

UNIVERSITAS TRISAKTI
FAKULTAS EKONOMI

SKRIPSI
PENGARUH PELAKSANAAN PENILAIAN PRESTASI KERJA
TERHADAP PROMOSI JABATAN PEGAWAI KELOMPOK
JABATAN MANAJER PADA KANTOR PUSAT
PT. JASA MARGA (PERSERO)
DI JAKARTA

Diajukan Oleh :

INDAH SITI FARIDA

BHAKTI - DI NIM: 02291210

UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN DARI SYARAT-SYARAT
GUNA MENCAPAI GELAR
SARJANA EKONOMI
1996

UNIVERSITAS TRISAKTI

FAKULTAS EKONOMI

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

1. Nama : Indah Siti Farida
2. NIM / NIRM : 02291210 / 913116340250201
3. Jurusan : Manajemen
4. Bidang / Konsentrasi Skripsi : Manajemen Sumber Daya Manusia
5. Judul Skripsi : Pengaruh Pelaksanaan Penilaian Prestasi Kerja
Terhadap Promosi Jabatan Pegawai Kelompok
Jabatan Manajer Pada Kantor Pusat PT. JASA
MARGA (Persero) di Jakarta

Mengetahui,
KETUA JURUSAN

BHAKTI - DHARMA - WASPADA

Menyetujui,
PEMBIMBING UTAMA


(Dra. Mutiara S.P., ME)


(Prof. Ir. Soekisno Hadi Soemoro)

UNIVERSITAS TRISAKTI

FAKULTAS EKONOMI

TANDA PENGESAHAN SKRIPSI

1. Nama : Indah Siti Farida
2. NIM / NIRM : 02291210 / 913116340250201
3. Jurusan : Manajemen
4. Bidang / Konsentrasi Skripsi : Manajemen Sumber Daya Manusia
5. Judul Skripsi : Pengaruh Pelaksanaan Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Promosi Jabatan Pegawai Kelompok Jabatan Manajer Pada Kantor Pusat PT. Jasa Marga (Persero) di Jakarta

PANITIA PENGLIJI SKRIPSI

KETUA : DR. CHAIRUMAN ARMIA, MA

PEMBIMBING : Prof. Ir. SOEKISNO HADIKOEMORO

ANGGOTA : Drs. NORMAN INDRADJIT

Telah disetujui dan diterima untuk memenuhi sebagian dari persyaratan guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi.

KATA PENGANTAR

Bismillahir rahmaanir rahiim.

Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan berkah dan karuniaNya sehingga akhirnya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini yang berjudul : "Pengaruh Pelaksanaan Penilaian Prestasi Kerja terhadap Promosi Jabatan Pegawai Kelompok Jabatan Manajer pada Kantor Pusat PT. Jasa Marga (Persero) di Jakarta".

Dalam menyelesaikan skripsi ini, penulis telah berusaha dengan kemampuan yang ada, agar skripsi ini dapat mewujudkan hasil yang memuaskan. Tetapi dalam hal ini pun penulis sangat menyadari bahwa masih banyak kekurangan dan ketidaksempurnaan dalam penulisan ini, untuk itu penulis mohon maaf.

Didalam merencanakan, menyusun, hingga terwujudnya skripsi ini, penulis telah banyak mendapat bimbingan, bantuan, kesempatan, serta pengorbanan, baik berupa moril maupun materiil dari berbagai pihak. Dengan demikian perkenankanlah penulis dalam kesempatan ini untuk menyampaikan rasa hormat dan terima kasih yang tidak terhingga kepada :

1. Bapak Prof. Ir. H. Soekisno Hadikoemoro , selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang telah bersedia memberikan pengarahan dan bimbingan dengan penuh kesabaran dan pengertian sehingga memungkinkan terselesaikannya skripsi ini.
2. Bapak DR. Chairuman Armia, MA, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Trisakti Jakarta.
3. Ibu Dra. Mutiara S.P, ME selaku Ketua Jurusan pada Fakultas Ekonomi Universitas Trisakti beserta segenap staf Pengajar , yang telah banyak

- memberikan bekal ilmu pengetahuan selama mengikuti pendidikan sebagai dasar didalam penyusunan skripsi ini.
4. Ibu Dra. Ganawati selaku Pembimbing Akademis selama penulis mengikuti masa kuliah di Universitas Trisakti, Jakarta.
 5. Bapak Drs. Satino , Kepala Biro SDM yang telah memberikan refrensi sehingga penulis dapat mengadakan penelitian di Kantor Pusat PT. Jasa Marga (Persero).
 6. Bapak Drs. Benny Soediarso Diadi dan Bapak R. Adityawarman SH, selaku Kepala Bagian Perencanaan SDM dan Kepala Bagian Pendayagunaan SDM pada Kantor Pusat PT. Jasa Marga (Persero) yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk memberikan informasi dan data-data yang diperlukan dalam penyusunan skripsi ini.
 7. Seluruh Pegawai Kantor Pusat PT. Jasa Marga (Persero) yang telah bersedia memberikan perhatian dan informasi dalam penyusunan skripsi ini.
 8. Bapak, Ibu, Kakak, dan Adik tercinta yang dengan sepenuh hati memberikan dorongan, bantuan moril dan materiil serta doa yang tak ternilai sejak awal hingga akhir penulis menyelesaikan skripsi ini.
 9. Inka, Nia, Bimbi, Ingrid, Shelly, dan rekan-rekan penulis Jurusan Manajemen Angkatan 91 yang telah memberikan bantuannya baik langsung maupun tidak langsung.
 10. Seluruh Karyawan Fakultas Ekonomi yang telah banyak membantu penulis dalam menyelesaikan kuliah di Universitas Trisakti.

Penulis sadar bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna, untuk itu segala kritik membangun dan saran yang baik akan penulis terima dengan senang hati.

Akhirnya penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi rekan-rekan mahasiswa untuk dijadikan sebagai bahan perbandingan bagi penelitian sejenis.

Jakarta, Maret 1996

INDAH SITI FARIDA



DAFTAR ISI

BAB		Halaman
	TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI	i
	TANDA PENGESAHAN SKRIPSI	ii
	KATA PENGANTAR	v
	DAFTAR ISI	vii
	DAFTAR TABEL	ix
	DAFTAR GAMBAR	x
	DAFTAR LAMPIRAN	xi
	ABSTRAK	
I	PENDAHULUAN	
	A. Latar Belakang	1
	B. Masalah Penelitian	4
	C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian	5
II	KERANGKA TEORITIS	
	A. Tinjauan Pustaka :	
	1. Pengertian Penilaian Prestasi Kerja	8
	2. Manfaat Penilaian Prestasi Kerja	9
	3. Metode Penilaian Prestasi	12
	4. Faktor-faktor yang dinilai	23
	5. Program Penilaian Prestasi Kerja	25
	6. Proses Penilaian Prestasi Kerja	31
	7. Pengertian Promosi jabatan	33
	8. Tujuan dan Manfaat Promosi Jabatan	35
	9. Syarat-syarat Promosi Jabatan	37
	10. Dasar-dasar Promosi Jabatan	40
	11. Pengaruh penilaian Prestasi Kerja dengan Promosi Jabatan	42
	B. Kerangka pemikiran	44
III	METODOLOGI	
	A. Rancangan / Metode penelitian	48
	B. Variabel dan pengukurannya	48
	C. Definisi Operasional variabel	49
	D. Teknik pengumpulan data	49
	E. Metode Analisis Data	52

IV	ANALISIS DAN PEMBAHASAN	
	A. Deskripsi Obyek penelitian	55
	1. Sejarah perusahaan	55
	2. Struktur Organisasi	59
	3. Ruang Lingkup Perusahaana	64
	B. Pelaksanaan Penilaian Prsetasi Kerja dan Promosi jabatan Pegawai Kelompok Jabatan Manajer pada Kantor Pusat PT. Jasa Marga (Persero) di Jakarta	74
	C. Analisa Pelaksanaan Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Kelompok Jabatan Manajer pada Kantor Pusat PT. Jasa Marga (Persero) di Jakarta	77
	D. Analisa Pelaksanaan Promosi Jabatan Pegawai Kelompok Jabatan Manajer pada PT. Jasa Marga (Persero) di Jakarta	95
	E. Evaluasi Pengaruh Pelaksanaan Penilaian Prestasi Kerja terhadap Promosi Jabatan pada Kantor Pusat PT. Jasa Marga (Persero) di Jakarta	114
V	KESIMPULAN DAN SARAN	
	A. Kesimpulan	118
	1. Analisa Pelaksanaan Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Kelompok Jabatan Manajer pada Kantor Pusat PT. Jasa marga (Persero) di Jakarta	118
	2. Analisa Pelaksanaan Promosi Jabatan Pegawai Kelompok Jabatan Manajer pada kantor Pusat PT. Jasa Marga (Persero) di Jakarta	119
	3. Evaluasi pengaruh Pelaksanaan Penilaian Prestasi Kerja terhadap Promosi Jabatan pada Kantor Pusat PT. Jasa Marga (Persero) di Jakarta	119
	B. Saran	120
	DAFTAR PUSTAKA	121

DAFTAR TABEL

TABEL	HALAMAN	
I.1	Komposisi Pegawai Kantor Pusat	2
IV.1	Komposisi Pegawai Kantor Pusat tahun 1992-1994	68
IV.2	Komposisi Pegawai Berdasarkan pendidikan	69
IV.3	Daftar Pejabat penilai PT.Jasa Marga (Persero)	80
IV. 4	Standar Penilaian angka Nilai Kategori untuk Kelompok Jabatan Manajer	86
IV.5	Standar Penilaian Nilai Prestasi	86
IV.6	Tanggapan responden atas pertanyaan kelompok Penilaian Prestasi kerja	90
IV.7	Hasil pelaksanaan Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Kelompok Jabatan Manajer Kantor Pusat PT.Jasa Marga (Persero) tahun 1992-1994	92
IV.8	Hasil Pelaksanaan Promosi Jabatan Pegawai Kelompok Jabatan Manajer Kantor Pusat PT.Jasa Marga (Persero) tahun 1992-1994	94
IV.9	Tanggapan responden atas semangat kerja	97
IV.10	Tanggapan responden atas memajukan karyawan	98
IV.11	Tanggapan responden atas stabilitas pegawai	99
IV.12	Tanggapan responden atas manfaat promosi jabatan	100
IV.13	Tanggapan responden atas kesejahteraan pegawai	101
IV.14	Tanggapan responden atas keberadaan pegawai	102
IV.15	Persyaratan Jabatan berdasarkan tingkat pendidikan untuk kepala seksi, sub bagian, sub bidang, gerbang tol	104
IV.16	Persyaratan Jabatan berdasarkan tingkat pendidikan untuk Kepala Sub Divisi, Kepala Bagian, Kepala Bidang	104
IV.17	Persyaratan Jabatan berdasarkan tingkat pendidikan Untuk Kepala Divisi, Biro, Unit , Satuan	105
IV.18	Persyaratan Jabatan berdasarkan pengalaman pegawai untuk kepala seksi, sub bagian, sub bidang, gerbang tol	106
IV.19	Persyaratan Jabatan berdasarkan pengalaman pegawai untuk Kepala Sub Divisi, Kepala Bagian, Kepala Bidang	106
IV.20	Persyaratan Jabatan berdasarkan pengalaman pegawai Untuk Kepala Divisi, Biro, Unit , Satuan	106
IV.21	Persyaratan Jabatan berdasarkan Pengetahuan yng dimiliki Untuk Kelompok Jabatan Manajer	107
IV.22	Persyaratan Jabatan berdasarkan Phisik / mental untuk kepala seksi, sub bagian, sub bidang, gerbang tol	108

IV.23	Persyaratan Jabatan berdasarkan Fisik / mental untuk Kepala Sub Divisi, Kepala Bagian, Kepala Bidang	108
IV.24	Persyaratan Jabatan berdasarkan Fisik / mental Untuk Kepala Divisi, Biro, Unit , Satuan	109
IV.25	Tanggapan responden atas Persyaratan jabatan	110
IV.26	Tanggapan responden atas persyaratan jabatan	111
IV.27	Tanggapan responden atas kecakapan kerja	112
IV.28	Tanggapan responden atas senioritas	113
IV.29	Perhitungan hasil penilaian prestasi kerja dan promosi jabatan	117



DAFTAR GAMBAR

GAMBAR	HALAMAN
II.1 Proses Penilaian Prestasi Kerja	31
II.2 Skema Kerangka Pemikiran	47
IV. 1 Struktur Organisasi PT. Jasa Marga (Persero)	59



DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN

1. Kuesioner
2. Hasil kuesioner bagian 1 : data responden
3. Hasil kuesioner bagian 2 : pelaksanaan penilaian prestasi kerja
4. Hasil Kuesioner bagian 3 : pelaksanaan promosi jabatan
5. Formulir penilaian prestasi kerja Kelompok Jabatan Manajer
6. Formulir keberatan atas hasil penilaian
7. Formulir rekapitulasi penilaian prestasi kerja pegawai
8. Tabel merit jabatan dan merit prestasi
9. Surat keterangan selesai melakukan riset di PT. Jasa Marga (Persero)



ABSTRAK

- (A) Nama (NIM/NIRM) : INDAH SITI FARIDA
(022.91.210 / 913116340250201)
- (B) Judul Skripsi : Pengaruh Pelaksanaan Penilaian Prestasi Kerja terhadap Promosi Jabatan Pegawai Kelompok Jabatan Manajer pada Kantor Pusat PT. Jasa Marga (Persero) di Jakarta.

xii + 120 Halaman, 1996 , 29 tabel, 3 gambar, 9 lampiran

- (C) Kata Kunci : Penilaian Prestasi Kerja , Promosi Jabatan

- (D) Isi Skripsi :

Salah satu kebutuhan pegawai adalah ingin maju dan berkembang sehingga perusahaan perlu mengantisipasi kebutuhan ini. Dengan melaksanakan penilaian prestasi kerja pegawai dapat diketahui berapa jumlah pegawainya yang berprestasi dan siapa saja yang paling pantas dipromosikan. Didalam kenyataannya tidak semua pegawai yang berprestasi secara langsung dapat dipromosikan. Permasalahannya adalah bagaimana pelaksanaan Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Kelompok Jabatan Manajer pada PT. Jasa Marga(Persero) dan apakah Pelaksanaan Penilaian Prestasi Kerja untuk Promosi jabatan telah dilakukan secara tepat dan adil. Penelitian ini bertujuan menganalisa Pelaksanaan Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Kelompok Jabatan Manajer PT. Jasa Marga (Persero) , disamping itu penelitian ini bertujuan untuk menganalisa Pelaksanaan Promosi Jabatan yang belaku di PT. Jasa Marga (Persero) dan selanjutnya penulis mencoba untuk mengevaluasi pengaruh Pelaksanaan penilaian Prestasi Kerja terhadap Promosi Jabatan.

Dalam menganalisa Pelaksanaan Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Kelompok Jabatan Manajer dan Pelaksanaan Promosi Pegawai tersebut, penulis menggunakan analisa kualitatif deskriptif. Dan untuk memperkuat analisa tersebut, penulis menggunakan analisa kuantitatif dengan menghitung persentase dalam bentuk tabel dari hasil pengumpulan kuesioner terhadap 40 orang Pegawai Kelompok Jabatan Manajer dengan Kelas Jabatan tingkat I sampai XI.

Untuk Pelaksanaan Penilaian Prestasi Kerja, perusahaan telah membuat Buku Petunjuk dalam melakukan penilaian agar terdapat keseragaman sehingga tidak timbul keragu-raguan lagi didalam melaksanakannya.

Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Kelompok Jabatan Manajer dilakukan setiap bulan ditempat kerja pegawai yang bersangkutan oleh atasannya langsung.

Penilaian Prestasi Kerja Pegawai meliputi 6 faktor penilaian yaitu Pencapaian Tugas (PT), Mutu pekerjaan (MP), Ketrampilan Kerja, Kepemimpinan, Prakarsa, dan Disiplin Kerja.

Penerapan faktor-faktor yang harus dinilai tersebut dapat dilihat pada kunci penilaian/standar penilaian dan hasilnya diperiksa oleh pejabat penilai yang merupakan atasan langsung pegawai yang dinilai. Setelah penilaian selesai dilakukan, kemudian dibuat rekapitulasinya dan diserahkan kepada Kepala Biro Sumber Daya Manusia untuk diproses administrasi selanjutnya.

Apabila pegawai yang bersangkutan tidak setuju atas hasil penilaian tersebut, ia boleh mengajukan keberatan (hak menyanggah) yang disertai dengan bukti-bukti untuk diteliti lebih lanjut.

Karena penilaian prestasi kerja bersifat rahasia, maka pegawai baru mengetahui nilai akhir penilaian prestasi kerjanya pada slip pembayaran gaji yang dibayarkan tiap bulan. Dari hasil pelaksanaan Penilaian Prestasi Kerja tersebut, maka perusahaan dapat menentukan pegawai yang mana yang dapat dipromosikan jabatannya, dan mendapat kenaikan gaji.

Sebagian besar pegawai sudah mengerti dan memahami informasi mengenai pelaksanaan penilaian prestasi kerja pegawai, yang meliputi pejabat penilai, faktor-faktor yang dinilai, waktu penilaian, tempat penilaian, hak menyanggah, sifat penilaian, serta kegunaan hasil pelaksanaan penilaian prestasi kerjanya. Pelaksanaan penilaian tersebut sudah dilaksanakan relatif cukup obyektif karena hasil penilaian tersebut sudah sesuai dengan prestasi kerja pegawai dan apabila tidak sesuai perusahaan memberikan kesempatan mengajukan keberatan atau hak menyanggah yang disertai dengan bukti-bukti untuk diteliti kembali. Pihak Atasan telah memberikan dorongan agar pegawainya berprestasi dengan memberikan pengakuan secara langsung berupa penghargaan dan promosi jabatan. Namun dalam kenyataannya masih ada pegawai yang menyatakan bahwa masih terdapat subyektivitas dalam penilaian dan masih ada pegawai yang belum merasakan atau mendapatkan kesempatan promosi walaupun sudah berprestasi. Lamanya masa kerja merupakan faktor yang turut dipertimbangkan dalam promosi jabatan. Penempatan pegawai sudah dilakukan sesuai dengan prestasi kerja, latar belakang serta kualifikasi pendidikan dan keahlian yang dimiliki oleh pegawai tersebut.

Untuk menghindari subyektivitas dalam penilaian prestasi terhadap promosi, jabatan perlu dibentuk suatu Panitia Penilai yang terdiri atas perwakilan dari unit-unit bagian yang dikoordinasikan oleh Kepala Biro Sumber Daya Manusia.

Agar pegawai yang sudah berprestasi tidak terhenti kariernya yang disebabkan tidak adanya formasi jabatan yang kosong, perlu dicarikan langkah untuk melakukan mutasi jabatan dan rotasi jabatan baik secara vertikal maupun secara horisontal.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dalam era globalisasi sekarang ini masalah sumber daya manusia yang semakin ramai dibicarakan ialah : Bagaimana cara yang harus ditempuh untuk mengembangkan sumber daya manusia tersebut agar dapat mendorong kemajuan, baik bagi perusahaan maupun bagi perekonomian nasional pada umumnya.

Manusia adalah unsur terpenting dari suatu organisasi, ini berarti unsur-unsur lainnya seperti modal, mesin, material dan lainnya hanya dapat memberikan manfaat apabila digerakkan oleh manusia dalam pencapaian tujuan organisasi. Oleh sebab itu, diperlukan suatu perencanaan yang efektif agar manusia tersebut dapat bekerja semaksimal mungkin. Dalam hubungan inilah manajer personalia dituntut perannya untuk mengelola tugas dan tanggung jawabnya guna menentukan berhasil tidaknya suatu organisasi itu untuk mencapai tujuannya.

Sebagai konsekuensinya dalam menghadapi arus globalisasi, maka perusahaan menyadari bahwa masalah sumber daya manusia, dalam hal ini pegawai, merupakan masalah yang perlu mendapat perhatian khusus, kerana sumber daya manusia memegang peranan yang sangat penting dan dominan dalam aktivitas atau kegiatan perusahaan. Berhasil tidaknya suatu perusahaan sangat tergantung pada kualitas kemampuan personil-personilnya dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan kepadanya guna mencapai tujuan perusahaan. Dalam rangka itu,

perusahaan melakukan penilaian atas hasil kerja atas prestasi pegawainya agar memperoleh gambaran yang jelas mengenai kemampuan yang sebenarnya dari pegawai dimaksud.

PT. JASA MARGA (Persero) adalah salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dibidang penyelenggaraan jalan bebas hambatan (jalan tol) di Indonesia. Penyelenggaraan disini termasuk didalamnya membuat, mengoperasikan dan memelihara jalan tol tersebut.

Dalam operasinya hingga tahun 1995 (per 1 Januari 1995), perusahaan mempekerjakan pegawai dengan komposisi sebagai berikut :

TABEL I.1
KOMPOSISI PEGAWAI KANTOR PUSAT PT. JASA MARGA (PERSERO)

NO.	KELOMPOK JABATAN	JUMLAH PEGAWAI	%
1.	Manajer	93	18,53%
2.	Keahlian	88	17,53%
3.	Khusus	56	11,16%
4.	Pelaksana	265	52,79%
Jumlah Total		502	100%

Sumber : Bagian Perencanaan SDM Kantor Pusat PT. Jasa Marga (Persero)

Untuk memajukan dan mengembangkan perusahaannya, PT. JASA MARGA (Persero) mengadakan Penilaian Prestasi Kerja Pegawai yang digunakan sebagai

tolok ukur menilai kemampuan dan prestasi kerja pegawai yang berkaitan dengan peran sertanya di perusahaan tersebut.

Penilaian Prestasi Kerja pegawai yang dilaksanakan oleh PT. JASA MARGA (Persero) bertujuan untuk membantu setiap pegawai agar mengerti dan mengetahui tentang peranan, tugas dan fungsi-fungsinya secara individual maupun kelompok berdasarkan perilaku kerja produktif pada jabatannya. Dengan pelaksanaan Penilaian Prestasi Kerja tersebut maka diharapkan perusahaan dapat menentukan Promosi Jabatan bagi para pegawainya.

Promosi Jabatan merupakan salah satu alat yang dapat mendorong pegawai agar mau bekerja lebih baik dalam suatu perusahaan, sehingga dapat mengurangi hal-hal seperti ketidakpuasan kerja, serta kemungkinan terjadinya labour turnover yang relatif tinggi, karena salah satu kebutuhan dasar manusia adalah kebutuhan untuk maju dan berkembang.

Dengan melakukan penilaian prestasi kerja, perusahaan dapat mengetahui berapa jumlah pegawainya yang benar-benar berprestasi sehingga dapat diambil keputusan mengenai pelaksanaan promosi jabatan bagi mereka. Namun dalam kenyataannya tidak semua pegawai yang berprestasi dapat secara langsung dipromosikan mengingat terbatasnya formasi jabatan yang tersedia didalam suatu struktur organisasi.

Oleh karena itu, pimpinan perusahaan dituntut harus dapat menentukan dan memberi keputusan yang adil mengenai siapa yang lebih layak mendapatkan kesempatan untuk dipromosikan jabatannya tanpa menimbulkan rasa iri hati di antara

sesama pegawai, sehingga pelaksanaan kerja pegawai, pencapaian sasaran dan tujuan perusahaan tidak terganggu.

Berdasarkan hal tersebut diatas, maka penulis merasa tertarik untuk memilih judul **“PENGARUH PELAKSANAAN PENILAIAN PRESTASI KERJA TERHADAP PROMOSI JABATAN PEGAWAI KELOMPOK JABATAN MANAJER PADA KANTOR PUSAT PT. JASA MARGA (Persero) DI JAKARTA.”**

B. Masalah Penelitian

Hal utama yang perlu diperhatikan dalam mempromosikan seorang pegawai adalah mengenai hasil kerja atau prestasi kerjanya. Disamping itu, perusahaan juga perlu mempertimbangkan beberapa hal lain, seperti formasi jabatan yang tersedia didalam perusahaan, kualifikasi dan latar belakang pendidikan pegawai serta lamanya masa kerja (senioritas) pegawai tersebut. Untuk itu, perusahaan perlu berhati-hati dalam melakukan penilaian terhadap hasil kerja pegawai tersebut guna mendukung promosi jabatan pegawai yang bersangkutan.

Untuk menghindari kesimpangsiuran yang mungkin terjadi didalam pembahasannya dan juga oleh karena keterbatasan pengetahuan penulis, maka penulis akan membatasi pelaksanaan Penilaian Prestasi Kerja bagi Pegawai Kelompok Jabatan Manajer. Sedangkan data yang penulis gunakan untuk mendukung dalam penulisan skripsi ini adalah data yang dibuat pada tahun 1992 - 1994.

Adapun permasalahan dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana pelaksanaan Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Kelompok Jabatan

Manajer pada Kantor Pusat PT. JASA MARGA (Persero) di Jakarta ?

2. Bagaimana pelaksanaan Promosi Jabatan Pegawai Kelompok Jabatan Manajer pada Kantor Pusat PT. JASA MARGA (Persero) di Jakarta ?
3. Bagaimana pengaruh pelaksanaan Penilaian Prestasi Kerja terhadap Promosi Jabatan Pegawai Kelompok Jabatan Manajer pada Kantor Pusat PT. JASA MARGA (Persero) di Jakarta ?

C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Menganalisa pelaksanaan Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Kelompok Jabatan Manajer pada Kantor Pusat PT. JASA MARGA (Persero) di Jakarta ?
2. Menganalisa pelaksanaan Promosi Jabatan Pegawai Kelompok Jabatan Manajer pada Kantor Pusat PT. JASA MARGA (Persero) di Jakarta ?
3. Mengevaluasi pengaruh pelaksanaan Penilaian Prestasi Kerja terhadap Promosi Jabatan Pegawai Kelompok Jabatan Manajer pada Kantor Pusat PT. JASA MARGA (Persero) di Jakarta ?

Dan kegunaan penelitian ini adalah :

1. Bagi penulis, penelitian ini berguna untuk menambah pengetahuan dalam bidang Pengembangan Sumber Daya Manusia, khususnya mengenai Penilaian Prestasi Kerja dan Promosi Jabatan.

2. Penelitian ini juga akan meningkatkan kemampuan penulis dalam menganalisa permasalahan dengan menggunakan teori-teori yang ada.
3. Bagi perusahaan yang bersangkutan, sebagai bahan masukan untuk penyempurnaan Penilaianan Prestasi Kerja dan Promosi Jabatan bagi pegawainya.



seperti: kenaikan gaji, pemberian bonus, promosi jabatan maupun pemutusan hubungan kerja.

2. Manfaat Penilaian Prestasi :

Penilaian prestasi merupakan bagian yang sangat penting dari manajemen sumber daya yang efektif. Adapun kegunaan penilaian prestasi tersebut bermacam-macam.

Menurut Malayu SP Hasibuan (1995:100) kegunaan atau manfaat Penilaian Prestasi Kerja adalah sebagai berikut :

- a. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian dan penetapan besarnya balas jasa.
- b. Untuk mengukur prestasi kerja yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya.
- c. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan didalam perusahaan.
- d. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai tujuan untuk mendapatkan performance yang baik.
- e. Sebagai alat untuk bisa melihat kekurangan atau kelemahan-kelemahan dimasa lampau dan meningkatkan kemampuan-kemampuan karyawan selanjutnya.
- f. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
- g. Sebagai dasar untuk memperbaiki dan mengembangkan uraian pekerjaan.

Secara lebih rinci, manfaat dari penilaian prestasi kerja menurut John Suprihanto (1988:8) dalam bukunya "Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan dan Pengembangan Karyawan" adalah sebagai berikut :

- a. Untuk mengetahui ketrampilan dan kemampuan setiap karyawan secara rutin dan berkala.
- b. Agar dapat digunakan sebagai dasar perencanaan dibidang personalia khususnya penyempumaan kondisi kerja, peningkatan mutu dan hasil kerja.
- c. Dapat digunakan sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan seoptimal mungkin , sehingga dapat diarahkan jenjang karirnya atau perencanaan karir kenaikan pangkatnya.
- d. Mendorong terciptanya hubungan timbal balik yang sehat antara atasan dan bawahan.
- e. Mengetahui kondisi perusahaan secara keseluruhan di bidang personalia, khususnya prestasi karyawannya dalam bekerja.
- f. Meningkatkan pengertian manajerial, sebab suatu penilaian akan mendorong para atasan untuk mengamati perilaku bawahan secara lebih mendalam, melalui pengamatan tersebut dapat dihasilkan saling pengertian yang meningkat diantara para atasan dan bawahan.
- g. Secara pribadi, bagi karyawan mempunyai pengaruh motivasi karena dapat mengetahui kekuatan dan kelemahan masing-masing sehingga dapat memacu perkembangannya.

h. Hasil penilaian prestasi dapat bermanfaat bagi penelitian dan pengembangan di bidang personalia secara keseluruhan.

Dari penjelasan tersebut maka terlihat bahwa penilaian prestasi merupakan cara untuk melihat kondisi karyawan secara adil, oleh sebab itu penilaian yang obyektif dan terbuka sangat membantu dalam pengembangan karyawan.

Selanjutnya **William B. Werther dan Keith Davis (1993:339)** dan **R. Wayne Mondy and Robert M. Noe III (1992:394)**, mengatakan manfaat-manfaat penilaian prestasi kerja, yaitu :

1. **Perbaikan Prestasi Kerja (Performance Improvement) :**
Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan dari mereka demi perbaikan prestasi kerja.
2. **Penyesuaian-penyesuaian kompensasi (Compensation adjustment) :**
Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, penerimaan bonus dan bentuk kompensasi lain.
3. **Keputusan-keputusan Penempatan (Placement Decision) :**
Promosi, transfer dan demosi (penurunan jabatan) biasanya dilakukan berdasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja masa lalu.
4. **Kebutuhan-kebutuhan Latihan dan Pengembangan (Trainning and Development Need) :**
Prestasi kerja yang jelek membutuhkan latihan. Demikian juga prestasi kerja yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.
5. **Perencanaan dan Pengembangan Karir (Career Planning and Development)**
Umpan balik prestasi kerja seorang karyawan dapat mengairahkan keputusan-keputusan karier, yaitu tentang jalur karier yang harus diteliti.
6. **Penyimpangan-penyimpangan Proses Staffing (Staffing Process Deficiencies) :**
Prestasi yang baik atau yang jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia.

7. Ketidakakuratan Informasi (Information Inaccuracies) :

Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisa jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia, atau komponen-komponen sistem informasi manajemen personalia lainnya. menggantungkan diri pada informasi yang tidak akurat (teliti) dapat mengakibatkan keputusan-keputusan personalia yang diambil menjadi tidak tepat.

8. Kesalahan-kesalahan Desain Pekerjaan (Job Design Error) :

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

9. Kesempatan Kerja Yang Adil (Equal Employment Opportunity) :

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

10. Tentangan-tantangan Eksternal (External Challenges) :

Kadang-kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor diluar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan, kondisi finansial atau masalah-masalah pribadi lainnya . Dengan penilaian prestasi kerja tersedbut, departemen personalia dimungkinkan untuk menawarkan bantuan kepada semua karyawan yang membutuhkan atau yang diperkirakan memerlukannya.

11. Pemberian Umpan Balik (Feedback to Human Resources) :

Prsetasi kerja yang baik atau yang buruk akan mencerminkan bagaimana karyawan tersebut menjalankan pekerjaannya.

3. Metode Penilaian Prestasi :

Banyak metode yang dapat digunakan untuk menilai prestasi kerja karyawan, tetapi penulis hanya menguraikan beberapa metode yang umum digunakan.

Edwin B. Flippo (1984:229-239) dalam bukunya "Personnel Management" mengemukakan beberapa metode sebagai berikut :

1. Ranking
2. Person to Person Comparison

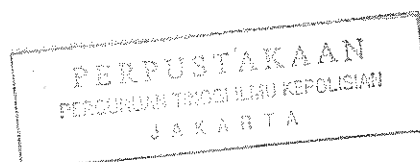
3. Grading
4. Graphics Scales
5. Checklist
6. Forced-Choice Description
7. Behaviorally Anchored Rating Scale terdiri dari :
 - a. Behaviorally Expection Scales
 - b. Behaviorally Observation Scales
8. Essay

Ad.1. Ranking

Merupakan cara penilaian sistematis formal yang paling tua dan yang paling sederhana yaitu mengurutkan karyawan dari yang terendah sampai yang tertinggi berdasarkan prestasi kerja yang dimilikinya. Atau dengan membandingkan seorang karyawan dengan seluruh karyawan yang ada, dan hasilnya dapat ditabulasikan dalam suatu peringkat yang diciptakan berdasarkan keunggulan-keunggulan yang diperoleh karyawan sehingga terdapat berbagai alternatif keputusan yang diambil.

Ad.2. Person-to Person Comparison

Merupakan penilaian prestasi dengan cara membandingkan antara seorang karyawan dengan orang-orang tertentu saja (yang digunakan sebagai patokan), sehingga penilai harus mengembangkan sendiri penilaiannya dengan menempatkan tingkat kepemimpinan tertinggi pada skala tertinggi



dan sebaliknya.

Ad.3. Grading

Merupakan penilaian prestasi berdasarkan definisi yang jelas untuk setiap kategori yang telah dibuat dengan seksama, misalnya Istimewa, Baik Sekali, Memuaskan, Kurang Memuaskan dan lain-lain. Prestasi karyawan kemudian dibandingkan dengan definisi masing-masing kategori ini dimasukkan ke dalam salah satunya. Kadang-kadang metode ini diubah menjadi penilaian dengan distribusi yang dipaksakan. Misalnya ditetapkan hasil penilaian dengan distribusi sebagai berikut : 10% harus Istimewa, 20% harus Baik, 40% harus cukup, 20% harus Kurang, dan 10% harus Kurang Sekali.

Ad.4. Graphics Scales

Merupakan metode yang paling banyak digunakan dimana baik tidaknya pekerjaan seorang karyawan dinilai berdasarkan faktor-faktor yang dianggap penting bagi pelaksanaan pekerjaan tersebut, seperti kualitas dan kuantitas pekerjaan yang kemudian dibagi kedalam berbagai kategori yaitu Baik, Cukup, Kurang dan sebagainya.

Ad.5. Checklist

Dalam metode ini penilai hanya memilih kalimat yang menggambarkan prestasi kerja dan karakteristik karyawan, yang ditujukan dengan jawaban Ya atau Tidak terhadap suatu pertanyaan tentang karyawan tersebut, dan nilai dari setiap pertanyaan diberikan bobot sehingga dapat ditentukan skor totalnya.

Ad.6. Forced-Choice Description

Merupakan penilaian prestasi dengan cara memaksakan suatu pemilihan antara pernyataan-pernyataan deskripsi yang kelihatannya mempunyai nilai sama. Misalnya sepasang pilihan disajikan kepada penilai :

- a. Melakukan perintah yang jelas dan baik kepada para bawahan.
- b. Dapat diandalkan untuk menyelesaikan setiap pekerjaan yang ditugaskan.

Maka penilai diminta untuk memilih satu pernyataan yang paling sesuai dengan sifat orang yang dinilai, walaupun pernyataan tersebut mungkin sama-sama dapat diterapkan atau tidak dapat diterapkan.

Ad.7. Behaviorally Anchored Scales

Merupakan metode penilaian berdasarkan catatan-catatan penilai yang menggambarkan perilaku karyawan yang sangat baik atau sangat jelek dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerja. Catatan-catatan ini disebut peristiwa kritis karena berbagai peristiwa dicatat selama periode evaluasi terhadap setiap karyawan.

a. Behaviorally Expectation Scales

Merupakan penilaian yang didasarkan pada uraian yang membantu penilai untuk merumuskan perilaku karyawan sebagai unggul, rata-rata atau dibawah rata-rata.

b. Behaviorally Observation Scales

Merupakan penilaian berdasarkan laporan penilai mengenai frekuensi

yang digunakan karyawan dalam perilaku yang terperinci atas dasar-dasar tertentu.

Ad.8. Essay

Merupakan bentuk penilaian prestasi dengan menyusun suatu uraian cerita yang sederhana yang menjelaskan penilaian prestasi karyawan.

Sedangkan menurut **William B. Werther and Keith Davis (1993:347)** , beberapa metode penilaian prestasi kerja karyawan adalah:

PAST- ORIENTED APPRAISAL :

1. Rating Scale
2. Checklist
3. Metode Peristiwa Kritis
4. Field Review Method (Metode Peninjauan Lapangan)
5. Tes dan Observasi Prestasi
6. Metode Evaluasi Kelompok

Ad.1. Rating Scale

Metode ini merupakan bentuk penilaian prestasi yang sederhana sehingga paling banyak digunakan dan merupakan metode penilaian prestasi yang tertua. Dalam metode ini evaluasi obyektif dilakukan penilai terhadap prestasi kerja karyawan dengan memberikan nilai dengan skala tertentu

dari yang rendah sampai yang tinggi pada setiap pengharkatan kriteria-kriteria penilaian. Evaluasi didasarkan pada pendapat penilaian yang obyektif untuk membandingkan hasil prestasi pekerjaan karyawan dengan pengharkatan kriteria-kriteria penilaian yang dianggap penting bagi pelaksanaan kerja tersebut.

Formulir penilaian biasanya diisi oleh atasan langsung dengan menandai tanggapan yang paling sesuai untuk setiap segi pelaksanaan kerja.

Tanggapan penilai biasanya diberikan dengan memilih nilai-nilai numerik pada setiap pengharkatan kriteria-kriteria penilaian agar memungkinkan skor rata-rata dihitung.

Kelebihan metode ini adalah tidak mahal dalam penyusunan administrasinya, penilai hanya memerlukan sedikit latihan, tidak memakan waktu dan dapat diterapkan untuk untuk jumlah karyawan yang besar.

Kelemahan metode ini adalah sulitnya dalam menentukan kriteria yang relevan dengan pelaksanaan kerja.

Ad.2. Checklist

Metode ini dimaksudkan untuk mengurangi beban penilai. Penilai tinggal memilih kalimat-kalimat yang menggambarkan prestasi kerja dan karakteristik-karakteristik karyawan. Penilai adalah atasan langsung, tetapi tanpa tertera pada lembar penilaian, departemen personalia dapat memberikan bobot pada kriteria-kriteria yang berbeda pada checklist.

Pemberian bobot ini memungkinkan penilaian dapat dikualifikasikan sehingga skor total dapat ditentukan. Metode ini dapat memberikan gambaran prestasi kerja yang akurat, bila daftar penilaian berisi kriteria-kriteria yang memadai.

Kebaikan checklist adalah tidak memakan biaya, administrasi yang sederhana, penilai hanya membutuhkan sedikit latihan dan terstandarisasi. Kelemahan metode ini meliputi penggunaan kriteria kepribadian disamping kriteria prestasi kerja, kemungkinan terjadi bias (terutama halo effect), interpretasi salah terhadap item-item checklist dan penggunaan bobot yang tidak tepat.

Ad.3. Metode Peristiwa Kritis :

Metode ini merupakan metode penilaian berdasarkan catatan-catatan penilai yang menggambarkan perilaku karyawan yang sangat baik atau sangat jelek dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerja. Catatan-catatan ini disebut Peristiwa Kritis. Berbagai peristiwa tersebut dicatat oleh penyelia selama periode evaluasi terhadap setiap karyawan. Peristiwa diklasifikasikan menjadi berbagai kategori seperti pengendalian bahaya keamanan, pengawasan sisa bahan atau pengembangan karyawan.

Kelebihan metode ini adalah mengurangi kesalahan kesan terakhir, dan sangat berguna dalam memberikan umpan balik kepada karyawan.

Kelemahan metode ini adalah bahwa para atasan sering tidak berniat mencatat peristiwa-peristiwa kritis atau cenderung mengada-ada bersifat

subyektif.

Ad.4. Field Review Method (Metode Peninjauan Lapangan) :

Metode ini banyak digunakan perusahaan untuk pencapaian penilaian yang terstandarisir. Dengan metode ini wakil departemen personalia turun ke lapangan dan membantu para penyelia dalam penilaian mereka. spesialisasi personalia mendapatkan informasi khusus dari atasan langsung tentang prestasi kerja karyawan. Kemudian wakil tersebut menyiapkan evaluasi atas dasar informasi-informasi tersebut. Evaluasi dikirim kepada penyelia untuk mereview, perubahan, persetujuan dan pembahasan dengan karyawan yang dinilai . Spesialisasi personalia bisa mencatat penilaian pada tipe formulir penilaian apapun yang digunakan perusahaan. Kelebihan metode ini adalah mengurangi kasalahan terakhir dan sangat berguna dalam memberikan umpan balik kepada karyawan. Kekurangan metode ini adalah penilaian dapat bersifat subyektif.

Ad.5. Metode Test dan Observasi Prestasi Kerja :

Bila jumlah pekerjaan terbatas, penilai prestasi kerja bisa didasarkan pada tes pengetahuan dan ketrampilan. Test mungkin tertulis atau peragaan ketrampilan.

Kelebihan metode ini adalah penilai dapat melihat langsung hasil pekerjaan yang dilakukan karyawan. kekurangan metode ini sulit menentukan kriteria yang relevan dalam penilaian prestasi kerja.

Ad. 6 Metode Evaluasi Kelompok :

Metode Evaluasi Kelompok , terdiri dari :

a. Metode Ranking :

Penilai membandingkan karyawan yang satu dengan karyawan yang lain untuk menentukan siapa yang lebih baik dan kemudian menempatkan setiap karyawan dalam urutan dari yang terbaik sampai terburuk.

Departemen personalia dapat mengetahui para karyawan tertentu yang lebih baik daripada yang lain, mempunyai urutan nomor 2 bisa jadi hampir sama baiknya dengan karyawan urutan pertama , atau sebaliknya sangat jauh berbeda.

b. Grading :

Pada metode ini penilai memisahkan atau menyortir para karyawan ke dalam berbagai klasifikasi yang berbeda. Biasanya suatu proporsi tertentu harus diletakkan pada setiap kategori. Kelebihan metode ini adalah kemudahan administrasinya dan penjelasnya. Kelemahan metode ini adalah sulitnya menentukan proporsi tertentu dalam setiap kategori.

c. Point Allocation Method :

Pada metode ini penilai memberikan sejumlah nilai total untuk dialokasikan diantara para karyawan dalam kelompok. Para karyawan yang lebih baik diberikan nilai lebih besar daripada karyawan dengan

prestasi lebih buruk.

Kebaikan metode ini adalah penilai mengevaluasi perbedaan relatif diantara para karyawan, meskipun kelemahan halo effect dan bias karena kesan terakhir masih ada.

FUTURE - ORIENTED APPRAISAL :

1. Metode Essay
2. Metode Penilaian Diri
3. Metode Penilaian Psikologis
4. Metode Pendekatan Management By Objective (MBO)

ad.1 Metode Essay :

Merupakan metode yang paling sederhana , dimana penilai menggambarkan dalam bentuk kalimat-kalimat atau kata-kata mengenai kekuatan, kelemahan, dan potensi karyawan bersamaan juga dengan saran untuk pengembangan. Metode ini biasanya digunakan dalam hubungannya dengan pengembangan karyawan. Kelemahan dalam metode ini adalah penilaian yang didasarkan hanya pada pendapat penilai yang bersifat subyektif.

Ad. 2 Metode Penilaian diri

Teknik evaluasi ini berguna bila tujuan evaluasi adalah untuk melanjutkan pengembangan diri. Bila karyawan menilai dirinya, perilaku defensif cenderung tidak terjadi, sehingga upaya perbaikan diri cenderung dilaksanakan.

Ad. 3 Metode Penilaian Psikologis :

Penilaian ini pada umumnya terdiri dari wawancara mendalam, tes-tes psikologi, diskusi dengan atasan langsung, dan review evaluasi-evaluasi lainnya. Penilai psikologis, biasanya dilakukan oleh psikolog, terutama digunakan untuk menilai potensi karyawan diwaktu yang akan datang.

Evaluasi terhadap intelektual, emosi, motivasi karyawan, dan karakteristik-karakteristik hubungan pekerjaan lainnya sebagai hasil penilaian diharapkan bisa membantu untuk memperkirakan prestasi kerja diwaktu yang akan datang. Evaluasi tersebut terutama digunakan untuk keputusan-keputusan penempatan dan pengembangan. Akresi penilaian sepenuhnya tergantung pada ketrampilan para psikolog.

Ad. 5 Metode Pendekatan Management By Objective (MBO) :

Inti dari pendekatan ini adalah bahwa setiap karyawan dan penyelia secara bersama-sama menetapkan tujuan atau sasaran-sasaran pelaksanaan kerja diwaktu yang akan datang. Metode ini mencoba untuk mendesain suatu pendekatan yang sistematis dari bawahan untuk menentukan sasaran organisasi, tujuan individu dan

menilai semua yang dimaksudkan untuk meningkatkan produktivitas organisasi. Sasaran yang ditetapkan harus spesifik, dapat diukur, dan diterima oleh semua pihak. Sasaran dapat diubah dan dimodifikasi bila terjadi perubahan situasi. MBO tidak mengukur kontribusi karyawan terhadap suksesnya organisasi.

Berdasarkan uraian diatas , penulis menyimpulkan bahwa :

1. Pemilihan dan penggunaan metode penilaian prestasi kerja tersebut tidaklah mutlak, kerana harus disesuaikan dengan situasi dan kondisi dari perusahaan yang bersangkutan.
2. Pemilihan dan penggunaan metode penilaian prestasi kerja karyawan harus diupayakan sebaik mungkin, agar hasil penilaian yang diperoleh dapat mencerminkan keadaan sebenarnya dari karyawan yang dinilai tersebut, sehingga data yang diperoleh perusahaan benar-benar akurat.

4. Faktor-Faktor Yang Dinilai :

Pada umumnya yang dinilai untuk berbagai tingkat atau jabatan karyawan adalah berbeda-beda karena adanya perbedaan tugas, misalnya : tingkat pejabat/manajerial dan tingkat karyawan/operasional, dimana tugas utamanya berbeda. Tingkat manajemen tugas utamanya adalah menyangkut segala kegiatan yang berhubungan langsung dengan kegiatan operasional atau pada umumnya dalam bekerja mereka lebih banyak menggunakan tenaga dibandingkan dengan tingkat pejabat/manajerial.

Dalam bukunya I.G Wursanto (1988:126) mengatakan bahwa faktor-faktor yang dinilai adalah sebagai berikut :

1. Untuk Tingkat Pejabat/ Manajerial :

- a. Pengetahuan
- b. Kecakapan
- c. Kepemimpinan
- d. Kerjasama
- e. Loyalitas Kerja
- f. Tanggung Jawab

2. Untuk Tingkat Karyawan/ Operasional

- a. Pengetahuan
- b. Kecakapan
- c. Kerjasama
- d. Loyalitas Kerja
- e. Mentalitas
- f. Tanggung jawab
- g. Prestasi Kerja
- h. Disiplin

Sedangkan menurut Bedjo Siswanto (1989:194) kriteria yang utama untuk menentukan penilaian prestasi kerja adalah sebagai berikut :

1. Kesetiaan
2. Prestasi Kerja
3. Tanggung Jawab
4. Ketaatan
5. Kejujuran
6. Kerjasama
7. Prakarsa
8. Kepemimpinan

5. Program Penilaian Prestasi Kerja :

Panglaykim dan Hazil (1984 : 92) dalam bukunya yang berjudul " *Manajemen Suatu Pengantar* ", menyatakan bahwa :

Program adalah campuran antara kebijaksanaan dan prosedur yang biasanya didukung oleh budget dan dimaksudkan untuk menetapkan suatu rangkaian tindakan di masa dekat atau jauh.

Koontz (1990 : 132) dalam bukunya yang berjudul " *Manajemen* ", menyatakan bahwa:

Program merupakan rangkaian bulat dari tujuan kebijakan, prosedur, peraturan, pemberian tugas, langkah-langkah yang harus diambil , sumber- sumber yang harus dimanfaatkan , dan unsur-unsur lain yang diperlukan untuk melaksanakan suatu arah tindakan yang ditentukan.

Dan James A. F. Stoner (1990 : 210) dalam bukunya yang berjudul " *Management* " mengemukakan bahwa :

A Program is a single use plan covering a relatively large set of activities. The programs shows : 1) the major step required to reach on objective,

2) The individual or organization responsible for each step, 3) The other and timing in which the step will be completed. The program may be accompanied by a budget or a step of budget for the activities required.

Program mencakup serangkaian kegiatan yang relatif luas. Program meliputi :

- 1) Langkah-langkah utama yang diperlukan untuk mencapai suatu tujuan,
- 2) Unit atau anggota organisasi yang bertanggung jawab atas setiap langkah
- 3) Urutan serta pengaturan langkah budget

___ Dari uraian diatas, maka program dapat disimpulkan sebagai campuran antara kebijaksanaan dan prosedur dan didukung oleh adanya budget, yang meliputi langkah-langkah utama untuk mencapai suatu tujuan, dimana setiap unit dalam organisasi bertanggung jawab atas setiap langkah untuk mencapai tujuan tersebut.

Disamping menyadari pentingnya pemilihan metode penilaian prestasi kerja yang digunakan, perusahaan juga harus menyadari siapakah yang akan melakukan penilaian, pentingnya mutu penilai dan perhatian yang diberikan dalam memonitor program penilaian prestasai kerja tersebut.

Menurut **Edwin B. Flippo (1984:237-241)** dalam bukunya, "*Personnel Management*" mengemukakan bahwa program penilaian prestasi kerja terdiri dari :

1. Who is rate ?
2. When to rate ?
3. Training the rater
4. Monitoring the effectiveness of appraisal program

Ad.1. Siapa yang menilai ?

Pada umumnya yang mempunyai wewenang untuk menilai adalah atasan

langsung dari para bawahan. Hal ini paling logis karena atasan langsunglah yang paling mengetahui pekerjaan bawahan sehari-hari. Tetapi ada juga lain yang tidak setuju karena menurutnya bahwa hal tersebut terdapat unsur-unsur subyektivitas yang tinggi.

Ad.2. Kapan melakukan penilaian ?

Jadwal penilaian yang biasanya dilakukan adalah satu atau dua kali dalam setahun tergantung kebijaksanaan masing-masing perusahaan.

Ad.3. Melatih Penilai

Pelatihan penilai sangat perlu dilakukan agar metode penilaian yang telah dipilih dapat dilaksanakan dengan baik dan dapat diperoleh hasil yang sebaik-baiknya.

Adapun kesalahan-kesalahan umum yang terjadi adalah :

a. Halo Error

Hal ini timbul karena seseorang lebih disenangi atau tidak disenangi karena adanya kesamaan hobi, pandangan dan lain-lain dengan penilai yang akan mempengaruhi penilaiannya.

b. Central Tendency Error

Hal ini menunjukkan bahwa penilai segan untuk menilai terlalu baik atau terlalu jelek.

c. Constant Error

Disebabkan karena penilai terlalu keras (stricness) atau terlalu lunak

(leniency) dalam menilai.

d. Miscellaneous Errors

Bias karena kesalahan-kesalahan seperti :

1. Seniority

Kecenderungan menilai baik atau buruk untuk karyawan yang lebih senior.

2. Sex, race, religion and nationality

Kesamaan suku, agama atau kelompok dapat mempengaruhi penilaian menjadi lebih baik.

3. Similar-to-me

Kecenderungan menilai lebih baik karyawan yang serupa dengan penilai.

Ad.4. Memonitor efektivitas program penilaian

Melakukan monitoring program penilaian dengan membandingkan penilaian untuk setiap karyawan disetiap departemen selama beberapa periode guna menilai konsistensi dan resibiliti penilaian tersebut.

Sedangkan Menurut Hadi Poerwoto (1982:134) pelaksanaan program penilaian

prestasi kerja yaitu :

1. Siapa yang harus bertindak sebagai penilai

2. Waktu Penilaian

3. Tempat diolahnya
4. Hak menyanggah
5. Sifat rahasia

Penjelasan dari pokok-pokok pelaksanaan diatas adalah sebagai berikut :

Ad. 1 Siapa Yang Harus Bertindak Sebagai Penilai :

Dalam bentuk usaha kecil dengan personalia sedikit tidak akan sukar menetapkan siapa yang harus menilai. Pimpinan perusahaan atau pengusaha itu sendiri biasanya bertindak sebagai penilai.

Dalam bentuk usaha yang personalianya terdiri dari ratusan atau ribuan orang penilaian umumnya dilakukan oleh supervisor. Tetapi pada dasarnya ada beberapa pilihan dalam melakukan penilaian, yaitu : Penilaian oleh supervisor sendiri, dimana penilaian ini merupakan penilai yang paling umum dilakukan, karena mengetahui pekerjaan bawahan sehari-hari adalah atasannya langsung. Penilaian dapat juga dilakukan oleh sekelompok orang yang dikenal sebagai penitia penilaian prestasi kerja.

Terdapat satu cara yang lebih maju didalam melakukan penilaian ini, yaitu dengan mengajak para bawahan untuk melakukan penilaian terhadap diri mereka sendiri. Tetapi cara semacam ini menyebabkan terjadinya kemungkinan memberikan penilaian yang terlalu tinggi bagi diri sendiri dibanding dengan penilaian yang diberikan atasannya.

Ad.2 Waktu Penilaian :

Pada dasarnya waktu melaksanakan penilaian tidak harus 1 tahun atau 6 bulan sekali. Umumnya waktu ditentukan setengah tahunan atau tahunan secara kontinue, sehingga berdasarkan penilaian yang obyektifitas dan kontinue dapat diperoleh gambaran tentang prestasi hasil kerja karyawan. Arti kontinue disini bukan berarti penilaian periode sebelumnya tetap berlaku, tetapi lebih diartikan bahwa sering karyawan dari tahun ke tahun dapat mengalami perubahan. Perubahan tersebut bisa mengarah ke positif atau sebaliknya ke negatif.

Ad. 3 Tempat Diolahnya :

Tempat diolahnya penilaian pencakapan adalah dibagian personalia. Pada bagian ini disusun daftar pertanyaan prestasi kerja yang bersangkutan setelah melalui pimpinan perusahaan yang bersangkutan. Selanjutnya menyelesaikan sanggahan-sanggahan yang mungkin diajukan oleh para tenaga kerja yang tidak setuju dengan hasil penilaian tersebut. Bagian personalia juga menyelidiki kelemahan dan kekurangan yang terdapat pada sistem penilaian prestasi kerja yang dianut perusahaan.

Ad. 4 Hak Menyanggah :

Dalam tiap-tiap daftar pertanyaan umumnya terdapat tempat dimana tenaga kerja yang dinilai dapat menyatakan persetujuannya atau sanggahan sebaiknya dalam

daftar penilaian dicantumkan catatan atau nasihat yang perlu diperhatikan oleh karyawan yang dinilai.

Ad. 5 Sifat Rahasia :

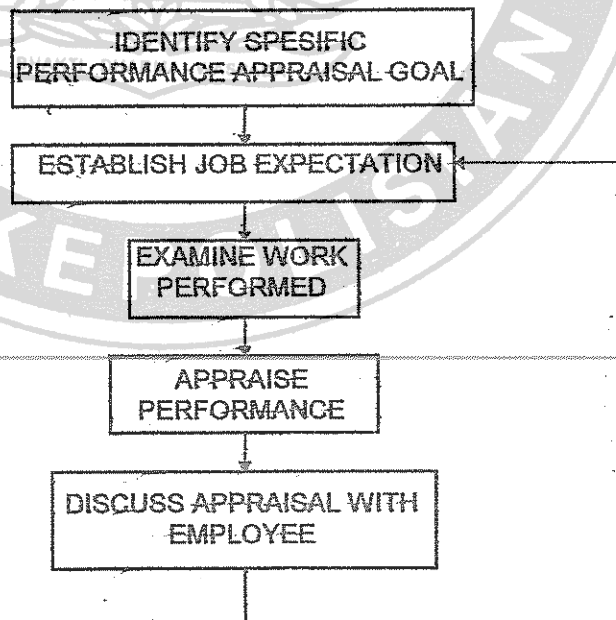
Pada dasarnya tidak banyak menginginkan segi-segi kepribadiannya diketahui oleh pihak-pihak yang tidak berkepentingan karena sifat rahasia dari penilaian benar-benar dijaga penilaian kecakapan mengandung unsur-unsur pribadi yang dinilai.

6. Proses Penilaian Prestasi Kerja :

R. Wayne Mondy and Robert M. Noe III (1993:397), menjelaskan bahwa proses penilaian prestasi kerja dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 2.1

PROSES PENILAIAN PRESTASI KERJA



Penjelasan dari gambar tersebut adalah sebagai berikut :

Penetapan sasaran yang spesifik dari penilaian prestasi kerja secara realistis sangatlah penting, karena dengan ini pegawai akan mengetahui apa yang menjadi tujuan dari penilaian prestasi kerja.

Setelah mengetahui sasaran yang spesifik dari penilaian prestasi kerja, pegawai harus mengetahui apa yang diharapkan dari dirinya dalam menjalankan pekerjaannya, untuk itu dibuat deskripsi jabatan.

Deskripsi Jabatan dibuat berdasarkan job analysis, artinya deskripsi jabatan harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan dari jabatan karyawannya.

Untuk melakukan penilaian prestasi kerja diperlukan kriteria-kriteria dan standar penilaian. Penentuan kriteria-kriteria yang menggambarkan perilaku-perilaku yang menentukan prestasi kerja harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan. Standar difokuskan kepada seberapa baik pekerjaan dilakukan, standar harus jelas dan dikomunikasikan sehingga penilai dan yang dinilai mengetahui apakah standar telah tercapai.

Penilaian prestasi kerja menggambarkan kekuatan dan kelemahan karyawan. Salah satu kegunaan penilaian prestasi kerja adalah meningkatkan prestasi kerja karyawan. Setelah dilakukan penilaian, penilai mengadakan diskusi atau wawancara dengan yang dinilai untuk memberikan informasi hasil penilaian yang dilakukan. Wawancara ini dilakukan hendaknya merupakan komunikasi dua arah antara karyawan dengan penilai.

II. PROMOSI JABATAN :

1. Pengertian Promosi Jabatan :

Sejak seorang karyawan diterima bekerja diperusahaan tertentu dan telah melaksanakan tugas yang diberikan maka segala tingkah lakunya dan hasil pekerjaannya akan diperhatikan oleh bagian personalia dan atasannya. Hal ini dilakukan untuk melihat apakah prinsip "The Right Man on The Right Place" telah terwujud. Karena dengan penempatan yang tepat maka karyawan akan bekerja secara lebih produktif, ini disebabkan karena kemampuan karyawan telah disesuaikan dengan pekerjaan yang diberikan dan karyawan tersebut memang juga menyenangi pekerjaannya. Walaupun demikian, perusahaan perlu memberikan pembinaan dan pengembangan bagi karyawan seperti pendidikan dan latihan agar karyawan menjadi lebih trampil dalam melaksanakan tugas.

Disamping kedua hal tersebut diatas, kesempatan untuk promosi juga berperan sebagai motivator bagi karyawan terutama bagi yang menyukai tantangan

6. Kepandaian bergaul
7. Prestasi kerja
8. Inisiatif dan Kreatif

Ad. 1. Pengalaman

Pengalaman adalah kumpulan beberapa kegiatan yang telah diperolehnya selama ini. Banyaknya pengalaman seorang karyawan sering dipakai sebagai syarat promosi jabatan karena dengan pengalaman yang lebih banyak diharapkan kemampuan yang lebih tinggi dan ide yang lebih banyak.

Ad. 2. Tingkat Pendidikan

Ada juga perusahaan yang mensyaratkan pendidikan minimum untuk dapat dipromosikan pada jabatan tertentu, karena dengan pendidikan yang lebih tinggi biasanya karyawan yang bersangkutan memiliki pemikiran yang lebih baik dan pengetahuan yang diperlukan untuk jabatan yang akan dipegangnya.

Ad. 3. Loyalitas

Loyalitas atau kesetiaan adalah tekad dan kesanggupan mentaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab. Kesetiaan karyawan terhadap perusahaan sangat berhubungan dengan pengabdianya yaitu sumbangan pikiran dan tenaga yang ikhlas dengan mengutamakan kepentingan publik diatas kepentingan pribadi. Loyalitas karyawan sangat penting artinya bagi perusahaan karena

adanya loyalitas yang tinggi diharapkan adanya rasa tanggung jawab yang besar dari karyawannya.

Ad. 4. Kejujuran

Kejujuran adalah ketulusan hati seseorang dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya serta kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang telah diberikan kepadanya.

Ad. 5. Tanggung Jawab

Tanggung jawab adalah kesanggupan seseorang untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya serta berani menanggung resiko atas keputusan yang diambilnya atau tindakan yang dilakukannya.

Ad. 6. Kepandaian Bergaul

Kepandaian bergaul adalah kemampuan seseorang untuk mengadakan hubungan dengan orang lain.

Ad. 7. Prestasi Kerja

Prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

Biasanya prestasi kerja seorang karyawan dipengaruhi oleh kecakapan, ketrampilan, pengalaman dan kesungguhan karyawan yang bersangkutan.

Umumnya setiap perusahaan selalu mencantumkan syarat untuk prestasi kerjanya.

Ad. 8. Inisiatif dan Kreatif

Inisiatif adalah usaha atau tindakan seseorang yang keluar dari kebijaksanaan yang dilakukan dengan keyakinan akan mendapatkan hasil yang lebih baik, sedangkan kreatif adalah kemampuan seseorang untuk mendapatkan hal baru yang diyakini bersifat positif.

9. Dasar-dasar Promosi Jabatan :

Menurut Heidjrachman dan Suad Husnan (1969:114-116) dalam bukunya, "*Manajemen Personalia*" berbagai dasar yang biasanya digunakan oleh perusahaan dalam mempromosikan karyawannya adalah :

1. Kecakapan kerja
2. Senioritas
3. Kecakapan kerja versus *senioritas*

Ad. 1. Kecakapan kerja

Promosi berdasarkan kecakapan kerja atau merit system ini menilai prestasi dan kecakapan kerja. Penilaian berdasarkan kecakapan kerja ini dapat dilihat dari prestasi kerja, tingkat pendidikan, tanggung jawab, hubungan dengan orang lain, inisiatif dan kreativitas kerja. Masalah yang timbul dalam melaksanakan sistem ini adalah sulit melaksanakannya secara obyektif, tetapi dilain pihak sistem ini juga memberikan banyak keuntungan baik bagi perusahaan maupun bagi karyawan itu sendiri, karena dalam mengambil keputusan untuk promosi pegawai dibantu oleh data-data kondite pegawai.

Data tersebut dibuat dalam tabel penilaian kecakapan pegawai yang telah dikembangkan bersama antara pimpinan dan bawahan. Penilaian ini biasanya dilaksanakan oleh beberapa orang sehingga menjamin obyektivitas dan penilaiannya tidak dilakukan sekaligus tetapi satu persatu. Hal ini dimaksudkan agar masing-masing sifat yang dinilai tidak mempengaruhi penilaian sifat yang lain.

Ad. 2. Senioritas

Pihak karyawan menghendaki unsur senioritaslah yang lebih ditekankan dalam menentukan promosi. Mereka berpendapat bahwa semakin lama masa kerja seseorang, semakin banyak pengalamannya, sehingga diharapkan kecakapan kerja mereka semakin baik dan dapat mencerminkan kesetiaan atau loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Dasar pelaksanaan promosi ini beranggapan bahwa prestasi kerja seorang karyawan banyak ditentukan dari pengalaman kerjanya. Semakin lama masa kerja seorang karyawan semakin meningkat loyalitasnya dan menghargai kesetiaan terhadap perusahaan, oleh karena itu perlu bagi perusahaan untuk membuat pedoman pelaksanaannya, sehingga untuk setiap karyawan perusahaan mempunyai perlakuan yang sama atas dasar yang baik.

Ad. 3. Kecakapan versus Senioritas

Berbagai argumentasi tentang kebaikan kecakapan kerja maupun senioritas sering tidak bisa diputuskan untuk memilih mana yang lebih baik. Karena itu di dalam menentukan dasar promosi sering digunakan suatu kompromi

antara dasar kecakapan kerja dan senioritas. Karena kedua dasar penilaian diatas mempunyai kekurangan dan kelebihan maka banyak perusahaan menggabungkan kedua dasar penilaian tersebut.

Apabila ada dua karyawan yang mempunyai kecakapan kerja yang sama maka karyawan yang lebih seniorlah yang akan dipromosikan atau apabila ada dua karyawan yang mempunyai senioritas yang sama, maka karyawan yang lebih cakaplah yang dipromosikan. Tetapi apabila karyawan A lebih senior daripada karyawan B sedangkan karyawan B lebih cakap daripada karyawan A, maka untuk mengatasi hal ini ditentukan persyaratan minimum baik untuk senioritas maupun untuk kecakapan kerja.

Tetapi tentu saja pemilihan oleh perusahaan terhadap dasar-dasar yang digunakan untuk menentukan promosi jabatan yang telah disebutkan tidaklah mutlak dilakukan oleh suatu perusahaan, melainkan tergantung pada kebijaksanaan masing-masing perusahaan. Namun biasanya hal tersebut banyak dikombinasikan dan disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang ada dalam perusahaan yang bersangkutan.

III. PENGARUH PENILAIAN PRESTASI KERJA DENGAN PROMOSI JABATAN :

Didalam menentukan promosi jabatan ada faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan, salah satunya adalah Penilaian Prestasi Kerja pegawai. Penilaian prestasi kerja dapat juga memberikan informasi guna menentukan kebijaksanaan personalia tentang apa yang terbai akan diberikan kepada karyawannya.

Dengan mengetahui bahwa salah satu bentuk imbalan adalah promosi jabatan, maka promosi jabatan tersebut dapat digunakan untuk meningkatkan atau memotivasi prestasi kerja karyawan, dengan syarat promosi jabatan yang diberikan oleh orang yang bersangkutan didasarkan atas penilaian prestasi kerja. Jika imbalan tersebut memuaskan karyawan dan adil, maka karyawan akan lebih giat bekerja pada perusahaan.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa penilaian prestasi kerja mempunyai hubungan (Korelasi) yang erat dengan promosi jabatan, meskipun penilaian prestasi kerja bukan satu-satunya faktor yang mempengaruhi promosi jabatan. Dalam hal ini terdapat hubungan (korelasi) antara dua variabel :

1. Penilaian Prestasi kerja sebagai variabel bebas/pengaruh (independent)
2. Promosi Jabatan sebagai variabel terpengaruh (dependent)

J. Supranto (1987:193) mengemukakan dalam bukunya "*Statistik Teori dan Aplikasi*" perlunya mengetahui hubungan antara dua variabel :

1. Untuk mengetahui faktor-faktor lain yang menyebabkan terjadinya suatu kejadian.
2. Untuk membuat suatu perencanaan yang mana diperlukan data masa lampau dan masa sekarang, juga data hasil ramalan yang menggambarkan kemampuan untuk masa yang akan datang.
3. Untuk mengetahui sesuatu di luar bidang penelitian.

Misalnya dengan ramalan kita dapat mengetahui terjadinya suatu kejadian baik secara kualitatif maupun kuantitatif.

Dari teori yang dikemukakan diatas, penulis mengambil kesimpulan pentingnya mengetahui hubungan antara penilaian prestasi kerja dengan promosi jabatan adalah, yaitu :

1. Untuk merencanakan karier karyawan yang dinilai prestasi kerjanya pada masa yang akan datang.
2. Untuk mengetahui seberapa besar (secara kuantitatif) pengaruh antara penilaian prestasi kerja dengan promosi jabatan.
3. Untuk mengetahui faktor-faktor lain disamping penilaian prestasi kerja, dalam memberikan promosi jabatan terhadap seorang pegawai.

Hal ini sangat berguna bagi pengembangan karyawan tersebut secara umum.

B. Kerangka Pemikiran :

Seperti diketahui bahwa manusia merupakan sumber daya yang paling vital didalam suatu organisasi, oleh sebab itu pengembangan merupakan upaya yang harus dilakukan guna mempertahankan pegawai yang ada. dan seperti tertulis didalam teori bahwa pengembangan pegawai merupakan salah satu tugas operasional dari seorang menejr sumber daya manusia, untuk itu organisasi atau perusahaan perlu menilai prestasi kerja atau hasil kerja pegawainya agar mengetahui konsisi perusahaan secara keseluruhan khususnya prestasi pegawai dalam bekerja.

Penilaian adalah sebuah mekanisme yang baik dalam manajemen, yang bermanfaat baik bagi perusahaan maupun bagi pegawai. Melalui penilaian prestasi yang obyektif dapat dirumuskan dan diambil langkah-langkah untuk penentuan kebijaksanaan yang obyektif. Apabila pegawai menginginkan promosi, menginginkan kenaikan gaji, menginginkan lingkungan kerja yang baik, ingin ditempatkan pada posisi-posisi yang berprestise, dan ingin dipindahkan ke tempat-tempat pilihan mereka dan menginginkan pekerjaan yang memberi mereka kepuasan yang sebesar-besarnya, maka pegawai juga harus dapat memberikan apa yang diinginkan oleh pimpinan perusahaan mereka bekerja.

Penilaian prestasi adalah sebuah mekanisme yang dapat memberi petunjuk untuk memastikan bahwa pegawai pada tiap tingkatan apakah telah mengerjakan tugas-tugas menurut cara yang diinginkan oleh para pimpinan perusahaan dimana mereka bekerja. Melalui sistem penilaian tersebut, para pimpinan disetiap tingkatan berusaha untuk dapat memperbaiki tingkat prestasi pegawai bawahannya dengan cara menilai pekerjaan para pegawai bawahan mereka dan sekaligus mengendalikan perilaku mereka.

Penilaian prestasi kerja dapat dilakukan dengan beberapa metode sesuai dengan kondisi perusahaan.

Dalam hal ini PT. Jasa Marga (Persero) menggunakan metode Rating Scale. Dalam metode rating scale dijelaskan bahwa sebelum dilakukan penilaian harus ditentukan dahulu kriteria yang harus dinilai, antara lain siapa yang menilai, faktor penilaian, waktu penilaian, tempat dilaksanakannya, hak menyanggah, sifat penilaian dan

kegunaan dari hasil pelaksanaan penilaian prestasi kerja pegawai. Kriteria tersebut harus disesuaikan dengan kelompok jabatan yang ada pada PT. Jasa Marga (Persero) yaitu : Kelompok Jabatan Manajer, Kelompok Jabatan Keahlian, Kelompok Jabatan Khusus dan Kelompok Jabatan Pelaksana. Disamping itu ditentukan juga standar penilaian yang digunakan pada penilaian prestasi tersebut.

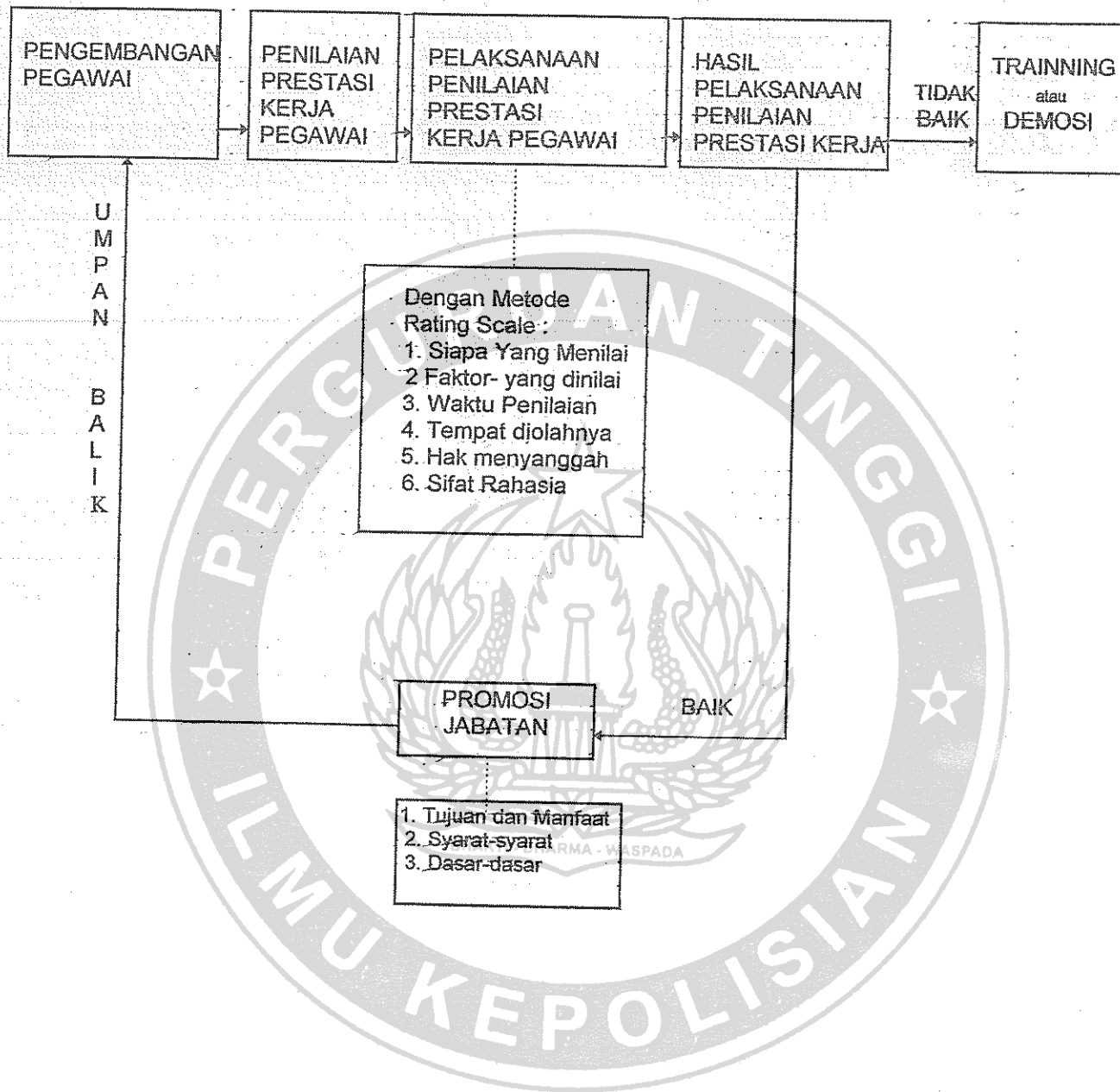
Selanjutnya, apabila kriteria serta standar penilaian dengan menggunakan metode yang sesuai dengan keinginan perusahaan tersebut, maka dilaksanakan penilaian prestasi kerja terhadap pegawai yang dimaksud.

Setelah penilaian itu diproses, akan diperoleh hasil daripada penilaian tersebut.

Hasil penilaian prestasi kerja adalah unsur penting bagi perusahaan, sehingga memudahkan bagi pihak pimpinan perusahaan untuk mengambil keputusan yang cepat dan tepat dalam masalah-masalah kepegawaian, seperti keputusan untuk promosi jabatan , kenaikan gaji, rotasi, mutasi dan lain-lain bagi pegawainya.

Berdasarkan hasil penilaian prestasi kerja, maka dapat ditentukan hasil kerja pegawai selama ini berdasarkan kriteria dan standar penilaian yang ditetapkan . Apabila karyawan tersebut memiliki nilai sesuai dengan kriteria dan standar penilaian yang ditetapkan , maka karyawan tersebut dapat dipromosikan jabatannya , dinaikan gaji, dimutasi atau dipindahkan ketempat lain sesuai dengan tingkat kemampuannya. Pada halaman berikut diperlihatkan skema kerangka pemikiran mengenai "PENGARUH PELAKSANAAN PENILAIAN PRESTASI KERJA TERHADAP PROMOSI JABATAN PEGAWAI KELOMPOK JABATAN MANAJER PADA KANTOR PUSAT PT. JASA MARGA (Persero)".

GAMBAR 2.1
SKEMA KERANGKA PEMIKIRAN :



BAB III

METODOLOGI

A. Rancangan/ Metode Penelitian

Rancangan / metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif, yaitu dengan membuat deskripsi sistematis, faktual dan akurat tentang sifat-sifat obyek penelitian, dan penelitian korelasional, yaitu dengan memperlihatkan apakah benar terdapat hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat.

B. Variabel dan Pengukurannya

Penelitian ini menggunakan dua variabel, yaitu :

1. Penilaian Prestasi Kerja sebagai variabel bebas X (independent variable).

Variabel ini menggunakan skala Likert, yaitu dengan cara menghadapkan seorang responden dengan sebuah pertanyaan dan kemudian diminta untuk memberikan jawaban dengan interval skor tertentu.

2. Promosi Jabatan sebagai variabel terikat Y (dependent variable).

Variabel ini menggunakan skala Likert, yaitu dengan cara menghadapkan seorang responden dengan sebuah pertanyaan dan kemudian diminta untuk memberikan jawaban dengan interval skor tertentu.

C. Definisi Operasional Variabel

1. Penilaian Prestasi Kerja adalah kegiatan evaluasi kerja pegawai yang bertujuan mengetahui kekuatan dan kelemahan yang ada pada pegawai tersebut.
2. Promosi Jabatan adalah perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang lebih tinggi dan mempunyai wewenang serta tanggung jawab yang lebih besar didalam suatu organisasi sehingga kewajiban, hak, status dan penghasilannya semakin bertambah.
3. Rating Scale adalah metode penilaian prestasi dimana evaluasi subyektif dilakukan oleh penilai terhadap prestasi kerja pegawai dengan skala tertentu dari terendah sampai tertinggi. Formulir penilaian diisi oleh atasan langsung dengan menandai tanggapan yang paling sesuai untuk setiap dimensi pelaksanaan kerja. Tanggapan-tanggapan penilai bisa diberikan dengan nilai-nilai numerik agar memungkinkan skor rata-rata dihitung dan diperbandingkan diantara pegawai.

D. Teknik Pengumpulan Data

BHAKTI - DHARMA - WASPADA

Teknik Pengumpulan data yang digunakan penulis dalam riset ini, yaitu :

1. Riset Kepustakaan (Library Research) :

Riset ini dilakukan dengan cara membaca, mengutip secara langsung atau tidak langsung melalui buku-buku, literatur yang berhubungan dengan topik sumber daya manusia terutama menyangkut tentang pelaksanaan penilaian prestasi kerja dan promosi jabatan sebagai landasan dalam penyusunan skripsi ini.

2. Riset Lapangan (Field Research)

Riset ini dilakukan dengan melakukan wawancara secara langsung dengan para karyawan di perusahaan yang dijadikan obyek penelitian yaitu PT. Jasa Marga (Persero) untuk mendapatkan data primer berupa informasi dan keterangan lain yang dibutuhkan. Untuk data primer ini metode yang digunakan adalah :

a. Kuesioner :

Yaitu teknik pengumpulan data dengan mengajukan pertanyaan mengenai sesuatu hal atau suatu bidang. Tujuan pokok pembuatan kuesioner ini adalah untuk memperoleh informasi relevan dengan tujuan penelitian.

Dalam hal ini kuesioner dimaksudkan sebagai suatu daftar tertutup untuk memperoleh data berupa jawaban dari para pegawai Kelompok Jabatan Manajer.

Adapun kuesioner meliputi :

1. Sampel Penelitian

a. Kriteria Sampel

Populasi penelitian ini adalah pegawai Kelompok jabatan Manajer yang jumlahnya 93 orang. Subyek penelitian adalah pegawai Kelompok Jabatan Manajer .

b. Teknik pengambilan sampel :

Metode yang dilakukan adalah dengan jalan mengambil secara random 40 orang yang dijadikan obyek penelitian.

2. Prosedur pengambilan data

Pengambilan data dilaksanakan dengan menyebarkan kuesioner sebanyak 40 buah kepada Pegawai Kelompok Jabatan Manajer yang dijadikan sampel dengan kerahasiaan terjamin.

3. Cara menemukan jawaban kuesioner :

Penulis menggunakan skala Likert dengan bobot nilai sebagai berikut :

- a. Sangat setuju = 5
- b. Setuju = 4
- c. Tidak dapat memutuskan = 3
- d. Tidak setuju = 2
- e. Sangat tidak setuju = 1

b. Wawancara Berencana / terstruktur :

Yaitu dengan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan mengajukan suatu daftar pertanyaan secara tertulis untuk mendapatkan informasi yang berhubungan dengan penelitian.

c. Wawancara tidak terstruktur :

Wawancara tidak terstruktur ini dilakukan dengan mengadakan wawancara langsung secara lisan dan spontanitas yaitu wawancara tanpa mempersiapkan pertanyaan-pertanyaan terlebih dahulu.

3. Sumber data :

Sumber data adalah Kantor Pusat PT. Jasa Marga (Persero) di Jakarta

E. Metode Analisis Data

Sesuai dengan tujuan penelitian ini, maka metode analisis data yang digunakan adalah sebagai berikut :

1. Untuk menganalisa pelaksanaan penilaian prestasi kerja pada pegawai Kelompok Jabatan Manajer pada PT. Jasa Marga (Persero)
Analisisnya : Penulis menggunakan analisa kualitatif deskriptif.
Analisis ini dilakukan dengan cara menganalisis pelaksanaan penilaian prestasi kerja pegawai Kelompok jabatan Manajer di perusahaan tersebut berdasarkan informasi yang diperoleh dari hasil kuesioner dan wawancara.
2. Untuk menganalisa Promosi Jabatan pegawai Kelompok Jabatan Manajer.
Analisisnya : Penulis menggunakan kualitatif deskriptif.
Analisis ini dilakukan dengan cara menganalisis pelaksanaan promosi jabatan pegawai Kelompok Jabatan Manajer di perusahaan tersebut berdasarkan informasi yang diperoleh dari hasil kuesioner dan wawancara.
3. Untuk mengevaluasi pengaruh penilaian prestasi kerja dengan promosi jabatan pegawai Kelompok Jabatan Manajer .

Analisisnya: Penulis menggunakan analisa kuantitatif deskriptif dengan

menggunakan metode statistik analisa korelasi untuk membuktikan ada tidaknya hubungan antar penilaian prestasi kerja dengan promosi jabatan . Perhitungan analisa korelasi ini menggunakan rumus yang terdapat dalam buku "Statistik Teori dan Aplikasi", jilid 2 (1991:241-245) .

Analisa Korelasi :

Tujuan dari penggunaan analisa ini adalah untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antara variabel bebas dan terikat.

Dalam analisa ini terdapat dua variabel, yaitu :

1. Variabel bebas (Independent variable) atau X, adalah Penilaian Prestasi Kerja.
2. Variabel terikat (Dependent variable) atau Y, adalah Promosi Jabatan .

Dari analisa korelasi tersebut akan didapat hasil korelasi positif atau negatif.

Hubungan X dan Y dikatakan positif apabila kenaikan X diikuti kenaikan Y, atau bila penurunan X akan diikuti dengan penurunan Y. Hubungan X dan Y dikatakan negatif apabila kenaikan Y diikuti penurunan Y, atau apabila penurunan X diikuti dengan kenaikan Y.

Kuat tidaknya hubungan antara X dan Y dapat diukur dengan suatu nilai yang disebut koefisien korelasi dilambangkan dengan "r". Nilai koefisien korelasi ini paling kecil adalah -1 dan yang paling besar adalah 1. Jadi nilai "r" dapat dinyatakan sebagai berikut :

$$-1 \leq r \leq 1$$

, artinya :

apabila :

$r = 1$ Hubungan X dan Y sempurna positif

(mendekati 1 hubungan sangat kuat dan positif)

$r = -1$ Hubungan X dan Y sempurna negatif

(mendekati -1 hubungan sangat kuat dan negatif)

$r = 0$ Hubungan X dan Y lemah sekali atau tidak ada hubungan.

$$r = \frac{n \sum X.Y - \sum X . \sum Y}{\sqrt{n \sum X^2 - (\sum X)^2} \sqrt{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2}}$$

Dan untuk menghitung besarnya kontribusi dari variabel X terhadap naiknya atau turunnya variabel Y, dihitung dengan Koefisien Penentu (KP), yang dirumudkan sebagai berikut :

$$KP = r^2$$

pendapatan tol, dana oblogasi dan pinjaman luar negeri. Kelompok kedua yakni jalan tol yang dibangun dengan peranserta sektor swasta.

PT. Jasa Marga (Persero) dibentuk berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 4 tahun 1978 tentang Penyertaan Modal Negara Republik Indonesia, dalam pendirian Perusahaan Perseroan (Persero) bidang pengadaan, pengelolaan dan pemeliharaan jalan tol serta ketentuan-ketentuan pengusahaannya (Lembar Negara Republik Indonesia Nomor 4) Juncto Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 90/KMK.06/1978, tentang Penetapan Modal perusahaan Perseroan PT. Jasa Marga (Persero), tertanggal 27 Februari 1978.

Untuk merealisasi Peraturan Pemerintah dan Keputusan Menteri Keuangan tersebut pada tanggal 1 Maret 1978 sesuai dengan Akta Notaris Kartini Mulyadi SH, Nomor 1 tanggal 1 Maret 1978, PT. Jasa Marga (Persero) resmi didirikan.

Akta Notaris tersebut kemudian mengalami perubahan sesuai dengan Akta Notaris Kartini Mulyadi SH, Nomor 2 tanggal 1 Maret 1978 tentang perubahan pemilikan saham serta Akta Notaris Kartini Mulyadi SH, Nomor 187 tanggal 19 Mei 1981 tentang perubahan naskah pendirian perseroan terbatas sebagai yang dituangkan dalam Akta Notaris Kartini Mulyadi SH, Nomor 1 tanggal 1 Maret 1978.

Dengan adanya penambahan Modal dasar Perusahaan dari Rp. 10.000.000 menjadi Rp. 350.000.000 , maka anggaran dasar perusahaan berubah sesuai dengan Akta Notaris Kartini Mulyadi SH, Nomor 7 tanggal 4 Oktober 1985.

Kemudian menunjuk Surat Kepala Sub Direktorat Badan Hukum atas nama Menteri Kehakiman Republik Indonesia No. C2-HT.01.04-47292 tanggal 22 Oktober 1985,

Akta Pernyataan keputusan rapat yang dicantumkan dalam Akta Notaris Kartini Mulyadi SH, No. 7 tanggal 4 Oktober 1985 tersebut diperbaiki sesuai dengan Akta Notaris Kartini Mulyadi SH, No. 112 tanggal 29 Oktober 1985.

Akta pendirian perusahaan telah disahkan oleh Menteri Kehakiman melalui Keputusan Nomor : YA 5 / 130 / 1 , tanggal 22 Februari 1982 dan didaftarkan di Kantor Pengadilan Negeri di Jakarta dengan Nomor : 767 tanggal 2 Maret 1982 serta diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia Nomor 73 tanggal 10 September 1982, tambahan Nomor 1138.

Pendirian perusahaan dimaksudkan untuk membantu pengembangan wilayah yang seimbang dengan menyediakan prasarana perhubungan jalan tol yang handal, aman dan nyaman untuk kecepatan tinggi.

PT. Jasa Marga (Persero) juga melakukan kerja sama dengan Japan International Cooperation Agency (JICA), suatu badan pemerintah Jepang yang bertujuan meningkatkan kerjasama internasional dibidang sosial ekonomi bagi negara-negara berkembang, terutama adalah memberikan bantuan berupa kerjasama teknik kepada negara-negara yang memerlukan. PT. Jasa Marga mendapatkan bantuan JICA tersebut dengan penempatan seorang tenaga ahli. Hasil karya dari JICA expert untuk kepentingan Jasa Marga antara lain adalah :

Membuat analisa kondisi keuangan, analisa data kecelakaan, usulan penanganan kecelakaan, inspeksi jalan tol , usulan penyempurnaan rambu dan usulan pedoman pemeliharaan jalan perkerasan kaku, pedoman pembangunan tempat istirahat dan memberikan informasi mengenai perkembangan

2. Struktur Organisasi :

Struktur organisasi PT. Jasa Marga (Persero) terdiri dari Pemegang Saham, Dewan Komisaris yang berfungsi sebagai pengawas dan penasehat. Dewan Direksi yang berfungsi sebagai pengelola perusahaan didukung oleh struktur-struktur bawahannya.

Saat ini susunan Dewan Komisaris dan Direksi PT. Jasa Marga (Persero) adalah sebagai berikut :

Pemegang Saham : Menteri Keuangan Indonesia

Dewan Komisaris :

Komisaris Utama : Ir. Ruslan Diwiryo
Anggota : Drs. Mohammad Taher
 : Mayjen. Haposan Silalahi
 : Ir. Soeharsono Martakim
 : Brigjen (Purn). Soeyono
Sekretaris : Ir. Jinny Katuuk, Msc, MPA.

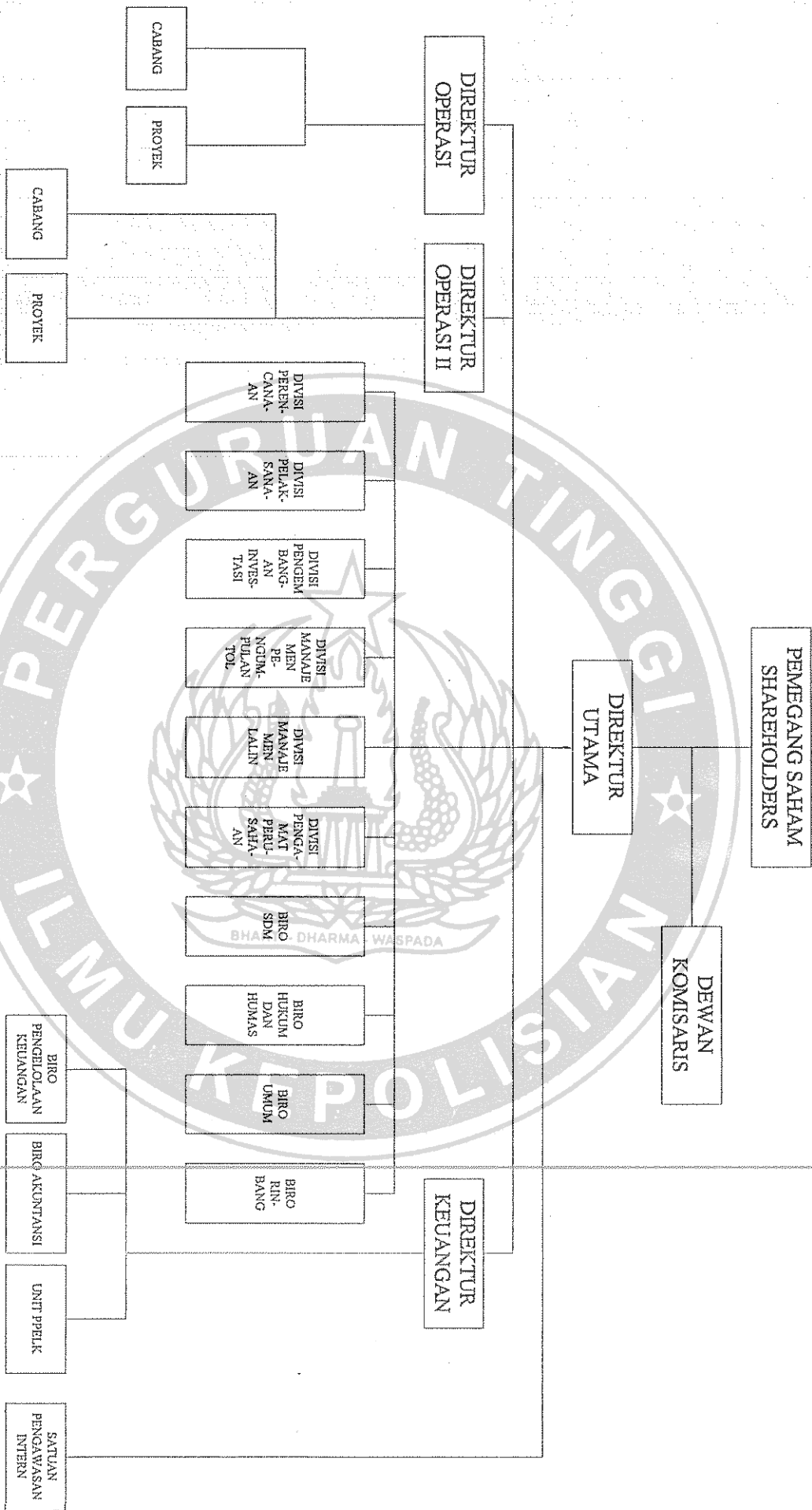
Direksi :

Direktur Utama : Ir. Maryadi Darmokumoro
Direktur Operasi I : Ir. Bambang Sundjojo
Direktur Operasi II : Parmin, Msc
Direktur Keuangan : Sofjan Assauri, SE, MBA.

Sesuai lokasi jalan tol yang terpencar-pencar maka dibentuk struktur cabang. Saat ini ada 8 cabang yang dikategorikan menjadi cabang A , B sesuai dengan volume kegiatannya. Cabang Tipe A dipimpin oleh Kepala Cabang setingkat Kepala Divisi/ Kepala Biro. Cabang Tipe B dipimpin oleh Kepala Cabang setingkat Kepala Bagian/KepalaSub divisi.

GAMBAR IV.1

STRUKTUR ORGANISASI



Proyek-proyek pembangunan juga dibagi menjadi proyek tipe A, B . Masing-masing proyek dipimpin oleh Pemimpin Proyek.

Adapun tugas utama dari

I. Direktur Utama adalah :

Secara Kolegial menangani masalah-masalah yang sifatnya strategis dan berorientasi pada kebijakan makro perusahaan , pengawasan dan pengembangan perusahaan.

Direktur Utama secara langsung membawahi :

1. Divisi Perencanaan

Fungsi Pokoknya adalah : Menyelenggarakan kegiatan Penyusunan Program Perencanaan, Persiapan Perencanaan Teknik, Prastudi dan studi kelayakan, Analisa Dampak Lingkungan, Pra perencanaan Teknik, Perencanaan teknik dan Analisa Teknik Jalan dan Jembatan Tol serta Bangunan dan Sarana Penunjang lain

2. Divisi Pelaksanaan :

Fungsi Pokoknya adalah : Menyelenggarakan kegiatan pelaksanaan pembangunan dan pemeliharaan Jalan / Jembatan Tol serta Bangunan dan Sarana Pelengkap lainnya, meliputi penyusunan program dan tata laksana, persiapan pelaksanaan dan pengendalian pelaksanaan.

3. Divisi Pengembangan Investasi :

Fungsi Pokoknya adalah : Menyelenggarakan kegiatan pengembangan investasi dibidang penyelenggaraan Jalan / Jembatan Tol , baik yang dilaksanakan oleh PT. Jasa Marga maupun oleh Investor.

4. Divisi Manajemen Pengumpulan Tol :

Fungsi Pokoknya adalah : Menyelenggarakan kegiatan manajemen pengumpulan tol di Jalan / Jembatan Tol, meliputi perencanaan sistem dan persiapan pengumpulan tol serta perencanaan persiapan, pengendalian pelaksanaan dan pemeliharaan sarana elektronik.

5. Divisi Manajemen Lalu Lintas :

Fungsi Pokoknya adalah : Menyelenggarakan kegiatan manajemen lalulintas di Jalan/ Jembatan Tol, meliputi Kegiatan Pengendalian Keamanan dan Keselamatan, Pelayanan, Pengaturan dan Perencanaan Sarana Pengendalian Lalulintas.

6. Divisi Pengamat Asset Perusahaan :

Fungsi Pokoknya adalah : Menyelenggarakan kegiatan pengamanan asset tetap perusahaan, meliputi tanah, jalan bangunan serta sarana pelengkap, peralatan dan asset tetap lain terhadap gangguan Kamtibmas, Kebakaran dan Keadaan memaksa (Force Majure) yang dapat mengurangi kondisi kuantitas dan kualitas asset tetap perusahaan.

7. Biro Sumber Daya Manusia :

Fungsi Pokoknya adalah : Menyelenggarakan kegiatan perencanaan, pendayagunaan dan pengembangan Sumber Daya Manusia.

8. Biro Hukum dan Humas :

Fungsi Pokoknya adalah : Menyelenggarakan kegiatan dibidang Hukum dan Humas, meliputi penyusunan dan evaluasi peraturan dan perjanjian/ perizinan perusahaan, memberikan pelayanan, penyuluhan dan bimbingan hukum serta

penerangan , dokumentasi , promosi, publikasai dan keprotokolan.

9. Biro Umum ;

Fungsi Pokoknya adalah : Menyelenggarakan kegiatan pengadaan dan administrasi barang serta kesekretariatan Kantor Pusat.

10. Biro RINBANG :

Fungsi Pokoknya adalah : Menyelenggarakan kegiatan perencanaan perusahaan (rencana jangka penjang dan program/rencana kerja makro tahunan) , perencanaan dan implementasi SIM serta penelitian dan pengembangan.

11. Unit Pengawasan Intern :

Fungsi Pokoknya adalah : Menyelenggarakan kegiatan pengawasan dan penilaian terhadap Sistem Manajemen (Pengaturan / tata laksana / prosedur operasional) perusahaan dan implementasinya serta pengajuan usulan / saran perbaikan atas hasil temuan kepada Direktur Utama.

II. Direktur Operasi I dan II adalah :

Disamping membantu menyelesaikan tugas Direktur Utama secara kolegial, juga menangani masalah-masalah yang berkaitan dengan kebijakan dan pengawasan operasional serta mengkonsolidasikan pencapaian tujuan / sasaran perusahaan dibidang operasional , Cabang dan Proyek.

III. Direktur Keuangan adalah :

Disamping membantu menyelesaikan tugas Direktur Utama secara kolegial, juga

menangani masalah-masalah yang berkaitan dengan kebijakan dan pengawasan operasional di bidang keuangan, kesehatan perusahaan, penumbuh kembangan perusahaan, pembinaan pengusaha ekonomi lemah dan koperasi diluar masalah-masalah yang berkaitan dengan operasional Cabang dan Proyek.

Direktur Keuangan membawahi langsung :

1. Biro Pengelolaan Keuangan :

Fungsi Pokoknya adalah : Menyelenggarakan kegiatan pengelolaan keuangan perusahaan, meliputi evaluasi dan pengadaan dana, penyimpanan dan penggunaan / pemanfaatan dana, administrasi keuangan serta penyusunan dan pengendalian anggaran.

2. Biro Akuntansi :

Fungsi Pokoknya adalah : Menyelenggarakan kegiatan Akuntansi dan perpajakan, terutama dalam hubungan dengan pengembangan, pemeliharaan dan pemrosesan penafsiran catatan akuntansi, laporan keuangan, kebijakan dan prosedur akuntansi Peraturan Pemerintah yang relevan dalam laporan keuangan untuk manajemen yang telah ditetapkan.

3. Unit Pembinaan Pengusaha Ekonomi Lemah dan Koperasi (PPELK) :

Fungsi Pokoknya adalah : mengkoordinasikan kegiatan administrasi keuangan pengelolaan dana, pembinaan pengusahaan ekonomi lemah dan koperasi serta pengendalian perkembangan mitra binaan dan program pembinaan pengusaha ekonomi lemah dan koperasi.

3. Ruang Lingkup Perusahaan :

3.1 Tahapan Pembangunan Jalan Tol :

Dari program pengembangan jaringan jalan nasional yang dicanangkan oleh pembina jalan yakni Direktorat Jendral Bina Marga, Departemen Pekerjaan Umum diperoleh indikasi wilayah yang berpotensi untuk dibangun jalan tol. Langkah berikutnya adalah melakukan studi kelayakan terhadap wilayah-wilayah tersebut untuk mengetahui kelayakan baik dalam segi ekonomi maupun finansial. Apabila dari studi tadi diketahui layak ekonomis dan finansial maka dibuatlah gambar rencana dan dilanjutkan dengan pembebasan tanah. Jalan tol adalah jalan alternatif sehingga dalam membangun jalan tol selalu memerlukan lahan baru. Setelah pembebasan tanah selesai maka dimulai pembangunan jalan atau jembatan tersebut.

Baik pemborong maupun konsultan pengawas dipilih oleh Jasa marga melalui proses lelang. Apabila pembiayaannya dengan dana pinjaman luar negeri maka proses lelangnya secara internasional. Pemborong asing harus bekerja sama dengan pemborong nasional, dalam rangka alih teknologi

3.2 Pemeliharaan :

Pemeliharaan jalan tol bisa dibedakan menjadi dua, yakni pemeliharaan yang sifatnya rutin dan periodik . Pemeliharaan rutin antara lain adalah pembersihan jalan terhadap debu maupun genangan air, pemotongan rumput , pemeliharaan pagar dan bangunan pelengkap. Pemeliharaan periodik antara lain adalah pelapisan ulang dan

proteksi katodik pada tiang-tiang jembatan. Agar lalu lintas jalan tol tidak terganggu, maka kegiatan pelapisan ulang dilakukan sebagian demi sebagian.

3.3. Pengoperasian :

Suatu ruas jalan ditetapkan sebagai jalan tol oleh Presiden. Pengoperasian sebagai jalan tol dapat dilaksanakan setelah diterbitkan Surat keputusan Presiden yang sekaligus menetapkan besarnya tarif tol untuk ruas tersebut.

3.3.1 Pelayanan :

Jenis usaha pokok PT. jasa Marga (Persero) adalah penyediaan jasa pelayanan jalan tol. Oleh karena itu perusahaan selalu meningkatkan mutu pelayanan terhadap para pemakai jalan. Usaha-usahan dalam rangka meningkatkan pelayanan yang dilakukan sejak akhir-akhir ini antara lain :

1. Membangun tempat istirahat :

Diharapkan para pemakai jalan dapat beristirahat untuk memulihkan kesegaran badan ditempat-tempat istirahat. Perusahaan dalam waktu dekat akan melengkapi tempat-tempat istirahat tertentu dengan sarana pemeriksaan kendaraan. Tempat-tempat istirahat telah tersedia pada jalan tol Jakarta-Cikampek, dan untuk ruas-ruas lainnya akan segera dibangun.

2. Menerapkan lajur khusus :

Di gerbang-gerbang tol tertentu tersedia satu atau dua gardu tol lajur khusus yang hanya melayani pemakai jalan dengan karcis langganan atau uang pasa. Lajur

khusus ini dimaksudkan untuk memperlancar arus lalu lintas.

3. Mengeluarkan karcis langganan :

Untuk pelayanan, karcis berlangganan dapat dibeli dikantor-kantor gerbang tol setempat.

4. Memasang Rumblematic :

Sebagai contoh pada jalan tol Jakarta-Cikampek yang sering terjadi kecelakaan akibat lengahnya pengemudi, telah dipasang rumblematic sebelum mau gerbang tol dan pada jarak-jarak tertentu.

5. Pemasangan telepon darurat :

Dengan pemasangan telepon darurat ini, diharapkan dapat membantu para pemakai jalan tol dalam keadaan darurat dan memanggil petugas jalan tol untuk membantu menanganai kesulitan yang dihadapi pemakai jalan tol tersebut.

6. Membuat peraturan-peraturan khusus :

Menjelang dan sesudah hari raya Lebaran ataupun tahun baru, perusahaan menerapkan peraturan-peraturan khusus untuk menghindari kemacetan jalan tol.

3.3.2 Kecelakaan Lalu Lintas :

Kecelakaan lalu lintas di jalan tol merupakan indikasi tingkat keberhasilan perusahaan dalam bidang pengoperasian jalan tol. Pada umumnya, dari sekian banyak jumlah kecelakaan, sebagian besar disebabkan oleh faktor manusia. Oleh sebab itu perusahaan berusaha keras untuk menekan tingkat kecelakaan, dan menanganinya sebaik mungkin. Antara lain perusahaan menyediakan pelayanan

pertama pada kecelakaan; mobil derek, crane, rescue, ambulance dan menjalin kerjasama dengan beberapa rumah sakit yang berdekatan dengan ruas-ruas jalan tol.

3.4. Sumber Daya Manusia :

Manajemen PT. Jasa Marga (Persero) menyadari bahwa diantara faktor produksi, sumber daya manusia adalah yang paling penting. Oleh karena itu perusahaan selalu menaruh perhatian khusus terhadap kesejahteraan karyawan, meningkatkan kemampuan dan pengetahuan mereka dengan memberikan pendidikan dan pelatihan baik didalam maupun diluar perusahaan, dan mengorganisasikan seefektif mungkin untuk dapat menciptakan rasa kesatuan dan kebersamaan sehingga dengan mudah tujuan perusahaan dapat dicapai secara lebih berdaya guna dan berhasil guna.

Penggolongan Pegawai di PT. Jasa Marga (Persero) berdasarkan Kelompok Jabatan yang dibagi menjadi 4 kelompok, yaitu :

a. Kelompok Jabatan Manajer adalah kumpulan jabatan struktural sesuai dengan struktur organisasi Kantor Pusat/Kantor Cabang/ kantor Proyek yang fungsinya menjalankan aktivitas manajemen, yaitu fungsi/kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui orang lain.

Kelompok Jabatan Manajer ini masuk dalam Kelas Jabatan tingkat I sampai XI

b. Kelompok Jabatan Keahlian adalah kumpulan jabatan profesi yang fungsinya melakukannya melakukan suatu pekerjaan berdasarkan fungsi keahlian yang

dimilikinya. Kelompok Jabatan Keahlian masuk dalam kelas Jabatan tingkat III sampai X.

c. Kelompok Jabatan Khusus adalah kumpulan jabatan yang fungsi kegiatannya tidak berkaitan langsung dengan kegiatan perusahaan.

Kelompok Jabatan Khusus masuk dalam kelas Jabatan tingkat V sampai VIII

d. Kelompok Jabatan Pelaksana adalah kumpulan jabatan yang fungsi kegiatannya melakukan pekerjaan yang bersifat teknis, klerikal dan operasional.

Kelompok Jabatan Pelaksana masuk dalam kelas Jabatan tingkat IX sampai XIV.

Data Komposisi Pegawai menurut Kelompok Jabatan pada Kantor Pusat dari tahun 1992 - 1994 yang penulis peroleh, dapat dilihat pada tabel berikut :

TABEL IV. 1

KOMPOSISI PEGAWAI KANTOR PUSAT TAHUN 1992 - 1994 :

Tahun	KELOMPOK JABATAN				Jumlah
	Manajer	Keahlian	Khusus	Pelaksana	
1992	203	90	71	215	579
1993	208	75	44	235	562
1994	93	88	56	265	265

Sumber : Bagian Perencanaan SDM Kantor Pusat PT. Jasa Marga (Persero)

PT. Jasa Marga (Persero) hingga tahun 1994 memiliki 4.979 pegawai belum termasuk mereka yang diperbantukan kepada perusahaan-perusahaan patungan. Perusahaan juga memiliki pegawai yang berasal dari Pekerjaan Umum (Bina Marga) yang merupakan ahli dalam teknologi jalan, dan dari Departemen Keuangan. Sebagian besar (sekitar 70%) pegawai adalah petugas operasional di lapangan seperti pengumpul tol, petugas petroli, dan lainnya.

Dalam operasinya hingga tahun 1995 (per 1 Januari 1995), PT. JASA MARGA (Persero) mempekerjakan pegawai dengan kualifikasi komposisi pegawai berdasarkan pendidikan adalah sebagai berikut :

TABEL IV. 2
KOMPOSISI PEGAWAI BERDASARKAN PENDIDIKAN :

NO	TINGKAT PENDIDIKAN	JUMLAH PEGAWAI
1.	Pasca Sarjana (S2)	5
2.	Sarjana (S1)	193
3.	Sarjana muda dan Diploma (D3)	102
4.	SLTA dan sederajat	3640
5.	SLTP dan sederajat	507
6.	Sekolah Dasar	528
	Jumlah Pegawai	4975

Sumber : Bagian Perencanaan SDM Kantor Pusat PT. Jasa Marga (Persero)

Dalam rangka meningkatkan efisiensi dan produktivitas karyawan, perusahaan membentuk kelompok-kelompok Gugus Kendali Mutu. Disamping itu direncanakan untuk menerapkan sistem merit dalam pola penilaian prestasi kerja karyawan yang dikaitkan dengan sistem penggajian.

Tujuan diadakannya Penilaian Prestasi Kerja Pegawai didalam perusahaan adalah :

1. Membantu setiap Pegawai untuk mengerti dan mengetahui tentang peranannya maupun fungsi-fungsinya secara individual maupun kelompok berdasarkan perilaku kerja produktif.
2. Untuk mengukur dan memacu peningkatan Prestasi Kerja Pegawai serta menumbuh kembangkan budaya kerja di perusahaan.
3. Sebagai dasar untuk menentukan promosi jabatan.
4. Sebagai dasar kenaikan gaji atau kompensasi.

3.5 Perkembangan Jalan Tol Di Masa Mendatang :

Pada bulan April 1995 perusahaan akan menawarkan secara terbuka 19 ruas jalan kepada pihak swasta. Perusahaan lokal maupun asing diharapkan akan berkompetisi untuk dapat menanamkan modalnya untuk membangun 770 Km tol baru. perusahaan menawarkan ke-19 ruas tersebut dilakukan antara lain dalam rangka pencapaian penugasan pemerintah untuk membangun 310 Km jalan tol baru dalam Repelita VI. Disamping itu diharapkan kerjasama dengan sektor swasta dalam ruas-ruas jalan tersebut akan membantu meningkatkan kinerja perusahaan sehingga bisa

mendapatkan harga saham yang terbaik bila suatu saat dilakukan penawaran umum saham di pasar modal.

3.6 Komitmen Terhadap Pelayanan :

Aspek pengoperasian merupakan hal yang memegang peranan penting dalam keberhasilan usaha. sebagai perusahaan jasa jalan tol, perusahaan dihadapkan pada tuntutan agar pemakai jalan terlayani dengan baik. Sejalan dengan naiknya pendapatan masyarakat tuntutan perhatian atas kualitas hidup semakin kritis. Jasa Marga berusaha mengantisipasi kondisi tersebut dengan terus berupaya meningkatkan mutu dan fasilitas pelayanan.

3.6.1 Usaha peningkatan Kemampuan Peralatan Tol :

Kecepatan transaksi sangat berpengaruh terhadap kelancaran lalulintas I jalan tol. Sesuai dengan skala prioritas, perusahaan telah meningkatkan kemampuan peralatan tol di ruas jalan tol Jagorawi, Padaleunyi, Surabaya -Gempol, dan pada Ramp Kebun Jeruk, Pondok Gede Timur, Pondok Gede Barat dan Ruas Cengkareng.

3.6.2 Upaya Peningkatan Manajemen Lalu Lintas :

Kenyamanan dan keselamatan perjalanan adalah suatu hal yang ingin didapatkan oleh pemakai jalan tol. Dalam usaha memberikan kepuasan tersebut diupayakan beberapa program yang dirasakan mempunyai kontribusi besar terhadap

pencapaian kepuasan pemakai jalan, serta yang berdampak pada penurunan tingkat kecelakaan, antara lain :

1. Rencana pembebasan biaya derek sistem terbuka Jabotabek, akan dijalankan awal tahun 1995.
2. Melakukan penggantian rambu-rambu lalu lintas.
3. Bekerjasama dengan POLRI untuk mengadakan operasi Zebra dan Simpatik.
4. Pemasangan rumble stripe pada lokasi-lokasi rawan kecelakaan dan pada Gerbang Tol.

3.6.3 Usaha Peningkatan Fasilitas Ramp, Gerbang Tol dan Kapasitas Jalan

Sejalan dengan kenaikan volume lalu lintas pemakai jalan tol sebesar 15,67% dari tahun 1993, perusahaan dalam kaitannya dengan komitmen terhadap pelayanan telah mengantisipasinya dengan mengadakan peningkatan Ramp dan Gerbang Tol berupa pembangunan gerbang baru maupun penambahan Gerbang Tol pada Gerbang Tol Kalihirup, Meruya Ilir, Cibitung dan penambahan Gerbang Tol, Waru dan Gempol.

Selain itu untuk meningkatkan kapasitas jalan, perusahaan telah bekerja sama dengan sektor swasta untuk melaksanakan pelebaran jalan tol Kebun Jeruk-Tangerang dan Ruas Cawang-Cibitung, serta pelebaran jalan tol arteri Semarang Seksi B yang dilaksanakan sendiri oleh PT. Jasa Marga (Persero).

3.7 Tanggung Jawab Sosial :

Sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN), Jasa Marga berkewajiban untuk menyisihkan sebagian laba yang didapat untuk dialokasikan bagi pembinaan pengusaha lemah dan koperasi.

Peran aktifnya perusahaan dalam kepeduliannya terhadap tanggung jawab sosial akan membawa akibat baik terhadap perkembangan ekonomi masyarakat maupun perusahaan itu sendiri.

Pada tahun 1994 perusahaan telah memberikan bantuan dalam bentuk pinjaman terhadap 542 pengusaha kecil dan 105 koperasi di berbagai wilayah dengan jumlah mencapai Rp. 7,8 Milyar.

Mengingat pentingnya pembinaan sumber daya manusia dalam pengembangan usaha, perusahaan melaksanakan bentuk-bentuk pelatihan terhadap 185 personil dari berbagai kelompok usaha.

Disamping itu perusahaan mendorong tumbuhnya pengusaha-pengusaha yang berorientasi ekspor dengan mengikutsertakan mitra binaan dalam pameran-pameran yang diadakan di Jepang, Belanda, Singapura dan Abudhabi.

**B. Ketentuan Pelaksanaan Penilaian Prestasi Kerja dan Promosi Jabatan
Pegawai Kelompok Jabatan Manajer pada Kantor Pusat PT. Jasa Marga
(Persero) di Jakarta :**

1. Ketentuan Pelaksanaan Penilaian Prestasi Kerja :

Pada setiap perusahaan pegawai merupakan unsur yang sangat penting di dalam pelaksanaan tugas-tugas dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan, karena penilaian prestasi kerja pegawai sangat diperlukan untuk mengetahui kemampuan pegawai. Bagi pegawai yang berprestasi perusahaan juga perlu mempertimbangkan untuk mempromosikan pegawai, sehingga pegawai merasa diperhatikan kebutuhannya untuk maju dan berkembang.

Pelaksanaan penilaian prestasi kerja pegawai yang berlaku adalah sebagai berikut :

- a. Penilaian prestasi kerja dilakukan sebulan sekali, untuk periode bulan kerja yang telah lalu.
- b. Penilaian prestasi kerja pegawai dilakukan oleh Pejabat Penilai dan hasilnya disetujui oleh atasan Pejabat Penilai.
- c. Formulir penilaian yang telah diisi kemudian dibuat Rekapitulasi dan diserahkan kepada Biro Sumber Daya Manusia bagi Pegawai untuk diproses selanjutnya.

Tata Cara penilaian yang dilaksanakan dalam Penilaian Prestasi Kerja Pegawai adalah sebagai berikut :

- a. Pegawai yang dinilai mengajukan rencana kerja bulanan kepada pejabat penilai dalam bentuk kegiatan-kegiatan yang dapat diukur dalam satuan hasil/biaya dan atau waktu.
- b. Kemudian tentukan kelompok jabatan pegawai yang akan dinilai, apakah termasuk kelompok jabatan Manajer, Keahlian, Khusus, atau Pelaksana.
- c. Ada enam faktor yang dinilai yaitu Pencapaian Tugas (PT) , Mutu Pekerjaan (MP) , Ketrampilan Kerja, Kepemimpinan , Prakarsa dan Disiplin Kerja. Dalam hal ini faktor untuk Kelompok Jabatan Manajer.
- d. Setiap faktor diatas diuraikan dalam beberapa pernyataan dengan memperhatikan pengertian, kategori, dan bobot nilai prestasi.
- e. Dalam melakukan penilaian, penilai cukup memilih salah satu uraian pada tiap faktor yang paling tepat menggambarkan penampilan atau tingkah laku kerja dari pegawai yang dinilai.
- f. Hasil penilaian dicantumkan dalam formulir penilaian prestasi kerja pegawai dengan mencantumkan angka sesuai dengan petunjuk yang ada.
- g. Pegawai yang dinilai baru dapat mengetahui Penilaian Prestasi Kerja Pegawai dan Nilai Akhir Individu pada setiap akhir bulan pada saat penerimaan slip pembayaran gaji.

2. Ketentuan Pelaksanaan Promosi Jabatan :

- a. Promosi Jabatan dapat diusulkan bilamana didalam Man Power Plan (Rencana Penggunaan Tenaga Kerja) terdapat lowongan / formasi jabatan yang harus diisi.

- b. Pengisian lowongan / formasi jabatan dapat juga karena ada pengembangan dalam struktur organisasi perusahaan sehingga dibutuhkan pegawai yang mempunyai pengetahuan dan pengalaman untuk pekerjaan yang baru diadakan.
- c. Pengisian lowongan / formasi jabatan diawali dengan penelitian Man Profile Pegawai (dapat dilakukan dengan memilih pegawai dengan memantau kinerja, sikap dan kemampuannya didalam jabatan yang sedang dipangkunya).

Promosi Jabatan yang dilakukan untuk mengisi lowongan/ formasi jabatan, yang dapat dilakukan melalui proses sebagai berikut :

- a. Pimpinan Unit Kerja memberitahukan secara tertulis kepada Kepala Biro Sumber Daya Manusia bahwa di lingkungan kerjanya saat ini terdapat lowongan / formasi jabatan untuk segera diisi, disertai syarat-syarat atau kualifikasi yang diperlukan.
- b. Berdasarkan surat pemberitahuan tersebut, Kepala Biro Sumber Daya Manusia Kantor Pusat PT. Jasa Marga (Persero) kemudian memberitahukan kepada seluruh unit kerja, baik di Kantor Pusat itu sendiri , maupun Kantor Cabang dan Kantor Proyek.
- c. Sebagai tanggapan atas surat Kepala Biro Sumber Daya Manusia, perantara pimpinan unit kerja setelah memantau hasil kerja pegawainya selama ini, mengusulkan nama-nama pegawainya yang dianggap memenuhi kriteria dan persyaratan yang diminta untuk mengisi lowongan / formasi jabatan yang dimaksud
- d. Para pegawai yang diusulkan untuk dipromosikan diharuskan mengikuti proses seleksi. Dalam proses seleksi, akan dilihat hasil penilaian prestasi kerja pegawainya

- selama ini. Setelah itu diadakan test psikologis untuk jabatan manajer sedangkan untuk jabatan non manajer diadakan test akademis dan membuat paper work.
- e. Setelah melewati proses seleksi tadi maka akan diperoleh calon pegawai/kandidat yang dinilai memenuhi syarat dan paling pantas menduduki lowongan/formasi jabatan dimaksud.
- f. Sebagai bagian akhir dari proses tersebut, diterbitkan Surat keputusan Direksi tentang pengangkatan bagi Pegawai yang akan menduduki lowongan / formasi jabatan tersebut.

C. Analisa Pelaksanaan Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Kelompok Jabatan Manajer PT. Jasa Marga (Persero) di Jakarta

Bagi setiap pegawai yang telah diterima, ditempatkan dan diperkerjakan, maka seyogyanyalah hasil kerja atau prestasi kerjanya dinilai agar perusahaan memperoleh gambaran yang jelas mengenai kemampuan pegawai tersebut yang sebenarnya. Penilaian prestasi kerja adalah bagian utama dari seluruh proses penilaian atas aspek-aspek lain dari pegawai, seperti kepribadian atau karakter, penampilan dan potensinya. Pelaksanaan penilaian prestasi kerja merupakan salah satu tugas yang paling penting untuk memperbaiki dan mendorong pegawai agar mereka dapat bekerja lebih baik lagi, dan kegiatan ini seharusnya dilakukan secara periodik dan sistematis oleh perusahaan agar dapat segera diambil tindakan-tindakan yang akurat dan sesuai dengan hasil penilaian tersebut.

Penilaian prestasi kerja merupakan suatu cara yang dilakukan oleh perusahaan untuk mengetahui dan menilai hasil kerja pegawainya selama periode tertentu, dimana hal ini berguna bagi pimpinan agar dapat memberikan yang terbaik bagi para pegawainya dalam mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

Jadi tujuan penilaian prestasi kerja yang dilakukan adalah untuk mengetahui sampai sejauh mana seorang pegawai menguasai pekerjaan yang diberikan kepadanya, perilakunya dalam bekerja serta prestasi yang telah dicapainya dalam bekerja, dan sesuai dengan pembatasan masalah yang terdapat pada bab satu, maka penulis hanya akan membahas mengenai pelaksanaan penilaian prestasi kerja untuk pelaksanaan promosi jabatan Pegawai Kelompok Jabatan Manajer kantor pusat PT. Jasa Marga (Persero) di Jakarta.

Disini penulis akan menjelaskan bagaimana pelaksanaan penilaian prestasi kerja yang dilaksanakan Kantor Pusat PT. Jasa Marga (Persero). Untuk melaksanakan penilaian prestasi kerja pegawai, perusahaan telah membuat suatu buku petunjuk mengenai pelaksanaan penilaian prestasi kerja pegawai. Tujuannya adalah agar ada keseragaman didalam melaksanakan penilaian prestasi kerja pegawai sehingga tidak timbul keragu-raguan didalam melaksanakannya.

Agar dapat memahami dengan jelas bagaimana pelaksanaan penilaian prestasi kerja tersebut berlangsung, maka akan diuraikan beberapa hal penting didalam melaksanakan penilaian prestasi kerja pegawai kelompok jabatan manajer, yaitu :

1. Siapa yang melakukan penilaian

2. Faktor Penilaian Prestasi Kerja Pegawai
3. Waktu Penilaian
4. Tempat diolahnya
5. Hak meyanggah
6. Sifat Rahasia
7. Kegunaan Hasil Pelaksanaan Penilaian Prestasi Kerja

Dibawah ini akan penulis uraikan satu persatu mengenai hal-hal tersebut diatas mengenai pelaksanaan penilaian prestasi kerja pegawai, yaitu :

1. Siapa Yang Melakukan Penilaian :

Dalam prakteknya pelaksanaan penilaian prestasi kerja pegawai dilakukan oleh Pejabat Penilai, yaitu Atasan Langsung pegawai yang dinilai. Atasan langsung merupakan penilai yang terpenting karena beliauah yang secara langsung bertanggung jawab atas bawahannya tersebut dan juga lebih memahami ruang lingkup pekerjaannya, sedangkan apabila Pejabat Penilai tidak dapat melakukan Penilaian Prestasi Kerja Pegawai karena suatu hal, maka penilaiannya dilakukan oleh Atasan Pejabat Penilai yang bersangkutan.

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat Daftar Pejabat Penilai PT. Jasa Marga (Persero) yang berkedudukan di Kantor Pusat.

TABEL IV.3
DAFTAR PEJABAT PENILAI PT. JASA MARGA (Persero)

NO	JABATAN PADA KANTOR PUSAT	PEJABAT PENILAI
1.	a. Kepala Divisi b. Kepala Biro c. Kepala Unit	DIREKSI
2.	Kepala Sub Divisi	KEPALA DIVISI
3.	Kepala Sub Bagian	KEPALA BAGIAN
4.	Kepala Sub Bidang	KEPALA BIDANG
5.	Kepala Seksi	KEPALA SUB DIVISI

Sumber : Bagian Perencanaan SDM PT. Jasa Marga (Persero)

Hal tersebut diatas juga didukung oleh pendapat responden yang dapat dilihat pada tabel IV.6 point 7.

Dari tabel tersebut tanggapan sebagian besar responden yaitu 27,5% menyatakan sangat setuju bahwa penilai prestasi kerja mereka adalah atasan langsung karena mereka yang secara langsung memahami perilaku mereka dalam bekerja sehari-hari. sedangkan 67,5% responden menyatakan setuju, sisanya 2,5% tidak dapat memutuskan, dan 2,5% tidak setuju.

2. Faktor Penilaian Prestasi Kerja Pegawai :

Didalam melakukan penilaian prestasi kerja ada enam faktor-faktor standar penilaian yang perlu dinilai yaitu : Faktor Pencapaian tugas, Faktor Mutu Pekerjaan, Faktor Ketrampilan Kerja, faktor Kepemimpinan , Faktor Prakarsa dan Faktor Disiplin Kerja. Tolak ukur yang harus diambil Pejabat penilai untuk menilai bawahan pada

masing-masing faktor penilaian diatas, harus memperhatikan pengertian, kategori dan bobot nilai prestasi berdasarkan Kelompok Jabatannya. Sesuai dengan pembatasan masalah maka dalam hal ini faktor-faktor yang dinilai untuk Pegawai Kelompok Jabatan Manajer sebagai berikut :

1. Faktor Pencapaian Tugas :

Pencapaian Tugas adalah tingkat keberhasilan pegawai tersebut dalam mencapai sasaran tugas / target berdasarkan uraian tugas, rencana/program dan prosedur kerja.

- a. Jauh melebihi sasaran/ target yang telah ditetapkan dengan hasil diatas 100 %.
- b. Mencapai sasaran/target pelaksanaan tugas dengan hasil antara 90% sampai dengan 100%.
- c. Cukup mencapai sasaran/target pelaksanaan tugas dengan hasil antara 75% sampai dengan 89%.
- d. Kurang mencapai sasaran/target pelaksanaan tugas dengan hasil kurang dari 75%

2. Faktor Mutu Pekerjaan :

Mutu Pekerjaan adalah Ketelitian, kelengkapan , ketepatan, kecepatan dan kerapihan hasil kerja pegawai yang dinilai dengan mengacu pada standar kerja yang berlaku.

- a. Selalu akurat secara konsisten dalam mencapai hasil pekerjaan dengan hasil kerja sangat teliti, rapih dan lengkap pada standar kerja yang berlaku.
- b. Dapat mempertahankan konsistensi kualitas kerja dengan hasil kerja cukup teliti dan memadai dengan kesalahan hanya sedikit, dengan tingkat kebenaran antara 95% samapai denga 99%
- c. Kurang dapat mempertahankan konsistensi kualitas kerja denga tingkat kebenaran antara 85% samapai dengan 94%
- d. Hasil kerja sering tidak dapat diandalkan dan sering melakukan kesalahan dengan tingkat kebenaran kurang 85%

3. Faktor Ketrampilan Kerja :

Ketrampilan Kerja adalah Penguasaan pengetahuan dan kemampuan teknis terhadap jabatan/pekerjaan, sarana atau prasarana kerja yang dapat memberikan hasil kerja yang diperlukan.

- a. Sangat memahami bidang pekerjaan para bawahannya, sehingga tidak ada kesulitan untuk (1) Membaca laporan pekerjaan dari bawahan (2) Mengarahkan pekerjaan praktis yang dianggap perlu (3) Mengetahui kesalahan pelaksanaan pekerjaan.
- b. Memahami bidang pekerjaan para bawahannya sehingga cukup mudah (1) Membaca laporan pelaksanaan tugas (2) Mengarahkan pekerjaan bawahan (3) Mengetahui kesalahan pelaksanaan pekerjaan.
- c. Kurang memahami pekerjaan para bawahannya sehingga agak sulit untuk

- (1) Membaca laporan pekerjaan (2) Mengarahkan pekerjaan (3) Mendeteksi kesalahan pekerjaan
- d. Tidak memahami pekerjaan praktis para bawahannya, sehingga sangat sulit untuk (1) Membaca laporan pekerjaan bawahan (2) Mengarahkan pekerjaan bawahan apabila dianggap perlu (3) Mendeteksi kesalahan pekerjaan bawahan.

4. Faktor Kepemimpinan :

Kepemimpinan adalah kemampuan membina, memberikan teladan kepada bawahan dan meyakinkan orang lain sesuai tujuan organisasi dalam proses pelaksanaan tugas.

- a. Pola kepemimpinannya sangat menunjang kelancaran kerja bawahannya, sehingga hampir tidak ada keluhan dan penolakan bawahan terhadap pola kepemimpinannya.
- b. Pola kepemimpinannya cukup menunjang kelancaran kerja bawahannya dan pada umumnya hanya sedikit keluhan dan penolakan bawahan terhadap pola kepemimpinannya.
- c. Pola kepemimpinannya masih menunjang kelancaran kerja bawahannya, tetapi sering ada keluhan-keluhan dan atau penolakan bawahan terhadap pola kepemimpinannya.
- d. Pola kepemimpinannya tidak menunjang kelancaran kerja bawahannya dan banyak keluhan-keluhan atau penolakan yang rutin dan serius dari

bawahannya terhadap pola kepemimpinannya.

5. *Faktor Prakarsa :*

Prakarsa adalah kesungguhan menyelesaikan tugas-tugas tanpa diperintah atau diawasi dan berupaya menemukan metode-metode dan prosedur baru disertai kesediaan untuk bekerja sama dengan orang/pihak lain dan bersedia menerima konsekuensinya dari hasil kerjanya.

- a. Selalu mampu berupaya menemukan metode-metode dan prosedur baru dalam menyelesaikan tugas secara sendiri maupun bersama-sama tanpa diarahkan serta bersedia menerima konsekuensi hasil kerjanya.
- b. Mampu berupaya menemukan metode-metode dan prosedur baru dalam menyelesaikan tugas secara sendiri maupun bersama-sama walaupun sering diarahkan serta bersedia menerima konsekuensi hasil kerjanya.
- c. Kurang mampu berupaya menemukan metode-metode dan prosedur baru dalam menyelesaikan tugas secara sendiri maupun bersama-sama walaupun sering diarahkan serta bersedia menerima konsekuensi hasil kerjanya.
- d. Tidak mampu berupaya menemukan metode-metode dan prosedur baru dalam menyelesaikan tugas secara sendiri maupun bersama-sama walaupun sudah mendapat pengarahannya yang intensif serta bersedia menerima konsekuensi hasil kerjanya.

6. Faktor Disiplin Kerja :

Disiplin Kerja adalah Kesiapan dan kesungguhan mematuhi sistem, prosedur, ketentuan, peraturan dan dalam pemanfaatan waktu kerja sesuai dengan tata tertib perusahaan

- a. Selalu berusaha untuk bekerja sesuai dengan prosedur dan peraturan yang berlaku, serta sangat berdisiplin dalam hal waktu.
- b. Cukup berusaha bekerja sesuai dengan prosedur dan peraturan yang berlaku, serta cukup berdisiplin dalam hal waktu.
- c. Agak kurang berusaha untuk bekerja sesuai dengan prosedur dan peraturan yang berlaku, serta agak kurang berdisiplin dalam hal waktu.
- d. Hampir tidak pernah ada usaha untuk bekerja sesuai dengan prosedur dan peraturan yang berlaku, serta tidak disiplin dalam hal waktu.

Dalam penilaian prestasi kerja pegawai, pemberian nilai untuk faktor-faktor penilaian prestasi kerja yang dinilai dilakukan dengan cara memilih Angka Nilai Kategori yang sudah ditentukan. Untuk Kelompok Jabatan Manajer Angka Nilai Kategori yang ditentukan sebagai berikut :

TABEL IV.4
STANDAR PENILAIAN
ANGKA NILAI KATEGORI
KELOMPOK JABATAN MANAJER
PT. JASA MARGA (PERSERO)

FAKTOR PENILAIAN	KATEGORI NILAI				
	Hasil	>100%	90 - 100%	75 - 89%	< 75%
1. Pencapaian Tugas (PT)	Nilai	100	75	50	25
	Tingkat kebenaran	100%	95 - 99%	85 - 94%	< 85%
2. Mutu Pekerjaan (MP)	Nilai	100	75	50	25
3. Ketrampilan Kerja	Nilai	40	30	20	10
4. Kepemimpinan	Nilai	60	45	30	15
5. Prakarsa	Nilai	60	45	30	15
6. Disiplin Kerja	Nilai	40	30	20	10

Sumber : Bagian Perencanaan SDM PT. Jasa Marga (Persero)

TABEL IV.5
STANDAR PENILAIAN
NILAI PRESTASI
KELOMPOK JABATAN MANAJER
PT. JASA MARGA (PERSERO)

Jumlah Nilai	Tingkat Penilaian
385 - 400	Sangat Memuaskan
341 - 384	Memuaskan
301 - 340	Sangat Baik
261 - 300	Baik
231 - 260	Cukup
200 - 230	Kurang
100 - 199	Kurang Sekali

Sumber : Bagian Perencanaan SDM Kantor Pusat PT. Jasa Marga (Persero)

Hal tersebut diatas juga didukung oleh pendapat responden yang dapat dilihat pada tabel IV.6 point 9 dan 10

Dari tabel tersebut pada point 9 tanggapan responden sebesar 72,5% menyatakan setuju mengenai faktor-faktor yang dinilai dalam penilaian prestasi kerja, sisanya sebesar 27,5% menyatakan sangat setuju.

Pada point 10, tanggapan responden sebesar 75% menyatakan setuju dengan standar penilaian yang ditetapkan, 25% menyatakan sangat setuju.

3. Waktu Penilaian Prestasi Kerja :

Penilaian Prestasi Kerja Pegawai harus dilakukan oleh Pejabat Penilai pada setiap akhir bulan bagi seluruh Pegawai.

Penilaian Prestasi Pegawai wajib diserahkan / dilaporkan kepada unit kerja yang menangani bidang sumber daya manusia, dengan menggunakan formulir Rekapitulasi Penilaian Prestasi Kerja Pegawai, selambat-lambatnya tanggal 10 bulan berikutnya untuk diproses lebih lanjut.

Penyerahan / pelaporan Penilaian Prestasi Kerja Pegawai dinyatakan terlambat, apabila penilaian tersebut diserahkan / dilaporkan kepada unit kerja yang menangani bidang sumber daya manusia diatas tanggal 10 bulan berikutnya.

Hal tersebut diatas juga didukung oleh pendapat responden yang dapat dilihat pada tabel IV. 6 point 2

Dari tabel tersebut sebagian besar responden yaitu 52,5% menyatakan setuju mengenai waktu yang diadakan penilaian prestasi kerja yaitu selama 1 bulan sekali untuk setiap akhir bulan yang telah lalu, sedangkan sisanya sebesar 45% menyatakan sangat setuju dan 2,5% menyatakan tidak setuju.

4. Tempat Diolahnya Penilaian Prestasi Kerja :

Pelaksanaan Penilaian Prestasi Kerja Pegawai PT. Jasa Marga (Persero) dilaksanakan sebagai berikut :

1. Bagi Pegawai Kantor Pusat Penilaian Prestasi Kerja dilakukan pada Kantor Pusat.
2. Pejabat Penilai harus melaporkan dan berkonsultasi dengan Atasan Pejabat Penilai tentang hasil penilaian prestasi kerja bawahannya sebelum disampaikan kepada unit kerja yang menangani bidang sumber daya manusia.
3. Apabila Pegawai yang Dinilai keberatan atas hasil Penilaian Prestasi kerjanya, dapat mengajukan keberatan kepada Pejabat Penilai.
4. Penilaian Prestasi Kerja setiap Pegawai merupakan dokumen / arsip pada unit kerja dan merupakan bagian dari Bio Data pegawai yang bersangkutan.

Pegawai Kelompok Manajer ini berada di Kantor Pusat PT. Jasa Marga (Persero), oleh sebab itu pelaksanaan Penilaian Prestasi Kerja Pegawai dilakukan pada Kantor Pusat PT. Jasa Marga (Persero).

Penilaian Prestasi kerja wajib diserahkan/ dilaporkan kepada unit kerja yang menangani bidang sumber daya manusia, dengan menggunakan formulir

Rekapitulasi. Rekapitulasi Penilaian Prestasi Pegawai, diserahkan kepada Biro Sumber Daya Manusia bagi Pegawai.

Hal tersebut didukung dengan tanggapan responden yang dapat dilihat pada tabel IV.6 point 5

Dari tabel tersebut sebagian besar responden yaitu sebesar 62,5% menyatakan setuju mengenai tempat diolahnya/ dilaksanakannya penilaian prestasi kerja , sedangkan sisanya sebesar 37,5% menyatakan sangat setuju.

5. Hak Menyanggah :

Apa bila Pegawai Yang Dinilai, keberatan atas Hasil Penilaian Prestasi Kerjanya, dapat mengajukan keberatan kepada Pejabat Penilai dengan ketentuan sebagai berikut :

1. Pengajuan keberatan menggunakan Formulir Keberatan Atas Hasil Penilaian.
2. Pengajuan Keberatan selambat-lambatnya 3 (tiga) hari setelah menerima Hasil Penilaian Prestasi Kerja Pegawai
3. Pengajuan keberatan yang melebihi batas waktu tersebut menjadi kadaluwarsa dan tidak dapat dipertimbangkan lagi.

Selanjutnya , Atasan Pejabat penilai dapat menguatkan atau mengubah hasil penilaian yang diberikan Pejabat Penilai. Terhadap hasil penilaian yang sudah dikuatkan atau diubah Atasan Pejabat Penilai, tidak dapat diajukan keberatan.

TABEL IV.6
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP
PERTANYAAN KELOMPOK PELAKSANAAN PENILAIAN PRESTASI KERJA

NO	PELAKSANAAN PENILAIAN PRESTASI KERJA	SS	S	TDM	TS	SIS	TOTAL
1	Kegunaan penilaian prestasi kerja untuk promosi jabatan	6 (15%)	30 (75%)	2 (5%)	2 (5%)		40 (100%)
2	Waktu dilaksanakannya Penilaian Prestasi Kerja	18 (45%)	21 (52,5%)		1 (2,5%)		40 (100%)
3	Tujuan diadakan Penilaian Prestasi di Perusahaan	26 (65%)	14 (35%)				40 (100%)
4	Sasaran yang ingin dicapai perusahaan	14 (35%)	25 (62,5%)	1 (2,5%)			40 (100%)
5	Tempat dilaksanakannya Penilaian	15 (37,5%)	25 (62,5%)				40 (100%)
6	Penggunaan Metode Penilaian Prestasi Kerja di Perusahaan	10 (25%)	28 (70%)	2 (5%)			40 (100%)
7	Penilai Prestasi kerja anda	11 (27,5%)	27 (67,5%)	1 (2,5%)		1 (2,5%)	40 (100%)
8	Hak menyanggah yang diberikan perusahaan dapat anda rasakan manfaatnya	10 (25%)	28 (70%)	1 (2,5%)		1 (2,5%)	40 (100%)
9	Aspek-aspek atau faktor yang dinilai dalam pelaksanaan penilaian prestasi kerja	11 (27,5%)	29 (72,5%)				40 (100%)
10	Penggunaan standar dalam Penilaian Prestasi kerja	10 (25%)	30 (75%)				40 (100%)
11	Sifat penilaian yang dilakukan perusahaan	6 (15%)	32 (80%)	2 (5%)			40 (100%)
12	Proses penilaian prestasi kerja di perusahaan	2 (5%)	33 (82,5%)	2 (5%)			40 (100%)

Sumber : Data Hasil Kuesioner

Hal tersebut diatas didukung oleh tanggapan responden yang dapat dilihat pada tabel IV.3 point 8

Dari hasil tersebut sebagian responden yaitu sebesar 70% menyatakan setuju dengan diberikan kesempatan pengajuan keberatan terhadap hasil penilaian (Hak Menyanggah) sedangkan sisanya sebesar 25% menyatakan sangat setuju, 2,5% tidak dapat memutuskan, 2,5% tidak setuju.

6. Sifat Rahasia :

Penilaian Prestasi Pegawai Pada PT. Jasa Marga (Persero) ini bersifat Rahasia. Maka segala sesuatu yang berhubungan dengan penilaian pada Pegawai harus bersifat rahasia, dimana hal ini hanya dapat diketahui oleh Pejabat penilai dan Atasan Pejabat penilai . Karena sebagian besar segi-segi yang berhubungan dengan kepribadian Pegawai tidak ingin diketahui oleh pihak-pihak yang tidak berkepentingan. Pegawai yang dinilai baru dapat mengetahui Penilaian Prestasi Kerja Pegawai dan Nilai Akhir Individu pada setiap akhir bulan pada saat penerimaan slip pembayaran gaji.

Hal tersebut diatas didukung oleh tanggapan responden yang dapat dilihat pada tabel IV.6 point 11

Dari tabel tersebut sebagian besar responden yaitu 80% menyatakan setuju dengan sifat penilaian yang dilakukan yaitu bersifat rahasia , tetapi dapat diketahui setelah menerima slip pembayaran gaji pada akhir bulan, sedangkan sisanya sebesar 15% menyatakan sangat setuju, dan 5% tidak dapat memutuskan.

TABEL IV.7

**HASIL PELAKSANAAN PENILAIAN PRESTASI KERJA
PEGAWAI KELOMPOK JABATAN MANAJER
KANTOR PUSAT PT. JASA MARGA (PERSERO)
TAHUN 1992 -1994**

TAHUN	NILAI PRESTASI KERJA														JUMLAH PEGAWAI
	385-400		381-400		301-340		261-300		231-260		200-230		100-199		
	JK	%	JK	%	JK	%	JK	%	JK	%	JK	%	JK	%	
1992	1	0,49	1	0,49	150	73,89	45	22,17	3	1,48	3	1,48	-	-	203
1993	1	0,48	2	0,96	185	88,94	17	8,17	2	0,96	1	0,48	-	-	208
1994	1	1,08	2	2,15	83	92,2	6	6,45	1	1,08	-	-	-	-	93

Sumber : Bagian Pendayagunaan SDM Kantor Pusat PT. Jasa Marga (Persero)

7. Kegunaan Hasil Penilaian Prestasi Kerja Pegawai :

Dari hasil penilaian prestasi kerja pegawai tersebut, maka dapat diketahui berapa banyak pegawai Kelompok Jabatan Manajer yang berprestasi dan siapa saja yang berprestasi. Kegunaan hasil penilaian prestasi kerja pegawai bermacam-macam, namun sesuai dengan judul skripsi ini, yaitu : "Pengaruh Pelaksanaan Penilaian Prestasi Kerja Dengan Promosi Jabatan Pegawai Kelompok Jabatan Manajer Pada Kantor Pusat PT. Jasa Marga (Persero) di Jakarta" , maka penulis hanya membahas mengenai kegunaan penilaian prestasi kerja pegawai untuk menentukan Promosi Jabatan. Jadi dari hasil penilaian prestasi kerja pegawai tersebut dapat digunakan sebagai dasar :

a. Untuk menentukan Promosi Jabatan :

Dari tabel hasil penilaian prestasi kerja pegawai diatas dapat dilihat berapa banyak pegawai yang berprestasi dan tentu saja pegawai yang berprestasi istimewa yang mendapat prioritas utama untuk dipromosikan. Namun dalam kenyataannya tidak semua pegawai yang berprestasi istimewa secara langsung dapat dipromosikan karena perusahaan juga perlu mempertimbangkan beberapa hal disamping prestasi kerja seperti:

1. Terbatasnya formasi jabatan atau lowongan yang tersedia didalam suatu struktur organisasi.

Walaupun seorang pegawai sudah berprestasi namun pegawai tersebut tidak dapat secara langsung dipromosikan bila lowongan atau formasi jabatan tidak tersedia dalam perusahaan.

2. Kualifikasi dan latar belakang pendidikan dan keahlian pegawai.

Perusahaan juga perlu memperhatikan kualifikasi dan latar belakang pendidikan dan keahlian yang dimiliki oleh pegawai tersebut, apakah memang sesuai dengan kualifikasi dan latar pendidikan dan keahlian yang disyaratkan untuk jabatan yang lowong tersebut.

3. Masa kerja Pegawai :

Lamanya masa kerja atau senioritas pegawaiipun perlu dipertimbangkan karena pegawai yang lebih senior biasanya memiliki pengalaman yang lebih banyak. Tetapi hal ini tidaklah mutlak.

TABEL IV.8

**HASIL PELAKSANAAN PROMOSI JABATAN
PEGAWAI KELOMPOK JABATAN MANAJER
KANTOR PUSAT PT. JASA MARGA(PERSERO)
TAHUN 1992 -1994**

Tahun	Jumlah Pegawai yang di promosikan	%
1992	15	7,39%
1993	23	11,06%
1994	25	26,88%

Sumber : Bagian Pendayagunaan SDM Kantor Pusat PT. Jasa Marga (Persero).

b. Untuk menentukan besarnya kenaikan gaji :

Seperti telah dijelaskan sebelumnya bahwa untuk dapat mempromosikan seorang pegawai perusahaan harus mempertimbangkan beberapa faktor seperti formasi jabatan atau lowongan yang tersedia dalam struktur organisasi atau perusahaan tersebut, kualifikasi dan latar belakang pendidikan yang dimiliki oleh pegawai tersebut dan lamanya masa kerja atau senioritas pegawai. Jadi untuk mencegah timbulnya rasa stress dan frustasi pada pegawai, perusahaan memberikan kebijaksanaan dalam sistem penggajian berdasarkan Sistem Merit untuk mendorong pegawai untuk berusaha terus meningkatkan prestasi kerjanya. Dasar kenaikan gaji tersebut adalah berdasarkan *Merit Jabatan* yaitu besaran uang yang diberikan kepada Pegawai

berdasarkan tingkat beban tugas, tanggung jawab dan wewenang atas fungsi jabatan, *Merit Potensi* yaitu besaran uang yang diberikan kepada pegawai yang merupakan penghargaan terhadap potensi Pegawai berdasarkan tingkat pendidikan dan atau pengalaman kerja, *Merit Prestasi* yaitu imbalan berupa besaran uang yang diberikan kepada Pegawai berdasarkan Hasil Penilaian Prestasi Kerja Pegawai selama 1 (satu) bulan takwim.

Kebijaksanaan kenaikan gaji yang berlaku pada PT. Jasa Marga (Persero) dapat dilihat dalam tabel Merit Jabatan dan Merit Prestasi dalam lampiran penulisan skripsi ini.

Hal ini didukung dengan tanggapan responden yang dapat dilihat pada tabel IV.6 point 12.

Dari tabel tersebut sebagian besar tanggapan responden yaitu sebesar 82% menyatakan setuju mengenai hasil pelaksanaan penilaian prestasi kerja digunakan sebagai dasar untuk promosi dan kenaikan gaji dan pemberian kompensasi, sedangkan sisanya yaitu sebesar 12,5% menyatakan sangat setuju serta 5% menyatakan tidak dapat memutuskan.

D. Analisa Pelaksanaan Promosi Jabatan Pegawai Pada Kantor Pusat PT. Jasa Marga (Persero) di Jakarta :

Salah satu dorongan seseorang untuk bekerja pada suatu organisasi adalah kesempatan untuk maju yang sudah menjadai sifat dasar manusia pada umumnya untuk menjadi lebih baik dari posisi yang dimiliki sekarang.

Hal tersebut sering disebut dengan Promosi , seperti yang dinyatakan *oleh Alex S. Nitsemto (1980:176)* bahwa : *Promosi Jabatan adalah proses kenaikan suatu jabatan atau tempat lain yang lebih tinggi.*

Telah disebutkan pada teori sebelumnya bahwa salah satu manfaat dilaksanakannya penilaian prestasi kerja bagi pegawai adalah untuk keputusan penempatan (promosi, rotasi, demosi) dan penyesuaian kompensasi, dan ini merupakan kesempatan untuk maju dalam organisasi atau perusahaan yang diinginkan oleh setiap orang, khususnya pegawai perusahaan tersebut.

Agar dapat memahami dengan jelas bagaimana pelaksanaan Promosi Pegawai tersebut berlangsung, maka penulis akan menguraikan beberapa hal penting didalam melaksanakan Pelaksanaan Promosi Jabatan Pegawai Kelompok Jabatan Manajer , yaitu :

1. Tujuan dan Manfaat Promosi Jabatan
2. Syarat-syarat Promosi Jabatan
3. Dasar-dasar Promosi Jabatan

Dibawah ini akan penulis uraikan satu persatu mengenai hal-hal tersebut diatas yaitu :

1. Tujuan dan Manfaat Promosi Jabatan :

Tujuan pelaksanaan Promosi Jabatan Pegawai Kelompok Jabatan Manajer pada PT. Jasa Marga (Persero) adalah sebagai berikut:

1. Mempertinggi semangat kerja .

Maksudnya dengan perusahaan mempromosikan pegawainya secara obyektif dan teratur maka pegawai akan terdorong bekerja lebih baik lagi sehingga semangat kerjanya meningkat. Ini tidak hanya mempengaruhi pegawai yang mendapat promosi tetapi juga pegawai lain yang belum dipromosikan. Dengan semangat kerja pegawai yang meningkat, diharapkan produktivitas kerja meningkat pula sehingga efisiensi dan efektivitas perusahaan akan tercapai.

Tabel IV.9
TANGGAPAN RESPONDEN ATAS SEMANGAT KERJA :

Pendapat Respoden	Frekuensi	Prosentasi
Sangat Setuju	14	35%
Setuju	21	52,5%
Tidak dapat memutuskan	5	12,5%
Tidak Setuju	-	
Sangat Tidak Setuju		
	40	100%

Dari tabel diatas, dapat diketahui bahwa sebesar 52,5% responden menyatakan bahwa dengan adanya promosi jabatan, dapat mempertinggi semangat kerja mereka, sedangkan 35% responden menyatakan sangat setuju. sedangkan sisanya tidak dapat memutuskan.

Tujuan Promosi Jabatan dapat mempertinggi semangat kerja diwakili oleh pernyataan "Dengan adanya Promosi Jabatan dapat mempertinggi semangat kerja anda"

2. Untuk memajukan pegawai :

Maksudnya pegawai yang menghasilkan prestasi kerja yang tinggi menunjukkan bahwa pegawai tersebut mempunyai potensi. Potensi tersebut harus dikembangkan terus dengan memberikan tanggung jawab, wewenang, tugas yang lebih luas secara kuantitatif dan kualitatif sehingga memungkinkan pegawainya lebih kreatif dari penugasan yang diberikan kepadanya.

Tujuan Promosi untuk memajukan pegawai diwakilkan dengan pernyataan :

“ Promosi jabatan dapat mengembangkan potensi yang anda miliki.

TABEL IV.10
TANGGAPAN RESPONDEN ATAS MEMAJUKAN PEGAWAI

Pendapat Respoden	Frekuensi	Prosentasi
Sangat Setuju	2	5%
Setuju	15	37,5%
Tidak dapat memutuskan	10	25%
Tidak Setuju	3	7,5%
Sangat tidak setuju	-	-
	40	100%

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa 37,5% menyatakan Setuju atas manfaat Promosi jabatan untuk mengembangkan potensi yang dimiliki, sedangkan 5% menyatakan sangat setuju sisanya sebesar 25% menyatakan tidak dapat memutuskan, dan 7,5% menyatakan sangat tidak setuju.

3. Menjamin stabilitas pegawai :

Dengan adanya stabilitas kepegawaian maka aktivitas perusahaan tidak terganggu oleh masalah kepegawaian seperti labour turn over yang tinggi. Ketidakstabilan pegawai menyebabkan aktivitas perusahaan tertunda karena memerlukan penarikan kembali pegawai yang meninggalkan pekerjaan/ahli dalam jabatan yang ada. Ini semua memerlukan waktu dan biaya yang tidak sedikit jumlahnya. Oleh sebab itu perusahaan memberikan kebijaksanaan dalam penggajian dan pemberian tunjangan-tunjangan untuk kesejahteraan pegawainya.

Tujuan Promosi untuk menjamin stabilitas pegawai diwakilkan dengan pernyataan "Jabatan anda telah sesuai dengan prestasi anda selama ini".

Tabel IV.11
TANGGAPAN RESPONDEN ATAS STABILITAS PEGAWAI

Pendapat Respoden	Frekuensi	Prosentasi
Sangat Setuju	20	50%
Setuju	18	45%
Tidak dapat memutuskan	-	-
Tidak Setuju	2	5%
Sangat tidak setuju	-	-
	40	100%

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa sebanyak 50% responden menyatakan sangat setuju dan 45% menyatakan setuju bahwa jabatannya sekarang telah sesuai dengan prestasi kerja selama ini. Sedangkan sisanya sebesar 5% menyatakan tidak setuju.

Selanjutnya manfaat yang diperoleh bagi pegawainya adalah :

1. *Untuk pengembangan diri dan wawasan.*

Jadi pegawai dapat mengembangkan karirnya dan sekaligus memperoleh wawasan yang lebih luas pada posisi yang lebih tinggi dari sebelumnya dengan tanggung jawab, tugas dan wewenang yang lebih luas juga.

Manfaat Promosi dapat mengembangkan diri dan wawasan dapat diwakilkan dengan pernyataan " Anda merasakan adanya manfaat dari promosi jabatan"

Tabel IV.12
TANGGAPAN RESPONDEN ATAS MANFAAT PROMOSI JABATAN

Pendapat Respoden	Frekuensi	Prosentasi
Sangat Setuju	23	57,5%
Setuju	13	32,5%
Tidak dapat memutuskan	4	10%
Tidak Setuju	-	-
Sangat tidak setuju	-	-
	40	100%

Dari tabel diatas, sebanyak 57,5% menyatakan sangat setuju dan 32,5% menyatakan setuju atas manfaat yang diperoleh dari promosi jabatan. Sedangkan sisanya sebesar 10% menyatakan tidak dapat memutuskan.

2. *Kesejahteraan Pegawai :*

Dengan adanya kenaikan jenjang karier seseorang yang lebih tinggi, maka pegawai akan merasakan kesejahteraan yang ia dapatkan misalnya : kenaikan gaji serta mendapat kompensasi yang lebih besar dari sebelumnya yang ia rasakan

(tunjangan-tunjangan yang bersifat materiil).

Pernyataan bahwa Tujuan promosi jabatan bagi kesejahteraan pegawai diwakili dengan pernyataan " Jabatan anda sekarang telah sesuai dengan penghasilan anda".

Tabel IV.13
TANGGAPAN RESPONDEN ATAS KESEJAHTERAAN PEGAWAI :

Pendapat Respoden	Frekuensi	Prosentasi
Sangat Setuju	11	27,5%
Setuju	23	57,5%
Tidak dapat memutuskan	4	10%
Tidak Setuju	2	5%
Sangat tidak setuju	-	-
	40	100%

Dari tabel diatas, sebanyak 27,5% menyatakan sangat setuju dan 57,5% menyatakan setuju bahwa promosi jabatan dapat memberikan kesejahteraan bagi pegawainya sedangkan sisanya sebesar 10% menyatakan tidak dapat memutuskan sedangkan sisanya sebesar 5% menyatakan tidak setuju.

3. Pegawai merasa diakui keberadaanya di perusahaan :

Dengan promosi maka pegawai merasa keberadaanya diperhatikan oleh perusahaan, ini akan menimbulkan semangat kerja dan produktivitas kerja yang baik sehingga ia berusaha lebih giat dalam melaksanakan pekerjaan dan efektivitas serta efisiensi tujuan perusahaan dapat tercapai.

Manfaat Promosi Jabatan adalah pegawai merasa diakui keberadaannya diwakilkan dengan pernyataan “ Promosi Jabatan membuat keberadaan anda diakui oleh perusahaan “

Tabel IV.14
TANGGAPAN RESPONDEN ATAS KEBERADAAN PEGAWAI

Pendapat Respoden	Frekuensi	Prosentasi
Sangat Setuju	12	30%
Setuju	26	65%
Tidak dapat memutuskan Tidak Setuju	2	5%
Sangat tidak setuju		
	40	100%

Hal ini didukung oleh tanggapan responden yang dapat dilihat pada tabel IV.14

Dimana tanggapan responden sebesar 30% menyatakan sangat setuju dan 65% menyatakan setuju terhadap promosi jabatan membuat keberadaannya diakui perusahaan, sisanya sebesar 5% menyatakan tidak dapat memutuskan.

2. Syarat-syarat Promosi Jabatan :

Syarat-syarat promosi jabatan yang berlaku pada PT. Jasa Marga (Persero) adalah sebagai berikut :

1. Adanya Lowongan / Formasi Jabatan yang akan diisi :

Walaupun seorang pegawai sudah berprestasi , tetapi formasi jabatan untuk posisi yang akan ditempati belum ada maka pegawai tersebut belum dapat dipromosikan.

Tetapi jika ada lowongan / formasi jabatan yang akan diisi maka perusahaan akan mencari pegawai-pegawai yang mempunyai prestasi kerja yang memenuhi kriteria dan standart penilaian untuk dipromosikan.

2. Adanya Persyaratan jabatan dalam formasi tersebut :

Setelah melihat posisi lowongan / formasi jabatan yang ada maka akan dapat dilihat persyaratan jabatan yang dibutuhkan misalnya untuk kelompok Manajer (Manajerial) atau Keahlian (Profesional). Dalam hal ini penulis hanya membahas untuk kelompok Manajer (manajerial) saja.

Persyaratan jabatan yang ditentukan antara lain adalah sebagai berikut :

a. Tingkat Pendidikan :

Perusahaan memberikan persyaratan pendidikan minimum untuk dapat dipromosikan pada jabatan tertentu, karena dengan pendidikan yang lebih tinggi biasanya pegawai memiliki pemikiran yang lebih baik dan pengetahuan yang diperlukan untuk jabatan yang akan dipegangnya.

TABEL IV.15

**PERSYARATAN JABATAN BERDASARKAN TINGKAT PENDIDIKAN
UNTUK KEPALA SEKSI, SUB BAGIAN, SUB BIDANG , GERBANG TOL**

PERSYARATAN JABATAN	KEPALA SEKSI, SUB BAGIAN, SUB BIDANG, GERBANG TOL
Pendidikan Formal	D.III atay sederajat/Sarjana/Pasca Sarjana/Doktor.
a. Bidang	Teknik, Manajemen Informatika Ekonomi, Akuntansi.
b. Kursus	Sesuai dengan bidangnya

Sumber : Bagian Pendayagunaan SDM Kantor Pusat PT.Jasa Marga (Persero)

TABEL IV.16

**PERSYARATAN JABATAN BERDASARKAN TINGKAT PENDIDIKAN
UNTUK KEPALA SUB DIVISI, KEPALA BAGIAN, KEPALA BIDANG**

PERSYARATAN JABATAN	KEPALA SUB DIVISI, KEPALA BAGIAN, KEPALA BIDANG
Pendidikan Formal	Sarjana/Pasca Sarjana/Doktor
a. Bidang	Teknik , Manajemen Informatika, Ekonomi, Akuntansi
b. Kursus	Sesuai dengan bidangnya.

Sumber : Bagian Pendayagunaan SDM Kantor Pusat PT.Jasa Marga (Persero)

TABEL IV.17
PERSYARATAN JABATAN BERDASARKAN TINGKAT PENDIDIKAN
UNTUK KEPALA DIVISI, KEPALA BIRO, KEPALA UNIT DAN KEPALA SATUAN

PERSYARATAN JABATAN	KEPALA DIVISI, KEPALA BIRO, KEPALA UNIT, KEPALA SATUAN
Pendidikan Formal a. Bidang b. Kursus	Sarjana/Pasca Sarjana/Doktor Teknik , Manajemen Informatika, Ekonomi, Akuntansi Sesuai dengan bidangnya.

Sumber : Bagian Pendayagunaan SDM Kantor Pusat PT.Jasa Marga (Persero)

b. Pengalaman Kerja :

Pengalaman seorang pegawai sering dipakai sebagai syarat promosi jabatan karena dengan pengalaman yang lebih banyak diharapkan kemampuan yang lebih tinggi dan ide yang lebih banyak.

TABEL IV.18

**PERSYARATAN JABATAN BERDASARKAN PENGALAMAN KERJA
UNTUK KEPALA SEKSI, SUB BAGIAN, SUB BIDANG, GERBANG TOL**

PERSYARATAN JABATAN	KEPALA SEKSI, SUB BAGIAN, SUB BIDANG, GERBANG TOL
Pengalaman	<ul style="list-style-type: none"> - DIII / sederajat > 10 tahun pada bidang yang diakui perusahaan. - Sarjana > 5 tahun pada bidang yang diakui perusahaan. - Pasca Sarjana > 3 - 8 tahun pada bidang yang diakui perusahaan. - Doktor > 1 - 6 tahun pada bidang yang diakui perusahaan

Sumber : Bagian Pendayagunaan SDM Kantor Pusat PT. Jasa Marga (Persero)

TABEL IV.19

**PERSYARATAN JABATAN BERDASARKAN PENGALAMAN KERJA
UNTUK KEPALA SUB DIVISI, KEPALA BAGIAN, KEPALA BIDANG**

PERSYARATAN JABATAN	KEPALA SUB DIVISI, KEPALA BAGIAN, KEPALA BIDANG
Pengalaman	<ul style="list-style-type: none"> - Sarjana > 10 - 15 tahun pada bidangnya yang diakui perusahaan - Pasca Sarjana > 8 - 13 tahun pada bidangnya yang diakui perusahaan - Doktor > 6 - 11 tahun pada bidangnya yang diakui perusahaan

TABEL IV.20

**PERSYARATAN JABATAN BERDASARKAN PENGALAMAN KERJA
UNTUK KEPALA DIVISI, KEPALA BIRO, KEPALA UNIT , KEPALA SATUAN**

PERSYARATAN JABATAN	KEPALA DIVISI, KEPALA BIRO KEPALA UNIT, KEPALA SATUAN
Pengalaman	<ul style="list-style-type: none"> - Sarjana > 15 tahun pada bidangnya yang diakui perusahaan - Pasca Sarjana > 13 tahun pada bidangnya yang diakui perusahaan - Doktor > 11 tahun pada bidangnya yang diakui perusahaan

Sumber : Bagian Pendayagunaan SDM Kantor Pusat PT. Jasa Marga (Persero)

c. Pengetahuan yang harus dimiliki :

TABEL IV.21

PENGETAHUAN UNTUK KELOMPOK JABATAN MANAJER

PERSYARATAN JABATAN	Sesuai dengan bidangnya, antara lain :
Pengetahuan yang harus dimiliki	<ul style="list-style-type: none"> - Management Information System - Job/Finance Analysis - Statistik - Perencanaan Perusahaan - Pengelolaan SDM

Sumber : Bagian Pendayagunaan SDM Kantor Pusat PT. Jasa Marga (Persero)

d. Phisik / Mental :

TABEL IV.22
PERSYARATAN JABATAN BERDASARKAN PHISIK/MENTAL
UNTUK KEPALA SEKSI, SUB BAGIAN , SUB BIDANG, GERBANG TOL

PERSYARATAN JABATAN	KEPALA SEKSI, SUB BAGIAN, SUB BIDANG, GERBANG TOL
Phisik/ Mental	- Berwawasan Luas - Mampu menganalisis secara mikro

Sumber : Bagian Pendayagunaan SDM Kantor Pusat PT. Jasa Marga (Persero)

TABEL IV. 23
PERSYARATAN JABATAN BERDASARKAN PHISIK/MENTAL
UNTUK KEPALA SUB DIVISI, KEPALA BAGIAN , KEPALA BIDANG

PERSYARATAN JABATAN	KEPALA SUB DIVISI, KEPALA BAGIAN, KEPALA BIDANG
Phisik Mental	- Berwawasan luas - Mampu menganalisis secara makro - Mampu mengkoordinasikan kegiatan

Sumber : Bagian Pendayagunaan SDM Kantor Pusat PT. Jasa Marga (Persero)

diambilnya atau tindakan yang dilakukannya.

h. Prestasi Kerja :

Hasil kerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaannya dapat dilihat dari prestasi kerjanya. Biasanya prestasi kerja seorang pegawai dipengaruhi oleh kecakapan, ketrampilan, pengalaman dan kesungguhan pegawai yang bersangkutan.

i. Inisiatif dan Kreatif :

Merupakan usaha pegawai untuk mencetuskan ide-ide yang ada pada pemikirannya yang dilakukan dengan keyakinan akan mendapatkan hasil yang lebih baik, sedangkan kreatif adalah kemampuan pegawai tersebut untuk mendapatkan hal baru yang diyakini bersifat positif.

Tabel IV.25

TANGGAPAN RESPONDEN ATAS PERSYARATAN JABATAN

Pendapat Responden	Frekuensi	Prosentasi
Sangat Setuju	13	32,5%
Setuju	23	57,5%
Tidak dapat memutuskan	4	7,5%
Tidak Setuju	2	5%
Sangat tidak setuju	-	-
	40	100%

Dari tabel tersebut diatas dapat dilihat sebanyak 32,5% responden menyatakan sangat setuju dan 57,5% menyatakan sangat setuju dengan persyaratan

jabatan untuk mengisi formasi jabatan yang ada diperusahaan, sedangkan sisanya sebesar 7,5% menyatakan tidak dapat memutuskan , 5% menyatakan tidak setuju.

3. Mengikuti Proses Seleksi :

Selanjutnya pegawai yang telah memenuhi persyaratan jabatan yang ditentukan, akan mengikuti proses seleksi. Dimana dalam proses seleksi pegawai mengikuti tes-tes psikologis, test akademis dan membuat peper work sesuai dengan posisi formasi jabatan yang akan diisi. Dalam hal ini penulis melakukan penelitian pada pegawai kelompok jabatan manajer, maka test yang dijalankan adalah test psikologis dan membuat papper work. Dalam test psikologis penilaian ditekankan pada : perilaku berpikir, perilaku kepemimpinan dan perilaku bekerja.

Setelah pegawai telah memenuhi syarat-syarat promosi, barulah ia mendapat kesempatan untuk dipromosikan.

Dalam promosi jabatan terdapat syarat-syarat promosi, diwakilkan dengan pernyataan " Anda mengetahui syarat-syarat promosi jabatan ".

TABEL IV.26
TANGGAPAN RESPONDEN ATAS SYARAT PROMOSI JABATAN

Pendapat Respoden	Frekuensi	Prosentasi
Sangat Setuju	14	35%
Setuju	21	52,5%
Tidak dapat memutuskan	5	12,5%
Tidak Setuju		
Sangat tidak setuju		
	40	100%

Hal ini didukung dengan tanggapan responden yang dapat dilihat pada tabel diatas bahwa tanggapan responden yaitu sebanyak 35% menyatakan sangat setuju dan 52,5% menyatakan setuju atas syarat-syarat promosi jabatan, sedangkan sisannya 12,5% menyatakan tidak dapat memutuskan.

3. Dasar-Dasar Promosi Jabatan :

Dasar promosi jabatan yang dilaksanakan oleh PT. Jasa Marga (Persero) adalah :

a. Kecakapan Kerja :

Penilaian berdasarkan kecakapan kerja ini dapat dilihat dari prestasi kerja, tingkat pendidikan, tanggung jawab, kepemimpinan, inisiatif dan kreativitas kerja.

Kecakapan kerja dapat memberikan penilaian kepada atasan pegawai tersebut mengenai bagaimana perilaku mereka dalam melaksanakan pekerjaan.

Dasar Promosi adalah kecakapan kerja. Hal ini diwakilkan dengan pernyataan :

“Penilaian Prestasi kerja berkaitan dengan Promosi jabatan

**TABEL IV.27
TANGGAPAN RESPONDEN ATAS KECAKAPAN KERJA**

Pendapat Respoden	Frekuensi	Prosentasi
Sangat Setuju	20	50%
Setuju	19	47,5%
Tidak dapat memutuskan	1	2,5%
Tidak Setuju		
Sangat tidak setuju		
	40	100%

Dari tabel tersebut diatas, tanggapan responden sebanyak 50% menyatakan sangat setuju dan 47,5 % menyatakan setuju yang menyatakan bahwa kecekapan kerja sebagai dasar promosi jabatan, sedangkan sisanya sebesar 2,5% menyatakan tidak dapat memutuskan

b. Senioritas :

Dasar pelaksanaan promosi ini beranggapan bahwa prestasi kerja seorang pegawai banyak ditentukan dari pengalaman kerjanya. Semakin lama masa kerja seorang pegawai semakin meningkat loyalitasnya dan menghargai kesetiaan terhadap perusahaan. Pihak pegawai menghendaki unsur senioritaslah yang lebih ditekankan dalam menentukan promosi. Mereka berpendapat bahwa semakin lama masa kerja seorang pegawai, semakin banyak pengalamannya sehingga diharapkan kecakapan kerja mereka semakin baik dan dapat mencerminkan kesetiaan atau loyalitas pegawai terhadap perusahaan.

TABEL IV.28
TANGGAPAN RESPONDEN ATAS SENIORITAS

Pendapat Respoden	Frekuensi	Prosentasi
Sangat Setuju	26	65%
Setuju	13	32,5%
Tidak dapat memutuskan	1	2,5%
Tidak Setuju		
Sangat tidak setuju		
	40	100%

Hal tersebut diatas didukung oleh tanggapan responden yang dapat dilihat pada tabel IV.27

Pada point tanggapan responden sebanyak 65% menyatakan sangat setuju dan 32,5% menyatakan setuju terhadap dasar untuk promosi jabatan adalah Senioritas, dan sisanya sebesar 2,5% menyatakan tidak dapat memutuskan.

E. Evaluasi Pengaruh Pelaksanaan Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Promosi Jabatan Pegawai Kelompok Jabatan Manajer Pada Kantor Pusat PT. Jasa Marga (Persero) :

Dalam penelitian ini penulis akan mengevaluasi pengaruh dari Pelaksanaan Penilaian Prestasi Kerja dengan Promosi Jabatan. Dengan demikian dapat diketahui kuat tidaknya pengaruh pelaksanaan penilaian prestasi kerja dan seberapa besar kontribusi yang diberikan oleh pelaksanaan Penilaian Prestasi Kerja terhadap Promosi Jabatan.

Analisa Korelasi :

Analisa korelasi bertujuan untuk membahas ada tidaknya pengaruh antara Penilaian Prestasi Kerja dengan Promosi Jabatan.

Berdasarkan 40 pasang data X dan Y yang dapat dilihat pada tabel IV.28, maka untuk mengukur kadar kontribusi variabel X terhadap variabel Y dalam penelitian ini, penulis menggunakan koefisien korelasi Pearson (Pearson's Product Coefficient of correlation) yang dihitung dengan rumus :

$$r = \frac{n \sum X_i \cdot Y_i - n \sum X_i \cdot \sum Y_i}{\sqrt{n \sum X_i^2 - (\sum X_i)^2} \sqrt{n \sum Y_i^2 - (\sum Y_i)^2}}$$

sehingga diperoleh nilai r sebesar :

$$r = \frac{40 (103988) - (2041) (2030)}{\sqrt{40 (104877) - (2041)^2} \sqrt{40 (103522) - (2030)^2}}$$

$$r = \frac{4159520 - 4143230}{\sqrt{4195080 - 4165681} \sqrt{4140880 - 4120900}}$$

$$r = \frac{16290}{171,5 \times 141,41}$$

$$r = \frac{16290}{24250,1}$$

$$r = 0,672$$

Dari hasil perhitungan diatas, dimana diperoleh koefisien korelasi $r = 0,672$ mempunyai arti bahwa pengaruh antara Pelaksanaan Penilaian Kerja dengan Promosi Jabatan adalah kuat dan positif, karena angkanya mendekati 1.

Pelaksanaan Penilaian Prestasi Kerja (X) dikatakan mempengaruhi Promosi Jabatan (Y) jika kenaikan/penurunan nilai X akan diikuti oleh kenaikan/penurunan Y. Tetapi berubahnya nilai Promosi Jabatan (Y) tidak semata-mata disebabkan oleh

perubahan nilai Penilaian Prestasi Kerja (X), masih ada faktor-faktor lain yang mempengaruhinya.

Untuk mengetahui seberapa jauh kontribusi Penilaian Prestasi Kerja (X) terhadap naik turunnya Promosi Jabatan (Y) dilakukan perhitungan atas koefisien penentu (coefficient of determination) sebagai berikut :

$$KP = r^2$$

$$r = 0,672, \text{ maka } KP = 0,672$$

$$KP = 0,452584$$

$$KP = 45,1584 \%$$

Dari perhitungan koefisien determinasi diatas, diperoleh KP sebesar 45,1584% yang menunjukkan kontribusi Penilaian Prestasi Kerja (X) terhadap naik turunnya Promosi jabatan (Y) . Sedangkan sisanya sebesar 54, 8416 % dipengaruhi faktor lain yang tidak dibicarakan dalam penelitian ini dan dianggap ceteris paribus (tidak berubah)

Dari korelasi yang diperoleh, maka dapat diketahui bahwa pengaruh antara Penilaian Prestasi Kerja dan Promosi Jabatan adalah kuat dan positif . Sedangkan besarnya pengaruh antara Penilaian Prestasi Kerja yang dilaksanakan untuk Promosi Jabatan Pegawai Kelompok Jabatan Manajer pada Kantor Pusat PT. Jasa Marga (Persero) adalah sebesar 45,1584 % dan sisanya sebesar 54,8416 % dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak akan dibahas dalam penelitian ini.



LAMPIRAN - LAMPIRAN

KUESIONER

Kepada Yth.

Bapak/Ibu Pegawai PT. JASA MARGA (Persero)

Jakarta

Dengan ini memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner seperti terlampir, yang akan saya gunakan dalam penelitian penyusunan skripsi dengan judul:

“ Pengaruh Pelaksanaan Penilaian Prestasi Kerja terhadap Promosi Jabatan Pegawai Kelompok Jabatan Manajer pada Kantor Pusat PT. Jasa Marga (Persero) “

Adapun tujuan dari penyebaran kuesioner ini adalah semata-mata untuk menghimpun data dan informasi bagi penyusunan skripsi dan tidak mempengaruhi keberadaan Bapak/Ibu sebagai pegawai di perusahaan ini.

Atas segala perhatian dan waktu luang yang Bapak/Ibu berikan, saya mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya.

Hormat Saya,

Indah Siti Farida

Bagian I : DATA RESPONDEN

1. Jenis Kelamin Anda :
 - a. Laki-laki
 - b. Perempuan

2. Usia anda saat ini :
 - a. Dibawah 25 tahun
 - b. 25 - 30 tahun
 - c. 31-35 tahun
 - d. 36 - 40 tahun
 - e. Lebih dari 40 tahun

3. Lama bekerja di PT. jasa Marga (Persero) :
 - a. Kurang dari 1 tahun
 - b. 1 - 3 tahun
 - c. 4 - 6 tahun
 - d. Lebih dari 6 tahun

4. Pendidikan terakhir anda :
 - a. SD
 - b. SMP/ sederajat
 - c. SMA/ sederajat
 - d. Akademi / sederajat
 - e. Perguruan Tinggi / S1

5. Status perkawinan anda :
 - a. kawin
 - b. Belum kawin
 - c. Duda/ Janda

Bagian 2 : PELAKSANAAN PENILAIAN PRESTASI KERJA :

1. Kegunaan Penilaian Prestasi Kerja untuk Promosi Jabatan. Terhadap hal ini Anda merasa :

<ol style="list-style-type: none">a. Sangat Setujub. Setujuc. Tidak dapat memutuskan (ragu-ragu)	<ol style="list-style-type: none">d. Tidak Setujue. Sangat Tidak Setuju
--	--

2. Perusahaan memberikan Waktu Penilaian Prestasi Kerja. terhadap hal ini Anda merasa :
- a. Sangat Setuju
 - b. Setuju
 - c. Tidak dapat memutuskan (ragu-ragu)
 - d. Tidak Setuju
 - e. Sangat Tidak Setuju
3. Perusahaan mempunyai Tujuan dalam Penilaian Prestasi Kerja Anda. Terhadap hal ini anda merasa :
- a. Sangat Setuju
 - b. Setuju
 - c. Tidak dapat memutuskan (ragu-ragu)
 - d. Tidak Setuju
 - e. Sangat Tidak Setuju
4. Perusahaan juga mempunyai sasaran dalam mencapai tujuannya. Terhadap hal ini anda merasa :
- a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Tidak dapat memutuskan (ragu-ragu)
 - d. Tidak setuju
 - e. Sangat tidak setuju
5. Anda mengetahui tempat dilaksanakannya Penilaian Prestasi Kerja :
- a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Tidak dapat memutuskan (ragu-ragu)
 - d. Tidak setuju
 - e. Sangat tidak setuju
6. Tanggapan Anda mengenai Metode yang digunakan oleh perusahaan dalam melakukan penilaian prestasi kerja :
- a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Tidak dapat memutuskan (ragu-ragu)
 - d. Tidak setuju
 - e. Sangat tidak setuju
7. Anda mempunyai Atasan dalam menilai Prestasi Kerja Anda. Terhadap hal ini anda merasa :
- a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Tidak dapat memutuskan (ragu-ragu)
 - d. Tidak setuju
 - e. Sangat tidak setuju
8. Anda mengetahui adanya Hak Menyanggah yang diberikan oleh perusahaan :
- a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Tidak dapat memutuskan (ragu-ragu)
 - d. Tidak setuju
 - e. Sangat tidak setuju
9. Anda mengetahi Aspek atau faktor-faktor yang dinilai dalam Penilaian Prestasi Kerja di perusahaan Anda:
- a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Tidak dapat memutuskan (ragu-ragu)
 - d. Tidak setuju
 - e. Sangat tidak setuju

10. Perusahaan menetapkan standar penilaian dalam Penilaian Prestasi Kerja Anda Terhadap hal ini anda merasa :

- a. Sangat setuju
- b. Setuju
- c. Tidak dapat memutuskan (ragu-ragu)
- d. Tidak setuju
- e. Sangat tidak setuju

11. Perusahaan mempunyai Sifat Penilaian dalam menilai Prestasi Kerja Pegawai. : Terhadap hal ini Anda Merasa :

- a. Sangat setuju
- b. Setuju
- c. Tidak dapat memutuskan (ragu-ragu)
- d. Tidak setuju
- e. Sangat tidak setuju

12. Anda mengetahui Tata Cara Penilaian Prestasi Kerja di perusahaan :

- a. Sangat setuju
- b. Setuju
- c. Tidak dapat memutuskan (ragu-ragu)
- d. Tidak setuju
- e. Sangat tidak setuju

Bagian 3 : PELAKSANAAN PROMOSI JABATAN :

1. Anda mengetahui syarat-syarat untuk dipromosikan :

- a. Sangat setuju
- b. Setuju
- c. Tidak dapat memutuskan (ragu-ragu)
- d. Tidak setuju
- e. Sangat tidak setuju

2. Jabatan Anda telah sesuai dengan prestasi kerja selama ini :

- a. Sangat setuju
- b. Setuju
- c. Tidak dapat memutuskan (ragu-ragu)
- d. Tidak setuju
- e. Sangat tidak setuju

3. Lamanya kerja merupakan faktor yang turut dipertimbangkan dalam Promosi Jabatan. Terhadap hal ini anda merasa :

- a. Sangat setuju
- b. Setuju
- c. Tidak dapat memutuskan (ragu-ragu)
- d. Tidak setuju
- e. Sangat tidak setuju

4. Penilaian Prestasi Kerja berkaitan dengan Promosi Jabatan. Terhadap hal ini Anda merasa :

- a. Sangat setuju
- b. Setuju
- c. Tidak dapat memutuskan (ragu-ragu)
- d. Tidak setuju
- e. Sangat tidak setuju

5. Promosi jabatan dapat mempertinggi semangat kerja anda :
- a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Tidak dapat memutuskan (ragu-ragu)
 - d. Tidak setuju
 - e. Sangat tidak setuju
6. Pelaksanaan Promosi Jabatan sudah cukup obyektif / seadanya. Terhadap hal ini anda merasa :
- a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Tidak dapat memutuskan (ragu-ragu)
 - d. Tidak setuju
 - e. Sangat tidak setuju
7. Promosi jabatan membuat keberadaan anda diakui perusahaan :
- a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Tidak dapat memutuskan (ragu-ragu)
 - d. Tidak setuju
 - e. Sangat tidak setuju
8. Anda mengetahui persyaratan jabatan untuk mengisi formasi jabatan :
- a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Tidak dapat memutuskan (ragu-ragu)
 - d. Tidak setuju
 - e. Sangat tidak setuju
9. Penghasilan anda telah sesuai dengan prestasi kerja yang telah anda capai . Terhadap hal ini anda merasa :
- a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Tidak dapat memutuskan (ragu-ragu)
 - d. Tidak setuju
 - e. Sangat tidak setuju
10. Pelaksanaan Promosi Jabatan dapat memajukan pegawainya. Terhadap hal ini anda merasa :
- a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Tidak dapat memutuskan (ragu-ragu)
 - d. Tidak setuju
 - e. Sangat tidak setuju
11. Anda mengetahui adanya jenjang karier diperusahaan . Terhadap hal ini anda merasa :
- a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Tidak dapat memutuskan (ragu-ragu)
 - d. Tidak setuju
 - e. Sangat tidak setuju
12. Anda merasakan adanya manfaat atas promosi jabatan :
- a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Tidak dapat memutuskan (ragu-ragu)
 - d. Tidak setuju
 - e. Sangat tidak setuju

HASIL KUESIONER

BAGIAN I : DATA RESPONDEN

NO	KETERANGAN	KATEGORI	JUMLAH
1	Jenis Kelamin	Laki-laki	35
		Wanita	5
2	Usia	< 25 Tahun	0
		25 - 30 Tahun	3
		31 - 35 Tahun	8
		36 - 40 Tahun	12
		> 41 tahun	17
3	Lama Kerja	< 1 Tahun	0
		1 - 3 Tahun	3
		4 - 6 Tahun	17
		>6 tahun	20
4	Pendidikan Terakhir	SD	0
		SMP/Sederajat	0
		SMA/Sederajat	2
		Akademi/Sederajat	18
		Perguruan Tinggi / S1	20
5	Status Perkawinan	Kawin	29
		Belum Kawin	11
		Janda/Duda	0

Sumber : Kuesioner

HASIL KUESIONER

BAGIAN II : PENILAIAN PRESTASI KERJA

X	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	JUMLAH
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	51
5	2	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	51
6	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	50
7	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	51
8	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	50
9	4	4	5	4	5	3	4	3	4	4	4	4	48
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
11	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	47
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
13	2	2	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	40
14	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	51
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	46
16	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	45
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
19	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	50
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
21	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	52
22	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	45
23	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	51
24	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	50
25	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
26	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	50
27	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	55
28	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	55
29	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	52
30	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	50
31	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	50
32	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	54
33	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	50
34	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	50
35	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	57
36	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	55
37	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	55
38	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	50
39	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	50
40	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	50
Total													2041

Sumber: Kuesioner

HASIL KUESIONER

BAGIAN III : PROMOSI, Jabatan

Y	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	JUMLAH
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	56
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	56
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	56
4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	2	4	4	50
5	3	4	5	5	5	4	4	4	4	2	4	4	48
6	4	5	5	4	4	4	4	4	4	2	4	4	48
7	4	5	5	5	4	3	4	4	4	3	4	5	50
8	3	2	4	4	5	5	5	5	5	2	4	5	49
9	3	5	5	5	5	5	4	4	4	3	2	5	50
10	4	4	5	5	4	4	4	5	5	3	4	4	51
11	4	2	3	3	5	5	5	5	5	3	5	5	50
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
13	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	50
14	4	4	5	4	5	4	4	4	4	2	5	5	50
15	5	5	5	4	2	3	3	3	3	4	4	4	45
16	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	45
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
18	3	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	45
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
20	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5	5	50
21	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	52
22	4	4	5	5	5	5	5	3	2	4	4	4	50
23	5	5	4	5	5	4	4	4	4	2	4	5	51
24	4	4	4	4	4	2	4	2	4	4	4	5	45
25	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	58
26	5	5	5	5	5	5	3	3	4	3	4	3	50
27	5	5	5	5	4	4	4	4	4	3	4	3	50
28	4	5	5	5	4	4	4	4	4	3	5	3	50
29	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	5	5	50
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
31	4	5	5	5	4	4	5	5	3	3	4	3	50
32	4	5	5	4	5	5	5	5	5	3	5	5	56
33	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	58
34	5	5	4	4	4	4	4	4	4	2	5	5	50
35	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	55
36	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	57
37	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	54
38	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	55
39	4	4	5	5	4	4	4	4	4	2	4	4	48
40	4	5	5	4	4	4	4	4	4	2	5	5	50
TOTAL													2030

Sumber : Kuesioner



FORMULIR LC

LAMPIRAN 6

FORMULIR KEBERATAN ATAS HASIL PENILAIAN
UNIT ORGANISASI :
UNIT KERJA :

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama :

Nomor Pokok Pegawai :

Jabatan/Pekerjaan :

Kelompok Jabatan :

Dengan ini mengajukan keberatan atas hasil Penilaian Prestasi Kerja Pegawai bulan
khususnya yang menyangkut penilaian Nomor: dengan penjelasan sebagai berikut:

.....
.....
.....
.....

PEGAWAI YANG DINILAI

Atas keberatan tersebut di atas kami setuju/tidak setuju *), dengan hasil koreksi sebagaimana terlampir,
dengan penjelasan sebagai berikut:

.....
.....
.....

MENGETAHUI,
ATASAN PEJABAT PENILAI

.....
PEJABAT PENILAI

*) Coret yang tidak perlu.



LAMPIRAN 8

TABEL MERIT JABATAN DAN MERIT PRESTASI

KELAS JABATAN	KREDIT JABATAN (KJ)	MERIT JABATAN (MJ)	NILAI PRESTASI DAN MERIT PRESTASI							
			385-400	341-384	301-340	261-300	231-260	200-230	100-199	
XIV	1	a	3.000	225.000	171.000	135.000	105.000	85.000	70.000	60.000
		b	6.000	230.000	175.000	138.000	107.000	87.000	72.000	61.000
		c	9.000	235.000	179.000	141.000	110.000	89.000	73.000	63.000
XIII	2	a	12.000	240.000	182.000	144.000	112.000	91.000	75.000	64.000
		b	15.000	245.000	186.000	147.000	114.000	93.000	76.000	65.000
		c	18.000	250.000	190.000	150.000	117.000	94.000	78.000	67.000
XII	3	a	21.000	255.000	194.000	153.000	119.000	96.000	79.000	68.000
		b	24.000	260.000	198.000	156.000	121.000	98.000	81.000	69.000
		c	27.000	265.000	201.000	159.000	124.000	100.000	82.000	71.000
	4	a	30.000	270.000	205.000	162.000	126.000	102.000	84.000	72.000
		b	33.000	275.000	209.000	165.000	128.000	104.000	86.000	73.000
		c	36.000	280.000	213.000	168.000	131.000	106.000	87.000	75.000
	5	a	39.000	285.000	217.000	171.000	133.000	108.000	89.000	76.000
		b	42.000	290.000	220.000	174.000	135.000	110.000	90.000	77.000
		c	45.000	295.000	224.000	177.000	138.000	111.000	92.000	79.000
6	a	48.000	300.000	228.000	180.000	140.000	113.000	93.000	80.000	
	b	51.000	305.000	232.000	183.000	142.000	115.000	95.000	81.000	
	c	54.000	310.000	236.000	186.000	145.000	117.000	96.000	83.000	
7	a	57.000	315.000	239.000	189.000	147.000	119.000	98.000	84.000	
	b	60.000	320.000	243.000	192.000	149.000	121.000	100.000	85.000	
	c	63.000	325.000	247.000	195.000	152.000	123.000	101.000	87.000	
8	a	66.000	330.000	251.000	198.000	154.000	125.000	103.000	88.000	
	b	69.000	335.000	255.000	201.000	156.000	127.000	104.000	89.000	
	c	72.000	340.000	258.000	204.000	159.000	128.000	106.000	91.000	
9	a	75.000	345.000	262.000	207.000	161.000	130.000	107.000	92.000	
	b	78.000	350.000	266.000	210.000	163.000	132.000	109.000	93.000	
	c	81.000	355.000	270.000	213.000	166.000	134.000	110.000	95.000	
XI	10	a	84.000	360.000	274.000	216.000	168.000	136.000	112.000	96.000
		b	87.000	365.000	277.000	219.000	170.000	138.000	114.000	97.000
		c	90.000	370.000	281.000	222.000	173.000	140.000	115.000	99.000
	11	a	93.000	375.000	285.000	225.000	175.000	142.000	117.000	100.000
		b	96.000	380.000	289.000	228.000	177.000	144.000	118.000	101.000
		c	99.000	385.000	293.000	231.000	180.000	145.000	120.000	103.000
	12	a	102.000	390.000	296.000	234.000	182.000	147.000	121.000	104.000
		b	105.000	395.000	300.000	237.000	184.000	149.000	123.000	105.000
		c	108.000	400.000	304.000	240.000	187.000	151.000	124.000	107.000
X	13	a	111.000	405.000	308.000	243.000	189.000	153.000	126.000	108.000
		b	114.000	410.000	312.000	246.000	191.000	155.000	128.000	109.000
		c	117.000	415.000	315.000	249.000	194.000	157.000	129.000	111.000
	14	a	120.000	420.000	319.000	252.000	196.000	159.000	131.000	112.000
		b	123.000	425.000	323.000	255.000	198.000	161.000	132.000	113.000
		c	126.000	430.000	327.000	258.000	201.000	162.000	134.000	115.000
	15	a	129.000	435.000	331.000	261.000	203.000	164.000	135.000	116.000
		b	132.000	440.000	334.000	264.000	205.000	166.000	137.000	117.000
		c	135.000	445.000	338.000	267.000	208.000	168.000	138.000	119.000



KELAS JABATAN	KREDIT JABATAN (KJ)	MERIT JABATAN (MJ)	NILAI PRESTASI DAN MERIT PRESTASI							
			385-400	341-384	301-340	261-300	231-260	200-230	100-199	
IX	16	a	138.000	450.000	342.000	270.000	210.000	170.000	140.000	120.000
		b	141.000	455.000	346.000	273.000	212.000	172.000	142.000	121.000
		c	144.000	460.000	350.000	276.000	215.000	174.000	143.000	123.000
	17	a	147.000	465.000	353.000	279.000	217.000	176.000	145.000	124.000
		b	150.000	470.000	357.000	282.000	219.000	178.000	146.000	125.000
		c	153.000	475.000	361.000	285.000	222.000	179.000	148.000	127.000
	18	a	156.000	480.000	365.000	288.000	224.000	181.000	149.000	128.000
		b	159.000	485.000	369.000	291.000	226.000	183.000	151.000	129.000
		c	162.000	490.000	372.000	294.000	229.000	185.000	152.000	131.000
	19	a	165.000	495.000	376.000	297.000	231.000	187.000	154.000	132.000
		b	168.000	500.000	380.000	300.000	233.000	189.000	156.000	133.000
		c	171.000	505.000	384.000	303.000	236.000	191.000	157.000	135.000
	20	a	174.000	510.000	388.000	306.000	238.000	193.000	159.000	136.000
		b	177.000	515.000	391.000	309.000	240.000	195.000	160.000	137.000
		c	180.000	520.000	395.000	312.000	243.000	196.000	162.000	139.000
	21	a	183.000	525.000	399.000	315.000	245.000	198.000	163.000	140.000
		b	186.000	530.000	403.000	318.000	247.000	200.000	165.000	141.000
		c	189.000	535.000	407.000	321.000	250.000	202.000	166.000	143.000
	22	a	192.000	540.000	410.000	324.000	252.000	204.000	168.000	144.000
		b	195.000	545.000	414.000	327.000	254.000	206.000	170.000	145.000
		c	198.000	550.000	418.000	330.000	257.000	208.000	171.000	147.000
	23	a	201.000	555.000	422.000	333.000	259.000	210.000	173.000	148.000
		b	204.000	560.000	426.000	336.000	261.000	212.000	174.000	149.000
		c	207.000	565.000	429.000	339.000	264.000	213.000	176.000	151.000
24	a	210.000	570.000	433.000	342.000	266.000	215.000	177.000	152.000	
	b	213.000	575.000	437.000	345.000	268.000	217.000	179.000	153.000	
	c	216.000	580.000	441.000	348.000	271.000	219.000	180.000	155.000	
25	a	219.000	585.000	445.000	351.000	273.000	221.000	182.000	156.000	
	b	222.000	590.000	448.000	354.000	275.000	223.000	184.000	157.000	
	c	225.000	595.000	452.000	357.000	278.000	225.000	185.000	159.000	
26	a	228.000	600.000	456.000	360.000	280.000	227.000	187.000	160.000	
	b	231.000	605.000	460.000	363.000	282.000	229.000	188.000	161.000	
	c	234.000	610.000	464.000	366.000	285.000	230.000	190.000	163.000	
27	a	237.000	615.000	467.000	369.000	287.000	232.000	191.000	164.000	
	b	240.000	620.000	471.000	372.000	289.000	234.000	193.000	165.000	
	c	243.000	625.000	475.000	375.000	292.000	236.000	194.000	167.000	
28	a	246.000	630.000	479.000	378.000	294.000	238.000	196.000	168.000	
	b	249.000	635.000	483.000	381.000	296.000	240.000	198.000	169.000	
	c	252.000	640.000	486.000	384.000	299.000	242.000	199.000	171.000	
29	a	255.000	645.000	490.000	387.000	301.000	244.000	201.000	172.000	
	b	258.000	650.000	494.000	390.000	303.000	246.000	202.000	173.000	
	c	261.000	655.000	498.000	393.000	306.000	247.000	204.000	175.000	
30	a	264.000	660.000	502.000	396.000	308.000	249.000	205.000	176.000	
	b	267.000	665.000	505.000	399.000	310.000	251.000	207.000	177.000	
	c	270.000	670.000	509.000	402.000	313.000	253.000	208.000	179.000	
31	a	273.000	675.000	513.000	405.000	315.000	255.000	210.000	180.000	
	b	276.000	680.000	517.000	408.000	317.000	257.000	212.000	181.000	
	c	279.000	685.000	521.000	411.000	320.000	259.000	213.000	183.000	
32	a	282.000	690.000	524.000	414.000	322.000	261.000	215.000	184.000	
	b	285.000	695.000	528.000	417.000	324.000	263.000	216.000	185.000	
	c	288.000	700.000	532.000	420.000	327.000	264.000	218.000	187.000	



FORMULIR I.B

LAMPIRAN 7

REKAPITULASI PENILAIAN PRESTASI KERJA PEGAWAI

BULAN:

NO	NPP	NAMA	POKJA	JABATAN/ PEKERJAAN	NILAI							DAFTAR KEHADIRAN	MENINGGALKAN PEKERJAAN	TIDAK MASUK KERJA	KETERANGAN		
					PT	MP	KK	Kp	Pr	DK	TOTAL					530	31 - 60

- Keterangan:
- 1. POKJA = Kelompok Jabatan;
 - 2. PT = Pencapaian Tugas;
 - 3. MP = Mutu Pekerjaan;
 - 4. KK = Keterampilan Kerja;
 - 5. Kp = Kepemimpinan;
 - 6. Pr = Prakarsa;
 - 7. DK = Disiplin Kerja;

.....
Kepala



KELAS JABATAN	KREDIT JABATAN (KJ)	MERIT JABATAN (MJ)	NILAI PRESTASI DAN MERIT PRESTASI								
			385-400	341-384	301-340	261-300	231-260	200-230	100-199		
VII	33	a	291.000	705.000	536.000	423.000	329.000	266.000	219.000	188.000	
		b	294.000	710.000	540.000	426.000	331.000	268.000	221.000	189.000	
		c	297.000	715.000	543.000	429.000	334.000	270.000	222.000	191.000	
	34	a	300.000	720.000	547.000	432.000	336.000	272.000	224.000	192.000	
		b	303.000	725.000	551.000	435.000	338.000	274.000	226.000	193.000	
		c	306.000	730.000	555.000	438.000	341.000	276.000	227.000	195.000	
	35	a	309.000	735.000	559.000	441.000	343.000	278.000	229.000	196.000	
		b	312.000	740.000	562.000	444.000	345.000	280.000	230.000	197.000	
		c	315.000	745.000	566.000	447.000	348.000	281.000	232.000	199.000	
	36	a	318.000	750.000	570.000	450.000	350.000	283.000	233.000	200.000	
		b	321.000	755.000	574.000	453.000	352.000	285.000	235.000	201.000	
		c	324.000	760.000	578.000	456.000	355.000	287.000	236.000	203.000	
	37	a	327.000	765.000	581.000	459.000	357.000	289.000	238.000	204.000	
		b	330.000	770.000	585.000	462.000	359.000	291.000	240.000	205.000	
		c	333.000	775.000	589.000	465.000	362.000	293.000	241.000	207.000	
	38	a	336.000	780.000	593.000	468.000	364.000	295.000	243.000	208.000	
		b	339.000	785.000	597.000	471.000	366.000	297.000	244.000	209.000	
		c	342.000	790.000	600.000	474.000	369.000	298.000	246.000	211.000	
	39	a	345.000	795.000	604.000	477.000	371.000	300.000	247.000	212.000	
		b	348.000	800.000	608.000	480.000	373.000	302.000	249.000	213.000	
		c	351.000	805.000	612.000	483.000	376.000	304.000	250.000	215.000	
	40	a	354.000	810.000	616.000	486.000	378.000	306.000	252.000	216.000	
		b	357.000	815.000	619.000	489.000	380.000	308.000	254.000	217.000	
		c	360.000	820.000	623.000	492.000	383.000	310.000	255.000	219.000	
	41	a	363.000	825.000	627.000	495.000	385.000	312.000	257.000	220.000	
		b	366.000	830.000	631.000	498.000	387.000	314.000	258.000	221.000	
		c	369.000	835.000	635.000	501.000	390.000	315.000	260.000	223.000	
	42	a	372.000	840.000	638.000	504.000	392.000	317.000	261.000	224.000	
		b	375.000	845.000	642.000	507.000	394.000	319.000	263.000	225.000	
		c	378.000	850.000	646.000	510.000	397.000	321.000	264.000	227.000	
	VI	43	a	381.000	855.000	650.000	513.000	399.000	323.000	266.000	228.000
			b	384.000	860.000	654.000	516.000	401.000	325.000	268.000	229.000
			c	387.000	865.000	657.000	519.000	404.000	327.000	269.000	231.000
	44	a	390.000	870.000	661.000	522.000	406.000	329.000	271.000	232.000	
		b	393.000	875.000	665.000	525.000	408.000	331.000	272.000	233.000	
		c	396.000	880.000	669.000	528.000	411.000	332.000	274.000	235.000	
45	a	399.000	885.000	673.000	531.000	413.000	334.000	275.000	236.000		
	b	402.000	890.000	676.000	534.000	415.000	336.000	277.000	237.000		
	c	405.000	895.000	680.000	537.000	418.000	338.000	278.000	239.000		
46	a	408.000	900.000	684.000	540.000	420.000	340.000	280.000	240.000		
	b	411.000	905.000	688.000	543.000	422.000	342.000	282.000	241.000		
	c	414.000	910.000	692.000	546.000	425.000	344.000	283.000	243.000		
47	a	417.000	915.000	695.000	549.000	427.000	346.000	285.000	244.000		
	b	420.000	920.000	699.000	552.000	429.000	348.000	286.000	245.000		
	c	423.000	925.000	703.000	555.000	432.000	349.000	288.000	247.000		
48	a	426.000	930.000	707.000	558.000	434.000	351.000	289.000	248.000		
	b	429.000	935.000	711.000	561.000	436.000	353.000	291.000	249.000		
	c	432.000	940.000	714.000	564.000	439.000	355.000	292.000	251.000		
49	a	435.000	945.000	718.000	567.000	441.000	357.000	294.000	252.000		
	b	438.000	950.000	722.000	570.000	443.000	359.000	296.000	253.000		
	c	441.000	955.000	726.000	573.000	446.000	361.000	297.000	255.000		



KELAS JABATAN	KREDIT JABATAN (KJ)	MERIT JABATAN (MJ)	NILAI PRESTASI DAN MERIT PRESTASI								
			385-400	341-384	301-340	261-300	231-260	200-230	100-199		
V	50	a	444.000	960.000	730.000	576.000	448.000	363.000	299.000	256.000	
		b	447.000	965.000	733.000	579.000	450.000	365.000	300.000	257.000	
		c	450.000	970.000	737.000	582.000	453.000	366.000	302.000	259.000	
		51	a	453.000	975.000	741.000	585.000	455.000	368.000	303.000	260.000
			b	456.000	980.000	745.000	588.000	457.000	370.000	305.000	261.000
			c	459.000	985.000	749.000	591.000	460.000	372.000	306.000	263.000
		52	a	462.000	990.000	752.000	594.000	462.000	374.000	308.000	264.000
			b	465.000	995.000	756.000	597.000	464.000	376.000	310.000	265.000
			c	468.000	1.000.000	760.000	600.000	467.000	378.000	311.000	267.000
		53	a	471.000	1.005.000	764.000	603.000	469.000	380.000	313.000	268.000
			b	474.000	1.010.000	768.000	606.000	471.000	382.000	314.000	269.000
			c	477.000	1.015.000	771.000	609.000	474.000	383.000	316.000	271.000
		54	a	480.000	1.020.000	775.000	612.000	476.000	385.000	317.000	272.000
			b	483.000	1.025.000	779.000	615.000	478.000	387.000	319.000	273.000
			c	486.000	1.030.000	783.000	618.000	481.000	389.000	320.000	275.000
		55	a	489.000	1.035.000	787.000	621.000	483.000	391.000	322.000	276.000
			b	492.000	1.040.000	790.000	624.000	485.000	393.000	324.000	277.000
			c	495.000	1.045.000	794.000	627.000	488.000	395.000	325.000	279.000
		56	a	498.000	1.050.000	798.000	630.000	490.000	397.000	327.000	280.000
			b	501.000	1.055.000	802.000	633.000	492.000	399.000	328.000	281.000
			c	504.000	1.060.000	806.000	636.000	495.000	400.000	330.000	283.000
		57	a	507.000	1.065.000	809.000	639.000	497.000	402.000	331.000	284.000
			b	510.000	1.070.000	813.000	642.000	499.000	404.000	333.000	285.000
			c	513.000	1.075.000	817.000	645.000	502.000	406.000	334.000	287.000
		58	a	516.000	1.080.000	821.000	648.000	504.000	408.000	336.000	288.000
			b	519.000	1.085.000	825.000	651.000	506.000	410.000	338.000	289.000
			c	522.000	1.090.000	828.000	654.000	509.000	412.000	339.000	291.000
		59	a	525.000	1.095.000	832.000	657.000	511.000	414.000	341.000	292.000
			b	528.000	1.100.000	836.000	660.000	513.000	416.000	342.000	293.000
			c	531.000	1.105.000	840.000	663.000	516.000	417.000	344.000	295.000
		60	a	534.000	1.110.000	844.000	666.000	518.000	419.000	345.000	296.000
			b	537.000	1.115.000	847.000	669.000	520.000	421.000	347.000	297.000
			c	540.000	1.120.000	851.000	672.000	523.000	423.000	348.000	299.000
		61	a	543.000	1.125.000	855.000	675.000	525.000	425.000	350.000	300.000
			b	546.000	1.130.000	859.000	678.000	527.000	427.000	352.000	301.000
			c	549.000	1.135.000	863.000	681.000	530.000	429.000	353.000	303.000
	62	a	552.000	1.140.000	866.000	684.000	532.000	431.000	355.000	304.000	
		b	555.000	1.145.000	870.000	687.000	534.000	433.000	356.000	305.000	
		c	558.000	1.150.000	874.000	690.000	537.000	434.000	358.000	307.000	
	63	a	561.000	1.155.000	878.000	693.000	539.000	436.000	359.000	308.000	
		b	564.000	1.160.000	882.000	696.000	541.000	438.000	361.000	309.000	
		c	567.000	1.165.000	885.000	699.000	544.000	440.000	362.000	311.000	
IV	64	a	570.000	1.170.000	889.000	702.000	546.000	442.000	364.000	312.000	
		b	573.000	1.175.000	893.000	705.000	548.000	444.000	366.000	313.000	
		c	576.000	1.180.000	897.000	708.000	551.000	446.000	367.000	315.000	
		65	a	579.000	1.185.000	901.000	711.000	553.000	448.000	369.000	316.000
			b	582.000	1.190.000	904.000	714.000	555.000	450.000	370.000	317.000
			c	585.000	1.195.000	908.000	717.000	558.000	451.000	372.000	319.000
		66	a	588.000	1.200.000	912.000	720.000	560.000	453.000	373.000	320.000
			b	591.000	1.205.000	916.000	723.000	562.000	455.000	375.000	321.000
			c	594.000	1.210.000	920.000	726.000	565.000	457.000	376.000	323.000



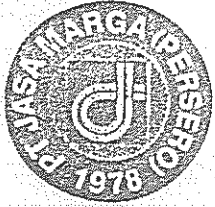
KELAS JABATAN	KREDIT JABATAN (KJ)	MERIT JABATAN (MJ)	NILAI PREATSI DAN MERIT PRESTASI							
			385-400	341-384	301-340	261-300	231-260	200-230	100-199	
III	67	a	597.000	1.215.000	923.000	729.000	567.000	459.000	378.000	324.000
		b	600.000	1.220.000	927.000	732.000	569.000	461.000	380.000	325.000
		c	603.000	1.225.000	931.000	735.000	572.000	463.000	381.000	327.000
	68	a	606.000	1.230.000	935.000	738.000	574.000	465.000	383.000	328.000
		b	609.000	1.235.000	939.000	741.000	576.000	467.000	384.000	329.000
		c	612.000	1.240.000	942.000	744.000	579.000	468.000	386.000	331.000
	69	a	615.000	1.245.000	946.000	747.000	581.000	470.000	387.000	332.000
		b	618.000	1.250.000	950.000	750.000	583.000	472.000	389.000	333.000
		c	621.000	1.255.000	954.000	753.000	586.000	474.000	390.000	335.000
	70	a	624.000	1.260.000	958.000	756.000	588.000	476.000	392.000	336.000
		b	627.000	1.265.000	961.000	759.000	590.000	478.000	394.000	337.000
		c	630.000	1.270.000	965.000	762.000	593.000	480.000	395.000	339.000
	71	a	633.000	1.275.000	969.000	765.000	595.000	482.000	397.000	340.000
		b	636.000	1.280.000	973.000	768.000	597.000	484.000	398.000	341.000
		c	639.000	1.285.000	977.000	771.000	600.000	485.000	400.000	343.000
	72	a	642.000	1.290.000	980.000	774.000	602.000	487.000	401.000	344.000
		b	645.000	1.295.000	984.000	777.000	604.000	489.000	403.000	345.000
		c	648.000	1.300.000	988.000	780.000	607.000	491.000	404.000	347.000
	73	a	651.000	1.305.000	992.000	783.000	609.000	493.000	406.000	348.000
		b	654.000	1.310.000	996.000	786.000	611.000	495.000	408.000	349.000
		c	657.000	1.315.000	999.000	789.000	614.000	497.000	409.000	351.000
	74	a	660.000	1.320.000	1.003.000	792.000	616.000	499.000	411.000	352.000
		b	663.000	1.325.000	1.007.000	795.000	618.000	501.000	412.000	353.000
		c	666.000	1.330.000	1.011.000	798.000	621.000	502.000	414.000	355.000
	75	a	669.000	1.335.000	1.015.000	801.000	623.000	504.000	415.000	356.000
		b	672.000	1.340.000	1.018.000	804.000	625.000	506.000	417.000	357.000
		c	675.000	1.345.000	1.022.000	807.000	628.000	508.000	418.000	359.000
	76	a	678.000	1.350.000	1.026.000	810.000	630.000	510.000	420.000	360.000
		b	681.000	1.355.000	1.030.000	813.000	632.000	512.000	422.000	361.000
		c	684.000	1.360.000	1.034.000	816.000	635.000	514.000	423.000	363.000
	77	a	687.000	1.365.000	1.037.000	819.000	637.000	516.000	425.000	364.000
		b	690.000	1.370.000	1.041.000	822.000	639.000	518.000	426.000	365.000
		c	693.000	1.375.000	1.045.000	825.000	642.000	519.000	428.000	367.000
	78	a	696.000	1.380.000	1.049.000	828.000	644.000	521.000	429.000	368.000
		b	699.000	1.385.000	1.053.000	831.000	646.000	523.000	431.000	369.000
		c	702.000	1.390.000	1.056.000	834.000	649.000	525.000	432.000	371.000
79	a	705.000	1.395.000	1.060.000	837.000	651.000	527.000	434.000	372.000	
	b	708.000	1.400.000	1.064.000	840.000	653.000	529.000	436.000	373.000	
	c	711.000	1.405.000	1.068.000	843.000	656.000	531.000	437.000	375.000	
80	a	714.000	1.410.000	1.072.000	846.000	658.000	533.000	439.000	376.000	
	b	717.000	1.415.000	1.075.000	849.000	660.000	535.000	440.000	377.000	
	c	720.000	1.420.000	1.079.000	852.000	663.000	536.000	442.000	379.000	
81	a	723.000	1.425.000	1.083.000	855.000	665.000	538.000	443.000	380.000	
	b	726.000	1.430.000	1.087.000	858.000	667.000	540.000	445.000	381.000	
	c	729.000	1.435.000	1.091.000	861.000	670.000	542.000	446.000	383.000	
82	a	732.000	1.440.000	1.094.000	864.000	672.000	544.000	448.000	384.000	
	b	735.000	1.445.000	1.098.000	867.000	674.000	546.000	450.000	385.000	
	c	738.000	1.450.000	1.102.000	870.000	677.000	548.000	451.000	387.000	
83	a	741.000	1.455.000	1.106.000	873.000	679.000	550.000	453.000	388.000	
	b	744.000	1.460.000	1.110.000	876.000	681.000	552.000	454.000	389.000	
	c	747.000	1.465.000	1.113.000	879.000	684.000	553.000	456.000	391.000	



KELAS JABATAN	KREDIT JABATAN (KJ)	MERIT JABATAN (MJ)	NILAI PRESTASI DAN MERIT PRESTASI							
			385-400	341-384	301-340	261-300	231-260	200-230	100-199	
II	84	a	750.000	1.470.000	1.117.000	882.000	686.000	555.000	457.000	392.000
		b	753.000	1.475.000	1.121.000	885.000	688.000	557.000	459.000	393.000
		c	756.000	1.480.000	1.125.000	888.000	691.000	559.000	460.000	395.000
	85	a	759.000	1.485.000	1.129.000	891.000	693.000	561.000	462.000	396.000
		b	762.000	1.490.000	1.132.000	894.000	695.000	563.000	464.000	397.000
		c	765.000	1.495.000	1.136.000	897.000	698.000	565.000	465.000	399.000
	86	a	768.000	1.500.000	1.140.000	900.000	700.000	567.000	467.000	400.000
		b	771.000	1.505.000	1.144.000	903.000	702.000	569.000	468.000	401.000
		c	774.000	1.510.000	1.148.000	906.000	705.000	570.000	470.000	403.000
	87	a	777.000	1.515.000	1.151.000	909.000	707.000	572.000	471.000	404.000
		b	780.000	1.520.000	1.155.000	912.000	709.000	574.000	473.000	405.000
		c	783.000	1.525.000	1.159.000	915.000	712.000	576.000	474.000	407.000
	88	a	786.000	1.530.000	1.163.000	918.000	714.000	578.000	476.000	408.000
		b	789.000	1.535.000	1.167.000	921.000	716.000	580.000	478.000	409.000
		c	792.000	1.540.000	1.170.000	924.000	719.000	582.000	479.000	411.000
	89	a	795.000	1.545.000	1.174.000	927.000	721.000	584.000	481.000	412.000
		b	798.000	1.550.000	1.178.000	930.000	723.000	586.000	482.000	413.000
		c	801.000	1.555.000	1.182.000	933.000	726.000	587.000	484.000	415.000
	90	a	804.000	1.560.000	1.186.000	936.000	728.000	589.000	485.000	416.000
		b	807.000	1.565.000	1.189.000	939.000	730.000	591.000	487.000	417.000
		c	810.000	1.570.000	1.193.000	942.000	733.000	593.000	488.000	419.000
	91	a	813.000	1.575.000	1.197.000	945.000	735.000	595.000	490.000	420.000
		b	816.000	1.580.000	1.201.000	948.000	737.000	597.000	492.000	421.000
		c	819.000	1.585.000	1.205.000	951.000	740.000	599.000	493.000	423.000
	92	a	822.000	1.590.000	1.208.000	954.000	742.000	601.000	495.000	424.000
		b	825.000	1.595.000	1.212.000	957.000	744.000	603.000	496.000	425.000
		c	828.000	1.600.000	1.216.000	960.000	747.000	604.000	498.000	427.000
	93	a	831.000	1.605.000	1.220.000	963.000	749.000	606.000	499.000	428.000
		b	834.000	1.610.000	1.224.000	966.000	751.000	608.000	501.000	429.000
		c	837.000	1.615.000	1.227.000	969.000	754.000	610.000	502.000	431.000
94	a	840.000	1.620.000	1.231.000	972.000	756.000	612.000	504.000	432.000	
	b	843.000	1.625.000	1.235.000	975.000	758.000	614.000	506.000	433.000	
	c	846.000	1.630.000	1.239.000	978.000	761.000	616.000	507.000	435.000	
95	a	849.000	1.635.000	1.243.000	981.000	763.000	618.000	509.000	436.000	
	b	852.000	1.640.000	1.246.000	984.000	765.000	620.000	510.000	437.000	
	c	855.000	1.645.000	1.250.000	987.000	768.000	621.000	512.000	439.000	
96	a	858.000	1.650.000	1.254.000	990.000	770.000	623.000	513.000	440.000	
	b	861.000	1.655.000	1.258.000	993.000	772.000	625.000	515.000	441.000	
	c	864.000	1.660.000	1.262.000	996.000	775.000	627.000	516.000	443.000	
97	a	867.000	1.665.000	1.265.000	999.000	777.000	629.000	518.000	444.000	
	b	870.000	1.670.000	1.269.000	1.002.000	779.000	631.000	520.000	445.000	
	c	873.000	1.675.000	1.273.000	1.005.000	782.000	633.000	521.000	447.000	
98	a	876.000	1.680.000	1.277.000	1.008.000	784.000	635.000	523.000	448.000	
	b	879.000	1.685.000	1.281.000	1.011.000	786.000	637.000	524.000	449.000	
	c	882.000	1.690.000	1.284.000	1.014.000	789.000	638.000	526.000	451.000	
99	a	885.000	1.695.000	1.288.000	1.017.000	791.000	640.000	527.000	452.000	
	b	888.000	1.700.000	1.292.000	1.020.000	793.000	642.000	529.000	453.000	
	c	891.000	1.705.000	1.296.000	1.023.000	796.000	644.000	530.000	455.000	
100	a	894.000	1.710.000	1.300.000	1.026.000	798.000	646.000	532.000	456.000	
	b	897.000	1.715.000	1.303.000	1.029.000	800.000	648.000	534.000	457.000	
	c	900.000	1.720.000	1.307.000	1.032.000	803.000	650.000	535.000	459.000	



KELAS JABATAN	KREDIT JABATAN (KJ)	MERIT JABATAN (MJ)	NILAI PRESTASI DAN MERIT PRESTASI						
			385-400	341-384	301-340	261-300	231-260	200-230	100-199
I	101 a	903.000	1.725.000	1.311.000	1.035.000	805.000	652.000	537.000	460.000
	b	906.000	1.730.000	1.315.000	1.038.000	807.000	654.000	538.000	461.000
	c	909.000	1.735.000	1.319.000	1.041.000	810.000	655.000	540.000	463.000
	102 a	912.000	1.740.000	1.322.000	1.044.000	812.000	657.000	541.000	464.000
	b	915.000	1.745.000	1.326.000	1.047.000	814.000	659.000	543.000	465.000
	c	918.000	1.750.000	1.330.000	1.050.000	817.000	661.000	544.000	467.000
	103 a	921.000	1.755.000	1.334.000	1.053.000	819.000	663.000	546.000	468.000
	b	924.000	1.760.000	1.338.000	1.056.000	821.000	665.000	548.000	469.000
	c	927.000	1.765.000	1.341.000	1.059.000	824.000	667.000	549.000	471.000
	104 a	930.000	1.770.000	1.345.000	1.062.000	826.000	669.000	551.000	472.000
	b	933.000	1.775.000	1.349.000	1.065.000	828.000	671.000	552.000	473.000
	c	936.000	1.780.000	1.353.000	1.068.000	831.000	672.000	554.000	475.000
	105 a	939.000	1.785.000	1.357.000	1.071.000	833.000	674.000	555.000	476.000
	b	942.000	1.790.000	1.360.000	1.074.000	835.000	676.000	557.000	477.000
	c	945.000	1.795.000	1.364.000	1.077.000	838.000	678.000	558.000	479.000
	106 a	948.000	1.800.000	1.368.000	1.080.000	840.000	680.000	560.000	480.000
	b	951.000	1.805.000	1.372.000	1.083.000	842.000	682.000	562.000	481.000
	c	954.000	1.810.000	1.376.000	1.086.000	845.000	684.000	563.000	483.000
	107 a	957.000	1.815.000	1.379.000	1.089.000	847.000	686.000	565.000	484.000
	b	960.000	1.820.000	1.383.000	1.092.000	849.000	688.000	566.000	485.000
	c	963.000	1.825.000	1.387.000	1.095.000	852.000	689.000	568.000	487.000
	108 a	966.000	1.830.000	1.391.000	1.098.000	854.000	691.000	569.000	488.000
	b	969.000	1.835.000	1.395.000	1.101.000	856.000	693.000	571.000	489.000
	c	972.000	1.840.000	1.398.000	1.104.000	859.000	695.000	572.000	491.000
	109 a	975.000	1.845.000	1.402.000	1.107.000	861.000	697.000	574.000	492.000
	b	978.000	1.850.000	1.406.000	1.110.000	863.000	699.000	576.000	493.000
	c	981.000	1.855.000	1.410.000	1.113.000	866.000	701.000	577.000	495.000
	110 a	984.000	1.860.000	1.414.000	1.116.000	868.000	703.000	579.000	496.000
	b	987.000	1.865.000	1.417.000	1.119.000	870.000	705.000	580.000	497.000
	c	990.000	1.870.000	1.421.000	1.122.000	873.000	706.000	582.000	499.000
111 a	993.000	1.875.000	1.425.000	1.125.000	875.000	708.000	583.000	500.000	
b	996.000	1.880.000	1.429.000	1.128.000	877.000	710.000	585.000	501.000	
c	999.000	1.885.000	1.433.000	1.131.000	880.000	712.000	586.000	503.000	
112 a	1.002.000	1.890.000	1.436.000	1.134.000	882.000	714.000	588.000	504.000	
b	1.005.000	1.895.000	1.440.000	1.137.000	884.000	716.000	590.000	505.000	
c	1.008.000	1.900.000	1.444.000	1.140.000	887.000	718.000	591.000	507.000	
113 a	1.011.000	1.905.000	1.448.000	1.143.000	889.000	720.000	593.000	508.000	
b	1.014.000	1.910.000	1.452.000	1.146.000	891.000	722.000	594.000	509.000	
c	1.017.000	1.915.000	1.455.000	1.149.000	894.000	723.000	596.000	511.000	
114 a	1.020.000	1.920.000	1.459.000	1.152.000	896.000	725.000	597.000	512.000	
b	1.023.000	1.925.000	1.463.000	1.155.000	898.000	727.000	599.000	513.000	
c	1.026.000	1.930.000	1.467.000	1.158.000	901.000	729.000	600.000	515.000	
115 a	1.029.000	1.935.000	1.471.000	1.161.000	903.000	731.000	602.000	516.000	
b	1.032.000	1.940.000	1.474.000	1.164.000	905.000	733.000	604.000	517.000	
c	1.035.000	1.945.000	1.478.000	1.167.000	908.000	735.000	605.000	519.000	
116 a	1.038.000	1.950.000	1.482.000	1.170.000	910.000	737.000	607.000	520.000	
b	1.041.000	1.955.000	1.486.000	1.173.000	912.000	739.000	608.000	521.000	
c	1.044.000	1.960.000	1.490.000	1.176.000	915.000	740.000	610.000	523.000	
117 a	1.047.000	1.965.000	1.493.000	1.179.000	917.000	742.000	611.000	524.000	
b	1.050.000	1.970.000	1.497.000	1.182.000	919.000	744.000	613.000	525.000	
c	1.053.000	1.975.000	1.501.000	1.185.000	922.000	746.000	614.000	527.000	



KELAS JABATAN	KREDIT JABATAN (KJ)	MERIT JABATAN (MJ)	NILAI PRESTASI DAN MERIT PRESTASI						
			385-400	341-384	301-340	261-300	231-260	200-230	100-199
118	a	1.056.000	1.980.000	1.505.000	1.188.000	924.000	748.000	616.000	528.000
	b	1.059.000	1.985.000	1.509.000	1.191.000	926.000	750.000	618.000	529.000
	c	1.062.000	1.990.000	1.512.000	1.194.000	929.000	752.000	619.000	531.000
119	a	1.065.000	1.995.000	1.516.000	1.197.000	931.000	754.000	621.000	532.000
	b	1.068.000	2.000.000	1.520.000	1.200.000	933.000	756.000	622.000	533.000
	c	1.071.000	2.005.000	1.524.000	1.203.000	936.000	757.000	624.000	535.000
120	a	1.074.000	2.010.000	1.528.000	1.206.000	938.000	759.000	625.000	536.000
	b	1.077.000	2.015.000	1.531.000	1.209.000	940.000	761.000	627.000	537.000
	c	1.080.000	2.020.000	1.535.000	1.212.000	943.000	763.000	628.000	539.000
121	a	1.083.000	2.025.000	1.539.000	1.215.000	945.000	765.000	630.000	540.000
	b	1.086.000	2.030.000	1.543.000	1.218.000	947.000	767.000	632.000	541.000
	c	1.089.000	2.035.000	1.547.000	1.221.000	950.000	769.000	633.000	543.000
122	a	1.092.000	2.040.000	1.550.000	1.224.000	952.000	771.000	635.000	544.000
	b	1.095.000	2.045.000	1.554.000	1.227.000	954.000	773.000	636.000	545.000
	c	1.098.000	2.050.000	1.558.000	1.230.000	957.000	774.000	638.000	547.000
123	a	1.101.000	2.055.000	1.562.000	1.233.000	959.000	776.000	639.000	548.000
	b	1.104.000	2.060.000	1.566.000	1.236.000	961.000	778.000	641.000	549.000
	c	1.107.000	2.065.000	1.569.000	1.239.000	964.000	780.000	642.000	551.000
124	a	1.110.000	2.070.000	1.573.000	1.242.000	966.000	782.000	644.000	552.000
	b	1.113.000	2.075.000	1.577.000	1.245.000	968.000	784.000	646.000	553.000
	c	1.116.000	2.080.000	1.581.000	1.248.000	971.000	786.000	647.000	555.000
125	a	1.119.000	2.085.000	1.585.000	1.251.000	973.000	788.000	649.000	556.000
	b	1.122.000	2.090.000	1.588.000	1.254.000	975.000	790.000	650.000	557.000
	c	1.125.000	2.095.000	1.592.000	1.257.000	978.000	791.000	652.000	559.000

BHAKTI - DHARMA - WASPADA

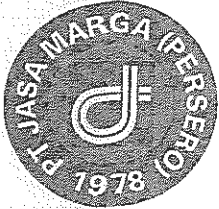
DIREKSI PT JASA MARGA (PERSERO)


E. MARYADI DARMOKUMORO

Direktur Utama

STO/AVLDSB/ERD/jn.





PT JASA MARGA (PERSERO)

(INDONESIA HIGHWAY CORPORATION)

PLAZA TOL TAMAN MINI INDONESIA INDAH, JAKARTA 13550, KOTAK POS 4354 JAKARTA 12043
TELEPON (021) 8401301, 8413526, 8413630 FAKSIMILE (021) 8401533, 8413505, 8413540

SURAT KETERANGAN

Nomor : 014/KTR/1996

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : **Drs. Satino**
Jabatan : **Kepala Biro Sumber Daya Manusia**

dengan ini menerangkan bahwa :

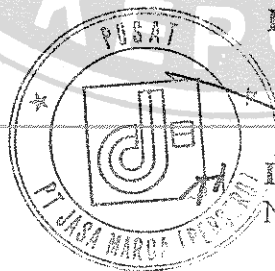
Nama : **Indah Siti Farida**
No. Induk : **022.91.210**
Mahasiswa : **Fakultas Ekonomi**
Universitas Trisakti

telah selesai melaksanakan riset di PT Jasa Marga (Persero) Bagian Pendayagunaan Sumber Daya Manusia Biro Sumber Daya Manusia, dalam rangka penyusunan skripsi dengan judul "Pengaruh pelaksanaan penilaian prestasi kerja terhadap promosi Pegawai kelompok Jabatan Manajer pada Kantor Pusat PT Jasa Marga (Persero) di Jakarta"

Surat Keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Jakarta, 15 Maret 1996

Kepala Biro Sumber daya Manusia



Satino
Drs. Satino
NPP: 2141

PSM/ZB/sn