



UNIVERSITAS INDONESIA

**ANALISIS PELAKSANAAN PROMOSI JABATAN
BERDASARKAN PERSEPSI PEGAWAI TETAP (SPESIALIS)
DI KANTOR PUSAT PT ANTAM (PERSERO) TBK**

SKRIPSI

DWIKANTY LESTARI

0806317842

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NIAGA
DEPOK
JULI 2012**



UNIVERSITAS INDONESIA

**ANALISIS PELAKSANAAN PROMOSI JABATAN
BERDASARKAN PERSEPSI PEGAWAI TETAP (SPESIALIS)
DI KANTOR PUSAT PT ANTAM (PERSERO) TBK**

SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana

DWIKANTY LESTARI

0806317842

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NIAGA**

DEPOK

JULI 2012

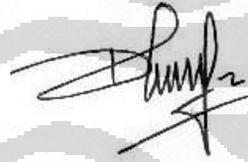
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Skripsi ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber, baik yang dikutip maupun yang dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : Dwikanty Lestari

NPM : 0806317842

Tanda Tangan :



Tanggal : 3 Juli 2012

HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi ini diajukan oleh:

Nama : Dwikanty Lestari

NPM : 0806317842

Program Studi : Ilmu Administrasi Niaga

Judul Skripsi : Analisis Pelaksanaan Promosi Jabatan Berdasarkan Persepsi
Pegawai Tetap (Spesialis) Di Kantor Pusat PT Antam (Persero)
Tbk

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi pada Program Studi Ilmu Administrasi Niaga, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Dra. Eva Andayani, M.Si.

(.....)

Penguji : Drs. Pantius D. Soeling, M.Si.

(.....)

Ketua Sidang : Dra. Tutie Hermiati, M.A.

(.....)

Sekretaris Sidang : Nurul Safitri, S.Sos., M.A.

(.....)

Ditetapkan di : Depok

Tanggal : 3 Juli 2012

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa, yang atas rahmat-Nya maka penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul “Analisis Pelaksanaan Promosi Jabatan Berdasarkan Persepsi Pegawai Tetap (Spesialis) Di Kantor Pusat PT Antam (Persero) Tbk”. Penulisan skripsi ini merupakan salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana Jurusan Administrasi Niaga, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.

Dalam penyusunan skripsi ini penulis menyadari masih banyak kekurangan-kekurangan baik pada teknis penulisan maupun materi, mengingat akan kemampuan yang dimiliki. Penulis juga menyampaikan ucapan terima kasih yang tak terhingga kepada pihak-pihak yang telah membantu dalam menyelesaikan skripsi ini. Semoga kebaikan yang diberikan oleh semua pihak kepada penulis menjadi amal sholeh yang senantiasa mendapat balasan dan kebaikan yang berlipat ganda dari Tuhan Yang Maha Esa. Ucapan terima kasih penulis sampaikan, khususnya kepada :

1. Prof. Dr. Bambang Shergi Laksmo, M.Sc. selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia
2. Dr. Roy Valiant Salomo, M.Soc.Sc., selaku Ketua Departemen Ilmu Administrasi FISIP UI
3. Prof. Dr. Irfan Ridwan Maksum, M.Si. selaku Ketua Program Sarjana Reguler dan kelas paralel Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.
4. Dra. Eva Andayani, M.Si., selaku pembimbing skripsi yang telah mengarahkan dan memberi bimbingan selama proses pengerjaan skripsi ini.
5. Prof. Dr. Ferdinand Dehoutman Saragih M.A. selaku pembimbing akademik.

6. Drs. Pantius D. Soeling, M.Si.; Dra. Eva Andayani, M.Si.; Dra. Tutie Hermiati, M.A.; Drs. Heri Faturahman, MSi.; Drs. Kusnar Budi Handaka, M.Buss.; Nurul Safitri, S.Sos., M.A.; dan semua dosen yang telah memberikan ilmu pengetahuan kepada saya semasa perkuliahan;
7. Orang tua saya tercinta, Sukanto dan Ety Zaenar, kedua saudara saya Mba Inet dan Hilal yang selalu memberikan dukungan material, moral dan doa tiada habisnya.
8. Pihak kantor pusat PT Antam (Persero) Tbk, khususnya departemen SDM.
9. Mas Ali, Mba Rahmi, Mba Meity, Bu Laras, Mba Wina, Mba Icha dan semua pegawai kantor pusat PT Antam (Persero) Tbk yang telah banyak membantu yang telah mengayomi dan membimbing penulis selama pengambilan data untuk pembuatan skripsi ini.
10. Sahabat-sahabat terbaik; Fitriza Prima Sari, Silvia Oktaviani, Sri Nuryanti, Bety Dian Pratiwi, Vibriane Padmaswari; serta Dindin sebagai orang terkasih yang telah memberikan banyak dukungan moril dan doa.
11. Semua teman-teman seperjuangan niaga 2008 atas segala kebersamaan dan bantuan selama perkuliahan.
12. Pihak-pihak lain yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang memberi dukungan secara langsung maupun tidak langsung.

Akhir kata penulis berharap semoga hasil penulisan skripsi ini bermanfaat bagi semua pihak yang membaca.

Depok, 3 Juli 2012



Dwikanty Lestari

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Dwikanty Lestari

NPM : 0806317842

Program Studi : Ilmu Administrasi Niaga

Departemen : Ilmu Administrasi

Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Jenis Karya : Skripsi

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty- Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul:

Analisis Pelaksanaan Promosi Jabatan Berdasarkan Persepsi Pegawai Tetap (Spesialis)
di Kantor Pusat PT Antam (Persero) Tbk

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan skripsi saya tanpa meminta izin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok

Pada tanggal : 3 Juli 2012

Yang menyatakan



(Dwikanty Lestari)

ABSTRAK

Nama : Dwikanty Lestari
Program Studi : Administrasi Niaga
Judul : Analisis Pelaksanaan Promosi Jabatan Berdasarkan Persepsi Pegawai Tetap (Spesialis) di Kantor Pusat PT Antam (Persero) Tbk

Skripsi ini bertujuan untuk mengetahui pelaksanaan promosi jabatan berdasarkan persepsi pegawai tetap (Spesialis) di kantor pusat PT Antam (Persero) Tbk. Penelitian ini mengacu pada teori dari Malayu S.P. Hasibuan (2005), William B. Werther & Keith Davis (1996), Alex S. Nitisemito (1996), dan Wayne F. Cascio (1993). Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan menggunakan kuesioner dalam pengumpulan data. Sampel pada penelitian ini berjumlah 53 responden dari populasi yang ada. Setelah pengumpulan data, kemudian dianalisis dengan menggunakan perhitungan SPSS versi 17 dan hasil analisis didistribusikan ke dalam tabel. Hasil pada penelitian ini didapatkan bahwa pelaksanaan promosi jabatan berdasarkan persepsi pegawai tetap (Spesialis) di kantor pusat PT Antam (Persero) Tbk sudah dijalankan dengan baik.

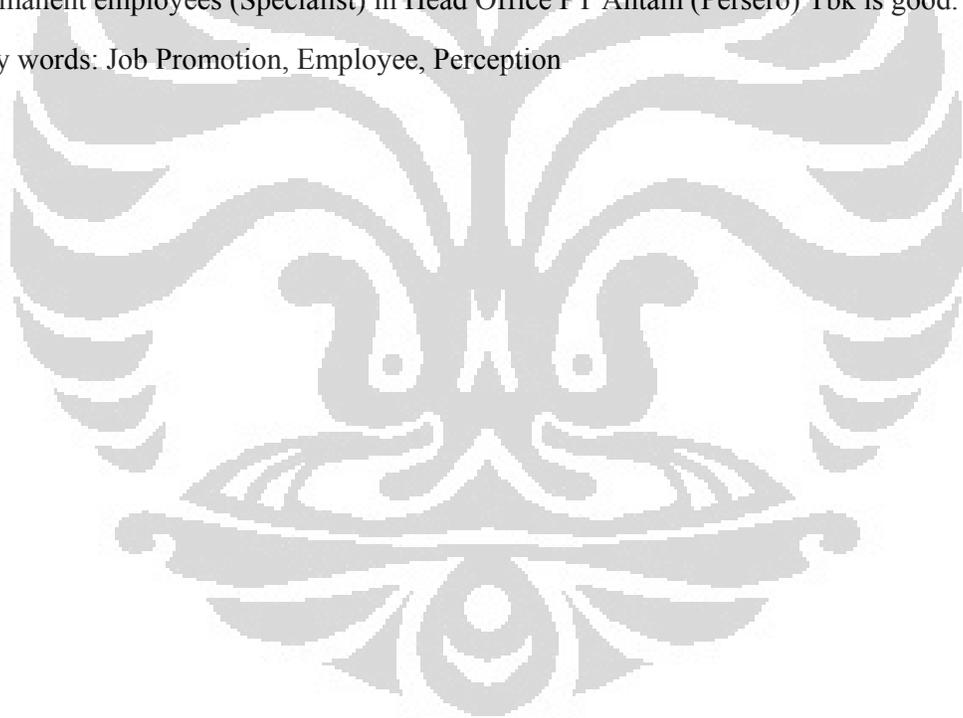
Kata kunci:
Promosi Jabatan, Pegawai, Persepsi

ABSTRACT

Name : Dwikanty Lestari
Study Program: Bussiness Administration
Title : Analysis of Job Promotion Implementation Based on the Perception of Permanent Employees (Specialist) in Head Office PT Antam (Persero) Tbk

This study aims to describe an implementation of job promotion based on the perception of permanent employees (Specialist) in Head Office PT Antam (Persero) Tbk. This study refers to the theory of Malayu S.P. Hasibuan (2005), William B. Werther & Keith Davis (1996), Alex S. Nitisemito (1996), dan Wayne F. Cascio (1993). This study uses a quantitative approach and questionnaires in data collection. Samples in this study amounted 53 respondents from available population. Data collected is analyzed using SPSS version 17 and analytical results are distributed to the table. The result obtained in this study showed that the implementation of promotion based on the perception of permanent employees (Specialist) in Head Office PT Antam (Persero) Tbk is good.

Key words: Job Promotion, Employee, Perception



DAFTAR ISI

	halaman
LEMBAR JUDUL.....	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS	vi
ABSTRAK	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR GRAFIK.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB 1 PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Pokok Permasalahan.....	9
1.3 Tujuan Penelitian.....	10
1.4 Signifikansi Penelitian	10
1.5 Batasan Penelitian	10
1.6 Sistematika Penulisan.....	11
BAB 2 TINJAUAN LITERATUR.....	13
2.1 Penelitian Terdahulu.....	13
2.2 Konstruksi Model Teoritis.....	21
2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia	21
2.2.2 Pengembangan Karir	22
2.2.3 Promosi Jabatan	24
2.2.4 Azas Promosi Jabatan	26
2.2.5 Dasar-Dasar Promosi Jabatan	26
2.2.6 Syarat Promosi Jabatan	27
2.2.7 Tujuan Promosi Jabatan	28
2.2.8 Proses Pengambilan Keputusan Promosi Jabatan	29
2.2.9 Penilaian Pegawai untuk Promosi Jabatan	31
2.2.10 Persepsi	32
2.3 Operasionalisasi konsep	34
BAB 3 METODE PENELITIAN.....	38
3.1 Pendekatan Penelitian.....	38
3.2 Jenis Penelitian	38
3.2.1 Berdasarkan Tujuan Penelitian	38
3.2.2 Berdasarkan Manfaat Penelitian	38
3.2.3 Berdasarkan Dimensi Waktu	39
3.3 Teknik Pengumpulan Data	39

3.4 Populasi dan Sampel.....	40
3.4.1 Populasi	40
3.4.2 Sampel	41
3.5 Lokasi Penelitian	41
3.6 Teknik Analisis Data	41
3.6.1 Skala Pengukuran	42
3.6.2 Pengolahan Data	43
3.6.3 Analisis Data	43
3.7 Uji Validitas dan Reliabilitas.....	45
3.8 Keterbatasan Penelitian	46
BAB 4 PEMBAHASAN.....	47
4.1 Gambaran Umum Perusahaan	47
4.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia di PT Antam (Persero) Tbk	47
4.1.2 Promosi Jabatan PT Antam (Persero) Tbk	48
4.2 Analisis dan Pembahasan	52
4.3 Pembahasan Hasil Pre-Test	53
4.3.1 Hasil Uji Validitas	54
4.3.2 Hasil Uji Reliabilitas	58
4.4 Pembahasan Karakteristik Responden.....	58
4.4.1 Berdasarkan Jenis Kelamin	59
4.4.2 Berdasarkan Usia	60
4.4.3 Berdasarkan Pendidikan Terakhir	61
4.4.4 Berdasarkan Masa Kerja	62
4.5 Pembahasan Statistik Deskriptif per Indikator	63
4.5.1 Dimensi Azas Promosi Jabatan	63
4.5.2 Dimensi Dasar Promosi Jabatan	69
4.5.3 Dimensi Kriteria Persyaratan Promosi Jabatan.....	72
4.5.4 Dimensi Metode Penilaian Pegawai untuk Promosi Jabatan	77
4.6 Perhitungan Skala Penilaian	84
BAB 5 SIMPULAN DAN SARAN	92
5.1 Simpulan.....	92
5.2 Saran	92
DAFTAR REFERENSI.....	94
LAMPIRAN	98
DAFTAR RIWAYAT HIDUP.....	123

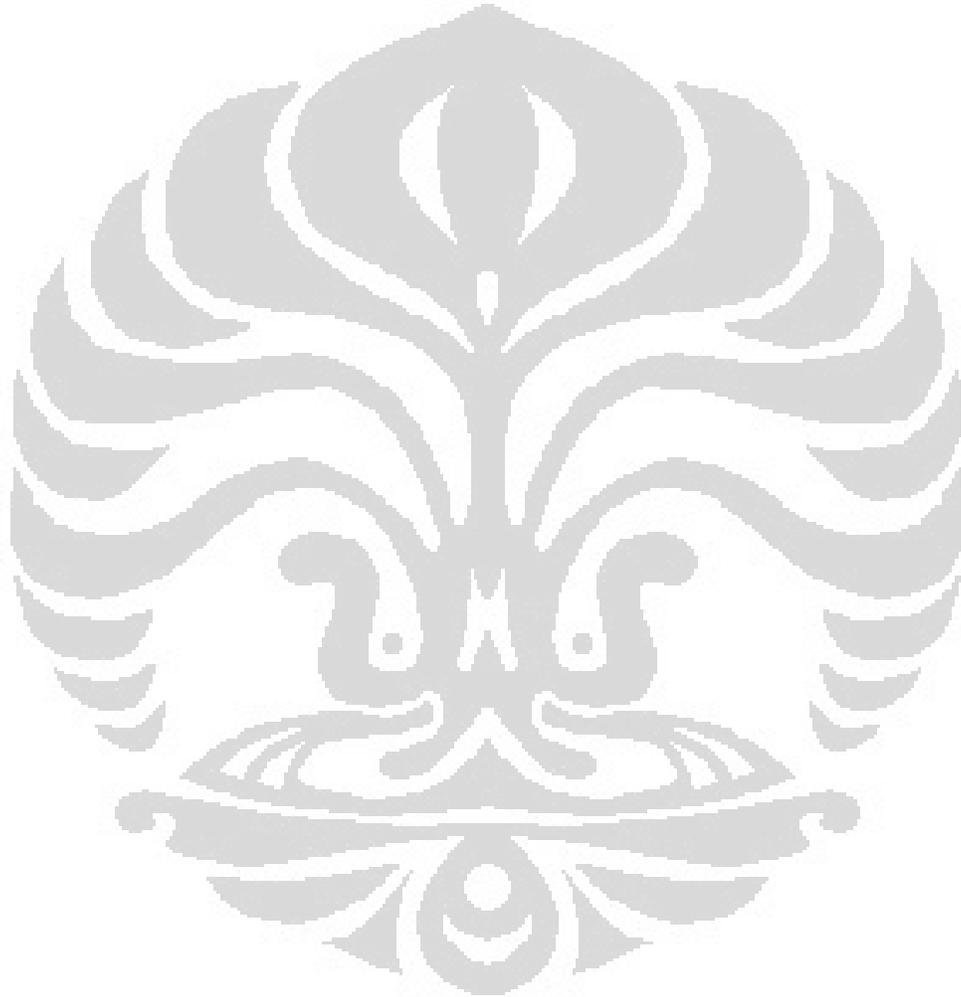
DAFTAR TABEL

	halaman
Tabel 1.1 Total Aset BUMN Tambang Mineral Tahun 2011	2
Tabel 1.2 Kategori Jabatan Pegawai di Kantor Pusat PT Antam (Persero) Tbk	7
Tabel 1.3 Jumlah Pegawai yang Dipromosikan di Kantor Pusat PT Antam (Persero) Tbk.....	8
Tabel 2.1 Perbandingan Penelitian	18
Tabel 2.2 Operasionalisasi Konsep	36
Tabel 3.1 Kategori Jawaban Skala Likert.....	42
Tabel 3.2 Pembagian Kategori	44
Tabel 3.3 Ukuran Validitas	45
Tabel 4.1 Pengukuran K-M-O <i>Measure of Sampling Adequacy</i> Tiap Dimensi Penelitian	54
Tabel 4.2 Pengukuran Validitas Indikator Dari Dimensi Azas Promosi Jabatan	55
Tabel 4.3 Pengukuran Validitas Indikator Dari Dimensi Dasar Promosi Jabatan	55
Tabel 4.4 Pengukuran Validitas Indikator Dari Dimensi Kriteria Persyaratan Promosi Jabatan	56
Tabel 4.5 Pengukuran Validitas Indikator Dari Dimensi Metode Penilaian Pegawai untuk Promosi Jabatan	57
Tabel 4.6 Reliabilitas Variabel Penelitian	58
Tabel 4.7 Sebaran Penilaian Responden untuk Indikator “Pegawai Dipromosikan Karena Dipercaya akan Kejujurannya”	64
Tabel 4.8 Sebaran Penilaian Responden untuk Indikator “Pegawai Dipromosikan Karena Dipercaya akan Kemampuannya”	65
Tabel 4.9 Sebaran Penilaian Responden untuk Indikator “Kesempatan Promosi Berlaku Adil untuk Semua Pegawai”	66
Tabel 4.10 Sebaran Penilaian Responden untuk Indikator “Promosi Jabatan Selalu Terjadi Ketika Ada Formasi Kosong”	68
Tabel 4.11 Sebaran Penilaian Responden untuk Indikator “Promosi Didasarkan pada Prestasi Kerja”	69
Tabel 4.12 Sebaran Penilaian Responden untuk Indikator “Promosi Didasarkan pada Kompetensi”	70
Tabel 4.13 Sebaran Penilaian Responden untuk Indikator “Promosi Didasarkan pada Senioritas”	71
Tabel 4.14 Sebaran Penilaian Responden untuk Indikator “Pegawai Mengetahui Syarat-Syarat Promosi”	73
Tabel 4.15 Sebaran Penilaian Responden untuk Indikator “Syarat Promosi Sudah Diinformasikan Secara Transparan/Terbuka”	74
Tabel 4.16 Sebaran Penilaian Responden untuk Indikator “Syarat Promosi Sudah Diinformasikan dengan Jelas”	75
Tabel 4.17 Sebaran Penilaian Responden untuk Indikator “Syarat Promosi Sudah Ditetapkan dengan Tegas”	76

Tabel 4.18 Sebaran Penilaian Responden untuk Indikator “Ada Kesesuaian Antara Sistem Penilaian Prestasi Kerja dengan Persyaratan Promosi Jabatan”	78
Tabel 4.19 Sebaran Penilaian Responden untuk Indikator “Ada Kesesuaian Antara Sistem Penilaian Kompetensi dengan Persyaratan Promosi Jabatan”	79
Tabel 4.20 Sebaran Penilaian Responden untuk Indikator “Penilaian Prestasi Kerja Mampu Membedakan Pegawai yang Sudah Layak dan Belum Layak untuk Dipromosikan”	80
Tabel 4.21 Sebaran Penilaian Responden untuk Indikator “Penilaian Kompetensi Mampu Membedakan Pegawai yang Sudah Layak dan Belum Layak untuk Dipromosikan”	81
Tabel 4.22 Sebaran Penilaian Responden untuk Indikator “Hasil Penilaian Prestasi Kerja Dapat Diterima oleh Semua Pegawai”	81
Tabel 4.23 Sebaran Penilaian Responden untuk Indikator “Hasil Penilaian Kompetensi Dapat Diterima oleh Semua Pegawai”	83
Tabel 4.24 Skor dan Skala Penilaian Dimensi Azas Promosi Jabatan	84
Tabel 4.25 Skor dan Skala Penilaian Dimensi Dasar Promosi Jabatan.....	85
Tabel 4.26 Skor dan Skala Penilaian Dimensi Kriteria Persyaratan Promosi Jabatan.....	87
Tabel 4.27 Skor dan Skala Penilaian Dimensi Metode Penilaian Pegawai untuk Promosi Jabatan.....	88
Tabel 4.28 Rekapitulasi Skala Penilaian Tiap Dimensi.....	90

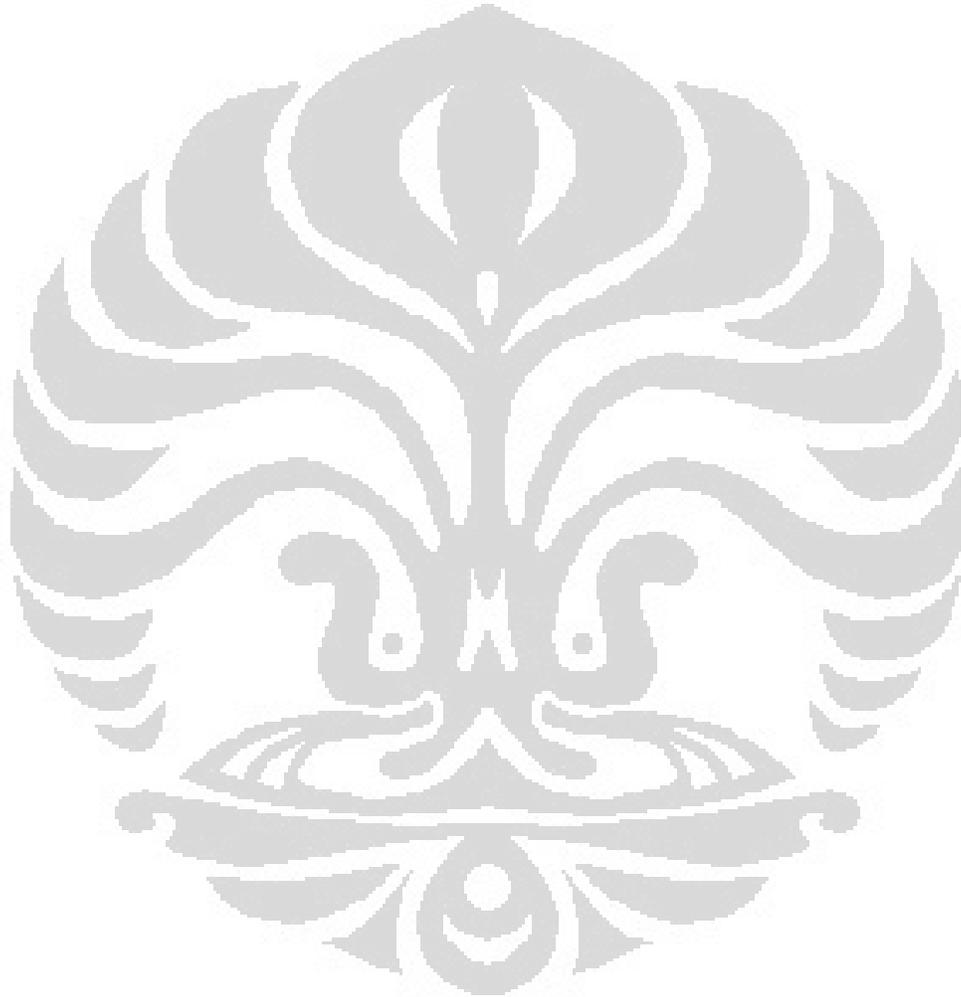
DAFTAR GAMBAR

	halaman
Gambar 2.1 Pengembangan Karir	23
Gambar 2.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Persepsi	33
Gambar 4.1 Simulasi Pergerakan Promosi Jabatan PT Antam (Persero) Tbk	52



DAFTAR GRAFIK

	halaman
Grafik 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	59
Grafik 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	60
Grafik 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	61
Grafik 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	62



DAFTAR LAMPIRAN

	halaman
Lampiran 1 Kuesioner	98
Lampiran 2 Hasil Output SPSS	102
Lampiran 3 Struktur Organisasi PT Antam (Persero) Tbk.....	108
Lampiran 4 Struktur Organisasi Non Direktorat	109
Lampiran 5 Struktur Organisasi Direktorat Operasi.....	110
Lampiran 6 Struktur Organisasi Direktorat Keuangan.....	111
Lampiran 7 Struktur Organisasi Direktorat SDM.....	112
Lampiran 8 Struktur Organisasi Direktorat Umum & CSR	113
Lampiran 9 Struktur Organisasi Direktorat Pengembangan.....	114
Lampiran 10 SOP Promosi Jabatan	115
Lampiran 11 Formulir Penilaian Prestasi Kerja	118
Lampiran 12 Formulir Rekomendasi Pengangkatan Pegawai	122



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Di era globalisasi ini perusahaan menghadapi masalah yang semakin kompleks, diantaranya terjadi perubahan yang sangat cepat dan persaingan yang menjadi semakin ketat, sehingga dalam menjalankan kegiatan usahanya, perusahaan harus mampu bertahan dan beradaptasi terhadap perubahan dan persaingan bisnis yang ada. Setiap perusahaan berusaha untuk mencari keunggulan masing-masing agar menjadi pemenang dalam kancah kompetisi tersebut. Berusaha dengan berbagai upaya dan mengerahkan sumber dayanya agar eksis dalam bidang tertentu.

Dalam rangka memberikan kepastian akan pencapaian tujuan jangka panjang tersebut, suatu perusahaan memerlukan daya dukung dalam bentuk empat pilar utama, yaitu sumber daya manusia (SDM) yang bermutu, sistem dan teknologi yang terpadu, strategis yang tepat, serta logistik yang memadai. Di dalam konteks pengelolaan operasional perusahaan jangka panjang dan berkesinambungan, peran sumber daya manusia sebagai salah satu faktor produksi yang merupakan unsur utama dalam menciptakan dan merealisasikan peluang bisnis (Moeljono, 2003).

Di Indonesia terdapat berbagai macam jenis industri, salah satunya adalah industri pertambangan. Indonesia dikenal dengan negara yang kaya akan sumberdaya tambangnya dan saat ini Indonesia memproduksi berbagai macam bahan tambang yang berguna bagi kebutuhan dalam negeri dan luar negeri. Berbagai macam bahan tambang tersebar di Indonesia seperti emas, timah, tembaga, perak, intan, batubara, minyak, bauksit, dan lain-lain. Secara umum potensi sumberdaya alam yang dimiliki oleh Indonesia berdasarkan data Indonesia *mining asosiation* menduduki peringkat ke-6 terbesar untuk negara yang kaya akan sumber daya tambang (Solikin, 2011).

Dunia pertambangan Indonesia telah menyumbang banyak kemajuan perekonomian Indonesia. Karena dunia pertambangan mampu menambah devisa negara dengan investor-investor yang menanamkan modalnya untuk mengolah sumberdaya Indonesia. Pertambangan Indonesia memiliki potensi untuk dijadikan tumpuan pendapatan dan sebagai usaha padat karya yang berkontribusi dalam penyerapan tenaga kerja.

Hasil produksi perusahaan pertambangan dibagi menjadi tiga, yaitu: (1) Produksi minyak bumi dan gas, hasil tambangnya seperti minyak mentah, kondensat dan gas alam; (2) Produksi bahan bakar minyak (BBM), hasil tambangnya seperti premium, pertamax, pertamax plus, kerosin dan dasar pelumas; dan (3) Produksi barang tambang mineral, hasil tambangnya seperti nikel, emas, perak, bauksit, batu bara, granit, timah, bijih besi dan tembaga (www.bps.go.id).

Tak dapat dipungkiri bahwa sektor pertambangan mineral pada saat ini menjadi salah satu usaha yang paling menguntungkan dibandingkan prospek usaha lainnya. BUMN pertambangan mineral merupakan salah satu sektor penyumbang terbesar pendapatan negara. Ada beberapa BUMN di sektor pertambangan mineral, yaitu: PT Aneka Tambang (Persero) Tbk, PT Timah (Persero) Tbk, dan PT Bukit Asam (Persero) Tbk. Di bawah ini adalah perusahaan BUMN tambang mineral di Indonesia beserta dengan total aset yang dimiliki pada tahun 2011:

Tabel 1.1 Total Aset BUMN Tambang Mineral Tahun 2011

No	Nama Perusahaan	Total Aset Tahun 2011 (triliun)
1	PT Antam (Persero) Tbk	Rp 15,201
2	PT Bukit Asam (Persero) Tbk	Rp 11,507
3	PT Timah (Persero) Tbk	Rp 6,570

Sumber: www.antam.com, www.ptba.co.id, www.timah.com (telah diolah kembali, 2012)

Apabila dilihat pada tabel di atas, PT Antam (Persero) Tbk merupakan BUMN tambang mineral yang berada di peringkat ke-1 dalam hal kepemilikan total Aset. PT Antam (Persero) Tbk (selanjutnya akan disebut dengan Antam) adalah salah satu perusahaan tambang terkemuka di Indonesia. Antam adalah

perusahaan pertambangan yang terdiversifikasi dan terintegrasi secara vertikal yang berorientasi ekspor. Melalui wilayah operasi yang tersebar di seluruh Indonesia yang kaya akan bahan mineral, kegiatan Antam mencakup eksplorasi, penambangan, pengolahan serta pemasaran dari sumber daya mineral yang dimiliki.

Mengingat luasnya lahan konsesi pertambangan dan besarnya jumlah cadangan dan sumber daya yang dimiliki, Antam membentuk beberapa usaha patungan dengan mitra internasional untuk dapat memanfaatkan cadangan yang ada menjadi tambang yang menghasilkan keuntungan. Antam saat ini memiliki 4 unit bisnis utama dan memiliki 10 anak perusahaan.

Antam berhasil menjadi salah satu perusahaan BUMN yang mampu memberikan kontribusi yang signifikan bagi negara. Antam termasuk diantara banyak perusahaan yang sukses dalam mendulang keuntungan maupun meningkatkan nilai penjualan tahunannya. Meraih jenjang berkelanjutan, itulah yang membuat Antam mampu berdiri tegak sebagai salah satu perusahaan tambang berstandar internasional. Antam memiliki keunggulan kompetitif di pasar global. Konsumen utama Antam adalah perusahaan internasional terkemuka yang tersebar di Eropa dan Asia (Abdul Choir, 2012).

Keunggulan kompetitif Antam antara lain adalah memiliki SDM yang berkualitas dan penuh dedikasi; biaya operasi yang rendah; cadangan dan sumber daya nikel dan bauksit yang luas dan berkualitas tinggi; struktur finansial yang solid; kemampuan untuk menemukan dan mengembangkan deposit yang dimiliki menjadi suatu unit bisnis pertambangan baru; lokasi Antam di Indonesia yang kaya akan sumber daya mineral; wilayah ekplorasi yang luas; serta memiliki pengalaman dan pengetahuan selama hampir empat puluh tahun dalam menjalankan usaha pertambangan (Tentang Perusahaan PT Antam (Persero) Tbk, 2012).

Pada tahun 2011, Antam memperoleh penghargaan dari ajang Anugerah BUMN 2011 Inovasi Untuk Kinerja Unggul dalam Kategori Inovasi Pengelolaan SDM BUMN Terbaik tahun 2011. Selain itu juga, Antam memenangi penghargaan *Corporate Governance Award* 2011 dalam *The 3rd IICD*

Conference and Award 2011. Antam juga meraih predikat *Most Trusted Company* (Perusahaan Terpercaya) pada ajang *Good Corporate Governance Perception Index (CGPI) Award 2011* serta meraih penghargaan "upakarti utama" dalam pelaksanaan keselamatan pertambangan tahun 2011 (www.antam.com).

Antam menerapkan prinsip-prinsip *Human Capital* dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM), yang memandang setiap pegawai Antam sebagai modal utama perusahaan. Oleh karenanya, Antam memberikan perhatian yang besar untuk meningkatkan kualitas dan kemampuan setiap individu melalui berbagai program pelatihan dan pengembangan berbasis kompetensi. Antam juga terus meningkatkan sistem manajemen SDM dengan menerapkan praktek terbaik yang diakui secara global (*global best practices*), mulai dari pembenahan infrastruktur *grading system*, baik dari sisi tanggung jawab jabatan (*job grade*) maupun dari sisi kompetensi dan kinerja pegawai (*personal grade*), pembenahan matriks aktivitas dan tanggung jawab berdasarkan proses bisnis perusahaan; penyelarasan model kompetensi terhadap visi, misi, strategi, nilai-nilai, dan proses bisnis perusahaan; sampai pada penyelarasan sistem manajemen kinerja, manajemen karir, manajemen remunerasi, rekrutmen, manajemen pelatihan dan pengembangan, serta manajemen talenta (www.antam.com).

Antam secara kontinu mengembangkan kemampuan tenaga kerja yang dimiliki secara optimal untuk menghadapi tantangan di masa depan, antara lain dengan melakukan pengembangan karir. Pengembangan karir pada dasarnya meliputi dua proses, yaitu perencanaan karir dan manajemen karir. Perencanaan karir adalah suatu proses dimana individu dapat mengidentifikasi dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan-tujuan karirnya. Sedangkan manajemen karir adalah proses dimana organisasi memilih, menilai, menugaskan, dan mengembangkan para pegawainya guna menyediakan suatu kumpulan orang-orang yang berbobot untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan di masa yang akan datang (Simamora, 2001).

Realisasi manajemen karir yang dilakukan oleh Antam adalah dalam bentuk promosi, rotasi dan demosi. Promosi menurut Antam adalah perpindahan dari kategori jabatan tertentu ke kategori jabatan yang lebih tinggi dengan

personal grade yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan. *Personal Grade* adalah tingkatan pegawai yang ditentukan berdasarkan masa kerja, pengalaman, pendidikan dan kompetensi yang dimiliki oleh pegawai. Rotasi adalah pemindahan pegawai dari satuan kerja ke satuan kerja yang lain atau antar unit kerja dalam satu kategori jabatan yang sama. Sedangkan demosi adalah sebagai bentuk pembinaan kepada pegawai yang tidak berprestasi dalam jangka waktu tertentu atau karena pelanggaran disiplin pegawai tersebut, sehingga pegawai tersebut mengalami penurunan upah dan/atau penurunan 1 (satu) kategori jabatan yang lebih rendah (PKB PT Antam, 2012).

Sifat dasar manusia pada umumnya adalah tidak akan pernah puas, selalu ingin menjadi lebih baik dan lebih maju dari posisi yang dipunyai pada saat ini. Karena itulah mereka pada umumnya menginginkan kemajuan dalam hidupnya. Termasuk kemajuan dalam karirnya. Kesempatan untuk maju di dalam suatu organisasi dinamakan dengan promosi jabatan.

Promosi adalah keputusan yang paling penting bagi organisasi dan karyawan. Dari sudut pandang organisasi, kualitas manajemen masa depan tergantung pada kualitas dari keputusan promosi. Mempromosikan orang-orang terbaik akan memungkinkan perusahaan untuk mempertahankan keunggulan kompetitif melalui orang kompeten yang ahli dalam bidangnya. Dari sudut pandang karyawan, promosi memberikan hadiah berwujud dan tidak berwujud misalnya status, kekuasaan, kompensasi, tanggung jawab pekerjaan yang menantang, dan lain-lain. Oleh karena itu, promosi menjadi sumber kekuatan motivasi dan kepuasan pegawai (Silvia Bagdadli, 2006).

Perusahaan dapat menggunakan promosi sebagai penghargaan bagi karyawan yang sangat produktif, menciptakan insentif bagi karyawan untuk berkinerja lebih baik lagi. Promosi dapat menjadi cara yang sangat efektif bagi perusahaan untuk memperoleh perilaku positif dari karyawannya. Selain itu, perusahaan dapat mempertahankan tingkat tinggi kepuasan kerja karyawan bahkan untuk karyawan yang tidak menerima promosi jika perusahaan tersebut dapat mempertahankan kepercayaan karyawannya bahwa promosi adalah mungkin (Kosteas, 2009).

Promosi jabatan bagi pegawai Antam pun merupakan hal penting yang harus dilaksanakan. Seperti yang diungkapkan oleh Senior Officer Career Management:

“pentingnya promosi itu kalo bagi karyawannya sendiri, untuk pengembangan karir, supaya dia selalu mendapatkan pembelajaran, supaya dia ada penyegaran, supaya tidak jenuh, mereka bisa termotivasi lagi, dan tentu saja peningkatan kesejahteraan dan status pada akhirnya” (wawancara dengan Senior Officer Career Management, Februari 2012).

Promosi jabatan merupakan program dari manajemen karir yang sangat didambakan oleh setiap karyawan karena dipandang sebagai penghargaan atas keberhasilan seseorang menunjukkan prestasi kerja yang tinggi dalam menunaikan kewajibannya dalam pekerjaan dan jabatan yang dipangkunya sekarang (Sondang, 2003).

Dasar promosi jabatan di dalam suatu perusahaan secara umum telah ada rumusan yang jelas dan berencana. Begitu juga dengan dasar promosi di kantor pusat Antam. Dasar promosi di kantor pusat Antam telah mengalami perubahan. Sebelum tahun 2011, promosi jabatan lebih berdasarkan senioritas. Namun setelah tahun 2011, promosi jabatan lebih berdasarkan kompetensi dan prestasi yang dimiliki oleh pegawai tersebut. Seperti yang diungkapkan oleh Senior Officer Career Management:

“promosi di Antam itu kalo dulu kita lebih melihat ke arah senioritas ya.. Jadi orang dipromosikan itu berdasarkan sudah berapa lama dia menduduki jabatan tersebut, kalo memang dia sudah, misalkan dia sudah 4 tahun di jabatan ini, atau sudah 6 tahun di jabatan ini maka dia bisa untuk dipromosikan, dan syarat yang lain misalnya tidak mempunyai dan tidak pernah terecord hukuman disiplin, jadi dari sisi integritas dia bersih. Kalau yang sekarang kita ga melihat hanya dari senioritas, tapi kita melihat lebih ke kompetensi dan performance-nya. Jadi ada alat ukur lagi yang digunakan untuk mengukur performance sama kompetensi” (wawancara dengan Senior Officer Career Management, Februari 2012).

Program promosi jabatan di kantor pusat Antam hanya diberikan kepada pegawai tetap saja. Pegawai tetap di kantor pusat Antam terdiri dari beberapa kategori jabatan. Berikut ini adalah kategori jabatan pegawai di Kantor Pusat Antam:

**Tabel 1.2 Kategori Jabatan Pegawai di Kantor Pusat
PT Antam (Persero) Tbk**

KATEGORI JABATAN	JUMLAH (PEGAWAI)
Eksekutif (jabatan tertinggi)	27
Manager Utama	60
Spesialis	105
Penyelia	43
Pelaksana (jabatan terendah)	11

Sumber: PT Antam (Persero) Tbk, 2011

Tabel di atas adalah kategori jabatan pegawai di kantor pusat Antam. Yang termasuk pegawai tetap Antam adalah kategori jabatan Eksekutif, Manager Utama, Spesialis dan Penyelia. Pada kategori Eksekutif, diisi oleh *Senior Vice President (SVP)*, *Vice President (VP)*, *Deputy Vice President (DVP)*, *Senior Manager (SM)*. Pada kategori Manager Utama, diisi oleh *Assistant Senior Manager (ASM)*. Pada kategori Spesialis, biasanya diisi oleh *specialist*, *auditor*, *engineer*, dan lain-lain. Pada kategori Penyelia, biasanya diisi oleh *operator*, *technician*, *analyst*, *officer/administrator*, dan lain-lain. Pada kategori Pelaksana biasanya diisi oleh *junior operator*, *junior technician*, *junior administrator*, dan lain-lain namun lebih banyak dipenuhi oleh tenaga *outsourcing*.

Ada beberapa syarat promosi jabatan di kantor pusat Antam yaitu: (1) Tersedianya formasi jabatan; (2) Tidak sedang menjalani hukuman disiplin; (3) Penilaian unjuk kerja minimal 12 poin; (4) Lolos *screening job specification*; (5) Lolos *assessment* kompetensi (PT Antam (Persero) Tbk, 2012). Dapat diketahui bahwa promosi jabatan hanya dilakukan apabila terjadi perubahan organisasi yang mengakibatkan jabatan kosong. Dan apabila tidak terdapat formasi jabatan yang kosong, maka tidak ada promosi jabatan. Oleh karena itu, persaingan untuk

mendapatkan promosi cukup ketat. Pada tahun 2011, terdapat 12 pegawai yang dipromosikan (PT Antam (Persero) Tbk, 2012).

Berikut ini adalah data jumlah pegawai yang dipromosikan di Kantor Pusat PT Antam (Persero) Tbk pada tahun 2011:

**Tabel 1.3 Jumlah Pegawai yang Dipromosikan di Kantor Pusat
PT Antam (Persero) Tbk**

Kategori Jabatan Sebelumnya	Kategori Jabatan Setelah Dipromosikan	Jumlah Pegawai
Manajer Utama	Eksekutif	3
Penyelia	Spesialis	9
Total		12

Sumber: PT Antam (Persero) Tbk, 2011

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa terdapat 3 orang yang dipromosikan ke kategori jabatan Eksekutif. Dan yang terbanyak yaitu pegawai yang dipromosikan ke kategori jabatan Spesialis, yaitu berjumlah 9 orang. Terdapat kesempatan yang cukup luas untuk dipromosikan ke kategori jabatan Spesialis, karena jumlah pegawai di kategori jabatan Spesialis lebih banyak dibanding dengan jumlah pegawai di kategori jabatan lainnya (lihat tabel I.2). Itu artinya posisi jabatan yang dibutuhkan di kategori jabatan Spesialis juga lebih banyak dibanding dengan posisi jabatan yang dibutuhkan di kategori jabatan lainnya. Pegawai Spesialis (level staff) pada kantor pusat PT Antam berperan langsung dalam perencanaan keputusan-keputusan yang akan diambil pihak manajemen dalam rangka menetapkan kebijakan dan strategi perusahaan.

Pegawai sebagai individu memiliki kebutuhan akan pengembangan yang dapat dipenuhi atau dapat ditunjang oleh perusahaan dimana ia bekerja. Oleh karena itu, Antam berkewajiban untuk mengembangkan pegawainya salah satunya melalui promosi jabatan. Promosi jabatan dilaksanakan untuk mengoptimalkan sumber daya manusia yang dimiliki organisasi. Setiap pegawai yang memenuhi persyaratan, berhak untuk dipromosikan sesuai dengan kebutuhan perusahaan tanpa memandang ras, agama, suku dan lain-lain.

Menurut John Beeson (2009), di kebanyakan perusahaan, promosi diatur oleh aturan yang tidak tertulis, sering kali tidak jelas, intuitif, dan adanya perasaan buruk dari atasan / para eksekutif senior mengenai kemampuan bawahannya untuk berhasil dalam posisi yang lebih tinggi. Jika promosi jabatan dapat dilaksanakan secara baik dan adil, pegawai akan merasa dihargai, diperhatikan, dibutuhkan dan diakui kemampuan kerjanya oleh atasan sehingga mereka akan menghasilkan *output* yang tinggi. Promosi jabatan dapat mendorong pegawai untuk lebih baik atau lebih bersemangat dalam melakukan suatu pekerjaan dalam lingkungan organisasi.

1.2 Pokok Permasalahan

Untuk dapat meningkatkan produktifitas perusahaan, cara yang harus dilakukan setiap perusahaan termasuk PT Antam (Persero) Tbk adalah dengan mengelola sumber daya manusia yang dimiliki dengan baik melalui Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), salah satunya adalah manajemen karir. Realisasi manajemen karir yang sangat didambakan oleh setiap pegawai adalah promosi jabatan. Promosi jabatan di kantor pusat Antam hanya dilaksanakan pada pegawai tetap di seluruh satuan kerja Antam, salah satunya dilaksanakan pada pegawai Spesialis.

Dalam membuat keputusan promosi jabatan dibutuhkan berbagai pertimbangan, apabila terdapat keputusan yang salah dalam melaksanakan promosi jabatan, maka akan menimbulkan efek samping yang tidak baik bagi pegawai dan perusahaan, yang semuanya akan mengakibatkan produktivitas tidak akan tercapai. Moshe (2008) menemukan bahwa kurangnya kesempatan promosi, proses promosi yang keliru atau persepsi ketidakadilan dan persepsi yang buruk dalam promosi berdampak pada rendahnya kinerja, rendahnya tingkat loyalitas, rendahnya komitmen, tingginya turnover dan meningkatnya ketidakhadiran. Dengan adanya penelitian pelaksanaan promosi jabatan berdasarkan persepsi pegawai di kantor pusat Antam ini, maka setelah selesai dianalisis diharapkan akan memberikan *feedback* bagi perusahaan yang bersangkutan mengenai pelaksanaan promosi jabatan di kantor pusat Antam.

Dari uraian yang dijabarkan pada latar belakang, permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini adalah bagaimana pelaksanaan promosi jabatan berdasarkan persepsi pegawai tetap (Spesialis) di kantor pusat PT Antam (Persero) Tbk?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan diadakannya penelitian ini adalah untuk mengetahui pelaksanaan promosi jabatan berdasarkan persepsi pegawai tetap (Spesialis) di kantor pusat PT Antam (Persero) Tbk.

1.4 Signifikansi Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat baik secara praktis maupun secara akademis:

1. Signifikansi Praktis

Penelitian ini ditujukan agar perusahaan yang diteliti mengetahui pelaksanaan promosi jabatan berdasarkan persepsi pegawai tetap (Spesialis) di kantor pusat PT Antam (Persero) Tbk. Yang nantinya akan bermanfaat bagi perusahaan ini, sehingga perusahaan ini akan lebih memperhatikan pelaksanaan promosi jabatan dalam perusahaan.

2. Signifikansi Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan wacana dan pemahaman ilmiah yang berkaitan dengan pelaksanaan promosi jabatan, dan diharapkan dapat menambah pengetahuan bagi kalangan akademis khususnya dalam bidang Ilmu Administrasi Niaga.

1.5 Batasan Penelitian

Penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui pelaksanaan promosi jabatan berdasarkan persepsi pegawai tetap (Spesialis) di kantor pusat PT Antam (Persero) Tbk. Aktivitas perusahaan yang dilaksanakan di kantor pusat Antam berkaitan dengan perencanaan, pembuatan dan penentuan strategi serta kebijakan perusahaan.

Karakteristik pegawai yang dipilih sebagai responden adalah pegawai tetap pada kategori jabatan (Spesialis) yang sudah bekerja di kantor pusat PT Antam (Persero) Tbk minimal selama 3 tahun terhitung sampai dengan Maret 2012. Peneliti mengambil responden dari kategori jabatan Spesialis karena berdasarkan data (Tabel 1.3, hal. 8), promosi jabatan paling banyak terjadi di kategori jabatan Spesialis. Selain itu peneliti membatasi yang menjadi responden yaitu pegawai yang sudah bekerja minimal selama 3 tahun di kantor pusat Antam, hal ini diharapkan agar pegawai tersebut sudah memahami pelaksanaan promosi jabatan dan sudah mempunyai persepsi tersendiri mengenai pelaksanaan promosi jabatan di kantor pusat Antam. Dalam penelitian ini variabel promosi jabatan menggunakan gabungan teori dari Hasibuan (2005), Werther & Davis (1996), Nitisemito (1996), dan Cascio (1993). Penelitian ini akan dilaksanakan pada bulan Maret-Juni 2012.

1.6 Sistematika Penulisan

Penelitian ini terbagi menjadi 5 bab yaitu:

BAB 1 PENDAHULUAN

Bab ini berisikan tentang latar belakang yang hendak diangkat dalam penelitian ini, selain itu dikemukakan pula mengenai pokok permasalahan yang menjadi fokus penelitian, tujuan penelitian, signifikansi penelitian, batasan penelitian dan sistematika penulisan.

BAB 2 TINJAUAN LITERATUR

Bab ini berisikan tentang penelitian terdahulu, konstruksi model teoritis dan operasionalisasi konsep. Penelitian terdahulu yang merupakan hasil penelitian sebelumnya mengenai promosi jabatan. Selain itu terdapat konstruksi model teoritis yaitu sejumlah teori yang berkaitan dengan tema yang diangkat dalam penelitian ini.

BAB 3 METODE PENELITIAN

Bab ini berisikan tentang pendekatan penelitian, jenis penelitian, populasi dan sampel, lokasi penelitian, teknik analisis data, uji validitas dan reliabilitas, dan keterbatasan penelitian. Jenis penelitian dikelompokkan berdasarkan tujuan,

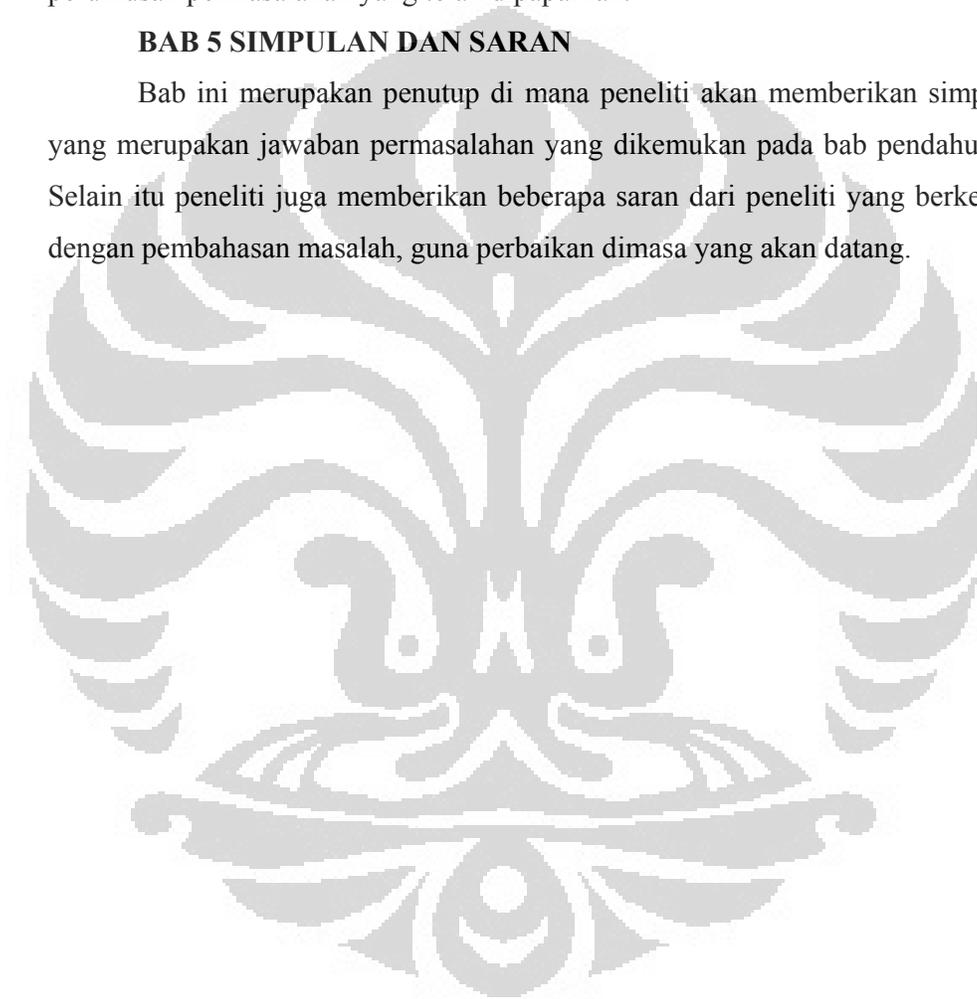
manfaat, dimensi waktu, dan jenis data. Teknik analisis data dijabarkan berdasarkan skala pengukuran, pengolahan data, dan analisis data.

BAB 4 PEMBAHASAN

Bab ini berisikan tentang gambaran umum objek penelitian beserta gambaran umum promosi jabatan di PT Antam (Persero) Tbk. Dilanjutkan dengan menguraikan hasil penelitian mengenai dimensi-dimensi penelitian dan menjawab perumusan permasalahan yang telah dipaparkan.

BAB 5 SIMPULAN DAN SARAN

Bab ini merupakan penutup di mana peneliti akan memberikan simpulan yang merupakan jawaban permasalahan yang dikemukakan pada bab pendahuluan. Selain itu peneliti juga memberikan beberapa saran dari peneliti yang berkenaan dengan pembahasan masalah, guna perbaikan dimasa yang akan datang.



BAB 2

TINJAUAN LITERATUR

2.1 Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian yang akan peneliti lakukan dengan judul "Analisis Pelaksanaan Promosi Jabatan Berdasarkan Persepsi Pegawai (Spesialis) Kantor Pusat PT Antam (Persero) Tbk", peneliti ingin mengetahui bagaimana pelaksanaan promosi jabatan berdasarkan persepsi pegawai. Penelitian tersebut bukan merupakan penelitian baru. Oleh sebab itu, penelitian ini berupaya melakukan suatu tinjauan pustaka terhadap penelitian-penelitian terdahulu mengenai pelaksanaan promosi jabatan berdasarkan persepsi pegawai. Di sini peneliti mengambil empat hasil penelitian yang terkait dengan penelitian ini.

Tinjauan pustaka yang pertama diambil dari skripsi Universitas Indonesia tahun 2005 yang berjudul Persepsi Karyawan Non Manajerial atas kebijakan Promosi Jabatan pada Departemen Genaral Affair PT Hero Supermarket Tbk karya Niken Purwandini. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa bagaimana kebijakan promosi jabatan pada PT Hero Supermarket Tbk, serta untuk mengetahui bagaimana persepsi karyawan non manajerial atas kebijakan promosi jabatan pada departemen Genaral Affair PT Hero Supermarket Tbk.

Adapun pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Pendekatan ini dipilih karena untuk mengukur bagaimana persepsi karyawan terhadap pelaksanaan promosi jabatan di perusahaan tersebut. Sedangkan jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif, yang bertujuan untuk memecahkan masalah yang ada pada masa sekarang dan sebagai dasar pemikiran dalam alur penelitian. Adapun yang digunakan sebagai dimensi dalam promosi jabatan antara lain adalah: kesempatan promosi jabatan, waktu promosi jabatan, faktor penghambat promosi jabatan, syarat promosi jabatan, pengembangan kompetensi untuk promosi jabatan, penilaian prestasi untuk

promosi jabatan, benefit yang didapat dari promosi jabatan bagi karyawan dan prinsip-prinsip penilaian untuk promosi jabatan.

Pada penelitian ini, yang menjadi populasi adalah karyawan PT Hero Supermarket Tbk pada Departemen General Affair, yang statusnya masih aktif bekerja hingga pada saat penelitian dilakukan dengan pembatasan lama bekerja minimal lima tahun. Sedangkan untuk sampelnya adalah 4 orang supervisor dan 17 orang tenaga staff. Adapun simpulan dalam skripsi ini adalah sebagian besar karyawan berpendapat bahwa perusahaan memberikan kesempatan yang sama pada karyawannya untuk mendapatkan promosi jabatan. Namun, karyawan menginginkan promosi jabatan dengan waktu yang cepat yaitu dibawah tiga tahun, sebab jika terlalu lama maka karyawan akan merasa jenuh dengan pekerjaannya.

Tinjauan pustaka yang kedua diambil dari skripsi Universitas Indonesia tahun 2005 yang berjudul Persepsi Pegawai atas Pelaksanaan Promosi Jabatan pada Divisi Fire Product PT Indolok Bakti Utama Jakarta (Kantor Pusat) karya Rika Herdika. Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh gambaran mengenai pelaksanaan promosi pada Divisi *Fire Product* PT Indolok Bakti Utama dan untuk mengetahui persepsi pegawai atas pelaksanaan promosi jabatan pada Divisi *Fire Product* PT Indolok Bakti Utama.

Pada penelitian ini penulis menggunakan pendekatan kuantitatif, menganalisis memperoleh gambaran yang sesungguhnya tentang promosi jabatan yang dilakukan PT Indolok Bakti Utama, untuk dibandingkan dengan teori dan didukung dengan hasil kuesioner responden dalam bentuk presentasi yang ditunjukkan dalam bentuk tabel. Analisis dalam penelitian ini menggunakan analisis data Univariat, yaitu dengan menggunakan Distribusi Frekuensi yang menggunakan susunan data dalam suatu tabel yang telah diklasifikasikan menurut kelas atau kategori-kategori tertentu. Indikator diukur dengan menggunakan tingkat pengukuran Skala Ordinal, berupa angka-angka yang diberikan dimana angka tersebut mengandung pengertian tingkatan.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan data primer dan sekunder. Data primer dengan kuesioner dan wawancara kepada HRD Manager, Head of Division Fire Product, dan

dengan dua orang pegawai non manajerial Divisi *Fire Product* PT Indolok Bakti Utama untuk mendapatkan jawaban yang lebih obyektif.

Pada penelitian ini anggota populasi penelitian sekaligus menjadi sampel penelitian (*total sampling*). Penelitian ini melibatkan seluruh karyawan Divisi *Fire Product* PT Indolok Bakti Utama Jakarta, yaitu sebanyak 25 orang. Adapun yang digunakan sebagai dimensi dalam variabel promosi jabatan adalah: dasar pelaksanaan promosi, manfaat promosi, persiapan promosi, syarat-syarat promosi, dan sistem promosi. Adapun simpulan yang dapat dipetik dalam skripsi ini adalah: (1) Pelaksanaan promosi jabatan pada PT Indolok Bakti Utama dengan melakukan penilaian prestasi kerja secara rutin setiap tahun dan lebih mengutamakan pada hasil kinerja yang baik; (2) Persepsi pegawai PT Indolok Bakti Utama terhadap promosi jabatan sudah berlangsung dengan baik, hal ini ditunjukkan dari hasil mean kuesioner yang menyatakan tingkat kesetujuannya terhadap beberapa variabel yang dituangkan dalam bentuk pertanyaan kuesioner. Namun beberapa hal juga dipandang oleh pegawai bahwa promosi jabatan masih berlangsung kurang efektif dan efisien yaitu dengan adanya komunikasi yang dianggap kurang jelas oleh para pegawai mengenai promosi jabatan, jangka waktu yang lama, dimana perusahaan memerlukan proses yang lama dalam melaksanakan promosi jabatan, sehingga hal tersebut menjadi langka dan jarang dilakukan oleh perusahaan dalam mempromosikan pegawainya yang masih dianggap kurang obyektif, dan adanya faktor kedekatan dengan atasan.

Penelitian yang ketiga berjudul *Promotion: A Predictor of Job Satisfaction A Study of Glass Industry of Lahore (Pakistan)*, tahun 2011. Penelitian ini dilakukan oleh Asvir Naveed, Ahmad Usman dan Fatima Bushra dari *Hailey College of Commerce* dan *University of the Punjab Lahore, Pakistan*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah promosi dapat memprediksi kepuasan kerja atau tidak pada karyawan industri kaca di Lahore (Pakistan). Empat perusahaan kaca dipilih secara acak. Populasi untuk penelitian ini adalah semua karyawan yang bekerja di 4 industri kaca yaitu di Ghani Glass Ltd, Ghani Value Glass Ltd, Gunj Glass Ltd dan Baber Fareed Glass Ltd. di Lahore dan ada sekitar 1500 karyawan. Penelitian ini menggunakan teknik penarikan *random*

sampling. Kuesioner berjumlah 200 yang diberikan melalui manajer sumber daya manusia di masing-masing perusahaan. Kuesioner yang diterima kembali berjumlah 156, kemudian data tersebut dianalisis. Setelah dianalisis dapat disimpulkan bahwa promosi merupakan prediktor dari kepuasan kerja. Hasil analisis regresi menunjukkan hubungan yang sedang dan positif antara promosi dan kepuasan kerja. Hal ini menjelaskan bahwa unsur-unsur seperti masa kerja, kemampuan dan keterampilan yang merupakan faktor penentu promosi memiliki efek yang cukup pada peningkatan kepuasan kerja karyawan. Para karyawan menganggap manajemen suportif dalam menaiki jenjang karir karyawan. Manajemen memberikan preferensi yang lebih untuk mempromosikan karyawan yang ada dalam perusahaan untuk menempati jenjang karir yang lebih tinggi daripada karyawan dari luar perusahaan.

Penelitian lainnya yang keempat dilakukan oleh Moshe Sharabi dari *Yezreel University of Haifa, Israel* tahun 2008. Penelitian ini berjudul *Promotion according to who or what you know: managers' and workers' perception of factors influencing promotion*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui persepsi manajer dan karyawan tentang faktor apa yang mempengaruhi promosi dalam industri teknologi tinggi di Israel. Pendekatan penelitian ini adalah kuantitatif terlihat dari adanya pembagian kuesioner yang berisi serangkaian faktor yang berhubungan dengan promosi yang diberikan kepada 95 karyawan dan 36 manajer di sebuah anak perusahaan teknologi tinggi milik perusahaan internasional yang berlokasi di Israel. Responden diminta untuk menilai sejauh mana mereka setuju dengan pernyataan berikutnya, mulai dari 1 'very little' sampai 7 'very much'. Pernyataannya adalah: Promosi dalam organisasi Anda didasarkan pada: Pendidikan, Masa jabatan dalam organisasi, Pengalaman profesi, Sukses dalam proyek-proyek, Politik (hubungan sosial dengan orang yang 'benar'), Multidisipliner pengetahuan profesi, Tekanan dari supervisor, Usia, Jenis kelamin, dan Keberuntungan (atau 'menjadi orang yang tepat pada waktu yang tepat'). Hasilnya dibagi berdasarkan persepsi manajer dan persepsi karyawan. Menurut manajer, faktor yang paling penting yang mempengaruhi promosi secara berurutan adalah (1) Sukses dalam proyek; (2) Pendidikan; (3) Pengetahuan multidisiplin; (4) Politik; (5) Pengalaman profesi; (6) Tekanan dari supervisor; (7)

Keberuntungan; (8) Masa jabatan dalam organisasi; (9) Usia, (10) Jenis kelamin. Sedangkan menurut karyawan, faktor yang paling penting yang mempengaruhi promosi secara berurutan adalah (1) Sukses dalam proyek; (2) Politik; (3) Tekanan dari supervisor; (4) Pendidikan; (5) Pengetahuan multidisiplin; (6) Keberuntungan; (7) Pengalaman profesi; (8) Masa jabatan dalam organisasi; (9) Usia; (10) Jenis Kelamin.

Lalu yang terakhir adalah penelitian yang dilakukan Dwikanty Lestari yang berjudul "Analisis Pelaksanaan Promosi Jabatan Berdasarkan Persepsi Pegawai Tetap (Spesialis) di Kantor Pusat PT Antam (Persero) Tbk" tahun 2012. Adapun kesamaan penelitian yang akan dilakukan peneliti dengan penelitian-penelitian sebelumnya adalah sama-sama meneliti mengenai promosi jabatan. Perbedaan antara penelitian-penelitian terdahulu dengan penelitian ini terletak pada waktu, objek dan teori yang digunakan dalam penelitian. Objek penelitian adalah kantor pusat PT Antam (Persero) Tbk yaitu perusahaan yang bergerak dalam bidang pertambangan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan promosi jabatan berdasarkan persepsi pegawai tetap (Spesialis) di kantor pusat PT Antam (Persero) Tbk. Metode penelitian ini adalah kuantitatif. Sampel yang diambil adalah pegawai tetap pada kategori jabatan Spesialis yang sudah bekerja selama 3 tahun atau lebih terhitung sampai dengan Maret 2012. Penelitian ini akan dilaksanakan pada bulan Maret-Juni 2012. Berikut ini akan dipaparkan tentang perbandingan tinjauan pustaka penelitian yang telah dilakukan sebelumnya dengan penelitian yang akan peneliti lakukan:

Tabel 2.1 Perbandingan Penelitian

	Penelitian Pertama	Penelitian Kedua	Penelitian Ketiga	Penelitian Keempat	Penelitian Kelima
Nama, Tahun	Niken Purwandini, 2005	Rika Herdika, 2005	Asvir Naveed, Ahmad Usman dan Fatima Bushra, 2011	Moshe Sharabi, 2008	Dwikanty Lestari, 2012
Judul	Persepsi Karyawan Non Manajerial atas kebijakan Promosi Jabatan pada Departemen General Affair PT Hero Supermarket Tbk	Persepsi Pegawai atas Pelaksanaan Promosi Jabatan pada Divisi Fire Product PT Indolok Bakti Utama Jakarta (Kantor Pusat)	<i>Promotion: A Predictor of Job Satisfaction A Study of Glass Industry of Lahore (Pakistan)</i>	<i>Promotion according to who or what you know: managers' and workers' perception of factors influencing promotion.</i>	Analisis Pelaksanaan Promosi Jabatan Berdasarkan Persepsi Pegawai Tetap (Spesialis) di Kantor Pusat PT Antam (Persero) Tbk
Tujuan	Untuk mengetahui bagaimana persepsi karyawan non manajerial atas kebijakan promosi jabatan pada departemen General Affair PT Hero Supermarket	Untuk memperoleh gambaran mengenai pelaksanaan promosi pada Divisi Fire Product PT Indolok Bakti Utama dan untuk	Untuk mengetahui apakah promosi dapat memprediksi kepuasan kerja atau tidak pada karyawan industri kaca di Lahore (Pakistan).	Untuk mengetahui persepsi manajer dan karyawan tentang faktor apa yang mempengaruhi promosi dalam industri teknologi tinggi di Israel.	Untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan promosi jabatan berdasarkan persepsi pegawai tetap (Spesialis) di kantor pusat PT Antam (Persero)

	Tbk.	mengetahui persepsi pegawai atas pelaksanaan promosi jabatan pada Divisi Fire Product PT Indolok Bakti Utama.			Tbk.
Pendekatan penelitian	Kuantitatif	Kuantitatif	Kuantitatif	Kuantitatif	Kuantitatif
Jenis penelitian	Deskriptif	Deskriptif	Eksplanatif	Deskriptif	Deskriptif
Teknik pengumpulan data	Kuesioner	Kuesioner	Kuesioner	Kuesioner	Kuesioner
Hasil yang diperoleh	Sebagian besar karyawan berpendapat bahwa perusahaan memberikan kesempatan yang sama pada karyawannya untuk mendapatkan promosi jabatan. Namun, karyawan menginginkan promosi jabatan dengan waktu	Persepsi pegawai PT Indolok Bakti Utama terhadap promosi jabatan sudah berlangsung dengan baik. Namun beberapa hal juga dipandang oleh pegawai bahwa promosi jabatan masih berlangsung kurang efektif dan efisien yaitu dengan adanya	Promosi merupakan prediktor dari kepuasan kerja. Hasil analisis regresi menunjukkan hubungan yang sedang dan positif antara promosi dan kepuasan kerja.	Hasilnya dibagi berdasarkan persepsi manajer dan persepsi karyawan. Menurut manajer, faktor yang paling penting yang mempengaruhi promosi secara berurutan adalah (1) Sukses dalam proyek; (2) Pendidikan; (3) Pengetahuan multidisiplin; (4) Politik; (5) Pengalaman profesi; (6) Tekanan dari supervisor; (7) Keberuntungan; (8) Masa jabatan dalam organisasi; (9) Usia, (10) Jenis kelamin. Sedangkan menurut karyawan,	-

	yang cepat yaitu dibawah tiga tahun.	komunikasi yang dianggap kurang jelas oleh para pegawai mengenai promosi jabatan, jangka waktu yang lama, dan adanya faktor kedekatan dengan atasan.		faktor yang paling penting yang mempengaruhi promosi secara berurutan adalah (1) Sukses dalam proyek; (2) Politik; (3) Tekanan dari supervisor; (4) Pendidikan; (5) Pengetahuan multidisiplin; (6) Keberuntungan; (7) Pengalaman profesi; (8) Masa jabatan dalam organisasi; (9) Usia; (10) Jenis Kelamin.	
--	--------------------------------------	--	--	--	--

- Sumber: 1. Purwandini, Niken. *Persepsi Karyawan Non-Managerial atas Kebijakan Promosi Jabatan pada Departemen Generral Affair PT. Hero Supermarket Tbk.*, skripsi. Program Ilmu Administrasi. Universitas Indonesia. Depok. 2005.
2. Herdika, Rika. *Persepsi Pegawai atas Pelaksanaan Promosi Jabatan pada Divisi Fire Product PT Indolok Bakti Utama Jakarta (Kantor Pusat)*, skripsi. Program Ilmu Administrasi. Universitas Indonesia. Depok. 2005.
3. Naveed, Asvir., Usman, A., & Bushra, F. 2011. *Promotion: A Predictor of Job Satisfaction a Study of Glass Industry of Lahore (Pakistan)*. International Journal of Business and Social Science, Vol. 2 No. 16.
4. Sharabi, Moshe. 2008. *Promotion According to Who or What You Know: Managers' and Workers' Perception of Factors Influencing Promotion*. Journal of Human Resource Development International, Vol. 11, No. 5.

2.2 Konstruksi Model Teoritis

2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Pimpinan suatu organisasi atau perusahaan tidak mungkin mencapai tujuan perusahaan hanya dengan usaha sendiri, tetapi harus bekerja sama dengan bawahan atau karyawannya. Setiap organisasi atau perusahaan dalam menjalankan aktivitasnya tidak terlepas dari kegiatan manajemen. Manajemen menurut Stoner (1996) yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan pengguna sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang ditetapkan.

Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, artinya unsur manusia memegang peranan penting dalam melakukan aktivitas untuk pencapaian tujuan. Untuk mencapai kondisi yang lebih baik terhadap eksistensi sumber daya manusia, perlu adanya manajemen yang mengarahkan dan mengelola sehingga terciptalah sumber daya manusia yang berkualitas, loyal dan berprestasi.

Manajemen sumber daya manusia pada hakikatnya adalah penerapan manajemen untuk sumber daya manusia, sehingga dapat didefinisikan sebagai seni untuk merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengawasi kegiatan-kegiatan sumber daya manusia atau karyawan, dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Notoatmodjo, 2003).

Menurut Dessler (2008), Manajemen Sumber Daya Manusia adalah kebijakan dan praktik menentukan aspek "manusia" atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan, dan penilaian. Sedangkan menurut Rivai (2005), Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja secara efektif dan efisien sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Menurut Flippo (1996), fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia yakni:

- a. Fungsi manajemen, terdiri dari: perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*directing*) dan pengawasan (*controlling*).

- b. Fungsi operasional, terdiri dari: pengadaan (*procurement*), pengembangan (*development*), kompensasi (*compensation*), integrasi (*integration*), pemeliharaan (*maintenance*) dan pemutusan hubungan kerja (*separation*).

Berdasarkan beberapa definisi di atas, penulis mendefinisikan Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai suatu keseluruhan dan pelaksanaan dari berbagai aktivitas, kebijakan dan program yang bertujuan untuk mendapatkan tenaga kerja, pengembangan, dan pemeliharaan dalam usaha meningkatkan dukungan terhadap peningkatan efektivitas perusahaan.

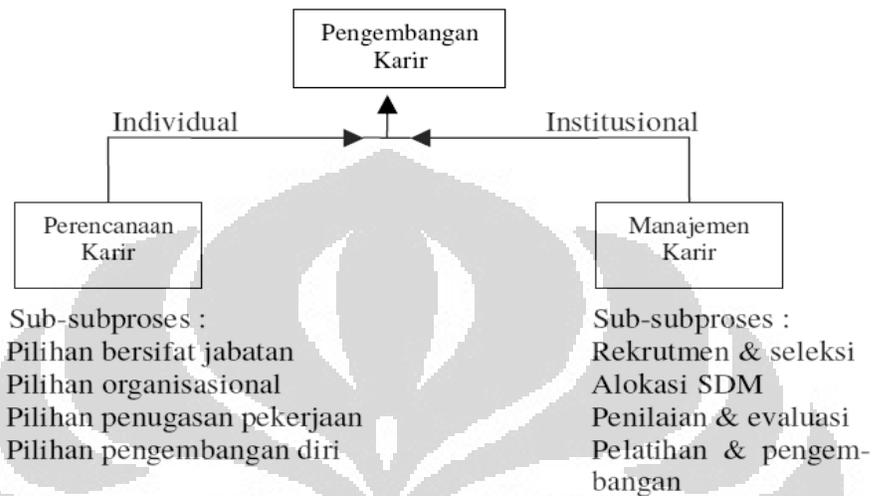
2.2.2 Pengembangan Karir

Pengembangan karir (*career development*) menurut Mondy (2010) meliputi aktivitas-aktivitas untuk mempersiapkan seorang individu pada kemajuan jalur karir yang direncanakan. Menurut Byars dan Rue (2006), pengembangan karir merupakan hal yang terus-menerus dan upaya formal dari organisasi yang berfokus pada pengembangan dan pemerdayaan sumber daya organisasi dalam memenuhi kebutuhan karyawan dan organisasi.

Menurut Simamora (2001) pengembangan karir (*career development*) meliputi perencanaan karir (*career planning*) dan manajemen karir (*career management*). Memahami pengembangan karir dalam sebuah organisasi membutuhkan suatu pemeriksaan atas dua proses, yaitu bagaimana masing-masing individu merencanakan dan menerapkan tujuan-tujuan karirnya (perencanaan karir) dan bagaimana organisasi merancang dan menerapkan program-program pengembangan karir (manajemen karir).

Perencanaan karir (*career planning*) adalah suatu proses dimana individu dapat mengidentifikasi dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan-tujuan karirnya. Perencanaan karir melibatkan pengidentifikasian tujuan-tujuan yang berkaitan dengan karir dan penyusunan rencana-rencana untuk mencapai tujuan tersebut. Manajemen karir (*career management*) adalah proses dimana organisasi memilih, menilai, menugaskan, dan mengembangkan para pegawainya guna menyediakan suatu kumpulan orang-orang yang berbobot untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan di masa yang akan datang.

Berdasarkan pengertian di atas maka terdapat tanggung jawab yang berbeda antara individu/pegawai dan organisasi dalam mengelola karir, seperti terlihat pada gambar 2.1 di bawah ini:



Gambar 2.1 Pengembangan Karir

Sumber: Simamora, 2001

Berdasarkan gambar 2.1 tersebut dapat dikatakan bahwa perencanaan karir merupakan proses untuk:

- Menyadari diri sendiri terhadap peluang-peluang, kesempatan-kesempatan, kendala-kendala, pilihan-pilihan, dan konsekuensi-konsekuensi;
- Mengidentifikasi tujuan-tujuan yang berkaitan dengan karir;
- Penyusunan program kerja, pendidikan, dan yang berhubungan dengan pengalaman-pengalaman yang bersifat pengembangan guna menyediakan arah, waktu, dan urutan langkah-langkah yang diambil untuk meraih tujuan karir.

Sedangkan manajemen karir merupakan proses berkelanjutan dalam penyiapan, penerapan, dan pemantauan rencana-rencana karir yang dilakukan oleh individu seiring dengan sistem karir organisasi. Salah satu kegiatan manajemen karir adalah alokasi Sumber Daya Manusia. Menurut Werther dan Davis (1996), kegiatan alokasi SDM yang dimaksud adalah:

- a. Transfer: perpindahan karyawan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang relatif sama dalam gaji, tanggung jawab, dan atau hierarki dalam suatu perusahaan.
- b. Demosi: perpindahan karyawan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain dengan gaji, tanggung jawab, dan atau hierarki yang lebih rendah dalam suatu perusahaan.
- c. Promosi: perpindahan karyawan yang terjadi ketika seorang karyawan pindah atau bergerak dari pekerjaan satu ke pekerjaan yang lebih tinggi gajinya, tanggung jawab, dan atau level organisasinya.

Dari ketiga alokasi sumber daya manusia tersebut, yang diharapkan oleh pegawai adalah promosi, karena promosi dapat meningkatkan kenaikan gaji atau penghasilan.

2.2.3 Promosi Jabatan

Dalam dunia bisnis, promosi dianggap sebagai imbalan. Namun imbalan tersebut tidak dapat diberikan kepada setiap karyawan, karena untuk mendapatkannya harus dengan beberapa persyaratan. Menurut Lazear & Rosen (1981) promosi dapat digunakan sebagai alat insentif. Dengan cara memberikan imbalan kepada karyawan yang dapat memenuhi tujuan organisasi sehingga berfungsi sebagai alat sinkronisasi tujuan organisasi dengan tujuan pribadi.

Promosi merupakan aspek penting dari mobilitas karyawan, karena paling sering memberi peningkatan upah yang cukup besar dan dapat memiliki dampak yang signifikan terhadap karakteristik pekerjaan lain seperti tanggung jawab pekerjaan berikutnya (Pergamit dan Veum 1999). Promosi memberikan peranan yang cukup penting bagi setiap karyawan, bahkan menjadi idaman yang selalu dinanti-nantikan oleh karyawan, karena promosi berarti ada kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan seorang karyawan untuk menjabat suatu jabatan yang lebih tinggi. Dengan demikian, promosi akan memberikan status sosial, wewenang (*authority*), tanggung jawab (*responsibility*), serta penghasilan (*outcomes*) yang semakin besar bagi karyawan tersebut

Adapun pengertian promosi menurut beberapa ahli, antara lain:

Werther dan Davis (1996) mengemukakan bahwa:

“Promosi merupakan perpindahan karyawan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai imbalan gaji, tanggung jawab, dan jenjang jabatan yang lebih tinggi. Umumnya, itu diberikan sebagai pengakuan atas kinerja masa lalu seseorang dan harapan yang menjanjikan di masa depan.”

Promosi menurut Dessler (2008) adalah

“Promosi dikatakan terjadi ketika pekerja membuat pergeseran dalam arah ke atas dalam hirarki organisasi dan bergerak ke tempat tanggung jawab yang lebih besar.”

Menurut Hasibuan (2005), promosi harus secara terbuka diinformasikan, baik asas, dasar, jenis, dan persyaratannya maupun metode penilaian karyawan yang akan dilakukan dalam perusahaan tersebut. Karena jika diinformasikan dengan baik akan menjadi motivasi bagi karyawan untuk bekerja bersungguh-sungguh. Promosi disebabkan adanya suatu jabatan yang kosong karena pensiun, keluar, meninggal dunia, atau pejabat yang menduduki jabatan tersebut dipindahkan ke jabatan lain.

Menurut Carrel (1995), promosi merupakan

“A promotion involves the reassignment of an employee to a higher level job. When promoted, employees generally face increasing demand in term of skills, abilities, and responsibilities. In turn, employees generally receive increased pay (sometimes) benefits, as well as greater authority and status.”

Sementara itu, Heidjrachman & Suad Husnan (1997), promosi adalah kegiatan pemindahan karyawan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Promosi akan selalu diikuti oleh tugas, tanggung jawab dan wewenang yang lebih tinggi serta diikuti dengan peningkatan pendapat serta fasilitas yang lain dari jabatan yang diduduki sebelumnya.

Berdasarkan pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa promosi berarti perpindahan karyawan dari satu jabatan ke jabatan lain yang lebih tinggi tingkatannya dalam organisasi. Promosi akan meningkatkan tugas, kewajiban,

Universitas Indonesia

wewenang dan tanggung jawab. Promosi akan mengakibatkan kenaikan pendapatan dan hak.

2.2.4 Azas Promosi Jabatan

Azas promosi harus dituangkan di dalam program promosi secara jelas, sehingga karyawan mengetahui. Sedangkan bagi perusahaan dapat mempunyai pegangan untuk mempromosikan karyawan-karyawan itu sendiri. Adapun azas-azas promosi menurut Hasibuan (2005) adalah:

a. Kepercayaan

Promosi hendaknya berazaskan pada kepercayaan atau keyakinan mengenai kejujuran dan kemampuan karyawan yang bersangkutan dalam melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik pada jabatan tersebut.

b. Keadilan

Karyawan yang mempunyai peringkat (*ranking*) terbaik hendaknya mendapatkan kesempatan pertama untuk dipromosikan tanpa melihat suku, golongan, dan keturunannya. Promosi berazaskan keadilan akan menjadi alat motivasi bagi karyawan untuk meningkatkan prestasinya.

c. Formasi

Promosi harus berazaskan kepada formasi yang ada, karena promosi karyawan hanya mungkin dilakukan jika ada formasi jabatan yang lowong. Jadi, promosi hendaknya disesuaikan dengan formasi jabatan yang ada di dalam perusahaan tersebut.

2.2.5 Dasar-Dasar Promosi Jabatan

Dasar promosi ditentukan oleh kebijakan masing-masing perusahaan. Namun secara garis besar promosi didasarkan pada prestasi kerja, senioritas atau kombinasi antara prestasi kerja dan senioritas (Werther & Davis, 1996).

a. Prestasi Kerja (*Merit-Based Promotions*)

Promosi ini didasarkan pada prestasi kerja yang telah dicapai oleh karyawan dalam jangka waktu tertentu. jadi karyawan yang dipromosikan dalam suatu jabatan tertentu karena mereka dianggap mampu untuk menduduki jabatan.

b. Senioritas (*Seniority-Based Promotions*)

Promosi ini didasarkan pada lamanya pengalaman kerja karyawan atau lamanya seseorang bekerja di perusahaan. Dalam hal ini, orang yang telah lama bekerja akan mendapat prioritas dalam promosi. Kebaikannya ada penghargaan bagi karyawan yang bekerja di perusahaan dan dapat menimbulkan loyalitas dalam bekerja. Sedangkan kelemahannya, kemungkinan ada karyawan yang kemampuannya terbatas, karena sudah lama bekerja di perusahaan akan tetap dipromosikan, sehingga dapat mengakibatkan dalam menjalankan tugasnya kurang baik.

c. Kombinasi antara prestasi kerja dan senioritas

Dari dua dasar promosi di atas, keduanya memiliki kelemahan, maka untuk memenuhi semua harapan pegawai, maka kebanyakan perusahaan menggunakan pola gabungan prestasi kerja dan senioritas. Sistem ini dianggap lebih objektif dan lebih dapat diterima semua pegawai. Dengan menggunakan sistem gabungan ini, maka bila ada dua orang pegawai yang masa kerjanya sama, maka yang memiliki prestasi kerja yang lebih tinggi yang berhak mendapatkan promosi. Demikian pula sebaliknya, jika dua orang pegawai memiliki prestasi kerja yang sama tetapi seorang lebih senior, maka yang lebih senior yang berhak mendapatkan promosi.

2.2.6 Syarat Promosi Jabatan

Menurut Hasibuan (2005), persyaratan promosi untuk setiap perusahaan tidak selalu sama tergantung kepada perusahaan masing-masing. Syarat-syarat mengenai promosi jabatan perlu ditetapkan secara tegas, jelas, dan transparan. Hal ini, karena dapat dipakai sebagai pedoman oleh setiap karyawan tanpa menimbulkan keraguan dan penafsiran yang berbeda-beda (Nitisemito, 1996).

Menurut Moekijat (1995), perusahaan yang mempunyai program promosi perlu mencakup syarat-syarat sebagai berikut:

- a. Semua promosi melalui saringan diantara pegawai-pegawai yang cakap.
- b. Promosi-promosi yang diselenggarakan hanya menurut rencana promosi organisasi yang bersangkutan dan disesuaikan dengan kebijaksanaan promosi.

- c. Pegawai diberitahu tentang perkembangan rencana promosi.
- d. Melindungi pegawai dengan memberikan segala keterangan tentang kebijaksanaan dan prosedur penyusunan rencana promosi.
- e. Tiap rencana promosi menggunakan lapangan saingan yang seluasnya-luasnya dan metode penilaian yang didasarkan atas ukuran yang tepat dan dilaksanakan dengan jujur.

Sementara itu, menurut Wursanto (1997) terdapat beberapa persyaratan dalam promosi jabatan, yaitu:

- a. Ada formasi dan lowongan jabatan.
- b. Pegawai yang bersangkutan memenuhi persyaratan yang telah ditentukan dalam analisa jabatan.
- c. Pegawai yang bersangkutan lulus dari seleksi (ujian dinas).

2.2.7 Tujuan Promosi Jabatan

Menurut Baker (1988), sistem promosi mempunyai dua tujuan mendasar. Pertama, memilih individu yang lebih mampu untuk ditempatkan pada posisi tanggung jawab yang lebih besar. Kedua, memotivasi karyawan pada satu tingkat untuk berusaha lebih keras untuk mencapai tingkat yang berikutnya.

Sedangkan menurut Campbell (2007), promosi dalam organisasi memiliki dua tujuan penting, yaitu: pencocokan dan pemberian insentif. Promosi memberikan insentif ketika perusahaan menghargai kinerja karyawan dengan peningkatan gaji dan pangkat dalam organisasi. Promosi memberikan fungsi pencocokan ketika perusahaan menyusun karyawan ke dalam sebuah pekerjaan yang paling cocok dengan keterampilan dan kemampuan mereka.

Setiap kegiatan promosi diharapkan berdampak positif pada perusahaan. Tidak ada perusahaan yang mengharapkan perusahaannya mengalami kemunduran dan kebangkrutan. Alternatif jatuh pada pilihan bagaimana melaksanakan program promosi bagi pegawainya sehingga berdampak positif bagi perusahaan. Tujuan yang ingin dicapai melalui kegiatan promosi, antara lain meningkatnya moral kerja, disiplin kerja, terwujudnya iklim organisasi yang menggairahkan, dan meningkatnya produktivitas kerja (Sastrohadiwiryono, 2002).

a. Meningkatkan Moral Kerja

Meskipun yang menyebabkan meningkatnya semangat dan kegairahan kerja tidak hanya promosi, masih banyak faktor lain yang mempengaruhi semangat dan gairah kerja, tetapi promosi merupakan salah satu faktor dominan yang dapat dilakukan demi terwujudnya tujuan tersebut.

Namun telah menjadi kesadaran manajemen bahwa seringkali promosi hanya dalam jangka waktu tertentu saja mampu meningkatkan moral kerja. Dalam jangka panjang seringkali promosi tidak memberi dampak sesuai yang diharapkan perusahaan. Akibatnya, tindak lanjut promosi dalam kondisi biasa-biasa saja. Tantangan bagi manajemen apabila kondisi ini timbul, sekaligus merupakan kondisi yang perlu penanganan.

b. Meningkatkan Disiplin Kerja

Disiplin kerja merupakan kondisi ketaatan dan keteraturan terhadap kebijakan dan pedoman normatif yang telah digariskan manajemen yang memiliki wewenang. Salah satu kegiatan promosi diperuntukan guna menjamin kondisi tersebut. Dengan disiplin yang tinggi, pegawai mampu memberikan keluaran produktivitas kerja yang tinggi pula.

c. Terwujudnya Iklim Organisasi yang Menggairahkan

Terciptanya iklim organisasi yang menggairahkan pada diri pegawai dalam suatu perusahaan, merupakan salah satu harapan dari setiap individu yang terlibat di dalamnya. Oleh karena itu, untuk merealisasikan harapan tersebut, alternatif yang telah ditetapkan, serta pedoman-pedoman yang berlaku sehingga harmonisasi antar tenaga kerja dapat terwujud.

d. Meningkatkan Produktivitas Kerja

Dengan menduduki jabatan/pekerjaan yang lebih tinggi daripada jabatan/pekerjaan sebelumnya, diharapkan pegawai mampu meningkatkan produktivitas mereka.

2.2.8 Proses Pengambilan Keputusan Promosi Jabatan

Menurut Stumpf & London (1981) proses pengambilan keputusan promosi mencakup perumusan strategi, mencari kandidat, penanganan informasi, evaluasi dan pemilihan, serta perencanaan untuk implementasi.

a. Perumusan Strategi

Perumusan strategi adalah sejauh mana pembuat keputusan merumuskan strategi atau struktur sebelum mengidentifikasi atau mereview kandidat. Perumusan strategi dapat terjadi sebelum atau setelah ada lowongan, tetapi sebelum tindakan keputusan diambil.

b. Mencari Kandidat

Kandidat untuk promosi dapat diidentifikasi dalam sejumlah cara. Prosedur formal meliputi meminta staf personalia untuk membuat daftar, membuat profil pekerjaan yang kosong, dan memposting pemberitahuan pekerjaan. Prosedur informal meliputi mengidentifikasi kandidat yang memenuhi persyaratan di dalam departemen yang memiliki kekosongan dan meminta orang lain (supervisor, rekan kerja, bawahan) untuk dapat menyarankan kandidat.

c. Penanganan Informasi

Penanganan informasi yang efektif tergantung pada informasi apa yang dicari dari setiap kandidat dan seberapa komprehensif itu. Jumlah informasi, tingkat pengolahan, dan akurasi yang dapat digunakan pembuat keputusan mengingat informasi yang menentukan efektivitas penanganan informasi. Individu yang memiliki keterampilan penanganan informasi yang luar biasa cenderung untuk memeriksa ketepatan dari informasi yang mereka terima, mencari informasi tambahan bila kurang, dan berusaha untuk menemukan alasan untuk data yang kontradiktif atau tidak valid.

d. Evaluasi dan Pemilihan

Evaluasi dan memilih di antara kandidat mungkin perlu merekomendasikan kandidat ke tingkat yang lebih tinggi, memilih calon, atau membenarkan satu rekomendasi atau keputusan. Proses evaluasi / pemilihan meliputi: (1) mengevaluasi semua calon sedapat mungkin untuk mengidentifikasi calon yang optimal, (2) melanjutkan proses pencarian dan evaluasi sampai calon yang memuaskan telah diidentifikasi, (3) skrining semua calon dan kemudian mengevaluasi secara menyeluruh tetapi hanya yang berada di tingkat teratas, dan (4) mengidentifikasi calon yang paling favorit.

e. Perencanaan untuk Implementasi

Keputusan promosi yang paling sebenarnya adalah merekomendasikan mereka sampai disetujui pada tingkat organisasi yang lebih tinggi. Suatu rencana untuk memperoleh persetujuan yang dapat menjadi langkah penting dalam proses mendapatkan keputusan yang diimplementasikan. Selain itu harus memastikan bahwa kandidat yang dipilih akan bersedia.

2.2.9 Penilaian Pegawai untuk Promosi Jabatan

Perusahaan sebaiknya melakukan penilaian kepada setiap pegawai yang hasilnya dapat dijadikan pedoman untuk menentukan siapa yang berhak untuk dipromosikan. Persyaratan utama dari setiap sistem penilaian adalah *relevance*, *sensitivity*, *reliability*, *acceptability* dan *practicality* (Cascio, 1993).

1. *Relevance* (keterkaitan)

Suatu sistem penilaian digunakan untuk mengukur hal-hal atau kegiatan-kegiatan yang ada hubungannya. Hubungan yang ada kesesuaian antara hasil pekerjaan dan tujuan yang ditetapkan terlebih dahulu.

2. *Sensitivity* (kepekaan)

Sistem penilaian tersebut cukup peka dalam membedakan atau menunjukkan kegiatan yang berhasil ataupun gagal yang telah dilakukan oleh seorang karyawan. Hal ini sangat penting, jangan sampai terjadi suatu sistem penilaian tidak memiliki kemampuan membedakan karyawan yang berhasil dengan karyawan yang tidak berhasil.

3. *Reliability* (keterandalan)

Hasil dari penilaian tersebut dapat dipercaya (konsisten dan labil). Reliabilitas sistem penilaian dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain: waktu dan frekuensi penilaian. Dalam hubungannya dengan sistem penilaian, disebut memiliki tingkat reabilitas tinggi apabila dua penilai atau lebih terhadap karyawan yang sama memperoleh hasil nilai yang tingkatnya relatif sama.

4. *Acceptability* (dapat diterima)

Hasil dari sistem penilaian tersebut dapat diterima dalam hubungannya dengan kesuksesan dari pelaksanaan pekerjaan dalam suatu organisasi.

5. *Practically* (kepraktisan)

Sistem ini harus mudah bagi para manajer dan karyawan untuk menggunakan dan memahaminya. Sistem penilaian dapat mendukung secara langsung tercapainya tujuan organisasi perusahaan melalui peningkatan produktivitas karyawannya.

2.2.10 Persepsi

Toha (2004) menyebutkan bahwa persepsi timbul karena adanya dua faktor baik internal antaranya tergantung pada proses pemahaman sesuatu termasuk di dalamnya sistem nilai, tujuan, kepercayaan, dan tanggapannya terhadap hasil yang dicapai. Sedangkan faktor eksternal berupa lingkungan. Menurut Mandelbaum (dikutip oleh Jallaludin Rakhmat), persepsi adalah pengalaman tentang objek, peristiwa, atau hubungan-hubungan yang diperoleh dengan menyimpulkan informasi dan menafsirkan pesan (Rakhmat, 1991). Sedangkan menurut Stephen P. Robbins (2006), persepsi adalah suatu proses yang digunakan individu untuk mengorganisasikan dan menafsirkan kesan-kesan indera mereka untuk memberikan makna kepada lingkungan mereka.

Widayatun (1999) menyatakan bahwa proses terjadinya persepsi adalah karena adanya objek/stimulus yang merangsang untuk ditangkap oleh panca indera (objek tersebut menjadi perhatian panca indera), kemudian stimulus/objek perhatian tadi dibawa ke otak. Dari otak terjadi adanya “Kesan” atau jawaban (Respon) adanya stimulus, berupa kesan atau respon dibalikkan ke indera kembali berupa “Tanggapan” atau persepsi atau hasil kerja indera berupa pengalaman hasil pengolahan otak.

Dalam memandang sesuatu, terdapat sejumlah faktor yang membentuk atau terkadang memutarbalikan persepsi. Faktor ini berada pihak pelaku persepsi (*perceiver*), dalam objek atau target yang dipersepsikan atau dalam konteks situasi dimana persepsi itu dilakukan (Robbins, 2006).

a. Pelaku Persepsi

Apabila seorang/individu memandang pada suatu objek dan mencoba menafsirkan apa yang dilihatnya. Penafsiran tersebut sangat dipengaruhi oleh karakteristik pribadi dari pelaku persepsi individu itu. Diantara

karakteristik pribadi yang lebih relevan yang mempengaruhi persepsi adalah sikap, motif, kepentingan atau minat, pengalaman masa lalu, dan pengharapan (ekspektasi).

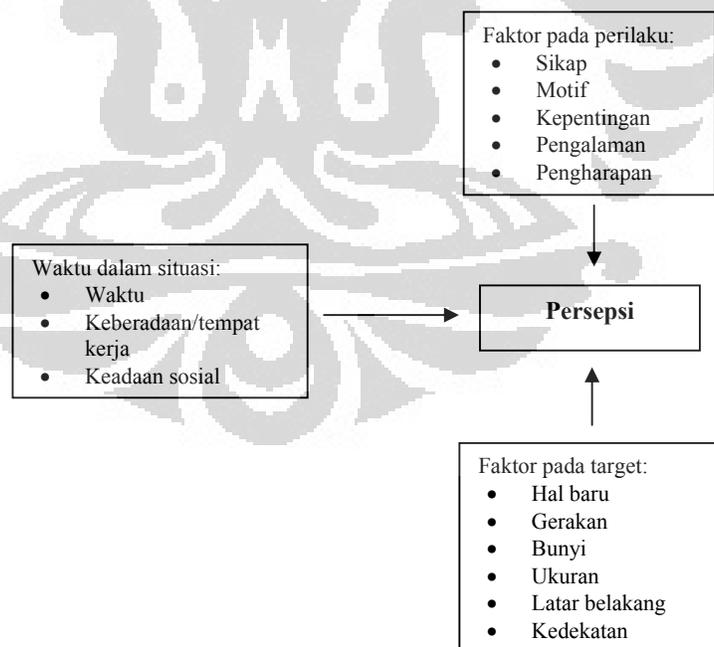
b. Target

Karakteristik-karakteristik dari target yang akan diamati dapat mempengaruhi apa yang dipersepsikan. Target tidak dipandang dalam keadaan terencil, oleh karena itu hubungan suatu target dengan latar belakangnya mempengaruhi persepsi, seperti kecenderungan untuk mengelompokkan benda-benda yang berdekatan.

c. Situasi

Unsur-unsur dalam lingkungan sekitar mempengaruhi persepsi kita. Penting bagi kita untuk melihat konteks objek/peristiwa.

Untuk menafsirkan dan mempersepsikan apa yang dilakukan oleh orang lain merupakan suatu beban. Akibatnya individu-individu mengembangkan teknik-teknik untuk membuat tugas itu lebih mudah dikelola dan memungkinkan untuk mendapatkan persepsi yang kuat. Berikut ini faktor-faktor yang dapat mempengaruhi persepsi:



Gambar 2.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Persepsi

Sumber: Robbins, 2006

2.3 Operasionalisasi Konsep

Soehartono (2002), menyatakan bahwa operasionalisasi konsep adalah gambaran tentang struktur penelitian yang menjabarkan variabel kepada konsep, dimensi dan indikator, serta ukuran yang diarahkan untuk memperoleh nilai variabel. Penelitian ini menggunakan gabungan teori dari Hasibuan (2005), Werther & Davis (1996), Nitisemito (1996), dan Cascio (1993). Menurut Hasibuan (2005), promosi jabatan harus secara terbuka diinformasikan, baik azas, dasar, jenis, dan persyaratannya maupun metode penilaian pegawai yang akan dilakukan dalam perusahaan tersebut. Indikator yang digunakan untuk mengukur disesuaikan dengan kondisi perusahaan yang diteliti.

Indikator dari dimensi azas promosi jabatan, berpedoman pada azas promosi menurut Hasibuan (2005). Adapun azas-azas promosi tersebut adalah:

a. Kepercayaan

Promosi hendaknya berazaskan pada kepercayaan atau keyakinan mengenai kejujuran dan kemampuan karyawan yang bersangkutan dalam melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik pada jabatan tersebut.

b. Keadilan

Karyawan yang mempunyai peringkat (*ranking*) terbaik hendaknya mendapatkan kesempatan pertama untuk dipromosikan tanpa melihat suku, golongan, dan keturunannya. Promosi berazaskan keadilan akan menjadi alat motivasi bagi karyawan untuk meningkatkan prestasinya.

c. Formasi

Promosi harus berazaskan kepada formasi yang ada, karena promosi karyawan hanya mungkin dilakukan jika ada formasi jabatan yang lowong. Jadi, promosi hendaknya disesuaikan dengan formasi jabatan yang ada di dalam perusahaan tersebut.

Dalam merumuskan indikator variabel dasar promosi, tidak hanya melihat dari teori yang sudah ada. Namun disesuaikan pula dengan kondisi di perusahaan yang diteliti. Secara garis besar, promosi didasarkan pada prestasi kerja, senioritas atau kombinasi antara prestasi kerja dan senioritas (Werther & Davis, 1996). Begitupun dengan Antam yang mempunyai dasar promosi yang berlaku. Seperti yang diungkapkan oleh Senior Officer Career Management, bahwa dasar promosi

di Antam sebelum tahun 2011 lebih berdasarkan senioritas. Namun setelah tahun 2011, lebih berdasarkan *performance* dan kompetensi. Oleh karena itu, dapat dirumuskan indikator dari dasar promosi adalah prestasi kerja, kompetensi dan senioritas.

Indikator syarat promosi jabatan berpedoman pada Nitisemito (1996). Menurutnya, syarat-syarat mengenai promosi jabatan perlu ditetapkan secara tegas, jelas, dan transparan. Untuk dimensi jenis promosi jabatan, penulis tidak memasukannya dalam operasionalisasi konsep. Karena di perusahaan yang diteliti, tidak ada perbedaan jenis promosi jabatan yang berlaku.

Perusahaan sebaiknya melakukan penilaian kepada setiap pegawai yang hasilnya dapat dijadikan pedoman untuk menentukan siapa yang berhak untuk dipromosikan. Dalam merumuskan indikator dari dimensi metode penilaian pegawai, peneliti menggunakan teori yang dikemukakan oleh Cascio (1993). Menurutnya, persyaratan utama dari setiap sistem penilaian adalah *relevance*, *sensitivity*, *reliability*, *acceptability* dan *practicality*. Berikut tabel operasionalisasi konsep:

Tabel 2.2 Operasionalisasi Konsep

Konsep	Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
Promosi Jabatan	Pelaksanaan Promosi Jabatan	Azas Promosi Jabatan	<ul style="list-style-type: none"> • Pegawai dipromosikan karena dipercaya akan kejujurannya • Pegawai dipromosikan karena dipercaya akan kemampuannya • Kesempatan promosi berlaku adil untuk semua pegawai • Promosi selalu terjadi ketika ada formasi kosong 	Ordinal
		Dasar Promosi Jabatan	<ul style="list-style-type: none"> • Promosi didasarkan pada prestasi kerja • Promosi didasarkan pada kompetensi • Promosi didasarkan pada senioritas 	Ordinal
		Kriteria Persyaratan Promosi Jabatan	<ul style="list-style-type: none"> • Pegawai mengetahui syarat-syarat promosi • Syarat promosi sudah diinformasikan secara transparan/terbuka • Syarat promosi sudah diinformasikan dengan jelas • Syarat promosi sudah ditetapkan dengan tegas 	Ordinal
		Metode Penilaian Pegawai untuk Promosi Jabatan	<ul style="list-style-type: none"> • Ada kesesuaian antara sistem penilaian prestasi kerja dengan persyaratan promosi jabatan • Ada kesesuaian antara sistem penilaian kompetensi dengan persyaratan promosi jabatan • Penilaian prestasi kerja mampu membedakan pegawai yang sudah layak dan belum layak untuk dipromosikan • Penilaian kompetensi mampu membedakan pegawai yang sudah layak dan belum layak untuk dipromosikan • Penilaian prestasi kerja mempunyai alat ukur yang bisa diandalkan untuk persyaratan promosi jabatan 	Ordinal

			<ul style="list-style-type: none">• Penilaian kompetensi mempunyai alat ukur yang bisa diandalkan untuk persyaratan promosi jabatan• Hasil penilaian prestasi kerja dapat diterima oleh semua pegawai• Hasil penilaian kompetensi dapat diterima oleh semua pegawai• Penilaian prestasi kerja mudah digunakan sebagai penilaian untuk promosi jabatan• Penilaian kompetensi mudah digunakan sebagai penilaian untuk promosi jabatan	
--	--	--	---	--

Sumber: Hasibuan (2005), Werther & Davis (1996), Nitisemito (1996), dan Cascio (1993) (telah diolah kembali, 2012)

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Pendekatan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Menurut Creswell (1994) studi kuantitatif, yaitu sebuah penyelidikan ke dalam masalah sosial, berdasarkan pengujian terhadap teori dengan variabel-variabel yang dapat dinilai dengan angka dan dianalisis dengan statistik. Pendekatan kuantitatif merupakan pendekatan yang didasarkan pada teori yang telah ada, sehingga tepat digunakan dalam penelitian ini mengingat teori tentang promosi jabatan bukan merupakan teori baru.

3.2 Jenis Penelitian

Jenis Penelitian dapat dikelompokkan berdasarkan tujuan penelitian, manfaat penelitian dan berdasarkan dimensi waktu (Prasetyo dan Jannah, 2006).

3.2.1 Berdasarkan Tujuan Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian, penelitian ini termasuk ke dalam penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif adalah akumulasi dari data dasar dalam cara deskriptif yang tidak perlu mencari atau menerangkan hubungan antar variabel, menguji hipotesis, membuat ramalan, atau membuat makna implikasi, walaupun penelitian yang bertujuan untuk menemukan hal-hal tersebut dapat juga merupakan metode-metode deskriptif (Suryabrata, 1983). Penelitian ini termasuk kedalam penelitian deskriptif karena ingin mengetahui pelaksanaan promosi jabatan berdasarkan persepsi pegawai tetap (Spesialis) di kantor pusat PT Antam (Persero) Tbk.

3.2.2 Berdasarkan Manfaat Penelitian

Berdasarkan manfaat penelitian, penelitian ini termasuk dalam penelitian murni, karena berorientasi pada ilmu pengetahuan dan akademis. Penelitian dilakukan untuk kepuasan akademis dan tidak memiliki implikasi langsung untuk menyelesaikan suatu masalah (Prasetyo dan Jannah, 2006). Peneliti hanya ingin

mengetahui pelaksanaan promosi jabatan berdasarkan persepsi pegawai tetap (Spesialis) di kantor pusat PT Antam (Persero) Tbk dengan mengembangkan teori yang ada tanpa ingin mempraktekan kegunaan hasil penelitian.

3.2.3 Berdasarkan Dimensi Waktu

Apabila dilihat dari dimensi waktunya, penelitian ini dikategorikan dalam penelitian *cross sectional*, yaitu penelitian yang dilakukan pada satu waktu tertentu dan hanya mengambil satu bagian dari fenomena sosial pada satu waktu tersebut (Prasetyo dan Jannah, 2006). Fenomena yang diambil dalam penelitian ini adalah fenomena promosi jabatan kantor pusat PT Antam (Persero) Tbk. Penelitian ini dikatakan sebagai penelitian *cross sectional* karena hanya akan dilakukan pada satu periode tertentu tanpa berencana untuk melakukan penelitian lebih lanjut mengenai topik yang sama untuk membandingkan hasil penelitian, yaitu dari bulan Maret hingga Juni 2012.

3.3 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data ditujukan untuk mendapatkan dan mengumpulkan data yang dapat menjelaskan dan menjawab permasalahan penelitian yang bersangkutan secara objektif. Teknik pengumpulan data yang lazim digunakan adalah dengan studi lapangan dan studi kepustakaan (Nazir, 2005).

a. Studi Lapangan

Data yang didapat dari studi lapangan dinamakan data primer, yaitu data yang berupa fakta atau keterangan yang secara langsung diperoleh dari hasil kerja penelitian di lapangan. Studi lapangan adalah merupakan teknik pengumpulan data dengan cara mendatangi langsung tempat yang menjadi objek penelitian (Nazir, 2005). Teknik pengumpulan data ini meliputi kuesioner dan wawancara (tidak terstruktur).

- Kuesioner, merupakan daftar pertanyaan yang disiapkan oleh peneliti dimana tiap pertanyaannya berkaitan dengan masalah penelitian (Nazir, 2005). Peneliti menyebarkan kuesioner kepada pegawai

- dengan kategori jabatan Spesialis di Kantor Pusat PT Antam (Persero) Tbk yang sudah bekerja minimal 3 tahun sampai Maret 2012.
- Wawancara (tidak terstruktur), merupakan kegiatan tanya jawab untuk mendukung analisa. Wawancara tidak terstruktur ini tidak menggunakan pedoman wawancara yang tersusun dalam memperoleh informasi. Dalam hal ini yang menjadi sumber informasinya adalah Specialist Career Management, Senior Officer Career Management dan juga salah seorang responden.

b. Studi Kepustakaan

Data yang didapat dari studi kepustakaan dinamakan data sekunder, merupakan data yang telah dikumpulkan oleh pihak lain atau lembaga pengumpul data yang mempublikasikannya kepada pengguna data. Studi kepustakaan adalah teknik pengumpulan data dengan cara mempelajari, mengkaji dan memahami sumber-sumber data yang ada pada beberapa buku yang terkait dalam penelitian (Nazir, 2005). Sumber-sumber kepustakaan dalam penelitian ini diperoleh dari buku-buku, artikel, jurnal, skripsi, tesis, situs internet, data-data yang relevan seperti data-data dari kantor pusat PT Antam (Persero) Tbk dan data penunjang lainnya.

3.4 Populasi dan Sampel

3.4.1 Populasi

Populasi adalah suatu wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2001). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai tetap pada kategori jabatan Spesialis di kantor pusat PT Antam (Persero) Tbk yang sudah bekerja minimal selama 3 tahun terhitung sampai dengan Maret 2012, yaitu sebanyak 56 pegawai.

Kriteria responden tersebut adalah pegawai tetap pada kategori jabatan Spesialis di kantor pusat PT Antam (Persero) Tbk yang sudah bekerja minimal selama 3 tahun terhitung sampai dengan Maret 2012. Peneliti mengambil responden dari kategori jabatan Spesialis karena berdasarkan data (Tabel 1.3, hal.

8), promosi jabatan paling banyak terjadi di kategori jabatan Spesialis. Selain itu peneliti membatasi yang menjadi responden yaitu pegawai yang sudah bekerja minimal selama 3 tahun di kantor pusat Antam, hal ini diharapkan agar pegawai tersebut sudah memahami pelaksanaan promosi jabatan dan sudah mempunyai persepsi tersendiri mengenai pelaksanaan promosi jabatan di kantor pusat Antam.

3.4.2 Sampel

Sampel adalah sebagian anggota populasi yang diambil menurut prosedur tertentu sehingga dapat mewakili populasinya. Sebagai pedoman, jika populasi penelitian berjumlah sedikit (dibawah 200) maka survey dapat dilakukan dengan melibatkan seluruh populasi sehingga sampel sama jumlahnya dengan populasi, sebaliknya jika jumlah karyawan besar (diatas 200), survey dapat dilakukan terhadap sejumlah karyawan yang dipilih sebagai sampel (Istijanto, 2008). Pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan teknik total sampling digunakan dengan pertimbangan bahwa jumlah populasi dibawah 200 orang. Teknik total sampling yaitu jumlah sampel sama dengan jumlah populasi yang ada di perusahaan. Menurut Malhotra (2009), menyatakan bahwa total sampling adalah penarikan sampel dimana setiap elemen dalam populasi dilibatkan sebagai sampel dalam penelitian. Dengan mengacu pada teori tersebut maka peneliti mengambil seluruh pegawai tetap pada kategori jabatan Spesialis di kantor pusat PT Antam (Persero) Tbk yang sudah bekerja minimal selama 3 tahun terhitung sampai dengan Maret 2012 yaitu berjumlah 56 pegawai.

3.5 Lokasi Penelitian

Penelitian dilakukan di kantor pusat PT Antam (Persero) Tbk yang beralamat di Letjen TB Simatupang No. 1 Lingkar Selatan Tanjung Barat Jakarta.

3.6 Teknik Analisis Data

Data mentah yang telah dikumpulkan oleh peneliti tidak akan ada gunanya jika tidak dianalisis. Analisis data merupakan bagian yang amat penting dalam metode ilmiah, karena dengan analisis data tersebut dapat diberi arti dan makna yang berguna dalam memecahkan masalah penelitian. Teknik analisis data

penelitian ini adalah analisis distribusi frekuensi, yang menggunakan susunan data dalam suatu tabel yang telah diklasifikasi menurut kelas atau kategori-kategori tertentu.

3.6.1 Skala Pengukuran

Data primer dalam penelitian ini diperoleh menggunakan salah satu instrumen penelitian, yaitu kuesioner yang dibuat berdasarkan skala likert yang berisi pernyataan yang sistematis untuk menunjukkan sikap seorang responden terhadap pernyataan itu (Prasetyo & Jannah, 2006). Skala likert banyak digunakan dalam riset-riset SDM yang menggunakan metode survey untuk mengukur sikap karyawan, persepsi karyawan, tingkat kepuasan karyawan, atau mengukur perasaan karyawan yang lain (Sukandarrumidi, 2006). Indeks ini mengasumsikan bahwa masing-masing kategori jawaban ini memiliki intensitas yang sama. Keunggulan indeks ini adalah kategorinya memiliki urutan yang jelas. Berikut ini adalah kategori jawaban responden:

Tabel 3.1 Kategori Jawaban Skala Likert

Kategori Jawaban	Bobot
Sangat setuju	5
Setuju	4
Ragu-ragu	3
Tidak setuju	2
Sangat tidak setuju	1

Sumber: telah diolah kembali, 2012

Dalam penelitian ini menggunakan skala ordinal. Skala ordinal adalah data yang tidak memiliki nilai kuantitas tetapi masih dapat menunjukkan perbedaan tingkatan satu hal dengan hal lainnya (Soehartono, 2002). Skala ordinal hanya mengidentifikasi kategori yang menjadi urutan pertama posisinya lebih tinggi daripada kategori urutan kedua, dan urutan kategori kedua mempunyai kedudukan yang lebih tinggi daripada urutan ketiga, dan seterusnya (Sugianto, 2000). Yang termasuk kategori ini adalah seluruh indikator dari dimensi azas

promosi jabatan, dasar promosi jabatan, kriteria persyaratan promosi jabatan, dan metode penilaian pegawai untuk promosi jabatan.

3.6.2 Pengolahan Data

Pengolahan data primer berupa kuesioner dari survei dilakukan dengan menggunakan peranti lunak SPSS (*Statistical Product and Service Solution*) versi 17.0. Pengolahan data dengan SPSS versi 17.0 dapat menggambarkan atau menjelaskan hasil dari data kuesioner yang akan menghasilkan distribusi frekuensi dan persentase dari setiap pernyataan atau indikator.

3.6.3 Analisis Data

Penelitian ini menggunakan analisis univariat, yaitu analisis terhadap satu variabel. Analisis data dalam penelitian univariat adalah dengan cara analisis distribusi frekuensi, yaitu susunan data dalam suatu tabel yang telah diklasifikasikan menurut kelas atau kategori-kategori tertentu (Prasetyo & Jannah, 2006). Teknik ini dipakai untuk memberikan gambaran umum tentang karakteristik responden dan gambaran umum semua indikator promosi jabatan.

Kemudian dengan analisis ukuran pemusatan (*central tendency*), yaitu merupakan suatu ukuran yang digunakan untuk melihat seberapa besar kecenderungan data memusat pada nilai tertentu (Prasetyo & Jannah, 2006). Analisis ini digunakan untuk melihat gambaran umum atau kecenderungan persepsi pegawai terhadap indikator-indikator promosi jabatan. Ukuran pemusatan yang digunakan adalah modus (*mode*). Pengukuran data dengan skala ordinal adalah dengan menggunakan modus. Modus merupakan nilai data yang mempunyai frekuensi terbesar dalam satu kumpulan data (Prasetyo & Jannah, 2006).

Selanjutnya dilakukan analisis data frekuensi dengan teknik rentang skala. Analisis data yang berbentuk frekuensi banyak dilakukan dalam penelitian sumber daya manusia, yang mana data didapat dari hasil pengisian kuesioner yang lebih banyak berskala ordinal karena data banyak berisi perihal tanggapan-tanggapan atas suatu obyek (Umar, 2002). Pengkategorian persepsi responden dibentuk

berdasarkan nilai indeks tertinggi dan nilai indeks terendah dari jawaban responden. Nilai indeks didapat dari hasil perkalian bobot nilai jawaban tertinggi dan terendah dikalikan banyaknya indikator yang digunakan. Pada kedua nilai indeks tersebut, peneliti membentuk 5 (lima) kategori persepsi pegawai berdasarkan rentang skala yang ada. Rentang skala (Rs) didapatkan dengan rumus, sebagai berikut (Umar, 2002):

$$Rs = \frac{n(m-1)}{m}$$

dimana: n = jumlah sampel

m = jumlah alternatif jawaban tiap item

Sehingga akan didapatkan:

1. Rentang skala tiap kategori:

$$Rs = \frac{53(5-1)}{5} = 42,4$$

2. Skor:

Skor terendah = jumlah sampel x bobot terendah = $53 \times 1 = 53$

Skor tertinggi = jumlah sampel x bobot tertinggi = $53 \times 5 = 265$

3. Skala penilaian tiap kategori:

Berikut ini adalah pembagian kategori dari sangat tidak baik sampai dengan sangat baik:

Tabel 3.2 Pembagian Kategori

Kategori	Batasan
Sangat tidak baik	$53 < x \leq 95,4$
Tidak baik	$95,4 < x \leq 137,8$
Kurang baik	$137,8 < x \leq 180,2$
Baik	$180,2 < x \leq 222,6$
Sangat baik	$222,6 < x \leq 265$

Sumber: telah diolah kembali, 2012

Hal ini dilakukan untuk memudahkan peneliti menginterpretasikan jawaban responden. Pemberian batas kelas dalam kategori baru bertujuan untuk memudahkan peneliti memutuskan pengkategorisasian.

3.7 Uji Validitas dan Reliabilitas

Pengujian validitas dan reliabilitas perlu dilakukan agar hasil data yang diperoleh dari penelitian memiliki tingkat validitas dan reliabilitas yang memenuhi batasan persyaratan yang telah ditetapkan. Uji validitas digunakan untuk mengetahui apakah setiap pernyataan dalam instrumen penelitian dapat dikatakan valid, jika pernyataan tersebut sudah valid maka dapat dilanjutkan ke tahap perhitungan dalam pengolahan data.

De Vaus (2002) menyatakan bahwa penggunaan konvensional validitas merujuk pada sejauh mana sebuah pengukuran empiris merefleksikan arti sesungguhnya dari konsep yang digunakan. Validitas disini adalah seberapa baik konstruk penelitian didefinisikan oleh variabel pengukuran yang digunakan. Suatu skala pengukuran dapat dikatakan valid apabila skala tersebut digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Pengukuran validitas dilakukan dengan melakukan analisis faktor terhadap hasil *pretest*, untuk melihat nilai *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy* dan *Anti Image Matrices*. Setiap dimensi serta indikator di dalamnya diukur menggunakan uji validitas tersebut, masing-masing pengukuran memiliki nilai batasan sendiri untuk menyatakan bahwa itu valid atau tidak.

Tabel 3.3 Ukuran Validitas

No.	Ukuran Validitas	Nilai Disyaratkan
1.	<i>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy</i> KMO MSA adalah statistik yang mengindikasikan proporsi variasi dalam variabel yang merupakan variasi umum (<i>common variance</i>), yakni variansi yang disebabkan oleh faktor-faktor dalam penelitian.	Nilai KMO di atas .500 menunjukkan bahwa faktor analisis dapat digunakan.

2.	<p><i>Anti Image Matrices</i> Setiap nilai pada kolom matriks anti-image menunjukkan <i>Measure of Sampling Adequacy</i> dari masing-masing indikator.</p>	<p>Nilai diagonal <i>anti-image correlation matrices</i> di atas .500 menunjukkan variabel cocok/sesuai dengan struktur variabel lainnya di dalam faktor tersebut.</p>
----	---	--

Sumber: Hair et.al., 2006

Sedangkan Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui tingkat alat ukur yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama, akan menghasilkan data yang sama (Sugiyono, 2001). Penghitungan uji reliabilitas diukur menggunakan *Cronbach's Alpha*, dimana nilai batas reliabilitas dengan Cronbach's Alpha yang baik untuk indikator penelitian adalah 0.600 (Malhotra, 2009).

3.8 Keterbatasan Penelitian

Adapun keterbatasan yang dihadapi peneliti dalam melakukan penelitian ini adalah:

1. Peneliti mengalami kesulitan dalam merumuskan indikator yang akan digunakan, hal ini disebabkan tidak terdapat banyak konsep variabel promosi jabatan serta tidak ada teori yang menjelaskan secara detail tentang dimensi dan indikator promosi jabatan. Sehingga peneliti harus menurunkan sendiri indikator-indikator yang benar-benar berkaitan dengan yang diharapkan dalam hasil penelitian.
2. Kuesioner yang terkumpul hanya berjumlah 53 dari 56 kuesioner yang disebarkan. Hal ini karena terdapat pegawai yang sedang menjalani dinas ke unit bisnis PT Antam lainnya dan terdapat pegawai yang sedang cuti. Karena seluruh kuesioner yang kembali berjumlah 53 kuesioner, dengan demikian dinyatakan jumlah sampel untuk setiap unit analisis pada tabel distribusi frekuensi adalah sebanyak 53 responden ($n = 53$).

BAB 4 PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

PT Antam didirikan pada tanggal 5 Juli 1968 dengan nama “Perusahaan Negara (PN) Aneka Tambang”. Pada tanggal 17 Juli 2002 perusahaan ini berubah nama menjadi PT Antam (Persero) Tbk. Komoditas-komoditas utama Antam adalah feronikel, bijih nikel kadar tinggi, bijih nikel kadar rendah, emas, perak, dan bauksit. PT Antam (Persero) Tbk mempunyai visi dan misi sebagai berikut:

Visi Antam 2020:

"Menjadi korporasi global berbasis pertambangan dengan pertumbuhan sehat dan standar kelas dunia".

Misi Antam 2020:

- Membangun dan menerapkan praktik-praktik terbaik kelas dunia untuk menjadikan Antam sebagai pemain global.
- Menciptakan keunggulan operasional berbasis biaya rendah dan teknologi tepat guna dengan mengutamakan kesehatan dan keselamatan kerja serta lingkungan hidup.
- Mengolah cadangan yang ada dan yang baru untuk meningkatkan keunggulan kompetitif.
- Mendorong pertumbuhan yang sehat dengan mengembangkan bisnis berbasis pertambangan, diversifikasi dan integrasi selektif untuk memaksimalkan nilai pemegang saham.
- Meningkatkan kompetensi dan kesejahteraan pegawai serta mengembangkan budaya organisasi berkinerja tinggi.
- Berpartisipasi meningkatkan kesejahteraan masyarakat terutama di sekitar wilayah operasi, khususnya pendidikan dan pemberdayaan ekonomi.

4.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia di PT Antam (Persero) Tbk

Satuan kerja *Human Resources Management (HRM)* dipimpin oleh Senior Manager *Human Resources Management* dan dibantu oleh *ASM Human*

Resources Planning and Career Management, ASM Employee Performance and Rewards Management, ASM Employee Relations dan ASM Occupational Health and Medical Services. HRM, berperan untuk:

1. Menyusun strategi, kebijakan dan program manajemen sumber daya manusia untuk menunjang kegiatan operasional di lingkungan perusahaan;
2. Merencanakan, mengkoordinasi dan mengendalikan manajemen unjuk kerja pegawai dan manajemen imbalan pegawai sesuai dengan peraturan perusahaan yang berlaku;
3. Merencanakan, mengkoordinasi dan mengendalikan kegiatan kaderisasi pegawai melalui proses rekrutmen, penempatan, mutasi, promosi dan pensiun pegawai sesuai dengan peraturan perusahaan yang berlaku;
4. Merencanakan, mengkoordinasi dan mengendalikan hubungan ketenagakerjaan dengan pegawai dan instansi ketenagakerjaan sesuai dengan peraturan perusahaan yang berlaku; dan
5. Merencanakan, mengkoordinasi dan mengendalikan kegiatan kesehatan pegawai dan lingkungan kerja sesuai dengan peraturan perusahaan yang berlaku.

4.1.2 Promosi Jabatan PT Antam (Persero) Tbk

Sosialisasi mengenai promosi jabatan di Kantor Pusat PT Antam (Persero) Tbk dilakukan dengan cara membagikan buku PKB (Perjanjian Kerja Bersama) kepada seluruh pegawai Antam. Dengan buku tersebut, pegawai dapat mengetahui seluruh hak dan kewajibannya. Penjelasan mengenai promosi jabatan terdapat pada PKB Antam Bab III tentang Hubungan Industrial, Pasal 26 tentang Promosi.

Promosi jabatan menurut PT Antam adalah perpindahan dari suatu kategori jabatan ke kategori jabatan yang lebih tinggi (vertikal) satu tingkat dengan *personal grade* yang sesuai. *Personal Grade* (jenjang pegawai) adalah tingkat kemampuan atau kompetensi yang dimiliki oleh seorang pegawai dengan parameter dan tahapan sebagai berikut:

a. *Starting point Personal Grade*

Pada penetapan awal, parameter yang digunakan menggunakan APJP (Alat Pengukur Jenjang Pegawai) yang meliputi kompetensi, pendidikan, masa kerja, ruang gaji, dan lama di peringkat.

b. *Personal Grade* setelah masa transisi

Personal Grade setelah masa transisi menggunakan istilah *Personal Proficiency*.

Dasar promosi ditentukan oleh kebijakan masing-masing perusahaan. Dasar promosi jabatan di Antam telah mengalami perubahan. Dasar promosi jabatan sebelum tahun 2011 lebih berdasarkan senioritas. Promosi berdasarkan senioritas ini artinya pegawai yang dipromosikan itu lebih berdasarkan lamanya pegawai tersebut menduduki suatu jabatan. Misalnya pegawai tersebut sudah 4 sampai 6 tahun di suatu jabatan dan pegawai tersebut tidak pernah terkena hukuman disiplin, maka pegawai tersebut dapat dipromosikan. Namun sejak tahun 2011, promosi jabatan di Antam lebih berdasarkan *performance* dan kompetensinya. Jadi terdapat alat ukur yang digunakan untuk mengukur *performance* dan kompetensi setiap pegawai (wawancara dengan Senior Officer Career Management, Februari 2012).

Dalam melakukan keputusan promosi, terdapat syarat-syarat yang harus dipenuhi pegawai. Persyaratan itu tentu saja dapat berbeda antara perusahaan satu dengan lainnya sesuai dengan strategi dan kebijakan setiap perusahaan. Berikut ini adalah persyaratan promosi jabatan di PT Antam (Persero) Tbk:

a. Tersedianya formasi Jabatan

Apabila terdapat jabatan kosong, maka promosi jabatan dapat dilaksanakan. Kekosongan ini harus segera diisi sesuai dengan struktur organisasi yang dibutuhkan agar stabilitas kepegawaian perusahaan dapat dipertahankan. Adapun kekosongan ini dapat disebabkan karena mutasi (pemindahan karyawan), perkembangan kegiatan perusahaan, pemberhentian ataupun meninggal dunia.

b. Tidak sedang menjalani hukuman disiplin

Mengenai hukuman disiplin ini, dijelaskan dalam PKB PT Antam Periode 2012, Bab IX tentang Pelanggaran dan Hukuman Disiplin, Pasal 72 ayat 1

berbunyi: Pelanggaran disiplin terdiri dari a) pelanggaran disiplin ringan; b) pelanggaran disiplin sedang, dan c) kesalahan berat.

c. Penilaian unjuk kerja minimal 12 poin

Penilaian unjuk kerja ini dilakukan dengan Sistem Manajemen Unjuk Kerja (SMUK) yang dijelaskan dalam PKB PT Antam Periode 2012, Bab III tentang Hubungan Industrial, Pasal 22 tentang Sistem Manajemen Unjuk Kerja.

(1) Sistem Manajemen unjuk kerja merupakan metode yang dipergunakan untuk mengelola unjuk kerja pegawai melalui proses perencanaan, peninjauan, dan penilaian unjuk kerja pegawai dalam satu periode tertentu pada tahun berjalan.

(2) Sistem manajemen unjuk kerja dipergunakan untuk pembinaan pegawai, pembelajaran, promosi, rotasi dan demosi, serta sebagai dasar pemberian remunerasi yang berkaitan dengan kinerja individu atau unjuk kerja.

d. Lolos *screening job specification*

Spesifikasi pegawai tersebut harus sesuai dengan spesifikasi jabatan yang ada.

e. Lolos *assessment* kompetensi

Penilaian kompetensi ini dijelaskan dalam PKB PT Antam Periode 2012, Bab III tentang Hubungan Industrial, Pasal 21 tentang Penilaian Kompetensi.

(1) Pengusaha berkewajiban melakukan penilaian kompetensi seluruh pegawai yang dilakukan minimal 2 (dua) tahun setelah penilaian sebelumnya.

(2) Penilaian kompetensi pegawai menjadi tanggung jawab bidang *Learning and Development* berkoordinasi dengan *Human Resources* serta atasan Langsung.

(3) Hasil penilaian atau asesmen kompetensi menjadi salah satu komponen dalam manajemen karir pegawai.

Yang menjadi komponen penilaian dalam *assessment* kompetensi adalah:

a) Kompetensi Inti, terdiri dari:

- Partnership Building adalah pengetahuan dan penerapan keterampilan untuk melakukan kerja sama, mengelola keberagaman, mengelola konflik serta mengelola keberagaman budaya dalam konteks bisnis atau pekerjaan.
- Continous Learning adalah mengenali area pembelajaran yang dibutuhkan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan individu dalam menghadapi tugas-tugas masa kini, dan antisipasi tugas masa depan.
- Concern for Cost Effectiveness adalah pengetahuan dan penerapan keterampilan mengenai proses bisnis, biaya serta resiko bisnis untuk mencapai tujuan Antam secara efektif dan efisien.

b) Kompetensi Dasar, terdiri dari: Keselamatan Kesehatan Kerja dan Lingkungan; Komunikasi; Motivasi Berprestasi; Perencanaan dan Pengelolaan Pekerjaan.

c) Kompetensi Managerial, terdiri dari: Etika Bisnis & Komitmen terhadap Organisasi; Kepekaan terhadap Lingkungan Sosial dan Budaya; Wawasan Bisnis; Kepemimpinan; Pengambilan Keputusan; Penulisan dan Penyampaian Laporan.

Antam mempunyai *Standard Operating Procedure* (SOP) dalam pelaksanaan promosi jabatan. SOP promosi jabatan merupakan satu set pedoman dalam suatu organisasi yang menjelaskan prosedur promosi jabatan. SOP promosi jabatan sangat dibutuhkan oleh Antam untuk mencapai pelaksanaan promosi jabatan secara efektif dan efisien. SOP promosi jabatan di Antam (dapat dilihat pada lampiran) yang dibedakan berdasarkan *job grade*. *Job grade* merupakan suatu bobot jabatan yang diukur dan dinilai terhadap faktor-faktor *knowhow*, *problem solving* dan *accountability*.

Dalam jenjang kenaikan jabatan di PT Antam, tidak dapat dilakukan secara sembarang, dalam artian naik jauh dari *job grade* sebelumnya. Pegawai

yang dapat dipromosikan yaitu yang berada -2 atau -1 dari *job grade* di kategori jabatan di atasnya. Berikut ini adalah gambar contoh simulasi pergerakan promosi jabatan di Kantor Pusat PT Antam (Persero) Tbk:

Kategori Jabatan		Job Grade						
A	Eksekutif	16	17	18	19	20	21	
B	Manajer Utama	13	14	15				
C	Spesialis	10	11	12				
D	Penyelia	6	7	8	9			
E	Pelaksana	1	2	3	4	5		

Gambar 4.1 Simulasi Pergerakan Promosi Jabatan PT Antam (Persero) Tbk

Sumber: PT Antam (Persero) Tbk, 2012

Gambar di atas adalah contoh simulasi pergerakan promosi jabatan. Seperti yang telah disebutkan sebelumnya bahwa syarat pegawai yang dapat dipromosikan yaitu yang berada -2 atau -1 dari *job grade* di kategori jabatan di atasnya. Simulasi promosi pegawai di kategori jabatan B:

1. Pegawai dapat dipromosikan ke jabatan dengan *Job Grade* 13 adalah yang berada di *Job Grade* 11 (-2) dan 12 (-1). Akan tetapi, diutamakan bagi pegawai yang *Job Grade*-nya mendekati 13, yaitu 12.
2. Pegawai yang dapat dipromosikan ke *Job Grade* 14 hanya yang berada di *Job Grade* 12 (-2).

4.2 Analisis dan Pembahasan

Pada bagian ini akan dipaparkan gambaran dari hasil analisis data penelitian dan dibahas secara detail statistik deskriptif yang telah diperoleh mengenai pelaksanaan promosi jabatan berdasarkan persepsi pegawai tetap (Spesialis) di kantor pusat PT Antam (Persero) Tbk. Data-data hasil penelitian diperoleh melalui metode survei lapangan dengan menggunakan kuesioner sebagai instrumen penelitian. Kuesioner disebarakan kepada 56 responden, dengan

kriteria merupakan pegawai tetap pada kategori jabatan Spesialis di kantor pusat PT Antam (Persero) Tbk yang sudah bekerja minimal selama 3 tahun terhitung sampai dengan Maret 2012. Namun kuesioner yang kembali berjumlah 53, hal ini karena terdapat pegawai yang sedang menjalani dinas ke unit bisnis PT Antam lainnya dan terdapat pegawai yang sedang cuti. Karena seluruh kuesioner yang kembali berjumlah 53 kuesioner, dengan demikian dinyatakan jumlah sampel untuk setiap unit analisis pada tabel distribusi frekuensi adalah sebanyak 53 responden ($n = 53$). Penelitian ini mengambil lokasi di kantor pusat PT Antam (Persero) Tbk yang beralamat di Letjen TB Simatupang No. 1 Lingkar Selatan Tanjung Barat Jakarta. Proses pengumpulan data dilakukan mulai bulan Maret hingga Juni 2012.

Peneliti menggunakan uji validitas dan reliabilitas dengan pengolahan data *software* SPSS 17.0 untuk melakukan analisis terhadap data responden dan data jawaban responden untuk memperoleh gambaran hasil jawaban responden secara keseluruhan. Uji validitas bertujuan mengetahui apakah suatu instrumen penelitian dapat dikatakan valid. Sedangkan uji reliabilitas digunakan untuk mengukur tingkat akurasi dan presisi dari jawaban yang mungkin dari beberapa pernyataan.

Untuk pembahasan analisis deskriptif dibagi menjadi dua bagian, bagian pertama menjelaskan mengenai karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, dan masa kerja. Bagian kedua, penulis akan menguraikan hasil gambaran umum dimensi serta indikator yang terkait.

4.3 Pembahasan Hasil *Pre-Test*

Uji instrumentasi yang akan dilakukan pada penelitian ini adalah menguji validitas dan reliabilitas atas kuesioner yang akan dijadikan alat ukur. Menurut Malhotra (2004), jumlah sampel untuk uji instrumentasi berkisar antara 15 hingga 30 responden dan pada penelitian ini jumlah yang digunakan sebanyak 20 responden. *Pre-test* juga dilakukan karena ada perbedaan pemahaman antar responden terhadap isi kuesioner, sehingga data yang akan digunakan dalam penelitian sesungguhnya adalah data yang memiliki tingkat validitas dan reliabilitas yang tinggi. Antara uji validitas dan uji reliabilitas memiliki saling

keterkaitan indikasi, sehingga hasil uji validitas yang baik akan menghasilkan uji reliabilitas yang baik pula. Sebaliknya apabila pengukuran menghasilkan reliabilitas yang tidak reliabel bukan berarti mengindikasikan pengukuran tersebut tidak valid (Malhotra, 2009).

4.3.1 Hasil Uji Validitas

Uji validitas bermaksud untuk melihat valid atau tidaknya setiap dimensi dan indikator yang digunakan untuk instrument penelitian. Pengukuran validitas dimensi dilakukan dengan melihat nilai KMO. Dimensi tersebut dapat dikatakan valid apabila nilai $KMO > 0.500$. Berikut tabel pengukuran uji-uji tersebut terhadap dimensi penelitian:

**Tabel 4.1 Pengukuran K-M-O Measure of Sampling Adequacy
Tiap Dimensi Penelitian**

No.	Dimensi Penelitian	K-M-O (> 0.500)	Ket.
1.	Azas Promosi Jabatan	0.683	Valid
2.	Dasar Promosi Jabatan	0.553	Valid
3.	Kriteria Persyaratan Promosi Jabatan	0.715	Valid
4.	Metode Penilaian Pegawai untuk Promosi Jabatan	0.525	Valid

Sumber : Hasil olahan data menggunakan SPSS 17, 2012

Tabel diatas menunjukkan hasil analisis setiap dimensi yang diperoleh nilai Kaiser-Meyer-Olkin of Sampling Adequacy pada kotak KMO adalah sebesar 0.683 pada dimensi azas promosi jabatan; 0.553 pada dimensi dasar promosi jabatan; 0.715 pada dimensi kriteria persyaratan promosi jabatan; dan 0.525 pada dimensi metode penilaian pegawai untuk promosi jabatan. Hasil tersebut memperlihatkan bahwa keempat dimensi ini mempunyai nilai KMO melebihi 0.500. Sehingga dapat disimpulkan bahwa instrument ini telah memenuhi syarat valid.

Selanjutnya untuk mengukur validitas masing-masing indikator penelitian dilakukan dengan uji *Anti Image Matrice*. Nilai *Anti Image Matrices* yang diharapkan adalah > 0.500 . Nilai validitas indikator dari dimensi azas promosi jabatan disajikan dalam tabel berikut ini:

**Tabel 4.2 Pengukuran Validitas Indikator Dari Dimensi
Azas Promosi Jabatan**

No.	Indikator	Anti Image Correlations Matrix (> 0.500)	Ket.
1.	Pegawai dipromosikan karena dipercaya akan kejujurannya	0.638	Valid
2.	Pegawai dipromosikan karena dipercaya akan kemampuannya	0.734	Valid
3.	Kesempatan promosi berlaku adil untuk semua pegawai	0.724	Valid
4.	Promosi selalu terjadi ketika ada formasi kosong	0.619	Valid

Sumber : Hasil olahan data dengan SPSS 17, 2012

Tabel diatas menunjukkan hasil analisis setiap indikator dari dimensi azas promosi jabatan yang diperoleh dari nilai Anti Image Correlations Matrix. Indikator “Pegawai dipromosikan karena dipercaya akan kejujurannya” memperoleh nilai 0.638; indikator “Pegawai dipromosikan karena dipercaya akan kemampuannya” memperoleh nilai 0.734; indikator “Kesempatan promosi berlaku adil untuk semua pegawai” memperoleh nilai 0.724; dan indikator “Promosi selalu terjadi ketika ada formasi kosong” memperoleh nilai 0.619. Hasil tersebut memperlihatkan bahwa keempat indikator mempunyai nilai Anti Image Correlations Matrix melebihi 0.500. Sehingga dapat disimpulkan bahwa keempat indikator ini telah memenuhi syarat valid.

Nilai validitas indikator dari dimensi dasar promosi jabatan disajikan dalam tabel berikut ini:

**Tabel 4.3 Pengukuran Validitas Indikator Dari Dimensi
Dasar Promosi Jabatan**

No.	Indikator	Anti Image Correlations Matrix (> 0.500)	Ket.
1.	Promosi didasarkan pada prestasi kerja	0.550	Valid
2.	Promosi didasarkan pada kompetensi	0.532	Valid
3.	Promosi didasarkan pada senioritas	0.609	Valid

Sumber : Hasil olahan data dengan SPSS 17, 2012

Tabel diatas menunjukkan hasil analisis setiap indikator dari dimensi dasar promosi jabatan yang diperoleh dari nilai Anti Image Correlations Matrix. Indikator “Promosi didasarkan pada prestasi kerja” memperoleh nilai 0.550; indikator “Promosi didasarkan pada kompetensi” memperoleh nilai 0.532; dan indikator “Promosi didasarkan pada senioritas” memperoleh nilai 0.609. Hasil tersebut memperlihatkan bahwa ketiga indikator mempunyai nilai Anti Image Correlations Matrix melebihi 0.500. Sehingga dapat disimpulkan bahwa ketiga indikator ini telah memenuhi syarat valid.

Nilai validitas indikator dari dimensi kriteria persyaratan promosi jabatan disajikan dalam tabel berikut ini:

Tabel 4.4 Pengukuran Validitas Indikator Dari Dimensi Kriteria Persyaratan Promosi Jabatan

No.	Indikator	Anti Image Correlations Matrix (> 0.500)	Ket.
1.	Pegawai mengetahui syarat-syarat promosi	0.671	Valid
2.	Syarat promosi sudah diinformasikan secara transparan/terbuka	0.644	Valid
3.	Syarat promosi sudah diinformasikan dengan jelas	0.828	Valid
4.	Syarat promosi sudah ditetapkan dengan tegas	0.900	Valid

Sumber : Hasil olahan data dengan SPSS 17, 2012

Tabel diatas menunjukkan hasil analisis setiap indikator dari dimensi kriteria persyaratan promosi jabatan yang diperoleh dari nilai Anti Image Correlations Matrix. Indikator “Pegawai mengetahui syarat-syarat promosi” memperoleh nilai 0.671; indikator “Syarat promosi sudah diinformasikan secara terbuka” memperoleh nilai 0.644; indikator “Syarat promosi sudah diinformasikan dengan jelas” memperoleh nilai 0.828; dan indikator “Syarat promosi sudah ditetapkan dengan tegas” memperoleh nilai 0.900. Hasil tersebut memperlihatkan bahwa keempat indikator mempunyai nilai Anti Image Correlations Matrix melebihi 0.500. Sehingga dapat disimpulkan bahwa keempat indikator ini telah memenuhi syarat valid.

Nilai validitas indikator dari dimensi metode penilaian pegawai untuk promosi jabatan disajikan dalam tabel berikut ini:

Tabel 4.5 Pengukuran Validitas Indikator Dari Dimensi Metode Penilaian Pegawai untuk Promosi Jabatan

No.	Indikator	Anti Image Correlations Matrix (> 0.500)	Ket.
1.	Ada kesesuaian antara sistem penilaian prestasi kerja dengan persyaratan promosi jabatan	0.587	Valid
2.	Ada kesesuaian antara sistem penilaian kompetensi dengan persyaratan promosi jabatan	0.711	Valid
3.	Penilaian prestasi kerja mampu membedakan pegawai yang sudah layak dan belum layak untuk dipromosikan	0.627	Valid
4.	Penilaian kompetensi mampu membedakan pegawai yang sudah layak dan belum layak untuk dipromosikan	0.603	Valid
5.	Penilaian prestasi kerja mempunyai alat ukur yang bisa diandalkan untuk persyaratan promosi jabatan	0.363	Tidak Valid
6.	Penilaian kompetensi mempunyai alat ukur yang bisa diandalkan untuk persyaratan promosi jabatan	0.379	Tidak Valid
7.	Hasil penilaian prestasi kerja dapat diterima oleh semua pegawai	0.541	Valid
8.	Hasil penilaian kompetensi dapat diterima oleh semua pegawai	0.543	Valid
9.	Penilaian prestasi kerja mudah digunakan sebagai penilaian untuk promosi jabatan	0.494	Tidak Valid
10.	Penilaian kompetensi mudah digunakan sebagai penilaian untuk promosi jabatan	0.448	Tidak Valid

Sumber : Hasil olahan data dengan SPSS 17, 2012

Tabel diatas menunjukkan hasil analisis setiap indikator dari dimensi metode penilaian pegawai untuk promosi jabatan yang diperoleh dari nilai Anti Image Correlations Matrix. Hasil uji validitas di atas menunjukkan bahwa tidak semua indikator dalam *pre-test* adalah valid. Terdapat 4 (empat) indikator pada dimensi metode penilaian pegawai untuk promosi jabatan yang tidak valid, karena

Universitas Indonesia

nilainya kurang dari 0.500. Indikator yang tidak valid yaitu “Penilaian prestasi kerja mempunyai alat ukur yang bisa diandalkan untuk persyaratan promosi jabatan” nilainya 0.363, “Penilaian kompetensi mempunyai alat ukur yang bisa diandalkan untuk persyaratan promosi jabatan” nilainya 0.379, “Penilaian prestasi kerja mudah digunakan sebagai penilaian untuk promosi jabatan” nilainya 0.494 dan “Penilaian kompetensi mudah digunakan sebagai penilaian untuk promosi jabatan” nilainya 0.448. Indikator yang tidak valid tidak disertakan pada analisis data (dibuang). Dengan demikian, jumlah indikator yang dapat digunakan pada penelitian yaitu sebanyak 17 indikator.

4.3.2 Hasil Uji Reliabilitas

Cronbach's Alpha Reliability digunakan untuk uji reliabilitas. Untuk penentuan apakah instrument reliabel atau tidak, digunakan batasan tertentu yakni > 0.600 . Perhitungan uji reliabilitas ini dilakukan setelah melakukan uji validitas dan mereduksi indikator-indikator yang tidak valid. Hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada tabel 4.6.

Tabel 4.6 Reliabilitas Variabel Penelitian

No.	Dimensi	<i>Cronbach's Alpha</i> (> 0.600)	Ket.
1.	Azas promosi jabatan	0.848	Reliabel
2.	Dasar promosi jabatan	0.817	Reliabel
3.	Kriteria persyaratan promosi jabatan	0.677	Reliabel
4.	Metode penilaian pegawai untuk promosi jabatan	0.891	Reliabel

Sumber : Hasil olahan data dengan SPSS 17, 2012

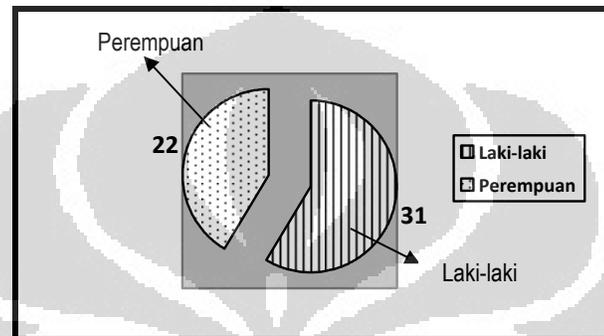
Dari di atas menunjukkan bahwa keempat dimensi adalah reliable, karena memiliki nilai lebih besar dari 0.600. Dengan demikian, keempat dimensi tersebut dapat digunakan dalam penelitian sesungguhnya.

4.4 Pembahasan Karakteristik Responden

Karakteristik responden akan menjadi bagian pertama untuk dibahas oleh penulis. Cakupan yang termasuk ke dalam karakteristik responden adalah jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, dan masa kerja.

4.4.1 Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin digunakan untuk mengetahui secara lebih jelas jumlah pegawai laki-laki dan perempuan pada penelitian ini, yakni mereka yang berada di kategori jabatan Spesialis, yang sudah bekerja minimal selama 3 tahun. Penjabaran jumlah tersebut dapat dilihat dari grafik berikut:



Grafik 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

N = 53

Sumber : Hasil olahan data dengan SPSS 17, 2012

Berdasarkan grafik diatas, dapat dilihat bahwa dari 53 responden yang merupakan pegawai Spesialis, yang sudah bekerja minimal selama 3 tahun mayoritas berjenis kelamin laki-laki sebanyak 31 orang (58,5%). Sedangkan jumlah responden perempuan tidak terlalu jauh berbeda dengan jumlah responden laki-laki, yaitu berjumlah 22 orang (41,5%). Pernyataan ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Specialist Career Management pada tanggal 5 Juni 2012:

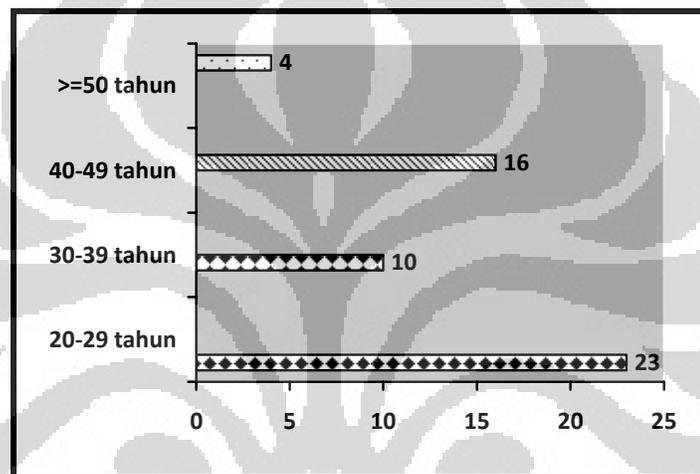
“Ya kalau dilihat dari data pegawai KP Antam memang lebih banyak pegawai laki-laki ya. Sebenarnya bukan karena ada diskriminasi ya. Tapi mungkin karena lebih banyak laki-laki yang melamar ke Antam dan juga banyak yang berhasil lulus tes saat rekrutmen. Terus juga karena kita pikir kalau perempuan biasanya suka ada yang tidak mau atau malah mengundurkan diri apabila nantinya akan ditempatkan atau dimutasikan jauh dari kota.”

Dalam wawancara tersebut dapat terlihat bahwa pada kenyataannya lebih banyak pegawai laki-laki yang bekerja di perusahaan ini. Untuk pegawai di kategori jabatan Spesialis pun ternyata lebih banyak pegawai laki-lakinya,

walaupun perbandingan jumlah pegawai perempuannya tidak begitu jauh berbeda. Hal itu bukan dikarenakan ada diskriminasi, tetapi karena lebih banyak laki-laki yang lolos ketika proses seleksi.

4.4.2 Berdasarkan Usia

Karakteristik berdasarkan usia digunakan untuk melihat jumlah pegawai sebagai responden penelitian berdasarkan usianya. Distribusi frekuensi menurut usia dapat dilihat dari grafik berikut:



Grafik 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

N = 53

Sumber : Hasil olahan data dengan SPSS 17, 2012

Grafik diatas menunjukkan bahwa sampel penelitian terbanyak berada pada kisaran usia 20–29 tahun sebanyak 23 responden (43,4%), disusul dengan usia 40-49 tahun sebanyak 16 responden (30,2%), kemudian usia 30-39 tahun sebanyak 10 responden (18,9%). Menurut simpulan peneliti, usia tersebut adalah kategori usia yang produktif. Dan sisanya sejumlah 4 responden (7,5%) ditempati pada usia lebih dari 50 tahun. Usia lebih dari 50 tahun termasuk kategori usia kurang produktif dalam bekerja karena akan mengalami masa pensiun. Seperti yang diterangkan dalam hasil wawancara dengan Specialist Career Management pada tanggal 5 Juni 2012:

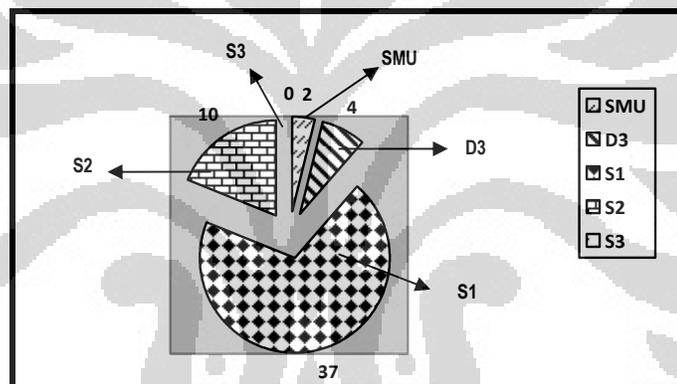
“Kalau masalah usia, saya juga kurang ngerti ya.. Kalau yang usianya 20-29 tahun, biasanya mereka adalah pegawai baru, tapi

di usia tersebut ada juga sih ya yang udah dapat promosi. Tapi kalau untuk usia yang lebih dari 50 tahun itu memang jumlahnya cukup sedikit ya.. itu karena usia pensiun di Antam ini di usia 56 tahun.”

Berdasarkan pada data yang ada, pegawai di kategori jabatan Spesialis memiliki rentang usia yang bervariasi. Ini menunjukkan bahwa selalu ada regenerasi pegawai dan menjaga kestabilan di Kantor Pusat Antam agar tidak ada jabatan atau posisi yang lowong atau kosong.

4.4.3 Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Karakteristik berdasarkan pendidikan terakhir merupakan jenjang terakhir responden pada saat pendidikan formal. Peneliti membagi menjadi lima yaitu SMU, D3, S1, S2, dan S3.



Grafik 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

N = 53

Sumber : Hasil olahan data dengan SPSS 17, 2012

Berdasarkan data pada grafik diatas, diperoleh bahwa hasilnya didominasi dengan tingkat pendidikan S1 sebanyak 37 responden (69,8%). Sedangkan sisanya pegawai dengan tingkat pendidikan akhir S2 dengan jumlah 10 responden (18,9%), D3 berjumlah 4 responden (7,5%), SMU berjumlah 2 responden (3,8%) dan untuk responden dengan tingkat S3 berjumlah 0.

Peneliti menganggap latar belakang pendidikan merupakan hal penting untuk diketahui sebagai salah satu karakteristik objek penelitian, karena dari latar belakang pendidikan dapat dilihat produktivitas kerja serta pengetahuan yang dimiliki seseorang dalam menunjang keberhasilan kerjanya. Dan hasil yang

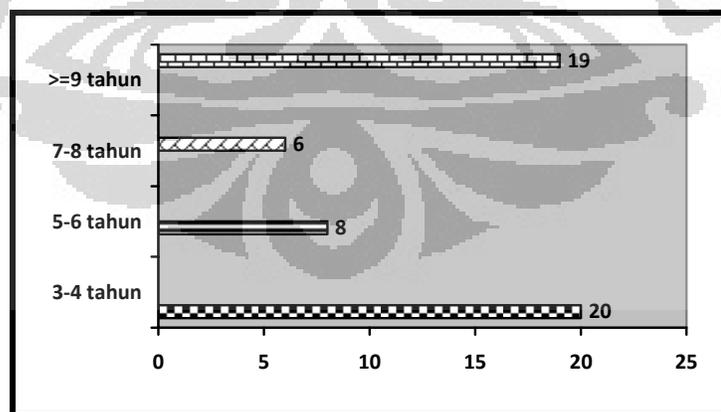
diperoleh dari grafik diatas menunjukkan bahwa tingkat pendidikan pegawai di kategori jabatan Spesialis PT Antam cukup tinggi, walaupun masih terdapat 2 orang yang pendidikan terakhirnya SMU. Hal ini sesuai dengan pernyataan dari Specialist Career Management pada tanggal 5 Juni 2012:

“Kalau masalah pendidikan ya...memang lebih banyak pegawai yang lulusan S1, ada juga sih pegawai yang melanjutkan kuliah lagi. Tapi kalau ditanya kenapa di kategori Spesialis ini masih ada yang pendidikan terakhirnya SMA, ya itu karena sistem perekrutan yang dulu. Makannya pegawai yang lulusan SMA, mereka itu yang udah berusia lebih dari 50 tahun. Tapi kalau untuk sistem perekrutan sekarang sih ada batasan minimal pendidikannya, tergantung jabatan yang dibuka. Ada yang minimal D3, ada yang minimalnya S1 atau juga yang S2.”

Peneliti menyimpulkan bahwa saat ini PT Antam dalam sistem perekrutan pegawai harus dengan persyaratan yang baik, salah satunya dengan ada batasan minimal pendidikan terakhirnya agar mendapatkan orang-orang yang berkualifikasi tinggi.

4.4.4 Berdasarkan Masa Kerja

Karakteristik responden berdasarkan masa kerja digunakan untuk melihat jumlah pegawai sebagai responden penelitian dilihat dari masa kerjanya. Distribusi frekuensi menurut masa kerja dapat dilihat dari grafik berikut:



Grafik 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

N = 53

Sumber : Hasil olahan data dengan SPSS 17, 2012

Data dari grafik diatas menunjukkan bahwa sampel penelitian terdapat 20 responden (37,7%) yang telah bekerja selama 3-4 tahun. Sedangkan yang telah bekerja selama 5-6 tahun sebanyak 8 responden (15,1%), 7-8 tahun sebanyak 6 responden (11,3%), dan sisanya 19 responden (35,8%) telah bekerja lebih dari 9 tahun.

Dari tabel diatas terlihat bahwa jumlah pegawai yang telah bekerja selama 3-4 tahun merupakan mayoritas dari responden, kemudian disusul dengan pegawai yang telah bekerja selama lebih dari 9 tahun. Bahkan salah seorang responden mengemukakan bahwa ia telah bekerja selama 22 tahun di perusahaan, hal ini menggambarkan tingkat loyalitas pegawai yang tinggi.

4.5 Pembahasan Statistik Deskriptif per Indikator

Pada bagian ini peneliti akan menjelaskan lebih detail indikator penelitian serta hasilnya melalui analisis yang disajikan per indikator dari setiap dimensi untuk variabel promosi jabatan. Peneliti membagi empat dimensi untuk promosi jabatan. Menurut Hasibuan (2005) promosi jabatan harus secara terbuka diinformasikan, baik azas, dasar, jenis, dan persyaratannya maupun metode penilaian pegawai yang akan dilakukan dalam perusahaan tersebut.

Dimensi pertama, peneliti membuat 4 pernyataan; dimensi kedua terdiri dari 3 pernyataan; dimensi ketiga terdiri dari 4 pernyataan dan dimensi terakhir terdiri dari 6 pernyataan. Jadi total keseluruhan ada 17 pernyataan. Analisis deskriptif dibantu dengan pengolahan data menggunakan SPSS 17 *for Windows*. Hasil jawaban responden akan disajikan dalam bentuk tabel frekuensi kemudian di analisis sesuai dengan tiap-tiap indikator. Jawaban persepsi responden dikategorikan dalam alternatif pilihan: “**sangat tidak setuju**”, “**tidak setuju**”, “**ragu-ragu**”, “**setuju**”, dan “**sangat setuju**”. Setiap jawaban memiliki bobot skor yang berbeda-beda sesuai dengan skala pengukuran yang ditetapkan dalam penelitian ini yaitu skala likert.

4.5.1 Dimensi Azas Promosi Jabatan

Dalam mengukur promosi jabatan, dimensi azas promosi jabatan merupakan salah satu aspek penting untuk dibahas karena dengan adanya azas

promosi jabatan, perusahaan dapat mempunyai pegangan untuk mempromosikan pegawai-pegawai tersebut. Dimensi azas promosi jabatan terdiri dari empat indikator yang dijawab berdasarkan persepsi 53 responden yaitu pegawai tetap kategori jabatan Spesialis PT Antam yang sudah bekerja minimal selama 3 tahun. Keempat indikator ialah pegawai dipromosikan karena dipercaya akan kejujurannya, pegawai dipromosikan karena dipercaya akan kemampuannya, kesempatan promosi berlaku adil untuk semua pegawai, dan promosi selalu terjadi ketika ada formasi kosong. Indikator-indikator tersebut dirumuskan dalam empat pernyataan untuk mengetahui persepsi pegawai.

Indikator pertama dari dimensi azas promosi jabatan dirumuskan dalam pernyataan “Pegawai yang dipromosikan adalah pegawai yang dapat dipercaya akan kejujurannya dalam melaksanakan tugas pada jabatan tersebut” ditampilkan dalam tabel berikut:

**Tabel 4.7 Sebaran Penilaian Responden untuk Indikator
“Pegawai Dipromosikan Karena Dipercaya akan Kejujurannya”**

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat Tidak Setuju	1	1,9
Tidak Setuju	2	3,8
Ragu-ragu	5	9,4
Setuju	35	66,0
Sangat Setuju	10	18,9
Total	53	100

Sumber : Hasil olahan data dengan SPSS 17, 2012

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa hanya 1 responden (1,9%) menyatakan sangat tidak setuju dan 2 responden (3,8%) yang menyatakan tidak setuju. Mayoritas jawaban ditempati oleh kategori setuju sebanyak 35 responden (66,0%), sisanya 5 responden (9,4%) menyatakan ragu-ragu dan 10 responden (18,9%) menyatakan sangat setuju. Mayoritas jawaban responden yang menyatakan setuju didukung dengan pernyataan dari Specialist Career Management pada tanggal 5 Juni 2012:

“Ya.. kalau disini pegawai yang dipromosikan itu juga harus memiliki kejujuran ya.. Karena kejujuran itu merupakan satu hal penting. Pegawai tersebut harus punya kejujuran ya, terutama

Universitas Indonesia

sama dirinya sendiri terus juga jujur dengan tugasnya ya. Kalau disini, integritas itu menjadi salah satu bagian dalam Fit and Propertest.”

Berdasarkan pernyataan diatas, dapat diketahui bahwa pegawai yang dipromosikan adalah pegawai yang dapat dipercaya akan kejujurannya dalam melaksanakan tugas pada jabatan tersebut. Menurut pendapat Nitisemito (1996), kejujuran harus diperhatikan dalam mempromosikan seorang karyawan. Karyawan harus memiliki kejujuran terutama terhadap dirinya sendiri dan terhadap rekan kerjanya terutama dalam mengelola jabatan.

Indikator kedua dari dimensi azas promosi jabatan dirumuskan dalam pernyataan “Pegawai yang dipromosikan adalah pegawai yang dapat dipercaya akan kemampuannya dalam melaksanakan tugas pada jabatan tersebut” ditampilkan dalam tabel berikut:

**Tabel 4.8 Sebaran Penilaian Responden untuk Indikator
“Pegawai Dipromosikan Karena Dipercaya akan Kemampuannya”**

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat Tidak Setuju	1	1,9
Tidak Setuju	0	0
Ragu-ragu	8	15,1
Setuju	32	60,4
Sangat Setuju	12	22,6
Total	53	100

Sumber : Hasil olahan data dengan SPSS 17, 2012

Dari grafik di atas dapat dilihat bahwa hanya 1 responden (1,9%) menyatakan sangat tidak setuju, mayoritas jawaban ditempati oleh kategori setuju sebanyak 32 responden (60,4%). Jawaban mayoritas responden yang menyatakan setuju didukung dengan pernyataan dari Specialist Career Management pada tanggal 5 Juni 2012:

“Ya, tentunya selain punya kejujuran, kemampuan dalam melaksanakan tugasnya itu juga merupakan salah satu hal penting yang harus dimiliki pegawai yang mau dipromosikan. Alasannya ya..karena sebelum dipromosikan, nanti akan dilihat Job Person Match nya ya. Itu terdiri dari Job Competency Profile dan Personal Competency Profile.”

Universitas Indonesia

Selain itu juga jawaban mayoritas responden yang menyatakan setuju didukung dengan pernyataan dari salah satu informan (hasil wawancara dengan responden pada tanggal 7 Juni 2012):

“Kalo yang saya liat ya, walaupun saya belum pernah dapat promosi ya, tapi ada teman saya udah pernah dipromosikan waktu tahun 2011. Ya itu memang dia punya kemampuan yang bisa dipercaya sih ya.”

Berdasarkan pernyataan diatas berarti secara tidak langsung dapat terlihat bahwa pegawai yang dipromosikan adalah pegawai yang dapat dipercaya akan kemampuannya dalam melaksanakan tugas pada jabatan tersebut. Dapat diketahui bahwa PT Antam dalam mempromosikan pegawainya itu tidak dilakukan secara sembarang, karena pegawai tersebut harus benar-benar memiliki kemampuan dalam mengelola pekerjaan di posisi atau jabatan yang akan ditempatinya.

Kemampuan adalah kecakapan atau potensi menguasai suatu keahlian yang merupakan bawaan sejak lahir atau merupakan hasil latihan atau praktek dan digunakan untuk mengerjakan sesuatu yang diwujudkan melalui tindakannya. Menurut Keith Davis dalam Mangkunegara (2000), secara psikologis kemampuan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*), artinya karyawan yang memiliki IQ diatas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal. Oleh karena itu, mempromosikan pegawai yang dapat dipercaya akan kemampuannya dalam melaksanakan tugas pada jabatan tersebut, maka akan mencapai kinerja maksimal dan dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan.

Indikator ketiga dari dimensi azas promosi jabatan dirumuskan dalam pernyataan “Kesempatan promosi jabatan berlaku adil untuk semua pegawai” ditampilkan dalam tabel berikut:

**Tabel 4.9 Sebaran Penilaian Responden untuk Indikator
“Kesempatan Promosi Berlaku Adil untuk Semua Pegawai”**

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat Tidak Setuju	0	0
Tidak Setuju	3	5,7

Universitas Indonesia

(lanjutan)

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Ragu-ragu	13	24,5
Setuju	32	60,4
Sangat Setuju	5	9,4
Total	53	100

Sumber : Hasil olahan data dengan SPSS 17, 2012

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa mayoritas jawaban ditempati oleh kategori setuju sebanyak 32 responden (60,4%). Sisanya hanya 3 responden (5,7%) menyatakan tidak setuju, 13 responden (24,5%) menyatakan ragu-ragu, dan 5 responden (9,4%) menyatakan sangat setuju. Jawaban mayoritas responden yang menyatakan setuju didukung dengan pernyataan dari Specialist Career Management pada tanggal 5 Juni 2012:

“Emmm, kalau kesempatan sih semuanya sama ya. Semuanya berhak untuk dipromosikan sepanjang dia memenuhi persyaratannya. Tetapi kalau masih ada pegawai yang meragukannya, mungkin karena mereka belum sepenuhnya memahami kebijakan manajemen karir. Mungkin seperti itu ya..”

Selain itu juga jawaban mayoritas responden yang menyatakan setuju didukung dengan pernyataan dari salah satu informan (hasil wawancara dengan responden pada tanggal 7 Juni 2012):

“Kalo masalah kesempatan promosi, adil-adil saja sih ya. Maksudnya disini juga ga membeda-bedakan SARA. Justru yang membedakan itu datangnya dari si pegawainya itu sendiri ya. Misalnya dari prestasi kerjanya.”

Dari pernyataan responden, dapat terlihat bahwa kesempatan promosi jabatan di Kantor Pusat Antam sudah berlaku dengan adil untuk semua pegawai. Semua pegawai berhak untuk mendapatkan promosi sejauh mereka sudah memenuhi persyaratannya dan juga terdapat formasi atau jabatan yang kosong.

Indikator keempat dari dimensi azas promosi jabatan dirumuskan dalam pernyataan “Promosi jabatan selalu terjadi ketika ada formasi kosong” ditampilkan dalam tabel berikut:

**Tabel 4.10 Sebaran Penilaian Responden untuk Indikator
“Promosi Jabatan Selalu Terjadi Ketika Ada Formasi Kosong”**

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat Tidak Setuju	3	5,7
Tidak Setuju	15	28,3
Ragu-ragu	21	39,6
Setuju	12	22,6
Sangat Setuju	2	3,8
Total	53	100

Sumber : Hasil olahan data dengan SPSS 17, 2012

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa terdapat 3 responden (5,7%) menyatakan sangat tidak setuju. Untuk kategori tidak setuju sebanyak 15 responden (28,3%), mayoritas jawaban ditempati oleh kategori ragu-ragu sebanyak 21 responden (39,6%). Sedangkan sisanya 12 responden (22,6%) menyatakan setuju dan hanya 2 responden (3,8%) menyatakan sangat setuju. Jawaban mayoritas responden yang menyatakan ragu-ragu didukung dengan pernyataan dari Specialist Career Management pada tanggal 5 Juni 2012:

“Disini kita tidak mengakomodir karir orang, tetapi mengakomodir kebutuhan organisasi atau jabatan. Promosi jabatan memang hanya terjadi apabila ada formasi yang kosong dalam perusahaan. Jadi apabila tidak ada formasi yang kosong, maka tidak akan ada promosi jabatan. Kalau kenapa banyak pegawai yang masih ragu-ragu dengan pernyataan promosi jabatan selalu terjadi ketika ada formasi kosong, itu mungkin karena mereka melihat bahwa ketika ada formasi kosong, belum tentu ada yang dipromosikan ya. Karena kan tergantung kebutuhan juga ya. Ada formasi kosong juga sebenarnya selain dengan promosi, bisa saja diisi dengan rotasi atau rekrutmen ya. Jadi tergantung kebutuhan organisasi. Tetapi kalau di sini, apabila ada kandidat yang memenuhi persyaratan dari dalam, tentunya dengan promosi/rotasi. Tapi apabila tidak ada kandidat dari dalam, maka akan dilakukan rekrutmen untuk mendapatkan pegawai-pegawai baru yang berkualitas dari luar.”

Dari pernyataan di atas, dapat terlihat bahwa jika terdapat formasi yang kosong dalam perusahaan, belum tentu terjadi promosi jabatan. Karena bisa saja terjadi rotasi ataupun rekrutmen dari luar. Hal itu tergantung dari kebutuhan organisasi.

4.5.2 Dimensi Dasar Promosi Jabatan

Dimensi dasar promosi jabatan merupakan salah satu komponen yang digunakan dalam mengukur promosi jabatan. Dimensi ini melihat sejauh mana pegawai menilai apa yang menjadi dasar pegawai tersebut mendapatkan promosi jabatan di Kantor Pusat Antam. Dasar pelaksanaan promosi ditentukan oleh kebijakan masing-masing perusahaan. Begitupun dengan Kantor Pusat Antam yang mempunyai dasar promosi jabatan yang berlaku.

Dimensi dasar promosi jabatan terdiri dari tiga indikator yang dijawab berdasarkan persepsi 53 responden. Ketiga indikator tersebut ialah promosi didasarkan pada prestasi kerja, promosi didasarkan pada kompetensi, promosi didasarkan pada senioritas. Indikator-indikator tersebut dirumuskan dalam tiga pernyataan untuk mengetahui persepsi pegawai.

Indikator pertama dari dimensi dasar promosi jabatan dirumuskan dalam pernyataan “Promosi jabatan di kantor pusat Antam didasarkan pada prestasi kerja pegawai” ditampilkan dalam tabel berikut:

**Tabel 4.11 Sebaran Penilaian Responden untuk Indikator
“Promosi Didasarkan pada Prestasi Kerja”**

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat Tidak Setuju	0	0
Tidak Setuju	0	0
Ragu-ragu	7	13,2
Setuju	17	32,1
Sangat Setuju	29	54,7
Total	53	100

Sumber : Hasil olahan data dengan SPSS 17, 2012

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa mayoritas jawaban ditempati oleh kategori sangat setuju sebanyak 29 responden (54,7%). Sedangkan sisanya 17 responden (32,1%) menyatakan setuju dan hanya 7 responden (13,2%) menyatakan ragu-ragu. Jawaban mayoritas responden yang menyatakan sangat setuju didukung dengan pernyataan dari Specialist Career Management pada tanggal 5 Juni 2012:

“Ya benar, prestasi kerja adalah salah satu dasar dari promosi jabatan. Karena salah satu penilaian untuk syarat promosi adalah

Universitas Indonesia

performance pegawai. Penilaiannya dinamakan SMUK, yaitu Sistem Manajemen Unjuk Kerja. Tetapi tidak semua pegawai yang berprestasi bisa mendapatkan promosi. Hal itu tergantung dari posisi yang lebih tinggi tersedia atau tidak. Tetapi bagi pegawai yang berprestasi, otomatis salary-nya lebih tinggi dibandingkan dengan yang biasa-biasa saja.”

Berdasarkan pernyataan diatas dapat diketahui bahwa prestasi kerja pegawai merupakan salah satu dasar dari seorang pegawai untuk dapat dipromosikan. Prestasi kerja adalah hasil yang diperoleh oleh seseorang yang telah melaksanakan tugasnya yang menjadi tanggung jawabnya sebagai amanah kerja. Penilaian prestasi kerja di Antam dinamakan dengan Sistem Manajemen Unjuk Kerja (SMUK). Penilaian prestasi kerja pegawai dilakukan oleh atasan langsung setiap 1 tahun sekali. Pegawai yang dapat dipromosikan, prestasi kerjanya harus sudah mempunyai minimal 12 poin. Seorang pegawai dalam waktu 1 tahun, maksimal atau tertinggi bisa mendapatkan nilai A yang artinya 4 point, makin banyak point yang didapatkan dalam waktu 1 tahun, tentunya makin cepat seorang pegawai tersebut bisa mendapatkan hak untuk dipromosikan. Apabila 3 tahun berturut-turut pegawai tersebut selalu mendapatkan nilai A, maka dalam waktu 3 tahun pegawai tersebut sudah memenuhi syarat prestasi kerja untuk promosi. Tetapi untuk dapat nilai A tersebut cukup susah. Biasanya seorang pegawai dalam waktu 1 tahun mendapat nilai B yang artinya 3 point. Jadi rata-rata seorang pegawai biasanya bisa dipromosikan dalam waktu 4 tahun.

Indikator kedua dari dimensi dasar promosi jabatan dirumuskan dalam pernyataan “Promosi jabatan di kantor pusat Antam didasarkan pada kompetensi pegawai” ditampilkan dalam tabel berikut:

**Tabel 4.12 Sebaran Penilaian Responden untuk Indikator
“Promosi Didasarkan pada Kompetensi”**

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat Tidak Setuju	0	0
Tidak Setuju	0	0
Ragu-ragu	6	11,3
Setuju	19	35,8
Sangat Setuju	28	52,8
Total	53	100

Sumber : Hasil olahan data dengan SPSS 17, 2012

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa mayoritas jawaban ditempati oleh kategori sangat setuju sebanyak 28 responden (52,8%). Sisanya terdapat 19 responden (35,8%) menyatakan setuju dan hanya 6 responden (11,3%) yang menyatakan ragu-ragu. Jawaban mayoritas responden yang menyatakan sangat setuju didukung dengan pernyataan dari Specialist Career Management pada tanggal 5 Juni 2012:

“Ya, selain prestasi kerja, kompetensi pegawai juga merupakan salah satu dasar dari promosi jabatan. Karena salah satu syarat untuk mendapatkan promosi adalah lolos assessment kompetensi. Jadi ada alat ukurnya lagi. Kalau penilaian kompetensi pegawai ini dilakukan oleh satuan kerja learning and development.”

Berdasarkan pernyataan diatas dapat diketahui bahwa kompetensi pegawai juga merupakan salah satu dasar dari seorang pegawai untuk dapat dipromosikan. Kompetensi adalah suatu karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektifitas kerja individu dalam pekerjaannya (Spencer dan Spencer, 1993). Kompetensi adalah karakteristik yang dimiliki seorang pekerja atau individu yang membuat dirinya menunjukkan *performance* sesuai dengan ekspektasi pemberi kerja. Penilaian kompetensi pegawai di Antam menjadi tanggung jawab bidang *Learning and Development* berkoordinasi dengan *Human Resources* serta atasan Langsung. Penilaian kompetensi di Kantor Pusat Antam dilakukan 2 tahun sekali.

Indikator ketiga dari dimensi dasar promosi jabatan dirumuskan dalam pernyataan “Promosi jabatan di kantor pusat Antam didasarkan pada lamanya bekerja/senioritas pegawai” ditampilkan dalam tabel berikut:

**Tabel 4.13 Sebaran Penilaian Responden untuk Indikator
“Promosi Didasarkan pada Senioritas”**

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat Tidak Setuju	1	1,9
Tidak Setuju	6	11,3
Ragu-ragu	28	52,8
Setuju	18	34,0
Sangat Setuju	0	0
Total	53	100

Sumber : Hasil olahan data dengan SPSS 17, 2012

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa hanya 1 responden (1,9%) menyatakan sangat tidak setuju, 6 responden (11,3%) menyatakan tidak setuju, mayoritas jawaban ditempati oleh kategori ragu-ragu sebanyak 28 responden (52,8%) dan sisanya 18 responden (34,0%) menyatakan setuju. Jawaban mayoritas responden yang menyatakan ragu-ragu didukung dengan pernyataan dari Specialist Career Management pada tanggal 5 Juni 2012:

“Jadi begini, dasar promosi jabatan di Antam ini kalau dulu memang lebih berdasarkan pada masa kerjanya ya. Misalnya kalau ada pegawai yang udah bekerja 4 tahun, maka dia bisa dipromosikan. Tapi, sejak tahun 2011 yang jadi dasar promosi jabatan itu lebih dilihat dari prestasi kerja sama kompetensinya. Eemm, tapi gak bisa dipungkiri juga ya misalnya ada beberapa kandidat yang akan dipromosikan, nah mereka itu mempunyai kesamaan dalam hal kompetensi sama prestasi kerjanya. Maka bisa jadi senioritas atau masa kerjanya menjadi alasan kandidat tersebut bisa dipromosikan. Tapi bukan berarti masa kerja ini menjadi prioritas utama ya.. Karena ada juga ya pegawai yang udah lama masa kerjanya, tapi belum pernah dipromosikan. Itu karena pegawai tersebut tidak berprestasi dan kompetensinya tidak cukup untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi.”

Dari pernyataan diatas, peneliti dapat mengambil simpulan bahwa mayoritas pegawai menjawab ragu-ragu dengan pernyataan promosi didasarkan pada senioritas itu dikarenakan senioritas atau masa kerja bukanlah prioritas atau dasar utama pegawai dapat dipromosikan. Karena yang menjadi dasar utama dalam promosi jabatan adalah prestasi kerja dan kompetensi pegawai.

4.5.3 Dimensi Kriteria Persyaratan Promosi Jabatan

Dimensi kriteria persyaratan promosi jabatan digunakan untuk melihat sejauh mana pegawai mengetahui persyaratan promosi jabatan di Kantor Pusat Antam. Selain itu juga untuk mengetahui apakah persyaratan promosi jabatan ini sudah diinformasikan secara transparan, jelas dan ditetapkan dengan tegas. Karena hal ini dapat dipakai sebagai pedoman oleh setiap pegawai mengenai promosi jabatan tanpa menimbulkan keraguan dan penafsiran yang berbeda-beda.

Dimensi kriteria persyaratan promosi jabatan terdiri dari empat indikator yang dijawab berdasarkan persepsi 53 responden. Indikator-indikator tersebut ialah pegawai mengetahui syarat-syarat promosi, syarat promosi sudah

diinformasikan secara transparan/terbuka, syarat promosi sudah diinformasikan dengan jelas, dan syarat promosi sudah ditetapkan dengan tegas. Indikator-indikator tersebut dirumuskan dalam empat pernyataan untuk mengetahui persepsi pegawai.

Indikator pertama dari dimensi kriteria persyaratan promosi jabatan dirumuskan dalam pernyataan “Saya mengetahui syarat-syarat promosi jabatan” ditampilkan dalam tabel berikut:

**Tabel 4.14 Sebaran Penilaian Responden untuk Indikator
“Pegawai Mengetahui Syarat-Syarat Promosi”**

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat Tidak Setuju	0	0
Tidak Setuju	3	5,7
Ragu-ragu	10	18,9
Setuju	38	71,7
Sangat Setuju	2	3,8
Total	53	100

Sumber : Hasil olahan data dengan SPSS 17, 2012

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa mayoritas jawaban ditempati oleh kategori setuju sebanyak 38 responden (71,7%), disusul dengan jawaban ragu-ragu sebanyak 10 responden (18,9%). Sedangkan sisanya terdapat 3 responden (5,7%) menyatakan tidak setuju dan 2 responden (3,8%) menyatakan sangat setuju. Jawaban mayoritas responden yang menyatakan setuju sesuai dengan yang dikemukakan oleh salah satu informan (hasil wawancara dengan responden pada tanggal 7 Juni 2012):

“Kalo persyaratan promosi jabatan saya sendiri sih udah tau ya. Kaya misalnya penilaian SMUK minimal harus dapet 12 poin ya kalo gak salah. Dan saya rasa pegawai lain juga udah tau persyaratan promosi jabatan itu apa saja. Tapi kalo ada yang belum tau, mungkin bisa jadi dia itu pegawai baru di sini ya. Atau mungkin saja dia kurang aware dengan promosi jabatan. Kalo saya kan udah kerja di Antam ini udah 3 tahun lebih. Jadi sedikit-sedikit udah pernah denger lah tentang masalah promosi jabatan.”

Dengan demikian terlihat bahwa mayoritas pegawai Spesialis yang sudah bekerja minimal 3 tahun, sudah mengetahui persyaratan promosi jabatan yang ada

di Kantor Pusat Antam. Adapun yang menyatakan ragu-ragu, berdasarkan wawancara dengan salah satu responden hal itu karena pegawai tersebut masih kurang peduli dengan masalah promosi jabatan.

Indikator kedua dari dimensi kriteria persyaratan promosi jabatan dirumuskan dalam pernyataan “Syarat-syarat promosi jabatan sudah diinformasikan secara terbuka” ditampilkan dalam tabel berikut:

**Tabel 4.15 Sebaran Penilaian Responden untuk Indikator
“Syarat Promosi Sudah Diinformasikan Secara Transparan/Terbuka”**

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat Tidak Setuju	0	0
Tidak Setuju	4	7,5
Ragu-ragu	6	11,3
Setuju	40	75,5
Sangat Setuju	3	5,7
Total	53	100

Sumber : Hasil olahan data dengan SPSS 17, 2012

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa mayoritas jawaban ditempati oleh kategori setuju sebanyak 40 responden (75,5%). Sedangkan sisanya terdapat 4 responden (7,5%) menyatakan tidak setuju, 6 responden (11,3%) menyatakan ragu-ragu, dan 3 responden (5,7%) menyatakan sangat setuju. Hasil jawaban mayoritas responden yang menyatakan setuju sesuai dengan yang dikemukakan oleh salah satu informan (hasil wawancara dengan responden pada tanggal 7 Juni 2012):

“Kalo persyaratan promosi sih menurut saya udah terbuka ya informasinya. Soalnya saya juga pertamanya tau karena udah baca dari PKB Antam. PKB itu Perjanjian Kerja Bersama. Jadi setiap pegawai di Antam ini pasti dapet buku PKB.”

Selain itu juga jawaban mayoritas responden yang menyatakan setuju didukung dengan pernyataan dari Specialist Career Management pada tanggal 5 Juni 2012:

“Kalau sosialisasi mengenai promosi jabatan, termasuk juga persyaratannya itu kita lakukan dengan eem... kita punya buku PKB itu Perjanjian Kerja Bersama itu buku yang dimiliki oleh

setiap karyawan mengenai seluruh hak dan kewajibannya. Jadi disitu sudah ada aturan main mengenai kapan dan bagaimana seseorang dapat dipromosikan.”

Dari pernyataan di atas, dapat diketahui bahwa persyaratan promosi jabatan di Kantor Pusat Antam sudah diinformasikan dengan terbuka. Cara mensosialisasikannya adalah dengan membagikan buku PKB (Perjanjian Kerja Bersama) kepada semua pegawai Antam. Di dalam buku PKB tersebut sudah diterangkan apa saja yang menjadi persyaratan promosi jabatan di Kantor Pusat Antam.

Indikator ketiga dari dimensi kriteria persyaratan promosi jabatan dirumuskan dalam pernyataan “Syarat-syarat promosi jabatan sudah diinformasikan dengan jelas” ditampilkan dalam tabel berikut:

**Tabel 4.16 Sebaran Penilaian Responden untuk Indikator
“Syarat Promosi Sudah Diinformasikan dengan Jelas”**

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat Tidak Setuju	1	1,9
Tidak Setuju	3	5,7
Ragu-ragu	12	22,6
Setuju	36	67,9
Sangat Setuju	1	1,9
Total	53	100

Sumber : Hasil olahan data dengan SPSS 17, 2012

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa mayoritas jawaban ditempati oleh kategori setuju sebanyak 36 responden (67,9%). Sisanya terdapat 1 responden (1,9%) menyatakan sangat tidak setuju, 3 responden (5,7%) menyatakan tidak setuju, 12 responden (22,6%) menyatakan ragu-ragu, dan 1 responden (1,9%) yang menyatakan sangat setuju. Mayoritas jawaban responden adalah setuju, ini berarti bahwa persyaratan promosi jabatan di Kantor Pusat Antam sudah diinformasikan dengan jelas. Pernyataan ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh salah satu informan (hasil wawancara dengan responden pada tanggal 7 Juni 2012):

“Persyaratan promosi kalo menurut saya udah cukup jelas ya. Karena selain terdapat di buku PKB, masalah promosi juga udah

Universitas Indonesia

dijelasin lebih detail sama manajer di satker saya. Jadi menurut saya udah jelas mba. Apalagi kalo kita banyak ngobrol ya atau nanya-nanya sama pihak HRD, kita bisa dapet penjelasannya lebih lanjut mengenai karir kita.”

Menurut keterangan di atas, penjelasan tentang persyaratan promosi jabatan biasanya dilakukan oleh manajer satker (satuan kerja) pegawai masing-masing. Selain itu juga penjelasan mengenai persyaratan promosi jabatan didapatkan dari pihak HRD perusahaan. Persyaratan promosi jabatan yang jelas merupakan hal yang penting. Agar tidak terjadi kekeliruan penafsiran tentang persyaratan promosi jabatan.

Indikator keempat dari dimensi kriteria persyaratan promosi jabatan dirumuskan dalam pernyataan “Syarat-syarat promosi jabatan sudah ditetapkan dengan tegas” ditampilkan dalam tabel berikut:

**Tabel 4.17 Sebaran Penilaian Responden untuk Indikator
“Syarat Promosi Sudah Ditetapkan dengan Tegas”**

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat Tidak Setuju	1	1,9
Tidak Setuju	2	3,8
Ragu-ragu	16	30,2
Setuju	31	58,5
Sangat Setuju	3	5,7
Total	53	100

Sumber : Hasil olahan data dengan SPSS 17, 2012

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa hanya 1 responden (1,9%) menyatakan sangat tidak setuju, 2 responden (3,8%) menyatakan tidak setuju, 16 responden (30,2%) menyatakan ragu-ragu, mayoritas jawaban ditempati oleh kategori setuju sebanyak 31 responden (58,5%), sedangkan sisanya 3 responden (5,7%) menyatakan sangat setuju. Mayoritas jawaban responden adalah setuju, hal itu serupa dengan keterangan dari Specialist Career Management pada tanggal 5 Juni 2012:

“Sedapat mungkin ya persyaratan promosi itu dilakukan dengan objektif. Ketegasan dalam penetapan syarat promosi merupakan hal penting. Dalam arti tidak ada faktor lain yang memutuskan

pegawai tersebut dapat dipromosikan. Faktor lain itu bisa saja seperti kedekatan atau apa lah. Tapi saya rasa disini sedapat mungkin bisa objektif ya.”

Dari pernyataan di atas, peneliti dapat menyimpulkan bahwa syarat promosi di Kantor Pusat Antam sudah ditetapkan dengan tegas. Dalam arti tidak ada pertimbangan lain di luar persyaratan yang sudah diinformasikan.

4.5.4 Dimensi Metode Penilaian Pegawai untuk Promosi Jabatan

Dimensi metode penilaian pegawai untuk promosi jabatan merupakan salah satu komponen yang digunakan dalam mengukur pelaksanaan promosi jabatan. Perusahaan sebaiknya melakukan penilaian kepada setiap pegawai yang hasilnya dapat dijadikan pedoman untuk menentukan siapa yang berhak untuk dipromosikan. PT Antam menggunakan 2 (dua) penilaian untuk menetapkan promosi jabatan. Penilaiannya itu adalah penilaian prestasi kerja dan penilaian kompetensi. Menurut Gouzali Saydam (2000), penilaian prestasi kerja adalah proses kegiatan yang dilakukan untuk mengawasi tingkat pelaksanaan pekerjaan atau unjuk kerja dari seorang karyawan. Sedangkan penilaian kompetensi adalah proses pengukuran dan penilaian kompetensi pada diri seorang pegawai dengan tujuan menyimpulkan nilai atau peringkat kompetensi seseorang dalam suatu jenis atau bidang pekerjaan keahlian atau profesi tertentu, serta menggunakan kesimpulan tersebut dalam proses pengambilan keputusan tentang status atau kedudukan seseorang yang bersangkutan berikut rekomendasi tindak lanjutnya.

Dimensi metode penilaian pegawai untuk promosi jabatan terdiri dari enam indikator yang dijawab berdasarkan persepsi 53 responden. Keenam indikator tersebut ialah ada kesesuaian antara sistem penilaian prestasi kerja dengan persyaratan promosi jabatan, ada kesesuaian antara sistem penilaian kompetensi dengan persyaratan promosi jabatan, penilaian prestasi kerja mampu membedakan pegawai yang sudah layak dan belum layak untuk dipromosikan, penilaian kompetensi mampu membedakan pegawai yang sudah layak dan belum layak untuk dipromosikan, hasil penilaian prestasi kerja dapat diterima oleh semua pegawai, dan hasil penilaian kompetensi dapat diterima oleh semua

pegawai. Indikator-indikator tersebut dirumuskan dalam enam pernyataan untuk mengetahui persepsi pegawai.

Indikator pertama dari dimensi metode penilaian pegawai untuk promosi jabatan dirumuskan dalam pernyataan “Ada kesesuaian antara sistem penilaian prestasi kerja / unjuk kerja dengan persyaratan promosi jabatan” ditampilkan dalam tabel berikut:

**Tabel 4.18 Sebaran Penilaian Responden untuk Indikator
“Ada Kesesuaian Antara Sistem Penilaian Prestasi Kerja dengan
Persyaratan Promosi Jabatan”**

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat Tidak Setuju	0	0
Tidak Setuju	1	1,9
Ragu-ragu	8	15,1
Setuju	33	62,3
Sangat Setuju	11	20,8
Total	53	100

Sumber : Hasil olahan data dengan SPSS 17, 2012

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa hanya 1 responden (1,9%) menyatakan tidak setuju, dan mayoritas jawaban ditempati oleh kategori setuju sebanyak 33 responden (62,3%). Jawaban mayoritas responden yang menyatakan setuju didukung dengan pernyataan dari Senior Officer Career Management pada tanggal 5 Juni 2012:

“Sistem penilaian prestasi kerja tentunya ya berdasarkan penilaian dari pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai tersebut. Kalau ditanya apakah sudah sesuai dengan persyaratan promosi, ya sudah sesuai. Karena salah satu syarat dari promosi kan dilihat dari penilaian SMUK-nya ya.”

Berdasarkan pernyataan diatas berarti dapat diketahui bahwa ada kesesuaian antara sistem penilaian prestasi kerja / unjuk kerja dengan persyaratan promosi jabatan. Karena salah satu syarat dari promosi adalah dilihat dari penilaian prestasinya.

Indikator kedua dari dimensi metode penilaian pegawai untuk promosi jabatan dirumuskan dalam pernyataan “Ada kesesuaian antara sistem penilaian kompetensi dengan persyaratan promosi jabatan” ditampilkan dalam tabel berikut:

**Tabel 4.19 Sebaran Penilaian Responden untuk Indikator
“Ada Kesesuaian Antara Sistem Penilaian Kompetensi dengan Persyaratan
Promosi Jabatan”**

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat Tidak Setuju	0	0
Tidak Setuju	1	1,9
Ragu-ragu	12	22,6
Setuju	32	60,4
Sangat Setuju	8	15,1
Total	53	100

Sumber : Hasil olahan data dengan SPSS 17, 2012

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa hanya 1 responden (1,9%) menyatakan tidak setuju, mayoritas jawaban ditempati oleh kategori setuju sebanyak 32 responden (60,4%). Jawaban responden yang menyatakan setuju didukung oleh pernyataan dari Specialist Career Management pada tanggal 5 Juni 2012:

“Menurut saya, sudah sesuai ya. Karena assessment kompetensi itu yang dinilai adalah apakah kompetensi yang dimiliki pegawai tersebut sudah sesuai dengan kompetensi jabatannya. Jadi penilaian kompetensi itu sesuai dengan persyaratan promosi jabatan. Artinya pegawai tersebut dinilai apakah sudah memiliki kompetensi yang sama dengan kompetensi jabatan tersebut apa belum. Ya kira-kira seperti itu. Kalau penilaian kompetensi itu ya yang dilihat adalah kompetensi inti, kompetensi dasar, dan kompetensi managerial.”

Dengan demikian terlihat bahwa ada kesesuaian antara sistem penilaian kompetensi dengan persyaratan promosi jabatan. Karena penilaian kompetensi itu yang dinilai adalah apakah kompetensi yang dimiliki pegawai tersebut sesuai atau tidak dengan kompetensi jabatan yang akan ditempatinya nanti.

Indikator ketiga dari dimensi metode penilaian pegawai untuk promosi jabatan dirumuskan dalam pernyataan “Penilaian prestasi kerja / unjuk kerja

mampu membedakan pegawai yang sudah layak dan belum layak untuk dipromosikan” ditampilkan dalam tabel berikut:

**Tabel 4.20 Sebaran Penilaian Responden untuk Indikator
“Penilaian Prestasi Kerja Mampu Membedakan Pegawai yang Sudah Layak
dan Belum Layak untuk Dipromosikan”**

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat Tidak Setuju	0	0
Tidak Setuju	0	0
Ragu-ragu	11	20,8
Setuju	33	62,3
Sangat Setuju	9	17,0
Total	53	100

Sumber : Hasil olahan data dengan SPSS 17, 2012

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa mayoritas jawaban ditempati oleh kategori setuju sebanyak 33 responden (62,3%). Sedangkan sisanya terdapat 11 responden (20,8%) menyatakan ragu-ragu dan 9 responden (17,0%) menyatakan sangat setuju. Hasil jawaban responden yang mayoritas menyatakan setuju didukung oleh pernyataan dari Specialist Career Management pada tanggal 5 Juni 2012:

“Jelas dapat membedakan ya. Karena orang yg berprestasi tentunya memiliki motivasi lebih baik dalam bekerja. Jadi ya penilaian prestasi kerja sudah pasti bisa membedakan pegawai mana yang layak untuk dipromosikan. Bisa dilihat dari sudah berapa point yang dapat dikumpulkan oleh pegawai tersebut. Karena pegawai tersebut dapat dipromosikan adalah apabila ia telah mengumpulkan minimal 12 point ya.”

Berdasarkan pernyataan diatas, dapat diketahui bahwa penilaian prestasi kerja / unjuk kerja mampu membedakan pegawai yang sudah layak dan belum layak untuk dipromosikan. Hal itu akan terlihat dari hasil penilaian prestasi kerjanya.

Indikator keempat dari dimensi metode penilaian pegawai untuk promosi jabatan dirumuskan dalam pernyataan “Penilaian kompetensi mampu

membedakan pegawai yang sudah layak dan belum layak untuk dipromosikan” ditampilkan dalam tabel berikut:

**Tabel 4.21 Sebaran Penilaian Responden untuk Indikator
“Penilaian Kompetensi Mampu Membedakan Pegawai yang Sudah Layak
dan Belum Layak untuk Dipromosikan”**

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat Tidak Setuju	0	0
Tidak Setuju	1	1,9
Ragu-ragu	9	17,0
Setuju	36	67,9
Sangat Setuju	7	13,2
Total	53	100

Sumber : Hasil olahan data dengan SPSS 17, 2012

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa hanya 1 responden (1,9%) yang menyatakan tidak setuju dan mayoritas jawaban ditempati oleh kategori setuju sebanyak 36 responden (67,9%). Hasil jawaban responden yang mayoritas menyatakan setuju dapat diperkuat oleh pernyataan dari Specialist Career Management pada tanggal 5 Juni 2012:

“Tentu dengan adanya assessment kompetensi, pasti akan kelihatan dong pegawai mana yang udah layak untuk dipromosikan.”

Dari pernyataan diatas, dapat diketahui bahwa penilaian kompetensi mampu membedakan pegawai yang sudah layak dan belum layak untuk dipromosikan. Hal itu akan terlihat dari hasil assessment kompetensinya.

Indikator kelima dari dimensi metode penilaian pegawai untuk promosi jabatan dirumuskan dalam pernyataan “Hasil penilaian prestasi kerja / unjuk kerja dapat diterima oleh semua pegawai” ditampilkan dalam tabel berikut:

**Tabel 4.22 Sebaran Penilaian Responden untuk Indikator
“Hasil Penilaian Prestasi Kerja Dapat Diterima oleh Semua Pegawai”**

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat Tidak Setuju	0	0
Tidak Setuju	5	9,4
Ragu-ragu	11	20,8

Universitas Indonesia

(lanjutan)

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Setuju	36	67,9
Sangat Setuju	1	1,9
Total	53	100

Sumber : Hasil olahan data dengan SPSS 17, 2012

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa mayoritas jawaban ditempati oleh kategori setuju sebanyak 36 responden (67,9%). Hasil jawaban responden yang mayoritas menyatakan setuju dapat diperkuat oleh pernyataan dari Specialist Career Management pada tanggal 5 Juni 2012:

“Kalau masalah dapat diterima atau tidak, menurut saya sih bisa ya. Karena penilaian prestasi kerja itu sudah dilakukan dengan objektif dan transparan ya. Saya katakan objektif itu karena benar-benar sesuai dengan prestasi kita ya. Saat penilaian itu kan terjadi wawancara langsung antara atasan sama bawahan, kemudian disertai juga evidence atau bukti prestasinya ya. Kalau penilaian prestasi kerja itu kan kita based on data ya. Jadi misalkan eeem..kita memang harus membuat suatu sasaran teknis yang dapat terukur, misalnya di bagian rekrutmen tahun ini harus bisa merekrut 80 orang, jadi semuanya based on data. Misalnya dalam melakukan pekerjaan misalnya di bagian kesehatan medical chek up harus dilakukan oleh 100% pegawai, tapi misalnya ada 10 orang yang ga melakukan, ya dia ga bisa 100%. Nah kalau masalah transparency, untuk ngejamin efisiensi dan akurasi pelaksanaan SMUK, Antam juga udah mengimplementasikan sistem informasi SMUK ya, yang biasa kita sebut SMUK Online. Penerapan SMUK online ini juga bisa untuk memperbaiki penilaian prestasi kerja individu pegawai di KP Antam.”

Berdasarkan pernyataan diatas, dapat diketahui bahwa hasil penilaian prestasi kerja / unjuk kerja sebagai salah satu penilaian promosi jabatan dapat diterima oleh semua pegawai. Karena penilaian prestasi kerja sudah dilakukan secara objektif dan transparan. Dalam memberikan penilaian, seorang penilai terlepas dari kepentingan sendiri, rasa senang atau tidak senang serta faktor-faktor pribadi yang lain. Pemberian nilai secara objektif berarti nilai tersebut hendaknya sama dengan apa yang senyatanya terjadi. Untuk saat ini di PT Antam terdapat SMUK online, yaitu sistem informasi SMUK yang bertujuan untuk menjamin efisiensi dan akurasi pelaksanaan SMUK. Sehingga hasil dari penilaian prestasi kerja yang dilaksanakan dengan SMUK online, dapat diketahui oleh para

Universitas Indonesia

pegawai. Oleh karena itu, penilaian prestasi kerja sebagai salah satu dasar dari promosi jabatan dapat diterima oleh semua pegawai.

Indikator keenam dari dimensi metode penilaian pegawai untuk promosi jabatan dirumuskan dalam pernyataan “Hasil penilaian kompetensi dapat diterima oleh semua pegawai” ditampilkan dalam tabel berikut:

**Tabel 4.23 Sebaran Penilaian Responden untuk Indikator
“Hasil Penilaian Kompetensi Dapat Diterima oleh Semua Pegawai”**

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat Tidak Setuju	0	0
Tidak Setuju	5	9,4
Ragu-ragu	12	22,6
Setuju	35	66,0
Sangat Setuju	1	1,9
Total	53	100

Sumber : Hasil olahan data dengan SPSS 17, 2012

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa terdapat responden menjawab tidak setuju sebanyak 5 orang (9,4%), ragu-ragu sebanyak 12 responden (22,6%), dan paling sedikit responden menjawab sangat setuju sebanyak 1 responden (1,9%). Mayoritas jawaban ditempati oleh setuju sebanyak 35 responden (66,0%). Hasil jawaban responden yang mayoritas menyatakan setuju dapat diperkuat oleh pernyataan dari Specialist Career Management pada tanggal 5 Juni 2012:

“Sejauh ini sih hasil assessment kompetensi juga bisa diterima oleh semua pegawai ya. Karena kan semuanya sudah ada standarisasinya ya, sudah ditetapkan juga dalam job competency profile dan kamus kompetensi. Jadi ya hasilnya bisa dipertanggungjawabkan. Selain itu juga, menurut saya penilaiannya sudah dilakukan secara adil ya. Kalau untuk penilaian kompetensi ini bisa dilakukan oleh asesor dari dalam maupun dari luar ya, tergantung kompetensi yang akan dinilai dan ketersediaan asesornya.”

Mayoritas jawaban responden menyatakan setuju karena pelaksanaan penilaian kompetensi di Kantor Pusat Antam sudah ditetapkan dalam *job competency profile* dan kamus kompetensi sehingga hasilnya dapat dipertanggungjawabkan. Selain itu juga penilaian kompetensi sudah dilaksanakan dengan adil. Untuk memberikan penilaian yang adil, maka harus memberikan

Universitas Indonesia

ketentuan yang sama bagi semua pegawai. Tidak ada pegawai yang dianak emaskan atau dianak tirikan. Penilaian kompetensi pegawai di Kantor Pusat Antam bisa dilakukan oleh *asesor dari dalam maupun dari luar*. Penilaian kompetensi pegawai menjadi tanggung jawab bidang *Learning and Development* berkoordinasi dengan *Human Resources* serta atasan Langsung.

4.6 Perhitungan Skala Penilaian

Untuk mengetahui interpretasi data lebih lanjut, akan dilakukan analisis data frekuensi. Analisis data frekuensi dilakukan dengan menggunakan teknik rentang skala, untuk melihat tingkatan persepsi pegawai terhadap masing-masing dimensi. Peneliti membagi empat dimensi untuk promosi jabatan, dimensi-dimensi tersebut yaitu: azas promosi jabatan, dasar promosi jabatan, kriteria persyaratan promosi jabatan, metode penilaian pegawai untuk promosi jabatan.

Berikut ini adalah skor dan skala penilaian dimensi yang pertama yaitu azas promosi jabatan yang terdiri dari 3 (tiga) pernyataan:

Tabel 4.24 Skor dan Skala Penilaian Dimensi Azas Promosi Jabatan

No.	Pernyataan	Jumlah Jawaban Tiap Bobot					Skor dan Keterangan
		1	2	3	4	5	
1	Pegawai yang dipromosikan adalah pegawai yang dapat dipercaya akan kejujurannya dalam melaksanakan tugas pada jabatan tersebut.	1	2	5	35	10	210 (Baik)
2	Pegawai yang dipromosikan adalah pegawai yang dapat dipercaya akan kemampuannya dalam melaksanakan tugas pada jabatan tersebut.	1	0	8	32	12	213 (Baik)
3	Kesempatan promosi jabatan berlaku adil untuk semua pegawai.	0	3	13	32	5	198 (Baik)
4	Promosi jabatan selalu terjadi ketika ada formasi kosong.	3	15	21	12	2	154 (Kurang baik)
Jumlah Skor						775	
Skala Penilaian						$775/4 = 193,75$	
Kategori						Baik	

Sumber : Hasil olahan data dengan SPSS 17, 2012

Tabel di atas menunjukkan dimensi azas promosi jabatan memiliki skor 193,75. Sehingga berada pada rentang skala $180,2 < x \leq 222,6$ dengan kategori promosi jabatan baik. Oleh karena itu dapat dikatakan pegawai memiliki persepsi yang baik atas dimensi azas promosi jabatan yang ada di Kantor Pusat Antam.

Lebih lanjut hasil skor dimensi ini menandakan bahwa azas promosi jabatan di Kantor Pusat Antam dapat menimbulkan persepsi yang baik terhadap pelaksanaan promosi jabatan. Hal ini ditandai dengan perusahaan benar-benar mempromosikan pegawainya yang dapat dipercaya akan kejujurannya dan kemampuannya dalam melaksanakan tugas pada jabatan tersebut. Selain itu juga adanya keadilan dalam memperoleh kesempatan promosi jabatan. Namun untuk pernyataan promosi jabatan selalu terjadi ketika ada formasi kosong, hasilnya masih dalam kategori kurang baik. Karena apabila terdapat formasi yang kosong dalam perusahaan, belum tentu pasti terjadi promosi jabatan. Karena bisa saja terjadi rotasi ataupun rekrutmen dari luar. Hal itu tergantung dari kebutuhan organisasi.

Dimensi yang kedua adalah dasar promosi jabatan. Berikut ini adalah skor dan skala penilaian dimensi dasar promosi jabatan yang terdiri dari 3 (tiga) pernyataan:

Tabel 4.25 Skor dan Skala Penilaian Dimensi Dasar Promosi Jabatan

No.	Pernyataan	Jumlah Jawaban Tiap Bobot					Skor dan Keterangan
		1	2	3	4	5	
1	Promosi jabatan di kantor pusat Antam didasarkan pada prestasi kerja pegawai.	0	0	7	17	29	234 (Sangat baik)
2	Promosi jabatan di kantor pusat Antam didasarkan pada kompetensi pegawai.	0	0	6	19	28	234 (Sangat baik)
3	Promosi jabatan di kantor pusat Antam didasarkan pada lamanya bekerja/senioritas pegawai.	1	6	28	18	0	169 (Kurang baik)
Jumlah Skor						637	
Skala Penilaian						$637/3 = 212,33$	
Kategori						Baik	

Sumber : Hasil olahan data dengan SPSS 17, 2012

Selanjutnya untuk dimensi dasar promosi jabatan menunjukkan persepsi yang baik. Pada tabel di atas didapat skor atas dimensi yang kedua dari pelaksanaan promosi jabatan dengan nilai 212,33. Skor ini berada pada rentang skala $180,2 < x \leq 222,6$ dengan kategori promosi jabatan baik. Sehingga dari hasil analisis data frekuensi tabel di atas dapat disimpulkan bahwa pegawai memiliki persepsi yang baik atas dimensi dasar promosi jabatan yang ada di Kantor Pusat Antam.

Merujuk pada teori dari Werther & Davis (1996) bahwa dasar promosi ditentukan oleh kebijakan masing-masing perusahaan. Namun secara garis besar promosi didasarkan pada prestasi kerja, senioritas, atau kombinasi antara prestasi kerja dan senioritas. Dari dasar prestasi kerja dan senioritas, keduanya memiliki kelemahan, maka untuk memenuhi semua harapan pegawai, maka kebanyakan perusahaan menggunakan pola gabungan prestasi kerja dan senioritas. Sistem ini dianggap lebih objektif dan lebih dapat diterima semua pegawai. Dengan menggunakan sistem gabungan ini, maka bila ada dua orang pegawai yang masa kerjanya sama, maka yang memiliki prestasi kerja yang lebih tinggi yang berhak mendapatkan promosi. Demikian pula sebaliknya, jika dua orang pegawai memiliki prestasi kerja yang sama tetapi seorang lebih senior, maka yang lebih senior yang berhak mendapatkan promosi.

Begitupun yang terjadi di Kantor Pusat Antam, dasar promosi jabatan yang utama adalah prestasi kerja dan kompetensi pegawai. Tetapi tidak dapat dipungkiri apabila terdapat beberapa kandidat untuk promosi yang memiliki prestasi kerja dan kompetensi yang sama, maka bisa jadi yang masa kerjanya lebih lama atau lebih senior, yang akan dipromosikan terlebih dahulu.

Menurut Hasibuan (2005), dasar pola penggabungan ini memiliki banyak kelebihan antara lain: (1) Memotivasi pegawai untuk memperdalam pengetahuannya bahkan memaksa diri untuk mengikuti pendidikan formal. Dengan demikian, perusahaan akan mempunyai pegawai yang semakin terampil; (2) Moral pegawai akan semakin baik, bergairah, semangat berprestasi dan kerjanya semakin meningkat; (3) Disiplin pegawai akan semakin baik karena disiplin termasuk elemen yang akan mendapat penilaian prestasi untuk dipromosikan; (4) Memotivasi berkembangnya persaingan sehat dan dinamis

diantara para pegawai sehingga mereka berlomba-lomba untuk mencapai kemajuan; (5) Perusahaan akan menempatkan pegawai yang terbaik pada setiap jabatan sehingga sasaran optimal akan tercapai. Namun juga terdapat kelemahannya yaitu apabila terdapat pegawai yang sudah sangat senior tetapi kurang memiliki kompetensi dan kurang berprestasi, lalu pegawai tersebut tidak pernah mendapatkan promosi, maka akan merasa tidak dihargai di perusahaan. Sehingga bisa mengakibatkan frustrasi bahkan mengundurkan diri dari perusahaan itu.

Dimensi yang ketiga adalah kriteria persyaratan promosi jabatan. Berikut ini adalah skor dan skala penilaian dimensi kriteria persyaratan promosi jabatan yang terdiri dari 4 (empat) pernyataan:

**Tabel 4.26 Skor dan Skala Penilaian Dimensi
Kriteria Persyaratan Promosi Jabatan**

No.	Pernyataan	Jumlah Jawaban Tiap Bobot					Skor dan Keterangan
		1	2	3	4	5	
1	Saya mengetahui syarat-syarat promosi jabatan.	0	3	10	38	2	198 (Baik)
2	Syarat-syarat promosi jabatan sudah diinformasikan secara terbuka.	0	4	6	40	3	201 (Baik)
3	Syarat-syarat promosi jabatan sudah diinformasikan dengan jelas.	1	3	12	36	1	192 (Baik)
4	Syarat-syarat promosi jabatan sudah ditetapkan dengan tegas.	1	2	16	31	3	192 (Baik)
Jumlah Skor							783
Skala Penilaian						$783/4 = 195,75$	
Kategori						Baik	

Sumber : Hasil olahan data dengan SPSS 17, 2012

Tabel di atas menunjukkan dimensi kriteria persyaratan promosi jabatan memiliki skor 195,75. Sehingga berada pada rentang skala $180,2 < x \leq 222,6$ dengan kategori promosi jabatan baik. Lebih lanjut, hasil skor dimensi ini menandakan bahwa kriteria persyaratan promosi jabatan di Kantor Pusat Antam

dapat menimbulkan persepsi yang baik terhadap pelaksanaan promosi jabatan. Hal ini ditandai dengan mayoritas pegawai di kategori jabatan Spesialis yang sudah bekerja minimal selama 3 tahun, sudah mengetahui apa saja yang menjadi persyaratan promosi jabatan. Selain itu juga dapat dilihat bahwa syarat-syarat promosi jabatan sudah diinformasikan secara terbuka, jelas dan juga sudah ditetapkan dengan tegas.

Merujuk pendapat dari Nitisemito (1996), persyaratan promosi untuk setiap perusahaan tidak selalu sama tergantung kepada perusahaan masing-masing. Syarat-syarat mengenai promosi jabatan perlu ditetapkan secara tegas, jelas, dan transparan. Hal ini, karena dapat dipakai sebagai pedoman oleh setiap karyawan tanpa menimbulkan keraguan dan penafsiran yang berbeda-beda. Persyaratan promosi jabatan di Kantor Pusat Antam sudah diinformasikan dalam buku PKB (Perjanjian Kerja Bersama).

Dimensi yang terakhir adalah metode penilaian pegawai untuk promosi jabatan. Berikut ini adalah skor dan skala penilaian dimensi yang keempat yang terdiri dari 6 (enam) pernyataan:

**Tabel 4.27 Skor dan Skala Penilaian Dimensi
Metode Penilaian Pegawai untuk Promosi Jabatan**

No.	Pernyataan	Jumlah Jawaban Tiap Bobot					Skor dan Keterangan
		1	2	3	4	5	
1	Ada kesesuaian antara sistem penilaian prestasi kerja / unjuk kerja dengan persyaratan promosi jabatan.	0	1	8	33	11	213 (Baik)
2	Ada kesesuaian antara sistem penilaian kompetensi dengan persyaratan promosi jabatan.	0	1	12	32	8	210 (Baik)
3	Penilaian prestasi kerja / unjuk kerja mampu membedakan pegawai yang sudah layak dan belum layak untuk dipromosikan.	0	0	11	33	9	210 (Baik)

(lanjutan)

No.	Pernyataan	Jumlah Jawaban Tiap Bobot					Skor dan Keterangan
		1	2	3	4	5	
4	Penilaian kompetensi mampu membedakan pegawai yang sudah layak dan belum layak untuk dipromosikan.	0	1	9	39	7	208 (Baik)
5	Hasil penilaian prestasi kerja / unjuk kerja dapat diterima oleh semua pegawai.	0	5	11	36	1	192 (Baik)
6	Hasil penilaian kompetensi dapat diterima oleh semua pegawai.	0	5	12	35	1	191 (Baik)
Jumlah Skor							1224
Skala Penilaian						1224/6 = 204	
Kategori						Baik	

Sumber : Hasil olahan data dengan SPSS 17, 2012

Persepsi pegawai selanjutnya atas dimensi metode penilaian pegawai untuk promosi jabatan, yang menghasilkan skor 204. Sehingga dari rentang skala didapatkan penilaian promosi jabatan yang baik. Dari skor tersebut dapat disimpulkan bahwa metode penilaian pegawai untuk promosi jabatan di Kantor Pusat Antam dapat menimbulkan persepsi yang baik terhadap pelaksanaan promosi jabatan.

Mnurut Cascio (1993) persyaratan utama dari setiap sistem penilaian diantaranya adalah *relevance*, *sensitivity*, dan *acceptability*. *Relevance* artinya suatu sistem penilaian digunakan untuk mengukur hal-hal atau kegiatan-kegiatan yang ada hubungannya. Dalam hal ini ditandai dengan adanya kesesuaian antara sistem penilaian prestasi kerja dan penilaian kompetensi dengan persyaratan promosi jabatan. Kemudian *sensitivity* artinya sistem penilaian tersebut cukup peka dalam membedakan atau menunjukkan kegiatan yang berhasil ataupun gagal yang telah dilakukan oleh seorang karyawan. Dalam hal ini ditandai dengan penilaian prestasi kerja dan penilaian kompetensi sudah mampu membedakan pegawai yang sudah layak dan belum layak untuk dipromosikan. Serta *acceptability* artinya hasil dari sistem penilaian tersebut dapat diterima dalam hubungannya dengan kesuksesan dari pelaksanaan pekerjaan dalam suatu

organisasi. Dalam hal ini adalah hasil penilaian prestasi kerja dan penilaian kompetensi sudah dapat diterima oleh semua pegawai.

Rekapitulasi seluruh skor dan skala penilaian atas dimensi pelaksanaan promosi jabatan berdasarkan persepsi pegawai dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.28 Rekapitulasi Skala Penilaian Tiap Dimensi

No.	Dimensi	Nilai Skor	Pelaksanaan Promosi Jabatan
1	Dasar Promosi Jabatan	212,33	Baik
2	Metode Penilaian Pegawai untuk Promosi Jabatan	204	Baik
3	Kriteria Persyaratan Promosi Jabatan	195,75	Baik
4	Azas Promosi Jabatan	193,75	Baik

Sumber : Hasil olahan data dengan SPSS 17, 2012

Berdasarkan rekapitulasi nilai skor di atas, dimensi dasar promosi jabatan menempati urutan yang paling baik dalam pelaksanaan promosi dengan skor mencapai 212,33. Nilai ini menunjukkan bahwa dasar promosi jabatan yaitu prestasi kerja dan kompetensi memberikan persepsi yang paling baik dalam pelaksanaan promosi jabatan di Kantor Pusat Antam.

Yang menempati urutan kedua adalah dimensi metode penilaian pegawai untuk promosi jabatan. Dengan skor 204, dimensi ini dapat mencerminkan bahwa pelaksanaan promosi jabatan di Kantor Pusat Antam sudah baik. Hal ini ditunjukkan dari penilaian (prestasi kerja dan kompetensi) yang sudah sesuai dengan persyaratan promosi jabatan, penilaian (prestasi kerja dan kompetensi) mampu membedakan pegawai yang sudah layak dan belum layak untuk dipromosikan, dan juga hasil penilaian (prestasi kerja dan kompetensi) dapat diterima oleh semua pegawai.

Dimensi kriteria persyaratan promosi jabatan menempati urutan ketiga dengan mendapatkan skor 195,75. Dimensi ini juga dapat mencerminkan bahwa pelaksanaan promosi jabatan di Kantor Pusat Antam sudah baik. Hal ini diketahui dari mayoritas responden sudah mengetahui persyaratan promosi jabatan. Syarat-syarat promosi jabatan di Kantor Pusat Antam sudah diinformasikan dengan

terbuka dan jelas. Kemudian syarat-syarat promosi jabatan juga sudah diterapkan dengan tegas.

Yang menempati urutan terakhir adalah azas promosi jabatan yang mendapatkan skor 193,75. Hal ini karena pegawai merasa bahwa jika ada formasi jabatan yang kosong, belum tentu akan ada yang dipromosikan. Karena menurut Specialist Career Management, apabila terdapat formasi kosong, bisa saja terjadi rotasi ataupun rekrutmen dari luar. Hal itu tergantung dari kebutuhan organisasi. Walaupun demikian, dimensi azas promosi jabatan juga dapat mencerminkan bahwa pelaksanaan promosi jabatan di Kantor Pusat Antam sudah baik. Hal itu karena mayoritas responden menyatakan setuju bahwa pegawai yang dipromosikan adalah pegawai yang benar-benar dapat dipercaya akan kejujuran dan kemampuannya dalam melaksanakan tugas pada jabatan tersebut. Selain itu pegawai merasakan bahwa kesempatan untuk mendapatkan promosi jabatan sudah diberikan secara adil untuk setiap pegawai.

BAB 5

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

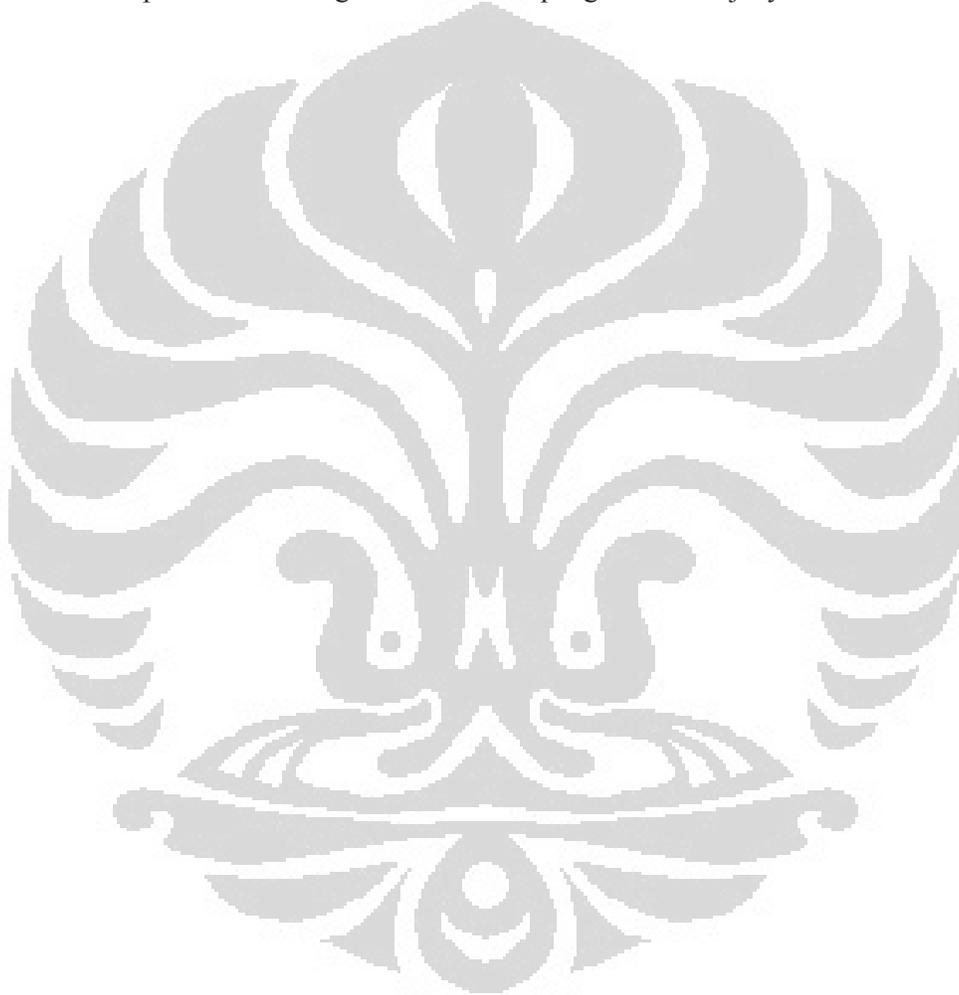
Berdasarkan hasil pengumpulan data dan analisis yang telah dilakukan terhadap pegawai tetap (Spesialis) yang telah bekerja minimal selama 3 tahun, diperoleh simpulan bahwa pelaksanaan promosi jabatan di Kantor Pusat PT Antam (Persero) Tbk berdasarkan persepsi pegawai tetap (Spesialis) sudah berjalan dengan baik. Dari keempat dimensi yaitu azas promosi jabatan, dasar promosi jabatan, kriteria persyaratan promosi jabatan, dan metode penilaian pegawai untuk promosi jabatan, semuanya masuk dalam kategori baik. Khususnya bila dilihat dari dimensi dasar promosi jabatan yang mendapatkan skor paling tinggi. Dari keempat dimensi tersebut yang mendapatkan skor terendah yaitu azas promosi jabatan.

5.2 Saran

Berdasarkan kondisi yang terlihat dari simpulan di atas, maka saran yang dapat diberikan berkaitan dengan pelaksanaan promosi jabatan berdasarkan persepsi pegawai adalah:

- Hendaknya perusahaan lebih mengutamakan kandidat dari dalam untuk menempati posisi yang kosong tersebut dengan diadakan promosi jabatan.
- Selain itu juga kaderisasi untuk promosi jabatan sebaiknya dilakukan jauh hari sebelum ada formasi yang kosong. Dalam artian ketika terdapat formasi yang kosong maka perusahaan sudah mempunyai kandidat dari dalam untuk dipromosikan ke formasi yang kosong tersebut.
- Dan yang terakhir adalah perusahaan hendaknya mempertimbangkan kembali pegawai yang sudah sangat senior di perusahaan untuk dapat juga dipromosikan. Suatu hal yang positif bahwa perusahaan lebih mengutamakan prestasi kerja dan kompetensi pegawai untuk dapat dipromosikan. Namun apabila terdapat pegawai yang sudah sangat senior, walaupun kurang memiliki kompetensi dan kurang berprestasi, lalu

pegawai tersebut selama ia bekerja belum pernah mendapatkan promosi, maka pegawai tersebut akan merasa tidak dihargai dan tidak diakui di perusahaan. Sehingga bisa mengakibatkan adanya kecemburuan yang mungkin dapat menimbulkan stres kerja. Oleh karena itu perusahaan hendaknya mempertimbangkan kembali dan memperhatikan kembali pegawai yang sudah sangat senior di perusahaan untuk dapat juga dipromosikan dengan cara melihat pengalaman kerjanya.



DAFTAR REFERENSI

Buku

- Byars, Lloyd & Rue, Leslie W. 2006. *Human Resources Management, 8th edition*. McGraw-Hill
- Carrel, Michael R., Norbert F. Elbert, Robert D. Hatfield. 1995. *Human Resources Management: Global Strategies for Managing a Diverse Workforce*. Fifth edition. Prentice Hall. International edition. Inc. USA.
- Cascio, Wayne F. 1993. *Managing Human Resources, Productivity, Quality of Work Life, Profit, Fourth Edition*. New York: McGraw Hill Inc.
- Creswell, John W. 1994. *Research Design: Qualitative and Quantitative Approach*. Thousand Oaks: Sage Publications
- Dergibson, S, Sugianto. 2000. *Metode Statistika Untuk Bisnis dan Ekonomi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Dessler, G. 2008. *Human Resource Management (11th ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Pearson, Prentice Hall.
- F. Stoner James, R. Edwar Freeman & Daniel R. Gilbert. 1996. *Manajemen*. Alih Bahasa Alexander Sindoro. Jakarta: Prehallindo
- Flippo, B. Edwin. 1996. *Manajemen Personalialia*. Edisi ke-6. Jilid 1. Terjemahan Moh. Masud. Jakarta: Erlangga
- Hair JF., Anderson RE, Tatham RL., & Black WC. 1995, *Multivariate Data Analysis, Fourth ed*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hasibuan, S.P. Malayu. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara
- Heidjrachman dan Suad Husnan, 1997. *Manajemen Personalialia*. Yogyakarta: BPFE
- Istijanto. 2008. *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Jalalludin, Rakhmat. 1991. *Psikologi Komunikasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Malhotra, Naresh K. 2009. *Riset Pemasaran, Pendekatan Terapan, edisi ke-4*. Jakarta: PT Indeks
- Mangkunegara, A. 2000. *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosda Karya
- Moekijat. 1995. *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE

- Moeljono. 2003. *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*. Jakarta: PT Elex Media Kompetindo
- Mondy, R. Wayne. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga
- Nazir, Muhammad. 2005. *Metode Penelitian*. Jakarta: Galia Indonesia
- Nitisemito, S. Alex. 1996. *Manajemen Personalia*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Notoatmodjo, Soekidjo. 2003. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta
- Prasetyo, Bambang dan Lina Miftahul Jannah. 2006. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Rivai, Veithzal. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Robbins P, Stephen. 2006. *Perilaku Organisasi edisi 10 Versi Bahasa Indonesia*. Jakarta: Macanan Jaya Cemerlang
- Sastrohadiwiryono, Siswanto. 2002. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif & Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara
- Saydam, Gouzali. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gunung Agung
- Simamora, Henry. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN
- Soehartono, Irawan. 2002. *Metode Penelitian Sosial*. Bandung: Remaja Rosda Karya
- Sondang P, Siagian. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Spencer, Lyle M., Jr. & Signe M., Spencer. 1993. *Competence at Work: Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons. Inc.
- Sugiyono. 2001. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta
- Sukandarrumidi. 2006. *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press
- Suryabrata, S. 1983. *Metodologi Penelitian Manajemen*. Jakarta: Rajagrafindo Persada
- Thoha, Miftah. 1996. *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Umar, Husein, 2002. *Metodologi Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta: Raja Grafindo Persada

- Vaus de, D.A. 1993. *Survey in Social Research*. London: MC Cilelland
- Werther, Jr, William, B dan Davis, Keith. 1996. *Human Resources and Personal Management*. New York: McGraw-Hill Inc.
- Widayatun, T. R. 1999. *Ilmu Perilaku*. Jakarta: Sagung Seto
- Wursanto, I.G. 1997. *Manajemen Kepegawaian*. Yogyakarta: Kanisius

Jurnal, Skripsi, Review

- Bagdadli, S., Roberson, Q., & Paoletti, F. 2006. *The Mediating Role of Procedural Justice in Responses to Promotion Decisions*. Journal of Business and Psychology, Vol. 21, No. 1.
- Baker, G.P., M.C. Jensen and K.J. Murphy. 1988. *Compensation and Incentives: Practice Vs. Theory*. Journal of Finance, 43(3), 593–616.
- Beeson, John. 2009. *Why You Didn't Get That Promotion*. Harvard Business Review.
- Campbell, Dennis. 2007. *Nonfinancial Performance Measures and Promotion-Based Incentives*.
- Herdika, Rika. *Persepsi Pegawai atas Pelaksanaan Promosi Jabatan pada Divisi Fire Product PT Indolok Bakti Utama Jakarta (Kantor Pusat)*, skripsi. Program Ilmu Administrasi. Universitas Indonesia. Depok. 2005.
- Kosteas, V.D. 2009. *Job Satisfaction and Promotions*. International Journal of Manpower, Vol. 30 No. 3.
- Lazear, E. P., & Sherwin R. 1981. *Rank-order tournaments as optimum labor contracts*. Journal of Political Economy 89, 841-864.
- Naveed, Asvir., Usman, A., & Bushra, F. 2011. *Promotion: A Predictor of Job Satisfaction a Study of Glass Industry of Lahore (Pakistan)*. International Journal of Business and Social Science, Vol. 2 No. 16.
- Pergamit, M. R., & Veum, J. R. 1999. *What is a promotion?* Industrial and Labor Relations Review, 52(4), 581-601.
- Purwandini, Niken. *Persepsi Karyawan Non-Managerial atas Kebijakan Promosi Jabatan pada Departemen Generral Affair PT. Hero Supermarket Tbk.*, skripsi. Program Ilmu Administrasi. Universitas Indonesia. Depok. 2005.
- Sharabi, Moshe. 2008. *Promotion According to Who or What You Know: Managers' and Workers' Perception of Factors Influencing Promotion*. Journal of Human Resource Development International, Vol. 11, No. 5.

Stumpf, A. S. & London, M. 1981. *Management Promotions: Individual and Organizational Factors Influencing the Decision Process*. Journal of Management, Vol. 6, No. 4.

Internet

Choir, Abdul. 2012. *Meraih Jenjang Lanjutan Melalui Proyek-proyek Strategis dan Keuangan Yang Solid*. Diunduh pada tanggal 13 Februari 2012. <http://www.suarakarya-online.com/news.html?id=155115>

Pertambangan.. Diunduh pada tanggal 10 Februari 2012. http://www.bps.go.id/menutab.php?tabel=1&kat=3&id_subyek=10

Solikin, Muhammad. 2011. *Prospek Bisnis Pertambangan Nasional 2011 Dan Tantangannya*. Diunduh pada tanggal 26 Januari 2012. <http://ekonomi.kompasiana.com/bisnis/2011/01/30/prospek-bisnis-pertambangan-nasional-2011-dan-tantangannya/>

Publikasi

Laporan Tahunan PT Antam (Persero) Tbk tahun 2011. Diunduh 20 Mei 2012. <http://www.antam.com/images/stories/joget/file/annual/2011/ANTAM_AR2011.pdf>

Laporan Tahunan PT Bukit Asam (Persero) Tbk tahun 2011. Diunduh 20 Mei 2012. <http://ptba.co.id/assets/datafiles/FS_PTBA_31_Dec_2011_Audited.pdf>

Laporan Tahunan PT Timah (Persero) Tbk tahun 2011. Diunduh 20 Mei 2012. <http://www.timah.com/data/uploaded/FinalAR_Timah2011LR_1.pdf>

Perjanjian Kerja Bersama PT Antam (Persero) Tbk Periode 2012

LAMPIRAN

Lampiran 1: Kuesioner

 <p>KUESIONER PENELITIAN PROGRAM SARJANA REGULER ILMU ADMINISTRASI NIAGA FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK UNIVERSITAS INDONESIA</p>	<p>No Kuesioner:</p>
--	-----------------------------

Depok, Mei 2012

Kepada Yth. Bapak / Ibu
di tempat

Dengan hormat,

Dalam rangka menyelesaikan skripsi yang berjudul “**Analisis Pelaksanaan Promosi Jabatan berdasarkan Persepsi Pegawai Tetap (Spesialis) di Kantor Pusat PT Antam (Persero) Tbk**”, sebagai syarat kelulusan untuk program S1 Reguler Administrasi Niaga Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia, saya:

Nama : Dwikanty Lestari

NPM : 0806317842

bermaksud untuk menyebarkan kuesioner yang berkaitan dengan judul skripsi saya tersebut.

Saya meminta kerjasama dari Bapak / Ibu untuk menjadi salah satu responden. Bapak / Ibu tidak perlu khawatir akan jawaban yang diberikan karena kuesioner ini hanya untuk mendukung pengumpulan data untuk kepentingan ilmiah saja. Jadi, mohon kuesioner ini dijawab sesuai dengan keadaan sebenarnya.

Atas bantuan dan kerjasama dari Bapak / Ibu, saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya,

Dwikanty Lestari

A. KARAKTERISTIK RESPONDEN**Lingkari jawaban yang Anda dipilih**

1. Jenis Kelamin :
 - a. Laki-laki
 - b. Perempuan
2. Usia Anda pada saat ini:
 - a. 20 - 29 tahun
 - b. 30 - 39 tahun
 - c. 40 – 49 tahun
 - d. \geq 50 tahun
3. Pendidikan formal terakhir Anda:
 - a. SMA / sederajat
 - b. D3
 - c. S1
 - d. S2
 - e. S3
4. Masa Kerja:
 - a. 3-4 tahun
 - b. 5-6 tahun
 - c. 7-8 tahun
 - d. \geq 9 tahun

B. PELAKSANAAN PROMOSI JABATAN**Berilah tanda (\surd) pada jawaban yang paling sesuai menurut Anda.**

Keterangan pilihan jawaban:

STS : Sangat Tidak Setuju**TS: Tidak Setuju****R : Ragu-Ragu****S : Setuju****SS: Sangat Setuju**

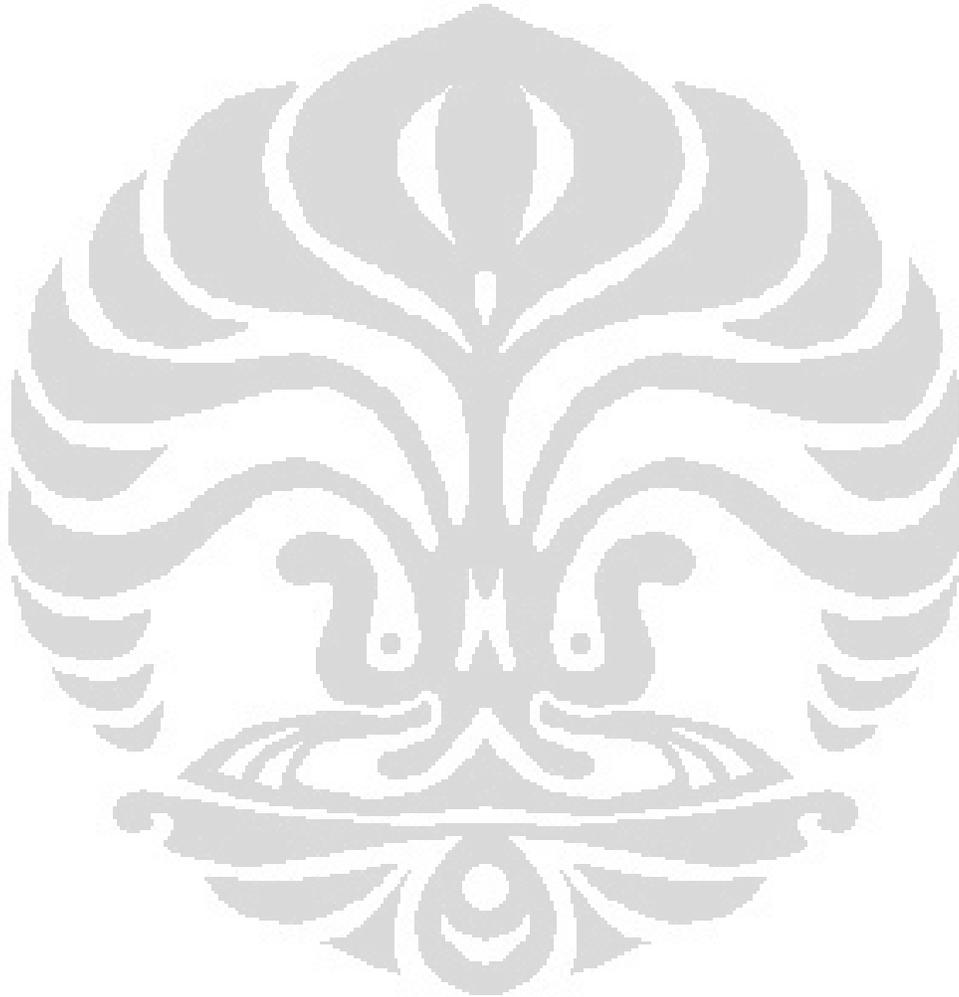
No.	Pernyataan	Pilihan Jawaban				
		STS	TS	R	S	SS
1.	Asas Promosi Jabatan					
	a. Pegawai yang dipromosikan adalah pegawai yang dapat dipercaya akan kejujurannya dalam melaksanakan tugas pada jabatan tersebut.					
	b. Pegawai yang dipromosikan adalah pegawai yang dapat dipercaya akan kemampuannya dalam melaksanakan tugas pada jabatan tersebut.					
	c. Kesempatan promosi jabatan berlaku adil untuk semua pegawai.					
	d. Promosi jabatan selalu terjadi ketika ada formasi kosong.					

2.		Dasar Promosi Jabatan	STS	TS	R	S	SS
	a.	Promosi jabatan di kantor pusat Antam didasarkan pada prestasi kerja pegawai.					
	b.	Promosi jabatan di kantor pusat Antam didasarkan pada kompetensi pegawai.					
	c.	Promosi jabatan di kantor pusat Antam didasarkan pada lamanya bekerja/senioritas pegawai.					

3.		Kriteria Persyaratan Promosi Jabatan	STS	TS	R	S	SS
	a.	Saya mengetahui syarat-syarat promosi jabatan.					
	b.	Syarat-syarat promosi jabatan sudah diinformasikan secara terbuka.					
	c.	Syarat-syarat promosi jabatan sudah diinformasikan dengan jelas.					
	d.	Syarat-syarat promosi jabatan sudah ditetapkan dengan tegas.					

4.		Metode Penilaian Pegawai untuk Promosi Jabatan	STS	TS	R	S	SS
	a.	Ada kesesuaian antara sistem penilaian prestasi kerja / unjuk kerja dengan persyaratan promosi jabatan.					
	b.	Ada kesesuaian antara sistem penilaian kompetensi dengan persyaratan promosi jabatan.					
	c.	Penilaian prestasi kerja / unjuk kerja mampu membedakan pegawai yang sudah layak dan belum layak untuk dipromosikan.					
	d.	Penilaian kompetensi mampu membedakan pegawai yang sudah layak dan belum layak untuk dipromosikan.					
	e.	Penilaian prestasi kerja / unjuk kerja mempunyai alat ukur yang bisa diandalkan untuk persyaratan promosi jabatan.					
	f.	Penilaian kompetensi mempunyai alat ukur yang bisa diandalkan untuk persyaratan promosi jabatan.					
	g.	Hasil penilaian prestasi kerja / unjuk kerja dapat diterima oleh semua pegawai.					

h.	Hasil penilaian kompetensi dapat diterima oleh semua pegawai.					
i.	Penilaian prestasi kerja / unjuk kerja mudah digunakan sebagai penilaian untuk promosi jabatan.					
j.	Penilaian kompetensi mudah digunakan sebagai penilaian untuk promosi jabatan.					



Lampiran 2: Hasil Output SPSS

Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	31	58.5	58.5	58.5
	Perempuan	22	41.5	41.5	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-29	23	43.4	43.4	43.4
	30-39	10	18.9	18.9	62.3
	40-49	16	30.2	30.2	92.5
	>= 50	4	7.5	7.5	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Pendidikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA/Sederajat	2	3.8	3.8	3.8
	D3	4	7.5	7.5	11.3
	S1	37	69.8	69.8	81.1
	S2	10	18.9	18.9	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Masa Kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3-4	20	37.7	37.7	37.7
	5-6	8	15.1	15.1	52.8
	7-8	6	11.3	11.3	64.2
	>= 9	19	35.8	35.8	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Pegawai yang dipromosikan adalah pegawai yang dapat dipercaya akan kejujurannya dalam melaksanakan tugas pada jabatan tersebut

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat tidak setuju	1	1.9	1.9	1.9
Tidak setuju	2	3.8	3.8	5.7
Ragu-ragu	5	9.4	9.4	15.1
Setuju	35	66.0	66.0	81.1
Sangat setuju	10	18.9	18.9	100.0
Total	53	100.0	100.0	

Pegawai yang dipromosikan adalah pegawai yang dapat dipercaya akan kemampuannya dalam melaksanakan tugas pada jabatan tersebut

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat tidak setuju	1	1.9	1.9	1.9
Ragu-ragu	8	15.1	15.1	17.0
Setuju	32	60.4	60.4	77.4
Sangat setuju	12	22.6	22.6	100.0
Total	53	100.0	100.0	

Kesempatan promosi jabatan berlaku adil untuk semua pegawai

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak setuju	3	5.7	5.7	5.7
Ragu-ragu	13	24.5	24.5	30.2
Setuju	32	60.4	60.4	90.6
Sangat setuju	5	9.4	9.4	100.0
Total	53	100.0	100.0	

Promosi jabatan selalu terjadi ketika ada formasi kosong

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat tidak setuju	3	5.7	5.7	5.7
Tidak setuju	15	28.3	28.3	34.0
Ragu-ragu	21	39.6	39.6	73.6
Setuju	12	22.6	22.6	96.2
Sangat setuju	2	3.8	3.8	100.0
Total	53	100.0	100.0	

Promosi jabatan di kantor pusat Antam didasarkan pada prestasi kerja pegawai

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ragu-ragu	7	13.2	13.2	13.2
Setuju	17	32.1	32.1	45.3
Sangat setuju	29	54.7	54.7	100.0
Total	53	100.0	100.0	

Promosi jabatan di kantor pusat Antam didasarkan pada kompetensi pegawai

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ragu-ragu	6	11.3	11.3	11.3
Setuju	19	35.8	35.8	47.2
Sangat setuju	28	52.8	52.8	100.0
Total	53	100.0	100.0	

Promosi jabatan di kantor pusat Antam didasarkan pada lamanya bekerja/senioritas pegawai

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat tidak setuju	1	1.9	1.9	1.9
Tidak setuju	6	11.3	11.3	13.2
Ragu-ragu	28	52.8	52.8	66.0
Setuju	18	34.0	34.0	100.0
Total	53	100.0	100.0	

Saya mengetahui syarat-syarat promosi jabatan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak setuju	3	5.7	5.7	5.7
Ragu-ragu	10	18.9	18.9	24.5
Setuju	38	71.7	71.7	96.2
Sangat setuju	2	3.8	3.8	100.0
Total	53	100.0	100.0	

Syarat-syarat promosi jabatan sudah diinformasikan secara terbuka

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak setuju	4	7.5	7.5	7.5
Ragu-ragu	6	11.3	11.3	18.9
Setuju	40	75.5	75.5	94.3
Sangat setuju	3	5.7	5.7	100.0
Total	53	100.0	100.0	

Syarat-syarat promosi jabatan sudah diinformasikan dengan jelas

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat tidak setuju	1	1.9	1.9	1.9
Tidak setuju	3	5.7	5.7	7.5
Ragu-ragu	12	22.6	22.6	30.2
Setuju	36	67.9	67.9	98.1
Sangat setuju	1	1.9	1.9	100.0
Total	53	100.0	100.0	

Syarat-syarat promosi jabatan sudah ditetapkan dengan tegas

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat tidak setuju	1	1.9	1.9	1.9
Tidak setuju	2	3.8	3.8	5.7
Ragu-ragu	16	30.2	30.2	35.8
Setuju	31	58.5	58.5	94.3
Sangat setuju	3	5.7	5.7	100.0
Total	53	100.0	100.0	

Ada kesesuaian antara sistem penilaian prestasi kerja / unjuk kerja dengan persyaratan promosi jabatan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak setuju	1	1.9	1.9	1.9
Ragu-ragu	8	15.1	15.1	17.0
Setuju	33	62.3	62.3	79.2
Sangat setuju	11	20.8	20.8	100.0

Syarat-syarat promosi jabatan sudah diinformasikan secara terbuka

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak setuju	4	7.5	7.5	7.5
Ragu-ragu	6	11.3	11.3	18.9
Setuju	40	75.5	75.5	94.3
Sangat setuju	3	5.7	5.7	100.0
Total	53	100.0	100.0	

Ada kesesuaian antara sistem penilaian kompetensi dengan persyaratan promosi jabatan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak setuju	1	1.9	1.9	1.9
Ragu-ragu	12	22.6	22.6	24.5
Setuju	32	60.4	60.4	84.9
Sangat setuju	8	15.1	15.1	100.0
Total	53	100.0	100.0	

Penilaian prestasi kerja / unjuk kerja mampu membedakan pegawai yang sudah layak dan belum layak untuk dipromosikan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ragu-ragu	11	20.8	20.8	20.8
Setuju	33	62.3	62.3	83.0
Sangat setuju	9	17.0	17.0	100.0
Total	53	100.0	100.0	

Penilaian kompetensi mampu membedakan pegawai yang sudah layak dan belum layak untuk dipromosikan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak setuju	1	1.9	1.9	1.9
Ragu-ragu	9	17.0	17.0	18.9
Setuju	36	67.9	67.9	86.8
Sangat setuju	7	13.2	13.2	100.0
Total	53	100.0	100.0	

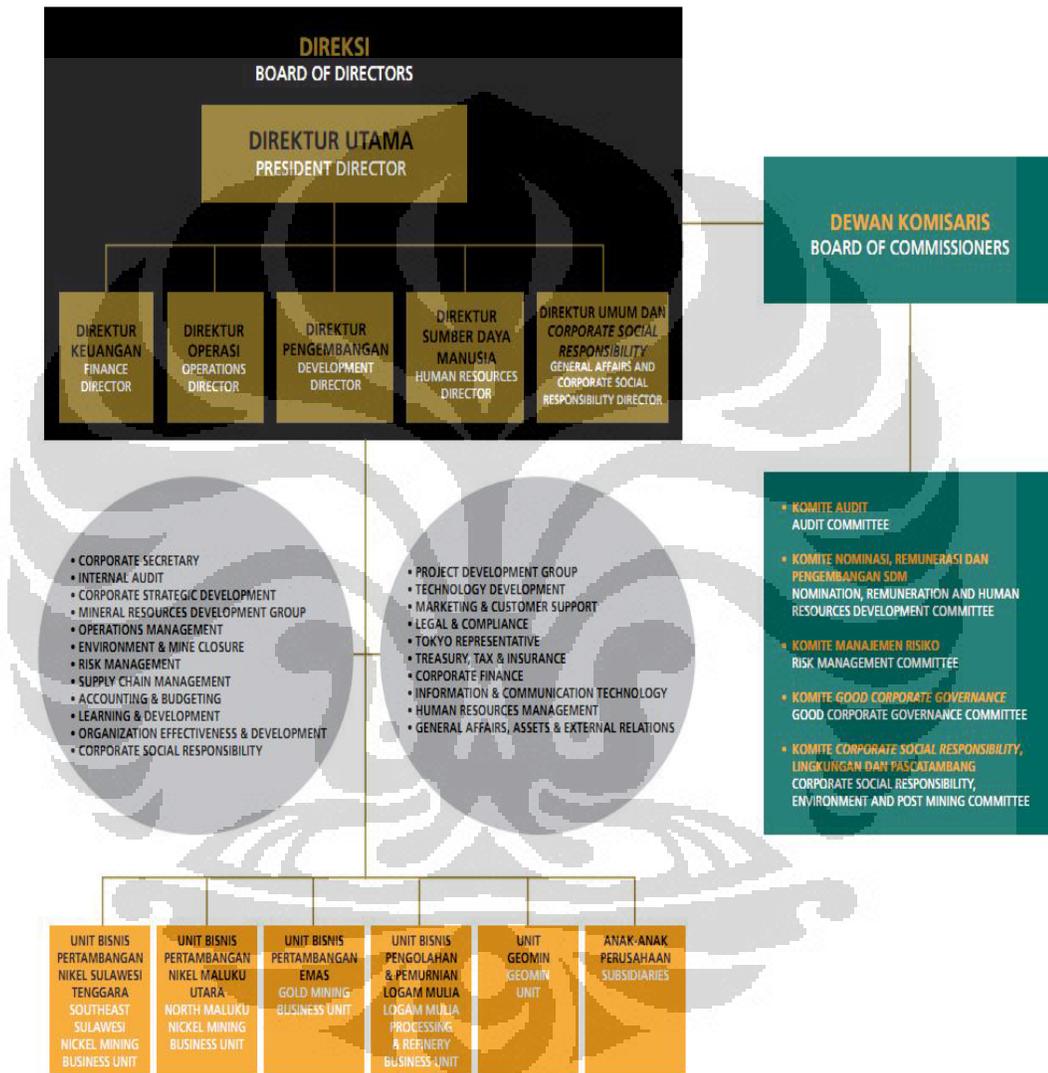
Sistem penilaian prestasi kerja / unjuk kerja dapat diterima oleh semua pegawai

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak setuju	5	9.4	9.4	9.4
Ragu-ragu	11	20.8	20.8	30.2
Setuju	36	67.9	67.9	98.1
Sangat setuju	1	1.9	1.9	100.0
Total	53	100.0	100.0	

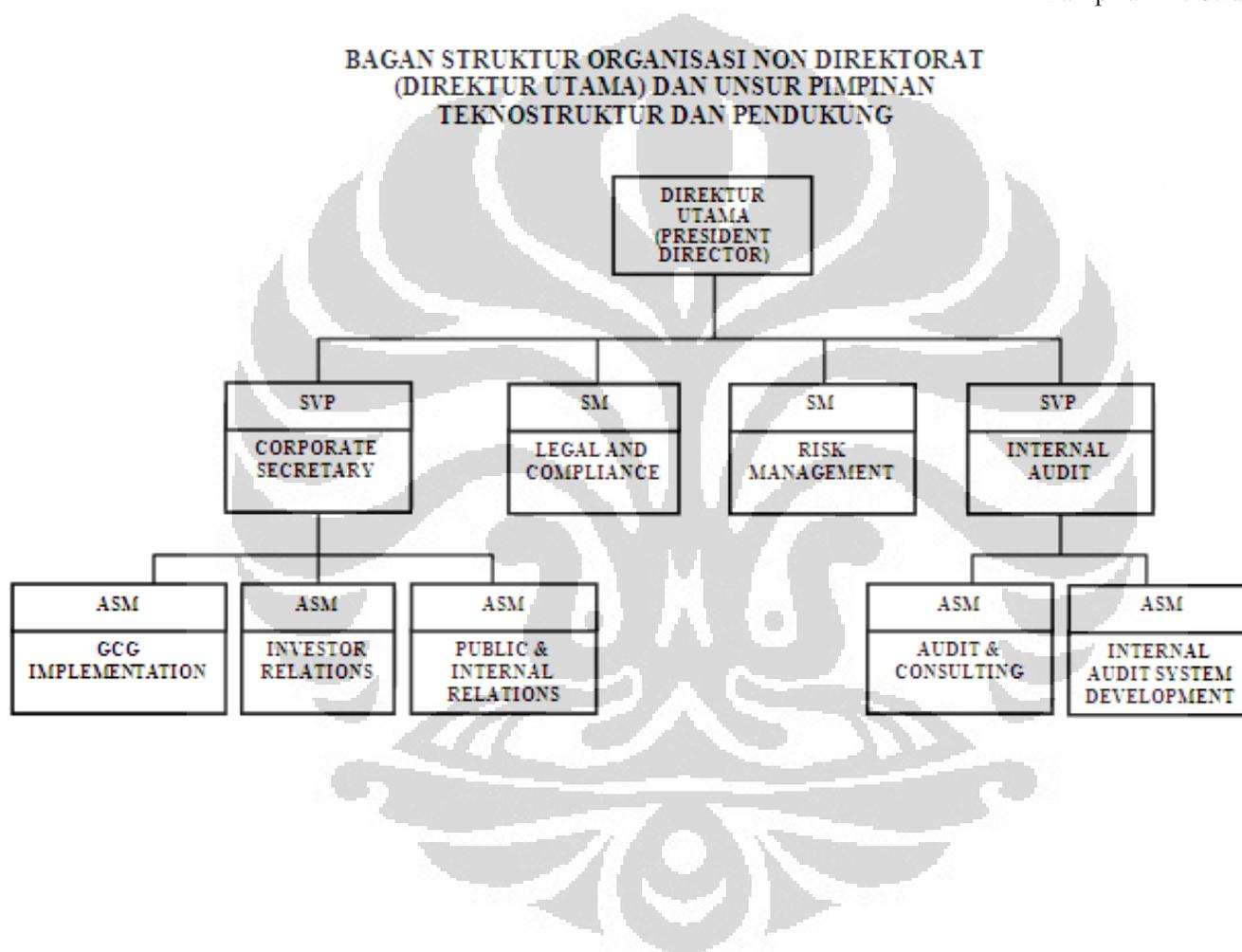
Sistem penilaian kompetensi dapat diterima oleh semua pegawai

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak setuju	5	9.4	9.4	9.4
Ragu-ragu	12	22.6	22.6	32.1
Setuju	35	66.0	66.0	98.1
Sangat setuju	1	1.9	1.9	100.0
Total	53	100.0	100.0	

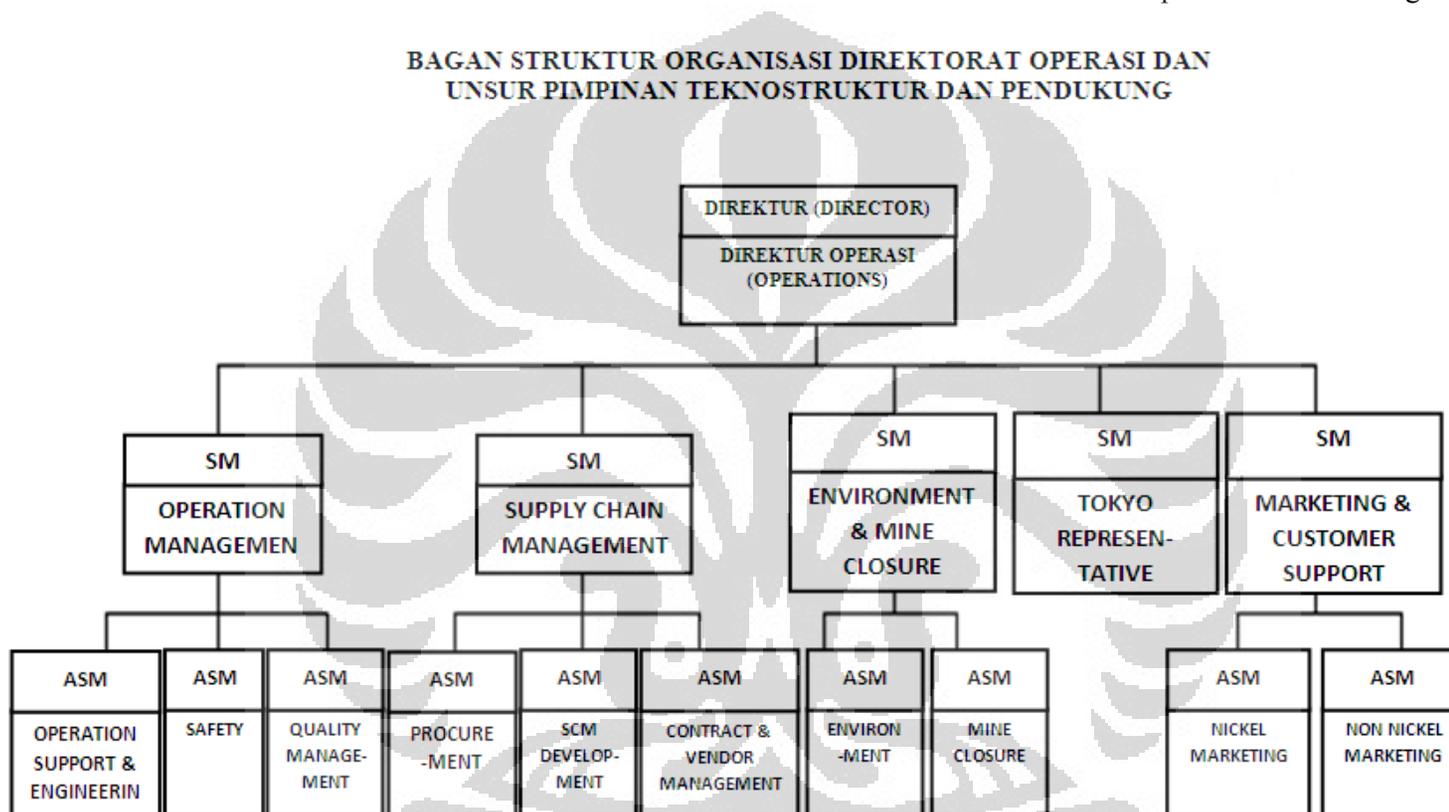
Lampiran 3: Struktur Organisasi PT Antam (Persero) Tbk



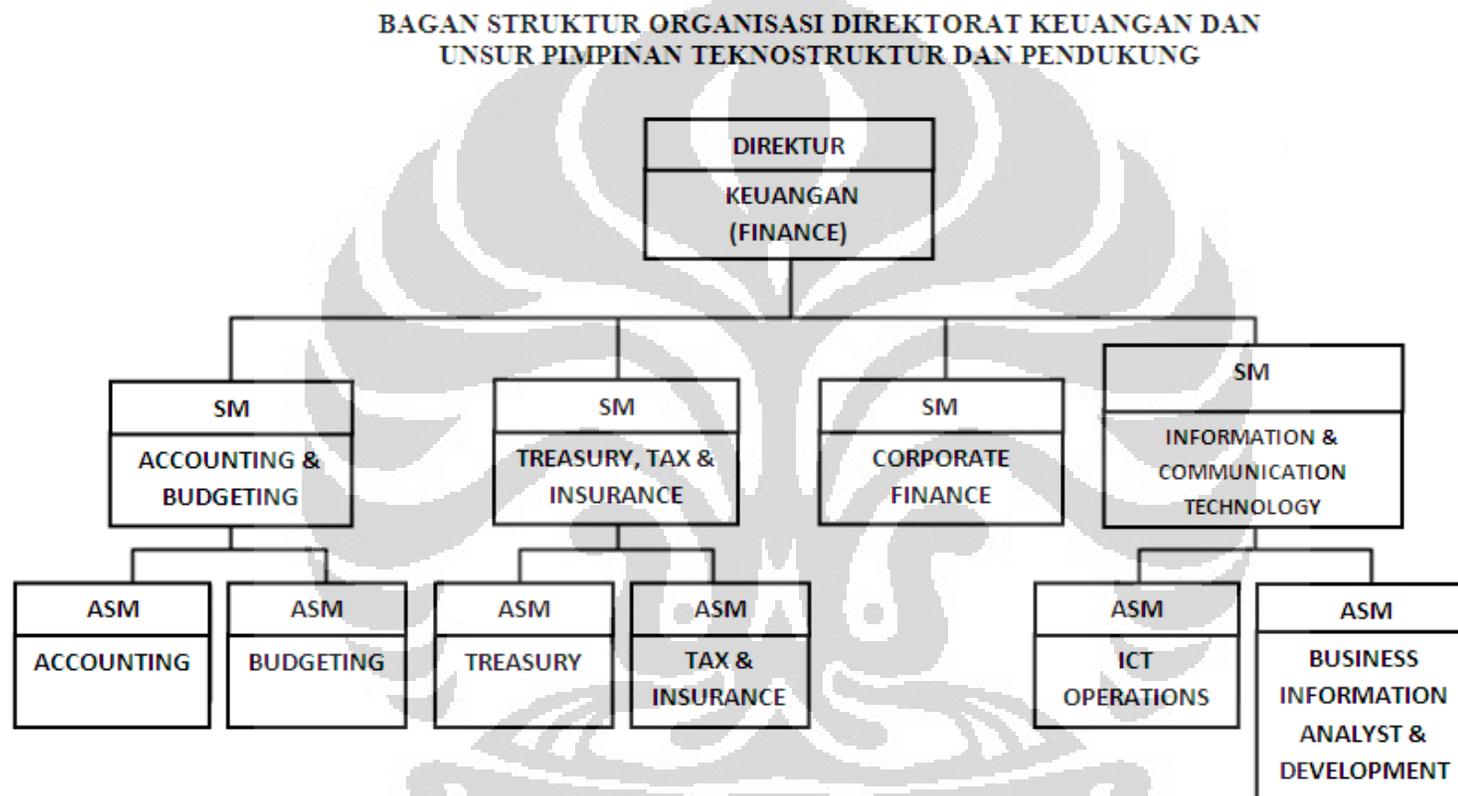
Lampiran 4: Struktur Organisasi Non Direktorat



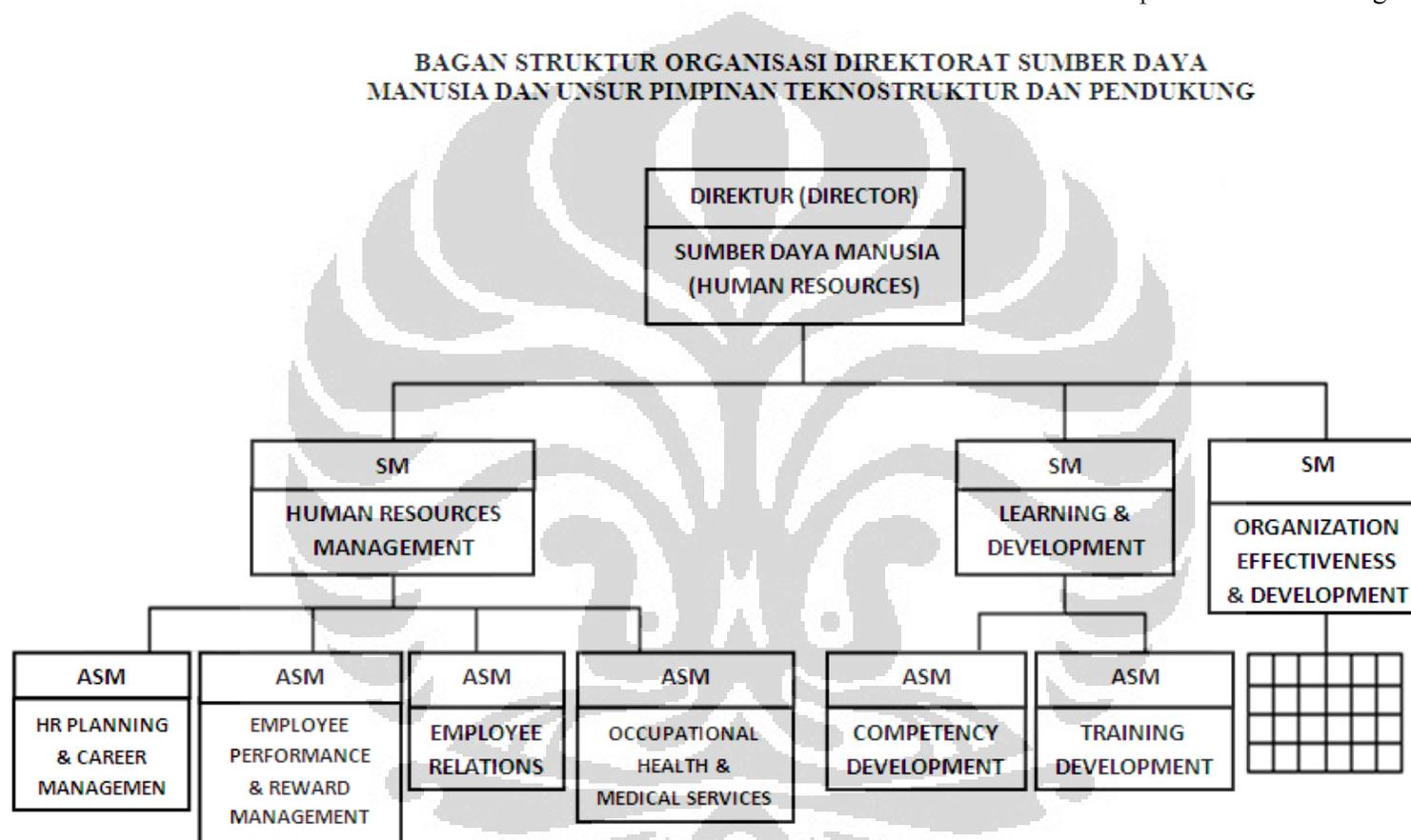
Lampiran 5: Struktur Organisasi Direktorat Operasi



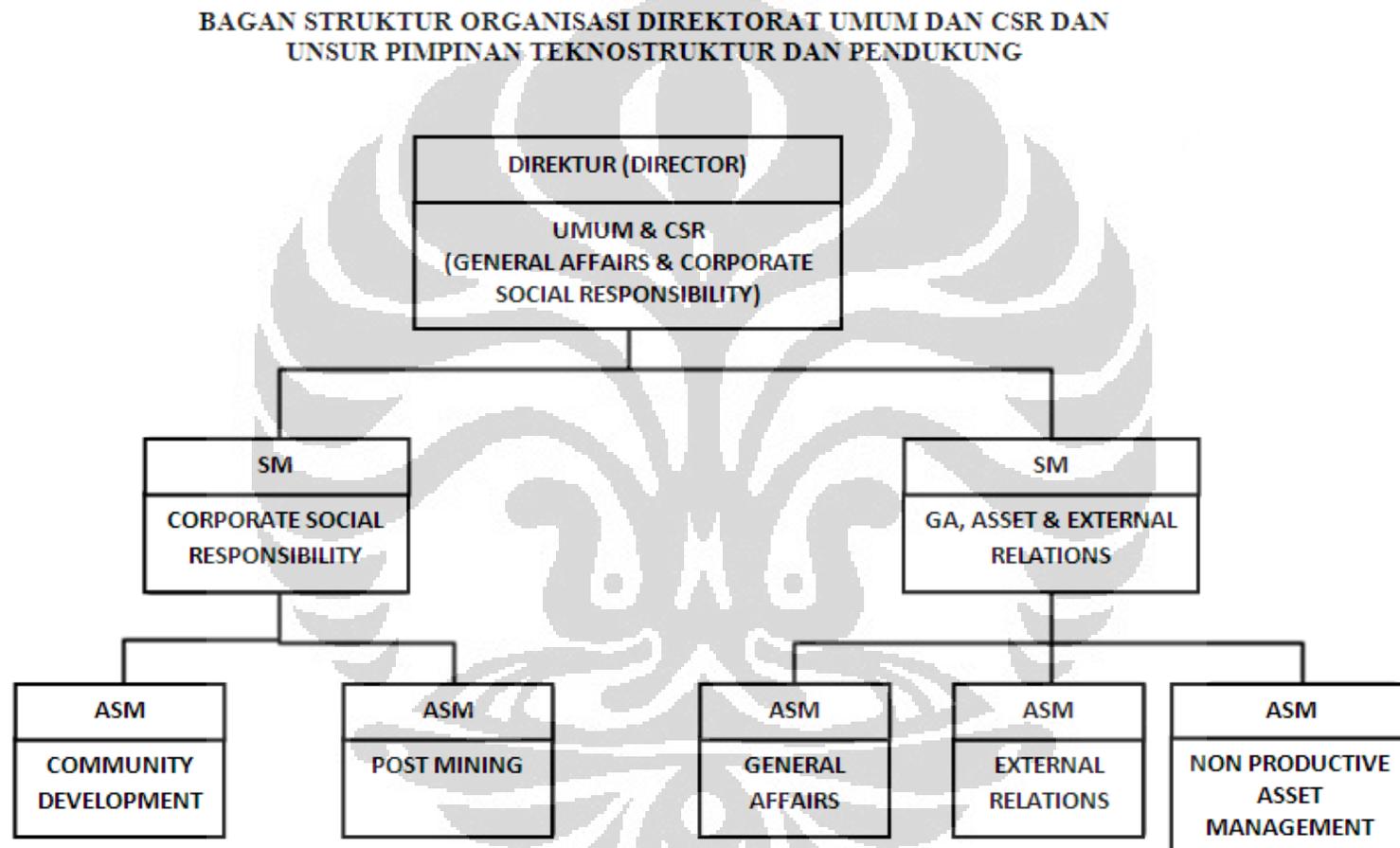
Lampiran 6: Struktur Organisasi Direktorat Keuangan



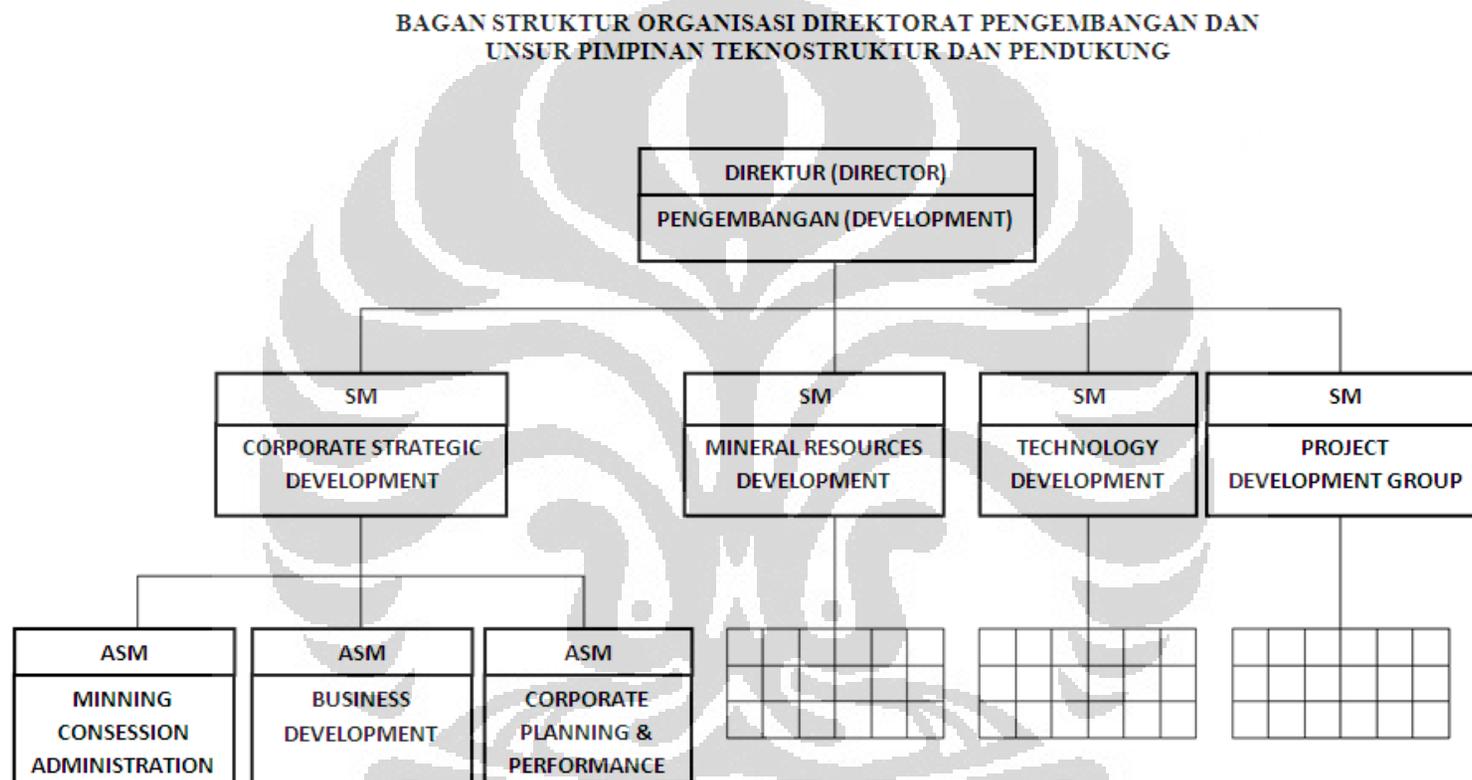
Lampiran 7: Struktur Organisasi Direktorat SDM



Lampiran 8: Struktur Organisasi Direktorat Umum & CSR

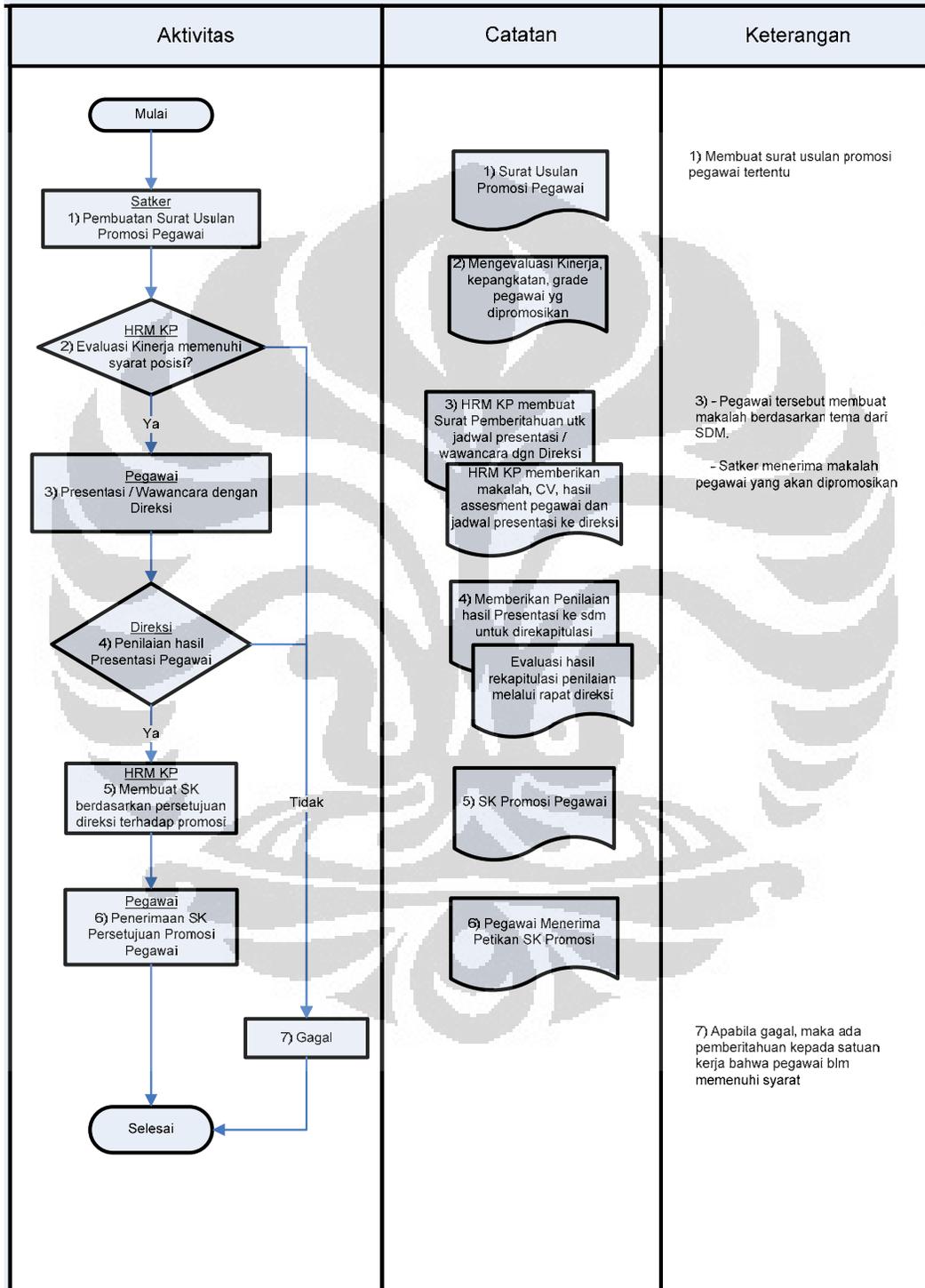


Lampiran 9: Struktur Organisasi Direktorat Pengembangan

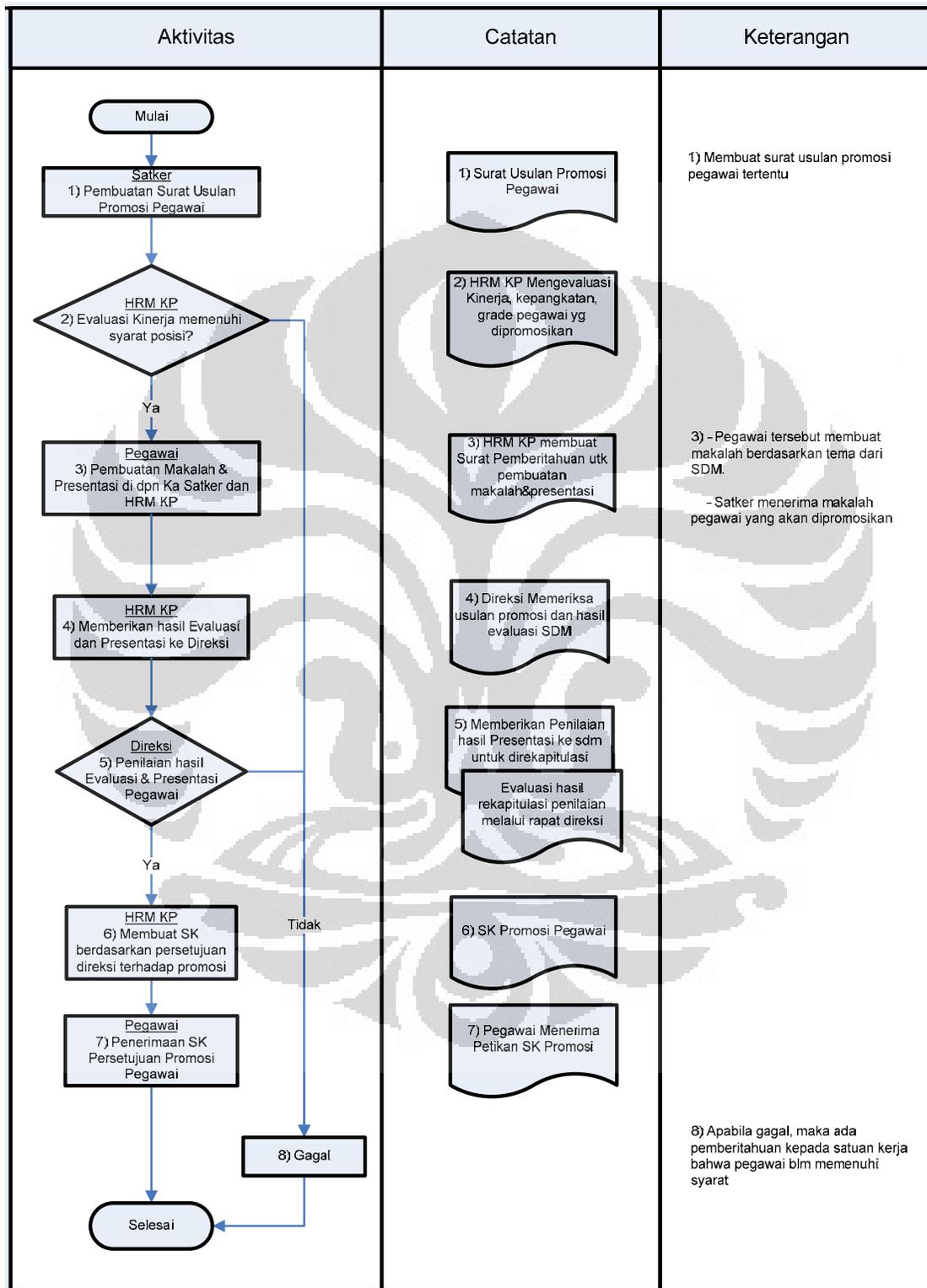


Lampiran 10: SOP Promosi Jabatan

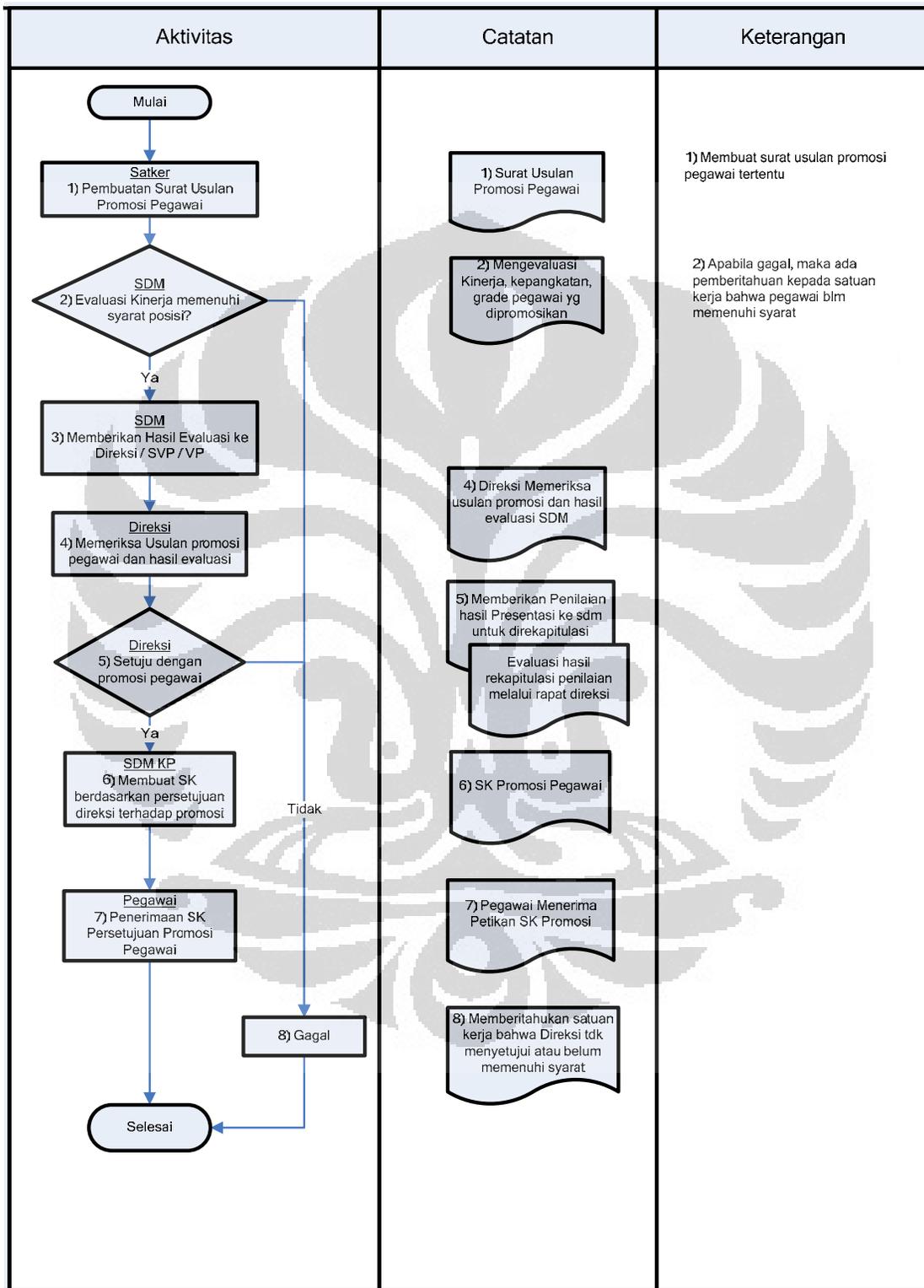
**SOP Promosi Jabatan Kantor Pusat PT Antam (Persero) Tbk
Job Grade 16-21 (Eksekutif)**



**SOP Promosi Jabatan Kantor Pusat PT Antam (Persero) Tbk
Job Grade 10-15 (Spesialis & Manajer Utama)**



**SOP Promosi Jabatan Kantor Pusat PT Antam (Persero) Tbk
Job Grade 5-9 (Pelaksana & Penyelia)**



LEMBAR PENILAIAN UNJUK KERJA



Form 10-411.07.08

Tanggal : 01-09-2010

Revisi : 0

NAMA :
JURUSAN :
SATUAN KERJA :
UNIT ORGANISASI :

No	Antam Value	Indikator Perilaku	Skala Sasaran Proses					Bobot	Target	Nilai	Nilai X Bobot
			1	2	3	4	5				
1	Professionalism	<p>A. Achievement Orientation (Orientasi pada capaian hasil)</p> <p>Keinginan untuk berusaha mencapai standar yang lebih tinggi dan terbuka untuk menerima ide-ide baru</p>	<p>Tidak memiliki keinginan berusaha yang cukup untuk menyelesaikan pekerjaan. Tidak memiliki keinginan untuk memperbaiki metode kerja</p> <p>Contoh: 1. Tidak punya rencana kerja 2. Pekerjaan tidak pernah tuntas 3. Terpaku pada satu metode kerja tertentu</p>	<p>Mebutuhkan pengawasan untuk menyelesaikan pekerjaan. membutuhkan bantuan untuk memperbaiki dan meningkatkan metode kerja</p> <p>contoh: 1. Bekerja selalu dalam pengawasan 2. Bekerja bila ada perintah 3. Bekerja tergantung dengan orang lain 4. Kurang kreatif</p>	<p>Mampu menetapkan target yang menantang jika diperlukan dan mampu untuk mencapai hampir semua target yang telah ditetapkan. mampu untuk meningkatkan dan memperbaiki metode kerja jika diperlukan.</p> <p>Contoh: 1. Mempunyai rencana kerja 2. Mempunyai target dalam bekerja 3. Melakukan perbaikan metode kerja 4. Memiliki inisiatif dalam bekerja</p>	<p>Selalu menetapkan target yang menantang dan berusaha mencapai seluruh target tersebut. secara berkelanjutan terus menerus melakukan perbaikan pada metode kerja.</p> <p>contoh: 1. Memiliki target yang menantang 2. Menyelesaikan pekerjaan melebihi target yang ditentukan 3. Selalu melakukan perbaikan metode kerja 4. Inovasi</p>	<p>Selalu menetapkan target yang menantang dan mampu mencapai seluruh target tersebut. Secara terus menerus melakukan perbaikan pada metode kerja dan mendorong lingkungan sekitarnya (bawahan maupun rekan selevel) untuk menetapkan target kerja yang menantang.</p> <p>contoh: 1. Mendorong bawahan agar memiliki target yang menantang 2. Selalu menyelesaikan pekerjaan melebihi target yang ditentukan 3. Menjadikan perbaikan metode kerja sebagai proses rutin 4. Inovasi lebih dari 1 dalam satu tahun kerja</p>				

No	Antam Value	Indikator Perilaku	Skala Sasaran Proses					Bobot	Target	Nilai	Nilai X Bobot
			1	2	3	4	5				
2	Integrity	<p>B. Integrity (Integritas) Sikap dan kemauan untuk mematuhi etika bisnis, regulasi, dan Standar Etika Perusahaan.</p>	<p>Melakukan tindakan-tindakan yang seringkali tidak konsisten dengan etika bisnis, regulasi dan standar etika perusahaan. contoh: 1. Melakukan pelanggaran etika kerja, SOP lebih dari 4 kali dalam satu periode penilaian kinerja</p>	<p>Melakukan tindakan-tindakan yang kadang kala tidak konsisten dengan etika bisnis, regulasi dan standar etika perusahaan. Namun tidak sering. contoh: 1. Melakukan pelanggaran etika kerja, SOP kurang dari 3 kali dalam satu periode penilaian kinerja</p>	<p>Dalam mengambil tindakan seringkali tetap konsisten dengan etika bisnis, regulasi dan standar etika perusahaan. contoh: 1. Bertindak disiplin sesuai peraturan dan etika perusahaan</p>	<p>Dalam mengambil tindakan selalu berusaha untuk sesuai dengan etika bisnis, regulasi dan standar etika perusahaan. Terbuka untuk menerima kritik yang membangun. contoh: 1. menjadi contoh/teladan (role model) 2. Memberikan saran untuk perbaikan</p>	<p>Dalam mengambil tindakan selalu berusaha untuk sesuai dengan etika bisnis, regulasi dan standar etika perusahaan. Terbuka untuk menerima kritik yang membangun. Berani untuk menegur setiap tindakan yang tidak sesuai dengan etika bisnis, regulasi dan standar etika perusahaan, tidak peduli siapa pun yang melanggar. contoh: 1. bersikap tegas terhadap semua pelanggaran 2. memberikan teguran pada orang yang melanggar standar etika, regulasi atau peraturan perusahaan tanpa memandang siapa yang melanggar aturan tersebut</p>				
	Global Mentality	<p>C. Flexibility (Fleksibilitas)</p> <p>Kemampuan untuk beradaptasi dengan lingkungan internasional maupun dengan budaya lokal</p>	<p>Tidak berminat sama sekali terhadap kemampuan, cara pandang maupun ide-ide yang muncul dari sumber-sumber lokal maupun internasional</p> <p>contoh</p> <p>1. Tidak dapat beradaptasi dengan lingkungan</p> <p>2. Tidak dapat menyerap hal-hal baru</p>	<p>Mencari ide-ide, opini, dan cara pandang mengenai suatu masalah dari sumber lokal maupun internasional, namun jarang menerapkannya.</p> <p>contoh:</p> <p>1. Teoritis</p> <p>2. Sering melakukan perbandingan terhadap best practice yang ada di dunia industri tanpa melakukan sharing of knowledge</p>	<p>Secara rutin mencari ide-ide, opini, dan cara pandang mengenai suatu masalah dari sumber lokal maupun internasional</p> <p>contoh:</p> <p>1. Terbuka terhadap opini dan masukan-masukan</p> <p>2. Memberikan masukan yang dapat diimplementasikan berdasarkan best practice di dunia industri.</p>	<p>Secara konsisten terus berusaha menggali dan mencari ide, opini, dan cara pandang mengenai suatu masalah dari sumber lokal maupun internasional dan menerapkannya.</p> <p>contoh:</p> <p>1. Selalu mempelajari ilmu dan perkembangan terkini</p> <p>2. Mengimplementasikan ilmu dan perkembangan terkini</p>	<p>Menjadi sumber inspirasi dan narasumber bagi orang lain baik bagi orang di dalam perusahaan maupun orang luar perusahaan terkait dengan berbagai permasalahan di bidangnya.</p> <p>contoh:</p> <p>1. Rutin menjadi pembicara dalam forum nasional (maupun internasional)</p> <p>2. Menjadi tren setter perkembangan ilmu di bidang yang dikuasai.</p>				

No	Antam Value	Indikator Perilaku	Skala Sasaran Proses					Bobot	Target	Nilai	Nilai X Bobot
			1	2	3	4	5				
4	Harmony	D. Awareness (Kepedulian) Kepedulian pada Lingkungan Sekitar	Tidak memiliki kepedulian pada lingkungan sekitar. contoh: 1. Tidak peduli terhadap lingkungan kerja 2. Menghindari konflik (Safety Player)	Menunjukkan ketertarikan pada lingkungan dan ada usaha untuk membina hubungan baik dengan lingkungan sekitar Contoh: 1. Tanggap terhadap lingkungan (Empati) 2. Berpartisipasi dalam kegiatan sosial yang diselenggarakan oleh perusahaan	Berperan aktif dalam memberikan masukan-masukan, membangun kepercayaan, kehormatan, dan kerja sama dengan lingkungan sekitar contoh: 1. Berperan serta aktif dalam organisasi sosial dan profesi membawa nama perusahaan 2. Aktif membangun corporate image	Secara aktif ikut membantu mengatasi komplain, mengatasi perbedaan pendapat, dan menyelesaikan konflik dan pertentangan yang muncul di lingkungan sekitarnya contoh: 1. Aktif mengatasi konflik internal dan eksternal 2. Dapat menjernihkan permasalahan yang muncul (grey area)	Menjadi penengah / pengambil keputusan akhir yang disetujui oleh semua pihak dalam mengatasi komplain, mengatasi perbedaan pendapat, dan menyelesaikan konflik dan pertentangan yang muncul di lingkungan sekitarnya. contoh: 1. Mampu membuat keputusan yang secara aklamasi ditetapkan dan diterima oleh pihak-pihak yang mempunyai konflik baik internal maupun eksternal 2. Dapat menjernihkan permasalahan yang muncul atau dikategorikan grey area tanpa menimbulkan multi tafsir.				
5	Excellence	E. Team Work (Kerja Sama) Kemampuan untuk selalu berusaha melakukan sinergi dan menyelaraskan diri dalam bekerja	Tidak peduli / tidak mau untuk berbagi / bertukar pikiran baik berupa ide maupun informasi lainnya. Hanya mengutamakan dan mementingkan ekspektasi pribadi contoh: 1. Tidak dapat bekerjasama dalam menyelesaikan pekerjaan 2. Hanya berfokus pada target pribadi	Kadangkala tidak bersedia untuk berbagi ide / informasi dengan orang lain. Hanya memiliki sedikit usaha dan kemauan untuk membantu memenuhi ekspektasi orang lain. contoh: 1. Pelit ilmu 2. Memberikan kontribusi yang minim terhadap perusahaan	Seringkali bersedia untuk berbagi dan bertukar pikiran berupa ide atau informasi dengan orang lain dan seringkali berusaha untuk memenuhi ekspektasi kedua belah pihak. contoh: 1. Pro aktif melakukan sharing of knowledge 2. Memberikan kontribusi yang jelas pada perusahaan	Selalu bersedia untuk berbagi dan bertukar pikiran berupa ide atau informasi dengan orang lain dan selalu berusaha untuk memenuhi ekspektasi kedua belah pihak. contoh: 1. Selalu memberikan ide-ide baru 2. Menjadi inspirasi bagi pegawai lainnya untuk memberikan ide-ide baru	Selalu berusaha untuk membantu mempermudah dan meningkatkan kerja sama dalam tim dan menjadi motor utama dalam peningkatan kerja sama tim tanpa menonjolkan peran serta diri sendiri. contoh: 1. Memberikan bantuan kepada seluruh anggota tim agar tim dapat berjalan secara efektif 2. menjadi motor penggerak tim sehingga dapat bekerja secara efektif 3. Menjadi inspirasi bagi pegawai lainnya dalam bekerja sama.				

No	Antam Value	Indikator Perilaku	Skala Sasaran Proses					Bobot	Target	Nilai	Nilai X Bobot
			1	2	3	4	5				
6	Reputasi	<p>F. Organization Commitment (Komitmen Organisasi)</p> <p>Kesadaran untuk membangun dan menjaga nama baik Perusahaan dimata stakeholders</p>	<p>Menunjukkan pemahaman yang sedikit mengenai image perusahaan dan tidak berusaha melakukan apapun untuk membantu mewujudkan image perusahaan yang positif</p> <p>contoh: 1. Tidak melakukan apapun untuk hal-hal positif untuk membangun citra perusahaan 2. Tidak peduli dengan image perusahaan</p>	<p>Mengerti bagaimana menciptakan dan menjaga nama baik perusahaan namun jarang bertindak dalam cara yang bertujuan untuk menjaga nama baik perusahaan</p> <p>contoh: 1. Tidak konsisten dalam membangun image perusahaan 2. beberapa kali berperilaku yang berpotensi untuk mengganggu citra perusahaan</p>	<p>Mengerti konsep dari Image perusahaan yang baik dan bertindak dalam koridor yang membantu terwujudnya image baik perusahaan dimata masyarakat</p> <p>contoh: 1. Konsisten dalam melakukan aktifitas yang dapat membangun image perusahaan 2. Tidak pernah berperilaku yang berpotensi mengganggu citra perusahaan</p>	<p>Secara aktif selalu berusaha untuk mewujudkan dan menjaga image positif perusahaan dimata masyarakat</p> <p>contoh: 1. Selalu berusaha untuk menjaga image perusahaan di masyarakat dalam setiap tindakan yang dilakukan (baik berhubungan langsung dengan pekerjaan maupun dalam tindakan pribadi) 2. menjadi teladan dalam berperilaku yang baik dan terpuji di perusahaan.</p>	<p>Secara proaktif melakukan tindakan dan aktivitas yang bertujuan untuk mewujudkan image positif perusahaan dimata masyarakat. Setiap kegiatan yang dilakukan selalu bertujuan untuk meningkatkan image perusahaan.</p> <p>contoh: 1. Menjadi inisiator dalam pengembangan image perusahaan di masyarakat 2. Menjadi model berjalan untuk membawa nama perusahaan dalam setiap tindak tanduk yang dilakukan. 3. Selalu menjadi teladan berperilaku dalam menjaga dan mengembangkan image perusahaan.</p>				
Nilai Terbobot											

RATING	RENTANG NILAI
Sangat Baik	3.6 - 4.0
Baik	3.0 - 3.5
Kurang	2.0 - 2.9
Kurang Sekali	1.0 - 1.9

Lampiran 12: Formulir Rekomendasi Pengangkatan Pegawai

LAMPIRAN SURAT REKOMENDASI PENGANGKATAN PEGAWAI

Form 10-411.07.09
 Tanggal : 01-09-2010
 Revisi : 0

Nomor :

Tanggal :

NO.	N A M A	TEMPAT/TANGGAL LAHIR	JABATAN		KETERANGAN JABATAN	JOB GRADE
			LAMA	BARU		

**Jabatan Kepala Unit
 (SM/SVP/VP)**

.....
NPP.

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Dwikanty Lestari
Tempat dan Tanggal Lahir : Cirebon, 20 Maret 1990
Alamat Rumah : Samadikun Gg. Belpagas No.22 RT.03 RW.03 Cirebon
Alamat Kost : Wisma Kencana, Jl. Kober Gg. H. Tondo No. 48 Depok
Nomor HP : 0857 244 344 47
E-mail : dwikanty.lestari@gmail.com
Nama Orangtua
Ayah : Sukanto
Ibu : Ety Zaenar
Riwayat Pendidikan Formal
SD : SD Negeri Kebon Baru 7 Cirebon
SMP : SMP Negeri 2 Cirebon
SMA : SMA Negeri 1 Cirebon
S1 : Universitas Indonesia, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik,
Departemen Ilmu Administrasi, Jurusan Ilmu Administrasi Niaga,
Konsentrasi Sumber Daya Manusia