

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang

Dalam era persaingan bisnis yang pesat seperti sekarang ini, perusahaan dituntut untuk menempuh langkah-langkah strategik dalam bersaing pada kondisi apapun agar tetap bisa mempertahankan eksistensi perusahaan. Selain tuntutan akan kemampuan bersaing, perusahaan juga dituntut untuk memiliki keunggulan yang dapat membedakan perusahaan yang satu dengan perusahaan lainnya. Untuk meningkatkan keunggulan, perusahaan perlu melakukan peningkatan kinerja Sumber Daya Manusia yang dimilikinya.

Suatu perusahaan dapat dikatakan berhasil jika perusahaan tersebut telah mencapai apa yang telah di targetkan perusahaan selama ini. Peranan Sumber Daya Manusia dalam sebuah perusahaan sangat penting, walaupun teknologi secanggih apa pun tidak dapat berjalan jika tidak diproses oleh manusia. Manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan institusi/organisasi. Karyawan adalah aset utama perusahaan yang menjadi pelaku aktif dari setiap kegiatan organisasi. Karyawan memiliki perasaan, pikiran, keinginan, status, latar belakang pendidikan, usia dan jenis kelamin yang berbeda-beda yang dibawa kedalam perusahaan. Karyawan bukanlah mesin dan uang yang sifatnya pasif dan dapat dikuasai serta diatur sepenuhnya dalam mencapai tujuan perusahaan, melainkan asset berharga perusahaan yang harus dipelihara dengan baik.

Kinerja karyawan yang baik merupakan hal yang didambakan seluruh perusahaan. Semakin banyak karyawan yang disiplin di dalam sebuah perusahaan tersebut maka kinerja atau produktivitas perusahaan secara keseluruhan akan semakin meningkat. Kinerja karyawan dapat dilihat dari seberapa banyak karyawan memberikan tenaga, pikiran atau memberikan kontribusi kepada organisasi.

Kinerja adalah hasil kinerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, Mangkunegara (2013:67). Kebutuhan akan kualitas Sumber Daya Manusia yang unggul disetiap organisasi tidak dapat dihindarkan. Hal ini bertujuan agar perusahaan dapat bertahan dan berhasil dalam memenangkan persaingan yang semakin ketat diberbagai sektor. Salah satu sektor yang mengalami kemajuan dan persaingan yang tinggi adalah sektor perbankan.

Perbankan memiliki peranan penting dalam perekonomian dan pembangunan di Indonesia. Perubahan- perubahan yang positif di lingkungan eksternal khususnya tentang kebijakan pemerintah tentang perbankan, iklim investasi, peningkatan pendapatan masyarakat, serta kemajuan dunia industri dan bisnis telah mendorong tumbuhnya industri perbankan di Indonesia, hal ini dapat dilihat maraknya Bank-Bank yang beroperasi di Indonesia, baik Bank-Bank milik negara, Bank Swasta Nasional, maupun Bank-Bank luar negeri yang membuka cabang di Indonesia. Bahkan perusahaan jasa keuangan diluar perbankan semakin tumbuh dan berkembang.

Bank adalah sebuah lembaga perantara keuangan yang memiliki wewenang dan fungsi untuk menghimpun dana masyarakat umum untuk disalurkan. Sedangkan menurut Undang-undang Negara Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1998 Tanggal 10 November 1998 tentang perbankan, yang dimaksud dengan bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak.

Bank Negara Indonesia (BNI) merupakan perusahaan yang bergerak dibidang jasa perbankan. Bank Negara Indonesia (BNI) adalah bank komersial tertua dalam sejarah Republik Indonesia. Bank ini didirikan pada tanggal 5 Juli tahun 1946. Saat ini BNI mempunyai 1 kantor pusat, 17 kantor wilayah, 201 kantor cabang, 1110 kantor cabang pembantu, 602 kantor kas di Indonesia dan 6 kantor cabang di luar negeri. Peranan BNI untuk mendukung perekonomian Indonesia semakin strategis dengan munculnya inisiatif untuk melayani seluruh lapisan masyarakat dari Sabang sampai Merauke.

Sesuai dengan UU No.17 Tahun 1968 sebagai Bank umum dengan nama Bank Negara Indonesia 1946, BNI bertugas memperbaiki ekonomi rakyat dan berpartisipasi dalam pembangunan ekonomi nasional. Segmentasi nasabah juga telah dibidik BNI sejak awal dengan dirintisnya bank yang melayani khusus nasabah wanita yaitu Bank Sarinah di mana seluruh petugas bank adalah perempuan dan Bank Bocah yang memberikan edukasi kepada anak-anak agar memiliki kebiasaan menabung sejak dini.

PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk memiliki beberapa kantor yaitu Kantor Pusat, Kantor Wilayah, Kantor Cabang/Perwakilan Luar Negeri, Kantor Cabang Utama, dan Kantor Cabang Pembantu dimana setiap kantor memiliki struktur organisasi yang telah ditetapkan oleh Kantor Pusat. Secara umum dapat dilihat struktur organisasi PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk berbentuk garis dan staf dimana terdapat garis-garis saluran perintah yang menunjukkan dari siapa menerima perintah dan kepada siapa harus bertanggung jawab sehingga tidak terjadi tumpang tindih dalam pekerjaan, karena setiap bagian telah memiliki wewenang dan tugasnya masing-masing dimana setiap sumber daya manusianya ditetapkan berdasarkan prinsip *the right man on the right place*. Dengan struktur organisasi yang diterapkan, diharapkan dapat menempatkan sumber daya manusia yang tepat agar dapat meningkatkan kinerja karyawan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

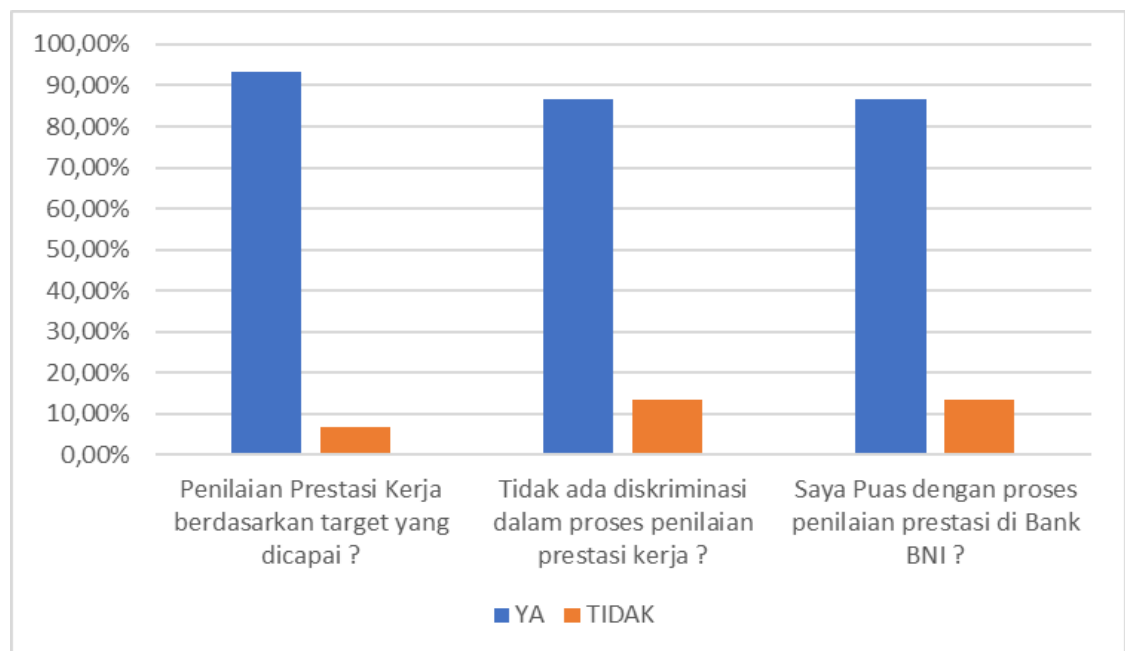
Sebagai salah satu cabang Bank BNI di Jakarta, Bank BNI Kantor Cabang Kramat ( BNI KC Kramat ) senantiasa berusaha memuaskan nasabah, mitra kerja dan pihak-pihak terkait demi kemajuan dan keberhasilan perusahaan. Hal penting yang menjadi perhatian adalah prestasi kerja karyawan, kompetensi dan serta promosi jabatan. Untuk mengetahui bagaimana prestasi kerja karyawan dibutuhkan suatu penilaian prestasi kerja yang dilakukan secara proporsional dan berkesinambungan. Menurut Sofyandi (2008: 122) Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses organisasi dalam mengevaluasi pelaksanaan kerja karyawan. Dalam penilaian dinilai kontribusi karyawan kepada organisasi selama periode waktu tertentu.

Umpan balik kinerja memungkinkan karyawan mengetahui seberapa baik mereka bekerja jika dibandingkan dengan standar organisasi. Apabila penilaian kinerja dilakukan secara benar, para karyawan, penyelia, departemen SDM, dan akhirnya organisasi akan diuntungkan dengan melalui upaya-upaya karyawan memberikan kontribusi kepada organisasi.

Berdasarkan penjelasan sebelumnya, untuk melihat bagaimana kondisi sebenarnya mengenai penilaian prestasi kerja karyawan di Bank BNI KC Kramat. Dilakukan pra-survey dengan menyebarkan kuisisioner sementara, yang terdiri dari indikator mengenai penilaian prestasi kerja dari karyawan kepada 15 karyawan. Berdasarkan penyebaran kuisisioner tersebut di peroleh data berikut :

Gambar 1.1

Hasil Kuesioner Pra Survey Variabel Penelitian Prestasi Kerja  
Pada Karyawan Bank BNI Kantor Cabang Kramat

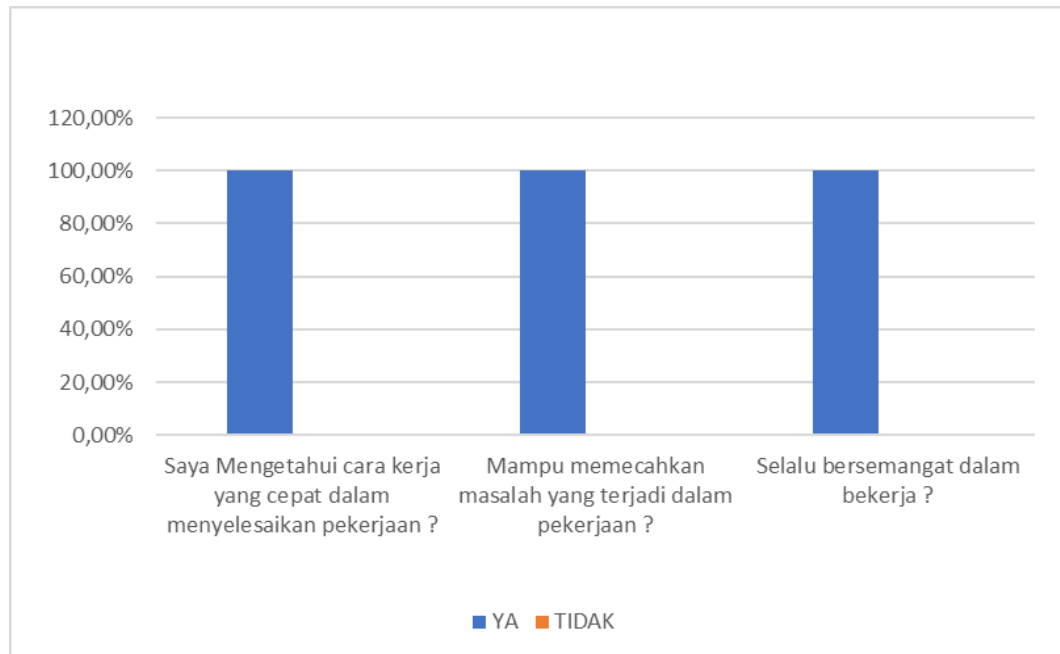


Sumber : Penelitian 2020

Berdasarkan Gambar 1.1 dapat dilihat bahwa penilaian prestasi kerja karyawan secara keseluruhan belum sesuai dengan yang diharapkan, hal ini dapat dilihat masih adanya pegawai yang memberikan jawaban tidak. Berdasarkan data tersebut, dapat terlihat bila karyawan Bank BNI KC Kramat merasa dalam penilaian prestasi kerja terdapat diskriminasi, selain itu juga masih ada pegawai yang tidak puas dengan proses penilaian prestasi kerja yang dilakukan oleh unsur pimpinan di Bank BNI KC Kramat.

Disamping berkaitan erat dengan penilaian prestasi kerja dalam perusahaan juga tak kalah pentingnya adalah kemampuan perusahaan untuk meningkatkan kompetensi kerja para karyawan. Karyawan yang berbasis kompetensi dapat meningkatkan kapasitas dan membangun fondasi yang kuat yang sesuai tuntutan perusahaan karena apabila orang-orang bekerja dalam organisasi memiliki kompetensi yang tepat sesuai dengan tuntutan pekerjaannya orang-orang tersebut mampu untuk baik dari segi pengetahuan (knowledge), keterampilan (skill), maupun mental serta sikap (attitude) produktifnya.

Gambar 1.2  
 Hasil Kuesioner Pra Survey Variabel Kompetensi  
 Pada Karyawan Bank BNI KC Kramat



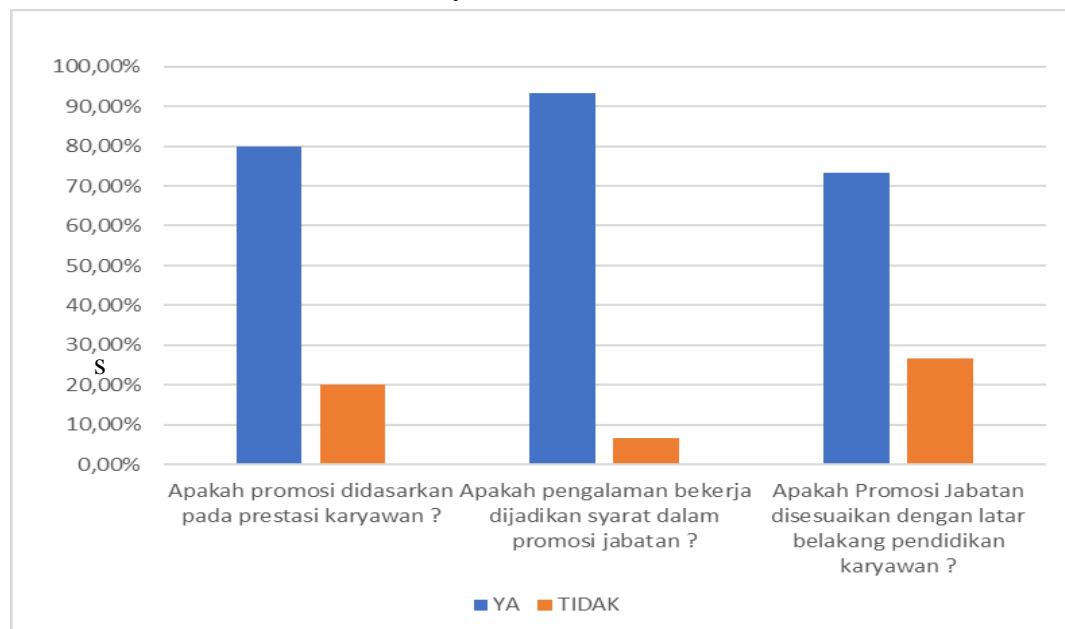
Sumber : Penelitian 2020

Bank BNI KC Kramat secara keseluruhan sudah sesuai dengan yang diharapkan, hal ini dikarenakan indikator mengenai kompetensi yang mendapatkan kecenderungan positif dari karyawan. Seperti karyawan yang sudah mampu dalam memecahkan masalah yang terjadi dalam pekerjaan, dan mereka cenderung cepat dalam mencari solusi jika mendapatkan masalah, mau belajar dalam mencari solusi permasalahan yang ada. Dalam bekerja pun karyawan juga memiliki semangat untuk bekerja sehingga kemungkinan dapat menyebabkan kenaikan tingkat kinerja. Menurut David Mc. Clelland yang dikutip oleh Sedarmayanti (2011:126) mengemukakan bahwa kompetensi adalah karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap kinerja, atau dapat memprediksikan kinerja yang sangat baik.

Kompetensi karyawan yang meliputi berbagai indikator menunjukkan bagaimana kemampuan kerja karyawan secara keseluruhan. Karyawan yang kompeten pada umumnya mampu melakukan tugas dengan baik dan memuaskan serta dapat dipercaya untuk tugas-tugas tertentu yang membutuhkan tingkat kompetensi tinggi, Bank BNI KC Kramat menginginkan agar karyawan memiliki kompetensi yang dibutuhkan perusahaan agar dapat melaksanakan berbagai tugas dengan baik.

Gambar 1.3 akan menggambarkan mengenai promosi jabatan di Bank BNI Bank BNI KC Kramat guna menggambarkan lebih jelas mengenai fenomena yang sebenarnya terjadi. Hasil penyebaran kusioner awal mengenai promosi jabatan dapat dilihat pada Gambar 1.3.

Gambar 1.3  
Hasil Kuesioner Pra Survey Variabel Promosi Jabatan  
Pada Karyawan Bank BNI KC Kramat



Sumber : Penelitian 2020

Gambar 1.3 menjelaskan mengenai tanggapan pegawai mengenai promosi jabatan di Bank BNI KC Kramat, berdasarkan gambar 1.3 dapat terlihat bila kondisi promosi jabatan masih terdapat masalah. Permasalahan yang terjadi yaitu mengenai syarat promosi jabatan yang dilakukan oleh pihak SDM, dimana karyawan merasa pengalaman kerja tidak diutamakan dalam melakukan promosi jabatan, dan kurang puasnya karyawan pada promosi jabatan. Dan dalam promosi jabatan latar belakang pendidikan juga tidak menjadi indikator yang dilakukan oleh pihak SDM karena ada karyawan yang ditempatkan pada jabatan tertentu tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya. Sebagai salah contoh yang terjadi pada Bank BNI yaitu pada jabatan tertentu diisi dengan karyawan yang latar belakang pendidikannya tidak sesuai dengan dengan jabatannya.

Promosi jabatan merupakan salah satu bagian dari program penempatan yang dilakukan oleh perusahaan. Penempatan pegawai dilakukan dengan membuat penyesuaian terhadap kebutuhan organisasi/instansi yang berhubungan dengan perencanaan untuk memperoleh orang yang tepat pada posisi yang tepat pula. Dengan adanya target promosi, pegawai akan merasa dihargai, organisasi/instansi sehingga mereka akan menghasilkan keluaran (output) yang tinggi serta akan mempertinggi semangat kerja di organisasi/ instansi.

Hal ini dilakukan guna memaksimalkan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki, dan berusaha untuk melakukan inovasi-inovasi bagi para karyawannya sehingga dapat bekerja dengan efektif dan efisien serta tidak menimbulkan kejenuhan dalam pekerjaan. Promosi jabatan Menurut Hasibuan (2012:108) Promosi adalah perpindahan yang memperbesar authority dan

responsibility karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam satu organisasi sehingga kewajiban, hak, status, dan penghasilannya semakin besar. Promosi merupakan salah satu faktor perangsang utama bagi kinerja karyawan, oleh karena itu maka promosi itu perlu dilakukan secara adil. Perusahaan perlu melaksanakan promosi karyawan secara vertikal untuk mengisi suatu jabatan/posisi yang secara struktural lebih tinggi kedudukannya. Promosi memiliki makna yang penting bagi perusahaan, sebab dengan kegiatan promosi berarti kelangsungan hidup perusahaan terjaga.

Berdasarkan uraian tersebut, penulis merasa tertarik menganalisis lebih jauh bagaimana pengaruh prestasi kerja, kompetensi, promosi jabatan terhadap Kinerja karyawan pada Bank BNI KC Kramat. Untuk itu penulis memilih judul “ Pengaruh Prestasi Kerja, Kompetensi, dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja karyawan pada Bank BNI Kantor Cabang Kramat Jakarta.”

## 1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas dapatlah dirumuskan masalah dalam penelitian ini yaitu :

1. Bagaimana pengaruh prestasi kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Bank BNI Kantor Cabang Kramat.
2. Bagaimana pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan pada Bank BNI Kantor Cabang Kramat.
3. Bagaimana pengaruh promosi jabatan terhadap Kinerja Karyawan pada Bank BNI Kantor Cabang Kramat.

4. Bagaimana pengaruh penilaian prestasi kerja, kompetensi, dan promosi jabatan terhadap Kinerja Karyawan pada Bank BNI Kantor Cabang Kramat.

### 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh dan menganalisis penilaian prestasi kerja terhadap Kinerja Karyawan Bank BNI Kantor Cabang Kramat.
2. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap Kinerja Karyawan Bank BNI Kantor Cabang Kramat.
3. Untuk mengetahui pengaruh promosi jabatan terhadap Kinerja Karyawan Bank BNI Kantor Cabang Kramat.
4. Untuk mengetahui Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja, Kompetensi, Dan Promosi Jabatan terhadap Kinerja Karyawan Bank BNI Kantor Cabang Kramat.

### 1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi Bank BNI Kantor Cabang Kramat. Sebagai bahan evaluasi terhadap kebijakan-kebijakan organisasi terutama yang berkaitan dengan upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan,
2. Bagi Peneliti Selanjutnya Menjadi masukan bagi peneliti selanjutnya dalam bidang sumber daya manusia tentang pengaruh Penilaian Prestasi Kerja, Kompetensi, dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan.

3. Bagi penulis Penelitian ini bermanfaat untuk menambah wawasan dan memperdalam pengetahuan penulis mengenai Penilaian Prestasi Kerja, Kompetensi, Promosi Jabatan dan Kinerja Karyawan

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Prestasi Kerja

##### 2.1.1 Pengertian Penilaian Prestasi Kerja

Setiap pimpinan perlu mengambil keputusan dan keputusan itu akan semakin tepat apabila informasinya juga tepat dan benar. Salah satu cara untuk mendapatkan informasi yang berkaitan dengan kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya adalah penilaian prestasi kerja karyawan tersebut.

Penilaian prestasi kerja juga memungkinkan para karyawan untuk mengetahui bagaimana prestasi kerja mereka, dan sejauh mana hasil kerja mereka dinilai oleh atasan. Maka dari itu, perlu diketahui terlebih dahulu mengenai pengertian prestasi kerja. Menurut Sofyandi (2018:122) penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses organisasi dalam mengevaluasi pelaksanaan kerja karyawan.

Dalam penilaian dinilai kontribusi karyawan kepada organisasi selama periode waktu tertentu. Umpan balik kinerja memungkinkan karyawan mengetahui seberapa baik mereka bekerja jika dibandingkan dengan standar organisasi. Apabila penilaian kinerja dilakukan secara benar, para karyawan, penyelia, departemen SDM, dan akhirnya organisasi akan diuntungkan dengan melalui upaya-upaya karyawan memberikan kontribusi kepada organisasi. Hasibuan (2019:87) menyatakan bahwa penilaian

prestasi kerja adalah kegiatan manager untuk mengevaluasi perilaku prestasi kerja karyawan serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya. Penilaian perilaku dimaksud yaitu kesetiaan, kejujuran, kepemimpinan, kerja sama, loyalitas, dedikasi, dan partisipasi karyawan.

Penilaian prestasi kerja adalah menilai rasio hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap karyawan. Menurut Rutondo (2018:70) Penilaian kinerja adalah evaluasi seberapa baik seseorang mencapai hubungan kerjatugas dan tanggung jawab. Hal ini dapat digunakan untuk membuat keputusan administratif tentang proGerakan, pengakhiran, dan insentif moneter / non moneter. Kekuatan dan lemah Penilaian dilakukan dalam proses, dan informasi ini dapat digunakan untuk membangun pelatihan dan kebutuhan pembangunan.

Menurut Mengginson dalam Mangkunegara (2020:9) memberikan penilaian prestasi kerja (performance appraisal) sebagai suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Dari beberapa definisi yang dikemukakan dapat dikatakan bahwa prestasi kerja merupakan tingkat keberhasilan suatu pekerjaan dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan sebelumnya pada periode tertentu, jika hasil kerja sesuai dengan standar yang ditetapkan maka seorang karyawan dikatakan memiliki prestasi kerja yang baik.

### 2.1.2 Indikator Penilaian Prestasi Kerja

Dalam melaksanakan penilaian terhadap pelaksanaan kerja atau prestasi kerja dibutuhkan suatu sistem penilaian yang memenuhi syarat-syarat tertentu. Secara sepintas, memang mudah untuk dapat menilai suatu pekerjaan tersebut gagal, cukup atau sukses. Tetapi ukuran nyata dari gagal, cukup atau sukses adalah sangat relatif. Terlebih apabila pekerjaan tersebut tidak dapat dihitung hasilnya, misalnya pada bagian administrasi dan pekerjaan-pekerjaan pada bidang manajerial. Maka oleh karena itu, diperlukanlah suatu kriteria/syarat dalam pelaksanaan penilaian prestasi kerja. Cascio dalam Soeprihanto (2020:9) disebutkan bahwa faktor-faktor yang menjadi indikator dari suatu penilaian prestasi kerja adalah :

#### 1. Adil

Artinya indikator penilaian prestasi kerja dilakukan tanpa membedakan kondisi para karyawan (semua hal yang menyangkut agama, ras, suku, jenis kelamin, maupun hal-hal lainnya).

#### 2. Objektif

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

#### 3. Transparan

Artinya hasil dari penilaian prestasi kerja yang dilaksanakan dapat diketahui oleh para karyawan (terbuka). Tidak ada yang ditutupi, sehingga

nantinya pun karyawan dapat mempercayai hasil penilaian prestasi kerja tersebut.

#### 4. Konsisten

Artinya hasil penilaian tersebut dapat dipercaya (konsisten dan stabil). Suatu penilaian dinyatakan memiliki tingkat konsistensi yang tinggi apabila dua penilai atau lebih menilai karyawan yang sama memiliki hasil penilaian yang tingkatnya relatif sama.

#### 5. Sensitif

Artinya sistem penilaian cukup peka dalam membedakan atau menunjukkan kegiatan yang berhasil atau sukses, cukup maupun gagal atas pelaksanaan tugas oleh seorang karyawan.

### 2.1.3 Syarat – Syarat Penilaian Prestasi Kerja

Pelaksanaan Penilaian Prestasi Kerja dalam suatu perusahaan dapat berhasil sesuai dengan sasaran yang diharapkan. Untuk mewujudkan hal tersebut diperlukan syarat tertentu yang harus dipenuhi dalam suatu sistem Penilaian Prestasi Kerja.

#### 1. Relevan

Atau berkaitan langsung (relevan) pada perilaku dan sikap yang menentukan keberhasilan menyelesaikan suatu pekerjaan dalam suatu jabatan tertentu.

## 2. Akseptabel

Suatu sistem Penilaian Prestasi Kerja harus dapat diterima dan dimengerti oleh penilai dalam hubungannya dengan kesuksesan dari pelaksanaan pekerjaan dalam organisasi.

## 3. Reliabel

Sistem Penilaian Prestasi Kerja harus dapat dipercaya serta mempunyai alat ukur yang dapat diandalkan, konsisten dan stabil. Artinya, apabila alat ukur tersebut memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi jika digunakan oleh penilai lain untuk mengukur objek yang sama, maka akan memberikan hasil penilaian yang sama pula.

## 4. Praktis

Syarat ini menghendaki agar suatu sistem Penilaian Prestasi Kerja harus praktis dan mudah dilaksanakan, handal, dan memberikan informasi tentang perilaku yang kritis yang dapat menentukan keberhasilan dalam pelaksanaan pekerjaan sehingga sistem penilaian dapat mendukung secara langsung tercapainya tujuan organisasi.

### 2.1.4 Faktor – Faktor Penilaian Yang Mempengaruhi Prestasi Kerja Karyawan

Penilaian prestasi kerja membuat karyawan mengetahui tentang hasil kerja dan tingkat produktifitasnya. Hal tersebut berguna sebagai bahan pertimbangan yang paling baik dalam menentukan pengambilan keputusan dalam hal promosi jabatan. Selain itu pelaksanaan penilaian prestasi kerja sangat penting dilakukan untuk membantu pihak manajemen di dalam

mengambil keputusan mengenai pemberian bonus, kenaikan upah, pemindahan maupun pemutusan hubungan kerja karyawan.

Menurut Nasution (2020:99), faktor - faktor penilaian yang dapat mempengaruhi prestasi kerja pegawai antara lain :

1. Kualitas kerja, kriteria penilaiannya adalah ketepatan kerja, keterampilan kerja, ketelitian kerja, dan kerapihan kerja
2. Kuantitas Kerja, kriteria penilaiannya adalah kecepatan kerja.
3. Disiplin kerja, kriteria penilaiannya adalah mengikuti instruksi atasan, mematuhi peraturan perusahaan, dan ketaatan waktu kehadiran.
4. Inisiatif, kriteria penilaiannya adalah selalu aktif atau semangat menyelesaikan pekerjaan tanpa menunggu perintah atasan artinya tidak pasif atau bekerja atas dorongan dari atasan.
5. Kerjasama, kriteria penilaiannya adalah kemampuan bergaul dan menyesuaikan diri serta kemampuan untuk memberi bantuan kepada karyawan lain dalam batas kewenangannya. Menurut Mangkunegara (2007:69), terdapat beberapa faktor yang dapat dijadikan standar penilaian prestasi kerja, yaitu: Kualitas kerja yang meliputi ketepatan, ketelitian, keterampilan serta kebersihan.
  - 1). Kuantitas kerja yang meliputi output rutin serta output non rutin (ekstra).

- 2). Keandalan atau dapat tidaknya diandalkan yakni dapat tidaknya mengikuti instruksi, kemampuan inisiatif, kehati-hatian serta kerajinan.
- 3). Sikap yang meliputi sikap terhadap perusahaan, karyawan lain, pekerjaan serta kerjasama.

Jadi dapat disimpulkan, faktor-faktor penilaian yang mempengaruhi prestasi karyawan meliputi, Kualitas kerja, kuantitas kerja, disiplin kerja, inisiatif, kerjasama, keandalan, dan sikap.

#### 2.1.5 Elemen – Elemen Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja harus memiliki indikator tertentu mengenai sifat dan karakteristik kerja karyawan yang dapat diukur (measureable). Menurut Mathis dan Jackson (2016:378) terdapat beberapa indikator dalam mengukur prestasi kerja karyawan yaitu :

##### 1. Kualitas kerja karyawan.

Merupakan segi ketelitian dan kerapihan kerja, kecepatan penyelesaian pekerjaan, ketepatan waktu dan kecakapan.

##### 2. Kuantitas kerja karyawan

Atas tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan, seperti kemampuan menyusun rencana, kemampuan melaksanakan perintah/instruksi.

### 3. Kehadiran Karyawan

Merupakan aktifitas para karyawan di dalam kegiatan rutin kantor maupun acara - acara lain yang ada kaitannya dengan kedinasan.

### 4. Kerjasama Karyawan

Merupakan kemampuan karyawan dalam melakukan kerjasama dengan setiap orang baik vertikal maupun horizontal. Sedangkan menurut Moehariono (2019:106) dalam mengimplementasikan penilaian prestasi kerja, langkah terpenting adalah menentukan variabel penilaian. Variabel penilaian yang diukur dalam proses penilaian prestasi, yaitu :

- 1). Hasil kerja, pencapaian hasil kerja atau target karyawan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan baik dari segi kualitas maupun kuantitas
- 2). Kerjasama, kesediaan karyawan untuk berhubungan dan bekerjasama, secara vertical maupun horizontal dalam menyelesaikan pekerjaan.
- 3). Sikap kerja (work attitude), sikap karyawan dalam melakukan pekerjaannya, semangat kerjanya serta motivasi yang timbul dari dalam individu karyawan.
- 4). Disiplin kerja, sikap karyawan yang mematuhi peraturan perusahaan dan melakukan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan oleh atasan.

Adapun menurut Gary Dessler (2019: 133), beberapa indikator dalam penilaian Kinerja karyawan, yakni :

- (1). Kualitas kerja adalah akurasi, ketelitian, dan bisa diterima atas pekerjaan yang dilakukan.
- (2). Produktivitas adalah kualitas kerja dan efisiensi kerja yang dihasilkan dalam periode waktu tertentu.
- (3). Pengetahuan pekerjaan adalah keterampilan dan informasi praktis/teknis yang digunakan pada pekerjaan.
- (4). Bisa diandalkan adalah sejauh mana seorang karyawan bisa diandalkan atas penyelesaian dan tindak lanjut tugas.
- (5). Kehadiran adalah sejauh mana karyawan tepat waktu, mengamati periode istirahat/makan yang ditentukan dan catatan kehadiran secara keseluruhan

#### 2.1.6 Manfaat Penilaian Prestasi Karyawan

Menurut Rivai (2020:315) ditinjau dari berbagai perspektif pengembangan perusahaan atau organisasi, khususnya manajemen SDM yaitu:

1. Perbaikan prestasi, umpan balik pelaksanaan kerja yang bermanfaat bagi karyawan, manajer, dan spesialis personil dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan atau memperbaiki prestasi karyawan.
2. Keputusan penempatan, membantu dalam promosi, perpindahan, dan penurunan pangkat pada umumnya didasarkan pada masa lampau atau mengantisipasi kinerja. Sering promosi adalah penghargaan untuk prestasi kerja yang lalu.

3. Evaluasi proses staffing. Prestasi kerja yang baik atau buruk mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen SDM.
4. Mengatasi tantangan-tantangan eksternal. Terkadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor di luar lingkungan pekerjaan seperti keluarga, keuangan, kesehatan, atau hal pribadi lainnya.
5. Umpan balik SDM. Prestasi yang baik atau jelek di seluruh perusahaan, mengindikasikan seberapa baik departemen SDM berfungsi. Berdasarkan uraian di atas, penilaian prestasi kerja karyawan dapat bermanfaat untuk perbaikan prestasi kerja karyawan, penyesuaian-penyesuaian kompensasi, keputusan penempatan, kebutuhan latihan dan pengembangan, evaluasi proses staffing, mengatasi tantangan-tantangan eksternal, kesempatan kerja yang adil, dan sebagai umpan balik SDM.

#### 2.1.7 Proses Penilaian Prestasi Kerja

Proses penilaian prestasi kerja merupakan hal penting dalam penilaian, maka proses-proses penilaian harus dilakukan dengan mekanisme yang benar sesuai standar operasional prosedur. Menurut Dessler (2020: 327) proses penilaian kinerja terdiri dari tiga tahap yaitu:

1. Mendefinisikan pekerjaan.

Mendefinisikan pekerjaan berarti memastikan bahwa pemimpin dan bawahan setuju dengan kewajiban dan standar pekerjaannya

## 2. Menilai kinerja.

Penilaian kinerja berarti membandingkan kinerja sesungguhnya dari bawahan anda dengan standar yang telah ditetapkan, hal ini biasanya melibatkan beberapa jenis formulir peringkat.

## 3. Memberikan umpan balik.

Penilaian kinerja biasanya membutuhkan sesi umpan balik. Dalam hal ini, atasan dan bawahan mendiskusikan kinerja dan kemajuan karyawan, dan membuat rencana untuk pengembangan apapun yang dibutuhkan.

### 2.1.8 Masalah – Masalah Dalam Penilaian Prestasi Kerja

Pada pelaksanaannya, penilaian prestasi kerja menghadapi beberapa masalah potensial yang apabila tidak diperhatikan akan sangat mempengaruhi kualitas dari penilaiannya. Masalah tersebut antara lain sebagaimana dikemukakan oleh Sirait (2016:152) mengemukakan terdapat beberapa masalah yang sering dijumpai dalam penilaian prestasi, yaitu :

#### 1. Halo Effect

Terjadi jika perasaan/pendapat pribadi si penilai dilibatkan dalam penilaian karyawan, biasanya pada saat penilai harus mengevaluasi sahabat atau orang yang tidak disukai. Penilai (rater) yang baik harus bersifat netral dalam penilaian. Pengawasan pelaksanaan penilaian dapat mengurangi masalah ini

## 2. Central Tendency

Terjadi jika penilai tidak berani memberi nilai rendah atau tinggi sehingga nilai yang diberikan cenderung di tengah-tengah (rata-rata).

## 3. Leniency & Strictness Biases

Leniency dihasilkan jika penilai cenderung memberikan nilai yang tinggi terhadap karyawan dinilai. Sedangkan *strictness biases* terjadi jika penilai cenderung memberikan nilai rendah kepada karyawan.

## 4. Recency Effect

Penilai menggunakan ukuran subjektif. Pada saat penilaian, cenderung dipengaruhi oleh tindakan karyawan yang terakhir dan paling diingat, sehingga tindakan- tindakan dan kejadian pada masa lalu dianggap tidak ada.

## 2.2 Kompetensi

### 2.2.1 Pengertian Kompetensi

Organisasi telah banyak berupaya membangun model - model kompetensi untuk mengidentifikasi kompetensi utama yang dibutuhkan organisasi agar lebih kompetitif dan sukses dimasa yang akan datang. Organisasi mendapatkan manfaat dari penggunaan kompetensi karena memberi mereka cara yang lebih baik dan canggih untuk mengelola, mengukur, dan meningkatkan kualitas karyawan.

Organisasi menggunakan kompetensi yang telah mereka identifikasi untuk membantu menyaring dan mewawancara kandidat terbaik, mengevaluasi karyawan, menentukan kompensasi dan membantu membuat keputusan yang lebih baik mengenai pelatihan, kenaikan jabatan dan penugasan.

Pengertian kompetensi dalam organisasi publik maupun privat sangat diperlukan terutama untuk menjawab tuntutan organisasi, dimana adanya perubahan yang sangat cepat, perkembangan masalah yang sangat kompleks dan dinamis serta ketidakpastian masa depan dalam tatanan kehidupan masyarakat. Menurut Spencer yang dikutip oleh Moehariono (2020:5) menyatakan Kompetensi dapat didefinisikan sebagai karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya, atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab-akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior ditempat kerja atau pada situasi tertentu.

Wibowo (2020:324) mengemukakan kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan untuk melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian, kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tersebut.

Secara Harfiah kompetensi berasal dari kata competence yang artinya kecakapan, kemampuan dan wewenang (Scale, 1975) dikutip oleh Edy Sutrisno (2019:202). Secara Etimologi, kompetensi diartikan sebagai dimensi perilaku keahlian atau keunggulan seorang pemimpin atau staff yang mempunyai keterampilan, pengetahuan, dan perilaku yang baik. Adapun pengertian tentang kompetensi menurut Peraturan Pemerintah No 101 Tahun 2000 dikutip oleh Edy Sutrisno (2019 : 203) Kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang pegawai negeri sipil berupa pengetahuan, sikap perilaku yang diperlukan dalam tugas dan jabatannya (pasal 3). Boulter, Dalziel dan Hill (2003) masih dikutip oleh Edy Sutrisno (2019:203) mengemukakan kompetensi adalah suatu karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkannya memberikan kinerja unggul dalam pekerjaan, peran, atau situasi tertentu .

Keterampilan adalah hal-hal yang orang bisa lakukan dengan baik. Pengetahuan adalah apa yang diketahui seseorang tentang sesuatu topik. Peran sosial adalah citra yang ditunjukkan oleh seseorang dimuka publik. Peran sosial mewakili apa yang orang itu anggap penting. Peran sosial mencerminkan nilai-nilai orang itu. Berdasarkan dari arti definisi kompetensi ini, maka banyak mengandung beberapa makna yang terkandung didalamnya adalah sebagai berikut.

1. Karakteristik dasar (Underlying characteristic) kompetensi adalah bagian dari kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang serta mempunyai perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan tugas pekerjaan.

2. Hubungan kausal (causally related) berarti kompetensi digunakan untuk memprediksikan kinerja seseorang, artinya jika mempunyai kompetensi yang tinggi maka akan mempunyai kinerja tinggi pula (sebagai akibat).
3. Kriteria (criterion referenced) yang dijadikan sebagai acuan, bahwa kompetensi secara nyata akan memprediksikan seseorang dapat bekerja dengan baik, harus terukur dan spesifik misalkan aliran Account Receivable (AR) yang harus dijaga dengan baik oleh seorang customer services tidak lebih dari 15%. Kemudian, Spencer juga mengatakan bahwa kompetensi merupakan sebuah karakteristik dasar seseorang yang mengindikasikan cara berpikir, bersikap dan bertindak serta menarik kesimpulan yang dapat dilakukan dan dipertahankan oleh seseorang pada waktu periode tertentu.

Menurut David Mc. Clelland seorang Professor dari Harvard University, yang dikutip oleh Sedarmayanti (2017:126) mengemukakan bahwa kompetensi adalah karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap kinerja, atau dapat memprediksikan kinerja yang sangat baik. Dengan kata lain kompetensi adalah apa yang outstanding performers lakukan lebih sering pada lebih banyak situasi, dengan hasil yang lebih baik, daripada apa yang dilakukan penilai kebijakan.

### 2.2.2 Manfaat Kompetensi

Mengacu pada pendapat Rylatt dan Lohan yang dikutip oleh Moehariono (2019:54) kompetensi memberikan beberapa manfaat kepada karyawan dan organisasi sebagai berikut :

## 1. Karyawan.

- 1). Kejelasan relevansi proses pembelajaran sebagai pemegang jabatan agar mampu untuk mentransfer keterampilan, nilai, kualifikasi dan potensi pengembangan karir.
- 2). Adanya kesempatan bagi karyawan untuk mendapatkan program peningkatan kompetensi melalui program-program pengembangan karyawan yang disusun oleh perusahaan.
- 3). Penempatan sasaran sebagai sarana pengembangan karier.
- 4). Kompetensi yang ada sekarang dan manfaatnya akan dapat memberikan nilai tambah pada pembelajaran dan pengembangan karyawan itu sendiri.
- 5). Pilihan perubahan karier yang lebih jelas. Untuk berubah pada jabatan baru, karyawan dapat membandingkan kompetensinya dengan persyaratan kompetensi pada jabatan yang baru. Kompetensi baru yang dibutuhkan mungkin hanya berbeda 10% dari yang telah dimilikinya.
- 6.) Penilaian kinerja yang lebih objektif dan umpan balik berbasis standard kompetensi yang ditentukan dengan jelas.
- (7). Meningkatkan keterampilan dan marketability sebagai karyawan

## 2. Organisasi

- 1). Pemetaan yang akurat dan objektif mengenai kompetensi tenaga kerja yang dibutuhkan.

- 2). Meningkatkan efektivitas rekrutmen dengan cara menyesuaikan kompetensi yang diperlukan dalam pekerjaan dengan yang dimiliki pelamar kerja.
- 3). Pendidikan dan pelatihan difokuskan pada kesenjangan keterampilan dan persyaratan keterampilan perusahaan yang lebih khusus.
- 4). Akses pada pendidikan dan pelatihan yang lebih efektif dari segi biaya berbasis kebutuhan industri dan identifikasi penyedia pendidikan dan pelatihan internal dan eksternal berbasis kompetensi yang diketahui.
- 5). Pengambil keputusan dalam organisasi akan lebih percaya diri karena karyawan telah memiliki keterampilan yang akan diperoleh dalam pendidikan dan pelatihan.
- 6). Penilaian pada pembelajaran sebelumnya dan penilaian hasil pendidikan dan pelatihan akan lebih reliable dan konsisten.
- 7). Mempermudah terjadinya perubahan melalui identifikasi kompetensi yang diperlukan untuk mengelola perubahan.

Sedangkan menurut Ruky (2018) dikutip dari Edy Sutrisno (2019:208) mengemukakan konsep kompetensi menjadi semakin populer dan sudah banyak digunakan oleh perusahaan-perusahaan besar, dengan berbagai alasan yaitu :

- 1). Memperjelas standar kerja dan harapan yang ingin dicapai.

Dalam hal ini, model kompetensi akan mampu menjawab dua pertanyaan mendasar: keterampilan, pengetahuan, dan karakteristik apa saja

yang dibutuhkan dalam pekerjaan, dan perilaku apa saja yang berpengaruh langsung dengan prestasi kerja. Kedua hal tersebut akan banyak membantu dalam mengurangi pengambilan keputusan secara subjektif dalam bidang Sumber Daya Manusia.

2). Alat seleksi karyawan.

Penggunaan kompetensi standar sebagai alat seleksi dapat membantu organisasi untuk memilih calon karyawan yang terbaik. Dengan kejelasan terhadap perilaku efektif yang diharapkan dari karyawan, kita dapat mengarahkan pada sasaran yang selektif serta mengurangi biaya rekrutmen yang tidak perlu. Caranya dengan mengembangkan suatu perilaku yang dibutuhkan untuk setiap fungsi jabatan serta memfokuskan wawancara seleksi pada perilaku yang dicari.

3) . Memaksimalkan produktivitas.

Tuntutan untuk menjadikan suatu organisasi “ramping” mengharuskan kita untuk mencari karyawan yang dapat dikembangkan secara terarah untuk menutupi kesenjangan dalam keterampilannya sehingga mampu untuk dimobilisasikan secara vertikal maupun horizontal

4) . Dasar untuk pengembangan sistem remunerasi.

Model kompetensi dapat digunakan untuk mengembangkan sistem remunerasi (Imbalan) yang akan dianggap lebih adil. Kebijakan remunerasi akan lebih terarah dan transparan dengan mengaitkan sebanyak mungkin keputusan dengan suatu set perilaku yang diharapkan yang ditampilkan oleh seorang karyawan.

5). Memudahkan adaptasi terhadap perubahan.

Dalam era perubahan yang sangat cepat, sifat dari suatu pekerjaan sangat cepat berubah dan kebutuhan akan kemampuan baru terus meningkat.

6). Menyelaraskan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi.

Sebagai rujukan membangun/menetapkan kompetensi karyawan, sumber dari Spencer & Spencer bisa jadi rujukan. Ada 20 jenis kompetensi yang dapat ditemui pada berbagai bidang pekerjaan dan industri. Kompetensi merupakan faktor kunci penentu bagi seseorang dalam menghasilkan kinerja yang sangat baik. Dalam situasi kolektif, kompetensi merupakan faktor kunci penentu

### 2.2.3 Komponen Kompetensi

Memiliki SDM adalah keharusan bagi perusahaan. Mengelola sumber daya manusia berdasarkan kompetensi diyakini bisa lebih menjamin keberhasilan mencapai tujuan. Sebagian besar perusahaan memakai kompetensi sebagai dasar dalam memilih orang, mengelola kinerja, pelatihan dan pengembangan serta pemberian kompensasi. Kesuksesan seseorang dalam bekerja atau dapat dikatakan berkinerja lebih baik, dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor baik dari dalam dirinya sendiri (internal) maupun dari luar (eksternal). Namun demikian, banyak terjadi ditempat pekerjaan, seseorang harus mempunyai kemampuan spesifik dan professional, tetapi belum tentu orang tersebut dapat bekerja atau mempunyai kinerja tinggi lebih baik.

Menurut Moehariono (2017:17) Kompetensi seseorang sangat besar dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik dari dalam (internal) maupun dari luar (eksternal), yaitu terdiri antara lain sebagai berikut

1. Bakat bawaan, bakat yang sudah ada dan melekat sejak mereka dilahirkan.
2. Motivasi kerja yang tinggi.
3. Sikap, motif, dan nilai cara pandang.
4. Pengetahuan yang dimiliki baik dari pendidikan formal maupun non formal (pelatihan, course, panel dan lain-lain)
5. Keterampilan atau keahlian yang dimiliki.
6. Lingkungan hidup dari kehidupan mereka sehari-hari.

Komponen kompetensi menurut Spencer and Spencer (1993) yang dikutip dari Edy Sutrisno (2019:206) terdapat lima aspek, yaitu:

1. *Motives* adalah sesuatu dimana seseorang secara konsisten berpikir sehingga ia melakukan tindakan. Misalnya, orang memiliki motivasi berprestasi secara konsisten mengembangkan tujuan-tujuan yang memberi tantangan pada dirinya dan bertanggung jawab penuh untuk mencapai tujuan tersebut serta mengharapkan feedback untuk memperbaiki dirinya.
2. *Traits*, adalah watak yang membuat orang untuk berperilaku atau bagaimana seseorang merespon sesuatu dengan cara tertentu. Misalnya, percaya diri, control diri, stress

3. Self concept, adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang. Sikap dan nilai di ukur melalui tes kepada responden untuk mengetahui bagaimana nilai yang dimiliki seseorang, apa yang menarik bagi seseorang melakukan sesuatu. Misalnya, seseorang yang dinilai menjadi pimpinan seyogianya memiliki perilaku kepemimpinan sehingga perlu adanya tes tentang leadership ability
4. Knowledge, adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu. Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks. Skor atas tes pengetahuan sering gagal untuk memprediksi kinerja Sumber Daya Manusia karena skor tersebut tidak berhasil mengukur pengetahuan dan keahlian seperti apa seharusnya dilakukan dalam pekerjaan. Tes pengetahuan mengukur kemampuan peserta tes untuk memilih jawaban yang paling benar, tetapi tidak bisa melihat apakah seseorang dapat melakukan pekerjaan berdasarkan pengetahuan yang dimiliki.
5. Skill adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik ataupun mental. Misalnya seorang desk relationship officer harus memiliki kemampuan dalam berkomunikasi dan berpikir analitis.

Menurut Moehariono dalam bukunya Pengukuran kinerja berbasis kompetensi (2017:14). Dalam kompetensi individu ini dapat dikategorikan atau dikelompokkan menjadi dua, yang terdiri atas :

1. Kompetensi threshold atau dapat disebut kompetensi minimum, yaitu kompetensi dasar yang harus dimiliki oleh seseorang, misalnya kemampuan seperti kemampuan membaca dan menulis. Contohnya jika

seseorang menjadi manajer keuangan, minimal harus mempunyai pengetahuan dan keahlian akutansi atau keuangan.

2. Kompetensi differentiating yaitu kompetensi yang membedakan seseorang berkinerja tinggi atau berkinerja rendah dengan karyawan lainnya, misalnya seseorang yang memiliki orientasi motivasi tinggi biasanya yang diperhatikan adalah pada tujuan melebihi apa yang ditargetkan oleh perusahaan dalam standard kerja. Contohnya, seorang salesman mempunyai nilai lebih dapat menjual produk seberapa besar atau seorang pekerja dapat memproduksi berapa jumlah perhari jika dibandingkan dengan hasil kerja

Secara rinci, ada lima dimensi kompetensi yang harus dimiliki oleh semua individu, terutama untuk seorang karyawan dalam menjalankan tugasnya pada suatu organisasi, yaitu sebagai berikut :

1. Task skills yaitu keterampilan untuk melaksanakan tugas-tugas rutin sesuai dengan standard ditempat kerja.
2. Task Management skills yaitu keterampilan untuk mengelola serangkaian tugas yang berbeda yang muncul dalam pekerjaan.
3. Contingency management skill yaitu keterampilan mengambil tindakan yang cepat dan tepat bila timbul suatu masalah dalam pekerjaan.
4. Job role environment skills yaitu keterampilan untuk bekerja sama serta memelihara kenyamanan lingkungan kerja.

5. Transfer skills yaitu keterampilan untuk beradaptasi dengan lingkungan kerja baru.

#### 2.2.4 Ciri – Ciri Kompetensi

Menurut Thoha (2018:91) bahwa ciri-ciri kompetensi karyawan adalah memiliki pengetahuan, kapabilitas dan sikap, inisiatif dan inovatif berupa :

1. Keterampilan dan sikap dalam memecahkan masalah yang berorientasi pada efisiensi, produktivitas, mutu dan kepedulian terhadap dampak lingkungan sekitar.
2. Keterampilan dan sikap dalam pengendalian emosi diri, membangun persahabatan, dan objektivitas persepsi
3. Keterampilan dalam berkomunikasi, membangun persahabatan yang semakin erat sehingga menciptakan kerjasama Tim.
4. Sikap untuk mau belajar secara berkelanjutan.
5. Keterampilan dan sikap dalam mengembangkan diri. Keterampilan dan sikap maju untuk mencari cara-cara baru dalam mengoptimalkan pelayanan mutu kepada pelanggan sehingga dapat menciptakan kepuasan pada pelanggan
6. Keterampilan dan sikap saling mempererat hubungan antar karyawan untuk meningkatkan mutu produk/pelayanan pada pelanggan.

### 2.2.5 Tujuan Kompetensi

Menurut Hutapea dan Thoha (2018: 16) kompetensi dalam organisasi atau perusahaan pada umumnya bertujuan untuk:

#### 1. Pembentukan pekerjaan (Job design)

Kompetensi teknis dapat digunakan untuk menggambarkan fungsi, peran, dan tanggung jawab pekerjaan di suatu organisasi. Besarnya fungsi, peran, dan tanggung jawab tersebut tergantung dari tujuan perusahaan, besar kecilnya perusahaan, tingkat atau level pekerjaan dalam organisasi serta jenis usaha. Sedangkan kompetensi prilaku digunakan untuk menggambarkan tuntutan pekerjaan atas prilaku pemangku jabatan agar dapat melaksanakan pekerjaan tersebut dengan prestasi luar biasa.

#### 2. Evaluasi pekerjaan (Job evaluation)

Kompetensi dapat dijadikan salah satu faktor pembobot pekerjaan, yang digunakan untuk mengevaluasi pekerjaan. Pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan serta tantangan pekerjaan merupakan komponen yang memberikan porsi terbesar dalam menentukan bobot suatu pekerjaan. Pengetahuan dan keterampilan tersebut adalah komponen dasar pembentuk kompetensi.

#### 3. Rekrutmen dan seleksi (Recruitment and Selection)

Pembentukan organisasi biasanya diikuti dengan pembentukan pekerjaan serta penentuan persyaratan atau kualifikasi orang yang layak melaksanakan pekerjaan tersebut. Kompetensi dapat digunakan sebagai

salah satu komponen dalam persyaratan jabatan, yang kemudian dijadikan pedoman untuk menyeleksi calon karyawan yang akan menduduki jabatan atau melaksanakan pekerjaan tersebut.

4. Pembentukan dan pengembangan organisasi (Organization design and Development)

Organisasi yang kukuh adalah organisasi yang mempunyai kerangka fondasi yang kuat. Kekuatan kerangka dan fondasi ditentukan oleh kemampuan teknis, nilai atau budaya organisasi serta semangat kerja atau motivasi orang-orang yang bekerja dalam organisasi. Kompetensi dapat menjadi fondasi yang kuat untuk pembentukan dan pengembangan organisasi kearah organisasi yang produktif dan kreatif apabila semua orang kearah organisasi.

5. Membentuk dan memperkuat nilai dan budaya perusahaan (*Company Culture*)

Peran kompetensi perilaku sangat diperlukan untuk membentuk dan mengembangkan nilai budaya perusahaan (culture) sistem budaya kerja yang produktif. Pembentukan nilai-nilai produktif dalam organisasi akan mudah tercapai apabila pemilihan nilai-nilai budaya perusahaan sesuai dengan kompetensi inti perusahaan.

6. Pembelajaran organisasi (organizational learning)

Peran kompetensi bukan hanya untuk menambah pengetahuan dan keterampilan, melainkan juga untuk membentuk karakter pembelajaran yang akan menopang proses pembelajaran yang berkesinambungan

#### 7. Manajemen karier dan penilaian potensi karyawan (*career management & employee's assessment*)

Kerangka dan tindakan kompetensi dapat digunakan untuk membantu perusahaan atau organisasi menciptakan pengembangan ruang karir bagi karyawan untuk mencapai jenjang karir yang sesuai dengan potensi yang dimiliki. Melalui *assessment centre* (pusat penilaian potensi karyawan), penggunaan kompetensi dapat mendorong pengembangan karier yang lebih terpola dan sejalan dengan kebutuhan perusahaan.

#### 8. Sistem imbal jasa (*reward system*)

Sistem imbal jasa akan memperkuat dan diperkuat oleh kerangka pekerjaan yang berbasis kompetensi. Artinya, pemberian imbalan jasa yang dihubungkan dengan pencapaian kompetensi individu akan mendukung pelaksanaan sistem kompetensi yang digunakan oleh perusahaan secara keseluruhan. Sebaliknya, sistem kompetensi yang baik akan membantu mengefektifkan sistem imbal jasa yang berlaku dalam perusahaan.

### 2.2.6 Dimensi Kompetensi

Adapun yang menjadi dimensi atau komponen yang membentuk kompetensi menurut Hutapea dan Thoha (2018:101), yaitu:

#### 1. Pengetahuan ( *knowledge* )

Pengetahuan adalah informasi yang telah diproses dan diorganisasikan untuk memperoleh pemahaman, pembelajaran, dan pengalaman yang

terakumulasi sehingga bisa diaplikasikan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya/ sesuai bidang tertentu yang digelutinya. Pengetahuan karyawan turut menentukan berhasil tidaknya pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya. Karyawan yang mempunyai pengetahuan yang cukup akan meningkatkan efisiensi perusahaan.

## 2. Keterampilan (skill)

Keterampilan merupakan kemampuan seseorang untuk menggunakan akal, pikiran, dan kreativitasnya dalam mengerjakan, mengubah, menyelesaikan ataupun membuat sesuatu menjadi lebih bermakna sehingga menghasilkan sebuah nilai dari hasil pekerjaan tersebut.

## 3. Sikap ( attitude )

Sikap merupakan pernyataan evaluatif baik yang menyenangkan maupun tidak menyenangkan terhadap objek, individu, atau peristiwa. Hal ini mencerminkan bagaimana perasaan seseorang tentang sesuatu.

### 2.3 Promosi Jabatan

Promosi jabatan merupakan salah satu bagian dari program penempatan yang dilakukan oleh karyawan. Penempatan dilakukan karyawan dengan membuat penyesuaian terhadap kebutuhan organisasi/ instansi yang berhubungan dengan perencanaan untuk memperoleh orang yang tepat pada posisi yang tepat pula. Dengan adanya target promosi, pegawai akan merasa dihargai, diperhatikan, dibutuhkan dan diakui kemampuan kerjanya oleh

manajemen organisasi/ instansi sehingga mereka akan menghasilkan keluaran (output) yang tinggi serta akan mempertinggi semangat kerja di karyawan.

Pelaksanaan promosi jabatan yang baik akan berpengaruh positif terhadap karyawan, karena akan memberikan dorongan untuk bekerja lebih baik lagi agar dapat dipromosikan. Untuk lebih jelasnya akan diuraikan lebih lanjut mengenai promosi jabatan berdasarkan pernyataan para ahli sebagai berikut : Menurut Hasibuan (2017:108) Promosi adalah perpindahan yang memperbesar authority dan responsibility karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam satu organisasi sehingga kewajiban, hak, status, dan penghasilannya semakin besar. Menurut Rivai (2019 : 199) promosi terjadi apabila seorang karyawan dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang lebih tinggi dalam pembayaran, tanggung jawab, dan atau level. Umumnya diberikan sebagai penghargaan, hadiah (reward system) atas usaha dan prestasinya di masa lampau.

### 2.3.1 Tujuan – Tujuan Promosi Jabatan

Perusahaan memiliki tujuan yang berbeda-beda dalam menerapkan promosi untuk para karyawannya. Hasibuan (2017:113) mengemukakan, tujuan umum diberikannya promosi, yaitu:

1. Untuk memberikan pengakuan, jabatan, dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi kerja tinggi. Karyawan yang mempunyai pengetahuan yang cukup akan meningkatkan efisiensi perusahaan.
2. Keterampilan (skill), merupakan kemampuan seseorang untuk menggunakan akal, pikiran, dan kreativitasnya dalam mengerjakan,

mengubah, menyelesaikan ataupun membuat sesuatu menjadi lebih bermakna sehingga menghasilkan sebuah nilai dari hasil pekerjaan tersebut.

3. Sikap ( attitude ), merupakan pernyataan evaluatif baik yang menyenangkan maupun tidak menyenangkan terhadap objek, individu, atau peristiwa. Hal ini mencerminkan bagaimana perasaan seseorang tentang sesuatu.

### 2.3.2 Syarat - Syarat Promosi Jabatan

Untuk melakukan promosi, sebuah perusahaan memiliki syarat-syarat tertentu sesuai dengan kebijakan perusahaan tersebut. Hasibuan (2017:111) mengemukakan beberapa syarat umum yang biasanya digunakan dalam promosi jabatan, yaitu :

#### 1. Kejujuran

Karyawan harus jujur terutama pada dirinya sendiri, bawahannya, perjanjian - perjanjian dalam menjalankan atau mengelola jabatan tersebut, harus sesuai kata dengan perbuatannya. Dia tidak menyelewengkan jabatannya untuk kepentingan pribadinya.

#### 2. Disiplin

Karyawan harus disiplin pada dirinya, tugas-tugasnya, serta mentaati peraturan - peraturan yang berlaku, baik tertulis maupun kebiasaan. Disiplin karyawan sangat penting karena hanya dengan kedisiplinan memungkinkan perusahaan dapat mencapai hasil yang optimal.

### 3. Prestasi Kerja

Karyawan itu mampu mencapai hasil kerja yang dapat dipertanggungjawabkan kualitas maupun kuantitas dan bekerja secara efektif dan efisien. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan dapat memanfaatkan waktu dan mempergunakan alat-alat dengan baik.

### 4. Kerja Sama

Karyawan dapat bekerja sama secara harmonis dengan sesama karyawan, baik horizontal maupun vertikal dalam mencapai sasaran perusahaan. Dengan demikian akan tercipta suasana hubungan kerja yang baik di antara semua karyawan.

### 5. Kecakapan

Karyawan itu cakap, kreatif, dan inovatif dalam menyelesaikan tugas-tugas pada jabatan tersebut dengan baik. Dia bisa bekerja secara mandiri dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan baik, tanpa mendapat bimbingan yang terus-menerus dari atasannya.

### 6. Loyalitas

Karyawan harus loyal dalam membela perusahaan atau korps dari tindakan yang merugikan perusahaan atau korpsnya. Ini menunjukkan bahwa dia ikut berpartisipasi aktif terhadap perusahaan atau korpsnya

### 7. Kepemimpinan

Dia harus mampu membina dan memotivasi bawahannya untuk bekerjasama dan bekerja secara efektif dalam mencapai sasaran perusahaan. Dia harus menjadi panutan dan memperoleh personality authority yang tinggi dari para bawahannya.

## 8. Komunikatif

Karyawan itu dapat berkomunikasi secara efektif dan mampu menerima atau mempersepsi informasi dari atasan maupun bawahannya dengan baik, sehingga tidak terjadi miskomunikasi.

## 9. Pendidikan

Karyawan harus telah memiliki ijazah dari pendidikan formal sesuai dengan spesifikasi jabatan.

### 2.3.3 Dasar – Dasar dan Prosedur Promosi

Program promosi hendaknya memberikan informasi yang jelas, apa yang dijadikan sebagai dasar pertimbangan untuk mempromosikan seorang karyawan dalam perusahaan tersebut. Hal ini penting agar karyawan dapat mengetahui dan memperjuangkan nasibnya. Menurut Hasibuan (2018:109), pedoman yang dijadikan dasar untuk mempromosikan karyawan adalah:

#### 1. Pengalaman (senioritas)

Pengalaman (senioritas) yaitu promosi yang didasarkan pada lamanya pengalaman kerja karyawan. Pertimbangan promosi adalah pengalaman kerja seseorang, orang yang terlama bekerja dalam perusahaan mendapat prioritas pertama dalam tindakan promosi. Kebaikannya adalah adanya penghargaan dan pengakuan bahwa pengalaman merupakan saka guru yang berharga.

Dengan pengalaman, seseorang akan dapat mengembangkan kemampuannya sehingga karyawan akan tetap betah bekerja pada perusahaan dengan harapan suatu waktu ia akan dipromosikan.

Kelemahannya adalah seorang karyawan yang kemampuannya sangat terbatas, tetapi karena sudah lama bekerja tetap dipromosikan.

Dengan demikian, perusahaan akan dipimpin oleh seorang yang berkemampuan rendah, sehingga perkembangan dan kelangsungan perusahaan disangsikan.

## 2. Kecakapan (ability)

Kecakapan (ability) yaitu seseorang akan dipromosikan berdasarkan penilaian kecakapan. Pertimbangan promosi adalah kecakapan, orang yang cakap atau ahli mendapat prioritas pertama untuk dipromosikan. Kecakapan adalah total dari semua keahlian yang diperlukan untuk mencapai hasil yang bisa dipertanggungjawabkan. Kecakapan merupakan kumpulan pengetahuan (tanpa memperhatikan cara mendapatkannya) yang diperlukan untuk memenuhi hal-hal berikut:

- 1). Kecakapan dalam pelaksanaan prosedur kerja yang praktis, teknik – teknik khusus, dan disiplin ilmu pengetahuan.
- 2). Kecakapan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat di dalam penyusunan kebijaksanaan dan di dalam situasi manajemen. Kecakapan ini mengombinasikan elemen-elemen dari perencanaan, pengorganisasian, pengaturan (directing) penilaian (evaluating), dan pembaruan (innovating).
- 3). Kecakapan dalam memberi motivasi secara langsung.

4). Kombinasi pengalaman dan kecakapan. Kombinasi pengalaman dan kecakapan yaitu promosi yang berdasarkan pada lamanya pengalaman dan kecakapan. Pertimbangan promosi adalah berdasarkan lamanya dinas, ijazah pendidikan formal yang dimiliki, dan hasil ujian kenaikan golongan. Cara ini adalah dasar promosi yang terbaik dan paling tepat karena mempromosikan orang yang paling berpengalaman dan terampil, sehingga kelemahan promosi yang hanya berdasarkan pengalaman atau kecakapan saja dapat diatasi.

Hasibuan (2018:111) berpendapat bahwa promosi yang berdasarkan kombinasi pengalaman dan kecakapan, memberikan kebaikan-kebaikan sebagai berikut:

- 1). Memotivasi karyawan untuk memperdalam pengetahuannya bahkan memaksa diri mengikuti pendidikan formal. Dengan demikian, perusahaan akan mempunyai karyawan yang semakin terampil.
- 2). Moral karyawan akan semakin baik, bergairah, semangat, dan prestasi kerjanya semakin meningkat karena ini termasuk elemen-elemen yang dinilai untuk promosi.
- 3). Disiplin karyawan semakin baik karena disiplin termasuk elemen yang akan mendapat penilaian prestasi untuk dipromosikan
- 4). Memotivasi berkembangnya persaingan sehat dan dinamis di antara para karyawan sehingga mereka berlomba-lomba untuk mencapai tujuan.

- 5). Perusahaan akan menempatkan karyawan yang terbaik pada setiap jabatan sehingga sasaran optimal akan tercapai.

#### 2.3.4 Jenis – Jenis Promosi Jabatan

Perusahaan menerapkan jenis promosi yang berbeda-beda untuk para karyawannya. Hasibuan (2017:113) mengemukakan beberapa jenis promosi yang dikenal luas saat ini, yaitu :

1. Promosi Sementara ( Temporary Promotion ), seseorang karyawan dinaikan jabatannya untuk sementara karena adanya jabatan yang lowong yang harus segera diisi, seperti pejabat dekan.
2. Promosi Tetap ( Permanent Promotion ), seseorang karyawan dipromosikan dari suatu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi karena karyawan tersebut telah memenuhi syarat untuk dipromosikan. Sifat promosi ini adalah tetap. Misalnya, seorang dosen dipromosikan menjadi dekan, wewenang, tanggung jawab, serta gajinya akan naik.
3. Promosi Kecil (Small Scale Promotion), menaikkan jabatan seseorang karyawan dari jabatan yang tidak sulit dipindahkan ke jabatan yang sulit yang meminta keterampilan tertentu. Tetapi tidak disertai dengan peningkatan wewenang, tanggung jawab, dan gaji. Promosi Kering (Dry Promotion. Seorang karyawan dinaikkan jabatannya ke jabatan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan pangkat, wewenang, dan tanggung jawab tetapi tidak disertai dengan kenaikan gaji atau upah.

### 2.3.5 Indikator Promosi Jabatan

Siswanto (2020: 260) menyatakan bahwa kriteria promosi jabatan meliputi indikator-indikator berikut:

#### 1. Senioritas

Tingkat senioritas tenaga kerja seringkali digunakan sebagai salah satu standar untuk kegiatan promosi. Dengan alasan lebih senior, pengalaman yang dimilikipun dianggap lebih banyak daripada yang junior. Dengan demikian, diharapkan tenaga kerja yang bersangkutan memiliki kemampuan lebih tinggi, gagasan lebih banyak, dan kemampuan manajerial yang baik.

#### 2. Kualifikasi Pendidikan

Saat ini, manajemen perusahaan umumnya mempunyai kriteria minimum tingkat pendidikan tenaga kerja yang bersangkutan untuk dapat dipromosikan pada jabatan tertentu. Alasan yang melatar belakangnya adalah dengan pendidikan yang lebih tinggi diharapkan tenaga kerja memiliki daya nalar yang tinggi terhadap prospek perkembangan perusahaan diwaktu mendatang.

#### 3. Prestasi Kerja

Hampir semua perusahaan menjadikan prestasi kerja yang dicapai tenaga kerjanya sebagai salah satu kriteria untuk kegiatan promosi. Prestasi kerja yang tinggi memiliki kecenderungan untuk memperlancar kegiatan promosi bagi tenaga kerja yang bersangkutan, demikian pula kecenderungan sebaliknya.

#### 4. Karsa dan Daya Cipta

Untuk kegiatan promosi pada jenis pekerjaan tertentu karsa dan daya cipta merupakan salah satu syarat yang tidak perlu ditawar lagi. Hal ini disebabkan untuk jenis pekerjaan tertentu sangat memerlukan karsa dan daya cipta demi kelangsungan perusahaan. Dengan demikian, pelaksanaan promosi bagi tenaga kerja berdampak pada meningkatnya laba yang tinggi dari padawaktu sebelumnya.

#### 5. Tingkat Loyalitas

Adanya loyalitas yang tinggi akan berdampak pada rasa tanggung jawab yang lebih besar.

#### 6. Kejujuran

Khusus jabatan-jabatan yang yang berhubungan dengan *financial*, produksi, pemasaran, dan sejenisnya, kejujuran dianggap sangat penting. Hal ini dimaksudkan untuk menjaga jangan sampai kegiatan promosi malah merugikan perusahaan karena ketidakjujuran tenaga kerja yang akan dipromosikan.

#### 7. Supelitas

Pada jenis pekerjaan atau jabatan tertentu barangkali diperlukan kepandaian bergaul, sehingga kriteria kemampuan bergaul dengan orang lain perlu dijadikan salah satu standar untuk promosi pada pekerjaan atau jabatan tertentu.

## 2.4 Kinerja Karyawan

Istilah kinerja berasal dari kata Job Performance atau Actual Performance (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja adalah hasil kinerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, Mangkunegara (2018:67). Menurut Mangkunegara (2011) kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Hasibuan (2018:134) mengemukakan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Menurut Hariandja (2017: 195) kinerja atau unjuk kerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam usaha organisasi untuk mencapai tujuannya, sehingga berbagai kegiatan harus dilakukan organisasi untuk meningkatkannya. Salah satunya adalah melalui penilaian kinerja. Dari pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu pencapaian atau hasil kerja yang telah dicapai karyawan pada suatu perusahaan.

#### 2.4.1 Penilaian Kinerja

Menurut Mondy (2020:256) kinerja adalah proses berorientasi tujuan yang diarahkan untuk memastikan bahwa proses-proses keorganisasian ada pada tempatnya untuk memaksimalkan produktivitas para karyawan, tim dan akhirnya organisasi. Menurut Monday (2019:257) penilaian kinerja (performance appraisal) adalah sistem formal untuk menilai dan mengevaluasi kinerja tugas individu atau tim. Penilaian kinerja merupakan faktor penting untuk suksesnya manajemen kinerja. Menurut Nawawi (2018:234) penilaian kinerja sebagai kegiatan manajemen SDM juga dikatakan sebagai proses pengamatan (observasi) terhadap pelaksanaan pekerjaan oleh seorang pekerja. Tujuan dilakukannya penilaian kinerja secara umum adalah untuk memberikan feedback kepada karyawan dalam upaya memperbaiki tampilan kerjanya dan upaya meningkatkan produktivitas organisasi.

#### 2.4.2 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Robbins dan Judge (2019:260) ada enam kriteria kinerja karyawan secara individual, yaitu :

##### 1. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

##### 2. Kuantitas

Kuantitas diukur dari persepsi karyawan terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya.

### 3. Ketepatan waktu

Ketepatan waktu diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan di awal waktu sampai menjadi output.

### 4. Efektivitas

Tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit di dalam penggunaan sumber daya, efektivitas kerja karyawan dalam menilai pemanfaatan waktu dalam menjalankan tugas, efektivitas penyelesaian tugas yang dibebankan organisasi.

### 5. Kemandirian

Merupakan tingkat kemampuan seseorang dalam melakukan fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan dari orang lain maupun, bimbingan dari orang lain atau pengawas.

### 6. Komitmen kerja

Merupakan tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab terhadap organisasi.

Selain itu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Robert L.Mathis dan John H. Jackson (2016 : 82) yaitu :

#### 1. Motivasi

Faktor pendorong penting yang menyebabkan manusia bekerja adalah adanya kebutuhan yang harus dipenuhi. Kebutuhan - kebutuhan ini berhubungan dengan sifat hakiki manusia untuk mendapatkan hasil terbaik dalam kerjanya.

## 2. Kepuasan kerja

Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini terlihat dari sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

## 3. Tingkat stres

Stres merupakan suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi sekarang. Tingkat stres yang terlalu besar dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungan sehingga dapat mengganggu pelaksanaan pekerjaan mereka.

## 4. Kondisi pekerjaan

Kondisi pekerjaan yang dimaksud dapat mempengaruhi kinerja disini adalah tempat kerja, ventilasi, serta penyaluran dalam ruang kerja.

## 5. Sistem kompensasi

Kompensasi merupakan tingkat balas jasa yang diterima oleh karyawan atas apa yang telah dilakukannya untuk perusahaan. Jadi, pemberian kompensasi harus benar agar karyawan lebih semangat untuk bekerja.

## 6. Desain pekerjaan

Desain pekerjaan merupakan fungsi penetapan kegiatan-kegiatan kerja seorang individu atau kelompok karyawan secara organisasional. Desain pekerjaan harus jelas supaya karyawan dapat bekerja dengan baik sesuai dengan pekerjaan yang telah diberikan kepadanya.

### 2.4.3 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Bernardin dan Russel dalam Sutrisno (2020) mengajukan enam kinerja primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja, yaitu:

1. Kualitas (Quality), merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.
2. Kuantitas (Quantity), merupakan jumlah yang dihasilkan , misalnya: jumlah rupiah, jumlah unit dan jumlah siklus kegiatan yang dapat diselesaikan sesuai dengan target .
3. Ketepatan Waktu (Timeliness), merupakan sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan yang lain.
4. Efektivitas (Cost Effectiveness), merupakan tingkat sejauh mana penerapan sumber daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi dan material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit pengguna sumber daya.
5. Kemandirian (Need for Supervision), merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.
6. Komitmen Kerja (Interpersonal Impact), merupakan tingkat sejauh mana karyawan memelihara harga diri, nama baik dan kerja sama di antara rekan kerja dan bawahan.

#### 2.4.4 Tujuan Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja digunakan perusahaan untuk menilai kinerja karyawan atau mengevaluasi hasil pekerjaan karyawan. Tujuan penilaian kinerja menurut Sopiah (2018:313) dapat dibedakan menjadi dua yaitu :

##### 1. Tujuan penilaian yang berorientasi pada masa lalu

- 1). Mengendalikan perilaku karyawan dengan menggunakannya sebagai instrumen untuk memberikan ganjaran, hukuman dan ancaman.
- 2). Mengambil keputusan mengenai kenaikan gaji dan promosi jabatan pada karyawan.
- 3). Menempatkan karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan tertentu sesuai dengan kemampuan dan keahlian.

##### 2. Tujuan penilaian yang berorientasi pada masa depan Apabila dirancang secara tepat, maka sistem penilaian ini dapat :

- 1). Membantu tiap karyawan untuk semakin banyak mengerti tentang perannya dan mengetahui secara jelas fungsi-fungsinya
- 2). Merupakan instrumen dalam membantu tiap karyawan mengerti kekuatan kekuatan dan kelemahan sendiri yang dikaitkan dengan peran dan fungsi dalam perusahaan.
- 3). Menambah adanya kebersamaan antara masing-masing karyawan dengan penyelia sehingga tiap karyawan memiliki motivasi kerja dan merasa senang bekerja sekaligus mau memberikan kontribusi pada perusahaan.

- 4). Merupakan instrumen untuk memberikan peluang bagi karyawan untuk mawas diri dan evaluasi diri.
- 5). Membantu mempersiapkan karyawan untuk memegang pekerjaan pada jenjang yang lebih tinggi dengan cara terus menerus meningkatkan perilaku dan kualitas bagi posisi-posisi yang tingkatnya lebih tinggi.
- 6) Membantu dalam berbagai keputusan SDM dengan memberikan data tiap karyawan secara berkala.

## 2.5 Penelitian Terdahulu

Berikut disajikan ringkasan beberapa hasil penelitian terdahulu yang tampak pada Tabel 2.1, sebagai berikut :

Tabel 2.1

### Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Zafrullah Khan, Abdul Sattar Khan Irfanullah Khan, (2017)	Impact of Performance Appraisal on Employee's Performance Including Motivation: A Survey of Commercial Banks in Dera Ismail Khan, Khyber Pakhtunkhwa,		Hasilnya menunjukkan hal itu. Ada hubungan penting antara penilaian prestasi kinerja dan kinerja karyawan Bank Umum PT Dera Ismail Khan. Efek moderasi motivasi karyawan pada Hubungan antara penilaian kinerja dan karyawan Kinerja signifikan.

2	Ester (2016)	Pengaruh Kompetensi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank Sumut (Persero) Cabang Utama Medan	Analisis regresi linear berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompetensi dan Disiplin Kerja secara bersama - sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank SUMUT (Persero) Cabang Utama Medan
3	Deddy (2016)	Pengaruh Kompetensi, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Inspektorat Kabupaten Minahasa Tenggara)	Analisis regresi linear berganda	Hasil Penelitian menunjukkan secara simultan kompetensi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Secara parsial hanya kompetensi yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
4	I Gede Purnawan Adi, I Wayan Bagja, Wayan Cipta (2016)	Pengaruh Promosi Jabatan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	Analisis regresi linear berganda	Hasil Penelitian menunjukkan ada pengaruh positif dan signifikan dari (1) promosi jabatan dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.
5	angga Ran, Mega Mayasari (2016)	Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi sebagai Variabel Moderasi	Analisis regresi linear sederhana	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
6	Moses Wanyama Wanjala (2015)	Influence of Performance Appraisal On Employee Performance in Commercial Banks in Trans Nzoia County – Kenya	Analisis regresi linear sederhana	Temuan menunjukkan bahwa, ada hubungan yang signifikan antara Penilaian Kinerja dan Kinerja Pekerja
7	Nadeem Iqbal, Naveed Ahmad, Zeeshan Haider, Yumna Batool, Qurat-ul-ain (2018)	Impact of Performance Appraisal on Employee's Performance Including Motivation: A Survey of Commercial Banks in Dera Ismail Khan, Khyber Pakhtunkhwa,	Analisis regresi linear sederhana	For analyzing data, we applied correlation coefficient through IBM SPSS and Amos Software. Results presented there is positive relationship between performance appraisal and employees performance.

8	Sondy (2018)	Pengaruh Kompetensi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Persepsional Karyawan Bagian Sumber Daya Manusia PT Ultrajaya Tbk	Analisis regresi linear sederhana	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi dan kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada Divisi Sumber Daya Manusia PT Ultrajaya Tbk.
9	Rismansyah (2018)	Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV Empat Serangkai Palembang	Analisis regresi linear sederhana	Penilaian prestasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dan terdapat hubungan yang positif antara penilaian terhadap kinerja karyawan pada CV. Empat Serangkai Palembang.
10	Alex Winarno, and Yoga Perdana (2017)	The Effects of Competence and Motivation on Employee Performance at PT Pos Indonesia Bandung Cilaki Head Office	Analisis regresi linear sederhana	Partially, competence has positive and significant effect on performance by 65,60 % and work motivation has positive significant effect on performance by 24.40%

## 2.6 Kerangka Konseptual

Menurut Sofyandi (2018: 122) Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses organisasi dalam mengevaluasi pelaksanaan kerja karyawan. Dalam penilaian dinilai kontribusi karyawan kepada organisasi selama periode waktu tertentu. Umpan balik kinerja memungkinkan karyawan mengetahui seberapa baik mereka bekerja jika dibandingkan dengan standar organisasi. Apabila penilaian kinerja dilakukan secara benar, para karyawan, penyelia, departemen SDM, dan akhirnya organisasi akan diuntungkan dengan melalui upaya-upaya karyawan memberikan kontribusi kepada organisasi.

Penilaian prestasi kerja ini dapat memungkinkan setiap karyawan untuk mengetahui pendapat atasan tentang dirinya, bagaimana agar prestasinya dapat ditingkatkan di masa yang akan datang. Selanjutnya bagi perusahaan dapat

mengetahui karyawan yang kurang produktif dan menjadi beban perusahaan sehingga dapat diketahui pembinaan apa yang bisa diberikan, tindakan perbaikan atas pekerjaan yang telah dilaksanakan serta yang lebih penting adalah untuk kepentingan yang berhubungan dengan masalah ketenagakerjaan seperti perhatian dan penghargaan, pengakuan, perlakuan yang adil, promosi, penggajian, training dan lainlain yang dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan untuk melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian, kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tersebut Wibowo (2017:324) .

Karyawan yang berkompeten memiliki kreatifitas yang tinggi dalam bekerja. Perubahan-perubahan lingkungan yang akan muncul menuntut kreatifitas seorang pekerja untuk lebih di tingkatkan. Menurut Rivai (2019 : 199) promosi terjadi apabila seorang karyawan dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang lebih tinggi dalam pembayaran, tanggung jawab, dan atau level. Umumnya diberikan sebagai penghargaan, hadiah (reward system) atas usaha dan prestasinya di masa lampau. Hasibuan (2017:107), menyatakan bahwa promosi mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan, hal ini dapat dilihat apabila promosi dilaksanakan berdasarkan asas keadilan dan objektivitas, dengan begitu karyawan akan terdorong untuk lebih giat bekerja, bersemangat, disiplin dan berprestasi kerja sehingga sasaran perusahaan dapat dicapai.

Sebaliknya apabila promosi jabatan tidak dilaksanakan akan membuat karyawan mengalami kelesuhan dalam bekerja, karena karyawan tersebut tidak dapat mengembangkan kemampuannya secara maksimal, dan ilmu yang dimilikinya tidak dapat berkembang sehingga mengakibatkan penurunan kinerja karyawan.

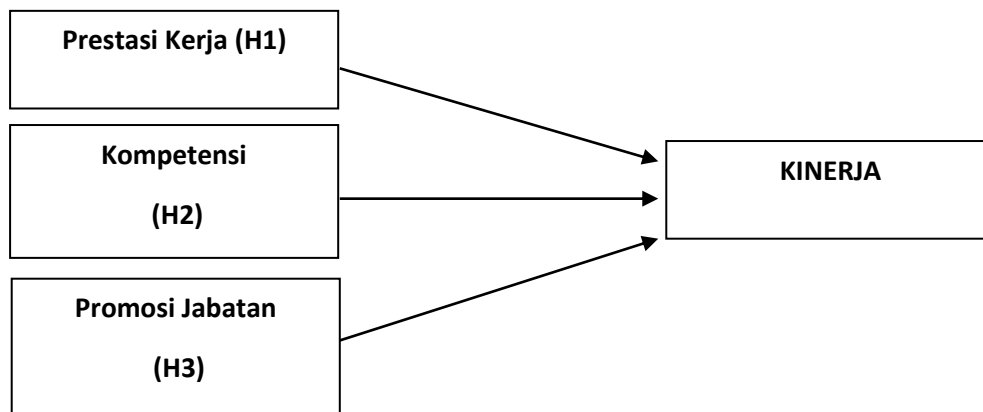
Menurut Gibson (dalam Wibowo, 2017:307) menyatakan bahwa secara jelas menggambarkan adanya hubungan timbal balik antara kinerja dengan kepuasan kerja. Di satu sisi dikatakan kepuasan kerja menyebabkan peningkatan kinerja sehingga pekerja yang puas akan lebih produktif. Di sisi lain dapat pula terjadi kepuasan kerja disebabkan oleh adanya kinerja atau prestasi kerja sehingga pekerja yang lebih produktif akan mendapatkan kepuasan. Menurut Vecchio (dalam Wibowo, 2017:308) cenderung mengikuti pandangan bahwa kinerja secara tidak langsung menyebabkan kepuasan. Kinerja akan menerima reward, baik intrinsik maupun ekstrinsik. Kepuasan akan diperoleh melalui penilaian pekerja terhadap reward yang diterima. Apabila pekerja merasa bahwa pemberian penghargaan tersebut adil, akan membuat kepuasan kerja meningkat. Namun, apabila terjadi sebaliknya akan menyebabkan ketidakpuasan kerja.

Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dalam satu periode tertentu. Semakin baik disiplin karyawan pada sebuah perusahaan maka semakin tinggi kinerja karyawan yang dicapai, sebaliknya tanpa disiplin karyawan yang baik, sulit bagi perusahaan mencapai hasil yang optimal. Disiplin diarahkan untuk memperbaiki dan membentuk sikap dan perilaku karyawan secara sukarela untuk dapat bekerjasama dengan karyawan lainnya dalam meningkatkan kinerjanya. (Hasibuan, 2017:193).

Berdasarkan uraian di atas maka dapat diketahui bahwa penilaian prestasi kerja kompetensi, promosi jabatan dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berikut kerangka konseptual pada penelitian ini:

Gambar 2.1

Kerangka Konseptual



## 2.7 Hipotesis

Berdasarkan uraian latar belakang masalah, perumusan masalah yang didukung dengan kajian teoritis dan dilengkapi dengan kerangka konseptual, maka hipotesis yang dikemukakan oleh penulis adalah sebagai berikut :

H1 : Prestasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bank BNI Kantor Cabang Kramat Jakarta.

H2 : Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bank BNI Kantor Cabang Kramat Jakarta..

H3 : Promosi Jabatan Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank BNI Kantor Cabang Kramat Jakarta.

## BAB III

### METODOLOGI PENELITIAN

#### 3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif. Menurut Martono (2020:19), Penelitian kuantitatif dilakukan dengan mengumpulkan data yang berupa angka atau rasio. Data yang berupa angka atau rasio selanjutnya diolah dan dianalisis untuk memperoleh informasi ilmiah.

#### 3.2 Variabel Penelitian

Variabel penelitian adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2018: 38). Variabel yang digunakan dalam penelitian dapat diklasifikasikan menjadi:

##### 1. Variabel independen (bebas)

Yaitu variabel yang menjelaskan dan memengaruhi variabel lain.

Variabel bebas dalam penelitian ini adalah Penilaian Prestasi Kerja (X1), Kompetensi (X2), dan Promosi Jabatan (X3),

##### 2. Variabel dependen (terikat)

Yaitu variabel yang dijelaskan dan dipengaruhi oleh variabel independen. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah Kinerja Karyawan (Y).

### 3.3 Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan di PT. Bank Negara Indonesia Kantor Cabang Kramat yang berlokasi di Jl. Kramat Raya 154 – 156 Jakarta Pusat 10430. Waktu penelitian dilaksanakan penulis dari bulan Oktober sampai dengan November 2020.

### 3.4 Operasional Variabel

Operasionalisasi variabel merupakan penjelasan dari masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian terhadap indikator-indikator yang membentuknya. Definisi variabel memberikan dan menuntun arah peneliti bagaimana cara mengukur suatu variabel. Adapun operasionalisasi variabel dari masing-masing variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### 1. Penilaian Prestasi Kerja (X1)

Penilaian Prestasi Kerja (performance appraisal) adalah proses yang dilakukan pihak Manajemen Bank BNI KC Kramat dalam menilai prestasi kerja karyawan. Adapun dimensi-dimensi yang terdapat Penilaian Prestasi Kerja dalam adalah:

##### 1). Adil

Artinya indikator penilaian prestasi kerja dilakukan tanpa membedakan kondisi para karyawan (semua hal yang menyangkut agama, ras, suku, jenis kelamin, maupun hal-hal lainnya.

2). Objektif

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

3). Transparan

Artinya hasil dari penilaian prestasi kerja yang dilaksanakan dapat diketahui oleh para karyawan (terbuka).

## 2. Kompetensi (X2)

Wibowo (2017:324) mengemukakan kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan untuk melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian, kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tersebut. Adapun dimensi-dimensi yang terdapat dalam kepuasan kerja adalah:

1) Pengetahuan ( Knowledge )

Pengetahuan adalah informasi yang telah diproses dan diorganisasikan untuk memperoleh pemahaman, pembelajaran, dan pengalaman yang terakumulasi sehingga bisa diaplikasikan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai bidang tertentu yang digelutinya. Karyawan yang mempunyai pengetahuan yang

cukup akan meningkatkan efisiensi perusahaan. Adapun indikator – indikatornya :

- (1) pengetahuan teknis
- (2) pengetahuan prosedur
- (3) menguasai pekerjaan

2). Keterampilan ( Skills)

Keterampilan merupakan kemampuan seseorang untuk menggunakan akal, pikiran, dan kreativitasnya dalam mengerjakan, mengubah, menyelesaikan ataupun membuat sesuatu menjadi lebih bermakna sehingga menghasilkan sebuah nilai dari hasil pekerjaan tersebut. Adapun indikator – indikatornya :

- (1) Terampil menggunakan peralatan kerja
- (2) Kemampuan berkomunikasi
- (3) Kemampuan memecahkan masalah

3). Sikap ( Attitude)

Sikap merupakan pernyataan evaluatif baik yang menyenangkan maupun tidak menyenangkan terhadap objek, individu, atau peristiwa. Hal ini mencerminkan bagaimana perasaan seseorang tentang sesuatu. Adapun indikator – indikatornya :

- (1) Semangat kerja yang tinggi
- (2) kemampuan dalam berkreaitivitas dalam bekerja
- (3) Kemampuan bekerja sama

### 3. Promosi Jabatan (X3)

Menurut Hasibuan (2017 : 108) Promosi adalah perpindahan yang memperbesar authority dan responsibility karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam satu organisasi sehingga kewajiban, hak, status, dan penghasilannya semakin besar. Adapun dimensi-dimensi yang terdapat dalam kepuasan kerja adalah:

#### 1). Pengalaman

Yaitu promosi yang didasarkan pada lamanya pengalaman kerja karyawan. Pertimbangan promosi adalah pengalaman kerja seseorang, orang yang terlama bekerja dalam perusahaan mendapat prioritas pertama dalam tindakan promosi. Adapun indikator – indikatornya :

(1). Senioritas

(2). Masa Kerja

#### 2). Kecakapan (Ability)

Yaitu seseorang akan dipromosikan berdasarkan penilaiankecakapan. Pertimbangan promosi adalah kecakapan, orang yang cakap atau ahli mendapat prioritas pertama untuk dipromosikan. Kecakapan adalah total dari semua keahlian yang diperlukan untuk mencapai hasil yang bisa dipertanggungjawabkan. Adapun indikator – indikatornya :

(1). Prestasi

(2). Kecakapan Manajerial

### 3). Kepribadian

Adalah keseluruhan sikap, ekspresi, perasaan, tempramen, ciri khas dan juga prilaku seseorang. Sikap perasaan ekspresi & tempramen tersebut akan terwujud dalam tindakan seseorang kalau di hadapkan kepada situasi tertentu. Adapun indikator-indikatornya :

1) Kejujuran

2) Supelitas

### 4). Pendidikan

Saat ini, manajemen perusahaan umumnya mempunyai kriteria minimum tingkat pendidikan tenaga kerja yang bersangkutan untuk dapat dipromosikan pada jabatan tertentu. Alasan yang melatar belakangnya adalah dengan `pendidikan yang lebih tinggi diharapkan tenaga kerja memiliki daya nalar yang tinggi terhadap prospek perkembangan perusahaan diwaktu mendatang. Adapun indikator – indikatornya :

1) tingkat pendidikan

2) kualifikasi pendidikan

## 4. Kecerdasan Emosional (X4)

Menurut Goleman (2019:45) kecerdasan emosi merupakan kemampuan emosi yang meliputi kemampuan untuk mengendalikan diri, memiliki daya tahan Ketika menghadapi suatu masalah, mampu mengendalikan impuls, memotivasi diri, mampu mengatur suasana hati, kemampuan berempati dan membina hubungan dengan orang lain. membagi

kecerdasan emosional ke dalam lima dasar kecerdasan emosional, yaitu kesadaran diri, pengaturan diri, motivasi, empati, dan ketrampilan sosial.

- 1). Kesadaran diri (self awareness), merupakan kemampuan seseorang untuk mengetahui perasaan dalam dirinya dan efeknya serta menggunakannya untuk membuat keputusan bagi diri sendiri, memiliki tolak ukur yang realistis atau kemampuan diri dan mempunyai kepercayaan diri yang kuat lalu mengkaitkannya dengan sumber penyebabnya. Indikator-indikatornya adalah:
  - (1). Pemahaman emosi
  - (2). Mengetahui kemampuan diri
- 2). Pengendalian Diri (self management), merupakan kemampuan menangani emosinya sendiri, mengekspresikan serta mengendalikan emosi, memiliki kepekaan terhadap kata hati, untuk digunakan dalam hubungan dan tindakan sehari-hari. Indikator-indikator yang digunakan adalah:
  - (1). Mengendalikan emosi
  - (2.) Adaptabilitas
- 3). Motivasi(motivation), artinya dorongan yang membimbing atau membantu peraihan sasaran atau tujuan. Motivasi merupakan kemampuan yang paling dalam untuk menggerakkan dan menuntun diri menuju sasaran, membantu pengambilan inisiatif serta bertindak sangat efektif, dan mampu untuk bertahan dan bangkit dari kegagalan dan frustasi. Indikator-indikator yang terdapat dalam motivasi adalah:
  - (1). Dorongan berprestasi

(2). Optimisme

4). Empati, merupakan kemampuan merasakan apa yang dirasakan oleh orang lain, mampu memahami perspektif orang lain, dan menimbulkan hubungan saling percaya serta mampu menyelaraskan diri dengan berbagai tipe individu. Indikator-indikator yang terdapat dalam Empati adalah:

(1). Mengenali Emosi orang lain

(2). saling membantu

5). Keterampilan Sosial, adalah kemampuan menciptakan hubungan yang harmonis antar individu, yaitu dengan memberikan respon baik terhadap lawan bicara dan menjaga perilaku serta ucapan ketika berhadapan dengan orang. Indikator-indikator yang terdapat dalam Keterampilan Sosial adalah:

(1). hubungan baik antar individu

(2). berbicara dengan sopan

## 5. Kinerja Karyawan (Y)

Pengertian Kinerja adalah hasil kinerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang Universitas Sumatera Utara 68 pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, Mangkunegara (2018:67). Dimensi-dimensi kinerja, yaitu:

1). Kualitas Kerja

Kualitas Kerja (quality of work) merupakan tingkatan di mana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati

sempurna. Indikator - indikator yang digunakan dalam kualitas kerja adalah:

- (1). Sesuai prosedur perusahaan
- (2). Hasil kerja sesuai standar

2). Kuantitas Kerja

Kuantitas Kerja (quantity of work) merupakan produksi yang dihasilkan dapat ditunjukkan dalam satuan mata uang, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan. Adapun indikator dalam kuantitas kerja adalah:

- (1). Volume pekerjaan
- (2). Pencapaian target

3). Ketepatan Waktu

Ketepatan Waktu merupakan penggunaan waktu sebaik-baiknya sehingga pekerjaan dapat diselesaikan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Indikator ketepatan waktu adalah:

- (1). Penyelesaian pekerjaan tepat waktu
- (2). Tingkat kehadiran

4). Komitmen Kerja (Interpersonal Impact)

Merupakan tingkat sejauh mana karyawan memelihara harga diri, nama baik dan kerja sama di antara rekan kerja dan bawahan. Adapun indikator indikator kehadiran adalah:

- (1). Tanggung Jawab
- (2). Loyalitas

## 5). Efektivitas (Cost Effectiveness)

Merupakan tingkat sejauh mana penerapan sumber daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi dan material) dimaksimalkan untuk mencapai Hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit pengguna sumber daya.

(1). pemanfaatan waktu dalam mengerjakan

(2). kemaksimalan sumber daya yang

**Tabel 3.1**

**Operasionalisasi Variabel**

VARIABEL	DEFINISI	DIMENSI	INDIKATOR
PENILAIAN PRESTASI KERJA (X1)	Penilaian Prestasi Kerja (performance appraisal) adalah proses yang dilakukan pihak Bank BNI KC Kramat dalam menilai prestasi kerja karyawan	1. Hasil	1. Tidak ada diskriminasi
			2. Mendapatkan hak sesuai dengan prestasi kerja
			3. Adil
		2. Objektif	1. Sesuai dengan kenyataan
			2. Berdasarkan Prestasi
			3. Dapat dilihat karyawan
		3. Transparan	1. Terbuka
			2. Tidak ada yang ditutupi
			3. Diketahui oleh seluruh karyawan
KOMPETENSI (X2)	Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan dan melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi	1. Pengetahuan	1. Pengetahuan teknis
			2. Pengetahuan prosedur
			3. Aturan
		2. Keterampilan	1. Kemampuan berkomunikasi
			2. Kemampuan memecahkan masalah

	atas keterampilan dan pengetahuan yang didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut .		3. Terampil menggunakan peralatan kerja
		3. Sikap	1. Semangat kerja yang tinggi 2. Kemampuan dalam berkreaitivitas dalam bekerja 3. Termotivasi untuk bekerja lebih baik
PROMOSI JABATAN (X3)	Promosi adalah perpindahan yang memperbesar authority dan responsibility karyawan BNI ke jabatan yang lebih tinggi di dalam satu organisasi sehingga kewajiban hak, status dan penghasilannya semakin besar.	1. Pengalaman	1. Senioritas 2. Masa Kerja
		2. Kecakapan	1. Prestasi 2. Kecakapan Manajerial
		3. Kepribadian	1. Kejujuran 2. Supelitas
		4. Pendidikan	1. Tingkat Pendidikan  2. Kualifikasi Pendidikan
		1. Kualitas (Quality)	1. Hasil Kerja 2. Ketelitian
		2. Kuantitas (Quantity)	1. Volume Pekerjaan 2. Pencapaian Target
		3. Ketepatan Waktu	1. Penyelesaian pekerjaan tepat waktu 2. Tingkat Kehadiran
		4. Komitmen Kerja (Interperson Impact)	1. Tanggung Jawab 2. Loyalitas
KINERJA (Y)	Pengertian kinerja adalah hasil kinerja secara kualitaas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan BNI dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab	5.. Efektivitas	1. Kemaksimalan Sumber Daya Yang Ada 2. Pemanfaatan Waktu dalam menjalankan tugas

### 3.5 Skala Pengukuran Variabel

Penelitian ini menggunakan skala Interval yaitu skala yang biasanya digunakan untuk mengurutkan orang atau objek berdasarkan suatu atribut (Situmorang & Lufti, 2014:5). Dengan skala interval, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Sedangkan teknik pengukuran skala yang digunakan dalam penelitian ini untuk mengukur variabel adalah skala Semantic Differential yaitu skala untuk mengukur sikap, tetapi bentuknya bukan pilihan ganda maupun checklist, tetapi tersusun dalam satu garis kontinum dimana jawaban yang sangat positif terletak dibagian kanan, dan jawaban yang sangat negatif terletak dibagian kiri (Situmorang&Lufti, 2014:6). Adapun pengukurannya adalah sebagai berikut

Tabel 3.2

Instrumen Skala Semantic Differential

Skor						
Sangat Tidak Setuju	1	2	3	4	5	Sangat Setuju

### 3.6 Populasi dan Sampel

#### 3.6.1 Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya, Sugiyono (2010:80). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja di PT. Bank BNI KC Kramat dengan jumlah karyawan sebanyak 56 orang.

### 3.6.2 Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut, Sugiyono (2010:81). Jumlah populasi dalam penelitian ini adalah 56 karyawan. Untuk menentukan jumlah sampel yang akan diteliti digunakan pendekatan Slovin dengan rumus sebagai berikut: Di dalam pengambilan sampel biasanya peneliti sudah menentukan terlebih dahulu besarnya jumlah sampel yang baik menurut kemampuan peneliti dilihat dari waktu, tenaga dan dana. Teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel atau bila jumlah populasi tersebut relatif kecil atau kurang dari 100 orang (sugiyono, 2011:68) biasa disebut dengan sampel jenuh. Untuk itu, maka sampel yang peneliti ambil adalah seluruhnya yaitu 56 karyawan.

### 3.7 Jenis dan Sumber Data

Adapun data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### a. Data primer

Data yang diperoleh secara langsung dari responden yang terpilih pada lokasi penelitian. Data Primer diperoleh dengan memberikan daftar pertanyaan (kuesioner).

#### b. Data Sekunder

Data yang diperoleh melalui studi dokumentasi dengan yang bersumber dari buku-buku referensi, internet, informasi dari perusahaan dan informasi lainnya yang berhubungan dengan judul penelitian ini.

### 3.8 Teknik dan Pengumpulan Data

Pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini meliputi:

1. Kuesioner yaitu pengumpulan data dengan cara memberikan daftar pertanyaan secara tertulis kepada responden mengenai hal-hal yang berhubungan dengan masalah yang diteliti.
2. Observasi yaitu dengan melakukan pengamatan secara langsung terhadap objek penelitian atau segala aktivitas perusahaan untuk memperoleh keterangan yang memadai.
3. Studi Dokumentasi yaitu pengumpulan data dengan cara membaca buku-buku, penelitian terdahulu, jurnal sebagai bahan referensi.

### 3.9 Uji Validitas dan Uji Reabilitas

#### 3.9.1 Uji Validitas

Uji validitas mempunyai pengertian sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur (kuesioner) dalam melakukan fungsi ukurnya. Hasil penelitian yang valid bila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada obyek yang diteliti. Dalam penelitian ini uji validitas dilakukan kepada 30 orang di luar sampel penelitian, yaitu karyawan PT. Bank BNI KCP Halim, PT. Bank BNI KCP Atrium Senen, PT Bank BNI KCP Kemensos dan PT Bank BNI KCP Cempaka Mas dengan menggunakan software SPSS (Statistical Package for the Social Sciens) dengan kriteria sebagai berikut:

- 1) Jika  $r_{hitung}$  positif dan  $r_{hitung} \geq r_{tabel}$  pernyataan dinyatakan valid, dan jika  $r_{hitung}$  negatif atau  $r_{hitung} \leq -r_{tabel}$  pernyataan tidak valid
- 2)  $r_{hitung}$  dapat dilihat pada kolom corrected item-total correlation.
- 3) Nilai  $r_{tabel}$  dengan responden awal berjumlah 30 orang dan  $\alpha = 5\%$  adalah 0,361 maka butir pertanyaan dianggap sudah validasi

### 3.9.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas menunjukkan konsistensi dan stabilitas dari suatu alat pengukuran (kuesioner). Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan software SPSS dengan ketentuan sebagai berikut:

- 1) Jika nilai Cronbach Alpha  $> 0,80$ , maka pertanyaan tersebut dikatakan reliabel.
- 2) Jika nilai Cronbach Alpha  $< 0,80$ , maka pertanyaan tersebut dikatakan tidak reliabel.

### 3.10 Uji Asumsi Klasik

Sebelum melakukan analisis regresi, agar mendapatkan perkiraan yang tidak bias dan efisien maka dilakukan pengujian asumsi klasik yang harus dipenuhi. Adapun uji asumsi klasik yang digunakan adalah uji normalitas, uji heterokedastisitas, dan uji multikolinearitas.

### 3.10.1 Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau nilai residual memiliki distribusi normal agar uji statistic untuk jumlah sampel kecil hasilnya tetap valid, (Ghozali, 2013:160). Ada dua cara untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak yaitu dengan analisis grafik Histogram dan uji statistik non parametrik Kolmogorov- Smirnov. Untuk pendekatan Kolmogrov-Smirnov dikatakan variabel residual berdistribusi normal apabila nilai Asymp.sig. (2-tailed) diatas nilai signifikan (0,05).

### 3.10.2 Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual suatu pengamatan ke pengamatan yang lain. Model regresi yang baik adalah homokedastisitas, yaitu keadaan Ketika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut Homokedastisitas dan jika berbeda disebut Heterokedastisitas (Ghozali, 2013:139). Uji heteroskedastisitas alam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan pendekatan grafik Scatterplot dan statistik melalui uji Glejser.

### 3.10.3 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara

variabel independen (Ghozali, 2013:105). Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas didalam model regresi dalam penelitian ini dengan (1) nilai tolerance, dan (2) variance inflation factor (VIF). Batas tolerance value adalah 0,1 dan batas VIF adalah 10 dimana:

- 1) Tolerance value  $< 0,1$  atau VIF  $> 10$  = terjadi multikolinieritas.
- 2) Tolerance value  $> 0,1$  atau VIF  $< 10$  = tidak terjadi multikolinieritas.

### 3.11 Teknik Analisis Data

#### 3.11.1 Analisis Deskriptif

Metode penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai-nilai variabel, baik satu variabel ataupun lebih tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan dengan variabel lain dan untuk mengetahui nilai dari fenomena yang terjadi pada suatu organisasi/perusahaan. Hal-hal yang biasanya dipaparkan di statistik deskriptif adalah distribusi frekuensi dan rata-rata.

#### 3.11.2 Analisis Inferensial

Analisis inferensial adalah teknik analisis data yang digunakan untuk menentukan sejauh mana kesamaan antara hasil yang diperoleh dari suatu sampel dengan hasil yang akan didapat pada populasi secara keseluruhan. Analisis inferensial membantu peneliti untuk mencari tahu apakah hasil yang diperoleh dari suatu sampel dapat digeneralisasi pada populasi.

### 3.11.3 Analisis Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda adalah hubungan secara linear antara dua atau lebih variabel bebas dengan variabel terikat. Dalam penelitian ini, variabel bebas adalah penilaian prestasi kerja (X1), kompetensi (X2) dan promosi jabatan(X3) sedangkan variabel terikat adalah Kinerja Karyawan(Y).

Berikut ini adalah persamaan regresi yang digunakan:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \varepsilon$$

Keterangan:

Y = Kinerja karyawan

$\alpha$  = Konstanta

$\beta_1$  = Koefisien regresi variabel X

$\beta_2$  = Koefisien regresi variabel X

$\beta_3$  = Koefisien regresi variabel X

X1 = penilaian prestasi kerja

X2 = kompetensi

X3 = promosi jabatan

e = term of error

## 3.12 Pengujian Hipotesis

### 3.12.1 Uji Signifikansi Parsial ( Uji t )

Uji-t dimaksudkan untuk menguji apakah hubungan yang ditemukan itu berlaku untuk seluruh populasi, maka perlu di uji signifikansinya dengan bentuk pengujian sebagai berikut:

a.  $H_0 : \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = 0$ , artinya variabel bebas tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat.

b.  $H_1: \beta_1 \neq \beta_2 \neq \beta_3 \neq 0$ , artinya variabel bebas berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat. Untuk menguji hipotesis ini dilakukan dengan cara membandingkan thitung dengan ttabel dengan ketentuan sebagai berikut :

Jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima atau  $H_1$  ditolak pada  $\alpha = 5\%$

Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak atau  $H_1$  diterima pada  $\alpha = 5\%$

### 3.12.2 Uji Signifikansi Simultan ( Uji statistic F )

Uji statistik F digunakan untuk menguji hubungan variabel bebas secara bersarna-sama dengan variabel terikat. Hipotesis yang diajukan:

a.  $H_0 : \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = 0$ , artinya terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel-variabel independen secara simultan terhadap variabel dependennya.

b.  $H_1 : \beta_1 \neq \beta_2 \neq \beta_3 \neq 0$ , artinya tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel-variabel independen secara simultan terhadap variabel dependennya.

Dalam penelitian ini dilakukan uji satu sisi. Untuk menarik kesimpulan dari persamaan yang didapat digunakan pedoman sebagai berikut :

Jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima atau  $H_1$  ditolak pada  $\alpha = 5\%$

Jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$  maka  $H_1$  diterima atau  $H_0$  ditolak pada  $\alpha = 5\%$

### 3.12.3 Uji Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) digunakan untuk mengukur seberapa besar pengaruh antara variabel bebas dengan variabel terikat. Koefisien determinasi berkisar antara 0 sampai dengan 1 ( $0 < R^2 < 1$ ). Jika Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) semakin besar (mendekati satu), maka dapat pengaruh variabel bebas adalah besar terhadap variabel terikat ( $Y$ ). Sebaliknya, jika Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) semakin kecil (mendekati nol), maka pengaruh variabel bebas adalah kecil terhadap variabel terikat ( $Y$ ).