

## BAB II

### KAJIAN TEORI

#### 2.1. Penilaian Prestasi Kerja

##### 2.1.1. Pengertian Penilaian Prestasi Kerja

Suatu perusahaan dalam mencapai tujuan sangat tergantung pada kinerja (prestasi kerja) karyawannya. Salah satu cara untuk mengetahui kinerja (prestasi kerja) karyawannya adalah dengan melaksanakan penilaian prestasi kerja. Menurut Hasibuan (2011:87),” Penilaian prestasi kerja adalah kegiatan manajer untuk mengevaluasi perilaku prestasi kerja karyawan serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya, kebijaksanaan selanjutnya berarti apakah karyawan akan dipromosikan, didemosikan, dan atau balas jasanya dinaikkan”. Prestasi kerja juga merupakan gabungan dari 3 faktor penting yaitu, kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran, serta tingkat motivasi seorang pekerja. Semakin tinggi ketiga faktor diatas, maka semakin besarlah prestasi kerja karyawan yang bersangkutan.

Penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi.

Pengertian penilaian prestasi kerja menurut Byars dan Rue (2004:251) adalah “*performance appraisal is a procces of determining and comonicating to an employee how he or she is peforming on the job and ideally, establishing a plan of improvement*”. (Penilaian prestasi kerja karyawan adalah proses untuk menentukan dan mengkomunikasikan kepada karyawan tentang bagaimana

peformanya dalam melakukan pekerjaannya dan idealnya, membuat rencana untuk membangaun kariernya).

Menurut Benardin dan Russel (1993:379) “ *A way of measuring the contribution of individuals to their organization*”. (Penilaian prestasi kerja adalah cara mengukur kontribusi individu (karyawan) kepada organiasi tempat mereka bekerja).

Menurut Wungu dan Brotoharsojo (2003:31) “Penilaian prestasi kerja adalah proses sistematis untuk menilai segenap perilaku kerja pegawai dalam kurun waktu tertentu yang akan menjadi dasar penetapan kebijakan personalia dan pengembangan pegawai”

Menurut Sikula (1981) yang dikutip oleh Hasibuan (2011:87) “*Employee appraising is the systematic evaluation of a worker’s job performance and potential for development*”. (Penilaian prestasi kerja adalah evaluasi yang sistematis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan dan ditujukan untuk pengembangan).

Menurut Simamora (2004:338) “ penilaian prestasi kerja adalah proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu karyawan”.

Menurut Dale Yordan (1981) yang dikutip dalam Hasibuan (2011:88) “*Personal appraisals refers to the formal procedures used in working organizations to evaluate the personalities and contrinutions and potentials of group members*”. (Penilaian prestasi kerja merupakan prosedur yang formal

dilakukan didalam organisasi untuk mengevaluasi pegawai dan sumbangan serta kepentingan bagi pegawai).

### 2.1.2. Ruang Lingkup Penilaian Prestasi Kerja

Menurut Hasibuan (2011:88) ruang lingkup penilaian prestasi kerja dicakup dalam *what, why, where, when, who*, dan *how* atau sering disingkat dengan 5W+1H.

#### a. *What* (apa) yang dinilai

Yang dinilai perilaku dan prestasi kerja karyawan seperti kesetiaan, kejujuran, kerja sama, kepemimpinan, loyalitas, pekerjaan saat sekarang, potensi akan datang, sifat, dan hasil kerjanya

#### b. *Why* (kenapa) dinilai

Dinilai karena :

1. Untuk menambahkan tingkat kepuasan para karyawan dengan memberikan pengakuan terhadap hasil kerjanya
2. Untuk membantu kemungkinan pengembangan personel bersangkutan
3. Untuk memelihara potensi kerja
4. Untuk mengukur prestasi kerja para karyawan
5. Untuk mengukur kemampuan dan kecakapan karyawan
6. Untuk mengumpulkan data guna menetapkan program kepegawaian selanjutnya

#### c. *Where* (di mana) penilaian dilakukan

Tempat penilaian dilakukan di dalam pekerjaan dan diluar pekerjaan.

1. Di dalam pekerjaan (*on the job performance*) secara formal
2. Di luar pekerjaan (*off the job performance*) baik secara formal ataupun informal.

d. *When* (kapan) penilaian dilakukan

Waktu penilaian dilakukan secara formal dan informal.

1. Formal: penilaian yang dilakukan secara periodik
2. Informal: penilaian yang dilakukan terus-menerus

e. *Who* (siapa) yang akan dinilai

Yang akan dinilai yaitu semua tenaga kerja yang melakukan pekerjaan di perusahaan. Yang menilai (*appraiser*) atasan langsungnya, atasan dari atasan langsung, dan atau suatu tim yang dibentuk di perusahaan itu.

f. *How* (bagaimana) menilainya

Metode penilaian apa yang digunakan dan problem apa yang dihadapi oleh penilai (*appraiser*) dalam melakukan penilaian.

### 2.1.3. Tujuan dan Manfaat Penilaian Prestasi Kerja

Menurut Hasibuan (2011:89), tujuan dan manfaat penilaian prestasi kerja adalah sebagai berikut :

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang akan digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian, dan penetapan balas jasa.
2. Untuk mengukur prestasi kerja yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya.
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan didalam perusahaan.

4. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja, dan peralatan kerja.
5. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berda didalam organisasi
6. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai tujuan untuk mendapatkan *performance* kerja yang baik.
7. Sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan para atasan (*supervisor, manager, administrator*) untuk mengobservasi perilaku bawahan (*subordinate*) supaya diketahui minat dan kebutuhan – kebutuhan bawahannya.
8. Sebagai alat untuk bisa melihat kekurangan atau kelemahan-kelemahan masa lampau dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
9. Sebagai kriteria di dalam menentukan seleksi dan penempatan karyawan
10. Sebagai alat untuk mengidentifikasi kelemahan-kelemahan personel dan dengan demikian bisa sebagai bahan pertimbangan agar bisa diikuti sertakan dalam program latihan kerja tambahan.
11. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
12. Sebagai dasar untuk memperbaiki dan mengembangkan uraian pekerjaan (*job description*)

#### 2.1.4. Syarat-syarat Penilai

Dalam menentukan siapa yang melakukan penilaian merupakan suatu masalah pokok dalam proses penilaian karena penetapan ini erat sekali hubungannya dengan persoalan apakah hasil penilaian itu objektif atau tidak. Menurut Hasibuan (2011:91), penetapan *appraiser* (penilai) yang berkualitas sangat sulit karena harus memiliki syarat-syarat sebagai berikut :

1. Penilai harus jujur, adil, objektif dan mempunyai pengetahuan mendalam tentang unsur-unsur yang akan dinilai supaya penilaiannya sesuai dengan realitas atau fakta yang ada.
2. Penilai hendaknya mendasarkan penilaiannya pada *right or wrong* (benar atau salah), baik atau buruknya terhadap unsur-unsur yang dinilai sehingga penilaiannya jujur, adil, dan objektif. Penilai tidak boleh mendasarkan penilaian-penilaiannya atas fasis rasa supaya hasil penilaian bukan berdasarkan atas suka atau tidak suka (*like or dislike*).
3. Penilai harus mengetahui secara jelas uraian pekerjaan dari setiap karyawan yang akan dinilainya supaya hasil penilaiannya dapat dipertanggungjawabkan dengan baik
4. Penilai harus mempunyai *authority* (kewenangan) formal supaya mereka dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.
5. Penilai harus mempunyai keimanan supaya penilaiannya jujur dan adil.

Syarat penyelia (penilai) menurut Rivai (2010:554) adalah :

- a. Yang dapat berfungsi sebagai penilai dalam penilaian prestasi kerja ialah atasan (atasan langsung atau tidak langsung), dan bawahan langsung (jika karyawan yang dinilai mempunyai bawahan langsung).
- b. Pada umumnya karyawan hanya dinilai oleh atasannya (baik oleh atasan langsung maupun tidak langsung). Penilaian oleh rekan dan oleh bawahan hampir tidak pernah dilaksanakan kecuali untuk riset.
- c. Karyawan berada dalam keadaan yang sangat tergantung kepada atasannya, jika penilaian prestasi kerja hanya dilakukan oleh atasan langsungnya. Atasannya dapat berlaku seolah-olah dewa yang menentukan nasib karyawannya.
- d. Untuk menghindari atau meringankan keadaan ketergantungan tersebut dilakukan beberapa usaha lain dengan mengadakan penilaian prestasi kerja yang terbuka (penilaian atasan dibicarakan dengan karyawan yang dinilai) atau dengan menambah jumlah atasan yang menilai prestasi kerja karyawan (biasanya atasan dari atasan langsung berfungsi sebagai penilai kedua).

#### **2.1.5. Unsur-unsur yang Dinilai**

Menurut Hasibuan (2011:95), unsur yang dinilai dalam melakukan penilaian prestasi adalah kesetiaan karyawan terhadap pekerjaan, jabatan dan organisasi, hasil kerja karyawan baik kualitas maupun kuantitas yang sesuai dengan jabatannya, kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya dan kedisiplinan karyawan dalam memahami peraturan yang telah ditetapkan.

Unsur lainnya yang dinilai adalah kreativitas karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya, sehingga ia bekerja lebih efektif dan efisien, kemampuan karyawan untuk berkerjasama dengan rekan, atasan dan bawahannya. Kepemimpinan, yakni mempunyai pengaruh yang kuat dan dapat memotivasi orang lain. Kepribadian karyawan, yang ditunjukkan dengan sikap perilaku, kesopanan dan penampilan. Prakarsa yakni penilai dapat berpikir yang orisinal dan berdasarkan atas inisiatif sendiri. Kecakapan serta tanggung jawab terhadap pekerjaan dan hasilnya, sarana dan prasarana yang digunakan, serta perilaku kerjanya.

#### 2.1.6. Metode Penilaian Prestasi Kerja

Pendekatan yang dilakukan dalam penilaian prestasi kerja pegawai sangat banyak. Rivai (2010:563) mengemukakan bahwa metode penilaian prestasi kerja dibagi menjadi dua bagian yaitu metode berorientasi masa lalu dan metode berorientasi masa depan :

##### 1. Metode Penilaian Yang Berorientasi Masa Lalu

Metode penilaian prestasi kerja berorientasi masa lalu dilakukan dengan cara mengevaluasi kinerja karyawan dimasa lalu, sehingga karyawan memperoleh umpan balik atas kinerjanya. Teknik-teknik penilaian ini terdiri dari :

##### a. Skala Grafik dengan *Rating*

Sakala grafik dengan *rating* atau juga dikenal dengan metode *rating konvensional* adalah metode yang banyak digunakan. Terdapat banyak versi tentang metode ini namun semuanya berfokus pada perilaku spesifik atau karakteristik pegawai yang berkaitan dengan kinerja kerja. Kelemahan metode ini



adalah perilaku yang dinilai tidak spesifik dan penilai cenderung memberi nilai rata-rata.

b. Metode *checklist*

Metode *checklist* adalah metode Penilaian Prestasi Kerja dengan cara memberi tanda (V) pada uraian perilaku negatif atau positif pegawai/ karyawan yang namanya tertera dalam daftar. Masing-masing perilaku tersebut diberi bobot nilai. Besarnya bobot nilai tergantung dari tingkat kemampuan perilaku tersebut terhadap suksesnya suatu pekerjaan.

Keuntungan dari metode ini mudah untuk digunakan dan dapat menghindari kecenderungan pemberian nilai rata-rata atau pemberian nilai karena kemurahan hati. Namun karena keharusan adanya relevansi antara item perilaku yang terdaftar dalam penilaian prestasi dengan pekerjaan yang dilaksanakan, maka dibutuhkan keahlian khusus untuk membangun sejumlah item perilaku yang berbeda untuk jenis pekerjaan dan tingkatan yang berbeda. Oleh karena itu dibutuhkan bantuan tenaga profesional yang andal dibidang ini. Ketidakandalan dalam membuat item perilaku dan kesesuaian bobot masing-masing item dapat mengakibatkan ketidaksesuaian di dalam pemberian ukuran-ukuran item. Akibatnya para supervisor kesulitan dalam menginterpretasikan hasilnya.

c. Metode Essai

Pada metode ini, penilai menuliskan sejumlah pertanyaan terbuka yang terbagi dalam kategori. Beberapa kategori pertanyaan terbuka yang biasanya digunakan :

- Penilaian kinerja seluruh pekerjaan
- Kemungkinan pekerjaan dipromosikan
- Kinerja kerja pegawai saat ini
- Kekuatan dan kelemahan pegawai
- Kebutuhan tambahan training

Pendekatan ini memberikan fleksibilitas pada penilaian dengan tidak memasyrakatkan perhatian khusus pada sejumlah faktor. Sisi lain karena metode ini menggunakan pertanyaan yang sangat terbuka, maka penilai akan kesulitan untuk membandingkan dan menilai jawaban-jawaban dari pertanyaan tersebut. Keberhasilan metode ini juga sangat tergantung pada kemampuan dan kreativitas *supervisor* dalam mengajukan pertanyaan untuk mendapatkan jawaban yang benar-benar dapat mewakili kondisi pegawai yang dinilai.

#### d. Metode Pencatatan Kejadian Kritis

Metode pencatatan kejadian krisis adalah Penilaian Prestasi Kerja yang menggunakan pendekatan dengan menggunakan catatan-catatan yang menggambarkan perilaku karyawan yang sangat baik atau sangat buruk.

Aspek positif dari metode ini adalah penggunaan catatan- catatan faktual untuk diskusi berikutnya dan pengambilan keputusan seta penyediaan data yang langsung berkaitan dengan kinerja. Sedangkan sisi negatifnya adalah metode ini memasyrakatkan penilai untuk senantiasa mengamati pegawai yang akan dinilai dari dekat. Akibatnya yang mungkin terjadi dari pengawasan yang terus menerus oleh *supervisor* adalah pegawai selalu merasa “was-was” dalam melaksanakan pekerjaannya.

### e. Metode Wawancara

Selain keempat metode diatas, Penilaian Prestasi Kerja juga dapat dilakukan dengan cara Wawancara. Maksud dari penggunaan cara wawancara ini adalah agar pegawai mengetahui posisi dan bagaimana cara mereka bekerja. Selain itu wawancara juga dimaksudkan untuk :

- a. Mendorong perilaku positif
- b. Menerangkan apa target/ sasaran yang diharapkan dari pegawai
- c. Mengkomunikasikan masalah – masalah yang berkaitan dengan upah dan promosi
- d. Rencana memperbaiki kinerja yang akan datang
- e. Memperbaiki hubungan antara atasan dengan bawahan

## 2. Metode Penilaian Yang Berorientasi Masa Depan

### 1. Penilaian Diri (*self appraisals*)

Metode ini menekankan adanya penilaian yang dilakukan karyawan terhadap diri sendiri dengan tujuan melihat potensi yang dikembangkan dari diri mereka.

### 2. Tes Psikologi

Biasanya dilakukan dalam bentuk wawancara mendalam, tes psikologi, diskusi, *review* terhadap hasil evaluasi karyawan. Tes ini dilakukan oleh psikolog untuk mengetahui potensi yang karyawan yang dapat dikembangkan dimasa datang. Beberapa tes psikolog yang dapat dilakukan seperti tes intelektual, emosi, motivasi.

### 3. *Management By Objectives* (MBO)

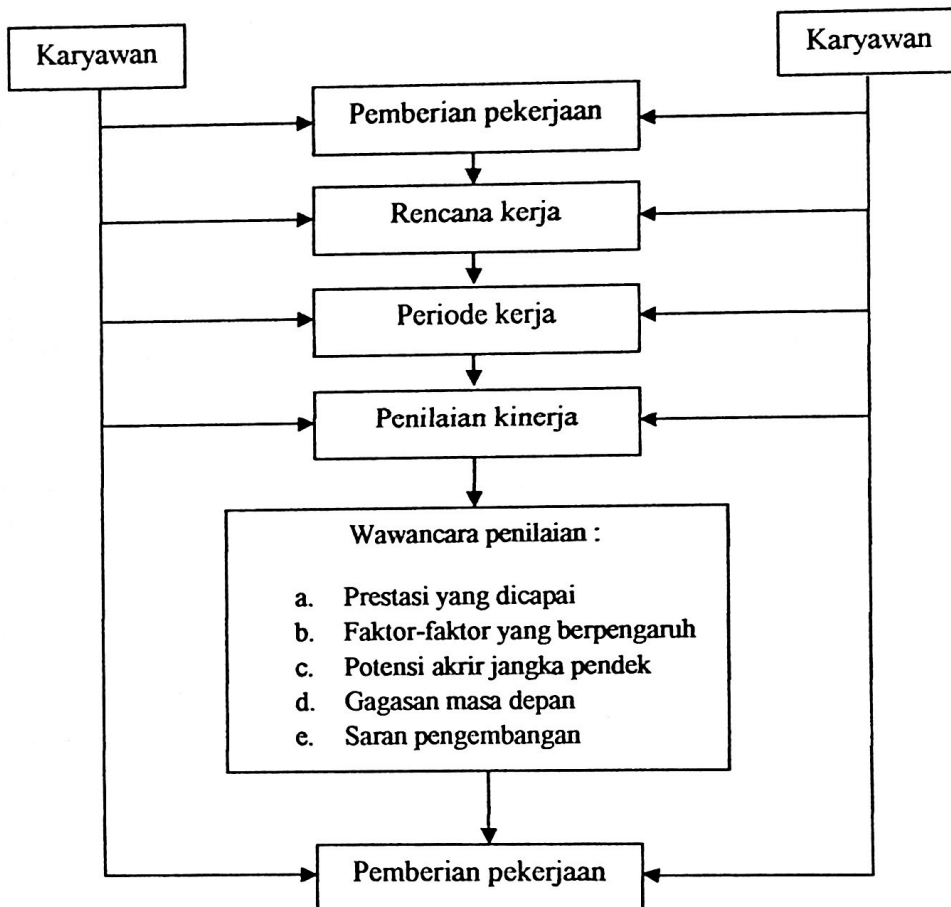
*Management By Objectives* (MBO) yang diperkenalkan oleh Peter Ducker adalah sistem yang menggambarkan kajian tentang target/ sasaran yang hendak dicapai berdasarkan kesepakatan antara *supervisor* dan bawahannya. Kajian dicapai bagaimana baiknya bawahan berprestasi selalu ditinjau ulang dan dilakukan secara periodik. Uji coba selalu dibuat untuk menuliskan target/ sasaran dari segi kualitas. Para ahli percaya bahwa target/ sasaran dapat dan selayaknya ditetapkan kuantitatif.

Menurut Rivai (2010:574), manajemen berdasarkan *Management By Objective* (MBO) adalah suatu bentuk penilaian dimana karyawan dan penyelia bersama-sama menetapkan tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran pelaksanaan kerja diwaktu yang akan datang. Metode ini mengacu pada pendekatan hasil.

Metode ini sebagai sebuah program dimana manajemen yang melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan untuk menentukan sasaran-sasaran yang dicapai, yang dapat dilakukan melalui prosedur : atasan menginformasikan tujuan yang akan dicapai unit kerjanya yang merupakan terjemahan dari tujuan yang lebih atas, tentunya dengan tantangan-tantangan yang mungkin dihadapi dalam pencapaian masing-masing yang dibicarakan dengan atasan dalam periode waktu tertentu, berikut tantangan tersebut. Kemudian, setiap individu menentukan tujuan masing-masing yang dibicarakan dengan atasan dalam periode waktu tertentu, berikut tantangan tersebut dalam proses pencapaian tersebut, atasan dapat membantu dalam bentuk memberi umpan balik. Pada akhir periode yang ditentukan, atasan dan bawahan melakukan evaluasi tentang pencapaian tersebut.

Proses penilaian prestasi kerja berdasarkan metode ini dapat dilihat pada Gambar

2.1



Gambar 2.1. Tahap utama penilaian prestasi kerja metode MBO menurut Rivai (2010:575)

- Persyaratan pelaksanaan Metode MBO

Untuk melaksanakan penilaian metode MBO, secara umum terdapat sejumlah ketentuan yang harus dilaksanakan yaitu :

1. *Supervisor* dan bawahan sama-sama menyetujui elemen target pekerjaan bawahan yang akan dinilai periode tertentu( 6 bulan atau 1 tahun ).
2. Bawahan sungguh – sungguh melakukan kegiatan untuk mencapai masing-masing target

3. Selama periode tersebut bawahan secara periodik melakukan *review* perkembangan pekerjaan kearah target yang akan dicapai.
  4. Pada akhir priode, supervisor dan bawahan sama-sama mengevaluasi hasil pecapaian target.
- Keuntungan MBO

Keuntungan terbesar dari metode MBO adalah tersedianya target/ sasaran penilaian kinerja yang merupakan kesepakatan antara *supervisor* dan bawahannya. Pada tingkat individu, MBO dapat menjadikan pegawai melakukan kontrol diri, membangun kepercayaan diri, memotivasi diri, memperbaiki kinerja, mengembangkan masa depan dan mempunyai pengetahuan penuh tentang kriteria yang akan dievaluasi.

Pada tingkatan sehubungan *interpersonal*, MBO dapat meningkatkan hubungan antara bawahan dengan atasan, memperbaiki komunikasi, dan menyediakan kerangka kerja (*frame work*) yang lebih baik. Pada tingkat organisasi, perbaikan kinerja kerja secara kesusluhan. Teridentifikasi potensi manajemen dan kebutuhan pengembangan, koordinasi sesaran/ target yang lebih baik, dan berkurangnya duplikasi serta *overlapping* tugas dan aktivitas merupakan keuntungan yang bisa didapat dari metode MBO.

- Kelemahan MBO

Pendekatan MBO bukanlah merupakan metode yang paling sempurna. MBO efektif bila sistematis dapat menyatukan setting target yang dibuat oleh individu dan organisasi. Target yang dihasilkan bersama antara *supervisor* dan bawahan

dengan sendirinya berbeda dengan target yang telah ditetapkan organisasi. Dengan demikian MBO juga merupakan *autoric* organisasi.

Salah satu kelemahan MBO adalah : membutuhkan waktu yang cukup lama sehingga terkesan terjadi pemborosan waktu. Beberapa masalah yang mungkin timbul akibat diterapkannya metode MBO adalah :

1. Terlalu banyak tekanan pada ukuran tujuan kuantitatif dapat membawa pada pengabaian tanggung jawab penting lainnya.
  2. Tekanan pada kuantitas mungkin akan mengorbankan kualitas.
  3. Jika evaluasi didasarkan pada kesepakatan hasil yang dicapai, maka bawahan secara sengaja atau tidak menset target yang rendah sebagai hasil yang mereka capai.
  4. Memungkinkan adanya tendensi mengadopsi target/ tujuan yang dianggap penting oleh bawahan yang dominan.
  5. Penyelia (*supervisor*) dapat mengasumsikan tidak ada latihan dan bimbingan.
- Tim MBO

Dalam membangun dan mengembangkan target/ sasaran, program MBO kebanyakan menggunakan sistem *one-on-one* antara *supervisor* dengan bawahan. Pada kebanyakan instansi, sistem *one-on-one* tidak dapat dilaksanakan pada kebanyakan pekerjaan yang sifatnya independen, terutama pada tingkat manajer dan *supervisor*. Baik manajer maupun *supervisor* kesulitan untuk membangun dan mengkaji ulang target/ sasaran yang hendak dicapai. Disamping memakan waktu yang cukup lama, juga akan mengganggu kegiatan kerja. Karenanya pada

kebanyakan instansi, metode MBO ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan tim untuk mengkaji ulang target-target tersebut.

#### 4 . Pusat penilaian (*assesment centre*)

Merupakan lembaga pusat penilaian prestasi kerja, dimana lembaga tersebut berfungsi melakukan penilaian prestasi kerja terhadap karyawan suatu perusahaan. Lembaga ini biasanya telah memiliki berbagai bentuk metode penilaian karyawan yang telah distandarisasi, seperti tes psikologi, diskusi, wawancara, simulasi.

#### **2.1.7. Proses Penilaian Prestasi Kerja**

Proses penilaian prestasi kerja adalah suatu langkah dalam mengambil keputusan untuk menentukan penilaian prestasi kerja. Adapun proses penilaian prestasi kerja menurut Mondy (2008:259) sebagai berikut :

1. Mengidentifikasi tujuan spesifik dari penilaian.

Mengidentifikasi tujuan yang ingin dicapai spesifik dari penilaian prestasi kerja yang sangat penting, karena dengan ini karyawan akan mengetahui apa yang akan menjadi tujuan dari penilaian prestasi kerja dan sistem penilaian prestasi kerja tersebut. penilaian ini harus dapat mengefektifkan maksud dari tujuan tersebut sehingga manajemen dapat mengetahui tujuan-tujuan terpenting yang ingin dicapai.

2. Mengetahui pekerjaan yang diharapkan.

Karyawan harus mengetahui apa yang diharapkan dari dirinya dalam melaksanakan pekerjaannya, setelah mengetahui sasaran spesifik dari penilaian



prestasi kerja. Untuk itu dapat dibuat deskripsi jabatan harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan dari jabatan karyawan.

### 3. Menguji kinerja karyawan.

Karyawan perlu mengetahui hasil dari prestasinya, setelah menetapkan analisa jabatan. Untuk itu diperlukan kriteria-kriteria dan standar-standar penilaian. Penentuan kriteria-kriteria tersebut menggambarkan perilaku-perilaku yang menentukan prestasi kerja seberapa baik pekerjaan dilaksanakan, standar harus jelas dan dikomunikasikan sehingga penilai dan yang dinilai mengetahui apakah standar telah dicapai.

### 4. Penilaian prestasi kerja.

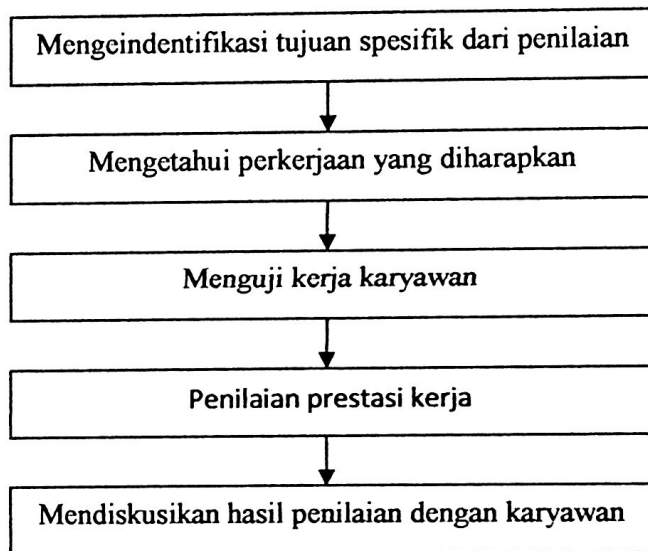
Penilaian prestasi kerja menggambarkan kekuatan dan kelemahan karyawan. Beberapa kegunaan penilaian prestasi kerja adalah mengetahui hasil kerja, mengevaluasi sesuai dengan standar yang ditetapkan dan untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan.

### 5. Mendiskusikan hasil penilaian dengan karyawan.

Penilai mengadakan diskusi atau wawancara dengan yang dinilai untuk memberikan informasi hasil penilaian yang dilakukan, setelah dilakukan penilaian, wawancara yang dilakukan hendaknya merupakan komunikasi dua arah antara karyawan dengan penilai.

Perusahaan akan lebih terarah dalam melakukan penilaian dan akan mempermudah dalam menentukan standar penilaian jika terdapat proses penilaian

prestasi kerja. Tahapan proses penilaian prestasi kerja menurut R. Wayne Mondy (2008:259) dapat dilihat pada Gambar 2.2.



Gambar 2.2 Proses penilaian prestasi menurut R. Wayne Mondy (2008:259)

#### 2.1.8. Syarat-syarat efektifitas Penilaian prestasi kerja

Menurut Rivai (2010:561), efektifnya suatu penilaian prestasi kerja maka instrumen penilaian prestasi kerja harus memenuhi syarat-syarat sebagai berikut :

1. *Reliability*, ukuran kinerja yang konsisten
2. *Relevance*, ukuran prestasi kerja harus dihubungkan dengan output riil dari suatu kegiatan yang secara logika itu mungkin.
3. *Sensitivity*, beberapa ukuran harus mampu mencerminkan perbedaan antara penampilan nilai tinggi dan rendah.
4. *Practicality*, kriteria harus dapat diukur, dan kekurangan pengumpulan data tidak telalau mengganggu atau tidak *in-efesien*.

### 2.1.9. Berbagai Kendala Dalam Penilaian Prestasi Kerja

Kendala-kendala penilaian prestasi kerja menurut Hasibuan (2011:100) :

#### 1. *Hallo effect*

Hallo effect merupakan kesalahan yang dilakukan oleh penilai, karena umumnya penilai cenderung akan memberikan indeks prestasi baik bagi karyawan yang dikenalnya atau sahabatnya. Sebaliknya terhadap karyawan yang kurang dikenal penilai memberikan indeks prestasi sedang/kurang. Penilai sering mendasarkan penilaiannya atas dasar rasa (*like or dislike*) bukan atas dasar fisis berpikir (*right or wrong*). Bahkan penilai sering mempertimbangkan orang ketiga atau keluarga karyawan yang dinilainya, seperti anak pejabat, kesukuan, golongan, dan adanya kesalahan penilaian karena hanya meninjau atau melihat secara sepintas saja.

#### 2. Tolak ukur penilaian

- a. *Leniency* adalah kesalahan yang dilakukan penilai, karena penilai cenderung untuk memberikan nilai yang tinggi terhadap karyawan yang dinilainya itu.
- b. *Strictness* adalah kesalahan penilai yang cenderung memberikan nilai rendah karyawan yang dinilainya.
- c. *Personal bias* adalah penilaian yang terjadi akibat adanya prasangka-prasangka sebelumnya baik yang positif maupun negatif.

Faktor-faktor yang menghambat dalam penilaian prestasi kerja menurut Rivai (2010:557), :

1. Kendala hukum/ legal.

Penilaian prestasi kerja harus bebas dari diskriminasi tidak asah atau tidak legal. Apapun format penilaian prestasi kerja yang digunakan oleh departemen SDM harus sah dan dapat dipercaya. Jika hal tersebut tidak dipenuhi, keputusan penempatan mungkin ditentang sebab melanggar hukum ketenagakerjaan atau hukum lainnya. Keputusan yang tidak tepat mungkin dapat terjadi kasus pemecatan yang diakibatkan kelalaian. Kelalaian juga dapat muncul ketika keputusan pemberhentian sementara, penurunan pangkat atau kegagalan dalam promosi. Oleh karena itu, setiap keputusan hendaknya obyektif dan sesuai dengan hukum.

2. Kesalahan penilaian oleh penyelia

Kesalahan yang mungkin dilakukan oleh penilai berkaitan dengan faktor manusia, dimana penilai tidak dapat terlepas dari unsur subyektif dalam manusia. Kesalahan tersebut diantaranya adalah :

- a. *Halo Efect* dan *Horn Effect*

Kesalahan *halo effect* sangat mungkin terjadi bila penilai terpesona oleh perilaku pegawai seperti penampilan atau kepribadiannya. Kekaguman ini dapat menutup mata penilai terhadap kelemahan pegawai yang lain. Sebaliknya bila pegawai membuat kesalahan kecil namun membekas dihati penilai, maka bisa jadi

nilai yang didapatkan hasilnya buruk meskipun sesungguhnya ia memiliki prestasi lebih.

b. Kecenderungan menilai rata-rata atau menengah

Kebanyakan penilai kurang berani mencantumkan nilai yang rendah atau yang tinggi. Sikap ini merupakan cerminan sebagaimana umumnya masyarakat dalam menilai. Penilaian yang tinggi dikhawatirkan akan menjadikan pegawai sombong dan lupa diri, sebaliknya penilaian yang rendah dikhawatirkan dapat menjatuhkan mental pegawai. Karenanya sering kali penilai mencantumkan nilai rata-rata atau nilai tengah.

c. Bias terlalu lunak atau terlalu keras

Subyektifitas lainnya adalah kemurahan hati. Banyak penilai tidak tegas mencantumkan nilai sebenarnya. Seringkali penilai mencantumkan nilai katrol sebagai kemurahan hati. Ketidakberanian mencantumkan nilai rendah selain karena khawatir akan menjatuhkan mental pegawai, juga karena penilai khawatir disalahkan organisasi. Karena bisa jadi nilai bukan semata-mata kesalahan pegawai tapi karena kesalahan penilai dalam menilai (tidak *valid* dan tidak *reliable* atau penetapan target yang salah. Bias yang terlalu keras karena penilai yang terlalu ketat dalam mengevaluasi karyawan. Sifat dan bersikap terlalu keras bisanya terjadi jika standar kinerja yang digunakan tidak jelas.

d. *Friendly* (kedekatan hubungan)

Penilai yang saat ini bertindak sebagai atasan dalam mengevaluasi kinerja karyawan dimana bawahan yang dinilainya pernah berteman sangat dekat,

sehingga akan berdampak pada bias dalam menilai kinerja karyawan tersebut, dan mengabaikan karyawan lain yang mungkin lebih berprestasi.

e. Bias penyimpangan antara budaya

Bila dalam penilaian kinerja terdapat budaya yang melekat pada seseorang atasan dan dalam waktu bersamaan juga muncul masalah yang berbeda yang melekat pada individu bawahan atau sebaliknya. Konflik akan terjadi karena dalam penilaian kinerja didasarkan pada budaya yang berbeda. Atasan akan memberikan respons kinerjanya dengan budayanya yang berbeda. Akibatnya umpan balik yang diterima juga boleh jadi sebagai bentuk yang bertolak belakang atau dianggap sebagai pembangkangan.

f. Prasangka pribadi

Sikap tidak suka seseorang penilai terhadap sekelompok tertentu mengaburkan hasil penilaian seorang karyawan.

g. Pengaruh-pengaruh organisasi

Penilai cenderung memperhitungkan kegunaan akhir dari penilaian pada saat mereka menilai bawahan mereka, sehingga mengabaikan keunggulan ataupun kelemahan seseorang pada beberapa waktu yang lalu. Tentu disini yang dirugikan adalah karyawan yang berprestasi baik.

h. Kesan sekarang

Kesan sekarang akan digunakan sebagai penilaian yang sama untuk waktu yang telah lalu maupun waktu yang akan datang. Tentu hasilnya akan bias seperti

penilaian kinerja berdasar *hallo effect*. Agar tidak bias, penilaian seharusnya dilakukan berdasarkan kumulatif waktu. Jangan punya anggapan bahwa “sekarang sama dengan kemarin dan sekarang sama dengan esok”.

## 2.2 Promosi Jabatan

### 2.2.1. Pengertian Promosi Jabatan

Promosi jabatan disini berarti perluasan dari tugas, wewenang dan tanggung jawab yang bersangkutan sebelumnya sekaligus peningkatan kesejahteraan bagi yang menerimanya. Promosi mempunyai nilai sendiri karena merupakan bukti pengukuhan terhadap prestasinya. Sehingga dengan promosi jabatan bagi karyawan yang mempunyai prestasi tinggi akan dapat ditingkatkan jabatan sesuai dengan kemampuan dan hasil dari penilaian prestasi kerja.

Beberapa definisi mengenai promosi jabatan menurut Hasibuan (2011:108) “Promosi adalah perpindahan yang memperbesar *outhority* (wewenang) dan *responsibility* (tanggung jawab) karyawan ke jabatan yang lebih tinggi didalam organisasi sehingga kewajiban, hak, status, dan penghasilan semakin besar.”

Menurut Filippo yang dikutip oleh Hasibuan (2011:108) menyatakan bahwa :

*“ A promotian insolves a change from one job to another job that is better in terms status and responsibilty. Ordinary the change to the higher job his accompanied by increased pay and privileges, but not always”.* (Promosi adalah perpindahan dari satu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Biasanya perpindahan ke jabatan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan gaji atau upah walaupun tidak selalu demikian).

Menurut Sikula yang dikutip oleh Hasibuan (2011:108) menyatakan bahwa:

*“Technically, a promotion is a movement within an organization from one position to another that involves either an increase in pay or an increase in status”.*(Secara teknik, promosi adalah suatu perpindahan didalam suatu organisasi dari satu posisi ke posisi lainnya yang melibatkan baik peningkatan upah maupun status)

Sedangkan menurut Manullang (2000:96) mengemukakan bahwa :

“ Promosi berarti kenaikan jabatan, yakni menerima kekuasaan dan tanggung jawab yang lebih besar dari kekuasaan dan tanggung jawab sebelumnya dalam struktur organisasi sesuatu badan usaha.”

Kesimpulan dari definisi diatas, promosi jabatan adalah perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi, wewenang dan tanggung jawab yang semakin besar, status serta pendapatan yang semakin tinggi.

### **2.2.2. Tujuan Promosi Jabatan**

Menurut Hasibuan (2011:127) bahwa promosi diantaranya bertujuan untuk :

- Memberikan pengakuan, jabatan dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi tinggi.
- Dapat menimbulkan kepuasan dan kebanggaan pribadi, status sosial yang lebih tinggi
- Menjamin stabilitas kepegawaian dengan realisasikan promosi kepada karyawan dengan dasar dan pada waktu yang tepat serta penilaian yang jujur



- Merangsang peningkatan semangat dan pada waktu yang tepat serta penilaian yang jujur
- Merangsang peningkatan semangat kerja serta kepuasan pribadi karyawan sehingga produktivitasnya meningkat
- Menambah dan memperluas pengetahuan serta pengalaman kerja para karyawan

### **2.2.3. Asas-Asas Promosi Jabatan**

Untuk mencapai tujuan promosi, maka hendaknya promosi jabatan dilakukan berdasarkan asas-asas promosi jabatan sebagaimana Hasibuan (2011:108) mengemukakan bahwa :

#### **a. Kepercayaan**

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

#### **b. Keadilan**

Promosi hendaknya berasaskan kepada keadilan, mengenai penilaian kejujuran, kemampuan dan kecakapan terhadap semua karyawan. Penelitian harus jujur dan objektif jangan pilih kasih, tanpa melihat suku, golongan dan keturunannya.

### c. Formasi

Promosi harus berasaskan kepada promosi yang ada, karena promosi karyawan hanya mungkin dilakukan jika ada formasi jabatan yang lowong, supaya ada uraian pekerjaan yang akan dilaksanakan karyawan tersebut.

Pedoman yang dijadikan dasar untuk mempromosikan karyawan menurut Hasibuan (2011:110) 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 mendapatkan prioritas pertama dalam tindakan promosi. Kebaikannya adalah adanya penghargaan dan pengakuan bahwa pengalaman adalah guru yang berharga. Dengan pengalaman, seseorang akan dapat mengembangkan kemampuannya sehingga karyawan tetap betah bekerja pada perusahaan dengan harapan suatu waktu ia akan dipromosikan. Dengan demikian akan dipimpin oleh seorang yang berkemampuan rendah sehingga perkembangan dan kelangsungan perusahaan disangsikan.

#### 2. Kecakapan

Seorang akan dipromosikan berdasarkan penilaian kecakapan. Pertimbangan promosi adalah kecakapan, orang yang cakap atau ahli mendapatkan prioritas pertama untuk dipromosikan. Kecakapan adalah total keahlian yang diperlukan untuk mencapai hasil yang bisa dipertanggung jawabkan

Sistem ini pada dasarnya merupakan salah satu bentuk penghargaan instansi kepada pegawai atas kesetiaan yang didedikasikan kepada instansi.

#### **2.2.4. Jenis-Jenis Promosi Jabatan**

Adapun beberapa jenis promosi jabatan yang perlu kita ketahui, sebab tidak semua jabatan diikuti dengan kenaikan gaji.

Hasibuan (2011:113) mengemukakan bahwa jenis-jenis promosi jabatan terdiri dari :

##### **1. Promosi jabatan sementara (*Themporary Promotion*)**

Seorang karyawan dinaikkan jabatan yang lowong yang harus segera diisi, seperti jabatan dekan.

##### **2. Promosi Tetap (*Permanent Promotion*)**

Seorang karyawan dipromosikan dari suatu jabatan ke jabatan lain lebih tinggi karena karyawan tersebut adalah tetap. Misalnya, seorang pegawai negeri dipromosikan menjadi kepala dinas, wewenang, tanggung jawab serta gajinya cenderung 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.

#### 4. 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 dan upah.

##### 2.2.5. Syarat-Syarat Promosi Jabatan

Dalam mempromosikan karyawan, harus sudah dipunyai syarat-syarat tertentu yang telah direncanakan dan dituangkan dalam program promosi perusahaan. Syarat-syarat promosi harus diinformasikan kepada semua karyawan, agar mereka dapat mengetahui secara jelas. Hal ini penting untuk memotivasi karyawan berusaha mencapai syarat-syarat promosi tersebut.

Persyaratan promosi untuk setiap perusahaan tidak selalu sama tergantung kepada perusahaan masing-masing. Syarat-syarat promosi menurut Hasibuan (2011:108) meliputi hal-hal berikut :

##### a. Kejujuran

Karyawan harus jujur terutama pada dirinya sendiri, bawahannya, perjanjian-perjanjian dalam menjalankan atau mengelola jabatan tersebut, harus sesuai kata dengan perbuatannya.

##### b. 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.

c. Perstasi kerja

Karyawan itu harus mampu mencapai hasil kerja yang dapat dipertanggung jawabkan kualitas maupun kuantitas dan bekerja secara efektif dan efisien.

d. Kerja Sama

Karyawan dapat bekerja sama secara harmonis dengan sesama karyawan baik horizontal maupun vertikal dalam mencapai sasaran perusahaan.

e. Kecakapan

Karyawan itu cakap, kreatif, dan inovatif dalam menyelesaikan tugas-tugas pada jabatan tersebut dengan baik.

f. Loyalitas

Karyawan harus loyal dalam membela perusahaan atau korps dari tindakan yang merugikan perusahaan atau korpsnya.

g. Kepemimpinan

Membina dan memotivasi bawahannya untuk bekerja sama dan bekerja secara efektif dalam mencapai sasaran perusahaan.

h. Komunikatif

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

i. Pendidikan

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

Oleh karena itu, pengisian lowongan yang terjadi hanya dapat dilakukan tepat apabila di satu pihak mengetahui bentuk pekerjaan atau jabatan yang lowong. Sementara dari pihak lain, karyawan yang dipromosikan harus memenuhi persyaratan yang telah ditetapkan pihak perusahaan sehingga menjamin bahwa karyawan akan dipromosikan tersebut mempunyai kemampuan untuk menjabat jabatan yang lebih tinggi dan dapat menjaga kestabilan atau bahkan meningkatkan produktivitas kerja yang lebih baik bagi karyawan ataupun perusahaan.

### 2.3. Penelitian terdahulu

Sebagai bahan pertimbangan dalam penelitian ini, penulis menjadikan penelitian terdahulu sebagai acuan atau pedoman dalam membuat penelitian ini:

1. Penelitian dengan judul “ Analisa Sistem Penilaian Kinerja Individu dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan PT Pertamina (PERSERO) UP III Plaju” yang disusun oleh Putri Dewi Ramadan (01023110006).

Kesimpulan dari penelitian tersebut yaitu:

Korelasi antara sistem penilaian kinerja dengan kinerja karyawan yang dihasilkan kurang kuat. Penilaian kinerja yang dilaksanakan oleh PT Pertamina kurang begitu berpengaruh terhadap kinerja yang dihasilkan oleh karyawan. Hal tersebut dikarenakan terdapatnya faktor-faktor lain seperti promosi, kompensasi, tingkat pendidikan, usia dan sistem pelatihan yang ada diperusahaan.

2. Penelitian dengan judul “ Analisis Pelaksanaan Penilaian Prestasi Kerja Individu terhadap Peningkatan Orientasi Kerja Karyawan Departemen Ketenagakerjaan PT Pupuk Sriwidjaja” yang disusun oleh Ismadianty Agustina.

Kesimpulan dari penelitian tersebut yaitu:

Penilaian yang kurang efektif mengakibatkan rasa ketidakpuasan karyawan sehingga karyawan merasa kurang dihargai dan akhirnya berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

3. Penelitian dengan judul "Analisa Efektifitas sistem penilaian prestasi kerja pegawai (PPKP) sebagai motifator peningkatan kinerja pegawai pada PT Tambang Batubara Bukit Asam (Persero) Tbk" yang disusun oleh Afrizal (01033110060).

Kesimpulan dari penelitian tersebut yaitu :

Secara umum instrumen penilaian kinerja yang dipakai oleh PTBA dapat dikatakan cukup baik. Meskipun demikian beberapa permasalahan dalam penetapan Indikator kerja dan aspek penilaian yang digunakan memiliki beberapa kriteria penilaian sekaligus rumit.

Faktor-faktor lain selain sistem penilaian prestasi kerja (seperti kenaikan gaji, bonus, promosi, pendidikan dan pelatihan) memiliki pengaruh yang relatif besar terhadap kinerja karyawan. Selain itu penilaian prestasi kerja pegawai yang dilakukan PTBA saat ini masih belum berpengaruh dalam meningkatkan kinerja karyawan jika dilihat dari analisis regresi.

Ditemukan hal penting yang mempengaruhi belum efektifnya penilaian prestasi kerja pegawai PTBA yaitu : penilaian kinerja pada tingkat pelaksana tidak dilakukan oleh atasan langsung dari karyawan yang bersangkutan (*suervisor*) tetapi dilaksanakan oleh atasan tidak langsung (*assisten manager*). Selanjutnya, adanya aturan pembatasan

peringkat maksimum yaitu pembatasan jenjang jabatan fungsional (peringkat pegawai) oleh jenjang jabatan struktural yang mengakibatkan poin PPKP yang diperoleh karyawan yang telah mencapai peringkat pegawai maksimum tidak berlaku serta menghambat perkembangan karir pegawai. Selain itu, kurangnya pemahaman pegawai tentang penilaian maupun yang dinilai tentang konsep dasar sistem penilaian yang digunakan.

4. Penelitian dengan judul “Analisis Sistem Penilaian Prestasi Kerja Pegawai (PPKP) terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan di Bagian Pabrikasi pada PT. Tambang Batubara Bukit Asam (Persero) TBK” yang disusun oleh Aprinalia (01053110033).

Kesimpulan dari penelitian tersebut yaitu :

Menyatakan bahwa melalui Analisis Frekuensi dan Analisis Regresi, sistem penilaian kinerja karyawan PTBA berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Faktor-faktor yang mempengaruhi Sistem Penilaian Prestasi Kerja Pegawai (PPKP) di PTBA yaitu standar kinerja, proses penilaian, dan umpan balik penilaian. Dalam proses penilaian prestasi kerja di PTBA standar kinerja sudah cukup jelas dan dapat dipahami oleh karyawan. Proses penilaian kinerja karyawan di PTBA dikatakan kurang baik karena pada kenyataannya proses penilaian prestasi kerja tersebut masih mengalami pembiasan penilaian. Adapun pembiasan penilaian cenderung masih terjadi yaitu *hallo effect* dan *friendly*. Umpan balik penilaian belum sepenuhnya berjalan dengan adil karena penilaian kinerja



masih dirasakan kurang adil oleh karyawan yang dinilai sehingga menimbulkan kecemburuan sosial antar karyawan.

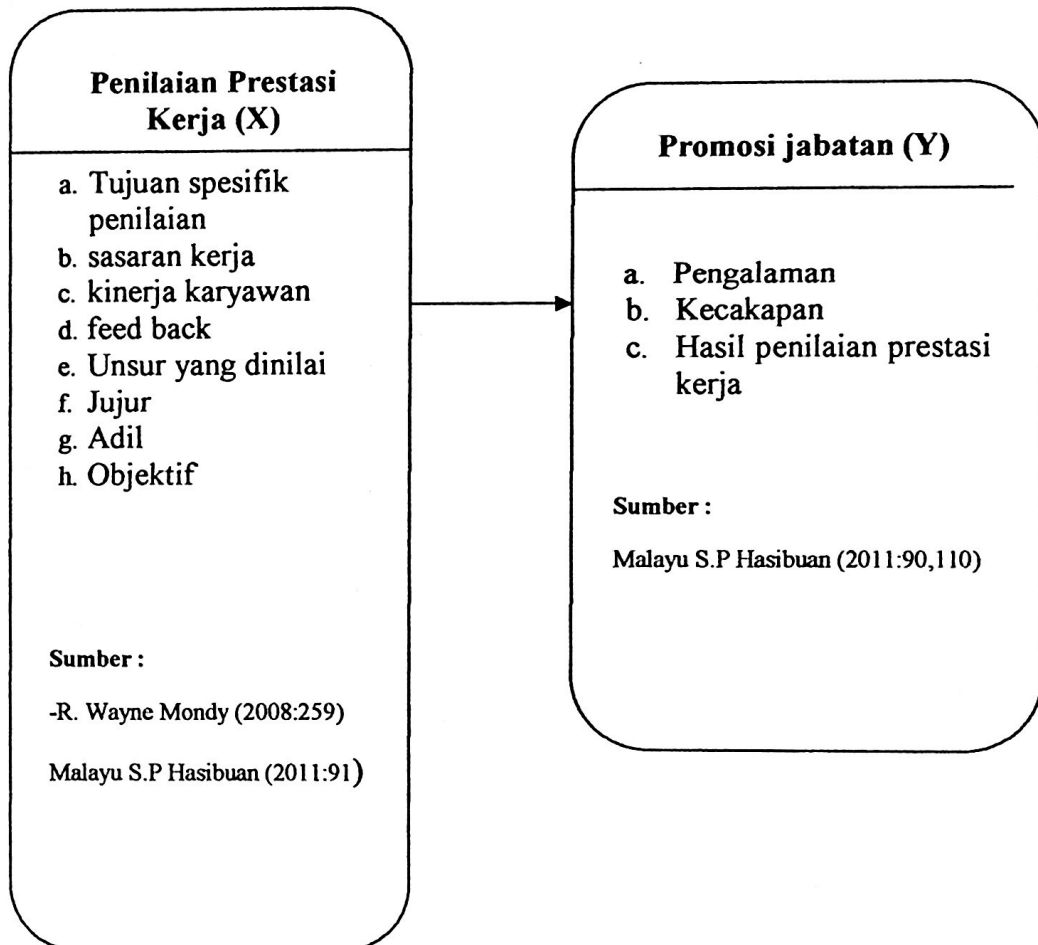
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Judul	Hasil	Rencana penelitian	
			Persamaan	Perbedaan
1	“Analisa Sistem Penilaian Kinerja Individu dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan PT Pertamina (PERSERO) UP III Plaju” (Putri Dewi Ramadan, skripsi)	Korelasi antara sistem penilaian kinerja dengan kinerja karyawan yang dihasilkan kurang kuat.	Variabel Independennya Sama-sama membahas penilaian prestasi kerja	Variabel dependennya membahas kinerja sedangkan penelitain yang saya lakukan variabel dependennya promosi jabatan
2	“ Analisis Pelaksanaan Penilaian Prestasi Kerja Individu terhadap Peningkatan Orientasi Kerja Karyawan Depatemen Ketenagakerjaan PT Pupuk Sriwidjaja” (Ismadianty Agustina, skripsi)	Penilaian yang kurang efektif mengakibatkan rasa ketidakpuasan karyawan sehingga karyawan merasa kurang dihargai dan akhirnya berpengaruh terhadap kinerja karyawan.	Variabel Independennya Sama-sama membahas penilaian prestasi kerja	Variabel dependennya membahasapeningkatan orientasi kerja sedangkan penelitian yang saya lakukan variabel dependennya promosi jabatan
3	Analisa Efektifitas sistem penilaian prestasi kerja pegawai (PPKP) sebagai motifator peningkatan kinerja pegawai pada PT Tambang Batubara Bukit Asam (Persero) Tbk” (Afrizal, skripsi)	Secara umum instrumen penilaian kinerja yang dipakai oleh PT BA dapat dikatakan cukup baik. Meskipun demikian beberapa permasalahan dalam penetapan indikator kerja dan aspek penilaiyang digunakan memiliki beberapa kriteria penilaian sekaligus rumit.	Variabel Independennya Sama-sama membahas penilaian prestasi kerja	Variabel dependennya membahas kinerja sedangkan penelitain yang saya lakukan variabel dependennya promosi jabatan
4	“Analisis Sistem Penilaian Prestasi Kerja Pegawai (PPKP) terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan di Bagian Pabrikasi pada PT. Tambang Batubara Bukit Asam (Persero) TBK” (Aprinalia, skripsi)	Menyatakan bahwa sistem penilaian kinerja karyawan PTBA berpengaruh terhadap kinerja karyawan.	Variabel Independennya Sama-sama membahas penilaian prestasi kerja	Variabel dependennya membahas kinerja sedangkan penelitain yang saya lakukan variabel dependennya promosi jabatan

Sumber: *Data primer diolah*

## 2.4. Kerangka Konseptual

Judul : Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja terhadap Promosi Jabatan pada PT  
TIMAH (Persero) TBK di Divisi P2SDM



## 2.5. Hipotesis

Hipotesis dari penelitian ini adalah penilaian prestasi kerja berpengaruh signifikan terhadap promosi jabatan