PENGARUH PENILAIAN PRESTASI KERJA, KOMPETENSI, DAN PROMOSI JABATAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN BANK BRI PRINGSEWU

(Skripsi)

Oleh:
Erik Fernando

JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
2022

ABSTRAK

PENGARUH PENILAIAN PRESTASI KERJA, KOMPETENSI, DAN PROMOSI JABATAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN BANK BRI PRINGSEWU

Oleh
Erik Fernando

Kinerja pada dasarnya menitikberatkan permasalahan pada proses perencanaan, pelaksanaan, dan juga hasil yang didapatkan setelah melaksanakan pekerjaan. Tujuan penelitian ini yaitu mengetahui pengaruh penilaian prestasi kerja, kompetensi dan promosi jabatan terhadap kinerja karyawan. Metode penyebaran dalam penelitian ini yaitu menggunakan kuesioner, yang disebar sebanyak 108 kuesioner dari 144 populasi karyawan tetap pada Bank BRI Pringsewu. Analisis data yang digunakan untuk melihat hubungan antar variabel melalui uji statistik dan pengolahan data yang dilakukan dengan menggunakan Analisis Regresi Berganda dengan bantuan SPSS 25.0.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penelitian ini mendukung hipotesis yang diajukan, yaitu: penilaian prestasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, begitu juga dengan variabel kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, akan tetapi promosi jabatan mempunyai pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan di Bank BRI Pringsewu dikarenakan beberapa faktor dan lainnya. Saran yang dapat diambil dari penelitian ini yaitu: pemimpin perusahaan hendaknya lebih memperhatikan penilaian prestasi pada karyawan dalam melakukan penilaian harus secara objektif agar tidak menimbulkan masalah kepercayaan karyawan, karyawan harus memiliki kemampuan yang baik agar pekerjaan yang dilakukan dapat diselesaikan dengan baik dan tepat, dan juga para karyawan seharusnya mendapatkan promosi atas hasil kinerja yang telah dilakukannya terhadap perusahaan.

Perusahaan sebaiknya meningkatkan kinerja konstektual karyawan dengan memberikan motivasi, inisiatif, dan antusiasme kerja kepada karyawan untuk mendukung lingkungan organisasi agar menghasilkan kinerja yang lebih baik. Perusahaan juga sebaiknya memperhatikan tingkat kompetensi diantara karyawannya, agar tidak adanya penurunan kinerja sehingga menjadikan produktifitas karyawan meningkat

Kata kunci: Penilaian Prestasi Kerja, Kompetensi, Promosi Jabatan, Kinerja Karyawan.

ABSTRACT

THE EFFECT OF WORK ACHIEVEMENT ASSESSMENT, COMPETENCY, AND POSITION PROMOTION ON EMPLOYEE PERFORMANCE AT BANK BRI PRINGSEWU

By
Erik Fernando

Performance basically focuses on problems in the planning process, implementation, and also the results obtained after carrying out the work. The purpose of this study is to determine the effect of performance appraisal, competence and job promotion on employee performance. The method of distribution in this research is using a questionnaire, which is distributed as many as 108 questionnaires from 144 population of permanent employees at Bank BRI Pringsewu. Analysis of the data used to see the relationship between variables through statistical tests and data processing performed using Multiple Regression Analysis with the help of SPSS 25.0.

The results show that this study supports the proposed hypothesis, namely: performance appraisal has a positive effect on employee performance, as well as the competence variable has a positive effect on employee performance, but promotion has a negative effect on employee performance at Bank BRI Pringsewu due to several factors. and others. Suggestions that can be taken from this research are: company leaders should pay more attention to performance appraisals on employees in conducting assessments must be objective so as not to cause employee trust problems, employees must have good abilities so that the work done can be completed properly and appropriately, and also employees should get a promotion for the results of the performance that has been done to the company.

Companies should improve the contextual performance of employees by providing motivation, initiative, and work enthusiasm to employees to support the organizational environment in order to produce better performance. Companies should also pay attention to the level of competence among their employees, so that there is no decrease in performance so as to increase employee productivity

Keywords: Job Performance Assessment, Competence, Promotion, Employee Performance.

PENGARUH PENILAIAN PRESTASI KERJA, KOMPETENSI, DAN PROMOSI JABATAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN BANK BRI PRINGSEWU

Oleh:
Erik Fernando

Skripsi

Sebagai salah satu syarat untuk mencapai gelar
SARJANA MANAJEMEN

Pada

Jurusan Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung

JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
2022

Judul Skripsi : **PENGARUH PENILAIAN PRESTASI KERJA, KOMPETENSI, DAN PROMOSI JABATAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN BANK BRI PRINGSEWU**

Nama Mahasiswa : *Erik Fernando*

NPM : 1511011120

Jurusan : Manajemen

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

MENYETUJUI

1. Komisi Pembimbing

Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M.	**Lis Andriani Hr, S.E., M.Si.**
NIP. 19701106 199802 2 001	**NIP. 19750218 200003 2 001**

2. Ketua Jurusan Manajemen

Aripin Ahmad, S.E., M.Si.
NIP. 19600105 198603 1 005

MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

Ketua : **Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M.** .....

Sekretaris : **Lis Andriani Hr, S.E., M.Si.** .....

Penguji : **Yuningsih, S.E., M.M.** .....

2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Dr. Nairobi, S.E., M.Si.
NIP. 19660621 199003 1 003

Tanggal Lulus Ujian Skripsi: 13 April 2022

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertandatangan dibawah ini :

Nama : Erik Fernando
NPM : 1511011120
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Jurusan : Manajemen
Judul Skripsi : PENGARUH PENILAIAN PRESTASI KERJA, KOMPETENSI, DAN PROMOSI JABATAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN BANK BRI PRINGSEWU

Dengan ini menyatakan bahwa :

1. Hasil Penelitian/Skripsi serta Sumber Informasi/Data adalah benar merupakan hasil karya saya sendiri dan belum pernah diajukan dalam bentuk apapun kepada perguruan tinggi mana pun. Sumber data dan informasi yang dikutip dari karya yang diterbitkan maupun yang tidak diterbitkan dari peneliti lain telah disebutkan di dalam teks dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka pada akhir penulisan penelitian/Skripsi ini.
2. Menyerahkan sepenuhnya hasil penelitian saya dalam bentuk *hardcopy* dan *softcopy* Skripsi ini untuk dipublikasikan ke media cetak maupun elektronika kepada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
3. Tidak akan menuntut/meminta ganti rugi dalam bentuk apapun atas segala sesuatu yang dilakukan oleh jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung terhadap Hasil Penelitian/Skripsi ini.
4. Apabila ternyata di kemudian hari penulisan skripsi ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi berdasarkan tata tertib yang berlaku di Universitas Lampung.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya untuk dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Bandar Lampung, 13 April 2022
Yang membuat pernyataan

Erik Fernando
NPM. 1511011120

RIWAYAT HIDUP

Erik Fernando dilahirkan di Pringsewu pada tanggal 17 Juli 1997, sebagai anak pertama dari tiga bersaudara pasangan dari Aris Budi Susilo (Alm) dan Ibu Rominah.

Pendidikan yang ditempuh peneliti adalah SDN 2 Pringsewu (2003-2009), SMPS AL-Kautsar Bandar Lampung (2009-2012), SMAS AL-Kautsar Bandar Lampung (2012-2015). Pada tahun 2015, peneliti terdaftar sebagai mahasiswa S1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.

Sebelum aktif dalam penulisan skripsi, penulis aktif dalam kegiatan pengabdian yang dilakukan di Himpunan Mahasiswa Manajemen tahun 2016/2017 dalam bentuk Manajemen Volunteer dimana dalam kegiatan ini dilakukan di Panti Asuhan Khairul Amanah Bandar Lampung, serta melakukan kegiatan desa binaan yang dilakukan oleh Badan Eksekutif Mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis tahun 2018/2019, dimana kegiatan dilakukan dengan membantu pengembangan kegiatan usaha atau pariwisata di Desa Poncorejo Kecamatan Way Ratai Pesawaran tersebut bertujuan untuk meningkatkan tingkat perekonomian masyarakat setempat.

Penulis juga melaksanakan Kuliah Kerja Nyata di tahun 2018 di Desa Pematang Nebak Tanggamus selama 40 hari, dimana dalam KKN ini penulis membantu mendirikan Badan Usaha Milik Desa (BumDes) Pematang Nebak agar memudahkan masyarakat dalam malaksanakan kegiatan di bidang usahanya.

MOTTO

“Sebaik-baiknya manusia adalah yang paling bermanfaat bagi manusia”

(HR. Ahmad)

“karena sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan”

(Al-Insyirah :6)

“Jangan melihat siapa yang berbicara, tetapi lihatlah apa yang dibicarakannya”

(Ali bin Abi Thalib)

PERSEMBAHAN

Dengan kerendahan hati dan kasih sayangku persembahkan karya ini untuk orangtuaku

“Mayjend (Purn) H. Namuri Anoem Sebiay (Alm) dan Hj. Hapsah Namuri”

Dan

Aris Budi Susilo (Alm) dan Rominah

Yang telah memberikan kasih sayangnya kepadaku dan telah menyekolahkan aku, sehingga aku bisa sekolah sampai di perguruan tinggi ini, dengan kesabarannya merawat ku hingga seperti sekarang ini, terimakasih atas segala perhatian, kasih sayang dan doanya.

Serta

Almamaterku tercinta.

SANWACANA

Bismillahirrohmaanirrohim,

Puji syukur atas kehadirat Allah SWT atas segala kelimpahan rahmat dan ridho-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini sebagai salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Univeritas Lampung.

Penulisan skripsi ini dapat terselesaikan karena penulis telah banyak memperoleh bantuan, saran, bimbingan, dorongan, dan doa baik secara langsung maupun tidak langsung dari berbagai pihak. Penulis berharap karya ini dapat bermanfaat di kemudian hari, oleh karena itu penulis ingin mengucapkan rasa hormat dan terimakasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Karomani, M.Si., selaku Rektor Universitas Lampung.
2. Bapak Dr. Nairobi, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
3. Bapak Aripin Ahnad, S.E., M.Si., selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
4. Bapak Dr. Ribhan, S.E., M.Si., Selaku Sekretaris Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung
5. Ibu Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M., selaku Pembimbing Utama yang telah meluangkan waktu untuk memberikan arahan, saran, ilmu yang sangat bermanfaat dan senantiasa membimbing penulis dalam proses menyelesaikan skripsi ini.
6. Ibu Lis Andriani Hr, S.E., M.Si. selaku Pembimbing Pendamping yang senantiasa sabar membimbing penulis, memberikan saran, ide, meluangkan

waktu dan memberikan sumbangan pemikiran sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.

7. Ibu Yuningsih, S.E., M.M selaku penguji yang telah memberikan nasihat dan arahan kepada penulis dan memberikan kritik, saran, wawasan dan ilmu yang bermanfaat sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
8. Ibu Dr RR. Erlina, S.E., M.Si. selaku Pembimbing akademik atas kesediaan waktu, pengetahuan, bimbingan, saran dan kritik selama kuliah sampai penyelesaian skripsi.
9. Bapak/Ibu Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung, yang telah mendidik dan memberikan ilmu yang sangat berguna untuk penulis.
10. Staf Karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung, Mas Tri, Mas Rohman, Mas Edi, Mbak Nur, Pak Sobari, dan Mas Nanang, yang juga turut membantu penulis.
11. Sahabat seperjuanganku dan seluruh teman-teman Manajemen angkatan 2015. Terima kasih telah menemani proses yang sangat panjang di kampus tercinta ini
12. Keluarga Kepengurusan HMJ Manajemen Unila periode 2016/2017. Terimakasih kerjasama dan pengalaman serta selalu memberikan banyak kesan di keluarga hmj Manajemen tercinta.
13. Keluarga Pengurus BEM FEB Unila periode 2018/2019. Terimakasih atas kerjasama dan pengalaman dan dewasa serta memberikan cerita yang tidak dapat dilupakan di keluarga BEM FEB Unila tercinta.
14. Kepada adik adik pengurus HMJ periode 2018 dan 2019 terima kasih bantuan yang telah kalian berikan, semoga budaya organisasi selalu terjaga
15. Bank BRI Pringsewu, terimakasih atas bantuan dan masukan yang diberikan selama penulis melakukan penelitian.
16. Semua responden yang telah membantu penulis dalam menyusun penelitian ini dan semua pihak yang memberikan bantuan serta dukungan kepada peneliti.
17. Karina Ayesha, Terima kasih telah menemani penulis dan menjadikan pribadi penulis untuk dapat memberikan keputusan dengan baik, sudah memberi kesan terbaik, terima kasih atas proses panjang yang di lalui, serta memberikan bimbingan, memberikan motivasi, dan selalu mengingatkan penulis
18. Serta seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Akhir kata peneliti menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, akan tetapi peneliti berharap semoga skripsi yang sederhana ini dapat berguna dan bermanfaat bagi kita semua. Amin.

Bandar Lampung, 10 April 2022

Peneliti,

Erik Fernando

1511011120

DAFTAR ISI

Halaman

DAFTAR ISI xiv
DAFTAR TABEL xvii
DAFTAR GAMBAR xix
DAFTAR LAMPIRAN xx

I. PENDAHULUAN
A. Latar Belakang Masalah 1
B. Rumusan Masalah 14
C. Tujuan Penelitian 14
D. Manfaat Penelitian 14

II. KAJIAN PUSTAKA, RERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS
A. Penilaian Prestasi Kerja 15
1. Pengertian Penilaian Prestasi Kerja 15
2. Indikator Penilaian Prestasi Kerja 16
3. Syarat-Syarat Penilaian Prestasi Kerja 17
4. Faktor-Faktor Penilaian Yang Mempengaruhi Prestasi Kerja 18
5. Manfaat Penilaian Prestasi Kerja 19
6. Proses Penilaian Prestasi Kerja 20
7. Masalah-Masalah Dalam Penilaian Prestasi Kerja 21
B. Kompetensi 22
1. Pengertian Kompetensi 22
2. Manfaat Kompetensi 23
3. Komponen Kompetensi 25
4. Ciri Ciri Kompetensi 27
5. Tujuan Kompetensi 27
C. Promosi Jabatan 29
1. Tujuan Tujuan Promosi Jabatan 30

2. Syarat Syarat Promosi Jabatan 31
3. Dasar-Dasar Dan Prosedur Promosi 32
4. Jenis-Jenis Promosi Jabatan 34
D. Kinerja Karyawan 34
1. Pengertian Kinerja 35
2. Karakteristik Karyawan Yang Memiliki Kinerja Tinggi 35
3. Indikator Kinerja Karyawan 35
E. Penelitian Terdahulu 36
F. Rerangka Pemikiran 37
G. Hipotesis 39

III. METODE PENELITIAN
A. Objek Penelitian 41
B. Jenis Penelitian 41
C. Variabel Penelitian 41
D. Operasional Variabel 42
1. Penilaian Prestasi Kerja(X_1) 42
2. Kompetensi (X_2) 42
3. Promosi Jabatan 43
4. Kinerja Karyawan 45
E. Populasi 45
F. Sampel 46
G. Sumber Data 47
1. Data Primer 47
2. Data Sekunder 47
H. Teknik Pengumpulan Data 48
1. Kuesioner 48
2. Observasi 48
3. Studi Dokumentasi 48
I. Uji Instrumen Penelitian 48
1. Uji Validitas 48
2. Uji Reliabilitas 51
3. Uji Normalitas 54
J. Teknik Analisis Data 55
1. Analisis Data Deskriptif 55

2. Analisis Statistik Inferensial..... 55
3. Analisis Linier Berganda..... 56
K. Pengujian Hipotesis..... 56
1. Analisis Regresi Linier Berganda 56
2. Uji T (Parsial)..... 57

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN
A. Karakteristik Responden Penelitian 58
B. Deskripsi Hasil Penelitian 60
a. Deskripsi Pernyataan Responden Variabel Penilaian Prestasi Kerja (X1) 60
b. Deskripsi Pernyataan Responden Variabel kompetensi (X2) 62
c. Deskripsi Pernyataan Responden Variabel Promosi Jabatan (X3) 64
d. Deskripsi Pernyataan Responden Variabel Kinerja Karyawan (Y) 66
C. Uji Normalitas Data 69
D. Uji Hipotesis 70
1. Uji Regresi Linier Berganda 70
2. Uji Determinasi 71
3. Uji T 71
E. Pembahasan..... 72
a. Pengaruh penilaian prestasi kerja terhadap kinerja karyawan Bank BRI Pringsewu 72
b. Pengaruh kompetensi kerja terhadap kinerja karyawan Bank BRI Pringsewu 72
c. Pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja karyawan Bank BRI Pringsewu 73

V. KESIMPULAN DAN SARAN
A. Simpulan..... 74
B. Saran 74

DAFTAR PUSTAKA
LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel **Halaman**

1.1 Unit Bank Bank BRI Pringsewu Dan Jumlah Karyawan 6
1.2 Total Absensi Karyawan Bank Bank BRI Pringsewu 7
1.3 Program Kerja Bank Bank BRI Pringsewu 8
1.4 Tingkat Pendidikan Karyawan Bank Bri Pringsewu 8
1.5 Masa Kerja Karyawan Bank Bri Pringsewu 9
1.6 Usia Karyawan Bank Bri Pringsewu 10
1.7 Data Karyawan Yang Layak Dipromosikan Berdasarkan Masa Kerja 11
1.8 Penilaian Prestasi Kerja dan Promosi Jabatan Bank BRI Pringsewu Tahun 2016-2019 12
2.1 Penelitian Terdahulu 36
3.1 Uji Validitas Penilaian Prestasi Kerja 49
3.2 Uji Validitas Kompetensi 50
3.3 Uji Validitas Promosi Jabatan 50
3.4 Uji Validitas Kinerja 51
3.5 Uji Reliabilitas Penilaian Prestasi Kerja 52
3.6 Uji Reliabilitas Kompetensi 52
3.7 Uji Reliabilitas Promosi Jabatan 53
3.8 Uji Reliabilitas Kinerja Karyawan 53
3.9 Uji Normalitas 55
4.1 Distribusi Frekuensi Berdasarkan Jenis Kelamin 58
4.2 Distribusi Frekuensi Berdasarkan Umur 59
4.3 Distribusi Frekuensi Berdasarkan Pendidikan 59
4.4 Distribusi Frekuensi Berdasarkan Lama Kerja 60
4.5 Rata-Rata Jawaban Responden Tentang Adil 60
4.6 Rata-Rata Jawaban Responden Tentang Objetif 61

4.7 Rata-Rata Jawaban Responden Tentang Transparan 62
4.8 Rata-Rata Jawaban Responden Tentang Pengetahuan..... 62
4.9 Rata-Rata Jawaban Responden Tentang Keterampilan 63
4.10 Rata-Rata Jawaban Responden Tentang Sikap 63
4.11 Rata-Rata Jawaban Responden Tentang Pengalaman..... 64
4.12 Rata-Rata Jawaban Responden Tentang Kecakapan 65
4.13 Rata-Rata Jawaban Responden Tentang Kepribadian 65
4.14 Rata-Rata Jawaban Responden Tentang Pendidikan 66
4.15 Rata-Rata Jawaban Responden Tentang Kinerja Tugas 67
4.16 Rata-Rata Jawaban Responden Tentang Kinerja Konstektual..... 67
4.17 Rata-Rata Jawaban Responden Tentang Perilaku Kerja 69
4.18 Hasil Uji Normalitas 70
4.19 Hasil Uji Regresi Linear Berganda 70
4.20 Hasil Uji Nilai Determinasi..... 71
4.21 Ringkasan Hasil Uji T 72

DAFTAR GAMBAR

Gambar **Halaman**

2.1 Kerangka Pemikiran..... 39

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran **Halaman**

1. Kuesioner Penelitian 79
2. Hasil Uji Validitas X_1 86
3. Hasil Uji Validitas X_2 87
4. Hasil Uji Validitas X_3 88
5. Hasil Uji Validitas Y 89
6. Hasil Uji Reabilitas X_1 93
7. Hasil Uji Reabilitas X_2 93
8. Hasil Uji Reabilitas X_3 94
9. Hasil Uji Reabilitas Y 95
10. Hasil Uji Normalitas 96
11. Statistik Deskriptif 96
12. Hasil Uji Regresi 96
13. Hasil Kuesioner Penilaian Prestasi Kerja (X1) 96
14. Hasil Kuesioner Kompetensi (X2) 97
15. Hasil Kuesioner Promosi Jabatan (X3) 100
16. Hasil Kuesioner Kinerja Karyawan (Y) 103

I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang paling penting 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 perusahaanya. 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.

Wibowo (2010), sumber daya manusia merupakan aset penting dalam suatu organisasi, karena merupakan sumber yang mengendalikan organisasi dalam menghadapi berbagai tuntutan zaman, oleh karena itu sumber daya manusia harus diperhatikan, dijaga dan dikembangkan. Perkembangan di era globalisasi saat ini masalah sumber daya manusia menjadi sorotan dan tumpuan bagi perusahaan untuk tetap bertahan. Kegiatan perusahaan tidak akan terselesaikan dengan baik apabila tidak memiliki sumber daya manusia yang profesional, walaupun didukung dengan sarana dan prasarana yang berlebihan.

Griffin (2004), semakin pentingnya sumber daya manusia berakar dari meningkatnya kerumitan hukum, kesadaran bahwa sumber daya manusia merupakan alat berharga bagi peningkatan produktivitas dan kesadaran mengenai biaya yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia yang lemah. Sumber daya manusia memiliki peran penting dalam sebuah perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Karyawan merupakan sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan, tingkat kinerja karyawan menjadi salah satu tolak ukur dalam penentu keberhasilan perusahaan. Jadi, hal inilah yang membuat suatu perusahaam terpicu untuk dapat meningkatkan kinerja karyawannya.

Koopmans, *et al.* (2014) kinerja adalah perilaku atau tindakan yang relevan dengan tujuan organisasi. Kinerja adalah tindakan terukur, baik perilaku dan hasil bahwa karyawan terlibat ataupun berkontribusi dalam tujuan organisasi. Mangkunegara (2010) menyatakan bahwa kinerja terdiri dari faktor internal yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang dan faktor eksternal yang merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan, seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi. Koopmans, *et al*. (2014), terdapat beberapa indikator yang perlu dipertimbangkan dalam mengevaluasi kinerja meliputi:

1. Kinerja tugas

   Mengacu pada kemampuan seorang karyawan untuk melakukan tugas yang utama, yang meliputi kualitas kerja, perencanaan dan tugas pengorganisasian, berorientasi pada hasil, memprioritaskan, dan bekerja secara efisien.
2. Kinerja kontekstual

   Mengacu pada perilaku karyawan yang mendukung organisasi, dan lingkungan psikologis sosial di mana tugas pekerjaan sentral dilakukan, misalnya bertanggung jawab untuk pekerjaan, memiliki inisiatif, senang untuk mengambil pekerjaan yang menantang, berkomunikasi efektif, mampu bekerja sama, dan untuk menerima dan belajar dari orang lain.
3. Perilaku kerja kontra produktif

   Mengacu pada perilaku yang berbahaya bagi kelangsungan hidup organisasi, misalnya melakukan hal-hal yang merugikan organisasi, untuk melakukan hal-hal yang merugikan rekan kerja dan atasan, dan sengaja membuat kesalahan.

Perusahaan mengharapkan kinerja yang tinggi dari karyawan mereka, untuk mengoptimalkan kinerja karyawan Bank BRI Pringsewu harus mengelola sumber daya manusia sebaik mungkin agar dapat mencapai keberhasilan dan tujuan perusahaan.

Daoanis (2012) mengemukakan penilaian kinerja adalah pendekatan yang lebih terbatas yang melibatkan manajer dan membuat penilaian top-down dan penilaian kinerja bawahan mereka pada kinerja tahunanrapat penilaian. Ideal dari pendekatan penilaian kinerja adalah bahwa hasil yang diinginkan secara efektif memungkinkan karyawan untuk memenuhitarget kinerja mereka sendiri. 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 dinilai dari kontribusi karyawan kepada organisasi selama periode waktu tertentu. Umpan balik kinerja memungkinkan karyawan mengetahui seberapa baik mereka bekerja jika dibandingkan dengan standar organisasi, disamping berkaitan erat dengan penilaian prestasi kerja dalam perusahaan juga tidak kalah pentingnya adalah kemampuan perusahaan untuk meningkatkan kompetensi kerja para karyawan. Mohd Noor dan Dola (2009) menyatakan bahwa kompetensi dapat diartikan dengan bakat yang diperlukan untuk meningkatkan kemampuan dasar dan untuk meningkatkan kinerja ke tingkat yang lebih tinggi. Seseorang yang memiliki kompetensi yang tinggi seperti keterampilan, pengetahuan, kemampuan, dan sikap yang sesuai dengan jabatan yang diembannya selalu terdorong untuk bekerja secara efektif, efisien, dan produktif.

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. Target promosi yang dilakukan maka 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 organisasi/ instansi.

Promosi jabatan 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. Setiap karyawan yang diterima ditempatkan pada bagian umum yang membutuhkan pengetahuan yang cukup luas mengenai perusahaan. Kesempatan promosi yang ada pada karyawan harus dilakukan oleh perusahaan supaya karyawan merasa puas dan dihargai pada pekerjaannya. Setiap karyawan mendambakan promosi karena dipandang sebagai penghargaan atas keberhasilan seseorang menunjukkan prestasi kerja yang tinggi dalam menunaikan kewajibannya dalam pekerjaan dan jabatan yang dipangkunya sekarang, sekaligus sebagai pengakuan atas kemampuan dan potensi yang

bersangkutan untuk menduduki posisi yang lebih tinggi dalam organisasi. Promosi dapat terjadi tidak hanya bagi mereka yang menduduki jabatan manajerial, akan tetapi juga bagi mereka yang pekerjaannya bersifat teknikal dan non-manajerial.

Perbankan memiliki peranan penting dalam perekonomian dan pembangunan di Indonesia. Perubahan- perubahan yang positif dilingkungan 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.

Bank Rakyat Indonesia (BRI) merupakan salah satu bank komersial terbesar di Indonesia yang memiliki visi untuk menjadi bank komersial terkemuka yang selalu mengutamakan kepuasan nasabah. Bank Rakyat Indonesia menuntut karyawannya untuk meningkatan kinerja dari masing-masing individu karyawan dalam rangka meningkatkan kinerja bank dan kinerja pelayannya, Karena peningkatan kinerja bank, sangat bergantung pada kinerja dari karyawannya, karena karyawan merupakan Sumber Daya Manusia (SDM) yang sangat menentukan keberhasilan dari perbankan itu sendiri. Dengan kata lain prilaku baik dari setiap individu akan mempengaruhi baiknya kinerja dari sebuah organisasi perbankan. Bank BRI Kantor Cabang Pringsewu, sebagai salah satu cabang Bank BRI di Lampung, 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. Berikut tabel yang menunjukan kantor unit yang dibawahi oleh kantor cabang Pringsewu:

Tabel 1.1 Unit Bank BRI Pringsewu dan Jumlah Karyawan

No	Unit	Jumlah Karyawan (orang)	No	Unit	Jumlah Karyawan (orang)	Total Karyawan (orang)
1	KotaAgung	16	**11**	Adiluwih	10	
2	Gisting	12	**12**	Pardasuka	9	
3	TalangPadang	12	**13**	Sukaraja	9	
4	PulauPanggung	9	**14**	Sumberejo	9	
5	Pagelaran	15	**15**	Ulu Belu	11	
6	Pringsewu	16	**16**	Bulu Karto	12	
7	SumberAgung	12	**17**	Pringsewu 2	14	
8	Sukoharjo	10	**18**	Banyumas	11	
9	Roworejo	11	**19**	Gedong Tataan	14	
10	GadingRejo	10	**20**	Kedondong	15	
Total Karyawan						**237**

Sumber: PT Bank Rakyat Indonesia Tbk kanca Pringsewu, 2019

Tabel 1.1, menunjukkan bahwa terdapat 20 kantor unit yang dibawahi oleh Kantor Cabang Pringsewu, yang apabila dijumlahkan jumlah seluruh karyawan berjumlah 237 orang. Masalah mendasar yang dihadapi adalah bagaimana upaya perbankan untuk dapat memicu kinerja yang maksimal dari karyawan-karyawannya. Walaupun tidak dicatat didalam laporan keuangan karyawan merupakan aset yang sangat berharga bagi perusahaan karena karyawan inilah yang dapat mengendalikan sumber daya yang ada didalam perusahaan.

Berikut adalah tabel yang memperlihatkan tingkat absensi yang berhubungan dengan kinerja karyawan pada Bank BRI Pringsewu dan pelaksanaanya di tahun 2019.

Table 1.2 Total Absensi Karyawan Bank Bank BRI Pringsewu Tahun 2019

Tahun	Bulan	Jumlah hari kerja (hari)	Jumlah Karyawan (orang)	Jumlah absensi karyawan (orang)	Tingkat absensi (%)	Tingkat Tolerir Absensi
2019	Januari	22	237	54	1,04%	1,00%
2019	Februari	21	237	64	1,29%	1,00%
2019	Maret	23	237	48	0,88%	1,00%
2019	April	22	237	40	0,77%	1,00%
2019	Mei	23	237	50	0,92%	1,00%
2019	Juni	21	237	42	0,84%	1,00%
2019	Juli	20	237	46	0,97%	1,00%
2019	Agustus	21	237	44	0,88%	1,00%
2019	September	22	237	66	1,27%	1,00%
2019	Oktober	22	237	54	1,04%	1,00%
2019	November	21	237	60	1,21%	1,00%
2019	Desember	22	237	60	1,15%	1,00%
Rata-rata					**1,02%**	

Sumber: PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Pringsewu, 2019

Hasibuan (2005), perhitungan tingkat absensi dapat dilakukan pada rumus berikut ini:

$$\text{Rumus tingkatabsensi} = \frac{\text{Jumlahhariabsensi}}{\text{Total hari kerja}} \times 100\%$$

Tabel 1.2 menunjukkan tingkat absensi karyawan Bank BRI Pringsewu, terlihat bahwa tingkat absensi karyawan Bank BRI Pringsewu menunjukkan angka yang berfluktuasi, tingkat absensi tertinggi yaitu 1,29% terjadi pada bulan Februari, sedangkan tingkat absensi terendah terjadi padabulan Juni yaitu 0,84%. Tingkat rata-rata absensi yang terjadi selama satu tahun adalah 1,02%.

Permasalahan ini harus mendapatkan perhatian yang sungguh-sungguh dari manajemen Bank BRI Pringsewu, untuk mengatasi persoalan yang terungkap di atas. Selain terlihat dari tingkat absensi dan karyawan bank BRI Pringsewu, indikasi lain dari tingkat kompetensi karyawan yang juga tercermin dari program kerja yang belum terlaksana dengan baik. Berikut adalah tabel yang memperlihatkan program

kerja yang berhubungan dengan kinerja karyawan pada BRI Pringsewu dan pelaksanaanya di tahun 2019.

Table 1.3 Program Kerja Bank BRI Pringsewu

No	Rencana kerja	Target	Realisasi
1	Penagihan piutang nasabah yang mengalami penunggakan	100 % tunggakan terpenuhi	Hanya 60% terpenuhi
2	Menambah jumlah nasabah baru	1500 nasabah baru	Hanya 55% terpenuhi

Sumber: PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Pringsewu, 2019

Tabel 1.3 dapat terlihat bahwa dari dua rencana kerja yang ada pada tahun 2019, adanya realisasi yang dicapai oleh perusahaan tidak sesuai dengan target, tabel tersebut memperlihatkan bahwa kinerja karyawan pada Bank BRI Pringsewu belum terlaksana dengan baik. Hal ini menunjukan bahwa Bank BRI Pringsewu untuk meningkatkan kinerja perusahaan sangat dipengaruhi oleh kemampuan seorang pemimpin dalam menggerakkan bawahannya untuk bekerja sama dalam melaksanakan tugasnya secara efektif dan efisien. Bank BRI pringsewu memiliki banyaknya posisi yang berbeda beda, berarti menunjukkan bahwa perusahaan memiliki karyawan dengan latar belakang pendidikan yang beragam. Berikut adalah tabel yang memperlihatkan tingkat pendidikan yang berhubungan dengan kinerja karyawan pada Bank BRI Pringsewu dan pelaksanaanya di tahun 2019.

Tabel 1.4 Tingkat pendidikan karyawan BRI Pringsewu

No	Tingkat pendidikan	Jumlah (orang)	Persentase
1	SMA	54	22,78%
2	Diploma	66	27,84%
3	S1	108	45,56%
4	S2	9	3,7%
Jumlah		**237**	100%

Sumber: PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Pringsewu, 2019

Tabel 1.4 menunjukkan jumlah karyawan terbanyak pada tingkat Pendidikan di sarjana satu (S1) berjumlah 108, dan jumlah karyawan dengan tingkat pendidikan

paling sedikit terdapat pada S2 dimana berjumlah Sembilan orang. Tingkat pendidikan dikatakan penting yaitu dikarenakan dapat merubah pola pikir yang lebih baik dari seseorang karyawan yang bekerja dengan dibekali pendidikan yang tinggi dapat dikatakan lebih dapat menyelesaikan tugasnya dengan baik, sehingga kinerja dari perusahaan dapat puas dirasakan dan dapat dijalankan dengan baik. Hal ini dikarenakan Bank BRI Pringsewu membutuhkan karyawan yang mampu menganalisis, mengkonsep data dan memiliki pengetahuan serta keahlian mengenai jabatan dan beban kerja yang akan diberikan perusahaan.

Masa kerja merupakan salah satu indikator tentang kecenderungan para pekerja dalam melakukan aktivitas kerja, Masa kerja dapat dilihat dari berapa lama pengabdian seseorang karyawan, maka setiap karyawan memiliki rasa tanggungjawab, rasa ikut memiliki, keberanian dan mawas diri dalam kelangsungan hidup perusahaan sehingga berpengaruh terhadap produktivitas.

Berikut adalah tabel yang memperlihatkan masa kerja karyawan yang berhubungan dengan kinerja karyawan pada Bank BRI Pringsewu dan pelaksanaanya di tahun 2019.

Tabel 1.5 Masa kerja karyawan Bank BRI Pringsewu

Masa kerja	Jumlah (orang)	Persentase
0-2 tahun	35	14,76%
3-5 tahun	65	27,42%
6-8 tahun	101	42,61%
>8 tahun	36	15,18%
Total	**237**	**100%**

Sumber: PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Pringsewu, 2019

Tabel 1.5 menunjukkan jumlah karakteristik karyawan berdasarkan masa kerja, terlihat pada tabel bahwa masa kerja yang paling dominan adalah masa kerja dibawah delapan tahun. Hal ini menunjukkan bahwa Bank BRI Pringsewu membutuhkan karyawan yang memiliki pengalaman, kemampuan serta

pengetahuan yang baik. Hal ini dapat terjadi dikarenakan pekerja yang lebih muda cenderung rendah pengalaman kerjanya jika dibandingkan dengan pekerja yang lebih tua, ataupun disebabkan karena faktor lain seperti pekerja yang lebih tua lebih stabil, lebih matang, mempunyai pandangan yang lebih seimbang terhadap kehidupan sehingga tidak mudah mengalami tekanan mental atau ketidakberdayaan dalam pekerjaan. Berikut adalah tabel yang memperlihatkan usia karyawan yang berhubungan dengan kinerja karyawan pada Bank BRI Pringsewu dan pelaksanaanya di tahun 2019.

Tabel 1.6 Usia karyawan Bank BRI Pringsewu

Usia	Jumlah (orang)	Persentase
20-30 tahun	89	37,5%
31-40 tahun	107	45,14%
>40 tahun	41	17,29%
Total	**237**	**100%**

Sumber: PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Pringsewu, 2019

Tabel 1.6 menunjukkan bahwa karateristik karyawan pada masa produktif cenderung menyukai pekerjaan yang menantang, mengembangkan kompetensi dalam tugas-tugas tertentu dan mengembangkan inovasi dan kreativitas dalam menjalankan pekerjaan. Semakin baik pengalaman kerja yang diserap oleh karyawan, semakin baik pula karyawan tersebut menerapkannya dalam pekerjaan guna mencapai hasil kerja yang maksimal. Pengalaman kerja yang baik dapat menunjang keberhasilan kerja karyawan, yang kemudian akan menunjang penetapan promosi oleh perusahaan.

Metode promosi jabatan pada bank BRI Pringsewu yaitu dengan menggunakan metode *Rating Scale* yaitu penilaian yang dilakukan oleh atasan atau supervisor untuk mengukur karakteristik, misalnya mengenai inisiatif, ketergantungan, kematangan, dan kontibusinya terhadap tujuan kerjanya yang memiliki kelemahan yaitu pengisian lembar penilaian dalam waktu singkat membuat pemimpin

melupakan tujuan evaluasi kinerja, kriteria yang dipergunakan untuk penilaian kurang akurat. Berikut adalah tabel yang memperlihatkan data karyawan yang berhubungan dengan kinerja karyawan pada Bank BRI Pringsewu dan pelaksanaanya di tahun 2019.

Tabel 1.7 Data Karyawan Yang Layak Dipromosikan Berdasarkan Masa Kerja

		Masa kerja		
Jabatan	**5 Tahun**	**6-8 Tahun**	**>8 Tahun**	**Total**
Back Office	0	2	2	4
Branch Manager	0	0	1	1
BRO	1	0	0	1
CSA	0	0	1	1
CSO	1	0	0	1
CSR	1	1	1	3
MKA	3	0	0	3
MKS	4	1	0	5
MMM	0	2	2	4
P3K	1	1	0	2
PBO	0	1	0	1
Teller	3	0	1	4
Verifikator	0	1	0	1
Total	**14**	**9**	**8**	**31**

Sumber: Bank Bri Pringsewu (data diolah)

Tabel 1.7 terlihat bahwa terdapat 31 karyawan dengan masa kerja minimal lima tahun. Batas minimal masa kerja ini bagi sebagian karyawan dianggap kurang adil, karena meskipun memiliki prestasi kerja yang tinggi bahkan mampu melampaui target yang diberikan perusahaan, otomatis tidak memiliki hal untuk dipromosikan. Fenomena lainnya dalam kebijakan promosi jabatan adalah jika hasil penilaian prestasi kerja yang dilakukan kurang objektif dan kurang transparan dapat menimbulkan persepsi yang kurang baik dari karyawan tentang hasil penilaian yang dilakukan.

Karyawan yang kompeten sering dipercaya untuk menangani tugas-tugas tertentu yang membutuhkan kompetensi tinggi, namun tidak serta merta karyawan tersebut mendapatkan prioritas untuk dipromosikan, demikian juga dengan karyawan yang telah mengabdi cukup lama belum tentu mendapat prioritas dalam promosi jabatan, kedekatan dengan atasan, adanya rekomendasi dari pejabat tertentu, maupun kebijakan Bank BRI yang terkadang lebih memilih merektut karyawan dari luar

perusahaan, maupun dari cabang Bank BRI lain untuk mengisi kekosongan pada jabatan tertentu di Bank BRI Pringsewu, hal-hal inilah yang menjadi persoalan utama dalam kebijakan promosi jabatan di Bank BRI Pringsewu. Tabel 1.8 berikut dapat dilihat bagaimana nilai kinerja karyawan dan promosi jabatan yang dilakukan pada periode empat tahun terakhir.

Tabel 1.8 Penilaian Prestasi Kerja dan Promosi Jabatan Bank BRI Pringsewu Tahun 2016-2019

Nilai Karyawan	Tahun 2016	Tahun 2017	Tahun 2018	Tahun 2019
<50	2	4	4	5
50-<60	6	7	9	6
60-<70	18	13	15	17
70-<80	12	16	10	13
80-<90	13	7	10	7
90-100	3	8	6	4
Promosi Jabatan	6	5	4	4

Sumber: Bank BRI Pringsewu (data diolah)

Keterangan:

1. Angka kurang dari lima puluh (<50) merupakan bentuk pencapaian di dibawah 75% dengan kondisi tidak tercapai atau memiliki predikat tidak baik.
2. Angka antara lima puluh sampai kurang dari enam puluh (50 – <60)merupakan bentuk pencapaian antara 76% samapai dengan 85 %, dengan kondisi sebagian tercapai atau memiliki predikat hampir baik.
3. Angka antara enam puluh hingga kurang dari tujuh puluh (60 – <70) merupakan bentuk pencapaian sebesar 86% sampai dengan 94% dengan kondisi hampir tercapai atau memiliki predikat baik minus (-).
4. Angka antara tujuh puluh hingga kurang dari delapan puluh (70 – < 80) merupakan bentuk pencapaian sebesar 95% sampai dengan 102% dengan kondisi tercapai atau memiliki predikat baik plus (+).
5. Angka antara delapan puluh hingga kurang dari sembilan puluh (80 – < 90) merupakan bentuk pencapaian sebesar 103% sampai dengan 109% dengan kondisi lebih tercapai atau dengan predikat lebih baik.
6. Angka antara sembilan puluh hingga seratus (90 – 100) merupakan bentuk

pencapaian di atas 109% dengan kondisi sangat tercapai atau memilikipredikat sangat baik.

Promosi jabatan dilakukan jika ada posisi yang kosong dan perluasan usaha perusahaan, dan promosi jabatan yang dilakukan terkadang hanya bersifat sementara atau rotasi dari jabatan yang satu ke jabatan lainnya yang selevel tanpa di ikuti oleh kenaikan kompensasi, dan wewenang, kemudian kebijakan promosi jabatan juga bersifat sentralisasi dan desentralisasi, sebagian kebijakan ditentukan dipusat dan sebagian dapat dilakukan ditingkat wilayah (kanwil).

Kebijakanlainnya adalah promosi jabatan diberikan kepada karyawan dengan masa kerja minimal lima tahun kerja sehingga karyawan yang belum mencapai masa kerja lima tahun tidak akan dipromosikan meskipun memiliki prestasi dan kompetensi dengan predikat sangat baik, namun karyawan yang sudah memiliki masa kerja diatas lima tahun juga belum tentu mendapat kesempatan yang sama untuk dipromosikan serta persaingan sesama karyawan menjadikan beberapa karyawan yang sudah lama mengabdi sulit untuk mendapat promosi jabatan. Fenomena lainnya adalah adanya beberapa karyawan dengan status kontrak yang akan dievaluasi tiap tahun, jika hasil penilaian baik maka kontrak kerja karyawan tersebut diperpanjang hingga batas evaluasi selanjutnya dan terus berulang hingga terkadang beberapa karyawan sudah menjalani kontrak kerja di atas 5 tahun namun belum juga dipromosikan menjadi pegawai tetap karena pengangkatan pegawai tetap ditentukan dipusat baik melalui perekrutan terbuka maupun melalui seleksi internal sehingga beberapa karyawan kontrak merasa kurang dihargai dan tidak memiliki jenjang karir jangka panjang yang jelas. Berdasarkan uraian tersebut, penulis merasa tertarik menganalisis lebih jauh bagaimana pengaruh penilaian prestasi kerja yang dilakukan, kompetensi karyawan dan promosi jabatan terhadap kinerja karyawan di Bank BRI Pringsewu Untuk itu penulis memilih judul pengaruh penilaian prestasi kerja, kompetensi karyawan dan promosi jabatan terhadap kinerja karyawan pada bank BRI Pringsewu.

B. Rumusan Masalah

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

1. Bagaimana pengaruh penilaian prestasi kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Bank BRI Pringsewu.
2. Bagaimana pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan pada Bank BRI Pringsewu.
3. Bagaimana pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja karyawan pada Bank BRI Pringsewu.

C. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh dan menganalisis penilaian prestasi kerja terhadap Kinerja Karyawan Bank BRI Kantor Cabang Pringsewu.
2. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap Kinerja Karyawan Bank BRI Kantor Cabang Pringsewu.
3. Untuk mengetahui pengaruh promosi jabatan terhadap Kinerja Karyawan Bank BRI Kantor Cabang Pringsewu.

D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Bagi Bank BRI Kantor Cabang Pringsewu. 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.

II. KAJIAN PUSTAKA, RERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

A. Penilaian Prestasi Kerja

Pemimpin 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 penilaian prestasi kerja.

1. Pengertian Penilaian Prestasi Kerja.

Penilaian kinerja adalah alat penting untuk mengukur kerangka kerja yang ditetapkan oleh organisasi mana pun kepada karyawannya, digunakan untuk melacak kontribusi dan kinerja individu terhadap tujuan organisasi dan untuk mengidentifikasi individukekuatan dan peluang untuk perbaikan di masa depan dan menilai apakah tujuan organisasi tercapaiatau berfungsi sebagai dasar untuk perencanaan dan pengembangan perusahaan di masa depan. Baron et al (2005) mengemukakan penilaian kinerja adalah “pendekatan yang lebih terbatas yang melibatkan manajer”.membuat penilaian top-down dan penilaian kinerja bawahan mereka pada kinerja tahunanrapat penilaian”. Ideal dari pendekatan penilaian kinerja adalah bahwa hasil yang diinginkan secara efektif memungkinkan karyawan untuk memenuhi target kinerja mereka sendiri untuk organisasi memenuhi target kinerja mereka sendiri melalui motivasi diri pembelajaran, juga bahwa mereka memahami bahwa ini membantu organisasi memenuhi dan memang melampaui target strategis merekadengan menghubungkan target kinerja individu dengan

target strategis organisasi secara keseluruhan. Penilaian prestasi kerja menurut Wayne F. Cascio (1987) dalam Soeprihanto (2000: 9) Penilaian prestasi kerja adalah deskripsi sistematis tentang kekuatan dan kelemahan pekerjaan yang relevan. Sofyandi (2008: 122) Penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah proses organisasi dalam mengevaluasi pelaksanaan kerja karyawan.

Penilaian dinilai dari 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 (2009: 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. Mengginson dalam Mangkunegara (2010: 9) memberikan penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) sebagai suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggungjawabnya. Terlihat dari beberapa definisi yang dikemukakan dapat dikatakan bahwa prestasi kerja merupakan tingkat keberhasilan suatu pekerjaan dibandingkan dengan strandar yang telah ditentukan sebelumnya pada perdiode tertentu, jika hasil kerja sesuai dengan standar yang ditetapkan maka seorang karyawan dikatakan memiliki prestasi kerja yang baik.

2. Indikator Penilaian Prestasi Kerja

Perusahaan melaksanakan penilaian terhadap pelaksanaan kerja atau prestasi kerja dibutuhkan suatu sistem penilaian yang memenuhi syarat-syarat tertentu.

Cascio (1987) dalam Soeprihanto (2000 :9) disebutkan bahwa faktor-faktor yang menjadi indikator dari suatu penilaian prestasi kerja adalah:

a. Adil

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

b. Objektif

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

c. Transaparan

   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.

d. Konsisten

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

e. Sensitif

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

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.

a. Relevan

   Suatu sistem penilaian prestasi kerja hanya mengukur hal-hal yang berhubungan atau berkaitan langsung (relevan) pada perilaku dan sikap yang menentukan keberhasilan menyelesaikan suatu pekerjaan dalam suatu jabatan tertentu.

b. Akseptabel

Suatu sistem penilaian prestasi kerja harus dapat diterima dan dimengerti oleh penilai dalam hubungannya dengan kesuksesan dari pelaksanaan pekerjaan dalam organisasi.

c. 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.

d. Praktis

Syarat ini menghendaki agar suatu sistem penilaian prestasi kerja harus praktis dan mudah dilaksanakan, handal, dan memberikan informasi tentangperilaku yang kritikal yang dapat menentukan keberhasilan dalam pelaksanaan pekerjaan sehingga sistem penilaian dapat mendukung secara langsung tercapainya tujuan organisasi.

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. Nasution (2000: 99), faktor - faktor penilaian yang dapat mempengaruhi prestasi kerja pegawai antara lain:

a. Kualitas kerja

Kriteria penilaiannya adalah ketepatan kerja, keterampilan kerja, ketelitian kerja, dan kerapihan kerja

b. Kuantitas Kerja

Kriteria penilaiannya adalah kecepatan kerja.

c. Disiplin kerja.

Kriteria penilaiannya adalah mengikuti instruksi atasan, mematuhi

peraturan perusahaan, dan ketaatan waktu kehadiran.

d. Inisiatif.

Kriteria penilaiannya adalah selalu aktif atau semangat menyelesaikan pekerjaan tanpa menunggu perintah atasan artinya tidak pasif atau bekerja atas dorongan dari atasan.

e. Kerjasama.

Kriteria penilaiannya adalah kemampuan bergaul dan menyesuaikan diri serta kemampuan untuk memberi bantuan kepada karyawan lain dalam batas kewenangannya.

Mangkunegara (2007: 69), terdapat beberapa faktor yang dapat dijadikan standar penilaian prestasi kerja, yaitu:

a. Kualitas kerja yang meliputi ketepatan, ketelitian, keterampilan serta kebersihan.
b. Kuantitas kerja yang meliputi output rutin serta output non rutin(ekstra).

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

5. Manfaat Penilaian Prestasi Karyawan

Rivai (2010: 315) ditinjau dari berbagai perspektif pengembangan perusahaan atau organisasi, khususnya manajemen SDM yaitu:

a. Perbaikan prestasi, umpan balik pelaksanaan kerja yang bermanfaat bagi karyawan, manajer, dan spesialis personil dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan atau memperbaiki prestasi karyawan.
b. Keputusan penempatan, membantu dalam promosi, perpindahan, dan penurunan pangkat pada umumnya didasarkan pada masa lampau atau mengantisiapasi kinerja. Sering promosi adalah penghargaan untuk prestasi kerja yang lalu.
c. Evaluasi proses staffing. Prestasi kerja yang baik atau buruk mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen SDM.
d. Umpan balik SDM. Prestasi yang baik atau jelek di seluruh perusahaan, mengindikasikan seberapa baik departemen SDM berfungsi.

Manfaat penilaian prestasi kerja menurut Bohlander, Snell, dan sherman (2001) antara lain:

1. Tujuan pengembangan:

   Penilaian kinerja memberikan umpan balik yang penting untuk membahas kekuatan dan kelemahan yang dapat menentukan kebutuhan pelatihan.

2. Tujuan administratif

   Penilaian kinerja memberikan masukan yang dapat digunakan untuk semua tingkat kegiatan SDM seperti keputusan kompensasi, promosi, transfer dan keputusan PHK.

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.

6. 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 presedur. Dessler (2010: 327) proses penilaian kinerja terdiri dari tiga tahap yaitu:

a. Mendefinisikan pekerjaan.

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

b. Menilai kinerja.

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

c. 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.

7. Masalah-Masalah dalam Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja dalam pelaksanaannya menghadapi beberapa masalah potensial yang apabila tidak diperhatikan akan sangat mempengaruhi kualitas dari penilaiannya. Masalah tersebut antara lain sebagaimana dikemukakan oleh Sirait (2006: 152) mengemukakan terdapat beberapa masalah yang sering dijumpai dalam penilaian prestasi, yaitu:

a. *Halo Effect*

   Terjadi jika perasaan/pendapat pribadi penilai dilibatkan dalam penilaian karyawan, biasanya pada saat penila harus mengevaluasi sahabat atau orang yang tidak disukai. Penilai (*rater*) yang baik harus bersifat netral dalam penilaian.

b. *Central Tendency*

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

c. *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.

d. *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.

Berdasarkan pendapat yang dikemukakan diatas menunjukkan bahwa dalam melaksanakan penilaian harus dilakukan dengan objektif agar meminimalisir terjadinya masalah yang akan dihadapi dalam melaksanakan penilaian kepada karyawan. Penentuan pilihan yang paling sederhana adalah menilai kinerja berdasarkan deksripsi pekerjaan yang telah ditetapkan dan dengan prosedur yang jelas.

B. 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.

1. Pengertian Kompetensi

Pengertian kompetensi dalam organisasi publik maupun privat sangat diperlukan terutama untuk menjawab tuntutan organisasi, diman adanya perubahan yang sangat cepat, perkembangan masalah yang sangat kompleks dan dinamis serta ketidakpastian masa depan dalam tatanan kehidupan masyarakat. Mohd Noor dan Dola (2009) menyatakan bahwa kompetensi dapat diartikan dengan bakat yang diperlukan untuk meningkatkan kemampuan dasar dan untuk meningkatkan kinerja ke tingkat yang lebih tinggi. Seseorang yang memeiliki kompetensi yang tinggi seperti keterampilan, pengetahuan, kemampuan, dan sikap yang sesuai dengan jabatan yang diembannya selalu terdorong untuk bekerja secara efektif, efisien, dan produktif.

Spencer yang dikutip oleh Moeheriono (2012: 5) menyatakan Kompetensi dapat didefinisikan sebagai karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan evektivitas 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 (2012: 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. 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 (2009: 202). Secara Etimologi, kompetensi diartikan sebagai dimensi perilaku keahlian atau keunggulan seorang pemimpin atau staff yang mempunyai keterampilan, pengetahuan, dan perilaku yang baik.

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. Dengan kata lain kompetensi adalah apa yang kinerja luar biasa lakukan lebih sering pada lebih banyak situasi, dengan hasil yang lebih baik, daripada apayang dilakukan penilai kebijakan.

2. Manfaat kompetensi

Rylatt dan Lohan yang dikutip oleh Moeheriono (2012: 54) kompetensi memberikan beberapa manfaat kepada karyawan dan organisasi sebagai berikut:

a. Karyawan.

   Kejelasan relevansi proses pembelajaran sebagai pemegang jabatan agar mampu untuk mentransfer keterampilan, nilai, kualifikasi dan potensi pengembangan karir. Adanya kesempatan bagi karyawan untuk mendapatkan program peningkatan kompetensi melalui program-program pengembangan karyawan yang disusun oleh perusahaan.

b. Penempatan sasaran sebagai sarana pengembangan karier.

   Kompetensi yang ada sekarang dan manfaatnya akan dapat memberikan nilai tambah pada pembelajaran dan pengembangan karyawan itu sendiri. 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.

Penilaian kinerja yang lebih objektif dan umpan balik berbasis standar kompetensi yang ditentukan denga jelas.

c. Organisasi

Pemetaan yang akurat dan objektif mengenai kompetensi tenaga kerja yang dibutuhkan. Meningkatkan efektivitas rekruitmen dengan cara menyesuaikan kompetensi yang diperlukan dalam pekerjaan dengan yang dimiliki pelamar kerja. Pendidikan dan pelatihan difokuskan pada kesenjangan keterampilan dan persyaratan keterampilan perusahaan yang lebih khusus. Pengambil keputusan dalam organisasi akan lebih percaya diri karena karyawan telah memiliki keterampilan yang akan diperoleh dalam pendidikan dan pelatihan. Penilaian pada pembelajaran sebelumnya dan penilaian hasil pendidikan dan pelatihan akan lebih reliabel dan konsisten. Ruky (2003) dikutip dari Edy Sutrisno (2009: 208) mengemukakan konsep kompetensi menjadi semakin populer dan sudah banyak digunakan oleh perusahaan-perusahaan besar, dengan berbagai alasan yaitu:

a. 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 selektif serta mengurangi biaya rekruitmen yang tidak perlu.

b. 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

c. Dasar untuk pengembangan system 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.

3. Komponen Kompetensi

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 sesorang 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.

Kompetensi menurut Spencer & Spencer dalam Palan (2007) adalah sebagai karakteristik dasar yang dimiliki oleh seorang individu yang berhubungan secara kausal dalam memenuhi kriteria yang diperlukan dalam menduduki suatu jabatan. Moeheriono (2012: 17) Kompetensi seseorang sangat besar dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik dari dalam (internal) maupun dari luar (eksternal), yaitu terdiri antara lain sebagai berikut:

a. Bakat bawaan, bakat yang sudah ada dan melekat sejak mereka dilahirkan.
b. Motivasi kerja yang tinggi.
c. Sikap, motif, dan nilai carapandang.
d. Pengetahuan yang dimiliki baik dari pendidikan formal maupun nonformal (pelatihan, course, panel danlain-lain)
e. Keterampilan atau keahlian yangdimiliki.
f. Lingkungan hidup dari kehidupan merekasehari-hari.

Komponen kompetensi menurut Spencer and Spencer (1993) yang di kutip dari Edy Sutrisno (2009: 206) terdapat lima aspek, yaitu:

a. Motives

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 dirinya.

b. *Traits*,

adalah watak yang membuat orang untuk berperilaku atau bagaimana seseorang merespon sesuatu dengan cara tertentu. Misalnya, percaya diri, control diri, dan stress.

c. *Self concept*,

adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang. Sikap dan nilai di ukur melalui tes kepada responden untuk mengetahui bagaimana nilai yangdimiliki seseorang, apayang menarik bagi seseorang melakukan sesuatu. Misalnya, seseorang yang dinilai menjadi pimpinan seyogianya memiliki perilaku kepemimpinan sehingga perlu adanya tes tentang leadershipability

d. *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 apaseharusnya 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.

e. *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.

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:

a. *Task skills*

Yaitu keterampilan untuk melaksanakan tugas-tugas rutin sesuai dengan standar ditempat kerja.

b. *Task Management skills*

Yaitu keterampilan untuk mengelola serangkaian tugas yang berbeda yang

muncul dalam pekerjaan.

c. *Contingency management skill*

Yaitu keterampilan mengambil tindakan yang cepat dan tepat bila timbul suatu masalah dalam pekerjaan.

d. *Job role environment skills*

Yaitu keterampilan untuk bekerja sama serta memelihara kenyamanan lingkungan kerja.

e. *Transfer skills*

yaitu keterampilan untuk beradaptasi dengan lingkungan kerja baru.

4. Ciri-ciri Kompetensi

Thoha (2008: 91) bahwa ciri-ciri kompetensi karyawan adalah memiliki pengetahuan, kapabilitas dan sikap, inisiatif dan inovatif berupa:

a. Keterampilan dan sikap dalam memecahkan masalah yang berorientasi pada efisiensi, produktivitas, mutu dan kepedulian terhadap dampak lingkungan sekitar.
b. Keterampilan dan sikap dalam pengendalianemosi diri, membangun persahabatan, dan objektivitas persepsi
c. Keterampilan dalam berkomunikasi, membangun persahabatan yang semakin erat sehingga menciptakan kerjasama tim.
d. Sikap untuk mau belajar secara berkelanjutan.
e. Keterampilan dan sikap maju untuk mencari cara-cara baru dalam mengoptimumkan pelayanan mutu kepada pelanggan sehingga dapat menciptakan kepuasan pada pelanggan

5. Tujuan Kompetensi

Hutapea dan Thoha (2008: 16) kompetensi dalam organisasi atau perusahaan pada umumnya bertujuan untuk:

a. 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. Kompetensi prilaku digunakan untuk menggambarkan tuntutan pekerjaan atas prilaku pemangku jabatan agar dapat melaksanakan pekerjaan tersebut dengan prestasi luar biasa.

b. 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.

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

d. 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 yangbekerja dalam organisasi. Kompetensi dapat menjadi fondasi yang kuat untuk pembentukan dan pengembangan organisasi kearah organisasi yang produktif dan kreatif apabila semua orang kearah organisasi.

e. 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.

f. Pembelajaran organisasi (organizational *learning*)

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

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

Kerangka dan tindakan kompetensi dapat digunakan untuk membantu perusahaan atauorganisasi 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.

h. Sistem imbal jasa (*reward system*)

Sistem imbal jasa akanmemperkuat 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.

C. 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 tepatpula. 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 akanberpengaruh positif terhadap karyawan, karena akanmemberikan dorongan untuk bekerja lebih baik lagi agar dapat dipromosikan. Mathis et al. (2013) Promosi adalah perpindahan karyawan

dari jabatan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam satu organisasi sehingga kewajiban, imbalan, tanggung jawab, dan penghasilannya semakin besar dalam organisasi. Robbins dan Judge (2013) Promosi jabatan akan membeikan kesempatan utnuk pertumbuhan pribadi, tanggung jawab yang lebih dan status sosial, jika promosi jabatan yang baik maka akan memberikan kepuasan kepada karyawan.

1. Tujuan – Tujuan Promosi Jabatan

Perusahaan memiliki tujuan yang berbeda-beda dalam menerapkan promosi untuk para karyawannya. Hasibuan (2012: 113) mengemukakan, tujuan umum diberikannya promosi, yaitu:

a. Untuk memberikan pengakuan, jabatan, dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi kerjatinggi.
b. Dapat menimbulkan kepuasan dan kebanggaan pribadi, status sosial yang semakin tinggi, dan penghasilan yang semakinbesar
c. Untuk merangsang agar karyawan lebih bergairah bekerja, berdisiplin tinggi, dan memperbesar produktivitas kerjanya.
d. Untuk menjamin stabilitas kepegawaian dengan direalisasinya promosi kepada karyawan dengan dsar pada waktu yang tepat serta penilaian yang jujur.
e. Kesempatan promosi dapat menimbulkan keuntungan berantai dalam perusahaan karena timbulnya lowongan berantai.
f. Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kreativitas dan inovasinya yang lebih baik demi keuntungan optimal perusahaan.
g. Untuk menambah/memperluas pengetahuan serta pengalaman kerja para karyawan dan ini merupakan daya dorong bagi karyawanlainnya.
h. Untuk mengisi kekosongan jabatan karena pejabatnya berhenti. Agar jabatan itu tidak lowong maka dipromosikan karyawanlainnya.
i. Karyawan yang dipromosikan kepada jabatan yang tepat, semangat, kesenangan, dam ketenangannya dalam bekerja semakin meningkat sehingga produktivitas kerjanya juga meningkat.
j. Untuk mempermudah penarikan pelamar sebab dengan adanya kesempatan promosi merupakan daya pendorong serta perangsang bagi pelamar - pelamar

untuk memasukan lamarannya.

2. Syarat -Syarat Promosi Jabatan

Perusahaan dalam melakukan promosi, memiliki syarat-syarat tertentu sesuai dengan kebijakan perusahaan tersebut. Hasibuan (2012: 111) mengemukakan beberapa syarat umum yang biasanya dugunakan dalam promosi jabatan, yaitu:

a. 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

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. Prestasi Kerja

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

d. 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.

e. 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.

f. loyalitas

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

g. 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.

h. Komunikatif

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

i. Pendidikan

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

3. Dasar-Dasar dan Prosedur Promosi

Program promosi hendaknya memberikan informasi yang jelas, apayang dijadikan sebagai dasar pertimbangan untuk mempromosikan seorang karyawan dalam perusahaan tersebut. Hal ini penting agar karyawan dapat mengetahui dan memperjuangkan nasibnya. Mathis et al (2013), pedoman yang dijadikan dasar untuk mempromosikan karyawan adalah:

a. 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.

b. 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 yanng bisa dipertanggungjawabkan. Kecakapan merupakan kumpulan pengetahuan (tanpa memperhatikan cara mendapatkannya) yang diperlukan untuk memenuhi hal-hal berikut: Kecakapan dalam pelaksanaan prosedur kerja yang praktis, teknik – teknik khusus, dan disiplin ilmu pengetahuan. 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*).

c. Kecakapan dalam memberi motivasi secara langsung.

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 terpintar, sehingga kelemahan promosi yang hanya berdasarkan pengalaman atau kecakapan dapat diatasi.

Hasibuan (2008: 111) berpendapat bahwa promosi yang berdasarkan kombinasi pengalaman dan kecakapan, memberikan kebaikan-kebaikan sebagai berikut:

Memotivasi karyawan untuk memperdalam pengetahuannya bahkan memaksa diri mengikuti pendidikan formal. Dengan demikian, perusahaan akan mempunyai karyawan yang semakin terampil. Moral karyawan akan semakin baik, bergairah,

semangat, dan prestasi kerjanya semakin meningkat karena ini termasuk elemen-elemen yang dinilai untuk promosi. Disiplin karyawan semakin baik karena disiplin termasuk elemen yang akan mendapat penilaian prestasi untuk dipromosikan Memotivasi berkembangnya persaingan sehat dan dinamis di antara para karyawan sehingga mereka berlomba-lomba untuk mencapai tujuan.

4. Jenis-Jenis Promosi Jabatan

Perusahaan menerapkan jenis promosi yang berbeda-beda untuk para karyawannya. Hasibuan (2012: 113) mengemukakan beberapa jenis promosi yang dikenal luas saat ini, yaitu:

a. Promosi Sementara (*Temporary Promotion*)

   Seseorang karyawan dinaikan jabatannya untuk sementara karena adanya jabatan yang lowong yang harus segera diisi, seperti pejabatdekan.

b. 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.

c. 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.

d. 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.

D. Kinerja Karyawan

Kinerja seorang karyawan merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda - beda dalam mengerjakan tugasnya. Kinerja adalah sebuah aksi, bukan kejadian. Aksi kinerja itu sendiri terdiri dari banyak komponen dan bukan merupakan hasil yang dapat dilihat pada

saat itu juga. Hal ini berarti bahwa kinerja merupakan hasil kerja karyawan dalam bekerja untuk periode waktu tertentu dan penekanannya pada hasil kerja yang diselesaikan karyawan dalam periode waktu tertentu.

1. Pengertian Kinerja

Koopmans, *et al.* (2014) mendefinisikan kinerja sebagai ukuran hasil yang relevan dari prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seorang karyawan. Perusahaan yang memiliki karyawan berprestasi maka besar kemungkinan memiliki tingkat kinerja yang baik, sehingga terdapat hubungan yang erat antara karyawan dan perusahaan karena kinerja perusahaan bergantung pada tingginya kinerja karyawan yang dihasilkan.

2. Karakteristik Karyawan yang memiliki Kinerja Tinggi

Menurut Dharma (2000) sebuah studi tentang kinerja menemukan karakteristik karyawan yang mempunyai kinerja tinggi yang meliputi:

1. Berorientasi pada prestasi

   Karyawan yang kinerjanya tinggi memiliki keinginan yang kuat membangun sebuah mimpi tentang apa yang mereka inginkan untuk dirinya.
2. Percaya diri

   Karyawan yang kinerjanya tinggi memiliki sikap mental positif yang mengarahkannya bertindak dengan tingkat percaya diri yang tinggi.
3. Pengendalian diri

   Karyawan yang kinerjanya tinggi mempunyai rasa percaya diri yang sangat mendalam.
4. Kompetensi

   Karyawan yang kinerjanya tinggi telah membangun kemampuan spesifik atau kompetensi berprestasi dalam daerah pilihan mereka.

3. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Koopmans, *et al*. (2014) membagi kinerja karyawan kedalam tiga indikator:

1. Kinerja Tugas

   Berkaitan dengan perilaku karyawan yang ditunjukkan dengan penyelesaian kerja yang sesuai dengan rencana, tepat waktu, dan optimal.
2. Kinerja Konstektual

   Berkaitan dengan kinerja karyawan yang dapat dilihat dari tujuan yang akan dicapai, profesionalitas karyawan di tempat kerja.
3. Perilaku Kinerja Kontraproduktif

   Perilaku kerja yang ditunjukkan dengan produktifitas seseorang dalam menyelesaikan pekerjaan yang baik dengan waktu dan usaha yang efisien.

E. Penelitian terdahulu

Penelitian-penelitian terdahulu berfungsi sebagai pendukung untuk melakukan penelitian yang dilakukan oleh penulis. Penelitian terdahulu telah mengkaji masalah penilaian prestasi kerja, kompetensi dan promosi jabatan terhadap kinerja karyawan.

Tabel.2.1. Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Liza Estino Daoanis, Ph.D (2012)	PERFORMANCE APPRAISAL SYSTEM: It's Implication To Employee Performance	Hasilnya menunjukkan sistem penilaian prestasi kerja dan bahwa hasil penilaian dinilai, dianalisis, dan ditinjau untukmengklasifikasikan kompetensi dan kebutuhan pengembangan di semua departemen dan berpengaruh terhadap kinerja karyawan
2	Moh Noor & Dola (2009)	Job Competencies for Malaysian Managers in Higher Education Institution	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa mengidentifikasi dan memanfaatkan kompetensi dangat penting untung mengembangkanmanajer yang sukses
3	Christina Godwin Peter (2014)	*Impact Of Promotion To Employees Performance At Dar*	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengakses dampak promosi terhadap

No	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
		Es Salaam City Council	kinerja karyawan di Dewan Kota Dar es Salaam. Juga hasil menunjukkan bahwa promosi memiliki dampak pada kinerja individu dan organisasi karena mendorong motivasi, kinerja yang baik, hubungan yang baik dan peningkatan remunerasi.
4	Koopmans, *et al*. (2014)	*Construct Validity of the Individual Work Performance Quistionnaire*	Penelitian ini membahas tentang validitas *IndividualWork Performance Quistionnaire (IWPQ).* Penelitian dilakukan pada 1.424 karyawan dari berbagai sector pekerjaan di Belanda. IWPQ mengindikasikan gagasan validitas yang dapat diterima. Peneliti diberikan sebuah instrument pengukuran kinerja yang valid dan reliabel dan juga dapat digunakan untuk karyawan dengan sector pekerjaan yang berbeda.

Tujuan dari penelitian sebelumnya yaitu untuk mengetehui apakah variable Penilaian prestasi kerja, kompetensi dan promosi jabatan berpengaruh positif terhadap kinerja, sedangkan penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan dari variabel penilaian prestasi kerja dan kompetensi terhadap kinerja karyawan.

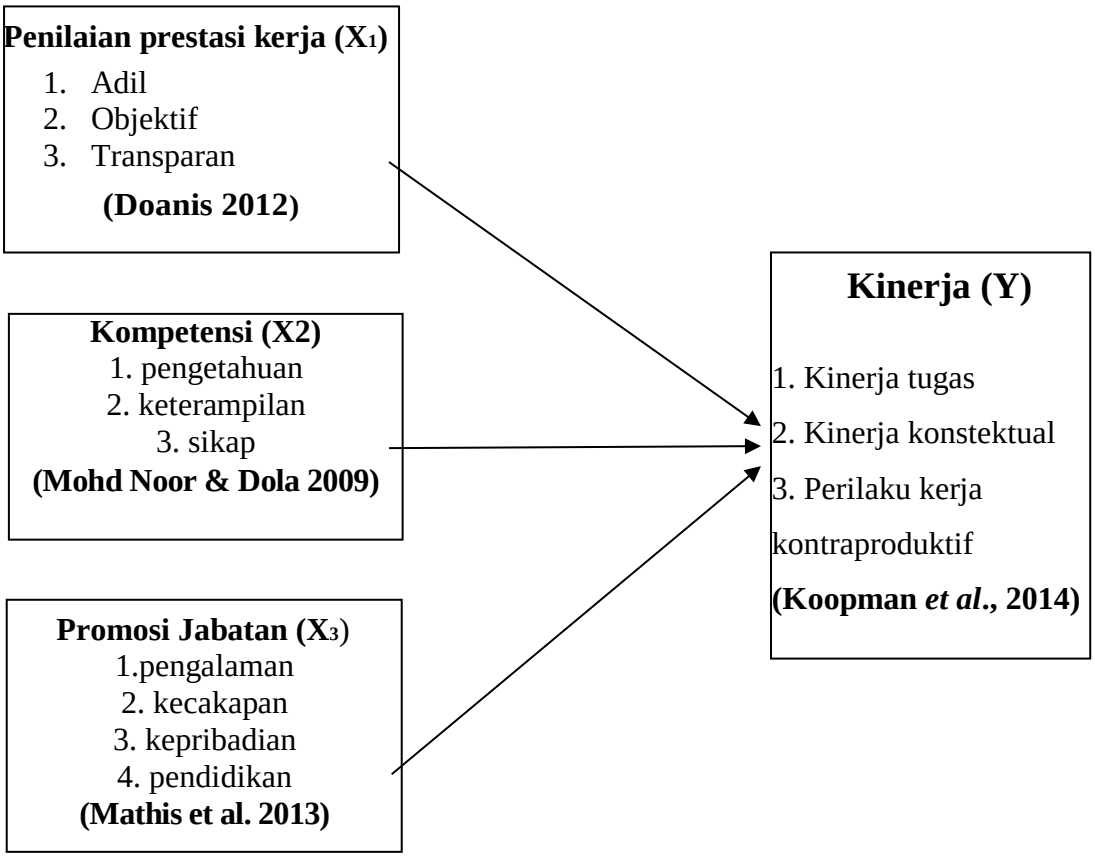
F. Kerangka Pemikiran

Daoanis (2012) mengemukakan penilaian kinerja adalah pendekatan yang lebih terbatas yang melibatkan manajer dan membuat penilaian top-down dan penilaian kinerja bawahan mereka pada kinerja tahunan rapat penilaian. Ideal dari pendekatan penilaian kinerja adalah bahwa hasil yang diinginkan secara efektif memungkinkan karyawan untuk memenuhitarget kinerja mereka sendiri.

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. Mohd Noor dan Dola (2009) menyatakan bahwa kompetensi dapat diartikan dengan bakat yang diperlukan untuk meningkatkan kemampuan dasar dan untuk meningkatkan kinerja ke tingkat yang lebih tinggi. Seseorang yang memeiliki kompetensi yang tinggi seperti keterampilan, pengetahuan, kemampuan, dan sikap yang sesuai dengan jabatan yang diembannya selalu terdorong untuk bekerja secara efektif, efisien, dan produktif.

Promosi jabatan merupakan salah satu bagian dari program penempatan yang dilakukan oleh perusahaan. Mathis et al. (2013) 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.

Koopmans, *et al.* (2014) mendefinisikan kinerja sebagai ukuran hasil yang relevan dari prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seorang karyawan. 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. Berdasarkan uraian diatas maka dapat diketahui bahwa penilaian prestasi kerja, kompetensi, dan promosi jabatan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berikut kerangka konseptual pada penelitian ini:



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

G. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori- teori dan literatur yang relevan dan dijadikan acuan, belum berdasarkan fakta- fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi, hipotesis merupakan jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum merupakan jawaban yang empiris (Sugiyono, 2009).

Perumusan masalah, tinjauan pustaka, maka dirumuskan tiga hipotesis dalam penelitian ini, yaitu:

1. Penilaian prestasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bank BRI Pringsewu.

2. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bank BRI Pringsewu.
3. Promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bank BRI Pringsewu.

III. METODE PENELITIAN

A. Objek Penelitian

Penelitian ini mengambil sampel pada karyawan Bank BRI Kantor Cabang Pringsewu yang beralamat di Jl. Ahmad Yani No. 495, Pringsewu, Lampung.

B. Jenis penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif. Martono (2010: 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.

C. 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 2013: 38). Variabel yang digunakan dalam penelitian dapat diklasifikasikan menjadi:

1. Variabel Independen (Bebas)

   variabel yang menjelaskan dan memengaruhi variabel lain. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah penilaian prestasi kerja (X_1), kompetensi (X_2), dan promosi Jabatan (X_3),
2. Variabel Dependen (Terikat)

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

D. 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 suatuvariabel. Adapun operasionalisasi variabel dari masing-masing variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penilaian Prestasi Kerja(X_1)

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

a. Adil

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

b. Objektif

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

c. Transaparan

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

2. Kompetensi (X_2)

Kompetensi adalah suatu yang mendasari karakteristik dari suatu individu yang dihubungkan dengan hasil yang diperoleh dalam suatu pekerjaan. 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. 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 kompetensi kerja adalah:

a. 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
4. 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

b. 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:

a. Semangat kerja yangt inggi
b. kemampuan dalam berkreativitas dalambekerja
c. Kemampuan bekerja sama

3. Promosi Jabatan (X_3)

Mathis et al. (2013) 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:

a. Pengalaman

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

b. Kecakapan (*Ability*)

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 yanng bisa dipertanggungjawabkan. Adapun indikator – indikatornya:

1. Prestasi
2. Kecakapan Manajerial

c. Kepribadian

adalah keseluruhan sikap, ekspresi, perasaan, temparmen, 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

d. Pendidikan

Saat ini, manajemen perusahaan umumnya mempunyai kriteria minimum tingkat pendidikan tenaga kerja yang bersangkutan untuk dapat dipromosikan pada jabatan tertentu. Alasan yang melatarbelakanginya 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. Kinerja karyawan

Koopmans, *et al.* (2014) mendefinisikan kinerja sebagai ukuran hasil yang relevan dari prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seorang karyawan. Perusahaan yang memiliki karyawan berprestasi maka besar kemungkinan memiliki tingkat kinerja yang baik, sehingga terdapat hubungan yang erat antara karyawan dan perusahaan karena kinerja perusahaan bergantung pada tingginya kinerja karyawan yang dihasilkan. Koopmans, *et al*. (2014) membagi kinerja karyawan kedalam tiga indikator:

a. Kinerja Tugas

Berkaitan dengan perilaku karyawan yang ditunjukkan dengan penyelesaian kerja yang sesuai dengan rencana, tepat waktu, dan juga optimal.

b. Kinerja Konstektual

Berkaitan dengan kinerja karyawan yang dapat dilihat dari tujuan yang akan dicapai, profesionalitas karyawan di tempat kerja.

c. Perilaku Kinerja Kontraproduktif

Perilaku kerja yang ditunjukkan dengan produktifitas seseorang dalam menyelesaikan pekerjaan yang baik dengan waktu dan usaha yang efisien.

E. 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). Penelitian ini populasinya adalah semua karyawan Bank BRI Kantor Cabang Pringsewu yang berjumlah 237 orang.

F. Sampel

Sugiyono (2011), sampel dilakukan jika populasi besar dan penelitian tidak mungkin mempelajari semua yang ada dalam populasi. Sampel dalam penelitian ini adalah 108 karyawan Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Pringsewu. Adapun penelitian ini menggunakan rumus Slovin karena dalam penarikan sampel, jumlahnya harus representative agar hasil penelitian dapat digeneralisasikan dan perhitungannya pun tidak memerlukan tabel jumlah sampel, namun dapat dilakukan dengan rumus dan perhitungan sederhana. Rumus Slovin untuk menentukan sampel adalah sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + N[e]^2}$$

Keterangan:

n = Ukuran sampel/jumlah responden

N = Ukuran populasi

E = Presentase kelonggaran ketelitian kesalahan pengambilan sampel yang masih bisa ditolerir; e=0,1

Dalam rumus Slovin ada ketentuan sebagai berikut:

Nilai e = 0,1 (10%) untuk populasi dalam jumlah besar

Nilai e = 0,2 (20%) untuk populasi dalam jumlah kecil

Jadi rentang sampel yang dapat diambil dari teknik Solvin adalah antara 10-20 % dari populasi penelitian.

Jumlah populasi dalam penelitian ini adalah sebanyak 237 karyawan, sehingga presentase kelonggaran yang digunakan adalah 10% dan hasil perhitungan dapat dibulatkan untuk mencapai kesesuaian. Maka untuk mengetahuisampel penelitian, dengan perhitungan sebgai berikut:

$$n = \frac{237}{1 + 237(0{,}1)^2}$$

$$n = \frac{237}{3{,}37} = 70{,}32$$

Berdasarkan perhitungan diatas sampel yang mejadi responden dalam penelitian ini di sesuaikan menjadi sebanyak 108 orang atau sekitar 16% penambahan responden

dari seluruh total karyawan Bank BRI Pringsewu, hal dilakukan untuk mempermudah dalam pengolahan data dan mengurangi adanya tingkat kesalahan atau rusaknya data untuk hasil pengujian yang lebih baik. Sampel yang diambil berdasarkan teknik *probability sampilng; simple random sampling,* dimana peneliti memberikan peluang yang sama bagi setiap anggota pupulasi (karyawan) untuk dipilih menjadi sampel yang dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi itu sendiri. Salah satu Teknik nonprobability sampling yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah Teknik quota sampling. Teknik kuota sampling merupakan Teknik untuk menentukan sampel dari populasi yang memiliki ciri ciri tertentu sampai jumlah quota yang diinginkan (Sugiono: 2002)

G. Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini dibagi menjadi dua, yaitu:

1. Data primer

   Data primer merupakan data yang di kumpulkan langsung dari responden dengan menggunakan angket atau kuesinoner yang di klasifikasikan berdasarkan variabel penelitian. Berdasarkan sifatnya, data primer dibagi menjadi dua macam, yaitu :

   a. Data kualitatif, bersifat tidak terstruktur sehingga variasi data dari sumbernya mungkin sangat beragam, hal ini disebabkan karena para karyawan yang terlibat dalam penelitian diberi kebebasan untuk mengutarakan pendapat. Data ini diperoleh langsung dari Bank BRI Pringsewu seperti gambaran umum perusahaan, hasil kuesioner, dan informasi lainnya yang menunjang penelitian ini.

   b. Data kuantitatif, bersifat terstruktur sehingga mudah dibaca peneliti. Data kuantitatif yaitu data yang dapat dihitung berupa angka-angka yang diperoleh langsung dari Bank BRI Pringsewu, seperti jumlah pegawai, tingkat pendidikan dan golongan, tingkat absensi karyawan, dan data-data lainnya yang menunjang penelitian ini.

2. Data Sekunder

   Data-data yang sumbernya dari perusahaan yang bersangkutan, maupun data eksternal yang berasal dari jurnal maupun penelitian-penelitian

sebelumnya. Data sekunder dibagi menjadi dua, yaitu:

a. Data internal, yaitu data yang sifatnya intern atau dari dalam perusahaan yang bersangkutan.
b. Data eksternal, yaitu data yang sifatnya eksternal atau data yang telah disediakan oleh pihak tertentu di luar perusahaan.

H. Teknik 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. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner dengan Skala Likert, yang mana skor yang diberikan pada setiap jawaban responden adalah:

   Jawaban Sangat Setuju (SS) diberi skor 5.

   Jawaban Setuju (S) diberi skor 4.

   Jawaban Netral (N) diberi skor 3.

   Jawaban Tidak Setuju (TS) diberi skor 2.

   Jawaban Sangat Tidak Setuju (STS) diberi skor 1.
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.

I. Uji Instrumen Penelitian

1. Uji Validitas

Uji validitas merupakan suatu alat ukur yang menunjukkan tingkat keakuratan atau

ketepatan suatu instrumen untuk mengukur apa yang hendak diukur guna menghasilkan pengukuran yang dapat dipercaya. Instrumen yang dimaksud adalah yaitu jawaban responden atas sejumlah pertanyaan yang tertuang dalam kuesioner yang disebarkan oleh peneliti.

Uji validitas diukur melalui kriteria berikut ini :

a. Jika nilai rhitung > rtabel maka dapat dikatakan valid, jika sebaliknya makatidak valid.
b. Probabilitas (sig) < 0,05 maka instrumen dapat dikatakan valid, jika sebaliknya maka tidak valid.

Pengukuran validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan mengukur variabel dengan bantuan SPSS 25.0. Pengukuran validitas menggunakan analisis faktor yang merupakan salah satu teknik *Statistic Multivariate,* dilihat dari hasil perhitungan analisis faktor yaitu nilai Sig 2 Tail≥0,50 dan *Person Corelation*> R Tabel, yang berarti sampel sudah memadai untuk dianalisis lebih lanjut.

Tabel 3.1 Hasil Uji Validitas Variable Penilaian Prestasi Kerja (X1)

Variabel	**Item Pertanyaan**	***R Tabel***	***Person correlation***	**Keterangan**
Penilaian Prestasi Kerja	Item 1	0,189	0,443	Valid
	Item 2		0,497	Valid
	Item 3		0,405	Valid
	Item 4		0,453	Valid
	Item 5		0,415	Valid
	Item 6		0,577	Valid
	Item 7		0,457	Valid
	Item 8		0,479	Valid
	Item 9		0,622	Valid

Tabel 3.1 menunjukkan bahwa validitas pada variabel penilaian prestasi kerja (X1) menunjukan nilai R hitung *Person Corelation* Seluruh Pertanyaan lebih besar dari R tabel X1>0.189 dan *Sig 2 tail* seluruh item pertanyaan <0,05 yang berarti populasi sudah memadai untuk dianalisis lebih lanjut dan butir pertanyaan dinyatakan valid.

Table 3.2 Hasil Uji Validitas Variable Kompetensi (X2)

Variabel	Item Pertanyaan	*R Tabel*	*Person correlation*	Keterangan
kompetensi	Item 1	0,189	0,552	Valid
	Item 2		0,611	Valid
	Item 3		0,621	Valid
	Item 4		0,589	Valid
	Item 5		0,478	Valid
	Item 6		0,495	Valid
	Item 7		0,552	Valid
	Item 8		0,563	Valid
	Item 9		0,589	Valid

Tabel 3.2 menunjukkan bahwa hasil uji validitas tentang variabel kompetensi kerja (X2) diperoleh nilai R hitung *Person Corelation* Seluruh Pertanyaan lebih besar dari R tabel X2>0.189 dan *Sig 2 tail* seluruh item pertanyaan <0,05 yang berarti sampel sudah memadai untuk dianalisis lebih lanjut dan butir pertanyaan dinyatakan valid.

Table 3.3 Hasil Uji Validitas Variable Promosi Jabatan (X3)

Variabel	Item Pertanyaan	*R Tabel*	*Person correlation*	Keterangan
Promosi Jabatan	Item 1	0,189	0,352	Valid
	Item 2		0,399	Valid
	Item 3		0,515	Valid
	Item 4		0,498	Valid
	Item 5		0,634	Valid
	Item 6		0,741	Valid
	Item 7		0,644	Valid
	Item 8		0,767	Valid
	Item 9		0,834	Valid
	Item 10		0,555	Valid
	Item 11		0,803	Valid
	Item 12		0,741	Valid

Tabel 3.3 menunjukkan bahwa validitas pada variabel promosi jabatan (X3) menunjukan nilai R hitung *Person Corelation* Seluruh Pertanyaan lebih besar dari R tabel X3>0.189 dan *Sig 2 tail* seluruh item pertanyaan <0,05 yang berarti populasi sudah memadai untuk dianalisis lebih lanjut dan butir pertanyaan dinyatakan valid.

Table 3.4 Hasil Uji Validitas Variable Kinerja (Y)

Variabel	Item Pertanyaan	*R Tabel*	*Person correlation*	Keterangan
	Item 1	0,189	0,497	Valid
	Item 2		0,593	Valid
	Item 3		0,463	Valid
	Item 4		0,394	Valid
	Item 5		0,402	Valid
	Item 6		0,386	Valid
	Item 7		0,357	Valid
	Item 8		0,631	Valid
	Item 9		0,294	Valid
	Item 10		0,430	Valid
	Item 11		0,596	Valid
	Item 12		0,624	Valid
	Item 13		0,296	Valid
	Item 14		0,402	Valid
	Item 15		0,522	Valid
	Item 16		0,409	Valid
	Item 17		0,574	Valid
	Item 18		0,532	Valid
	Item 19		0,548	Valid
	Item 20		0,459	Valid
	Item 21		0,717	Valid
	Item 22		0,396	Valid
	Item 23		0,631	Valid
	Item 24		0,595	Valid
	Item 25		0,700	Valid
	Item 26		0,444	Valid
	Item 27		0,377	Valid
	Item 28		0,566	Valid
	Item 29		0,550	Valid
	Item 30		0,451	Valid

Tabel 3.4 menunjukkan bahwa validitas pada variabel kinerja karyawan (Y) menunjukan nilai R hitung *Person Corelation* Seluruh Pertanyaan lebih besar dari R tabel Y>0.189 dan *Sig 2 tail* seluruh item pertanyaan <0,05 yang berarti populasi sudah memadai untuk dianalisis lebih lanjut dan butir pertanyaan dinyatakan valid.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah ketepatan instrumen dalam pengukuran. Uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan program SPSS versi 25.0 dan menggunakan teknik

pengukuran *Chronbach Alpha*, hasil pengujian dapat dikatakan reliabel apabila *Chronbach Alpha* > 0,6.

Tabel 3.5 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Penilaian Prestasi Kerja (X_1)

Variabel	Item Pertanyaan	*Croanbach's Alpa*	*Croanbach's Alpa if Item Delete*	Keterangan
Penilaian Prestasi Kerja	Item 1	0,806	0,812	Reliabel
	Item 2		0,819	Reliabel
	Item 3		0,797	Reliabel
	Item 4		0,802	Reliabel
	Item 5		0,786	Reliabel
	Item 6		0,768	Reliabel
	Item 7		0,784	Reliabel
	Item 8		0,756	Reliabel
	Item 9		0,740	Reliabel

Hasil uji reliabilitas pada variabel penilaian prestasi kerja (X_1) yang terdapat pada Tabel 4.9 *Cronbach's Alpha* 0,806>0,6 dan *Cronbach's Alpha If Item Deleted*> 0,6 maka untuk semuan item pertanyaan tersebut dinyatakan dapat dipercaya.

Tabel 3.6 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kompetensi (X_2)

Variabel	Item Pertanyaan	*Croanbach's Alpa*	*Croanbach's Alpa if Item Delete*	Keterangan
Kompetensi	Item 1	0,728	0,705	Reliabel
	Item 2		0,693	Reliabel
	Item 3		0,691	Reliabel
	Item 4		0,702	Reliabel
	Item 5		0,721	Reliabel
	Item 6		0,718	Reliabel
	Item 7		0,704	Reliabel
	Item 8		0,702	Reliabel
	Item 9		0,698	Reliabel

Hasil uji reliabilitas pada variabel *kompetensi (x2)* yang terdapat pada Tabel 3.6 *Cronbach's Alpha* 0,728>0,6 dan *Cronbach's Alpha If Item Deleted*> 0,6 maka seluruh item pertanyaan tersebut dinyatakan dapat di percaya.

Tabel 3.7 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Promosi Jabatan (X_3)

Variabel	Item Pertanyaan	*Croanbach's Alpa*	*Croanbach's Alpa if Item Delete*	Keterangan
Promosi jabatan	Item 1	0,864	0,870	Reliabel
	Item 2		0,868	Reliabel
	Item 3		0,860	Reliabel
	Item 4		0,862	Reliabel
	Item 5		0,853	Reliabel
	Item 6		0,845	Reliabel
	Item 7		0,853	Reliabel
	Item 8		0,843	Reliabel
	Item 9		0,836	Reliabel
	Item 10		0,859	Reliabel
	Item 11		0,839	Reliabel
	Item 12		0,846	Reliabel

Hasil uji reliabilitas pada variabel promosi jabatan (X3) yang terdapat pada Tabel 3.7 *Cronbach's Alpha* 0,864>0,6 dan *Cronbach's Alpha If Item Deleted*> 0,6 maka seluruh item pertanyaan tersebut dinyatakan dapat di percaya.

Tabel 3.8 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Variabel	Item Pertanyaan	*Croanbach's Alpa*	*Croanbach's Alpa if Item Delete*	Keterangan
Kinerja Karyawan	Item 1	0,888	,884	Reliabel
	Item 2		,883	Reliabel
	Item 3		,885	Reliabel
	Item 4		,886	Reliabel
	Item 5		,886	Reliabel
	Item 6		,886	Reliabel
	Item 7		,886	Reliabel
	Item 8		,881	Reliabel
	Item 9		,889	Reliabel
	Item 10		,885	Reliabel
	Item 11		,882	Reliabel
	Item 12		,882	Reliabel
	Item 13		,887	Reliabel
	Item 14		,887	Reliabel
	Item 15		,883	Reliabel
	Item 16		,889	Reliabel
	Item 17		,882	Reliabel
	Item 18		,883	Reliabel
	Item 19		,883	Reliabel

Variabel	Item Pertanyaan	*Croanbach's Alpa*	*Croanbach's Alpa if Item Delete*	Keterangan
Kinerja Karyawan	Item 20	0,888	,885	Reliabel
	Item 21		,880	Reliabel
	Item 22		,886	Reliabel
	Item 23		,881	Reliabel
	Item 24		,882	Reliabel
	Item 25		,879	Reliabel
	Item 26		,886	Reliabel
	Item 27		,887	Reliabel
	Item 28		,882	Reliabel
	Item 29		,883	Reliabel
	Item 30		,885	Reliabel

Hasil uji reliabilitas pada variabel *kinerja karyawan* (Y) yang terdapat pada Tabel 3.8 *Cronbach's Alpha* 0,888>0,6 dan *Cronbach's Alpha If Item Deleted*> 0,6 maka seluruh item pertanyaan tersebut dinyatakan dapat di percaya.

3. Uji Normalitas

Ghozali (2013), uji normalitas adalah uji untuk mengetahui apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Ada dua cara untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak yaitu dengan analisis grafik dan uji statistik. Metode yang digunakan dalam uji normalitas penelitian ini adalah teknik *Kolmogorov-Smirnov Test,* dengan menggunakan program SPSS 25. Data dikatakan terdistribusi normal, apabila *Asymp.sig (p)* lebih besar dari 0,05. Berikut adalah tabel hasil uji normalitas data:

Tabel 3.9 Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test					
		Y	X1	X2	X3
N		108	108	108	108
Normal Parameters[a,b]	Mean	98,9352	32,3241	36,7778	42,7500
	Std. Deviation	12,54098	4,72383	3,58953	5,46890
Most Extreme Differences	Absolute	,073	,078	,078	,085
	Positive	,056	,078	,058	,080
	Negative	-,073	-,078	-,078	-,085
Test Statistic		,073	,078	,078	,085
Asymp. Sig. (2-tailed)		,200[c,d]	,103[c]	,113[c]	,051[c]
a. Test distribution is Normal.					
b. Calculated from data.					
c. Lilliefors Significance Correction.					
d. This is a lower bound of the true significance.					

Tabel 3.9 menunjukkan variabel penelitian memiliki nilai *Sig* = 0,103 pada variabel X1, 0,113 variabel X2, 0.113 dan 0,51 pada variabel Y (p>0.05) hasil tersebut menunjukkan bahwa sampel data terdistribusi secara normal. Hal ini berarti bahwa sampel yang didapatkan berasal dari populasi normal, maka pengujian selanjutnya dapat dilanjutkan

J. Teknik Analisis Data

1. Analisis Statistik 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.

2. Analisis Statistik 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. Analisis Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda adalah hubungan secara linear antara dua atau lebih variabel bebas dengan variabel terikat.

K. Pengujian Hipotesis

Secara umum hipotesis dapat diuji dengan dua cara yaitu dengan mencocokan fakta, atau dengan mempelajari konsistensi logis. Metode pengujian terhadap hipotesis berupa analisis regresi linier berganda serta dilakukan pengujian secara pengujian secara parsial (uji T).

1. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis ini digunakan untuk mengetahui pengaruh penilaian kerja, kompetensi dan promosi jabatan terhadap kinerja karyawan Bank BRI Pringsewu dengan menggunakan rumus analisis regresi linier berganda:

$Y = a + \beta 1\ X_1 + e$

$Y = a + \beta 2\ X_2 + e$

$Y = a + \beta 3\ X_3 + e$

Keterangan:

Y: Kinerja Karyawan

X_1: penilaian prestasi kerja

X_2: kompetensi

X_3: Promosi jabatan

a: Konstanta

b_1: koofisien X

b_2: koofisien X

b_3: koofisien X

e: *error*

2. Uji T (parsial)

   Pengujian ini dimaksudkan untuk mengetahui secara parsial variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen, hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

   H_0: $b_1 = 0$, artinya secara parsial tidak terdapat pengaruh penilaian prestasi kerja terhadap kinerja karyawan.

   H_1: $b_1 \neq 0$, artinya secara parsial terdapat pengaruh penilaian prestasi kerja terhadap kinerja karyawan.

   H_0: $b_2 = 0$, artinya secara parsial tidak terdapat pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan.

   H_2: $b_2 \neq 0$, artinya secara parsial terdapat pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan.

   H_0: $b_3 = 0$, artinya secara parsial tidak terdapat pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja karyawan.

   H_3: $b_3 \neq 0$, artinya secara parsial terdapat pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja karyawan.

Pengujian ini dilakukan dengan tingkat keyakinan 95% dengan ketentuan sebagai berikut:

- Jika t hitung & gt; t tabel (0.05), maka hipotesis didukung.
- Jika t hitung & lt; t tabel (0.05), maka hipotesis tidak didukung.

Hasil uji t dapat dilihat pada *Output Coefficient* dari hasil analisis regresi linier berganda menggunakan SPSS.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Hasil penelitian yang dilakukan diperoleh kesimpulan bahwa penelitian ini mendukung hipotesis yang di ajukan:

1. Penilaian prestasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Bank BRI Pringsewu dimana semakin baik penilaian prestasi kerja maka semakin tinggi kinerja karyawan.
2. Kompetensi kerja karyawan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Bank BRI Pringsewumaka semakin tinggi kompetensi karyawan maka semakin baik kinerja karyawan.
3. Promosi jabatan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan Bank BRI Pringsewu dimana terdapat faktor faktor lain yang mempengaruh kinerja karyawan

B. Saran

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan sehingga saran untuk perusahaan agar dapat memperhatikan tingkat kompetensi yang dimiliki oleh karyawannya, karena adanya perbedaan kompetensi antara satu karyawan dengan karyawan lainnya agar tidak adanya penurunan kinerja sehingga menjadikan produktifitas karyawan meningkat.
2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penilaian prestasi kerja terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan sehingga saran untuk perusahaan agar dapat memperhatikan penilaian yang dilakukan terhadap para karyawannya, dengan cara memberikan penilaian yang objektif dan

terbuka, Sehingga terjadi peningkatan kinerja yang akan berdampak pada produktifitas perusahaan.

3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa promosi jabatan memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan disebabkan oleh nilai dari hasil penelitian yang kecil terhadap kinerja karyawan sehingga tidak mempengaruhi karyawan dalam melaksanakan kinerjanya. Promosi merupakan suatu jalan untuk karyawan mendapatkan kenaikan jabatan menjadi lebih baik, banyak cara agar promosi jabatan dapat dilakukan dengan baik yaitu perusahaan sebaiknya melaksanakan program promosi jabatan yang didasarkan pada prestasi kerja, pengalaman, kecakapan, dan syarat syarat terkait yang dimiliki oleh perusahaan, misal dengan memberikan promosi kepada karyawan yang mencapai target tertentu sesuai dengan visi dan misi yang diberikan oleh perusahaan.
4. Perusahaan sebaiknya meningkatkan kinerja kontekstual karyawan dengan memberikan motivasi, inisiatif, dan antusiasme kerja kepada karyawan untuk mendukung lingkungan organisasi agar menghasilkan kinerja yang lebih baik.
5. Bagi peneliti selanjutnya

   Untuk penelitian selanjutnya, disarankan menambahkan kompenen lain dalam penelitian selanjutnya ,seperti pengaruh kecerdasasan emosional, komitmen, dan lingkungan kerja dalam pengaruhnya terhadap kinerja.

DAFTAR PUSTAKA

Armstrong M. And Baron A.2005. *Managing Performance: Performance Management In Action.* New York Mc Graw Hill Book Co.

Christina Godwin Peter (2014). *Impact Of Promotion To Employees Performance At Dar Es Salaam City Council. A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for Award of the Degree of Masters of Science in Human Resources Management*. (MSc- HRM) of Mzumbe University.

Dharma.2000, Manajemen Prestasi Kerja. Edisi Pertama. Jakarta: Rajawali.

Dessler, Gary. 2010. Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Kesepuluh). Jakarta Barat: PT Indeks.

Daoanis Liza Estino, Ph.D. 2012, *Performance Appraisal System: It's Implication To Employee Performance*. Int J Econ Man Sci. 2(3) :55-62.10. Selvarajan

Ghozali, Imam. 2013. Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program Ibm Spss 21 Update Pls Regresi. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Griffin, 2004. Manajemen, Alih Bahasa Gina Gania, Erlangga, Jakarta

Hasibuan. 2008. Pengantar Manajemen. Jakarta: Erlangga.

Hasibuan, M. 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Pt Bumi Aksara.

Hutapea, P. D. 2008. Kompetensi Plus. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Koopmans, Et Al. 2014. *Improving The Individual Work Performance Questionnaire Using Rasch Analysis.* J Appl Meas, 15(2), 160-175.

Mangkunegara. 2010. Evaluasi Kinerja Sdm, PT. Refika Aditama, Bandung.

Martono. 2010. Metode Penelitian Kuantitatif. Jakarta. Rajawali Pers

Mathis R. L., Jackson J. H., And Valentine S. R., 2013. *Study Guide For Mathis/ Jackson/ Valentine Human resource Management 14 th*; Nelson

Education.

Moeheriono. 2012. Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi. Jakarta: Edisi Revisi Cetakan Pertama, Raja Grafindo Persada.

Mohd Noor, K. B., & Dola K. 2009. *Job Competencies for Malaysian Managers in Higher Education Institution. Asian Journal of Management and Humanity Sciences,* Vol.4, No.4 pp.226-240.

Rivai, V. D. 2010. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan. Jakarta: Edisi Kedua Raja Grafindo Persada.

Ruky. 2001. Sistem Manajemen Kinerja. PT Gramedia, Jakarta.

Sirait.2006. Memahami Aspek-Aspek Pengelolaan Sumber Daya. Manusia Dalam Organisasi, PT Grasindo, Jakarta.

Soeprihanto, Jhon. 2000. Penilaian Kinerja Dan Pengembangan Karyawan. Yogyakarta.BPFE.

Sofiyandi, H. 2008. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta:Graha.

Spencer, Lyle & Signe M. Spencer. 1993. *Competence At Work, Models For Superior Performance.* Canada: John Wiley & Sons, Inc.

Sugiyono. 2010. Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D. Bandung: Alfabeta.

Sutrisno, E. 2011.Manajemen Sumber Daya Manusia Cetakan Ke-3. Jakarta: Media Group.

Thoha. 2008. Prilaku Organisasi: Konsep Dasar Dan Aplikasinya. Jakarta: Raja Grafindo Persada

Wayne F. Cascio. (1998). *Managing Human Resources Productivity, Quality Of Worklife,* Profit 5 Irition. Irwin Usa

Wibowo. 2010. Manajemen Kinerja. Jakarta: Rajawali Press.

Wilson. 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia. Erlangga. Bandung.