

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

##### 2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia meliputi semua orang yang berstatus sebagai anggota dalam organisasi, yang masing-masing memiliki peran dan fungsi. Sumber daya manusia adalah potensi manusiawi yang melekat keberadaannya pada seseorang yang meliputi potensi fisik dan non fisik. SDM dalam konteks organisasi publik dipahami sebagai potensi manusiawi yang melekat keberadaannya pada seorang pegawai, sedangkan potensi non fisik adalah kemampuan seorang pegawai yang terakumulasi baik dari latar belakang pengetahuan, intelegensia, keahlian, keterampilan dan *human relations*.

Secara etimologis MSDM merupakan penggabungan dua konsep yang secara maknawiah memiliki pengertian yang berbeda. Kedua konsep tersebut adalah : Manajemen dan Sumber daya manusia. Menurut Nawawi seperti yang dikutip oleh Sulistiyani et al, (2003; 65) yang dimaksud sebagai SDM adalah meliputi tiga pengertian yaitu sumber daya manusia adalah manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi (disebut juga personil, tenaga kerja, pegawai atau karyawan). Sumber daya manusia adalah potensial manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya.

Dalam suatu organisasi atau perusahaan peranan manajemen sumber daya manusia (SDM) sangatlah penting. Hal ini dapat kita mengerti karena tanpa SDM, suatu organisasi tidak mungkin berjalan. Manusia merupakan penggerak dan

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

pengelola faktor-faktor produksi lainnya seperti modal, bahan mentah, peralatan, dan lain-lain untuk mencapai tujuan organisasi.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dapat diartikan sebagai kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi dan masyarakat (Flippo dalam Yani;2012;2). Dengan kata lain, secara lugas Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki pengertian sebagai kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia dalam upaya mencapai tujuan individu dan organisasional.

### **2.1.2 Fungsi Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Yani (2012;4) fungsi operasional dalam Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan dasar pelaksanaan MSDM yang efisien dan efektif dalam pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan. Manajemen Sumber Daya Manusia secara fungsional memiliki beberapa fungsi yang saling terkait satu sama lain dan operasional yang dijalankan oleh Manajemen Sumber Daya Manusia sesuai dengan fungsi yang dimilikinya.

Adapun fungsi operasional MSDM terbagi menjadi beberapa fungsi, yaitu :

a) Fungsi Perencanaan (*Planning*)

Fungsi Perencanaan merupakan fungsi MSDM yang sangat esensial, hal ini karena menyangkut rencana pengelolaan SDM organisasi / perusahaan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

b) Fungsi Pengadaan (*Procurement*)

Fungsi Pengadaan merupakan fungsi MSDM dalam usaha untuk memperoleh jenis dan jumlah SDM yang tepat, melalui proses pemanggilan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan SDM yang diperlukan sesuai dengan tujuan organisasi atau perusahaan (*the right man in the right place*).

c) Fungsi Pengembangan (*Development*)

Fungsi Pengembangan merupakan fungsi MSDM dalam proses peningkatan ketrampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral SDM melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan diberikan harus sesuai dengan kebutuhan masa kini dan masa mendatang.

d) Fungsi Kompensasi

Fungsi Kompensasi merupakan fungsi MSDM dalam proses pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung kepada SDM sebagai imbalan jasa (*output*) yang diberikan kepada organisasi atau perusahaan.

e) Fungsi Pengintegrasian

Fungsi Pengintegrasian merupakan fungsi MSDM dalam mempersatukan kepentingan organisasi/perusahaan dengan kebutuhan SDM sehingga akan dapat tercipta kerjasama yang saling menguntungkan.

f) Fungsi Pemeliharaan

Fungsi Pemeliharaan merupakan fungsi MSDM dalam memelihara dan meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas SDM agar tercipta hubungan jangka panjang.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

## 2.2 Penilaian Prestasi Kerja Karyawan

### 2.2.1 Pengertian Prestasi Kerja Karyawan

Penilaian prestasi kerja ini pada dasarnya merupakan salah satu faktor utama dalam mengembangkan suatu perusahaan secara efektif dan efisien. Pentingnya penilaian prestasi kerja yang rasional dan diterapkan secara obyektif yang utama untuk kepentingan karyawan yang bersangkutan dan kepentingan organisasi. Bagi karyawan, penilaian tersebut berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, keletihan, kekurangan dan potensinya yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana, dan pengembangan karirnya.

Penilaian prestasi kerja memungkinkan para karyawan untuk mengetahui bagaimana prestasi kerja mereka, dan sejauh mana hasil kerja mereka dinilai oleh atasan. Kegiatan penilaian ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberi umpan balik kepada karyawan dalam pelaksanaan kerja mereka. Hal ini akan dapat memotivasi mereka untuk kemajuan-kemajuan mereka di masa yang akan datang.

Sedangkan bagi organisasi, penilaian prestasi kerja para karyawan sangat penting arti dan peranannya dalam pengambilan keputusan tentang berbagai hal seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, sistem imbalan dan berbagai aspek lain dari keseluruhan proses manajemen sumber daya manusia secara efektif.



Menurut Malayu S.P Hasibuan dalam (Yani;2012;117) mengemukakan kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Berdasarkan uraian diatas, maka pelaksanaan penilaian prestasi di dalam suatu organisasi sangatlah penting. Dengan penilaian prestasi pihak manajemen dapat mengetahui tindakan-tindakan apa yang dapat dilakukan untuk meningkatkan keterampilan dan mengembangkan karyawannya sesuai dengan potensi dan keterampilan dari karyawan tersebut.

### 2.2.2. Indikator Penilaian Prestasi Kerja Karyawan

Dari beberapa pengertian penilaian prestasi kerja diatas maka kita dapat menyimpulkan bahwa 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.

Adapun beberapa indikator penilaian prestasi kerja menurut Malayu S.P Hasibuan (2003;95) :

#### a) Kesetiaan

Kesetiaan dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun dilurapekerjaannya.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## b) Kejujuran

Penilai menilai kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian baik bagi dirinya sendiri maupun terhadap orang lain seperti kepada para bawahannya.

## c) Kedisiplinan

Penilai menilai disiplin karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada mengajukan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya.

## d) Kreativitas

Kemampuan karyawan dan mengembangkan kreativitas untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga bekerja lebih berdaya guna.

## e) Kerja Sama

Kesediaan karyawan berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lain, sehingga hasil pekerjaan akan lebih baik.

## f) Kepemimpinan

Kemampuan untuk memimpin, mempengaruhi, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, beribawa dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif.

## g) Kepribadian

Sikap, perilaku, kesopanan, disukai, memberikan kesan yang menyenangkan, memperhatikan sikap yang baik dan penampilan simpatik serta wajar dari karyawan tersebut.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

h) Prakarsa

Kemampuan berfikir yang rasional dan berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisa, menilai, menciptakan, memberikan alasan, mendapat kesimpulan dan membuat keputusan. Penyelesaian masalah yang dihadapinya.

i) Kecakapan

Kecakapan karyawan dalam menyatakan dan menjelaskan semua yang terlibat di dalam penyusunan kebijakan perusahaan.

j) Tanggung Jawab

Kejadian karyawan dalam mempertanggungjawabkan kebijaksanaannya, pekerjaan dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang digunakannya perilaku serta hasil kerja dari bawahannya.

### 2.2.3 Manfaat Penilaian Prestasi Kerja Karyawan

Penilaian prestasi kerja mempunyai dasar yang sangat penting bagi perusahaan sebagai alat untuk mengambil keputusan bagi karyawannya. Penilaian prestasi mempunyai banyak kegunaan di dalam suatu organisasi. Menurut Yani (2012;121) terdapat empat belas manfaat yang dapat dipetik dari penilaian pekerjaan tersebut sebagai berikut:

a) Posisi tawar

Untuk memungkinkan manajemen melakukan negosiasi yang objektif dan rasional dengan serikat buruh (kalau ada) atau langsung dengan karyawan.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

b. Perbaikan Kinerja

Umpan balik pelaksanaan kerja yang bermanfaat bagi karyawan, manajer dan spesialis personil dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan atau memperbaiki kinerja karyawan.

c. Penyesuaian kompensasi.

Penilaian kinerja membantu pengambilan keputusan dalam penyesuaian laba/rugi, menentukan siapa yang perlu dinaikkan upah/bonusnya atau kompensasi lainnya.

d. Keputusan penempatan.

Membantu dalam promosi, keputusan penempatan, pemindahan dan penurunan pangkat pada umumnya didasarkan pada masa lampau atau mengantisipasi kinerja. Sering promosi adalah penghargaan untuk kinerja yang lalu.

e. Pelatihan dan pengembangan.

Kinerja yang buruk mengindikasikan adanya suatu kebutuhan untuk latihan.

f. Perencanaan dan pengembangan karir.

Umpan balik penilaian kinerja dapat digunakan sebagai panduan dalam perencanaan dan pengembangan karir karyawan, penyusunan program pengembangan karir yang tepat dapat menyelaraskan antara kebutuhan karyawan dengan kepentingan karyawan.

1) Evaluasi proses *staffing*

Prestasi kerja yang baik atau buruk mencerminkan kekuatan dan kelemahan prosedur *staffing* departemen SDM.

## Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2) *Defisiensi* proses penempatan karyawan

Kinerja yang baik atau buruk mengisyaratkan kekuatan atau kelemahan dalam prosedur penempatan karyawan didepartemen SDM

## 3) Ketidakakuratan informasi

Kinerja yang lemah menandakan adanya kesalahan didalam informasi analisis pekerjaan, perencanaan SDM, atau sistem informasi SDM.

## 4) Kesalahan dalam merancang pekerjaan

Kinerja yang lemah mungkin merupakan gejala dari rancangan pekerjaan yang kurang tepat.

## 5) Kesempatan kerja yang adil

Penilaian kinerja yang akurat terkait dengan pekerjaan dapat memastikan bahwa keputusan penempatan internal tidak bersifat diskriminatif.

## 6) Mengatasi tantangan-tantangan eksternal

Kadang-kadang kinerja dipengaruhi oleh faktor di luar lingkungan kerja. Jika faktor ini tidak dapat diatasi karyawan bersangkutan, departemen SDM mungkin mampu menyediakan bantuan.

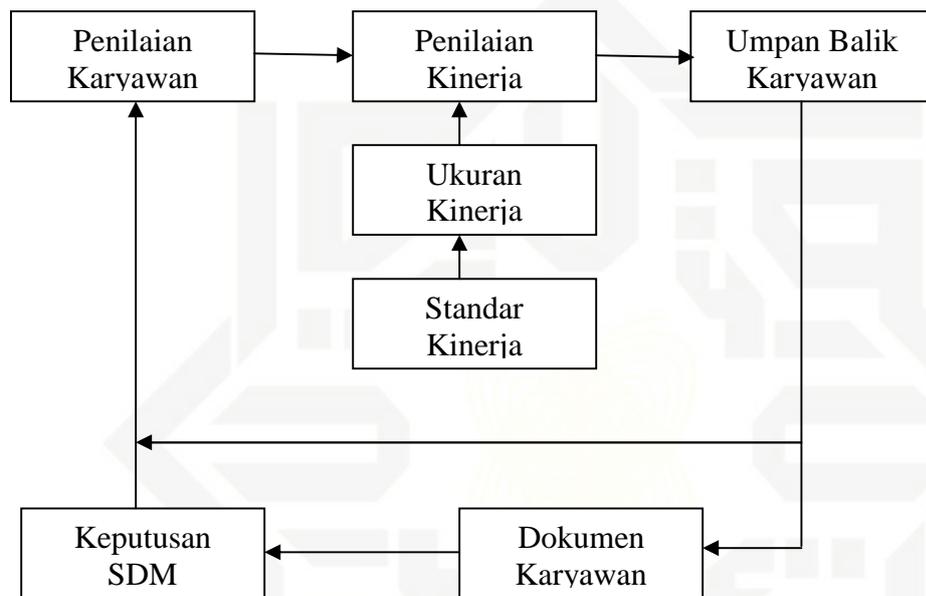
## 7) Elemen-elemen pokok sistem penilaian kinerja

Departemen SDM biasanya mengembangkan penilaian kinerja bagi karyawan disemua departemen. Elemen-elemen pokok sistem penilaian kinerja mencakup kriteria yang ada hubungan dengan pelaksanaan kerja dan ukuran-ukuran kriteria.

8) Umpan balik ke SDM

Kinerja baik atau buruk diseluruh perusahaan mengindikasikan seberapa baik departemen SDM berfungsi.

**Gambar 2.1 Skema Penilaian Kinerja**



Penilaian prestasi kerja karyawan bermanfaat untuk perbaikan prestasi kerja karyawan, penyesuaian kompensasi, keputusan penempatan, kebutuhan untuk latihan dan pengembangan, perencanaan dan pengembangan karir, penyimpangan proses *staffing*, ketidakakuratan informasi, kesalahan desain pekerjaan, kesempatan kerja yang adil, dan tantangan eksternal.

**2.2.4 Metode Penilaian Prestasi Kerja Karyawan**

Dalam menilai kinerja seorang karyawan, hendaknya berorientasi pada objektivitas karena hasil penilaian yang tidak akurat dapat menimbulkan masalah baru dalam perusahaan. Untuk mengatasinya maka dibutuhkan metode yang

efektif dan efisien. Berikut ini adalah metode penilaian yang dikemukakan Rivai (2006:309)

a. Penilaian prestasi kerja berorientasi pada masa lalu.

Melalui metode ini manajer menilai dengan menggunakan data masa lalu untuk menentukan seberapa besar produktifitas seorang karyawan. Teknik-teknik penilaian ini terdiri dari :

1) *Rating Scale* (skala penilaian)

Tenik ini adalah teknik yang paling sederhana dan mudah dimana atasan langsung memberikan penilaian kepada karyawan dengan menggunakan skala yang biasanya berupa angka atau huruf.

2) *Checklist*.

Metode ini dilakukan oleh atasan langsung, yang bertujuan untuk mengurangi beban penilai karena tinggal memilih kalimat pernyataan yang menggambarkan karakteristik dan prestasi kerja karyawan. Pembobotan dilakukan pada item agar hasil penilaian dapat dikuantifikasikan.

3) Metode peristiwa kritis.

Merupakan metode penilaian yang mendasarkan pada catatan-catatan penilai mengenai perilaku karyawan yang sangat baik atau sangat buruk sekalipun dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerjanya.

4) Metode peninjauan lapangan.

Metode ini dilakukan dengan cara turun langsung ke lapangan untuk mengevaluasi kinerja karyawan secara langsung.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## 5) Tes dan observasi.

Pada metode ini karyawan akan diberikan pertanyaan tertulis untuk mengukur seberapa kemampuan dan pengetahuannya.

## 6) Metode evaluasi kelompok.

Terdiri dari tiga metode. Pertama, *metode ranking*, yaitu penilaian dilakukan dengan membandingkan karyawan yang satu dengan karyawan yang lainnya untuk menentukan siapa yang paling baik kinerjanya. Kedua, *Grading atau forced distribution*. Pada metode ini, penilaian dilakukan dengan memisahkan karyawan ke dalam klasifikasi yang berbeda, dimana setiap klasifikasinya memiliki proporsi tertentu. Ketiga, *Point allocation method*, dimana penilai diberikan sejumlah nilai total untuk dialokasikan diantara para karyawan dalam kelompok.

## a) Penilaian prestasi kerja berorientasi pada masa depan.

Metode penilaian prestasi kerja berorientasi masa depan memusatkan prestasi pada masa yang akan datang melalui penilaian potensi karyawan dan penetapan sasaran kerja yang sesuai dengan jabatan karyawan. Metode ini terdiri dari :

## i) Penilaian diri

Teknik evaluasi ini berguna untuk melanjutkan pengembangan diri. Apabila karyawan menilai dirinya sendiri, perilaku defensif cenderung tidak terjadi, sehingga upaya perbaikan diri juga cenderung dilaksanakan.

## ii) Penilaian psikologis

Dalam metode ini biasanya perusahaan bekerja sama dengan psikolog. Pendekatan emosional biasanya paling banyak digunakan.

## b) Teknik pusat penilaian

Metode ini dilakukan jika perusahaan memiliki tim penilai khusus untuk mengidentifikasi kemampuan manajemen di masa depan. Penilaian ini bisa meliputi wawancara mendalam, tes-tes psikologi, diskusi kelompok simulasi, dan sebagainya untuk mengevaluasi potensi karyawan diwaktu yang akan datang.

## c) Pendekatan management by objective

Bahwa setiap karyawan dan penyelia secara bersama-sama menetapkan tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran pelaksanaan kerja diwaktu yang akan datang. Kemudian dengan menggunakan sasaran tersebut, penilaian prestasi kerja dilakukan secara bersama pula. Menurut Rivai (2006), manajemen berdasarkan Management By Objective (MBO) adalah suatu bentuk penilaian dimana karyawan dan penyelia bersama-sama menetapkan tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran pelaksanaan kerja diwaktu yang akan datang. Metode ini lebih mengacu pada pendekatan hasil.

Menurut Rivai (2009) ada 3 (tiga) pendekatan yang paling sering dipakai dalam penilaian prestasi kerja, antara lain :

## Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

1. Sistem Penilaian (*rating system*)

Sistem ini terdiri dari dua bagian, yaitu suatu daftar karakteristik, bidang, ataupun perilaku yang akan dinilai dan sebuah skala ataupun cara lain untuk menunjukkan tingkat kinerja dari tiap halnya. Perusahaan yang menggunakan sistem ini bertujuan untuk menciptakan keseragaman dan konsistensi dalam proses penilaian prestasi kerja. Kelemahan sistem ini adalah karena sangat mudahnya untuk dilakukan, para manajerpun jadi mudah lupa mengapa mereka melakukannya dan sistem inipun disingkirkannya.

2. Sistem Peringkat (*ranking system*)

Sistem peringkat memperbandingkan karyawan yang satu dengan yang lainnya. Hal ini dilakukan berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya, misalnya: total pendapatan ataupun kemampuan manajemen. Sistem ini hampir selalu tidak tepat untuk digunakan, karena sistem ini mempunyai efek samping yang lebih besar daripada keuntungannya. Sistem ini memaksa karyawan untuk bersaing satu sama lain dalam pengertian yang sebenarnya. Pada kejadian yang positif, para karyawan akan menunjukkan kinerja yang lebih baik dan menghasilkan lebih banyak prestasi untuk bisa mendapatkan peringkat yang lebih tinggi. Sedangkan pada kejadian yang negatif, para karyawan akan berusaha untuk membuat rekan sekerja (pesaing)-nya menghasilkan kinerja yang lebih buruk dan mencapai prestasi yang lebih sedikit dibandingkan dirinya.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

3. Sistem berdasarkan tujuan (*object-based system*)

Berbeda dengan kedua sistem diatas, penilaian prestasi berdasarkan tujuan mengukur kinerja seseorang berdasarkan standar ataupun target yang dirundingkan secara perorangan. Sasaran dan standar tersebut ditetapkan secara perorangan agar memiliki fleksibilitas yang mencerminkan tingkat perkembangan serta kemampuan setiap karyawan.

Jadi, ada tiga pendekatan yang paling sering dipakai dalam penilaian prestasi kerja karyawan yakni sistem penilaian, sistem peringkat, dan sistem berdasarkan tujuan. Dalam penelitian ini digunakan sistem berdasarkan tujuan.

### 2.2.5 Kendala Penilaian Prestasi Kerja Karyawan

Penilai sering tidak berhasil untuk tidak melibatkan emosionalnya dalam menilai prestasi kerja karyawan. Ini menyebabkan hasil dari penilaian prestasi kerja karyawan menjadi tidak akurat. Menurut Handoko (2000) ada 5 (lima) masalah pokok yang dapat merusak teknik penilaian yaitu:

1. *Hallo effect*

*Hallo effect* terjadi bila pendapat pribadi penilai tentang karyawan mempengaruhi pengukuran kinerja. Sebagai contoh, bila seorang atasan senang kepada seorang karyawan, maka pandangan ini bisa mengubah estimasi atasan terhadap kinerja karyawan.

2. Kesalahan Kecenderungan Terpusat

Banyak penilai yang tidak suka menilai para karyawan sebagai yang efektif atau tidak efektif, dan sangat baik atau sangat jelek, sehingga penilaian kinerja cenderung dibuat rata-rata.

#### Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

### 3. Bias Terlalu Lunak dan Terlalu Keras.

Kesalahan terlalu lunak (*leniency bias*) disebabkan oleh kecenderungan penilai untuk terlalu mudah memberikan nilai baik dalam evaluasi prestasi kerja karyawan. Kesalahan terlalu keras (*strickness bias*) adalah sebaliknya, yang terjadi karena penilai cenderung terlalu ketat dalam evaluasi mereka. Kedua kesalahan ini pada umumnya terjadi bila standar-standar prestasi tidak jelas.

### 4. Prasangka Pribadi.

Faktor-faktor yang membentuk prasangka pribadi terhadap seorang atau kelompok bisa mengubah penilaian. Sebab-sebab prasangka pribadi lain yang mempengaruhi penilaian mencakup faktor senioritas, kesukaan, agama, kesamaan kelompok dan status sosial.

### 5. Pengaruh Kesan Terakhir.

Bila menggunakan ukuran-ukuran prestasi kerja subjektif, penilaian sangat dipengaruhi oleh kegiatan-kegiatan karyawan yang paling akhir (*recency effect*). Kegiatan-kegiatan terakhir baik atau buruk cenderung lebih diingat oleh penilai.

## 2.3 Kompetensi Karyawan

### 2.3.1 Pengertian Kompetensi

Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan



tersebut. Dengan demikian, kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan di bidang tersebut. Wibowo (2007;86).

Sedangkan menurut Amstrong (2005;102) kompetensi mengacu kepada dimensi perilaku dari sebuah peran atau perilaku yang diperlukan seseorang untuk dapat melaksanakan pekerjaannya secara memuaskan.

Wibowo (2007;87) menyatakan bahwa kompetensi merupakan landasan dasar karakteristik orang dan mengindikasikan cara berperilaku atau berpikir, menyamakan situasi, dan mendukung untuk periode waktu cukup lama.

Menurut Mangkunegara (2005;40) kompetensi sumber daya manusia adalah kompetensi yang berhubungan dengan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan karakteristik kepribadian yang mempengaruhi secara langsung terhadap kinerjanya.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kompetensi sumber daya manusia adalah suatu yang dapat memberikan gambaran tentang kemampuan suatu individu sumber daya manusia untuk melaksanakan tugas tertentu. Kompetensi sumber daya manusia juga dapat diartikan sebagai karakteristik dasar individu yang dalam hubungan sebab akibat berkaitan dengan performa yang efektif atau superior dalam suatu pekerjaan atau jabatan.

### 2.3.2 Tujuan Kompetensi

Menurut Hutapea dan Nurianna (2008;16-19) kompetensi dalam organisasi atau perusahaan pada umumnya bertujuan untuk :

#### Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

1. Pembentukan pekerjaan (*job design*)  
 Kompetensi teknis dapat digunakan untuk menggambarkan fungsi, peran, dan tanggung jawab pekerjaan di suatu organisasi. Besarnya fungsi, peran, dan tanggung jawab tersebut tergantung dari tujuan perusahaan, besar kecilnya perusahaan, tingkat atau level pekerjaan dalam organisasi serta jenis usaha. Sedangkan kompetensi prilaku digunakan untuk menggambarkan tuntutan pekerjaan atas prilaku pemangku jabatan agar dapat melaksanakan pekerjaan tersebut dengan prestasi luar biasa.
2. Evaluasi pekerjaan (*job evaluation*)  
 Kompetensi dapat dijadikan salah satu faktor pembobot pekerjaan, yang digunakan untuk mengevaluasi pekerjaan. Pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan serta tantangan pekerjaan merupakan komponen yang memberikan porsi terbesar dalam menentukan bobot suatu pekerjaan. Pengetahuan dan keterampilan tersebut adalah komponen dasar pembentuk kompetensi.
3. Rekrutmen dan seleksi (*recruitment and selection*)  
 Pembentukan organisasi biasanya diikuti dengan pembentukan pekerjaan serta penentuan persyaratan atau kualifikasi orang yang layak melaksanakan pekerjaan tersebut. Kompetensi dapat digunakan sebagai salah satu komponen dalam persyaratan jabatan, yang kemudian dijadikan pedoman untuk menyeleksi calon karyawan yang akan menduduki jabatan atau melaksanakan pekerjaan tersebut.

## Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

4. Pembentukan dan pengembangan organisasi (*organization design and development*)

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

5. Membentuk dan memperkuat nilai dan budaya perusahaan (*company culture*)

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

6. Pembelajaran organisasi (*organizational learning*)

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

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

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

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

8. Sistem imbal jasa (*reward system*)

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

### 2.3.3 Karakteristik Kompetensi Karyawan

Kompetensi menurut Spencer and Spencer dalam Palan (2007) adalah sebagai karakteristik dasar yang dimiliki oleh seorang individu yang berhubungan dengan secara kausal dalam memenuhi kriteria yang diperlukan dalam menduduki suatu jabatan.

Kompetensi terdiri dari 5 tipe karakteristik, yaitu motif (kemauan konsisten sekaligus menjadi sebab dari tindakan, faktor bawaan (karakter dan

respon yang konsisten), konsep diri (gambaran diri), pengetahuan (informasi dalam bidang tertentu) dan ketrampilan (kemampuan untuk melaksanakan tugas).

### 2.3.4 Kategori Kompetensi

Zwell (2007;93) memberikan lima kategori kompetensi yang terdiri dari *task achievement, relationship, personal attribute, managerial, dan leadership*.

#### 1. *Task achievement*

Merupakan kategori kompetensi yang berhubungan dengan kinerja baik. Misalnya orientasi pada hasil, mengelola kinerja, mempengaruhi, inisiatif, efisiensi produksi, inovasi, dan lain sebagainya.

#### 2. *Relationship*

Merupakan kategori kompetensi yang berhubungan dengan komunikasi dan bekerja baik dengan orang lain dan memuaskan kebutuhannya. Kompetensi yang berhubungan dengan *relationship* meliputi, kerja sama, orientasi pada pelayanan, kepedulian antarpribadi, kecerdasan organisasional, membangun hubungan, penyelesaian konflik, dll.

#### 3. *Personal attribute*

Merupakan kompetensi intrinsik individu dan menghubungkan bagaimana orang berpikir, merasa, belajar, dan berkembang. Personal attribute merupakan kompetensi yang meliputi: integritas dan kejujuran, pengembangan diri, ketegasan, kualitas keputusan, dan lain-lain.

#### Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

4. *Managerial*

Merupakan kompetensi yang secara spesifik berkaitan dengan pengelolaan, pengawasan dan mengembangkan orang.

5. *Leadership*

Merupakan kompetensi yang berhubungan dengan memimpin organisasi dan orang untuk mencapai maksud, visi, dan tujuan organisasi. Kompetensi yang berkenaan dengan ini meliputi berpikir strategis, orientasi kewirausahaan, manajemen perubahan, membangun komitmen organisasional, membangun fokus dan maksud, dasar, dan nilai-nilai.

### 2.3.5 Tingkatan Kompetensi

Spencer (2007:96) mengelompokkan tiga tingkatan kompetensi yaitu:

1. *Behavioral Tools* :

- a) *Knowledge* merupakan informasi yang digunakan orang dalam bidang tertentu, misalnya membedakan antara akuntan senior dan junior.
- b) *Skill* merupakan kemampuan orang untuk melakukan sesuatu dengan baik. Misalnya, mewawancara dengan efektif, dan menerima pelamar yang baik.

2. *Image Attribute* :

- a) *Social Role* merupakan pola perilaku orang yang diperkuat oleh kelompok social atau organisasi. Misalnya menjadi pemimpin atau pengikut, menjadi agen perubahan atau menolak perubahan.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

b) *Self Image* merupakan pandangan orang terhadap dirinya sendiri, identitas, kepribadian, dan harga dirinya. Misalnya melihat dirinya sebagai pembangun atau manajer yang berada di atas.

3. *Personal Characteristic* :

a) *Traits* merupakan aspek tipikal berperilaku. Misalnya, menjadi pendengar yang baik.

b) *Motive* merupakan apa yang mendorong perilaku seseorang dalam bidang tertentu (prestasi, afiliasi, kekuasaan). Misalnya, ingin mempengaruhi perilaku orang lain untuk kebaikan organisasi.

## 2.4. Promosi Jabatan

### 2.4.1 Pengertian Promosi Jabatan

Promosi jabatan merupakan kebanggaan bagi setiap karyawan. Adanya promosi jabatan ini berarti memberikan kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan karyawan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi. Dengan demikian, promosi akan memberikan status sosial, wewenang (*authority*) dan tanggung jawab (*responsibility*) serta penghasilan (*outcomes*) yang semakin besar bagi karyawan tersebut.

Promosi jabatan mempunyai arti penting baik bagi karyawan maupun bagi perusahaan secara keseluruhan. Dengan memberikan kesempatan promosi berarti perusahaan melakukan usaha pengembangan karyawan melalui jenjang karier yang jelas sehingga karyawan akan termotivasi untuk bekerja dan berprestasi. Dengan demikian, kelangsungan operasional perusahaan akan lebih terjamin. Hal tersebut dijelaskan oleh Alex S.Nitisemito (2002;81) dalam bukunya “Manajemen

Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia) yaitu promosi mempunyai arti penting bagi setiap perusahaan, sebab dengan promosi berarti kestabilan perusahaan dan moral pegawai akan dapat lebih terjamin. Kedua hal ini merupakan yang minimal harus ditimbulkan, bilamana perusahaan itu mengadakan promosi.

Menurut Sondang P.Siagian (2012;169) promosi ialah apabila seorang pegawai dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggungjawabnya lebih besar, tingkatannya dalam hierarki jabatan lebih tinggi dan penghasilannya pun lebih besar pula.

Dari definisi-definisi tersebut diatas dapat diambil kesimpulan bahwa promosi jabatan adalah proses pemindahan karyawan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang lebih tinggi, yang biasanya diikuti oleh tugas, tanggung jawab, wewenang, dan penghasilan yang juga lebih tinggi dari jabatan yang diduduki sebelumnya.

#### **2.4.2 Manfaat Promosi Jabatan**

Setiap perusahaan mempunyai tujuan dan manfaat yang berbeda-beda dalam mempromosikan para karyawan ke jenjang yang lebih tinggi, tetapi disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan tersebut.

Menurut Alex S.Nitisemito (2003;83) manfaat yang dapat diambil dari pelaksanaan promosi jabatan adalah sebagai berikut:

1. Moral dari pegawai yang cenderung lebih dapat ditingkatkan
2. Pengetahuan tentang lingkungan kerja yang lebih baik dari pegawai
3. Loyalitas yang dapat diharapkan lebih baik dari pegawai yang dipromosikan

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

4. Kebenaran akan data-data dan identitas yang dapat lebih dipercaya.

Manfaat lain dari kegiatan promosi jabatan yang dilaksanakan oleh perusahaan adalah :

1. Menimbulkan pengalaman dan pengetahuan baru bagi karyawan, dan itu merupakan pendorong bagi karyawan lain untuk mendapatkan promosi
2. Dapat mengurangi angka permintaan berhenti karyawan karena mereka mempunyai harapan positif ditempat kerjanya.
3. Dapat membangkitkan semangat kerja karyawan dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan
4. Membangkitkan kemauan karyawan untuk maju dan menimbulkan kesungguhan dalam mengikuti pelatihan yang diselenggarakan oleh perusahaan
5. Kesempatan promosi dapat menimbulkan keuntungan berantai dalam perusahaan karena mengakibatkan lowongan berantai
6. Dapat menimbulkan kepuasan pribadi dan kebanggaan. Disamping itu, ada harapan perbaikan dalam penghasilan
7. Adanya promosi berarti memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kreatifitas dan inovasi yang lebih baik demi keuntungan optimal perusahaan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kebaikan atau manfaat yang diambil dari pelaksanaan promosi jabatan akan dirasakan baik oleh karyawan maupun oleh perusahaan, diantaranya adalah meningkatkan moral karyawan,

meningkatkan efisiensi, dan meningkatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

#### 2.4.3 Syarat-Syarat Promosi Jabatan

Promosi jabatan hendaknya memberikan informasi yang jelas apa yang dijadikan sebagai dasar pertimbangan untuk mempromosikan seorang karyawan didalam perusahaan tersebut. Hal ini penting supaya karyawan dapat mengetahuinya dan memperjuangkan nasibnya. Beberapa dasar yang biasa dipakai untuk menentukan promosi jabatan adalah :

##### 1. Kecakapan kerja

Kecakapan adalah total dari semua keahlian yang diperlukan untuk mencapai hasil yang bisa dipertanggung jawabkan. Kecakapan merupakan kumpulan pengetahuan yang diperlukan untuk memenuhi :

- a) Kecakapan dalam pelaksanaan prosedur kerja yang praktis, teknik-teknik khusus dan disiplin ilmu pengetahuan
- b) Kecakapan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat di dalam penyusunan kebijaksanaan dan di dalam situasi manajemen
- c) Kecakapan dalam memberi motivasi secara langsung.

##### 2. Senioritas

Pihak karyawan menghendaki unsur senioritas lebih ditekankan dalam penentuan promosi. Mereka berpendapat bahwa makin lama bekerja, maka makin berpengalaman pula seseorang, sehingga diharapkan kecakapan kerja mereka makin baik dan mencerminkan loyalitas karyawan terhadap



perusahaan. Dasar pelaksanaan promosi berdasarkan senioritas mempergunakan anggapan :

- a) Bahwa prestasi kerja seorang karyawan banyak ditentukan dari pengalaman kerjanya.
- b) Meningkatnya loyalitas pegawai dan menghargai kesetiaan karyawan terhadap perusahaan.

### 3. Kombinasi kecakapan dan senioritas

Kombinasi pengalaman dan kecakapan yaitu promosi yang berdasarkan pada lamanya pengalaman dan kecakapan. Promosi berdasarkan kombinasi ini merupakan dasar promosi yang terbaik dan paling tepat karena mempromosikan orang yang paling berpengalaman dan yang paling pintar sehingga kelemahan promosi yang hanya berdasarkan pengalaman atau kecakapan kerja saja dapat teratasi.

Dalam memilih karyawan yang akan dipromosikan hendaknya memenuhi syarat-syarat tertentu. Tujuannya adalah untuk meyakinkan bahwa karyawan yang akan dipromosikan tersebut mempunyai kemampuan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi. Menurut Alex S.Nitisemito (2002;82) bahwa syarat-syarat promosi adalah sebagai berikut:

#### a. Pengalaman

Dengan pengalaman yang lebih banyak diharapkan kemampuan yang lebih tinggi, ide-ide yang lebih banyak dan sebagainya.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

b. Tingkat pendidikan

Ada juga perusahaan yang mensyaratkan minimal pendidikan untuk dapat dipromosikan pada jabatan tertentu. Alasannya adalah bahwa dengan pendidikan yang lebih tinggi diharapkan pemikiran yang lebih baik.

c. Loyalitas

Dengan loyalitas yang tinggi dapat diharapkan antara lain tanggung jawab yang lebih besar.

d. Kejujuran

Untuk promosi jabatan-jabatan tertentu mungkin masalah kejujuran merupakan syarat yang penting. Misalnya untuk jabatan kasir pada umumnya syarat kejujuran merupakan syarat utama yang harus diperhatikan.

e. Tanggung jawab

Kadang-kadang sering kali suatu perusahaan diperlukan suatu tanggung jawab yang cukup besar, sehingga masalah tanggung jawab merupakan syarat utama untuk promosi.

f. Kepandaian bergaul

Misalnya jabatan untuk salesman adalah sangat penting untuk menetapkan kepandaian bergaul sebagai suatu syarat promosi.

g. Prestasi kerja

Pada umumnya setiap perusahaan selalu mencantumkan syarat untuk prestasi kinerjanya.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

h. Inisiatif dan kreatif

Untuk syarat promosi terhadap jabatan tertentu, mungkin syarat tingkat inisiatif dan kreatif merupakan syarat yang harus diperhatikan. Hal ini disebabkan karena untuk jabatan tersebut sangat diperlukan inisiatif dan kreatif.

## 2.5 Hubungan Penilaian Prestasi Kerja dan Kompetensi Karyawan dengan Promosi Jabatan

Pelaksanaan penilaian prestasi kerja dan kompetensi karyawan sangat penting dilakukan untuk membantu pihak manajemen dalam mengambil keputusan mengenai pemberian bonus, kenaikan jabatan, kenaikan gaji, pemindahan pada unit yang sama maupun pemutusan hubungan kerja dengan perusahaan.

Untuk itu dibutuhkan informasi sebanyak mungkin tentang identitas setiap karyawan. Salah satu sumber informasi yang penting dalam pengambilan keputusan penempatan karyawan melalui penilaian prestasi kerja dan kompetensi yang dimiliki. Dari penilaian prestasi dan kompetensi yang dimiliki karyawan ini dapat diketahui apakah penempatannya sudah tepat ataukah perlu dipindahkan ke bagian lain atau mungkin dipromosikan. Apabila ada kemungkinan untuk dipromosikan, maka akan diberi pendidikan lanjutan dan latihan tambahan yang diperlukannya untuk menduduki jabatan yang direncanakan.

Dalam hal ini perusahaan melaksanakan penilaian prestasi kerja dan kompetensi karyawan perlu mempertimbangkan ruang lingkup dan obyek penilaian seperti apa yang dinilai, mengapa dinilai, dimana penilaian dilakukan,

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

kapan penilaian dilakukan, siapa yang akan dinilai dan menilai, bagaimana menilainya dan dalam hal apa seorang karyawan dinilai. Dalam pelaksanaan penilaian perusahaan membutuhkan dan memilih suatu metode yang pas dengan apa yang dinilai lalu mempertimbangkan faktor-faktor yang ada dan kemudian ditetapkan untuk dinilai.

Jika hasil penilaian prestasi kerja dan kompetensi karyawan benar, adil dan disetujui oleh pihak karyawan dan manajemen perusahaan, maka secara langsung memberikan pengaruh positif terhadap pengembangan karir karyawan yang bersangkutan dimasa yang akan datang. Beberapa hal yang perlu dipertimbangkan dalam pengembangan karir seorang karyawan seperti kebijakan perusahaan, prestasi kerja, latar belakang pendidikan, pelatihan yang telah diikuti, pengalaman pekerjaan, kesetiaan pada perusahaan dan keluwesan bergaul dan hubungan antar manusia.

Jadi, penilaian prestasi kerja dan kompetensi karyawan sangat penting bagi setiap karyawan dan manajemen perusahaan. Dengan adanya penilaian prestasi kerja dan kompetensi karyawan akan memperoleh umpan balik dari hasil pekerjaannya sehingga karyawan dapat mengetahui kelemahan dan keunggulan yang dihadapi didalam pekerjaannya. Apabila hasil penilaian prestasi kerja dan kompetensi karyawan dianggap positif dan baik oleh manajemen, maka hasil tersebut akan dijadikan sebagai dasar pengambilan keputusan untuk promosi selanjutnya demi pencapaian tujuan karir yang diinginkan karyawan dalam proses pencapaian tujuan perusahaan.

#### Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## 2.6 Pandangan Islam Tentang Penilaian Prestasi Kerja dan Kompetensi Karyawan Terhadap Promosi Jabatan

Islam menjadikan kerja sebagai sumber nilai insan dan ukuran yang tanggungjawab berbeda.

Firman Allah dalam Surat Al-Najm ayat 39 :

وَالَّذِينَ كَفَرُوا وَكَذَّبُوا بِآيَاتِنَا أُولَٰئِكَ أَصْحَابُ النَّارِ هُمْ فِيهَا  
خَالِدُونَ ﴿٣٩﴾

Artinya : *“Dan bahawa sesungguhnya tidak ada balasan bagi seseorang itu melainkan balasan apa yang diusahakan”*. (al-Najm: 39)

Firman-Nya lagi Surat Al An’am ayat 132 :

وَلِكُلِّ دَرَجَةٍ مِمَّا عَمِلُوا وَمَا رَبُّكَ بِغَافِلٍ عَمَّا  
يَعْمَلُونَ ﴿١٣٢﴾

Artinya : *“Dan bagi tiap-tiap seseorang beberapa darjat tingkatan balasan disebabkan amal yang mereka kerjakan dan ingatlah Tuhan itu tidak lalai dari apa yang mereka lakukan”*. (al-An'am: 132)

Kerja sebagai sumber nilai manusia bererti manusia itu sendiri menentukan nilai atau harga ke atas sesuatu perkara itu. Sesuatu perkara itu pada zatnya tidak ada apa-apa nilai kecuali kerana nisbahnya kepada apa yang dikerjakan oleh manusia bagi menghasilkan, membuat, mengedar atau menggunakannya. Kerja juga merupakan sumber yang objektif bagi menilai prestasi manusia berasaskan segi kelayakan. Oleh yang demikian Islam

menentukan ukuran dan syarat-syarat kelayakan dan juga syarat-syarat kegiatan bagi menentukan suatu pekerjaan atau jawatan itu supaya dapat dinilai prestasi kerja seseorang itu. Dengan cara ini, Islam dapat menyingkirkan perasaan pilih kasih dalam menilai prestasi seseorang sama ada segi sosial, ekonomi dan politik.

Selanjutnya, Kemuliaan seorang manusia itu bergantung kepada apa yang dilakukannya. Dengan itu, semua amalan atau pekerjaan yang gmendekatkan seseorang kepada Allah adalah sangat penting serta patut untuk diberi perhatian. Amalan atau pekerjaan yang demikian selain memperoleh keberkahan serta kesenangan dunia, juga ada yang lebih penting yaitu merupakan jalan atau tiket dalam menentukan tahap kehidupan seseorang di akhirat kelak; apakah masuk golongan ahli syurga atau sebaliknya.

Istilah "kerja" dalam Islam bukanlah semata-mata merujuk kepada mencari rezeki untuk menghidupi diri dan keluarga dengan menghabiskan waktu siang ataupun malam, dari pagi hingga sore, terus-menerus tak kenal lelah, tetapi kerja mencangkup segala bentuk amalan atau pekerjaan yang mempunyai unsur kebaikan dan keberkahan bagi diri, keluarga, dan masyarakat sekelilingnya serta negara.

Dengan kata lain, orang yang bekerja adalah mereka yang menyumbangkan jiwa dan tenaganya untuk kebaikan diri, keluarga, masyarakat dan negara tanpa menyusahkan orang lain. Oleh karena itu, kategori ahli syurga seperti yang digambarkan dalam Al-Qur'an bukanlah orang yang mempunyai pekerjaan/jabatan yana tinggi dalam suatu perusahaan/instansi sebagai manager, direktur, teknisi dalam suatu bengkel dan sebagainya. Tetapi sebaliknya Al-

#### Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Qur'an menggariskan golongan yang baik lagi beruntung (Al-Falah) itu adalah orang yang banyak takwa kepada Allah, khusyu shalatnya, baik tutur katanya, memelihara pandangan dan kemaluannya serta menunaikan tanggung jawab sosialnya seperti mengeluarkan zakat dan lainnya (QS.Al-Mu'minun:1-11).

قَدْ أَفْلَحَ الْمُؤْمِنُونَ ﴿١﴾ الَّذِينَ هُمْ فِي صَلَاتِهِمْ خَاشِعُونَ ﴿٢﴾ وَالَّذِينَ هُمْ عَنِ اللَّغْوِ مُعْرِضُونَ ﴿٣﴾ وَالَّذِينَ هُمْ لِلزَّكَاةِ فَاعِلُونَ ﴿٤﴾ وَالَّذِينَ هُمْ لِفُرُوجِهِمْ حَافِظُونَ ﴿٥﴾ إِلَّا عَلَىٰ أَزْوَاجِهِمْ أَوْ مَا مَلَكَتْ أَيْمَانُهُمْ فَإِنَّهُمْ غَيْرُ مَلُومِينَ ﴿٦﴾ فَمَنْ أَتَّبَعِيَ وَرَاءَ ذَلِكَ فَأُولَٰئِكَ هُمُ الْعَادُونَ ﴿٧﴾ وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمْتِنَتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ ﴿٨﴾ وَالَّذِينَ هُمْ عَلَىٰ صَلَاتِهِمْ يُحَافِظُونَ ﴿٩﴾ أُولَٰئِكَ هُمُ الْوَارِثُونَ ﴿١٠﴾ الَّذِينَ يَرِثُونَ الْفِرْدَوْسَ هُمْ فِيهَا خَالِدُونَ ﴿١١﴾

Artinya : “*Sesungguhnya berjajalah orang-orang yang beriman, [1] Yaitu mereka yang khusyuk dalam bersembahyangnya; [2] Dan mereka yang menjauhkan diri dari perbuatan dan perkataan yang sia-sia; [3] Dan mereka yang berusaha membersihkan hartanya (dengan menunaikan zakat harta itu; [4] Dan mereka yang menjaga kehormatannya, [5] Kecuali kepada istrinya atau hamba sahayanya, maka sesungguhnya mereka tidak tercela; [6] Kemudian siapa yang mengingini selain yang demikian, maka merekalah orang-orang yang melampaui batas; [7] Dan mereka yang menjaga amanah dan janjinya; [8] Dan mereka yang tetap memelihara sembahyangnya; [9] Mereka itulah orang-orang*

*yang berhak mewarisi, [10] Yang akan mewarisi syurga firdaus, mereka kekal didalamnya. [11]*

Golongan ini mungkin terdiri dari pegawai, supir, tukang sapu ataupun seseorang yang tidak memiliki pekerjaan tetap. Sifat-sifat di ataslah sebenarnya yang menjamin kebaikan dan kedudukan seseorang di dunia dan di akhirat kelak. Jika membaca hadist-hadist Rasulullah SAW. tentang ciri-ciri manusia yang baik di sisi Allah, maka tidak heran bahwa diantara mereka itu ada golongan yang memberi minum anjing kelaparan, mereka yang memelihara mata, telinga dan lidah dari perkara yang tidak berguna, tanpa melakukan amalan sunnah yang banyak dan seumpamanya.

Dalam satu hadist yang diriwayatkan oleh Umar r.a berbunyi: "Bahwa setiap amal itu bergantung pada niat, dan setiap individu itu dihitung berdasarkan apa yang diniatkan..." Dalam riwayat lain, Rasulullah SAW. bersabda: "Binasalah orang-orang Islam kecuali mereka yang berilmu". Maka binasalah golongan berilmu, kecuali mereka yang beramal dengan ilmu mereka. Dan binasalah golongan yang beramal dengan ilmu mereka kecuali mereka yang ikhlas. Sesungguhnya golongan yang ikhlas ini juga masih dalam keadaan bahaya yang amat besar..."

Kedua hadist di atas sudah cukup menjelaskan betapa niat yang disertai dengan keikhlasan itulah inti sebenarnya dalam kehidupan dan pekerjaan manusia. Alangkah baiknya kalau umat Islam hari ini, dapat bergerak dan bekerja dengan tekun dan mempunyai tujuan yang satu, yaitu "mardatillah" (keridhoan Allah) itulah yang dicari dalam semua urusan. Dari situlah akan lahir nilai keberkahan

#### Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

yang sebenarnya dalam kehidupan yang penuh dengan curahan rahmat dan nikmat yang banyak dari Allah. Inilah golongan yang diistilahkan sebagai golongan yang tenang dalam ibadah, ridha dengan kehidupan yang ditempuh, serta optimis dengan janji-janji Allah.

## 2.7 Penelitian Terdahulu

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Irsanti Abbas (2005) yang melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Karyawan Terhadap Promosi Jabatan pada Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Sulawesi Selatan, menyatakan bahwa terdapat hubungan yang sangat kuat antara Penilaian Prestasi Kerja Karyawan terhadap Promosi Jabatan. Koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,86. Hal ini menunjukkan bahwa 86% promosi jabatan ditentukan oleh penilaian prestasi kerja dan 14% dipengaruhi faktor lain.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Muh.Fadly Safaat (2009), mengenai Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Karyawan Terhadap Promosi Jabatan pada PT. Bank Mega Tbk. Wilayah Makassar, menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif antara penilaian prestasi kerja dengan promosi jabatan, yang ditunjukkan oleh angka korelasi sebesar 0,768. Tanda positif berarti jika penilaian prestasi kerja seorang karyawan semakin bagus, maka semakin besar kesempatannya untuk dipromosikan kepada jabatan yang lebih tinggi, dan sebaliknya. Sedangkan hasil determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,590 menunjukkan bahwa promosi jabatan pada PT. Bank Mega Tbk. Wilayah Makassar sebesar 59% dipengaruhi penilaian prestasi kerja dan 41% dipengaruhi faktor lain.

### Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

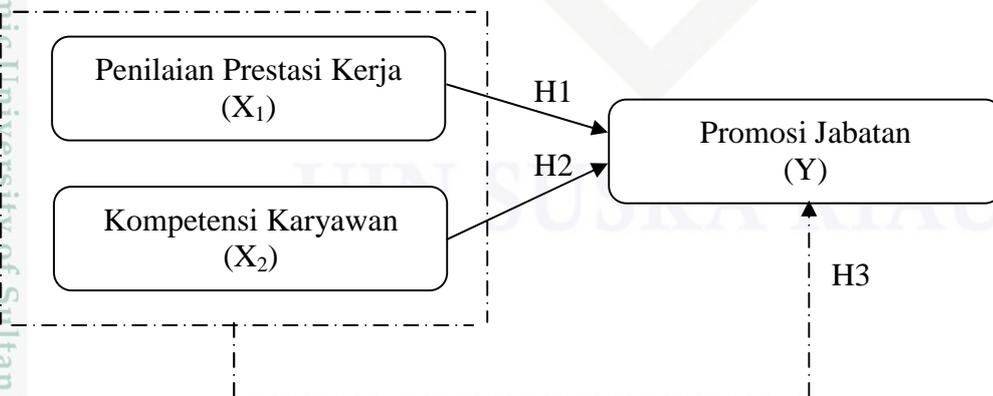
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Penelitian yang dilakukan oleh Andi Iyan Padjalangi (2012) dengan judul Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja dan kompetensi Karyawan Terhadap Promosi Jabatan padaahwa PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Cabang Makassar, menyatakan bahwa hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel penilaian prestasi kerja dan kompetensi karyawan secara simultan mempunyai pengaruh dan hubungan yang signifikan terhadap promosi jabatan. Dimana kompetensi karyawan merupakan variabel yang mempunyai pengaruh lebih besar dan dominan terhadap promosi jabatan dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,652.

## 2.8 Kerangka Pemikiran

Penelitian ini terdiri dari dua jenis variabel yaitu variabel bebas dan variabel terikat. Dimana variabel bebas (*independen variable*) adalah penilaian prestasi kerja dan kompetensi karyawan sedangkan variabel terikat (*dependen variable*) adalah promosi jabatan. Untuk itu hubungan variabel tersebut dapat digambarkan sebagai berikut :

**Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran Penelitian**



**Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja (X<sub>1</sub>) dan Kompetensi Karyawan (X<sub>2</sub>) terhadap Promosi Jabatan (Y).**

**Sumber : (Sugiyono; 2009).**

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengummukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## 2.9 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan dugaan sesuai dengan rumusan sementara atau jawaban sementara dari permasalahan yang ada. Adapun hipotesis penelitian ini adalah :

- a. Diduga penilaian prestasi kerja karyawan berpengaruh terhadap promosi jabatan pada PT. Suka Fajar Ltd Bangkinang
- b. Diduga penilaian prestasi karyawan berpengaruh secara parsial terhadap promosi jabatan pada PT. Suka Fajar Ltd Bangkinang
- c. Diduga penilaian kompetensi karyawan berpengaruh secara simultan terhadap promosi jabatan terdapat pada PT. Suka Fajar Ltd Bangkinang.

## 2.10 Variabel Penelitian

Penelitian ini terdiri dari dua jenis variabel yaitu variabel bebas (*independen variable*) merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel terikat. (Sugiyono;2009;59). Adapun yang menjadi variabel bebas (*independen variable*) adalah Penilaian Prestasi Kerja ( $X_1$ ) dan Kompetensi ( $X_2$ ). Sedangkan variabel terikat (*dependen variable*) merupakan variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat karena adanya variabel bebas. Adapun yang menjadi variabel terikat (*dependen variable*) adalah Promosi Jabatan (Y).

## 2.11 Definisi Operasional Variabel

Berdasarkan telaah yang telah ada, maka definisi operasional variabel dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 2.1 Defenisi Konsep Operasional Variabel Penelitian**

Variabel Penelitian	Definisi	Indikator	Skala
Promosi Jabatan (Y)	Apabila seorang pegawai dipindahkan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggungjawabnya lebih besar, tingkatannya dalam hierarki jabatan lebih tinggi dan penghasilannya lebih besar pula. <b>Sondang P. Siagian (2012;169)</b>	a. Pengalaman b. Tingkat Pendidikan c. Kejujuran d. Prestasi Kerja e. Inisiatif dan Kreatif <b>Alex S.Nitisemito (2002;82)</b>	Likert
Penilaian Prestasi Kerja (X <sub>1</sub> )	Suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. <b>Malayu S.P Hasibuan dalam (Yani;2012;117)</b>	a. Disiplin b. Tanggung jawab c. Kepribadian d. Kepemimpinan e. Kerja sama <b>Malayu S.P Hasibuan (2003;95)</b>	Likert
Kompetensi Karyawan (X <sub>2</sub> )	Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas ketrampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. <b>Wibowo (2007;86)</b>	a. Motif ( <i>Motive</i> ) b. Sifat ( <i>Traits</i> ) c. Konsep diri ( <i>Self-Concept</i> ) d. Pengetahuan ( <i>Knowledge</i> ) e. Ketrampilan ( <i>Skill</i> ) <b>Spencer and Spencer dalam Prihadi (2004;38-39)</b>	Likert

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.