

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Penilaian Prestasi Kerja

1. Pengertian Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja merupakan sebuah proses formal untuk melakukan peninjauan ulang dan evaluasi kerja seseorang secara periodik. Proses penilaian prestasi kerja ditujukan untuk memahami prestasi kerja seseorang melalui beberapa proses kegiatan, diantaranya identifikasi, observasi, pengukuran, dan pengembangan hasil kerja pegawai dalam sebuah organisasi.

Ada beberapa penjelasan mengenai pengertian prestasi kerja dari berbagai ahli diantaranya:

”Penilaian prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.¹

”Penilaian prestasi kerja adalah sebuah proses yang bertujuan untuk mengetahui atau memahami tingkat kinerja karyawan dibandingkan dengan kinerja karyawan lainnya atau dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan”.²

¹ .Anwar Prabu Mangkunegara,*Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2009), 67

² Mutiara S. Panagabean, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bogor Selatan: PT Ghalia Indonesia, 2002), 72.

Dari beberapa pendapat para ahli di atas, penulis mengemukakan pendapat bahwa penilaian prestasi kerja merupakan sistematis proses observasi dan evaluasi untuk mengetahui dan memahami tingkat kinerja pegawai untuk menetapkan kebijaksanaan yang berdasarkan standar perusahaan atau organisasi yang meliputi aspek prestasi kerja (hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas), kedisiplinan (mematuhi peraturan-peraturan yang ditetapkan), kreativitas (kemampuan pegawai menyelesaikan pekerjaannya), kerjasama (kesediaan pegawai berpartisipasi dengan pegawai lainnya), prakarsa (kemampuan berpikir dan memberikan pendapat), kepemimpinan (kemampuan untuk memimpin), dan tanggung jawab (kesediaan mempertanggungjawabkan hasil kerjanya).

Dengan demikian hasil dari penilaian kerja akan disikapi oleh seorang muslim dengan sikap kerja yang positif (perasaan puas).³ Firman Allah SWT

وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ

وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ. التوبة: ١٠٥

Artinya : Dan katakanlah : Bekerjalah kamu, maka Allah akan melihat pekerjaanmu, begi juga RasulNya dan orang – orang mu'min, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui yang gaib dan yang nyata, lalu

³ Masyhuri, *Tori Ekonomi Dalam Islam*, (Yogyakarta: Kreasi Wacana, 2005), 177.

diberitakannya kepada kamu yang telah kamu kerjakan. (Qs. *Attaubah* :105).⁴

2. Ruang Lingkup Penilaian Prestasi Kerja

Ruang lingkup penilaian prestasi kerja mencakup dalam *what, why, where, when, who*, dan *how* atau sering disingkat dengan 5W+1H.⁵

1. *What* (apa) yang harus dinilai?

Objek/materi yang harus dinilai antara lain seperti kesetiaan, kejujuran, kerjasama, kepemimpinan, loyalitas, pekerjaan saat sekarang, potensi yang akan datang, sifat dan hasil kerjanya.

2. *Why* (mengapa) dinilai?

Dinilai karena:

- a. Untuk menambah tingkat kepuasan para pegawai dengan memberikan pengakuan terhadap hasil kerjanya.
- b. Untuk membantu kemungkinan pengembangan personel bersangkutan.
- c. Untuk memelihara potensi kerja.
- d. Untuk mengukur prestasi kerja para pegawai.
- e. Untuk mengukur kemampuan dan kecakapan para pegawai.

⁴ Tim Penerjemah Yayasan Penyelenggara Penerjemah Al-Qur'an Departemen Agama RI., *Al- Qur'an dan Terjemahnya* (Tri Karya Surabaya 2004)

⁵ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*,73.

- f. Untuk mengumpulkan data guna menetapkan program kepegawaian selanjutnya.
- g. Untuk mengukur dasar pengembangan karir dan dasar promosi jabatan.

3. *Where* (dimana) penilaian dilakukan?

Tempat penilaian dilakukan di dalam pekerjaan dan di luar pekerjaan yaitu:

- a. Di dalam pekerjaan (*on the job performance*) secara formal.
- b. Di luar pekerjaan (*off the job performance*) secara informal.

4. *When* (kapan) penilaian dilakukan?

Waktu penilaian dilakukan secara formal dan informal.

- a. Secara formal yaitu penilaian yang dilakukan secara periodik, seperti setiap bulan, kwartal, triwulan, semester, atau setiap tahun.
- b. Secara informal yaitu penilaian yang dilakukan secara terus menerus dan setiap saat atau setiap hari kerja.

5. *Who* (sipa) yang akan dinilai?

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

6. *How* (bagaimana) menilainya?

Metode penilaian apa yang digunakan dan problem apa yang dihadapi oleh penilai (*appraiser*) dalam melakukan penilaian. Untuk menentukan siapa yang akan melakukan penilaian merupakan suatu masalah pokok dalam proses penilaian karena penetapan penilai ini erat sekali hubungannya dengan persoalan apakah hasil penilaian itu objektif atau tidak.

Adapun dimensi yang harus diperhatikan kualitas manusia yang ditunjuk oleh islam sebagai penilai kerja pegawai atau target pengembangan yaitu :

1. Dimensi keilmuan dan ketakwaan sebagaimana firman Allah SWT :

يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتَقْوَمُ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ. الحجرات: ١٣

Artinya : Hai manusia, sesungguhnya Kami menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan dan menjadikan kamu berbangsa - bangsa dan bersuku-suku supaya kamu saling kenal-mengenal. Sesungguhnya orang yang paling mulia diantara kamu disisi Allah ialah orang yang paling taqwa diantara kamu. Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui lagi Maha Mengenal. **(QS.Al-Hujuroat : 13).**⁶

⁶ Tim Penerjemah Yayasan Penyelenggara Penerjemah Al-Qur'an Departemen Agama RI., *Al- Qur'an dan Terjemahnya* (Tri Karya Surabaya 2004)

2. Dimensi kepribadian yang mencakup pandangan dan sikap hidup yaitu penilaian kinerja yang cenderung memberikan nilai kepada pegawai yang bersifat negative maupun positif yang berlebihan dilihatnya dari penampilan pegawai.
3. Dimensi kreativitas dan produktivitas

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّاهُمْ حَيَاةً طَيِّبَةً
وَلَنُجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ. النحل: ٩٧

Artinya : Barangsiapa yang mengerjakan amal saleh, baik laki-laki maupun perempuan dalam keadaan beriman, maka sesungguhnya akan Kami berikan kepadanya kehidupan yang baik dan sesungguhnya akan Kami beri balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan. (QS.An-nahl : 97).⁷

4. Dimensi kesadaran sosial firman Allah SWT :

فَأَمَّا الْيَتِيمَ فَلَا تَقْهَرْ. وَأَمَّا السَّائِلَ فَلَا تَنْهَرْ. وَأَمَّا بِنِعْمَةِ رَبِّكَ فَحَدِّثْ. الضحى: ٩, ١٠, ١١

Artinya : Maka terhadap anak yatim janganlah engkau berlaku sewenang-wenang. Dan terhadap orang yang meminta – minta, janganlah engkau menghardiknya. Dan terhadap nikmat Tuhanmu, hendaklah engkau nyatakan (dengan syukur). (QS.Ad-Dhuha:9,10,11).⁸

Jika ke empat hal ini dikembangkan secara dini, pastilah akan terwujud tenaga kerja yang berkualitas, sehingga menambah asset yang berharga bagi perusahaan.

⁷ Tim Penerjemah Yayasan Penyelenggara Penerjemah Al-Qur'an Departemen Agama RI., *Al-Qur'an dan Terjemahnya* (Tri Karya Surabaya 2004)

⁸ Tim Penerjemah Yayasan Penyelenggara Penerjemah Al-Qur'an Departemen Agama RI., *Al-Qur'an dan Terjemahnya* (Tri Karya Surabaya 2004)

3. Tujuan dan Manfaat Penilaian Prestasi Kerja

Menurut Sadili, tujuan penilaian prestasi kerja dapat diklasifikasikan sebagai berikut :⁹

- a. Administratif, yaitu yang memberikan arah untuk penetapan promosi, transfer, dan kenaikan kerja.
- b. Informatif, yaitu memberikan data kepada manajemen tentang prestasi kerja bawahan dan memberikan data kepada individu tentang kelebihan dan kekurangannya.
- c. Motivasi, yaitu menciptakan pengalaman belajar yang memotivasi staf untuk mengembangkan diri dan meningkatkan prestasi kerja mereka.

Pada tingkat unit organisasi, penilaian prestasi kerja bertujuan:

- a. Menentukan kontribusi suatu unit atau divisi dalam perusahaan terhadap organisasi perusahaan secara keseluruhan.
- b. Memberikan dasar bagi penilaian mutu prestasi manajer unit/divisi dalam perusahaan.
- c. Memberikan motivasi bagi manajer unit/divisi dalam mengelola divisi seirama dengan umum perusahaan.

Pada tingkat pegawai, penilaian prestasi kerja bertujuan:

⁹ Tita Rosita, *Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Karyawan Terhadap Promosi Jabatan; Studi di Sekretariat Daerah Kota Serang*, (Skripsi pada Fakultas Ekonomi Universitas Serang Raya, 2012) 17.

- a. Mengambil keputusan administrasi, seperti seleksi, promosi, *retention*, *demotion*, *termination*, dan kenaikan gaji.
- b. Memberikan penalti, seperti bimbingan untuk meningkatkan motivasi dan diklat untuk mengembangkan keahlian.

Seorang pegawai yang bekerja secara sungguh – sungguh yang dilandasi rasa iman maka Allah akan memberikan balasan, tidak hanya berupa kelimpahan materi didunia, tetapi juga pahala diakhirat nanti sebagaimana diterangkan dalam firman Allah SWT :

وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا وَأَحْسِنْ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفُسَادَ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ. *التقصص*: ٢٧

Artinya : Dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bahagianmu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik, kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan. (*QS.AL-Qohsos* : 77).¹⁰

Sedangkan Sedarmayanti mengemukakan bahwa manfaat penilaian prestasi kerja dalam suatu organisasi antara lain adalah sebagai berikut:¹¹

¹⁰ Tim Penerjemah Yayasan Penyelenggara Penerjemah Al-Qur'an Departemen Agama RI., *Al- Qur'an dan Terjemahnya* (Tri Karya Surabaya 2004)

¹¹ Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, (Bandung: CV.Mandar Maju, 2002), 22.

1. Peningkatan prestasi kerja dengan adanya penilaian, baik manajer maupun pegawai memperoleh umpan balik, dan mereka dapat memperbaiki pekerjaan mereka.
2. Kesempatan kerja yang adil. Adanya penilaian kerja yang akurat, dapat menjamin pegawai untuk memperoleh kesempatan menempati posisi pekerjaan sesuai kemampuannya.
3. Kebutuhan pengembangan karir. Melalui penilaian prestasi kerja akan dideteksi pegawai yang kemampuannya rendah, sehingga memungkinkan adanya program pengembangan karir untuk meningkatkan kemampuan mereka.
4. Penyesuaian kompensasi. Penilaian prestasi kerja dapat membantu para manajer untuk mengambil keputusan dan menentukan perbaikan pemberian kompensasi gaji, bonus, dan sebagainya.
5. Keputusan promosi dan demosi. Hasil penilaian prestasi kerja terhadap pegawai dapat digunakan untuk mengambil keputusan dalam rangka mempromosikan pegawai yang prestasinya kurang baik.
6. Kesalahan desain pekerjaan. Hasil penilaian prestasi kerja dapat digunakan untuk menilai desain kerja, artinya hasil penilaian prestasi kerja dapat membantu mendiagnosis kesalahan desain kerja.
7. Penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi. Penilaian prestasi kerja dapat digunakan untuk proses rekrutmen dan

seleksi yang telah lalu. Prestasi kerja yang sangat rendah bagi pegawai baru adalah mencerminkan adanya penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi.

Penilaian prestasi kerja dilakukan untuk memperoleh informasi yang berguna dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan kegiatan manajer sumber daya manusia (SDM) yang lain, seperti perencanaan SDM, penarikan dan seleksi, pengembangan SDM, perencanaan dan pengembangan karir, program-program kompensasi, promosi, demosi, pensiun, dan pemecatan.

4. Kendala penilaian prestasi kerja

Ada beberapa kendala atau hambatan dalam melakukan penilaian prestasi kerja secara objektif, sebagaimana dikemukakan oleh Tohardi, kendala-kendala tersebut diantaranya ialah:¹²

a. Halo Effect

Yaitu terbawanya perasaan pribadi seseorang dalam menentukan derajat penilaian. Misalnya seorang pimpinan yang terpesona dengan wajah yang cantik dari bawahannya yang sedang dinilai. Akibatnya mungkin saja nilai bawahannya yang cantik itu lebih tinggi dari yang seharusnya. Demikian juga sebaliknya, mungkin saja seorang pimpinan tersebut baru saja bertengkar dengan bawahannya yang sedang dinilai, maka bisa saja menilai bawahannya tersebut menjadi

¹² Achmad Tohardi, *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung, CV. Mandar Maju, 2002), 251.

lebih rendah dari yang sebenarnya. Adanya sifat ini menambah *hallo effect* dari seorang penilai membuat hasil penilai menjadi tidak objektif lagi atau nilainya tidak sesuai dengan nilai yang seharusnya.

b. Tidak Serius

Seorang penilai yang biasanya adalah pimpinan (atasan) terkadang ada yang tidak serius dalam memberikan penilaiannya. Sehingga bila formulir *check list* yang disodorkan kepadanya untuk diisi, maka pimpinan tersebut mencoret seenaknya sendiri atau memberi sekor nilai tanpa dipikir lebih matang, agar supaya lebih aman biasanya pimpinan memberikan nilai yang lebih tinggi. Akibat penilaian yang kurang serius tersebut, tentunya hasil penilaian tersebut tidak mengukur kenyataan yang sebenarnya, ada yang sebenarnya berprestasi mendapatkan nilai angkat 85, semetara yang sebenarnya tidak berprestasi juga mendapat nilai angka 85.

c. *Recency Effect*

Yaitu kesan terakhir. Penilai cenderung mengambil kesimpulan dari kesan yang terakhir dari orang yang dinilai. Jika orang yang dinilai memberikan kesan yang baik, maka seorang penilai tersebut akan memberikan nilai angka yang tinggi, demikian sebaliknya, jika orang yang dinilai memberikan kesan yang mungkin kurang baik, maka akan membuat penilai memberikan nilai yang rendah dari

seharusnya. Padahal kenyataannya, kalau seorang bawahan yang dinilai itu tidak baik atau bermuka dua, maka tidak mustahil ia akan selalu dapat memberikan kesan yang baik kepada pimpinannya atau penilai. Padahal kenyataannya orang tersebut justru yang paling berhak mendapat nilai rendah. Untuk itulah, kesan terakhir, atau *recency effect* menjadi kendala bagi seorang penilai dalam melakukan penilaiannya.

5. Metodologi Penilaian Prestasi Kerja

Menurut Mutiara S. Pangabean Metodologi penilaian prestasi kerja terdiri dari:¹³

a) *Rating Scales* (Skala Rating)

Dengan menggunakan metode ini hasil penilaian kerja pegawai karyawan dicatat dengan suatu skala. Skala itu dibagi dalam tujuh atau lima kategori dan karena konsep yang akan dinilai bersifat kualitatif, maka kategori yang digunakan bersifat kuantitatif, yaitu dari sangat memuaskan sampai dengan sangat tidak memuaskan. Cara ini banyak digunakan karena sangat sederhana dan dapat digunakan untuk menilai lebih banyak orang dalam waktu yang relatif singkat.

Faktor yang dinilai dapat dikelompokkan ke dalam dua kelompok, yaitu yang berkaitan dengan pekerjaan dan yang berkaitan dengan karakteristik pekerja. Faktor-

¹³ Mutiara S. Pangabean, *Manajemen Sumber Daya Manusia*,68.

faktor yang berkaitan dengan pekerjaan terdiri atas kuantitas pekerjaan, apakah standar kuantitas yang telah ditetapkan dapat dicapai. Sedangkan yang berkaitan dengan karakteristik pekerjaan mencakup kemampuan untuk bertanggung jawab, inisiatif, kemampuan beradaptasi, dan kerja sama.

Setiap faktor itu dijelaskan dengan cermat untuk menghindari kesalahpahaman dari pihak penilai maupun dari pihak yang dinilai. Dalam formulir penilaian juga dicantumkan kemungkinan untuk memberikan sanggahan terhadap hasil penilaian. Begitu juga informasi tentang siapa saja yang terlibat dalam penilaian. Mereka yang tercantum dalam melakukan penilaian terdiri atas atasan langsung dan atasan dari atasan langsung, dari yang dinilai.

b) *Critical Incidents* (Insiden-insiden kritis)¹⁴

Dengan metode ini, penilai melakukan penilaian pada saat-saat kritis saja, yaitu waktu dimana perilaku karyawan dapat membantu bagiannya sangat berhasil atau bahkan sebaliknya. Pada hakikatnya metode penilaian ini tidak dapat berdiri sendiri melainkan harus digabungkan dengan metode yang lain.

¹⁴ Mutiara S. Pangabean, *Manajemen Sumber Daya Manusia*.....69

c) *Essay*

Dengan menggunakan metode ini penilai menulis cerita ringkas yang menggambarkan prestasi kerja karyawan. Metode ini cenderung menggambarkan prestasi kerja karyawan yang luar biasa ketimbang kinerjanya setiap hari. Penilaian ini sangat mengandalkan kemampuan menulis penilai. Setelah kinerja ditinjau ulang, evaluasi yang positif bisa menjadi negative apabila penilai tidak dapat menuliskannya dengan baik.

d) *Work Standars* (Standar Kerja)

Metode ini membandingkan kinerja karyawannya dengan standar yang telah ditetapkan terlebih dahulu. Standar mencerminkan hasil yang normal dari rata-rata pekerja dalam usaha yang normal.

e) *Ranking*

Dengan metode ini penilai sekedar menempatkan semua karyawan yang dinilai ke dalam urutan ranking. Penilai membandingkan karyawan yang satu dengan karyawan lainnya untuk menentukan siapa yang lebih baik daripada siapa dan kemudian menempatkan karyawan dalam urutan yang terbaik sampai yang terburuk. Kesulitan dihadapi apabila terdapat dua orang

atau lebih yang memiliki prestasi yang hampir tidak dapat dibedakan.¹⁵

f) *Forced Distribution* (Distribusi yang Dipaksakan)

Dalam metode ini diasumsikan bahwa karyawannya dapat dikelompokkan ke dalam lima kategori, yaitu dari kategori yang paling baik (10%), kemudian yang baik (20%), yang cukup (40%), yang buruk (20%), dan sisanya (10%). Kelemahan dari metode ini adalah apabila hampir semua karyawan dalam bagiannya mempunyai kinerja yang sangat memuaskan, maka akan sangat sulit untuk membaginya ke dalam lima kategori, begitu pula jika yang terjadi kebalikannya.

g) *Forced-choice and Weighted Performance Report* (Pemilihan yang Dipaksakan dan Laporan Pemeriksaan Kinerja Tertimbang)

Laporan ini memerlukan penilai untuk memilih karyawan mana yang dapat mewakili kelompoknya. Faktor yang dinilai adalah perilaku karyawan. Dan penilai memberikan nilai positif atau negatif. Namun, penilai tidak peduli dengan bobot penilaiannya.

Sebagaimana halnya dengan metode *forced distribution*, dalam metode ini sulit untuk mengetahui faktor apa yang mengakibatkan mereka masuk dalam kategori sangat berprestasi. Begitu pula sebaliknya,

¹⁵ Mutiara S. Pangabean, *Manajemen Sumber Daya Manusia*..... 70

faktor yang mengakibatkan mereka masuk ke dalam kategori sangat tidak berprestasi.¹⁶

h) *Behaviorally Anchored Scales*

Merupakan metode penilaian berdasarkan catatan penilai yang menggambarkan perilaku karyawan yang sangat baik atau sangat jelek dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerja.

i) Metode Pendekatan Management By Objective (MBO)

Dalam pendekatan ini, setiap karyawan dan penyelia secara bersama-sama menentukan sasaran organisasi, tujuan individu dan saran-saran untuk meningkatkan produktivitas organisasi.

Penilaian kerja dilakukan, yaitu dengan menggunakan metode tradisional atau metode modern. Metode tradisional, antara lain *rating scale*, *employee comparison*. Sedangkan metode modern, antara lain, *management by objective (MBO)*, *assessment centre*.¹⁷

Yang pada dasarnya, menurut etika ekonomi islam ini menyangkut tentang keadilan, yang mana sesuai dengan ayat Al-Qur'an :

وَأَنْ لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَى (النجم : ٣٩)

¹⁶ Mutiara S. Pangabea, *Manajemen Sumber Daya Manusia*.....70.

¹⁷ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*..... 74.

*Dan bahwasanya seorang manusia tiada memperoleh selain apa yang telah diusahakannya, (QS. An Najm : 39).*¹⁸

B. Promosi Jabatan

Promosi jabatan adalah salah satu dorongan atau motivasi yang membuat seorang pekerja pada suatu organisasi atau perusahaan adalah kesempatan untuk maju. Untuk selalu menjadi lebih baik dan lebih maju dari sebelumnya merupakan dari dasar sifat manusia. Oleh karena itu, manusia selalu menginginkan suatu perubahan yang lebih baik atau dengan kata lain mengalami kemajuan dalam kehidupannya, baik dalam segi finansial dan non finansial.

Secara ilmiah tujuan manusia adalah mengabdikan diri kepada Allah dan dalam hal ini dinyatakan sebagaimana firmanNya :

وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَانَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ. (الزاريات : ٥٦)

Artinya : Dan tidaklah aku jadikan jin dan manusia kecuali unyuk mengabdikan kepadaku. (QS. Az-zariyat : 56).¹⁹

¹⁸ Tim Penerjemah Yayasan Penyelenggara Penerjemah Al-Qur'an Departemen Agama RI., *Al- Qur'an dan Terjemahnya* (Tri Karya Surabaya 2004)

¹⁹ Tim Penerjemah Yayasan Penyelenggara Penerjemah Al-Qur'an Departemen Agama RI., *Al- Qur'an dan Terjemahnya* (Tri Karya Surabaya 2004)

1. Pengertian Promosi Jabatan

Promosi jabatan berarti kenaikan jabatan, yakni menerima kekuasaan dan tanggung jawab yang lebih besar dari kekuasaan dan tanggung jawab sebelumnya. Pemberian promosi kepada seorang pegawai, berarti bahwa pegawai tersebut baik dalam kinerjanya sehingga diberikan suatu posisi lebih tinggi dalam suatu struktur organisasi dalam suatu badan usaha. Ada beberapa kutipan tentang promosi jabatan, diantaranya:

*”Promosi jabatan pada umumnya terjadi apabila seorang karyawan dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lebih tinggi dalam segi pembayarannya, tanggung jawab dan atau level. Umumnya diberikan sebagai penghargaan, atau hadiah (reward system) atas usaha dan prestasinya di masa lampau”.*²⁰

*“Promosi jabatan adalah penghargaan atas keberhasilan menunjukkan prestasi kerja yang tinggi dalam menunaikan kewajibannya dalam pekerjaan dan jabatan yang dipangkunya saat ini, sekalipun pengakuan kepada seseorang atas kemampuan dan potensi yang bersangkutan untuk menunduki posisi yang lebih tinggi dalam organisasi”.*²¹

Berdasarkan definisi dari beberapa pengertian promosi jabatan di atas, dapat disimpulkan bahwa promosi jabatan adalah suatu bentuk penghargaan yang diberikan perusahaan kepada pegawai yang memiliki prestasi kerja dengan berbagai cara pemindahan pegawai yang berprestasi

²⁰ Ella Jauvani Sagala, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Edisi Kedua*, (Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada, 2009), 199.

²¹ Sondang Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta, Bumi Aksara), 2003, 169.

ke posisi yang lebih tinggi yang disertai pula dengan peningkatan kompensasi maupun status, selain peningkatan dari kedua hal tersebut, promosi juga disertai dengan peningkatan tanggung jawab, hak, dan wewenang.

Namun, tindakan promosi jabatan itu tergantung atasan kepada bawahannya, apakah memang memungkinkan untuk direalisasikan guna untuk pencapaian hasil dari kinerja prestasi pegawai pada suatu perusahaan. Sebagaimana firman Allah SWT :

وَمِنْهُمْ مَنْ يَقُولُ رَبَّنَا آتِنَا فِي الدُّنْيَا حَسَنَةً وَفِي الْآخِرَةِ حَسَنَةً وَقِنَا عَذَابَ

النَّارِ. (البقرة: ٢٠١)

Artinya : Dan di antara mereka ada orang yang berdoa: "Ya Tuhan kami, berilah kami kebaikan di dunia dan kebaikan di akhirat dan peliharalah kami dari siksa neraka. (QS. Al-Baqoroh : 201).²²

Maka apabila suatu badan usaha sudah berjalan dengan baik, itu terkadang suatu lowongan yang kosong sering tidak dapat diketahui dengan pasti sebelumnya, dikarenakan mungkin seseorang pegawai meninggal, fisiknya yang kurang baik, meminta untuk berhenti, dan lain sebagainya, untuk itu seorang pemimpin harus sudah siap mempersiapkan cara penanggulangannya. Dan perusahaan harus sudah mempersiapkannya orang-orang tertentu

²² Tim Penerjemah Yayasan Penyelenggara Penerjemah Al-Qur'an Departemen Agama RI., *Al-Qur'an dan Terjemahnya* (Tri Karya Surabaya 2004)

bilamana pemegang posisi tertentu tidak dapat lagi memangku jabatannya untuk menggantikannya.

2. Prinsip-Prinsip Promosi Jabatan

Organisasi pada umumnya menggunakan dua kriteria dalam mempertimbangkan seorang pegawai untuk dipromosikan, yaitu prestasi kerja dan senioritas. Promosi yang didasarkan atas prestasi kerja, yaitu menggunakan hasil penilaian atas hasil karya yang baik dari seseorang pegawai dalam bentuk kinerjanya. Dengan demikian, promosi tersebut dapat dipandang sebagai penghargaan organisasi atas prestasi kerjanya. Akan tetapi, promosi demikian harus berdasarkan pada pertimbangan yang lainnya, yang harus diperhitungkan secara matang atas potensi kemampuan yang bersangkutan menduduki posisi yang lebih tinggi.

Adapun prinsip-prinsip promosi jabatan menurut Malayu S.P. Hasibuan, adalah sebagai berikut:²³

1. Kepercayaan

Promosi jabatan hendaknya berdasarkan kepercayaan ataupun keyakinan mengenai kejujuran, kemampuan, dan kecakapan pegawai yang bersangkutan didalam melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik pada jabatan tersebut. Yang sesuai dengan firman Allah SWT

:

²³ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia Cetakan Ke Enam*, (Jakarta, PT. Bumi Aksara, 2005), 87.

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَخُونُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ وَتَخُونُوا أَمَانَاتِكُمْ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ (الأَنْفَال: ٢٧)

Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu mengkhianati Allah dan Rasul (Muhammad) dan (juga) janganlah kamu mengkhianati amanat-amanat yang dipercayakan kepadamu, sedang kamu mengetahui. (QS. Al-Anfal: 27).²⁴

2. Keadilan

Promosi hendaknya berdasarkan atas keadilan mengenai kemampuan, kejujuran, dan kecakapan terhadap semua pegawai. Penilai harus jujur dan objektif jangan pilih kasih, pegawai yang mempunyai prestasi baik hendaknya berkesempatan mendapatkan posisi yang lebih utama untuk dipromosikan tanpa melihat suku, golongan atau keturunannya.

3. Formasi

Promosi harus didasarkan pada formasi yang ada, karena formasi pegawai hanya mungkin dilakukan jika ada formasi jabatan yang lowong agar ada uraian jabatan (*job description*) yang dilaksanakan pegawai tersebut.

3. Dasar-Dasar Pertimbangan promosi jabatan

Pada umumnya suatu organisasi/perusahaan mempunyai dasar pertimbangan yang berbeda dalam menentukan pegawai yang akan dipromosikan. Hal ini bergantung pada kebijakan organisasi/perusahaan yang akan

²⁴ Tim Penerjemah Yayasan Penyelenggara Penerjemah Al-Qur'an Departemen Agama RI., *Al-Qur'an dan Terjemahnya* (Tri Karya Surabaya 2004)

disesuaikan dengan keputusan organisasi/perusahaan tersebut.

Dalam kebijakan mengenai promosi jabatan terdapat beberapa pertimbangan yang harus dipertimbangkan oleh seorang pegawai dan perusahaan. Pertimbangan menurut Alex S. Nitisemito ini adalah sebagai berikut:²⁵

1. Kecakapan Kerja (*system merit*)

Dengan dasar pertimbangan ini, maka pegawai yang memiliki kecakapan kerja yang dapat terus mengembangkan karirnya, sementara mereka yang berprestasi dibawah standar akan tersisihkan. Jadi system ini hanya berdasarkan kecakapan kerja seseorang yang menyebabkan faktor-faktor lain seperti senioritas, kekeluargaan, sehingga hasilnya pun akan lebih objektif. Pertimbangan promosi jabatan adalah kecakapan, orang yang cakap atau ahli mendapat prioritas untuk dipromosikan. Kecakapan mempunyai ukuran lebar dan dalam, jadi suatu pekerjaan memerlukan banyak pengetahuan tapi serba sedikit, atau sedikit pengetahuan tapi secara mendalam. Total kecakapan adalah jumlah lebar dan dalam. Konsep ini sangat praktis dalam memberikan perbandingan dan penilaian terhadap bobot dari total kecakapan dalam berbagai pekerjaan, dalam

²⁵ <https://www.google.co.id/RidwanIskandar.Files.Wordpress.dasar-dasar-pertimbangan-promosi-jabatan>. Jam 15:05,tanggal 27-08-2016.

hal ini berapa banyak pengetahuannya dan sampai berapa dalam setiap pengetahuannya.

2. Sistem Senioritas/Pengalaman²⁶

Senioritas diartikan sebagai lamanya masa kerja seseorang yang diakui prestasi baik pada jabatan yang bersangkutan maupun dalam instansi keseluruhan. Sistem ini pada dasarnya merupakan salah satu bentuk penghargaan instansi kepada pegawai atas kesetiaan yang didekasikan kepada instansi. Namun ada dua sisi perbedaan dari sistem ini, yaitu kelebihan dan kekurangannya. Kelebihannya yaitu, adanya penghargaan dan pengakuan bahwa pengalaman merupakan soko guru yang berharga. Dengan pengalaman seseorang akan dapat mengembangkan kemampuannya. Sedangkan kelemhanya, seseorang pegawai yang kemampuannya sangat terbatas, tetapi karena sudah lama bekerja tetap dipromosikan. Dengan demikian perusahaan akan dipimpin oleh seseorang yang berkemampuan rendah, sehingga perkembangan dan kelangsungan perusahaan disangsikan.

3. Kombinasi antara kecapan dan pengalaman

Kombinasi dari kedua sistem tersebut adalah promosi yang berdasarkan pada lamanya pengalaman dan kecakapan. Pertimbangannya ini berdasarkan

²⁶ Ella Jauvani Sagala, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Edisi Kedua*.....200

lamanya dinas, ijazah pendidikan formal yang dimiliki, dan hasil uji kenaikan golongan. Jika seseorang lulus, maka hasil hasil ujian kenaikan dipromosikan, cara ini adalah dasar promosi jabatan yang terbaik dan paling tepat, karena mempromosikan orang paling berpengalaman dan terampil, sehingga kelemahan dari sstem pengalaman/kecakapan saja dapat diatasi.

4. Tujuan Promosi Jabatan

Keputusan pimpinan atau perusahaan mengenai promosi jabatan yang dilakukan memiliki beberapa tujuan. Menurut Ahmad Tohardi tujuan diadakannya promosi jabatan sebagai berikut:²⁷

1. Promosi jabatan adalah jenjang kenaikan pegawai yang dapat menimbulkan kepuasan pribadi dan kebanggaan. Disamping itu ada harapan perbaikan dalam penghasilan.
2. Promosi jabatan menimbulkan pengalaman dan pengetahuan baru bagi pegawai dan hal itu merupakan daya dorong bagi pegawai lain.
3. Promosi jabatan dapat mengurangi aneka permintaan berhenti pegawai (*labour turn over*) karena pegawai mempunyai harapan positif ditempat kerja tersebut.
4. Promosi jabatan dapat membangkitkan semangat kerja pada pegawai dalam rangka pencapaian tujuan organisasi yang mereka juga berkemungkinan.

²⁷ Ahmad Tohardi, *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*.....243.

5. Adanya kesempatan promosi jabatan membangkitkan kemampuan untuk maju pada diri pegawai itu sendiri (*self development*) dan juga menimbulkan dalam mengikuti pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan oleh perusahaan.
6. Sehingga jelaslah bahwa promosi jabatan adalah salah satu bentuk pengembangan, pemeliharaan, dan pemanfaatan pegawai yang bertujuan untuk menunjang kinerja perusahaan dalam pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia secara keseluruhan.²⁸

Berdasarkan pendapat tersebut yang ada, bahwa mengenai tujuan dari diadakannya promosi jabatan itu adalah untuk membangun kinerja pegawai yang sesuai dengan hadits Nabi SAW :

إِذَا وَبِدَ الْأَمْرِ إِلَىٰ غَيْرِ أَهْلِهِ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ. (رواه البخارى)

Artinya : Apabila suatu jabatan diisi oleh yang bukan ahlinya maka tunggulah saat kehancurannya. (*Hr.Bukhori:169*)

5. Jenis-Jenis Promosi Jabatan

Selain merupakan salah satu dari pengembangan karyawan, promosi jabatan juga merupakan salah satu pemberian penghargaan pada prestasi kerja karyawan dimana sistem promosi yang dilakukan diharapkan terlaksana secara adil dan tepat, karena hal itu akan meningkatkan

²⁸ Ahmad Tohardi, *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*.....244.

produktivitas kerja para pegawainya. Promosi jabatan juga harus disesuaikan dengan keadaan perusahaan, kemampuan pegawai, dan lamanya bekerja, serta prestasi kerja.

Ada beberapa jenis promosi jabatan yang dikenal, menurut Malayu P. Hasibuan yaitu:²⁹

1. Promosi Sementara (*Temporary Promotion*)

Seseorang dinaikan jabatannya untuk sementara karena adanya jabatan yang lowong yang harus segera diisi.

2. Promosi Tetap (*Permanent Promotion*)

Seorang pegawai dipromosikan dari suatu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi karena pegawai tersebut telah memenuhi syarat untuk dipromosikan.

3. Promosi Kecil (*Small Scale Promotion*)

Yaitu menaikan jabatan seorang pegawai dari jabatan yang tidak sulit dipindahkan ke jabatan yang sulit yang meminta keterampilan tertentu, tetapi tidak disertai dengan peningkatan wewenang.

4. Promosi Kering (*Dry Promotion*)

Seorang pegawai dinaikan jabatannya ke jabatan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan pangkat, wewenang, dan tanggung jawab, tetapi tidak disertai dengan kenaikan gaji atau upah.

²⁹ Malayu P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia Cetakan Ke Enam*.....113.

Pada umumnya, setiap orang ingin dipromosikan oleh perusahaan, tetapi terdapat juga orang yang tidak tersedia untuk dipromosikan dengan beberapa alasan yang berbeda-beda antara pegawai yang satu dengan pegawai yang lain. Adapun alasan tersebut yang menyebabkan seseorang enggan untuk dipromosikan oleh pimpinan. Menurut Malayu P. Hasibuan yaitu:³⁰

1. Perbedaan kenaikan gaji yang diterima mungkin dianggap tidak seimbang dengan tanggung jawab yang akan dilaksanakannya.
2. Mereka merasa segan meninggalkan rekan/kelompok kerja lamanya untuk masuk ke kelompok yang baru yang belum pasti sikap penerimaannya.
3. Keamanan pada pekerjaan yang baru selalu ada faktor-faktor ketidakpastian.
4. Tidak ada persetujuan dari keluarga.
5. Faktor kesehatan yang tidak memungkinkan seseorang untuk memikul tanggung jawab sebesar itu.
6. Tempatnya terpencil, sarana pendidikan, transportasi, hiburan, rumah sakit, adat istiadat, dan bahasa yang ditempat baru tidak cocok.

³⁰ Malayu P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia Cetakan Ke Enam*, 114.

Dari penjelasan diatas, dapat diketahui bahwa tidak semua promosi jabatan yang disertai dengan peningkatan penghasilan dan tidak semua orang ingin dipromosikan, ada juga yang tidak bersedia untuk dipromosikan. Karena memang mempunyai alasan-alasan sendiri.

6. Syarat-Syarat Promosi Jabatan

Pegawai yang akan dipromosikan oleh perusahaan atau dirinya sendiri haruslah memenuhi persyaratan yang sudah ditentukan oleh perusahaan mengenai promosi jabatan. Untuk itu syarat-syarat untuk promosi jabatan harus diinformasikan oleh perusahaan, dalam hal ini bagian manajemen sumber daya manusia kepada seluruh pegawai perusahaan. Dan ini bertujuan untuk mengetahui secara jelas mengapa seorang pegawai layak untuk dipromosikan oleh pimpinan atau perusahaan.

Syarat-syarat promosi jabatan tersebut ialah:³¹

a. Mempunyai kejujuran yang tinggi

Kejujuran ialah kunci segalanya, seorang pegawai harus jujur pada dirinya maupun bawahannya, perjanjian-perjanjian dalam menjalankan atau mengelola jabatan tersebut harus sesuai dengan perbuatannya, tidak ada penyelewengan jabatan atau wewenang kekuasaan untuk kepentingan pribadinya.

³¹ Malayu P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia Cetakan Ke Enam*,.....111.

b. Memiliki disiplin yang baik

Pegawai harus disiplin pada dirinya, tugas-tugasnya, serta menaati peraturan-peraturan yang berlaku baik tertulis maupun kebiasaan. Agar dapat memungkinkan perusahaan mencapai hasil yang optimal.

c. Memiliki prestasi kerja yang baik

Pegawai tersebut ini mampu mencapai hasil kerja yang dapat dipertanggung jawabkan kualitas maupun kuantitasnya, dan bekerja secara efektif dan efisien.

d. Mampu bekerjasama

Pegawai dapat bekerjasama dengan secara harmonis dengan sesama pegawai lainnya, baik secara horizontal maupun vertikal dalam mencapai sasaran target perusahaan. Dengan demikian, memungkinkan akan terciptanya suasana hubungan kerja yang baik diantara semua pegawai.

e. Kecakapan

Pegawai itu cakap, kreatif, dan inovatif dalam menyelesaikan tugas-tugasnya pada jabatan tersebut dengan baik. Sehingga tidak selalu dibimbing secara terus menerus oleh atasannya.

f. Loyalitas terhadap perusahaan.

Pegawai harus loyal dalam membela perusahaan atau korps dari tindakan yang dapat merugikan perusahaan atau korpsnya, keikutsertaan seorang pegawai bahwa dia menunjukkan aktif pada perusahaan atau korpsnya.

g. Mempunyai jiwa kepemimpinan

Jiwa kepemimpinan harus dimiliki oleh setiap pegawai guna untuk membina dan memotivasi bawahannya untuk bekerjasama dan secara efektif dalam mencapai sasaran perusahaan. Dan harus dapat menjadi panutan untuk memperoleh *personality authority* yang tinggi dari para bawahannya.

h. Komunikatif

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

i. Pendidikan yang sesuai dengan jabatan

Pegawai harus telah memiliki ijazah dari pendidikan yang formal sesuai dengan spesifikasi jabatannya.³²

Pada umumnya pegawai ditetapkan untuk promosi antara lain karena pengalaman kerjanya dan pegawai akan

³² Malayu P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia Cetakan Ke Enam*,.....113

diberikan kedudukan atau jabatan lebih tinggi adalah karena pengalamannya, usia atau kemampuan pegawai yang diperoleh dari umur atau lamanya kerja.

Alasan yang dikemukakan diatas bahwa pengalaman tidak mesti menjamin prestasi yang lebih baik. Sering terjadi bahwa seorang yang belum dapat dikatakan berpengalaman ternyata mampu berprestasi lebih baik. Oleh karena itulah syarat pengalaman tetap dicantumkan oleh banyak perusahaan meskipun bukan sebagai syarat utama. Di samping itu, antara pengalaman dan loyalitas sangat erat hubungannya. Untuk itulah, syarat pengalaman tetap dicantumkan oleh sebagian perusahaan.

7. Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Promosi Jabatan

Prestasi kerja merupakan suatu tingkat keberhasilan kerja baik kualitas maupun kuantitas dari tugas yang akan dibebankan kepadanya sesuai dengan kemampuan dan keahliannya dalam kurun waktu tertentu dan dinilai oleh instansi/perusahaan atau pimpinana. Adapun hasil kerja secara kualitas maupun secara kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Promosi jabatan merupakan perpindahan seorang pegawai dari satu posisi ke posisi yang lebih tinggi yang diiringi oleh peningkatan penghasilan, tanggung jawab, hak,

dan wewenang. Agar promosi yang dilakukan dapat dilakukan dengan baik dan adil, maka perusahaan dalam melakukan perusahaan dalam melakukan promosi jabatan kepada pegawainya harus berdasarkan pengalaman, dan kecakapan yang dimiliki oleh pegawai tersebut. Dalam hal ini, pimpinan harus menginformasikan kepada seluruh pegawainya mengenai syarat-syarat seorang pegawai yang layak untuk dipromosikan.

Jelas sekali penilaian prestasi kerja yang baik dari seorang pegawai akan membuat pegawai tersebut mudah untuk dipromosikan oleh instansi/perusahaan atau organisasi tempat pegawai tersebut bekerja. Tetapi pegawai yang memiliki prestasi kerja yang buruk keadaannya akan sangat berbeda dengan pegawai yang berprestasi. Pegawai yang kurang/tidak berprestasi akan ditunda promosinya. Bahkan jika tidak ada perubahan yang baik mengenai prestasi kerjanya, pegawai tersebut akan terancam untuk dimutasikan ke bagian lainnya atau bahkan akan di berhentikan dari organisasi/perusahaan.

Pelaksanaan penilaian prestasi kerja karyawan amat 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. Salah satu sumber informasi yang penting bagi keputusan tersebut adalah

melalui penilaian prestasi kerja. Dari penilaian prestasi ini dapat diketahui apakah penempatannya sudah tepat ataukah pegawai tersebut perlu dipindahkan ke bagian lain atau mungkin dipromosikan.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa penilaian prestasi kerja seorang pegawai akan berpengaruh terhadap promosi jabatan yang akan dilakukan kepadanya.

C. Penelitian Terdahulu Yang Relevan

Penelitian terdahulu merupakan kegiatan mendata dan mengevaluasi seluruh hasil studi atau penelitian terutama pada skripsi yang lebih dulu membahas fokus yang sama dalam ringkasan tersebut, harus digali kelebihan dan kekurangan skripsi yang telah ada. Berikut adalah beberapa skripsi yang terdahulu.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	2	3	4
1	Tita Rosita. NIM 08090608085.	Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Terhadap Promosi Jabatan (Studi di Sekretariat Kota Serang), 2012.	a. Berdasarkan uji koefisien korelasi didapatkan hasil sebesar 0,558, hal ini menunjukkan adanya hubungan positif antara

			<p>variabel penilaian prestasi kerja terhadap promosi jabatan dengan tingkat hubungan sedang.</p> <p>b. Berdasarkan uji koefisien determinasi didapatkan hasil sebesar 0,311, hal ini menunjukkan bahwa penilaian prestasi kerja memberikan kontribusi terhadap promosi jabatan sebesar 31,1% sedangkan sisanya 68,9% dipengaruhi oleh faktor lain.</p> <p>c. Berdasarkan uji t didapatkan hasil yaitu $4,141 > 2,024$ atau $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka</p>
--	--	--	--

			variabel penilaian prestasi kerja pegawai berpengaruh signifikan terhadap promosi jabatan. ³³
2	Sukma Juwati Tajuddin. NIM. A 211 08 858.	Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Karyawan Terhadap Promosi Jabatan pada PT Semen Tonasa Kab. Pangkep, 2012 .	a. Berdasarkan uji koefisien determinasi didapatkan hasil sebesar 0,765 hal ini menunjukkan bahwa promosi jabatan pegawai dapat dijelaskan oleh variabel penilain prestasi kerja sebesar 76,5% sedangkan sisanya, 23,5% dijelaskan atau dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti .

³³Tita Rosita, *Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Karyawan Terhadap Promosi Jabatan; Studi di Sekretariat Daerah Kota Serang, ...*, 114 - 115.

			b. Berdasarkan uji f didapatkan hasil yaitu f_{hitung} 318.354 > dari f_{tabel} 3,94 artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan dari variabel bebas terhadap promosi jabatan. ³⁴
3	Neneng Hilma. NIM 081400210	Pengaruh Industri Rumah Tangga Terhadap Angka Pengangguran Ditinjau Dari Ekonomi Islam. 2013 M/1435 H.	a. Dari hasil perhitungan SPSS ver 16.0 bahwa nilai t hitung sebesar 2.384 dan t tabel 1,697 hal ini menyatakan bahwa industry rumah tangga berpengaruh positif terhadap penurunan angka pengangguran . tetapi setelah dilakukan

³⁴Sukma Juwati Tajuddin, *Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Karyawan Terhadap Promosi Jabatan; Studi di PT. Semen Tonasa Kab. Pangkep,*, 59-60.

			<p>pengujian koefisien korelasi terdapat hubungan yang rendah sebesar $r = 0,411$.</p> <p>b. Berdasarkan nilai R square = 0,169 maka dapat disimpulkan pengaruh industry rumah tangga mempengaruhi angka pengangguran sebesar 16,9% dan sisanya 83,1% dipengaruhi variabel lain.³⁵</p>
--	--	--	--

D. Hipotesis

Hipotesis adalah dugaan sementara. Maka di dalam penelitian ini jika diduga bahwa suatu variabel mempunyai korelasi dengan variabel lain baik secara parsial maupun

³⁵Neneng Hilma, *Pengaruh Industri Rumah Tangga Terhadap Angka Pengangguran Ditinjau Dari Ekonomi Islam; Studi di Kp. Simpang Tiga Desa Jawilan Kab.Serang*, (Skripsi pada Fakultas Syari'ah dan Ekonomi Islam IAIN SMH Banten, 2013) 67.

simultan, pengujian secara parsial dilakukan dengan menggunakan hipotesis sebagai berikut:

Ho: $p=0$ (Diduga penilaian prestasi kerja pegawai tidak berpengaruh terhadap promosi jabatan di PDAM Tirta Berkah Pandeglang)

Ha: $p<0$ (Diduga penilaian prestasi kerja pegawai berpengaruh terhadap promosi jabatan di PDAM Tirta Berkah Pandeglang)

Jadi semakin baik prestasi kerja pegawai, maka akan semakin baik pula promosi jabatan yang dilakukan oleh perusahaan/organisasi. Maka penulis memberikan dugaan sementara bahwa **“Penilaian Prestasi Kerja Berpengaruh Positif Terhadap Promosi Jabatan Pegawai Ditinjau Dari Ekonomi Islam Pada PDAM Kabupaten Pandeglang”**.