

## **BAB III PEMBAHASAN**

### **3.1 Tinjauan Teori**

#### **3.1.1 Pengertian Kinerja dan Penilaian Kinerja**

Menurut Darodjat dan Tubagus (2015) bahwa kinerja atau performance adalah tindakan menampilkan atau melaksanakan suatu kegiatan, oleh karena itu performance sering juga diartikan penampilan kerja atau perilaku dalam bekerja. Kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan (Foster dan Seeker, 2001).

Kinerja karyawan akan tampak pada kondisi dan situasi kerja sehari-hari. Semua aktivitas yang dilakukan oleh karyawan akan menggambarkan ia berusaha mencapai tujuan yang telah ditentukan. Kinerja adalah pencapaian hasil atau prestasi seseorang berkenaan dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Kinerja dapat pula dipandang sebagai perpaduan dari hasil kerja dan kompetensi (Marwansyah, 2010).

Kinerja ada 2 jenis yakni kinerja individu dan kinerja organisasi. Kinerja individu adalah bagian hasil dari kerja pegawai baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan, dan kinerja organisasi adalah gabungan dari kinerja individu dan kinerja kelompok (Widodo, 2015).

Penilaian kinerja adalah mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dan atau dimasa lalu relatif terhadap standar prestasinya. Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi yang efektif dan efisien (Dessler, 2004). Pegawai menginginkan dan memerlukan umpan balik berkenaan dengan prestasi karyawan tersebut dan penilaian menyediakan kesempatan untuk memberikan kesempatan untuk meninjau kemajuan pegawai, dan untuk menyusun rencana peningkatan

kinerja. Begitu juga (Widodo, 2015) penilaian kinerja adalah proses hasil karya personel dalam suatu organisasi melalui instrumen penilaian kinerja, penilaian kinerja untuk mengevaluasi terhadap penampilan kerja personel dengan membandingkan dengan standar baku penampilan. Dan kegiatan penilaian kinerja ini membantu pengambilan keputusan bagian personalia dan memberikan umpan balik kepada para personel tentang pelaksanaan kerja mereka.

### **3.1.2 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja**

Penilaian Kinerja merupakan suatu alat yang manfaatnya tidak hanya untuk mengevaluasi seorang karyawan akan tetapi juga mengembangkan serta memotivasi karyawan. Penilaian kinerja pada dasarnya memiliki dua tujuan, yaitu tujuan evaluasi dan tujuan pengembangan. Untuk tujuan yang pertama, manajer memberi penilaian atas kinerja karyawan dengan menggunakan rating deskriptif. Tujuan penilaian kinerja tersebut diantaranya untuk pengambilan keputusan-keputusan promosi, demosi, terminasi dan kompensasi. Adapun untuk tujuan pengembangannya, penilaian kinerja berguna meningkatkan kinerja seseorang karyawan di masa yang akan datang (Darodjat dan Tubagus, 2015).

(Handoko, 2014) manfaat dari penilaian kinerja dapat dirinci sebagai berikut:

1. Perbaikan prestasi kerja

Umpan balik pelaksanaan kerja kemungkinan karyawan, manajer dan departmen personalia dapat membetulkan kegiatan-kegiatan mereka untuk memperbaiki prestasi.

2. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi

Evaluasi penilaian kinerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.

3. Keputusan-keputusan penempatan  
Promosi, transfer dan demosi biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja masa lalu.
4. Kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan  
Penilaian kerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga, penilaian yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.
5. Perencanaan dan pengembangan karier  
Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karier, yaitu tentang jalur karier tertentu yang harus diteliti.
6. Penyimpangan-penyimpangan proses staffing  
Penilaian kerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departmen personalia.
7. Ketidakakuratan informasional  
Penilaian kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana-rencana sumberdaya manusia, atau komponen-komponen lain sistem informasi manajemen personalia. Menggantungkan diri pada informasi yang tidak akurat dapat menyebabkan keputusan-keputusan personalia yang diambil tidak tepat.
8. Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan  
Penilaian kerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian kinerja membantu diagnosa kesalahan-kesalahan tersebut.
9. Kesempatan kerja yang adil  
Penilaian kerja secara akurat akan menjamn keputusan-keputusan internal diambil tanpa diskriminasi.
10. Tantangan-tantangan eksternal  
Kadang-kadang penilain kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor luar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan, kondisi finansial atau

masalah-masalah pribadi lainnya. Dengan penilaian prestasi departmen personalia mungkin dapat menawarkan.

### **3.1.3 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Menurut Widodo (2015) bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain:

- a. Sasaran : adanya rumusan sasaran yang jelas tentang apa yang diharapkan oleh perusahaan untuk dicapai.
- b. Standar : apa ukurannya bahwa seseorang telah berhasil mencapai sasaran yang diinginkan oleh perusahaan.
- c. Umpan Balik : Informasi terhadap kegiatan yang berkaitan dengan upaya mencapai sasaran sesuai standar yang telah di tentukan.
- d. Peluang : Beri kesempatan orang itu untuk melaksanakan tugasnya mencapai sasaran terseut.
- e. Sarana : Sediakan sarana yang diperlukan untuk mendukung pelaksanaan tugasnya.
- f. Kompetensi : Beri pelatihan yang efektif, yaitu bukan sekedar belajar tentang sesuatu, tetapi belajar bagaimana melakukan sesuatu.
- g. Motivasi : Harus bisa menjawab pertanyaan “mengapa saya harus melakukan pekerjaan ini?”

### **3.1.4 Waktu Pelaksanaan Penilaian Kinerja**

Penilaian Kinerja dilakukan secara berkala dalam interval waktu tertentu. Pada sebagian perusahaan, penilaian dilakukan satu atau dua kali dalam setahun. (Marwansyah, 2010) Ada beberapa tentang siapa yang melakukan penilaian kinerja, antara lain :

- a. Atasan langsung
- b. Bawahan
- c. Rekan kerja
- d. Penilaian kelompok

- e. Penilaian diri sendiri
- f. Kombinasi

Penilaian seharusnya dilakukan oleh orang-orang yang punya kesempatan untuk benar-benar mengamati perilaku karyawan secara langsung.

### **3.1.5 Metode Penilaian Kinerja Karyawan**

Secara garis besar metode penilaian kinerja dibagi menjadi dua jenis, yaitu *past oriented appraisal methods* atau penilaian kinerja yang berorientasi masa lalu yang artinya penilaian kinerja atas kinerja seseorang dari pekerjaan yang telah dilakukannya, *future oriented appraisal methods* atau penilaian kinerja yang berorientasi ke masa depan adalah penilaian kinerja dengan menilai seberapa besar potensi karyawan dan mampu untuk menetapkan kinerja yang diharapkan pada masa yang akan datang.

Menurut Widodo (2015) ada tujuh metode penilaian kinerja, yaitu :

#### *1. Rating Scales*

Menilai kinerja pegawai dengan menggunakan skala untuk mengukur faktor-faktor kinerja.

#### *2. Critical Incidental*

Evaluator mencatat mengenai apa saja perilaku atau pencapaian terbaik dan terburuk pegawai. Dalam metode ini, penilai harus menyimpan catatan tertulis tentang tindakan-tindakan atau perilaku kerja yang sangat positif dan perilaku kerja yang sangat negatif selama periode penilaian.

#### *3. Essay*

Evaluator menulis deskripsi mengenai kekuatan dan kelemahan karyawan, kinerjanya di masa lalu, potensinya dan memberikan saran-saran untuk pengembangan pekerjaan tersebut. Metode ini cenderung lebih memusatkan perhatian pada perilaku ekstrem dalam tugas-tugas karyawan daripada pekerjaan atau kinerja rutin yang mereka lakukan

dari hari ke hari. Penilaian seperti ini sangat tergantung kepada kemampuan menulis seorang penilai.

4. *Work Standard*

Metode ini membandingkan kinerja setiap karyawan dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya atau dengan tingkat keluaran yang diharapkan. Standar mencerminkan keluaran normal dari seorang pekerja yang berprestasi rata-rata, yang bekerja pada kecepatan atau kondisi normal. Agar standar ini dianggap objektif, para pekerja harus memahami secara jelas bagaimana standar yang ditetapkan.

5. *Ranking*

Penilai menempatkan seluruh pekerjaan dalam satu kelompok sesuai dengan peringkat yang disusun berdasarkan kinerja secara keseluruhan.

6. *Forced Distribution*

Penilai harus memasukkan individu dari kelompok kerja ke dalam sejumlah kategori yang serupa dengan sebuah distribusi frekuensi normal. Bila suatu perusahaan memiliki pekerja yang semuanya berprestasi istimewa, atasan dipaksa untuk memasukkan siapa yang harus dimasukkan ke dalam kategori yang lebih rendah.

7. *Behaviourally anchored rating Scales (BARS)*

Evaluator menilai pegawai berdasarkan beberapa jenis perilaku kerja yang mencerminkan dimensi kinerja dan membuat skalanya.

### **3.1.6 Masalah dalam Penilaian Kinerja Karyawan**

Hanya sedikit hal yang harus dilakukan manajer yang lebih beresiko dibandingkan dengan menilai kinerja karyawan. Karyawan umumnya cenderung terlalu optimis terhadap peringkat dirinya. Manajer dan karyawan tahu peningkatan mereka, kemajuan karierya, dan kepuasan yang sangat bergantung pada bagaimana manajer menilai mereka. Hal ini menyulitkan penilaian kinerja, tetapi kesulitan yang lebih besar adalah adanya sejumlah masalah teknis yang dapat menimbulkan keraguan pada seberapa adil proses tersebut secara keseluruhan.

Menurut Marwansyah (2010) masalah yang berkaitan dengan penilaian kinerja adalah :

1. Kurangnya Objektivitas

Salah satu kelemahan metode penilaian kinerja tradisional adalah kurangnya objektivitas. Sebagai contoh dalam metode rating scale, misalnya faktor-faktor yang lazim digunakan seperti sikap, loyalitas dan kepribadian adalah faktor-faktor yang sulit diukur. Dalam penilaian kinerja, subyektivitas biasanya tidak dapat sepenuhnya dihindari. Penggunaan faktor-faktor yang terkait dengan pekerjaan dapat meningkatkan obyektivitas.

2. Kesalahan “HALO”

*Halo error* atau *halo effect* terjadi bila penilai mempersepsikan satu faktor sebagai kriteria yang paling penting dan memberikan penilaian umum, baik atau buruk, berdasarkan faktor tunggal ini. Sekali kesan menyeluruh tentang seorang pegawai dirumuskan, kesan ini kemudian akan mewarnai seluruh aspek penilaian kinerjanya. Misalnya seorang karyawan dinilai baik seluruh aspek kinerjanya, hanya karena seorang yang sangat rajin.

3. Penilai terlalu lunak (*Leniency*)

*Leniency* adalah kecenderungan untuk memberikan nilai tinggi kepada seseorang yang tidak berhak mendapatkannya. Dengan kata lain, penilai memberikan yang lebih tinggi dari seharusnya (terlalu lunak atau longgar).

4. Penilai terlalu ketat (*Strictness*)

Sebaliknya dari *leniency*, *stricness* atau *severity* adalah sikap yang terlalu kritis atas kinerja seorang pekerja (telalu ketat dalam memberikan nilai). Penilaian yang terlalu ketat biasanya terjadi bila manajer tidak mempunyai definisi atau batasan yang akurat tentang berbagai faktor penilaian.

5. Kecenderungan memberikan nilai tengah (*Central Tendency*)

Kesalahan ini terjadi bila pekerja diberi nilai rata-rata, secara tidak tepat, atau ditengah-tengah skala penilaian. Dengan kata lain, ini adalah kecenderungan memberi nilai rata-rata kepada semua pegawai. Biasanya, penilai memberi nilai rata-rata karena ingin menghindari kontroversi atau kritik. Ini mencerminkan penolakan sistematis untuk menilai seseorang sangat buruk atau unggul. Kesalahan ini dapat pula berasal dari kurangnya informasi tentang pegawai yang dinilai. Dan akan merugikan pekerja yang berprestasi di atas rata-rata.

6. Bias perilaku terbaru

Perilaku atau kinerja yang paling akhir atau paling dekat ke waktu penilaian akan lebih mudah diingat daripada perilaku kerja yang telah lama terjadi. Dengan kata lain penilai cenderung lebih banyak menilai kinerja yang tampak menjelang atau pada saat proses penilaian dilakukan.

7. Bias Pribadi

Penilai yang melakukan penilaian bisa saja memiliki bias yang berkaitan dengan karakteristik pribadi pekerja seperti suku, agama, gender atau usia. Meskipun ada peraturan atau undang-undang yang melindungi pekerja, diskriminasi tetap menjadi masalah dalam penilaian kinerja.

### **3.2 Pelaksanaan Penilaian Kinerja Karyawan Bagian Penjualan pada PT Pos Indonesia Kantor Pos Semarang 50000**

#### **3.2.1 Maksud dan Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan PT Pos Indonesia Kantor Pos Semarang 50000**

Maksud melakukan penilaian Kinerja karyawan PT Pos Indonesia Kantor Pos Semarang 50000 :

1. Melakukan penilaian terhadap kinerja pegawai Kantor Pos Semarang 50000.

2. Mengelompokkan kantor pos sesuai kriteria dalam rangka pengembangan yang berkesinambungan.
3. Mendukung program penggalangan semangat dan kampanye ayo ke kantor pos.

Tujuan penilaian kinerja karyawan di PT Pos Indonesia Kantor Pos Semarang 50000 adalah sebagai berikut :

1. Memperoleh data tentang kinerja pegawai Kantor Pos Semarang 50000.
2. Membantu manajemen dalam proses review dan evaluasi kinerja dan pengembangan kantor pos.
3. Memotivasi dan membangun kompetisi dalam rangka peningkatan kinerja dan kualitas karyawan.
4. Untuk menaikkan grade karyawan yang memiliki penilaian baik.

### **3.2.2 Waktu Pelaksanaan Penilaian Kinerja Karyawan**

Waktu pelaksanaan penilaian kinerja karyawan PT Pos Indonesia Kantor Pos Semarang 50000 dilakukan dalam jangka waktu Triwulan. PT Pos Indonesia Kantor Pos Semarang 50000 melakukan penilaian kinerja karyawannya sesuai dengan bagiannya masing-masing dengan dibagi menjadi 14 bagian manager yang berbeda. Pada tugas akhir ini penulis mengambil salah satu bagian di Kantor Pos yakni dibagian penjualan. Penilaian kinerja di bagian penjualan yang menilai yakni atasan langsung atau manajer penjualan dengan sistemnya yang diberi nama SMKI (Sistem Manajemen Kinerja Individu).

### **3.2.3 Mekanisme Penilaian Kinerja Karyawan bagian Penjualan**

1. Pada awal triwulan dilakukan pembahasan antara atasan dengan bawahan untuk menetapkan sasaran kinerja yang dituangkan dalam kontrak kerja yang disepakati antara pejabat yang dinilai dengan atasan.

2. Para atasan langsung agar melakukan monitoring terhadap pelaksanaan sasaran kinerja serta benar-benar melakukan validasi terhadap hasil penilaian kinerja anak buahnya.
3. Pada akhir triwulan, dilakukan penilaian sesuai dengan Key Performance Indicator (KPI) dalam format excel melalui manajer masing-masing.
4. Hasil penilaian kinerja ditanda tangani oleh pejabat yang dinilai, atasan langsung yang melakukan penilaian, dan atasan dari atasan langsung, kemudian dientri di web SIM SDM, selanjutnya dikirim kebagian SDM di unit kerja masing-masing sebagai dasar untuk melakukan validasi secara sistem.

#### **3.2.4 Tatacara pelaksanaan penilaian kinerja individu melalui SMKI**

Berikut ini adalah tatacara pelaksanaan penilaian kinerja melalui SMKI (Sistem Manajemen Kinerja Individu) :

- a. Formulir KPI dan logbook yang sudah diupdate dapat di download dari web proyek bangsis MSDM pada <http://msdm.posindonesia.co.id> .
- b. Penilaian formulir KPI dilakukan oleh masing-masing karyawan
- c. Hasil penilaian karyawan dimaksud harus divalidasi oleh masing-masing atasan langsung.
- d. Pejabat yang berhak memvalidasi bertanggung jawab atas kebenaran pengisian formulir KPI beserta logbooknya sesuai dengan data/kejadian yang sebenarnya.
- e. Setelah dilakukan validasi oleh atasan langsung, maka hasil nilai KPI triwulan dikompilasikan pada unit kerja masing-masing.

### 3.2.5 Indikator Penilaian Kinerja Karyawan Bagian Penjualan

Indikator penilaian kinerja karyawan bagian penjualan di Kantor Pos Semarang 50000 ada 3 penilaian yakni :

#### 1. Kuantitas Kerja meliputi :

**Tabel 3. 1**

#### **Uraian Kuantitas kerja**

No	Uraian
1	Membuat SLPK
2	Memeriksa SLPK dan resi pengiriman
3	Memasukkan data express sesuai dengan backsheet
4	Administrasi resi dan backsheet express
5	Administrasi resi dan backsheet korporat
6	Menerima pelunasan tagihan express
7	Menerima pelunasan tagihan espress
8	Membuat laporan bulanan beserta PSA
9	Membuat tagihan kiriman express
10	Membuat tagihan kiriman korporat
11	Penyampulan tagihan express dan korporat

Sumber : Kantor Pos Semarang 50000

**2. Kualitas Kerja meliputi :**

**Tabel 3. 2**

**Uraian Kualitas Kerja**

No	Uraian
1	Membuat SLPK
2	Memeriksa SLPK dan resi pengiriman
3	Memasukkan data express sesuai dengan backsheet
4	Administrasi resi dan backsheet express
5	Administrasi resi dan backsheet korporat
6	Menerima pelunasan tagihan express
7	Menerima pelunasan tagihan espress
8	Membuat laporan bulanan beserta PSA
9	Membuat tagihan kiriman express
10	Membuat tagihan kiriman korporat
11	Penyampulan tagihan express dan korporat

Sumber : Kantor Pos Semarang 50000

**3. Tingkat Kehadiran meliputi :****Tabel 3.3****Uraian Tingkat kehadiran**

<b>No</b>	<b>Uraian</b>
1	Senam I
2	Senam II
3	Apel Selasa Pagi
4	Santapan rohani
5	Upacara

Sumber : Kantor Pos Semarang 50000

**Contoh Perhitungan Penilaian :**

**Gambar 3. 1**

**Contoh Perhitungan Penilaian**

KPI -1	Sumber Data -2	Jumlah Pekerjaan yang diselesaikan pada waktunya, -3 Log Book 1	Jumlah Pekerjaan <sub>t</sub> -4	Realisasi -5 $[(3)/(4)] \times 100$	Bobot -6	Nilai -7 $[(5) \times (6)]$ -I-
1. Kuantitas Kerja		33	18	183,33	20%	36,67

  

KPI -1	Sumber Data -2	Jumlah Hari Kejadian ditemukannya Kesalahan,* -3 Log Book 2A	Jumlah Laporan <sub>t</sub>	Realisasi -4 $[1-(3)/(60)] \times 100$	Bobot -5	Nilai -6 $[(4) \times (5)]$ -II-
2. Kualitas Kerja		2		96,67	20%	19,33
		Jumlah Laporan** <sup>*)</sup> tidak tepat waktu, -3 Log Book 2B	Jumlah Laporan <sub>t</sub> -4	Realisasi -5 $[1-(3)/(4)] \times 100$	Bobot -6	Nilai -7 $[(5) \times (6)]$ -III-
		0	0	100,00	20%	20,00
		Jumlah Pertanyaan dan Keluhan Pelanggan yang tidak terselesaikan tepat waktu, -3 Loog Book 2C	Jumlah Pertanyaan dan Keluhan Pelanggan <sub>t</sub> -4	Realisasi -5 $[1-(3)/(4)] \times 100$	Bobot -6	Nilai -7 $[(5) \times (6)]$ -IV-
		0	0	-	0	-

  

KPI -1	Sumber Data -2	Jumlah Hari Kerja Karyawan <sub>t</sub> -3 Loog Book 3	Jumlah Hari Kerja Karyawan menurut Jadwal <sub>t</sub> -4	Realisasi -5 $[(3)/(4)] \times 100$	Bobot -6	Nilai -7 $[(5) \times (6)]$ -V-
3. Tingkat Kehadiran		473,4	473,4	100,00	20%	20,00
<b>Total (I+II+III+IV+V)</b>						<b>96,00</b>

Sumber : Kantor Pos Semarang 50000

### 3.2.6 Tindak Lanjut Penilaian Kinerja Karyawan

Setelah karyawan mendapat hasil penilaian kinerja maka tindakan PT Pos Indonesia Kantor Pos Semarang 50000 berikutnya adalah memberikan masukan ke karyawan yang memiliki penilaian baik, sedang maupun kurang untuk meningkatkan kualitas kerjanya. Tindak lanjut penilaian kinerja karyawan di Kantor Pos Semarang 50000 berupa :

a. Kenaikan grade dan personal value

Grade adalah tingkat kedudukan seorang karyawan di Perusahaan yang basisnya ditentukan dari kondisi karyawan dengan variabel antara lain lamanya bekerja, tingkat pendidikan masuk dan kecakapan dalam bekerja. Di PT Pos Indonesia Kantor Pos Semarang 50000 grade terdiri dari 18 jenjang, dengan grade 1 sebagai grade tertinggi dan grade 18 sebagai grade terendah. Personal Value adalah nilai yang melekat pada diri seorang karyawan yang diperoleh dari hasil penilaian kinerja dan atau hasil penilaian kompetensi.

b. Promosi

Promosi adalah pengangkatan pada jabatan dengan band atau level jabatan yang lebih tinggi. Dengan adanya promosi, pasti karyawan akan merasa dihargai, diperhatikan, dibutuhkan dan diakui kemampuan kerjanya oleh manajemen perusahaan sehingga mereka akan menghasilkan keluaran (output) yang tinggi serta akan mempertinggi loyalitas (kesetiaan) pada perusahaan. Adapun persyaratan promosi di Kantor Pos Semarang 50000 adalah sebagai berikut :

1. Karyawan telah minimal 2 tahun menduduki jabatan pada band atau level jabatan yang setingkat lebih rendah dibanding band atau level jabatan yang akan dipromosikan.
2. Untuk karyawan yang termasuk kategori talent dapat dipromosikan kurang dari 2 tahun setelah menduduki jabatan pada band atau level jabatan setingkat lebih rendah dibanding band atau level jabatan yang akan dipromosikan.

3. Memenuhi persyaratan untuk jabatan yang bertalian, meliputi pengalaman jabatan yang relevan, memenuhi persyaratan performansi, memiliki potensi pengembangan, dan memiliki kompetensi yang dipersyaratkan, yang dapat diketahui berdasarkan berbagai metode penilaian/asesmen diantaranya penilaian kecakapan dari atasan langsung atau hasil asesmen / uji kompetensi.
4. Tersedianya formasi jabatan.
5. Karyawan dalam kondisi sehat jasmani dan rohani.
6. Karyawan telah memiliki grade 14.

c. Demosi

Demosi merupakan bentuk pembinaan yang diberikan perusahaan kepada karyawan untuk melakukan perbaikan dan introspeksi diri. Demosi di PT Pos Indonesia Kantor Pos Semarang 50000 ini diberikan dalam bentuk mutasi ke band atau level jabatan yang lebih rendah dibanding level jabatan sebelumnya. Demosi dapat dilakukan apabila :

1. Karyawan terbukti tidak mampu lagi memenuhi persyaratan level kompetensi pada jabatan yang disandang.
2. Karyawan terbukti tidak cakap berdasarkan penilaian kinerja individu.