**BAB II**

**TINJAUAN PUSTAKA**

**2.1 Konsep Adiministrasi Negara**

**2.1.1 Pengertian Administrasi**

Pengertian administrasi dalam arti sempit menurut Handayaningrat dalam bukunya Pengantar Ilmu Administrasi Negara (2002:2) sebagai berikut:

Administrasi secara sempit berasal dari kata *Administratie* (bahasa Belanda) yaitu meliputi kegiatan cata-mencatat, surat-menyurat, pembukuan ringan, ketik-mengetik, agenda dan sebagainya yang bersifat teknis ketatausahaan *(clerical work).*

Administrasi dalam arti sempit merupakan kegiatan ketatausahaan yang meliputi kegiatan cata-mencatat, surat-menyurat, pembukuan dan pengarsipan surat serta hal-hal lainnya yang dimaksudkan untuk menyediakan informasi serta mempermudah memperoleh informasi kembali jika dibutuhkan.

Adminsitrasi dalam arti luas berasal dari kata Administration (bahasa Inggris) yang dikemukakan beberapa ahli dan dikutip oleh Handayaningrat dalam bukunya Pengantar Ilmu Administrasi Negara (2002:2). Administrasi dalam arti luas yaitu :

*Administration is a process common to all group effort, public or private, civil or military, large scale or small scale... etc.* (Administrasi adalah suatu proses yang pada umumnya terdapat pada semua usaha kelompok, negara, swasta, sipil, atau militer, usaha besar atau kecil, dan sebagainya).

Di dalam proses administrasi pada umumnya memerlukan dua orang atau lebih dan kelompok yang terdiri dari kelompok-kelompok yang berada dalam suatu negara, yang bekerja di bidang swasta, bidang sipil atau bidang militer yang bekerja sama dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang ditentukan sebelumnya. Gie dalam bukunya Adfministrasi Perkantoran Modern (2009:9) mengatakan bahwa : “Administrasi secara luas adalah serangkaian kegiatan yang dilakukan oleh sekelompok orang dalam suatu kerjasama untuk mencapai tujuan tertentu.”

Administrasi secara luas tersebut menjelaskan bahwa serangkaian kegiatan yang memerlukan proses kerja sama dan bukan merupakan hal yang baru karena dia telah timbul bersama-sama dengan timbulnya peradaban manusia. Menurut Siagian dalam bukunya Administrasi Pembangunan ,Konsep Dimensi dan Strateginya (2008:2), “Administrasi adalah satu keseluruan proses kerjasama antara dua orang manusia atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.”

Jadi, dapat disimpulkan dari beberapa pengertian tentang administrasi oleh pendapat para ahli di atas bahwa pada dasarnya administrasi merupakan kegiatan dua orang manusia atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu melalui suatu kerjasama di dalam suatu organisasi untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

**2.1.2 Pengertian Administrasi Negara**

Istilah Administrasi Negara dapat di bagi ke dalam dua bentuk yakni Administrasi dan Negara. Administrasi secara etimologis berasal dari bahasa Yunani yaitu *administrare* yang berarti melayani, membantu. Sedangkan dalam bahasa Inggris, menggunakan istilah *administration* yang sebenarnya dari kata *Ad* (*intensif*) dan *ministrare* (*to serve*) yang berarti melayani. Sedangkan Negara secara etimologis berasal bahasa Inggris *State* yang artinya dalam bahasa latin yaitu status yang berarti keadaan yang tegak dan tetap atau sesuatu yang memiliki sifat yang tegak dan tetap atau lebih sering disebut *station* yang berarti kedudukan.

Pengertian Administrasi Negara menurut para ahli yang dikutip oleh Kencana Ilmu Administrasi Publik (2006:24), “Administrasi Publik adalah administrasi dari negara sebagai organisasi dan administrasi yang mengejar tercapainya tujuan-tujuan yang bersifat kenegaraan.” Dari definisi tersebut menjelaskan bahwa administrasi publik berhubungan dengan dua orang atau lebih yang bersifat dan membahas kenegaraan dalam suatu perjanjian untuk mengejar tujuan bersama di dalam suatu negara. Litchfield dikutif oleh kencana dalam bukunya Teori Administrasi Publik (1956:25) mengatakan: Administrasi Publik adalah suatu studi mengenai bagaimana bermacam-macam badan pemerintahan diorganisasikan, diperlengkapi dengan tenaga-tenaganya, dibiayai, digerakkan, dan dipimpin.

Definisi tersebut menjelaskan bahwa administrasi publik merupakan suatu hal yang penting bagaimana cara- cara suatu badan pemerintahan atau lembaga pemerintahan tersebut di kumpulkan, di organisasikan, di perlengkapi orang-orang yang menjalankannya, di biayai, di beri suatu tindakan, dan bagaimana suatu organisasi tersebut di pimpin.

Menurut Waldo dalam bukunya *The Study of Public Administration* (1955:20) “Administrasi Publik adalah manajemen dan organisasi dari manusia dan peralatannya guna mencapai tujuan pemerintah.” Pengertian administrasi publik diatas menjelaskan bahwa manajemen dan suatu organisasi yang terdiri dari beberapa manusia dan peralatan seperti sarana dan prasarana yang terdiri dari jumlah orang yang terlibat, sifat tujuan yang hendak dicapai, ruang lingkup serta tugas yang hendak dijalankan, dan sifat kerja sama yang dapat dikembangkan agar mencapai tujuan pemerintah.

Menurut Dimock,Dimock dan Koenig dalam bukunya *Public Administrations* (1960:4) “Adminitrasi Publik adalah proses kegiatan pemerintah di dalam melaksanakan kekuasaan politiknya.” Dari definisi tersebut menjelaskan bahwa administrasi publik sebagai proses kegiatan yang artinya sesuatu yang permulaannya diketahui akan tetapu akhirnya tidak diketahui, yang dimulai sejak adanya dua orang atau lebih yang bersepakat untuk memulai bekerja sama dan apabila memutuskan untuk tidak bekerja sama lagi harus diputuskan bersama yang digunakan untuk melaksanakan kekuasaan politik disuatu negara.

Menurut Siagian dalam bukunya Administrasi Pembangunan, Konsep ,Dimensi dan Strateginya (2008:7) mengatakan bahwa: “Administrasi Negara merupakan keseluruhan kegiatan yang dilakukan oleh seluruh aparatur pemerintah dari suatu negara dalam usaha mencapai tujuan negara.” Jadi, dari beberapa pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa Administrasi Negara merupakan rangkaian kegiatan penyelenggaraan kerjasama yang ikhlas dan sukarela yang dilakukan oleh aparatur negara atau aparatur pemerintahan untuk mengatur dan menjalankan kekuasaan negara guna mencapai tujuan negara secara efektif dan efisien.

**2.1.3 Ruang lingkup Administrasi Negara**

Menurut Henry yang dikutip Pasolong dalam Bukunya Teori Dministrasi Negara (2014:19) memberikan rujukan tentang ruang lingkup administrasi publik yang dapat dilihat dari topik-topik yang dibahas selain perkembangan ilmu administrasi publik itu sendiri, antara lain:

1. Organisasi publik, pada prinsipnya berkenaan dengan model-model organisasi dan perilaku birokrasi.
2. Manajemen publik, yaitu berkenaan dengan sistem dan ilmu manajemen, evaluasi program dan produktivitas, anggaran publik dan manajemen sumber daya manusia.
3. Implementasi yaitu menyangkut pendekatan terhadap kebijakan publik dan implementasinya, privatisasi, administrasi antar pemerintahan dan etika birokrasi.

Salah satu topik diatas organisasi publik berkenaan dengan model-model organisasi dan perilaku birokrasi. Agar lebih memperjelas peneliti mengutip Dimock yang dikutip Pasolong dalam bukunya Teori Administrasi Negara (2014:20) membagi empat komponen administrasi negara, yaitu:

1. Apa yang dilakukan pemerintah: pengaruh kebijakan dan tindakan-tindakan politis, dasar-dasar, wewenang, lingkungan kerja pemerintah, penentuan tujuan-tujuan, kebijakan-kebijakan administratif yang bersifat ke dalam, dan rencana-rencana.
2. Bagaimana pemerintah mengatur organisasi, personalia, dan pembiayaan usaha-usahanya: struktur administrasi dari segi formalnya.
3. Bagaimana para administrator mewujudkan kerjasama *(teamwork).* Aliran dan proses administrasi dalam pelaksanaan, dengan titik berat pada pimpinan,tuntutan, koordinasi, pelimpahan wewenang, hubungan pusat dengan bagian-bagian, pengawasan, moril, hubungan masyarakat dan sebagainya.
4. Bagaimana pemerintah tetap bertanggung jawab: baik mengenai pengawasan dalam badan-badan eksekutif sendiri yang lebih penting lagi mengenai pengawasan oleh badan-badan perwakilan rakyat, badan-badan yudikatif dan berbagai badan lainnya.

Dari keempat komponen tersebut dapat dikatakan bahwa administrasi publik merupakan suatu bagian dari administrasi umum yang mempunyai lapangan yang lebih luas, yaitu suatu ilmu pengetahuan yang mempelajari lembaga-lembaga.

**2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

**2.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia sangat penting bagi perusahaan dalam mengelola, mengatur, dan memanfaatkan karyawan sehingga dapat berfungsi secara produktif untuk tercapainya tujuan perusahaan. Sumber daya manusia di perusahaan perlu dikelola secara profesional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan karyawan dengan tuntutan dan kemampuan organisasi perusahaan.

Menurut Noe, Hollenbeck, Gerhart dan Wright dalam bukunya *Human Resource Management* (2008:4), “manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan, praktek dan sistem yang mempengaruhi kebiasaan, sikap dan performa seorang karyawan”. Menurut Mangkunegara dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia (2011: 2) menyatakan :

“Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi“.

Menurut Bangun dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia (2012: 6) menyatakan :

“Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, penggerakkan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja untuk mencapai tujuan organisasi“.

Dari penjelasan di atas serta pendapat-pendapat para ahli tentang definisi manajemen sumber daya manusia, penyusun berusaha mensoba mengartikan definisi manajemen sumber daya manusia sebagai suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, pemutusan hubungan kerja dengan maksud mencapai tujuan organisasi secara terpadu.

**2.2.2 Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Dalam suatu perusahaan dan organisasi. Peran manajemen sumber daya manusia sangat penting karena berkaitan dengan fungsi-fungsi yang dilakukan oleh seorang manajer. Manajemen sumber daya manusia manusia harus mampu menjalankan fungsi dengan baik agar tercipta kepuasan kerja karyawan, yang akan berdampak baik pada perusahaan, sehingga tercapainya tujuan yang telah diterapkan.

Menurut Bangun dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia (2012: 7-13), fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai berikut:

1. Pengadaan sumber daya manusia

Fungsi ini merupakan aktivitas manajemen sumber daya manusia dalam memperoleh tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan (jumlah dan mutu) untuk mencapai tujuan organisasi. Penentuan sumber daya manusia yang dibutuhkan disesuaikan dengan tugas-tugas yang tertera pada analisis pekerjaan yang sudah ditentukan sebelumnya. Pengadaan tenaga kerja mencakup analisis pekerjaan, perencanaan sumber daya manusia, rekruitmen sumber daya manusia, dan seleksi serta penempatan sumber daya manusia.

1. Pengembangan sumber daya manusia

Ini merupakan proses peningkatan pengetahuan dan keterampilan melalui pendidikan dan pelatihan. Pada tahap ini, terdapat dua kegiatan penting sebagai dasar untuk mengembangkan para anggota organisasi, antara lain pendidikan dan pelatihan yang diberikan kepada karyawan, baik untuk karyawan baru maupun karyawan lama. Setelah mengikuti tahap seleksi, para karyawan baru yang diterima akan mengikuti pelatihan untuk menyetarakan pengetahuan antara teori dan praktek ke pekerjaan mereka. Kegiatan ini sangat berguna bagi karyawan baru untuk meningkatkan pemahaman tentang tugas-tugas yang merupakan tanggung jawab pada pekerjaannya. Pengembangan sumber daya manusia juga penting bagi karyawan lama untuk mendapatkan kenaikan pekerjaan atau pada tingkat yang sama. Para karyawan yang mengalami pemindahan pekerjaan akan mendapatkan pekerjaan baru, sewajarnya mereka diharuskan mendapatkan program pengembangan untuk menyesuaikan keterampilan dan pengetahuan mereka terhadap pekerjaannya. Program pengembangan juga dapat dilakukan kepada karyawan lama bukan karena alasan pemindahan pekerjaan, tetapi karena perkembangan teknologi.

1. Pemberian kompensasi

Kompensasi merupakan imbalan yang dibayarkan kepada karyawan atas jasa-jasa yang telah mereka sumbangkan kepada perusahaan. Sistem kompensasi yang baik berarti memberikan penghargaan-penghargaan yang layak dan adil sebagaimana kontribusi karyawan atas pekerjaannya.

1. Pengintegrasian

Setelah aktivitas-aktivitas pengadaan, pengembangan dan pemberian kompensasi sumber daya manusia dilakukan, maka muncul masalah baru yang sangat peting diperhatikan yaitu pengintegrasian. Integrasi berarti mencocokkan keinginan karyawan dengan kebutuhan organisasi. Oleh karena itu diperlukan perasaan dan sikap karyawan dalam menetapkan kebijakan organisasi. Pengintegrasian mencakup motivasi kerja, kepuasan kerja dan kepemimpinan.

1. Pemeliharaan sumber daya manusia

Setelah melakukan fungsi-fungsi di atas, maka kegiatan berikutnya adalah melakukan pemeliharaan. Pemeliharaan karyawan berarti mempertahankan karyawan untuk tetap berada pada organisasi sebagai anggota yang memiliki loyalitas dan kesetiaan yang tinggi. Karyawan yang memiliki loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan akan bertanggung jawab atas pekerjaannya, biasanya memiliki kinerja yang baik. Manajer yang berhasil selalu memerhatikan kebutuhan-kebutuhan para karyawannya dan melindungi mereka dari kecelakaan-kecelakaan kerja. Mereka menyadari bahwa keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya bergantung pada kemampuan para anggotanya, oleh karena itu sangatlah perlu diperhatikan keamanan dan kenyamanan kerjanya.

**2.2.3 Ruang lingkup Sumber Daya Manusia**

Unsur-unsur sumber daya manusia yang sangat dipengaruhi oleh lingkungan sekitarnya seperti yang dikemukakan oleh Gomes (1999:26) sebagai berikut:

Unsur-unsur *(variable)* sumber daya meliputi kemampuan-kemampuan *(capabilities),* sikap *(attitudes),* nilai-nilai *(values),* kebutuhan-kebutuhan *(needs),* dan karakteristik-karakteristik demografinya (penduduk).

Unsur-unsur tersebut pada dasarnya akan mempengaruhi peranan dan perilaku pimpinan pegawai dalam organisasi. Orang-orang yang terlibat dalam organisasi biasanya memiliki karakteristik yang berbeda antara satu dengan yang lainnya baik pegawai ataupun pimpinannya. Sumber daya manusia harus dikelola agar dapat berdaya guna dalam organisasi karena tujuan sumber daya manusia yang utama adalah meningkatkan kontribusi pegawai terhadap organisasi, tujuan tersebut dapat dijabarkan kedalam 4 tujuan yang lebih operasional menurut sedarmayanti dalam bukunya Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja (2009:7) adalah sebagai berikut:

1. Tujuan masyarakat *(social objective)*

Tujuan masyarakat adalah untuk bertanggung jawab secara sosial, dalam hal kebutuhan dan tantangan yang timbul dari masyarakat. Suatu organisasi yang berada di tengah-tengah masyarakat diharapkan membawa manfaat atau keuntungan bagi masyarakat.

1. Tujuan organisasi *(organization objective)*

Tujuan organisasi adalah untuk melihat bahwa manajemen sumber daya manusia itu ada *(exist)*, maka perlu adanya kontribusi terhadap pendayagunaan organisasi secara keseluruhan. Manajemen sumber daya manusia bukan suatu tujuan dan akhir proses, melainkan suatu perangkat atau alat untuk membantu tercapainya suatu tujuan organisasi secara keseluruhan.

1. Tujuan Fungsi *(functional objective)*

Tujuan fungsi adalah untuk memelihara kontribusi bagian lain agar mereka (sumber daya manusia dalam tiap bagian) melaksanakan tugasnya secara optimal. Dengan kata lain, setiap sumber daya manusia atau pegawai dalam organisasi diharapkan dapat menjalankan fungsinya dengan baik.

1. Tujuan Personal *(personal objektive)*

Tujuan personal adalah untuk membantu pegawai dalam mencapai tujuan pribadinya, guna mencapai tujuan organisasi. Tujuan pribadi pegawai diharapkan dapat dipenuhi, dan ini sudah merupakan motivasi dan pemeliharaan terhadap pegawai yang bersangkutan.

**2.3 Konsep Promosi**

**2.3.1 Pengertian Promosi**

Promosi merupakan bentuk kepercayaan dan pengakuan instansi atau organisasi atas kemampuan serta kecakapan pegawai. Promosi dapat dilakukan dengan tujuan untuk memperkuat kerjasama antar pegawai. Pemberian Promosi oleh organisasi atau instansi adalah sebuah bentuk penghargaan atau *“reward”* yang diberikan kepada pegawai sebagai bentuk kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan pegawai untuk menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi.

Berikut pengertin promosi menurut para ahli: Hasibuan dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia (2013:108) menyatakan: “promosi jabatan berarti perpindahan yang memperbesar wewenang dan tanggung jawab ke yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi yang diikuti dengan kewajiban, hak, status, dan penghasilan yang lebih besar”.

Sedangkan Manullang dalam bukunya Manajemen Personalia (2004:153) menyatakan: “promosi jabatan berarti kenaikan jabatan, yakni menerima kekuasaan dan tanggung jawab lebih besar dari kekuasaan dan tanggung jawab sebelumnya”. Lain halnya menurut Wahyudi (2010:173): “promosi jabatan adalah perubahan posisi atau jabatan pekerjaan dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi.

Perubahan ini biasanya akan diikuti dengan meningkatnya tanggung jawab, hak serta status sosial seseorang”. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa promosi dapat memberikan status sosial, wewenang, dan tanggung jawab serta penghasilan yang semakin besar bagi pegawai tersebut.

**2.3.2 Asas-asas Promosi**

Dalam pomosi, asas-asas harus ditungkan sebagai pedoman bagi karyawan untuk mengetahui, sedangkan bagi perusahaan sendiri guna sebagai pegangan dasar untuk mempromosikan karyawan perusahaannya.

Menurut Hasibuan dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia (2013: 108) asas-asas promosi jabatan meliputi:

1. Kepercayaan

Promosi hendaknya berdasarkan pada kepercayaan atau keyakinan mengenai kejujuran, kemampuan, dan kecakapan karyawan bersangkutan dalam melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik pada jabatan tersebut. Karyawan baru akan dipromosikan, jika karyawan itu menunjukkan kejujuran, kemampuan, dan kecakapannya dalam memangku jabatan.

1. Keadilan

Promosi berdasarkan keadilan, terhadap penilaian kejujuran, kemampuan, dan kecakapan semua karyawan. Penilaian harus jujur dan objektif tidak pilih kasih atau *like* and *dislike*. Karyawan yang mempunyai peringkat (*ranking)* terbaik hendaknya mendapatkan kesempatan pertama untuk dipromosika tanpa melihat suku, golongan, dan keturunannya. Promosi yang berdasarkan keadialan akan menjadi alat motivasi bagi karyawan untuk meningkatkan prestasinya.

1. Formasi

Promosi harus berdasarkan pada formasi yang ada, karena promosi karyawan hanya mungkin dilakukan jika ada formasi jabatan yang lowong. Untuk itu harus ada uraian pekerjaan/jabatan (*job description*) yang akan dilaksanakan karyawan. Jadi, promosi hendaknya disesuakian dengan formasi jabatan yang ada di dalam perusahaan.

**2.3.3 Jenis-jenis Promosi**

Jenis-jenis promosi digunakan sesuai dengan kebutuhan instansi atau organisasi sesuai dengan kekosongan jabatan yang terdapat pada instansi atau organisasi tersebut, seperti yang dikemukakan oleh Wahyudi dalam bukunya Manajemnen Sumber Daya Manusia (2010:174) sebagai berikut:

1. Promosi Sementara

Merupakan suatu bentuk promosi yang dilaksanakan untuk jangka waktu sementara. Promosi ini biasanya digunakan apabila organisasi harus mengisi suatu jabatan yang kosong untuk sementara waktu.

1. Promosi Tetap

Sebagai karyawan dipromosikan dari suatu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi karena karyawan tersebut telah memenuhi syarat untuk dipromosikan. Sifat promosi ini tetap.

1. Promosi Kecil

Promosi yang dilaksanakan untuk meningkatkan kecakapan tenaga kerja yang bersangkutan, tetapi tidak disertai dengan peningkatan wewenang, tanggung jawab dan gaji.

1. Promosi Kering

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

**2.3.4 Tujuan Promosi**

Keberhasilan instansi atau organisasi pada dasarnya dapat didukung dengan program yang efektif, dimana dengan adanya promosi pegawai akan diberikan pengakuan dari instansi atau organisasi atas kemampuan dan hasil kerjanya. Oleh karena itu promosi merupakan hal yang paling dinantikan pegawai.

Hasibuan dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia (2013:113) mengemukakan, tujuan umum diberikannya promosi, yaitu:

1. Untuk memberikan pengakuan, jabatan, dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi kerja tinggi.
2. Dapat menimbulkan kepuasan dan kebanggaan pribadi, status sosial yang semakin tinggi, dan penghasilan yang semakin besar.
3. Untuk merangsang agar karyawan lebih bergairah bekerja, berdisiplin tinggi, dan memperbesar produktivitas kerjanya.
4. Untuk menjamin stabilitas kepegawaian dengan direalisasinya promosi kepada karyawan dengan dsar pada waktu yang tepat serta penilaian yang jujur.
5. Kesempatan promosi dapat menimbulkan keuntungan berantai dalam perusahaan karena timbulnya lowongan berantai.
6. Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kreativitas dan inovasinya yang lebih baik demi keuntungan optimal perusahaan.
7. Untuk menambah/memperluas pengetahuan serta pengalaman kerja para karyawan dan ini merupakan daya dorong bagi karyawan lainnya.
8. Untuk mengisi kekosongan jabatan karena pejabatnya berhenti. Agar jabatan itu tidak lowong maka dipromosikan karyawan lainnya.
9. Karyawan yang dipromosikan kepada jabatan yang tepat, semangat, kesenangan, dam ketenangannya dalam bekerja semakin meningkat sehingga produktivitas kerjanya juga meningkat.
10. Untuk mempermudah penarikan pelamar sebab dengan adanya kesempatan promosi merupakan daya pendorong serta perangsang bagi pelamar-pelamar untuk memasukan lamarannya.
11. Promosi akan memperbaiki status karyawan dari karyawan sementara menjadi karyawan setelah lulus dalam masa percobaannya.

**2.3.5 Ciri-ciri Promosi**

Promosi memiliki ciri-ciri yang dapat terlihat secara nyata baik oleh diri sendiri maupun oleh pegawai lainnya. Seperti yang diungkapkan oleh Rivai dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia (2010:212), bahwa ada dua ciri dalam pelaksanaan promosi , yaitu:

1. Perubahan Jabatan pelaksanaan promosi jabatan harus mencerminkan adanya perubahan jabatan seorang pegawai dari suatu jabatan ke jabatan lainnya yang lebih tinggi tanggung jawabnya.
2. Gaji atau Upah Meningkat perubahan pada tingkat jabatan, promosi juga harus dapat mening- katkan gaji atau upah yang diterima oleh pegawai.

**2.4 Konsep Kinerja Pegawai**

**2.4.1 Pengertian Kinerja Pegawai**

Instansi atau organisasi membutuhkan pegawai yang berkinerja tinggi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, tetapi pada saat yang sama pegawai memerlukan umpan balik atas kinerja mereka sebagai pedoman bagi tindakan-tindakan pegawai pada masa yang akan datang.

Kinerja pegawai memberikan peranan penting terhadap pencapaian tujuan organisasi dan kemajuan kemampuan para pegawai karena dapat memberikan semangat kerja yang menumbuhkan kepercayaan diri. Untuk mengetahui cakupan dari kinerja pegawai maka perlu diketahui terlebih dahulu beberapa pengertian kinerja pegawai menurut para ahli sebagai berikut:

Fahmi dalam bukunya Manajemen Kinerja (2010 : 20) menyatakan:

Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat profit oriented dan non profit oriented yang dihasilkan selama satu periode waktu. Lebih jauh Indra Bastian menyatakan bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program atau pelaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*strategic planning*) suatu organisasi.

Sedangkan Supriyono dalam bukunya Metodologi Riset Manajemen Sumber Daya Manusia (2010 : 281) menyatakan: ”Kinerja adalah suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesanggupan serta waktu ”. Lain halnya menurut Hasibuan dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia (2013:94), menyatakan: “kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melakukan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu”.

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu hasil kerja yang di capai seseorang karena telah mengerjakan tugas-tugas yang diberikan organisasi atau instansi sehingga dapat mewujudkan sasaran tujuan misi dan visi organisasi atau instansi tersebut.

**2.4.2 Faktor-faktor Kinerja Pegawai**

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi baik atau buruknya kinerja pegawai sehari-hari, seperti yang diungkapkan Mangkuprawira dalam bukunya Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia (2010:155) bahwa terdapat beberapa factor kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

1. Faktor kepemimpinan, kepercayaan, meliputi unsur pengetahuan, keterampilan, kemampuan kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh tiap individu pegawai.
2. Faktor kepemimpinan manajer, meliputi aspek kualitas manajer dan *team leader* dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan kerja kepada pegawai.
3. Faktor tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesame anggota tim kekompakan dan keeratan anggota tim.
4. Faktor Sistem, meliputi sitem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi.
5. Faktor kontekstual (situasional), meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

**2.4.3 Langkah-Langkah Peningkatan Kinerja Pegawai**

Kinerja pegawai merupakan faktor penting untuk dapat mencapai tujuan instansi atau organisasi, maka perlu meningkatkan kinerja pegawai. Dalam peningkatan kinerja pegawai, paling tidak terdapat tujuh langkah yang dapat dilakukan menurut Mangkunegara dalam bukunya Evaluasi Kinerja (2010:22) adalah:

1. Mengetahui adanya kekurangan dalam kinerja dapat dilakukan dengan tiga cara yaitu:
2. Mengidentifikasikan masalah melalui data dan informasi yang dikumpulkan terus-menerus mengenai fungsi-fungsi bisnis.
3. Mengidentifikasi melalui pegawai.
4. Memperhatikan masalah yang ada.
5. Mengenalkan kekurangan dan tingkat keseriusan. Untuk memperbaiki langkah tersebut, diperlukan beberapa informasi, antara lain:
6. Mengidentifikasi masalah setepat mungkin.
7. Menentukan tingkat keseriusan masalah.
8. Mengidentifikasi hal-hal yang mungkin terjadi penyebab kekurangan, baik yang berhubungan dengan sistem maupun yang berhubungan dengan pegawai itu sendiri.
9. Mengembangkan rencana tindakan untuk menanggulangi penyebab kekurangan tersebut.
10. Melakukan rencana tindakan tersebut.
11. Melakukan evaluasi apakah masalah tersebut sudah teratasi atau belum.
12. Mulai dari awal, apabila perlu.

**2.4.4 Jenis Kinerja Pegawai**

Dalam suatu organisasi dikenal ada tiga jenis kinerja yang dapat dibedakan menurut Moeheriono (2010:63), yaitu sebagai berikut :

1. Kinerja operasional (*operation performance*), kinerja ini berkaitan dengan efektivitas penggunaan setiap sumber daya yang digunakan oleh perusahaan, seperti modal, bahan baku, teknologi dan lain sebagainya.
2. Kinerja administratif (*Administratif performance*), kinerja ini berkaitan dengan kinerja administratif organisasi, termasuk didalamnya struktur administratif yang mengatur hubungan otoritas wewenang dan tanggung jawab dari orang yang menduduki jabatan. Selain itu, berkaitan dengan kinerja mekanisme aliran informasi antar unit kerja dalam organisasi.
3. Kinerja strategic (*strategic performance*), kinerja ini berkaitan atas kinerja perusahaan dievaluasi ketepatan perusahaan dalam memilih lingkungannya dan kemampuan adaptasi perusahaan, khususnya secara strategik perusahaan dalam menjalan visi dan misinya. Sehingga dengan keberhasilan kinerfja strategik, perfusahaan bisa mencapai keunggulan bersaingnya. Dan bisa menjadi perusahaan yang menjadi contoh bagi perusahaan pesaingnya.

**2.4.5 Tujuan Penilaian Kinerja Pegawai**

Penilaian kinerja pegawai sangat penting dilakukan untuk mengukur dan mengetahui kinerja pegawai apakah meningkat atau menurun. Menurut Rivai dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia (2010:551), tujuan penilaian kinerja pada dasarnya meliputi:

1. Untuk mengetahui tingkat prestasi karyawan selama ini.
2. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa, insentif uang.
3. Mendorong pertanggung jawaban dari karyawan.
4. Untuk pembeda antar karyawan yang satu dengan yang lain.
5. Pengembangan SDM yang masih dibedakan lagi kedalam:
6. Penugasan kembali, seperti diadakannya mutasi atau transfer, rotasi pekerjaan.
7. Promosi kenaikan jabatan.
8. *Training* atau pelatihan.
9. Meningkatkan motivasi kerja.
10. Meningkatkan etos kerja.
11. Memperkuat antara hubungan karyawan dengan supervisor melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka.
12. Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari karyawan untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja mereka.
13. Riset seleksi sebagai kriteria keberhasilan atau efektivitas.
14. Sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan SDM, karier dan keputusan perencanaan suksesi.
15. Membantu menempatkan karyawan dengan pekerjaan yang sesuai untuk mencapai hasil yang baik secara menyeluruh.
16. Sebagai sumber informasi untuk pengambilan keputusan yang berkaitan dengan gaji-upah-insentif dan berbagai imbalan lainnya.
17. Sebagai penyaluran yang berkaitan dengan masalah pribadi maupun pekerjaan.
18. Sebagai alat untuk menjaga tingkat kinerja.
19. Sebagai alat untuk membantu dan menolong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja.
20. Untuk mengetahui sefektifitas kebijakan SDM, seperti seleksi, rekrutmen, pelatihan dan analisis pekerjaan sebagai komponen yang saling ketergantungan diantara fungsi-fungsi SDM.
21. Mengidentifikasikan dan menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi baik.
22. Mengembangkan dan menetapkan kompensasi pekerjaan.
23. Pemutusan hubungan kerja, pemeberian sanksi ataupun hadiah.

**2.4.6 Dimensi dan Indikator Kinerja Pegawai**

Sebuah standar dapat dianggap sebagai pengukur yang ditetapkan, sesuatu yang harus diusahakan, untuk diperbandingkan. Secara umum standar berarti apa yang akan dicapai sebagai ukuran untuk penilaian.

Penulis mengambil indikator kinerja pegawai menurut menurut Mitchell dalam Sedarmayanti bukunya Sumber Daya Manusia dan Produktivitas(2001:51) yaitu sebagai berikut:

1. Kualitas kerja, yaitu dilihat dari hasil kerja dan ketelitian serta kecermatan dalam pelaksanaan dan penyelesaian tugas oleh, perbaikan serta peningkatan mutu hasil kerja.
2. Ketepatan waktu, yaitu berkaitan dengan sesuai atau tidaknya waktu penyelesaian pekerjaan dengan target waktu yang direncanakan sebelumnya.
3. Inisiatif, yaitu kemampuan untuk bertindak tidak tergantung pada orang lain, pengembangan serangkaian kegiatan dan menemukan cara-cara baru yang bersifat disoveri maupun inovasi dan dalam memperbesar tanggung jawab seorang pegawai sanggup dalam menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepadanya dengan sebaik-baiknya serta berani menghadapi resiko atas keputusan yang diambilnya.
4. Kemampuan, yaitu kemampuan dimana seorang pegawai dalam menyelesaikan suatu tugas dapat bekerjasama dengan orang lain, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang maksimal. Kesediaan pegawai dalam berpartisipasi dan bekerja sama dengan orang lain baik secara vertical maupun horizontal didalam maupun diluar aktivitas kerja sehingga hasil kerja akan meningkat.
5. Komunikasi, yaitu suatu alat yang dipergunakan untuk berkomunikasi, terutama dalam suatu system penyampaian dan penerimaan berita. Dalam suatu organisasi komunikasi sangat berperan dalam pencapaian tujuan, karena organisasi tanpa adanya komunikasi akan kurang berkembang.

**2.5 Hubungan Promosi Terhadap Kinerja Pegawai**

Promosi memberikan peran penting bagi setiap pegawai, bahkan menjadi idaman yang selalu dinanti-nantikan. Dengan promosi berarti ada kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan pegawai bersangkutan untuk menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi, dengan demikian promosi akan memberikan status sosial, wewenang, tanggungjawab, serta penghasilan yang semakin besar bagi pegawai.

Promosi mempunyai hubungan dengan kinerja pegawai, seperti yang dikemukakan Dessler Dalam Bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia (2005:44) bahwa “Promosi dapat memberikan kesempatan untuk memberikan penghargaan atas prestasi yang luar biasa, dan mengisi posisi yang lowong dengan karyawan yang setia dan telah teruji, dengan sendirinya karyawan akan terdorong untuk meningkatkan kinerjanya dengan bekerja secara giat, bersemangat, disiplin, dan berprestasi kerja sehingga sasaran perusahaan secara optimal dapat dicapai”.