

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Pada kajian pustaka ini, penulis akan memaparkan teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi. Sesuai dengan permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini, yaitu Promosi Jabatan, Pengawasan Kerja dan *Human Relation* terhadap kinerja karyawan. Dalam kajian pustaka ini akan dikemukakan secara menyeluruh teori-teori yang relevan dengan variabel permasalahan yang terjadi. Teori-teori dalam penelitian ini memuat kajian ilmiah dari para ahli, dari pengertian secara umum sampai pengertian secara fokus terhadap teori yang berhubungan dengan permasalahan yang penulis akan teliti.

2.1.1 Manajemen

Manajemen merupakan suatu proses yang khas terdiri dari tindakan-tindakan yang dimulai dari perencanaan tujuan, pengorganisasian, pengendalian sampai pengawasan, dimana masing-masing bidang digunakan serta direalisasikan baik ilmu pengetahuannya maupun keahlian yang diikuti secara berurutan dalam rangka usaha demi mencapai sasaran atau tujuan yang sedari awal telah ditetapkan .

Berikut ini beberapa definisi manajemen yang dikemukakan oleh para ahli, antara lain:

Menurut George R. Terry dalam Afifudin (2013:5) berpendapat bahwa:

“Manajemen adalah suatu proses khas yang terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya”

Pendapat lain dikemukakan Henry Simamora (2014:4) yang menyatakan bahwa Manajemen merupakan proses pendayagunaan bahan baku dan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Sedangkan menurut Malayu S.P Hasibuan (2016:2) menyatakan Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu.

Dari beberapa pengertian Manajemen menurut para ahli di atas maka dapat dikatakan bahwa Manajemen adalah ilmu yang mengatur pemanfaatan sumber daya manusia dan Sumber daya lainnya secara efektif dan efisien yang dimulai dari penentuan tujuan sampai tercapainya tujuan.

2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Manajemen yang baik akan memudahkan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Dengan manajemen, daya guna dan hasil guna unsur-unsur manajemen dapat ditingkatkan. Adapun unsur-unsur manajemen itu terdiri dari : Man, Money, Methode, Machines, Material dan Market , disingkat 6 M.

Manajemen berasal dari kata to manage yang artinya mengatur. Timbul pertanyaan tentang : apa yang di atur, apa tujuannya diatur, mengapa harus diatur, siapa yang mengatur, dan bagaimana mengaturnya.

1. Yang diatur adalah semua unsur manajemen, yakni 6M.

2. Tujuan diatur adalah agar 6M lebih berdaya guna dan berhasil guna dalam mewujudkan tujuan.
3. Harus diatur adalah supaya 6M itu dimanfaatkan optimal, terintegrasi dengan baik dalam menunjang terwujudnya tujuan organisasi.
4. Yang mengatur adalah pemimpin dengan kepemimpinannya pimpinan puncak, manajer madya dan supervisi.
5. Mengaturnya adalah dengan melakukan kegiatan melakukan kegiatan urutan-urutan fungsi manajemen tersebut.

Untuk lebih jelasnya pengertian manajemen ini penulis mengutip beberapa definisi para ahli sebagai berikut :

Menurut G.R Terry yang dikutip oleh Mangkunegara (2011 : 168) dalam bukunya “ Pemimpin dan Kepemimpinan “ menyatakan bahwa Manajemen adalah penyelenggara usaha penyusunan dan pencapaian hasil yang diinginkan dengan menggunakan upaya-upaya kelompok, terdiri atas penggunaan bakat-bakat dan sumber daya manusia . Sedangkan Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2017: 1) ,Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber- sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber- sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu, dapat dikatakan manajemen merupakan alat untuk mencapai tujuan yang diinginkan

2.1.1.2 Fungsi-Fungsi Manajemen

fungsi manajemen pada umumnya dibagi menjadi beberapa fungsi manajemen yang merencanakan, mengkoordinasikan, mengarahkan, mengawasi dan mengendalikan kegiatan dalam rangka usaha untuk mencapai tujuan yang diinginkan secara efektif dan efisien. Henry Fayol Dalam Amirullah (2015;8), mengusulkan bahwa semua manajer paling tidak melaksanakan lima fungsi manajemen; merancang, mengorganisasi, memerintah, mengkoordinasi dan mengendalikan

1. Perencanaan

Suatu proses untuk menentukan tujuan serta sasaran yang ingin dicapai dan mengambil langkah-langkah strategis guna mencapai tujuan tersebut. Melalui perencanaan seorang manajer akan dapat mengetahui apa saja yang harus dilakukan dan bagaimana cara untuk melakukannya. Menentukan tingkat penjualan pada periode yang akan datang, beberapa tingkat kebutuhan tenaga kerja, beberapa modal yang dibutuhkan dan bagaimana cara memperolehnya, seberapa tingkat persediaan yang harus ada di gudang serta keputusan apakah perlu dilakukan suatu ekspansi merupakan bagian dari kegiatan perencanaan. Kegiatan utama dalam Fungsi Perencanaan adalah sebagai berikut:

- a. Merumuskan strategi untuk mencapai mencapai tujuan dan target bisnis tersebut
- b. Menentukan sumber-sumber daya yang diperoleh
- c. Menetapkan standar/indikator keberhasilan dalam pencapaian tujuan dan target bisnis

d. Menetapkan tujuan dan target bisnis

2. Pengorganisasian

Proses pemberian perintah, sumber daya serta pengaturan kegiatan secara terkoordinir kepada setiap individu dan kelompok untuk menerapkan rencana, kegiatan-kegiatan yang terlibat dalam pengorganisasian mencakup dua kegiatan yaitu:

1. Membagi komponen- komponen yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan dan sasaran dalam kelompok-kelompok.
2. Membagi tugas kepada manajer dan bawahan untuk mengadakan pegelompokan atau unit-unit organisasi.
3. Mengalokasikan sumber daya, merumuskan dan menetapkan tugas, dan menetapkan prosedur yang diperlukan.
4. Menetapkan struktur organisasi yang membujukkan adanya garis kewenangan sumber daya dan tanggung jawab
5. Kegiatan perekrutan, penyeleksian, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia tenaga kerja
6. Kegiatan penempatan sumber daya manusia pada posisi yang paling tepat

3. Pengarahan

Proses untuk menumbuhkan semangat (*motivation*) pada karyawan agar dapat bekerja keras dan giat serta membimbing mereka dalam melaksanakan rencana untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien. Melalui pengarahan, seorang manajer menciptakan komitmen, mendorong usaha-usaha yang mendukung tercapainya tujuan. Ketika gairah kerja karyawan menurun seorang manajer segera mempertimbangkan alternatif untuk mendorong

kembali semangat kerja mereka dengan memahami faktor penyebab menurunnya gairah kerja.

Kegiatan dalam Fungsi Pengarahan dan Implementasi adalah sebagai berikut:

- a. Mengimplementasikan proses kepemimpinan, pembimbingan, dan pemberian motivasi kepada tenaga kerja agar dapat bekerja secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan.
- b. Memberikan tugas dan penjelasan rutin mengenai pekerjaan.
- c. Menjelaskan kebijakan yang ditetapkan.

4. Pengendalian

Bagian akhir dari proses manajemen adalah pengendalian (*controlling*). Pengendalian dimaksudkan untuk melihat apakah kegiatan organisasi sudah sesuai dengan rencana sebelumnya. Fungsi pengendalian mencakup empat kegiatan:

1. Mementukan standar presentasi.
2. Mengukur prestasi yang telah dicapai selama ini.
3. Membandingkan prestasi yang telah dicapai dengan standar prestasi yang telah ditetapkan.

Kegiatan utama keberhasilan dalam Fungsi Pengawasan dan Pengendalian adalah sebagai berikut:

- a. Mengevaluasi keberhasilan dalam pencapaian tujuan dan target bisnis sesuai dengan indikator yang telah ditetapkan
- b. Mengambil langkah klarifikasi dan koreksi atas penyimpangan yang mungkin ditemukan
- c. Melakukan berbagai alternatif solusi atas apapun yang terkait pencapaian

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia pada awalnya dikenal dengan Manajemen Personalia, namun karena makin berkembangnya peradaban dan pemikiran tentang posisi manusia sebagai tenaga kerja, istilah tersebut kemudian berubah menjadi Manajemen Sumber Daya Manusia. Manajemen Sumber Daya Manusia mengandung pengertian bahwa pegawai dianggap sebagai salah satu faktor produksi yang tenaganya harus digunakan secara produktif bagi pencapaian tujuan suatu organisasi atau instansi.

Pentingnya peranan sumber daya manusia dalam menentukan keberhasilan organisasi atau instansi menurut seorang pemimpin dalam organisasi untuk dapat mencari, mendayagunakan, mengembangkan, dan memelihara sumber daya manusia tersebut dengan sebaik mungkin.

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam suatu organisasi. Unsur Manajemen Sumber Daya Manusia adalah manusia yang merupakan tenaga kerja perusahaan. Manajemen Sumber Daya Manusia adalah bagian dari manajemen. Oleh karena itu, teori-teori manajemen umum menjadi dasar pembahasannya. Manajemen Sumber Daya Manusia lebih memfokuskan pembahasannya ,mengenai pengaturan peranan manusia dalam mewujudkan tujuan yang optimal.Untuk memperjelas pengertian dari manajemen sumber daya manusia, berikut penulis mengutip beberapa definisi yang dikemukakan oleh beberapa ahli :

Menurut Gary Dessler (2017 : 4) menyatakan bahwa:

“Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses untuk memperoleh , melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan, dan untuk mengurus relasi tenaga kerja mereka, kesehatan dan keselamatan mereka, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan”.

Menurut Drs. Malayu S.P. Hasibun (2017 : 10), Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan , karyawan, dan masyarakat.

Dari Definisi di atas, dapat dikatakan bahwa Manajemen Sumber daya Manusia secara garis besar yaitu ilmu yang mengatur masalah tenaga kerja manusia yang diatur menurut urutan fungsi-fungsinya, agar efektif dan efisien dalam mewujudkan tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

2.1.2.2 Fungsi – Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Organisasi atau perusahaan dalam bidang sumber daya manusia tentunya menginginkan agar setiap saat memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dalam artian memenuhi persyaratan kompetensi untuk didayagunakan dalam upaya merealisasikan visi dan misi atau untuk mencapai tujuan jangka menengah dan jangka panjang. Permasalahannya adalah bagaimana cara sebuah organisasi atau perusahaan untuk memiliki anggota atau cara perusahaan untuk mendapatkan tenaga kerja yang memiliki karakteristik demikian. Caranya tidak lain dengan menjalankan manajemen sumber daya manusia yang tepat. untuk organisasi atau perusahaan sesuai dengan situasi dan kondisi yang diperlukan.

Fungsi manajemen SDM dikemukakan oleh Juni Priansa (2016:27), fungsi merupakan kegiatan pokok yang dilakukan dalam suatu organisasi. Setiap pegawai pada hakikatnya melakukan dua fungsi, yaitu fungsi manajerial dan fungsi operasional. Di bawah ini lebih lanjut akan dikemukakan fungsi-fungsi manajemen SDM:

1. Fungsi Manajerial

Fungsi manajerial adalah fungsi yang lebih didominasi oleh penggunaan konsep, pikiran, kebijakan, dan strategi untuk mewujudkannya. Fungsi manajerial terkait dengan:

a. Perencanaan (*Planning*)

Manajer yang berhasil akan mengerti dan mencurahkan waktunya untuk perencanaan. Perencanaan adalah proses penentuan tindakan untuk mencapai tujuan. Sebelum tujuan akhir organisasi ditentukan, informasi, khususnya informasi mengenai kepegawaian harus lengkap. Kelengkapan informasi mengenai kepegawaian itu datangnya dari manajemen kepegawaian. Sehubungan dengan perencanaan kepegawaian, manajer kepegawaian harus dapat mengajukan dan menjawab pertanyaan-pertanyaan sebagai berikut: Apa yang akan dilakukan? Bagaimana itu dilakukan? Siapa yang melakukan? Kapan dilakukan? Mengapa dilakukan? dan Dimana dilakukan? Fungsi perencanaan manajemen kepegawaian terutama adalah membantu pemimpin organisasi untuk memberi informasi yang lengkap dan bentuk nasihat atau saran-saran yang berkaitan dengan pegawai.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Sesudah diadakan perencanaan, tindakan selanjutnya adalah membentuk organisasi untuk melaksanakan tujuan yang telah ditentukan untuk dicapai. Dalam pengorganisasian ini, dibentuk struktur organisasi dan dalam struktur ini nantinya ditunjukkan bagaimana hubungan antara satu unit dengan unit lainnya. Jadi proses pengorganisasian ialah membentuk organisasi, kemudian membaginya dalam unit-unit yang sesuai dengan fungsi-fungsi yang telah ditentukan, dan dilengkapi dengan pegawai serta ditambah dengan fasilitas-fasilitas tertentu.

c. Pengarahan (*Actuating*)

Sesudah diadakan pengorganisasian, maka tahap selanjutnya adalah mengadakan pengarahannya. Pengarahan berarti memberi petunjuk dan mengajak para pegawai agar mereka berkemauan secara sadar untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan yang telah ditentukan organisasi. Pengarahan ini juga sering disebut dengan istilah lain, misalnya penggerakan (*actuating*), motivasi (*motivating*), pemberian perintah (*commanding*). Jadi yang ditentukan dalam pengarahannya ini adalah agar pegawai bekerja sukarela tanpa merasa dirinya dipaksa dan mau bekerjasama dengan pegawai lainnya dalam organisasi.

d. Pengendalian (*Controlling*)

Setelah diadakan perencanaan, pengorganisasian, dan pengarahannya, maka fungsi manajerial yang terakhir dari pimpinan kepegawaian adalah fungsi pengendalian. Pengendalian berarti melihat, mengamati dan menilai tindakan atau pekerjaan pegawai, apakah mereka benar-benar melaksanakan pekerjaan

sesuai dengan rencana, pengendalian membandingkan hasil yang dicapai pegawai dengan hasil atau target yang direncanakan. Kalau terjadi penyimpangan dari rencana semula perlu diperbaiki dengan memberi petunjuk-petunjuk kepada pegawai.

2. Fungsi Operasional

Fungsi operasional adalah fungsi yang lebih didominasi oleh kegiatan fisik sebagai perwujudan dari fungsi manajerial. Fungsi operasional terkait dengan:

a. Pengadaan Pegawai (*Employee Procurement*)

Fungsi ini berkaitan dengan penentuan kebutuhan pegawai, penarikannya, seleksi, serta penempatannya. Penentuan kebutuhan pegawai menyangkut mutu dan jumlah pegawai. Sedangkan seleksi dan penempatan menyangkut masalah memilih dan menarik pegawai, pembahasan formulir-formulir surat lamaran, mengadakan tes psikologis dan wawancara, dan lain sebagainya.

b. Pengembangan (*Development*)

Sesudah pegawai diterima, kemudian pegawai perlu dibina dan dikembangkan. Pengembangan ini dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan keterampilan melalui latihan yang diperlukan untuk dapat menjalankan pekerjaannya dengan baik. Kegiatan ini dianggap semakin penting untuk menyesuaikan diri dengan perkembangan, dan semakin rumitnya tugas-tugas pekerjaan.

c. Kompensasi (*Compensation*)

Fungsi kompensasi sangat besar bagi pegawai. Kompensasi adalah sebagai pemberian penghargaan kepada pegawai sesuai dengan sumbangan mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Kompensasi ini biasanya diterima pegawai dalam bentuk uang yang ditambah dengan tunjangan-tunjangan lain.

d. Pengintegrasian (*Integration*)

Pengintegrasian adalah penyesuaian sikap-sikap, keinginan pegawai, dengan keinginan organisasi dan masyarakat. Dalam hal integrasi ini, pegawai secara individu diminta mengubah, kebiasaan dan sikap-sikap lainnya yang selama ini kurang menguntungkan bagi organisasi, agar pegawai berniat dan mempunyai kemauan yang kuat mengubah pandangannya, kebiasaan, sikap-sikap lain yang perlu disesuaikan dengan keinginan serta tujuan organisasi.

e. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan berarti berusaha untuk mempertahankan dan meningkatkan kondisi yang telah ada. Apa yang sudah diterima dan pernah dinikmati pegawai hendaknya tetap dipertahankan. Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan, agar mereka berkerja sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

f. Pensiun (*Pension*)

Fungsi terakhir dari manajemen kepegawaian adalah fungsi separation. Fungsi separation berhubungan dengan pegawai yang sudah lama bekerja pada organisasi dan telah melampaui batasmasa bakti atau bekerja. Fungsi utama manajemen kepegawaian adalah menjamin pegawai-pegawai ini akan pensiun. Sewaktu pensiun pegawai harus merasa aman dan sejahtera. Biasanya organisasi yang sudah berukuran besar menyediakan dana bagi pegawai yang

sudah pensiun atau telah usai masa bakti. Dana pensiun ini sumbernya dari potongan gaji pegawai yang bersangkutan pada waktu ketika masih aktif bekerja.

2.1.2.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan dari manajemen sumber daya manusia adalah memperbaiki tingkat kontribusi produktif orang-orang atau tenaga kerja terhadap organisasi atau perusahaan secara bertanggung jawab. Tujuan manajemen sumber daya manusia bukan hanya mencerminkan kehendak dari manajemen senior saja, tetapi juga harus menyeimbangkan dengan tantangan organisasi, fungsi sumber daya manusia serta orang-orang yang dapat mempengaruhinya. Sehingga jika terjadi kegagalan dalam manajemen sumber daya manusia, maka akan terjadi kegagalan dalam melakukan tugas atau kinerja yang buruk, produktifitas yang rendah, penurunan tingkat laba perusahaan, bahkan mengancam keberlangsungan hidup organisasi atau perusahaan. Menurut Gushway dalam Sutrisno (2015:7), tujuan manajemen sumber daya manusia meliputi:

1. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi tinggi dan bekinerja yang tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi pekerjaan secara legal.
2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
3. Membantu dalam mengembangkan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.

4. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya.
5. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen sumber daya manusia.
6. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
7. Menyediakan media komunikasi antar pekerja dan manajemen organisasi.

Menurut Shuler Et Al. dalam Sutrisno (2015:8) setidaknya manajemen sumber daya manusia memiliki 3 (tiga) tujuan utama, yaitu:

- a. Memperbaiki tingkat produktivitas.
- b. Memperbaiki kualitas kehidupan kerja.
- c. Meyakinkan organisasi telah memenuhi aspek-aspek legal.

2.1.3 Promosi Jabatan

Promosi memberikan peran penting bagi setiap karyawan, bahkan menjadi idaman yang selalu dinanti-nantikan. Dengan promosi berarti ada kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan karyawan bersangkutan untuk menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi. Dengan demikian promosi memberikan status sosial, wewenang (*authority*), tanggung jawab (*responsibility*), serta penghasilan (*outcomes*) yang semakin besar bagi karyawan.

Pelaksanaan promosi jabatan dimaksudkan untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan agar mau bekerja dengan perilaku kerja yang baik sesuai dengan yang dikehendaki oleh perusahaan guna meningkatkan produktivitas kerja

perusahaan dan menjamin keberhasilan perusahaan tersebut di dalam mencapai sasarannya.

Adanya kesempatan dipromosikan juga akan mendorong penarikan pelamar yang semakin banyak memasukkan lamarannya sehingga pengadaan karyawan yang baik bagi perusahaan akan lebih mudah. Sebaliknya jika kesempatan untuk dipromosikan relatif kecil maka semangat kerja, disiplin kerja dan prestasi kerja akan menurun.

2.1.3.1 Pengertian Promosi Jabatan

Setiap manusia selalu ingin maju dalam kehidupannya, begitu pula dengan pekerjaannya, pekerjaan yang sesuai dan cocok bagi karyawan akan meningkatkan kesempatan karyawan tersebut untuk menunjukkan kemampuannya. Apabila kemampuan itu ditunjukkan melalui motivasi kerja yang tinggi serta kinerja yang baik maka otomatis karyawan tersebut akan mendapatkan promosi jabatan, maka ketika itu karyawan akan mengalami perkembangan dalam karirnya.

Alex S. Nitisemito dalam Hasibuan (2013:108) mengemukakan bahwa:

“ Promosi Jabatan adalah proses kegiatan pemindahan pegawai/karyawan, dari satu jabatan/tempat kepada jabatan/tempat yang lebih tinggi serta diikuti oleh tugas, tanggung jawab, dan wewenang yang lebih tinggi dari jabatan yang diduduki sebelumnya”.

Menurut Siagian (2014 : 169), Promosi Jabatan adalah apabila seseorang pegawai dipindahkan dari suatu pekerjaan kepekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar, tingkatannya dalam hirarki jabatannya lebih tinggi dan penghasilannya lebih besar.

Sedangkan menurut Edwin B. Flipo dalam Hasibuan (2016 : 169) ,dikatakan bahwa Promosi jabatan adalah perpindahan yang memperbesar *authority* dan *responsibility* karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi, maka kewajiban, hak, status, dan penghasilan akan semakin besar.

Dalam menentukan karyawan yang akan dipromosikan diperlukan kriteria-kriteria khusus yang membuat organisasi perusahaan atau lembaga memilih karyawan tersebut. Biasanya untuk jabatan yang berbeda maka kriterianya akan berbeda pula.

Perlu disadari bahwa promosi jabatan punya akibat-akibat sampingan yang biasa terjadi juga dalam memberikan promosi jabatan, antara lain :

- a. Kesalahan dalam mempromosikan orang yang duduk pada suatu jabatan.
- b. Rasa iri yang ditimbulkan dari hasil promosi terhadap orang lain.
- c. Promosi terlalu dipaksakan sehingga hasil yang didapatkan tidak maksimal.

Promosi jabatan adalah suatu alur yang harus dilalui oleh seorang karyawan untuk mengembangkan karirnya. Tanpa adanya suatu promosi jabatan maka karir seseorang tidak akan beranjak dari keadaan semula.

Pemberian promosi kepada seorang karyawan, berarti bahwa karyawan tersebut baik ke posisi yang lebih tinggi dalam suatu struktur organisasi perusahaan. Promosi tidak selalu diikuti oleh kenaikan gaji, gaji itu bisa tetap, tapi pada umumnya bertambah besarnya kekuasaan dan tanggung jawab seseorang bertambah juga balas jasa dalam bentuk uang yang diterimanya.

Ada beberapa alasan mengapa dalam suatu perusahaan perlu diadakan promosi jabatan, yaitu :

1. Mempertinggi semangat kerja karyawan

jika promosi direalisasikan kepada mereka yang menghasilkan kinerja yang tinggi, maka akan ada daya perangsang bagi para karyawan untuk meningkatkan semangat kerja. Semangat kerja yang tinggi sangat diperlukan dalam suatu perusahaan dan ini dapat diakibatkan dengan adanya pemberian promosi yang objektif.

2. Menjamin stabilitas karyawan

Salah satu yang menyebabkan stabilitas karyawan adalah direalisirnya promosi kepada karyawan dengan dasar dan waktu yang tepat dan obyektif. Bila mana kebutuhan-kebutuhan karyawan mendapat perhatian sewajarnya yang mana promosi adalah salah satu diantaranya, maka para karyawan akan merasa aman untuk terus menjalankan hubungan kerja dengan perusahaan.

3. Memajukan karyawan

Karyawan yang dapat cukup memberikan prestasi besar harus dikembangkan dengan menugaskan ia untuk menerima kekuasaan dan tanggung jawab yang lebih besar dengan kata lain dengan jalan promosi (Manullang, 2014:155-156). Akhirnya promosi direalisasikan pula untuk dapat memajukan karyawan. Karyawan yang cukup memberikan prestasi besar harus dikembangkan dengan menugaskannya untuk menerima kekuasaan dan tanggung jawab dengan kata lain dengan jalan promosi. Memajukan dan mengembangkan karyawan suatu perusahaan berarti dapat mengecap kecakapan dan kesanggupan karyawan.

2.1.3.2 Asas-asas Promosi Jabatan

Adapun asas promosi jabatan menurut Hasibuan (2016:108-109), asas-asas ini harus dituangkan dalam program promosi agar karyawan dapat mengetahuinya.

1. Kepercayaan

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

2. Keadilan

Promosi berasaskan keadilan, terhadap penilaian kejujuran, kemampuan, dan kecakapan dan kecakapan semua karyawan. Penilaian harus jujur dan objektif tidak pilih kasih atau *like and dislike*. Karyawan mempunyai perangkat (rangking) terbaik hendaknya mendapatkan kesempatan pertama untuk dipromosikan tanpa melihat suku, golongan, dan keturunannya. Promosi berasaskan keadilan akan menjadi alat motivasi bagi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.

3. Formasi

Promosi harus berasaskan kepada formasi yang ada, karena promosi karyawan hanya mungkin dilakukan jika ada formasi jabatan yang kosong. Untuk itu harus ada uraian pekerjaan/jabatan (*job desctiption*) yang akan dilaksanakan karyawan. Jadi, promosi hendaknya disesuaikan dengan formasi jabatan yang ada didalam perusahaan.

2.1.3.3 Syarat-syaat Promosi Jabatan

Program promosi memiliki informasi yang jelas, apa yang dijadikan syarat untuk promosi jabatan didalam perusahaan tersebut. Pedoman yang dijadikan dasar untuk mempromosikan karyawan pada suatu perusahaan menurut Hasibuan (2016:111-112) adalah :

1. Tingkat pendidikan

Ada juga organisasi yang mensyaratkan minimal pendidikan untuk dapat dipromosikan untuk jabatan tertentu. Alasannya dengan pendidikan yang lebih tinggi dapat diharapkan pemikiran yang lebih baik.

2. Disiplin

Karyawan harus disiplin pada dirinya, tugas-tugasnya, serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku baik tertulis maupun kebiasaan. Disiplin pegawai sangat penting menjadi syarat promosi karena hanya dengan disiplin memungkinkan organisasi dapat mencapai hasil yang optimal.

3. Loyalitas

Loyalitas adalah kesetiaan terhadap organisasi tempat bekerja seringkali dipakai sebagai syarat promosi. Hal ini disebabkan bahwa dengan loyalitas yang lebih tinggi dapat diharapkan tanggung jawab yang lebih besar.

4. Kejujuran

Untuk promosi jabatan-jabatan tertentu mungkin masalah kejujuran merupakan syarat penting.

5. Kerja sama

Pegawai dapat bekerja sama harmonis dengan sesama karyawan baik horizontal maupun vertikal dalam mencapai sasaran organisasi.

6. Kecakapan

Karyawan itu cakap, kreatif, dan inovatif dalam menyelesaikan tugas- tugas pada jabatan tersebut dengan baik. Dan bisa bekerja secara mandiri dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan baik tanpa mendapatkan bimbingan yang terus menerus dari atasannya.

7. Komunikatif

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

8. Kepemimpinan

Karyawan harus mampu membina dan memotivasi bawahannya untuk bekerja sama dan bekerja secara efektif dalam mencapai sasaran organisasi. Harus menjadi panutan dan memperoleh *personality authority* yang tinggi dari para bawahannya

9. Pengalaman

Banyaknya pengalaman seorang karyawan sering kali dipakai sebagai salah satu syarat untuk promosi, sebab dengan pengalaman yang lebih baik diharapkan kemampuan yang lebih tinggi.

10. Prestasi kerja

Karyawan itu mampu mencapai hasil kerja yang mampu untuk dipertanggung jawabkan kualitas maupun kuantitasnya dan bekerja secara efektif serta efisien.

Dalam menetapkan syarat promosi jabatan tertentu tidak harus seluruh syarat tersebut dicantumkan. Pada umumnya hanya beberapa syarat saja yang perlu dicantumkan dengan tujuan promosi jabatan yang diadakan, seperti mengenai kinerja dan senioritas karyawan. Promosi jabatan ini dapat dilakukan karena kemauan penguasa yang mempunyai kebijakan, apakah karena kewenangannya atau karena politik. Untuk menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi dapat dilakukan jika diberikan pada karyawan yang lebih rendah jabatannya, sehingga tujuan promosi jabatan itu menurut Hasibuan (2016:113) adalah :

1. Untuk memberikan pengakuan, jabatan, imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berkinerja 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 penghasilan yang semakin besar.
4. Kesempatan promosi dapat menimbulkan keuntungan berantai dalam perusahaan karena timbulnya lowongan berantai.
5. Memberikan kesempatan pada karyawan untuk mengembangkan kreativitas dan inovasinya yang lebih baik demi keuntungan optimal perusahaan.
6. Untuk menjamin stabilitas kepegawaian dengan direalisasinya promosi jabatan kepada karyawan dengan dasar pada waktu yang tepat serta penilaian yang jujur.

7. Kesempatan promosi dapat menimbulkan keuntungan berantai.
8. Promosi akan memperbaiki status karyawan dari karyawan sementara menjadi karyawan tetap setelah lulus percobaan .
9. Untuk menambah dan memperluas pengetahuan serta pengalaman kerja para karyawan dan ini merupakan daya dorong bagi karyawan lainnya.

2.1.3.4 Pengembangan Karyawan Dalam Rangka Promosi Jabatan

Tenaga kerja merupakan faktor produksi yang berbeda dengan faktor produksi lainnya, jika dilihat dari segi nilai ekonomisnya faktor produksi lainnya akan semakin merosot bila semakin lama digunakan. Lain halnya dengan tenaga kerja yang dapat dikembangkan keterampilan serta kemampuannya dalam bekerja, baik dengan pelatihan atau pendidikan. Suatu pengembangan dapat dikatakan pelatihan jika yang diberikan merupakan bimbingan yang aplikatif dalam suatu bidang pekerjaan. Disebut sebagai pendidikan bila yang diberikan berguna untuk jangka panjang yang tidak langsung berguna untuk melaksanakan pekerjaan yang sekarang.

Menurut Hasibuan (2016:69) Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan. Sedangkan pengertian menurut Mangkunegara (2014:44) adalah suatu proses pendidikan jangka panjang yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana karyawan non manajerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis guna mencapai tujuan yang umum.

Pengembangan karyawan perlu dilakukan secara terencana, terprogram serta berkesinambungan. Agar pengembangan karyawan dapat dilaksanakan dengan baik, harus lebih dahulu ditetapkan suatu program pengembangan yang harus disusun dengan cermat dan didasarkan kepada metode-metode ilmiah serta berpedoman pada keterampilan yang dibutuhkan oleh perusahaan. Pengembangan karyawan semakin penting manfaatnya karena tuntutan pekerjaan atau jabatan, sebagai akibat kemajuan teknologi dan semakin ketatnya persaingan diantara perusahaan yang sejenis. Setiap bagian perusahaan dituntut agar dapat bekerja secara efektif, efisien, berkualitas serta memiliki kuantitas pekerjaannya baik hingga daya saing perusahaan semakin besar. Pengembangan ini dilakukan untuk tujuan non karier maupun karier bagi para karyawan melalui pelatihan dan pendidikan.

Tujuan dari pengembangan karyawan adalah untuk meningkatkan kemampuan baik teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan supaya memiliki kinerja yang jauh lebih baik dan mencapai hasil yang diharapkan organisasi atau hasil yang optimal bagi perusahaan.

2.1.3.5 Dimensi dan Indikator Promosi Jabatan

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. Menurut Hasibuan yang dikutip dari Alex S Nitisemito (2015:81) , mengungkapkan bahwa dimensi dan indikator promosi jabatan adalah sebagai berikut:

1. Kejujuran
 - a. kejujuran dalam bekerja
 - b. Tanggung jawab
2. Disiplin
 - a. Ketaatan terhadap peraturan organisasi
 - b. Kehadiran
3. Prestasi Kerja
 - a. Prestasi sebagai tolak ukur promosi jabatan
 - b. Kepuasan penilaian prestasi kerja
4. Kerjasama
 - a. Kerjasama antar pegawai
 - b. Kerjasama dengan pimpinan
5. Kecakapan
 - a. Pengetahuan yang mendukung pelaksanaan tugas
 - b. Kecakapan dalam mengingat
6. Loyalitas
 - a. Bekerja secara total untuk organisasi
 - b. Mempromosikan organisasi kepada masyarakat umum
7. Kepemimpinan
 - a. Kemampuan membentuk *team work*
 - b. Kemampuan Mengambil keputusan
8. Pendidikan
 - a. Pendidikan Formal
 - b. Pendidikan Informal

2.1.4 Pengawasan

Keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangatlah tergantung kepada orang-orang yang berada di lingkungan tersebut. Salah satu fungsi manajemen agar perusahaan berjalan secara dan efisien yaitu dengan adanya itu fungsi *controlling*. Usaha yang ditempuh dalam pencapaian tujuan ini adalah dalam melakukan pengawasan terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai. Seorang pimpinan harus melakukan pengawasan terhadap bawahan dalam melakukan pekerjaan guna mempertahankan dan meningkatkan kinerja karyawan.

2.1.4.1 Pengertian Pengawasan

Pengawasan sebagai salah satu fungsi manajemen dalam pencapaian tujuan, memegang peranan yang sangat penting karena dengan adanya pengawasan kemungkinan terjadinya penyimpangan dapat dicegah atau terminimalisir, sehingga usaha untuk mengadakan perbaikan atau koreksi dapat segera dilakukan. “Pengawasan sebagai mendeterminasi apa yang telah dilaksanakan, maksudnya mengevaluasi prestasi kerja dan apabila perlu, menerapkan tindakan-tindakan korektif sehingga hasil pekerjaan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Sondang P. Siagian (2014:213) mengemukakan sebagai berikut Pengawasan merupakan Proses pengamatan dari pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang di lakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah di tentukan.

Menurut Robert J. Mockler dalam T. Hani Handoko (2013;359) dikatakan:

“Pengawasan yaitu usaha sistematis menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar, menentukan dan mengukur deviasi-deviasai dan mengambil tindakan koreksi yang menjamin bahwa semua sumber daya yang dimiliki telah dipergunakan dengan efektif dan efisien”.

Dale yang dikutip Winardi (2014:224) mengatakan bahwa :

“Pengawasan tidak hanya melihat sesuatu dengan seksama dan melaporkan hasil kegiatan mengawasi, namun juga mengandung arti memperbaiki dan meluruskannya dan menjaga kegiatan perusahaan sehingga mencapai tujuan yang sesuai”.

Berdasarkan pengertian para ahli diatas satu sama lain maka penulis dapat menarik kesimpulan bahwa Pengawasan adalah kegiatan yang dilakukan dalam menilai hasil pekerjaan serta mengadakan tindakan bila terjadi penyimpangan-penyimpangan agar tujuan dapat tercapai sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

2.1.4.2 Prinsip-Prinsip Pengawasan

Agar fungsi pengawasan mencapai hasil yang diharapkan, maka pimpinan organisasi atau unit organisasi yang melaksanakan fungsi pengawasan harus mengetahui dan menerapkan prinsip-prinsip pengawasan. Menurut Koontz dan Cyril O’Donnel yang dikutip oleh Sukarna (2011:112), Menetapkan atas prinsip-prinsip pengawasan sebagai berikut :

1. Prinsip Efisiensi Pengawasan (*Principle of efficiency of control*)

Pengawasan itu efisien bila dapat menghindari deviasiasi-deviasiasi dari perencanaan, sehingga tidak menimbulkan hal-hal yang diluar dugaan.

2. Prinsip Tanggung Jawab Pengawasan (*Principle of control responbility*)

Pengawasan hanya dapat dilaksanakan apabila mananjer bertanggung jawab terhadap pelaksanaan rencana.

3. Prinsip Pengawasan Masa Depan (*Principle of future control*)

Pengawasan yang efektif harus ditunjukan kearah pencegahan penyimpangan perencanaan yang akan terjadi baik pada waktu sekarang maupun masa yang akan datang.

4. Prinsip Tercapainya Tujuan (*Principle of assurance of objective*)

Pengawasan harus ditunjukan kearah tercapainya tujuan, yaitu dengan mengadakan perbaikan (koreksi) untuk menghindari penyimpangan-penyimpangan atau devisiasi perencanaan.

2.1.4.3 Jenis-Jenis Pengawasan

Dalam pengawasan terdapat beberapa tipe pengawasan seperti yang diungkapkan Winardi dalam bukunya Kepemimpinan dalam Manajemen (2014:589). Fungsi pengawasan dapat dibagi dalam tiga macam tipe, atas dasar fokus aktifitas pengawasan, antara lain :

1. Pengawasan Pendahuluan (*Preliminary Control*)
2. Pengawasan pada saat kerja berlangsung (*Cocurrent Control*)
3. Pengawasan Feed back (*Feed back Control*)

Penjelasan:

a) Pengawasan Pendahuluan (*Preliminary Control*)

Prosedur-prosedur pengawasan pendahuluan mencakup semua upaya manajerial guna memperbesar kemungkinan bahwa hasil-hasil aktual akan

berdekatan hasilnya dibandingkan dengan hasil-hasil yang direncanakan. Merumuskan kebijakan-kebijakan termasuk dalam fungsi perencanaan sedangkan tindakan implementasi kebijakan merupakan bagian dari fungsi pengawasan. Pengawasan Pendahuluan Meliputi :

1. Pengawasan Pendahuluan Sumber Daya Manusia.
2. Pengawasan Pendahuluan Bahan-bahan.
3. Pengawasan Pendahuluan Modal.
4. Pengawasan Pendahuluan Sumber-sumber daya finansial.

b) Pengawasan pada saat kerja berlangsung (*Cocurrent Control*)

Concurrent Control terutama terdiri dari tindakan-tindakan para supervisor yang mengarahkan pekerjaan pada bawahan mereka. Direction Control berhubungan dengan tindakan-tindakan para manajer sewaktu mereka berupaya untuk :

1. Mengajarkan para bawahan mereka bahwa bagaimana cara penerapan metode-metode serta prosedur-prosedur yang tepat.
2. Mengawasi pekerjaan mereka agar pekerjaan dilaksanakan sebagaimana mestinya.

Proses memberikan pengarahan bukan saja meliputi cara dengan apa petunjuk-petunjuk dikomunikasikan tetapi ia meliputi juga sikap orang-orang yang memberikan penyerahan.

c) Pengawasan Feed back (*Feed back Control*)

Sifat khas dari metode-metode pengawasan feed back (umpan balik) adalah bahwa dipusatkan perhatian pada hasil-hasil historikal, sebagai landasan untuk mengoreksi tindakan-tindakan masa mendatang.

Adapun sejumlah metode Pengawasan feed back yang banyak dilakukan oleh dunia bisnis yaitu :

1. Analisis Laporan Keuangan
2. Analisis Biaya Standar
3. Pengawasan Kualitas
4. Evaluasi Hasil Pekerjaan Pekerja

2.1.4.4 Manfaat dan Keuntungan Pengawasan

Apabila sistem pengawasan kerja itu dapat berjalan atau terprogram dengan baik berdasarkan standar pengawasan dan metode yang sesuai maka diperoleh berbagai manfaat atau keuntungan bagi perusahaan, Menurut Harahap (2015:313-315) antara lain :

1. Tujuan yang dicapai akan lebih cepat, mudah dan murah.
2. Menimbulkan keterbukaan, kejujuran, dan keterusterangan.
3. Menimbulkan saling percaya dan menghilangkan rasa curiga.
4. Meningkatkan Rasa Tanggung Jawab.
5. Memberikan iklim persaingan yang sehat, sehingga karyawan berprestasi.

2.1.4.5 Cara-Cara Pengawasan

Seorang manajer harus mempunyai berbagai cara dalam melakukan pengawasan. Menurut Imron (2013:8-9) pengawasan cenderung dilakukan dengan dua teknik, yaitu :

1. Pengawasan Langsung (*direct control*)

Adalah apabila pimpinan organisasi mengadakan sendiri pengawasan terhadap kegiatan yang sedang dijalankan. Pengawasan langsung ini dapat berbentuk :

- a. Inspeksi Langsung (*Direct Inspection*)
- b. Pengamatan di tempat (*On the spot observation*)
- c. Pelaporan di tempat (*On the spot report*)

Akan tetapi karena banyaknya dan kompleksnya tugas-tugas seorang pimpinan terutama dalam organisasi yang besar seorang pimpinan tidak mungkin dapat selalu menjalankan pengawasan langsung itu. Karena itu pula ia harus melakukan pengawasan yang bersifat tidak langsung.

2. Pengawasan Tidak Langsung (*Indirect Control*)

Adalah Pengawasan Jarak jauh. Pengawasan ini melalui laporan yang disampaikan oleh para bawahan. Laporan itu dapat berbentuk :

- a. Tertulis
- b. Lisan

Kelemahan dari pengawasan tidak langsung ialah bahwa sering saja para bawahan melaporkan hal-hal yang positif saja. Dengan perkataan lain para bawahan mempunyai kecenderungan hanya melaporkan hal-hal yang di duga dapat menyenangkan pimpinannya.

2.1.4.6 Dimensi dan Indikator Pengawasan Kerja

Dari beberapa teori yang dijabarkan di atas mengenai definisi pengawasan, penulis menggunakan dimensi sebagai bahan acuan untuk mengisi data operasional variabel Menurut Robert J. Mockler dalam T. Hani Handoko (2014:359), yang meliputi dimensi dan indikator Pengawasan adalah sebagai berikut :

1. Prosedur
 - a. Pengawasan Secara langsung oleh pemimpin organisasi atau perusahaan
 - b. Pengawasan secara tidak langsung melalui CCTV atau Rekan Sekerja
2. Standar
 - a. batasan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan.
 - b. batasan waktu dalam bekerja.
3. Ketelitian
 - a. pengukuran kerja pegawai.
 - b. tingkat kesalahan dalam bekerja.
4. Pengukuran Pekerjaan
 - a. evaluasi pekerjaan pegawai.
 - b. tanggung jawab atas pekerjaan
5. Perbaikan
 - a. koreksi pekerjaan dari pimpinan atau atasan.
 - b. koreksi pekerjaan dari sesama pegawai

2.1.5 *Human Relation*

Dalam suatu organisasi atau perusahaan *human relation* (hubungan antar manusia) merupakan suatu hal yang sangat penting, karena *human relation* sebagai suatu jembatan yang menghubungkan antara atasan dengan karyawan, karyawan dengan atasan, dan karyawan dengan karyawan lainnya untuk bekerja sama secara terkoordinasi dengan tujuan menciptakan kepuasan kerja sehingga dapat meningkatkan produktifitas tenaga kerja secara menyeluruh, serta membantu pemimpin dalam melaksanakan komunikasi vertikal maupun komunikasi

horizontal. *Human relation* (hubungan antar manusia) merupakan komunikasi antarpersonal (*interpersonal communication*), karena pada pelaksanaannya *human relation* secara umum berlangsung antara dua orang secara dialogis. Dikatakan pula bahwa *human relation* merupakan bentuk komunikasi persuasif yang dilakukan oleh seseorang kepada orang lain secara langsung atau bertatap muka dalam situasi kerja dan dalam organisasi atau perusahaan dengan tujuan meningkatkan semangat kerja serta bekerjasama dalam mencapai hasil kerja yang memuaskan.

Dari uraian tersebut harus di garis bawahi, bahwa *human relation* bukan hanya hubungan antar manusia dalam menyampaikan suatu pesan oleh seseorang kepada orang lain, namun hubungan antar manusia disini merupakan suatu komunikasi yang berorientasi pada perilaku (*action oriented*), hal ini mengandung kegiatan untuk mengubah sikap, pandangan atau pendapat, serta perilaku seseorang dalam situasi kerja atau dalam suatu organisasi atau perusahaan.

2.1.5.1 Pengertian *Human Relation*

Human relation adalah jembatan yang menghubungkan antara atasan dan bawahan, bawahan dengan atasan dan bawahan dengan bawahan dengan tujuan untuk menciptakan kepuasan dalam bekerja sehingga meningkatkan produktivitas kerja pegawai serta membantu seorang pemimpin dalam komunikasi vertikal maupun horizontal. *Human relation* adalah, hubungan manusiawi yang termasuk kedalam komunikasi antarpersonal (*interpersonal communication*) sebab berlangsung pada umumnya antara dua orang secara dialogis, dikatakan bahwa hubungan manusiawi itu komunikasi karena sifatnya *action oriented*,

mengandung kegiatan untuk mengubah sikap, pendapat, atau perilaku seseorang.

Berikut beberapa definisi Human Relation Menurut Para ahli :

Menurut Keith Davis dalam Trisari (2008:2) dikatakan:

“ Human Relation at Work” adalah interaksi antara seseorang dengan orang lain dalam situasi kerja dan dalam organisasi kekerjaan. Ditinjau dari kepemimpinannya, yang bertanggung jawab dalam suatu kelompok merupakan interaksi orang-orang menuju situasi kerja yang memotivasi untuk bekerjasama secara produktif, sehingga dicapai kepuasan ekonomi, psikologis dan social”.

Menurut Onong (2011: 52) *Human Relation* adalah :

“komunikasi persuasif yang dilakukan oleh seseorang kepada orang lain secara tatap muka dalam situasi kerja dan dalam organisasi kekerjaan dengan tujuan untuk meningkatkan semangat dalam bekerja dan bekerjasama agar dapat mencapai hasil yang memuaskan”.

Sedangkan *Human Relation* menurut Siagian (2014: 7), adalah Hubungan manusiawi secara keseluruhan yang terjalin dengan baik, baik berupa formal maupun informal yaitu antara atasan dengan bawahan yang dibina dan dipelihara sedemikian rupa sehingga tercipta suatu tujuan.

Menurut Hasibuan (2016: 137), *Human Relation* adalah Hubungan kemanusiaan yang harmonis, tercipta atas kesadaran dan kesediaan melebur keinginan individu demi terpadunya keinginan bersama.

Human relation berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa *Human relation* merupakan bentuk interaksi antara seseorang dengan orang lain baik secara formal maupun informal, ditinjau dari kepemimpinannya yang bertanggung jawab dalam suatu kelompok dan merupakan interaksi orang-orang menuju situasi kerja yang memotivasi untuk bekerjasama secara produktif,

menjadikan suasana yang harmonis sehingga dicapai kepuasan ekonomi, psikologis dan sosial.

2.1.5.2 Teknik-teknik *Human Relation*

Human relation dapat dilakukan untuk menghilangkan hambatan-hambatan komunikasi, meniadakan salah pengertian dan mengembangkan segi konstruktif sifat tabiat manusia (Onong, 2011: 141). *Human relation* dalam derajat intensitas yang tinggi, dilakukan untuk menyembuhkan orang yang menderita frustrasi.

Frustrasi timbul pada diri seseorang akibat suatu masalah yang tidak dapat dipecahkan olehnya. Orang tidak akan membiarkan dirinya dilanda masalah dan masalah orang yang satu tidak sama dengan masalah orang lain. Orang yang menderita frustrasi dapat dilihat dari tingkah lakunya, ada yang merenung, murung, lunglai tak berdaya, putus asa, mengasingkan diri, mencari dalih untuk menutupi kemampuannya, mencari kompensasi, berfantasi, atau bertingkah laku kekanak-kanakan.

Frustrasi itu diderita oleh pegawai, apalagi jika jumlahnya banyak ini akan mengganggu jalannya organisasi akan menjadi rintangan bagi tujuan yang hendak dicapai oleh organisasi, tidaklah bijaksana jika seorang pemimpin menangani pegawai yang frustrasi dengan tindakan kekerasan disinilah pentingnya peranan *human relation*, ia harus membawa penderita dari problem situation kepada *problem solving behaviour*.

Human relation dalam kegiatannya ada teknik yang bisa digunakan untuk membantu mereka yang menderita frustrasi yakni apa yang disebut konseling,

yang bertindak sebagai konselor bisa pemimpin organisasi, kepala humas, atau kepala-kepala lainnya. Konseling bertujuan membantu konseli, yakni pegawai yang menghadapi masalah atau yang menderita frustrasi, untuk memecahkan masalahnya sendiri atau mengusahakan terciptanya suasana yang menimbulkan keberanian untuk memecahkan masalahnya.

Human relation dalam kegiatannya terdapat dua jenis konseling, bergantung pada pendekatan yang dilakukan. Kedua jenis konseling tersebut ialah *directive counseling*, yakni konseling yang langsung terarah, dan *non directive counseling* yakni konseling yang tidak langsung terarah. Kunci aktivitas *human relation* adalah motivasi, memotivasi pegawai untuk bekerja giat berdasarkan kebutuhan mereka secara memuaskan, yakni kebutuhan akan upah yang cukup bagi keperluan hidup keluarganya sehari-hari, kebahagiaan keluarganya, kemajuan dirinya sendiri, dan lain sebagainya.

Seseorang memasuki suatu organisasi, karena ia berpikir organisasi akan dapat membantu dia untuk mencapai tujuannya, demikian pula para pegawai, mereka mempunyai organisasi, mereka anggota organisasi keorganisasian dimana mereka bekerja untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Pemimpin organisasi tersebut dapat mengkoordinasikan aktivitas-aktivitas para pegawai dan mengoprasikan hasrat-hasrat mereka untuk bekerja bersama-sama, ini semua tertuju kepada sasaran yang direncanakan, dan disini komunikasi memegang peranan penting.

Human relation seperti ditegaskan di atas adalah komunikasi persuasif, dengan melaksanakan *human relation* itu pemimpin organisasi atau pemimpin

kelompok melakukan komunikasi dengan pegawainya secara manusiawi untuk menggiatkan mereka bekerja bersama-sama, sehingga hasilnya memuaskan disamping mereka bekerja dengan hati yang gembira.

2.1.5.3 Hambatan Dalam *Human Relation*

Hambatan dalam *Human Relation* pada umumnya mempunyai dua sifat yaitu objektif dan subjektif. Hambatan yang sifatnya objektif adalah gangguan dan halangan terhadap jalannya hubungan antar manusia yang tidak disengaja dan dibuat oleh pihak lain tapi mungkin disebabkan oleh keadaan yang tidak menguntungkan. Hambatan yang bersifat subjektif adalah yang sengaja dibuat oleh orang lain sehingga merupakan gangguan, penentangan terhadap suatu usaha komunikasi. Dasar gangguan dan penentangan ini biasanya disebabkan karena adanya pertentangan kepentingan, *prejudice*, tamak, iri hati, apatisme dan sebagainya.

Faktor kepentingan dan prasangka merupakan faktor yang paling berat karena usaha yang paling sulit bagi seorang komunikator ialah mengadakan komunikasi dengan orang-orang yang jelas tidak menyenangkan komunikator atau menyajikan pesan komunikasi yang berlawanan dengan fakta atau isinya yang mengganggu suatu kepentingan. Apabila seseorang dikonfrontasikan dengan suatu bentuk komunikasi yang tidak disukainya karena mengganggu kedudukan pendidikan, atau kepentingannya maka orang tersebut biasanya mencemoohkan komunikasi atau mungkin pula mengelakkan dan secara acuh tak acuh mendiskreditkan pesan komunikasi sebagai hal yang sukar dimengerti. Gejala mencemoohkan dan mengelakkan suatu komunikasi untuk kemudian menyesatkan pesan komunikasi yang dinamakan penghindaran.

2.1.5.4 Dimensi Dan Indikator *Human Relation*

Human Relation dapat diukur melalui prinsip-prinsip human relation Menurut Keith Davis (dalam Trisari, 2008:3) diantaranya adalah:

1. *Importance of individual* (pentingnya individu)
 - a. Setiap karyawan harus diperhatikan sebagai individu
 - b. Setiap tindakan perusahaan harus memperhitungkan perasaan karyawan
2. *Mutual acceptance* (saling menerima)
 - a. Semua anggota perusahaan harus saling menerima tanpa hambatan apapun
 - b. Semua anggota harus saling menerima perbedaan Karakteristik
3. *Common interest* (kepentingan bersama)
 - a. Satu sama lain terkait oleh kepentingan bersama
 - b. Kepentingan bersama menyatukan karyawan
4. *Open communication* (komunikasi terbuka)
 - a. Komunikasi yang bersifat terbuka akan menimbulkan pengertian yang lebih baik
 - b. Dengan komunikasi terbuka akan terjalin rasa saling membantu dan bekerja sama dalam menjalankan tugas dan pekerjaan atau daya kerja
 - c. Pentingnya komunikasi terbuka dalam organisasi
5. *Participation officials* (partisipasi karyawan)
 - a. Kebutuhan organisasi akan partisipasi karyawan
 - b. Karyawan wajib berpartisipasi akan berbagai hal yang dilakukan oleh organisasi.
6. *Local identity* (identitas setempat)
 - a. Adanya musyawarah dalam mengambil keputusan secara bersama-sama.

- b. Dengan memberikan pujian yang tepat pada seseorang, maka orang itu akan merasa bagian dari organisasi dimana ia ditugaskan.
7. *Local Decisions* (keputusan setempat)
- a. Keputusan pimpinan
 - b. Melakukan pemecahan masalah secara bersama-sama.
8. *High moral standart* (ukuran moral yang tinggi)
- a. keadilan mengenai suatu tindakan dapat disebut benar dan adil bila berdasarkan pada moralitas dan hak-hak asasi manusia.
 - b. sesama karyawan saling beretika baik.

2.1.6 Kinerja

Memaksimalkan kinerja adalah prioritas bagi sebagian besar organisasi pada saat ini. Semua pengusaha atau pemberi kerja menginginkan pegawai melakukan pekerjaan mereka dengan baik. Bagaimanapun, sistem manajemen kinerja yang efektif meningkatkan kemungkinan kinerja yang demikian akan terwujud. Dalam perkembangan yang kompetitif dan mengglobal, organisasi membutuhkan pegawai yang berprestasi tinggi.

Pada saat yang sama pekerja memerlukan umpan balik atas kinerja mereka sebagai pedoman bagi tindakan-tindakan mereka pada masa yang akan datang, oleh karena itu penilaian seharusnya menggambarkan kinerja pegawai. Hasil penilaian kinerja dapat menunjukkan apakah SDM telah memenuhi tuntutan yang dikehendaki organisasi, baik dilihat dari sisi kualitas maupun kuantitas. Informasi dalam penilaian kinerja pegawai merupakan refleksi dari berkembang atau tidaknya organisasi. Pada umumnya sistem penilaian kinerja pegawai masih digunakan sebagai instrumen untuk mengendalikan perilaku pegawai, membuat

keputusan-keputusan yang berkaitan dengan kenaikan gaji, pemberian bonus, promosi dan penempatan pegawai pada posisi yang sesuai serta mengetahui kebutuhan pelatihan dan pengembangan pegawai yang bersangkutan.

Pemahaman seperti itu dinilai kurang sehat karena pelaksanaannya bersifat sepihak, rahasia dan kurang bersifat mengembangkan. Seharusnya penilaian kinerja tidak saja mengevaluasi kinerja pegawai. Sebaiknya pegawai yang dinilai harus mengetahui bidang prestasi yang dinilai, diberi kesempatan untuk menilai dirinya sendiri, bahkan mempertemukan hasil penilaiannya itu dengan penelyianya atau pihak yang meberikan penilaian.

2.1.6.1 Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan hasil yang dicapai oleh seorang karyawan akan berbagai tugas yang telah diselesaikannya, hasil ini berguna dalam pengambilan keputusan ataupun dalam hal hal lain seperti acuan Promosi jabatan dan lain sebagainya. adapun pengertian menurut para ahli sebgai berikut :

Robert L. Mathis dalam Anwar P Mangkunegara (2014:9), berpendapat bahwa Kinerja Karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan Robbins dalam Mangkunegara (2014;67) mendefinisikan Kinerja yaitu suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaanya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan.

Menurut Veithzal Rivai (2014:309), Kinerja adalah suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu.

Menurut Mangkunegara (2016:126) pengertian kinerja karyawan adalah Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dari beberapa pengertian kinerja diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang telah dicapai seseorang baik secara kualitas maupun kuantitas dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi dimana ia bekerja.

2.1.6.2 Tujuan Penilaian Kinerja

Suatu organisasi melakukan penilaian kinerja didasarkan kepada dua alasan pokok yaitu:

1. Sebagai acuan atau tolak ukur dalam suatu pengambilan keputusan .
2. Manajer memerlukan alat yang memungkinkan untuk membantu pegawainya memperbaiki kinerja merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan dan keterampilan untuk perkembangan karier dan memperkuat kualitas antar hubungan manajer yang bersangkutan dengan pegawainya.
3. Manajer memerlukan evaluasi yang objektif terhadap kinerja pegawai pada masa lalu yang digunakan untuk membuat keputusan di bidang SDM di masa yang akan datang.

Selain itu penilaian kinerja dapat digunakan untuk:

1. mengetahui pengembangan, yang meliputi:
 - a. identitas kebutuhan pelatihan
 - b. umpan balik kinerja

- c. menentukan transfer dan penugasan
 - d. identifikasi kekuatan dan kelemahan pegawai
2. pengambilan keputusan administratif yang meliputi:
- a. keputusan untuk menentukan gaji, promosi, mempertahankan atau memberhentikan pegawai
 - b. pengakuan kinerja pegawai
 - c. pemutusan hubungan kerja
 - d. mengidentifikasi yang buruk
3. Keperluan organisasi yang meliputi:
- a. Perencanaan SDM
 - b. Menentukan kebutuhan pelatihan
 - c. Evaluasi pencapaian tujuan organisasi
 - d. Informasi untuk identifikasi tujuan
 - e. Evaluasi terhadap sistem SDM
 - f. Penguatan terhadap kebutuhan pengembangan organisasi
4. Dokumentasi yang meliputi:
- a. kriteria untuk validasi penelitian
 - b. dokumentasi keputusan-keputusan tentang SDM
 - c. membantu untuk memenuhi persyaratan hukum.

2.1.6.3 Kegunaan Penilaian Kinerja

Kegunaan penilaian kinerja ditinjau dari berbagai perspektif pengembangan organisasi, Khususnya manajemen SDM, yaitu:

1. Perbaikan kinerja

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

2. Penyesuaian kompensasi

Penilaian kinerja membantu pengambilan keputusan dalam penyesuaian ganti rugi, menentukan siapa yang perlu dinaikan upahnya-bonusnya atau kompensasi lainnya. Banyak perusahaan mengabaikan sebagian atau semua dari bonus dan peningkatan upah mereka atas dasar penilaian kinerja.

3. Keputusan penempatan

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

4. Evaluasi proses staffing

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

5. Pelatihan dan pengembangan

Kinerja buruk mengindikasikan adanya suatu kebutuhan untuk melaksanakan pelatihan. Demikian juga, kinerja baik dapat mencerminkan adanya potensi yang belum digunakan dan harus dikembangkan.

6. Perencanaan dan pengembangan karir

Umpan balik penilaian kinerja dapat digunakan sebagai panduan dalam perencanaan dan pengembangan karir pegawai, penyusunan program

pengembangan karir yang tepat dapat menyelaraskan antara kebutuhan pegawai dengan kepentingan organisasi.

7. Defisiensi proses penempatan pegawai

Kinerja yang baik atau jelek mengisyaratkan kekuatan atau kelemahan dalam prosedur penempatan pegawai di departemen SDM.

8. Ketidakakuratan informasi

Kinerja lemah menandakan adanya kesalahan dalam informasi analisis pekerjaan, perencanaan SDM atau sistem informasi manajemen SDM.

9. Kesempatan kerja yang adil

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

10. Mengatasi tantangan-tantangan eksternal

Kadang-kadang kinerja dipengaruhi oleh faktor diluar lingkungan pekerjaan, seperti keluarga, keuangan, kesehatan atau hal lain seperti hal pribadi.

11. Elemen-elemen pokok sistem penilaian kinerja

Departemen SDM biasanya mengembangkan penilaian kinerja bagi pegawai di semua departemen.

12. Umpan balik ke SDM

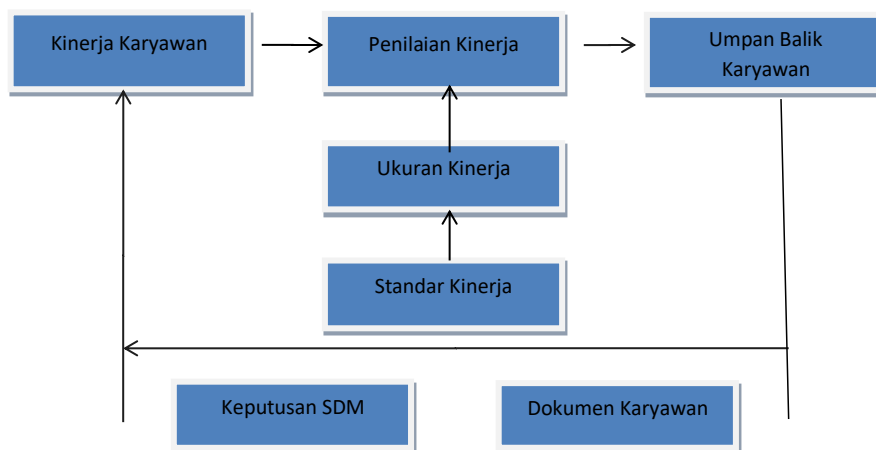
Kinerja baik atau buruk di seluruh organisasi mengindikasikan seberapa baik departemen SDM berfungsi.

13. Posisi Tawar

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

14. Kesalahan dalam merancang pekerjaan

Kinerja yang lemah mungkin merupakan suatu gejala dari rancangan pekerjaan yang kurang tepat, melalui penilaian kinerja dapat membantu mendiagnosis kesalahan inti selain itu kesalahan yang terjadi pun dapat diminimalisir.



Sumber : Mangkunegara (2014:67)

Gambar 2.1
Mekanisme Penilaian Kinerja

2.1.6.4 Dimensi dan Indikator Kinerja

Menurut Robbins dalam A.A. Anwar Mangkunegara (2016:67) Kinerja dapat diukur dari indikator sebagai berikut:

1. Dimensi Kuantitas Kinerja

Dimensi kuantitas kinerja dapat diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu:

- a. Kecepatan
- b. Hasil Kerja

2. Dimensi Kualitas Kerja

Dimensi kualitas kerja dapat diukur menggunakan tiga indikator yaitu:

a. Kerapihan

b. Kepuasan Perusahaan

3. Dimensi Kerja Sama

Dimensi kerja sama dapat diukur menggunakan dua indikator yaitu:

a. Kemampuan bekerja sama

b. Penunjang Tujuan Organisasi

4. Dimensi Tanggung Jawab

Dimensi tanggung jawab dapat diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu:

a. Kekompakan Organisasi

b. Penyelesaian Tugas

2.1.7 Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian terdahulu berfungsi sebagai pendukung untuk melakukan penelitian. Penelitian-penelitian sebelumnya telah mengkaji masalah pelatihan dan promosi jabatan terhadap kinerja pegawai, dan beberapa penelitian lain yang masih memiliki kaitan dengan variabel dalam penelitian ini.

Tabel 2.1
Tabel Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian, Peneliti dan Tahun penelitian	Metode Penelitian	Teknik analisis data	Hasil penelitian
1	Suharni Rahayu (2017) Pengaruh Promosi Jabatan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Garuda Metalindo, KREATIF, Vol. 5, No.1., Hal 59-75	Kuantitatif (Deskriptif Verifikatif)	Regresi Linier Sederhana	hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya hubungan yang signifikan antara Promosi Jabatan dengan kinerja karyawan.

No	Judul Penelitian, Peneliti dan Tahun penelitian	Metode Penelitian	Teknik analisis data	Hasil penelitian
2	Dodi Herdino & Seno Andri (2017) Pengaruh Pengawasan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Holcim Indonesia Cabang Perawang Kabupaten Siak, Jom FISIP, Volume 4. No. 2., Hal 1-11	Kuantitatif (Deskriptif Verifikatif)	Koefisien Korelasi Product Moment (Pearson)	hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara Pengawasan dengan kinerja karyawan.
3	Anastasya Yuyun Toding (2016) Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pipit Mutiara Indah di Desa Sekatak Buji Kecamatan Sekatak Kabupaten Bulungan, Administrasi Bisnis, Volume 4, Nomor 2., Hal 386-399	Kuantitatif (Deskriptif Verifikatif)	a. Analisis Regresi Linear Sederhana b. Koefisien Korelasi c. Koefisien Determinasi (R^2)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
4	Asrifah (2015) Pengaruh <i>Human Relations</i> terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Tengah, Katalogis, Volume 3 Nomor 2., Hal 125-134	Kuantitatif (Deskriptif Verifikatif)	Regresi linier berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Human Relation</i> berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

No	Judul Penelitian, Peneliti dan Tahun penelitian	Metode Penelitian	Teknik analisis data	Hasil penelitian
5	Rudi Prasetyo Ardia dan Ninik Sukmasari (2016) Pengaruh Disiplin Kerja, Promosi Jabatan dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Kebudayaan Pariwisata Pemuda dan Olahraga Kabupaten Rembang, EBBANK Vol. 7, No. 2., 105 – 110	Kuantitatif (Deskriptif Verifikatif)	Regresi linier berganda	Adanya Pengaruh Disiplin Kerja, Promosi Jabatan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Kebudayaan Pariwisata Pemuda dan Olahraga Kabupaten Rembang telah terbukti
6	Angreini Talumantak, Christoffel Kojo, Lucky Dotulong (2016) Pengaruh <i>Human Relationship</i> dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Sulawesi Utara, Berkala Ilmiah Efisiensi, Volume 16 No. 01., 386-399	Kualitatif	Regresi Linier Berganda	Secara simultan terdapat pengaruh yang signifikan antara Human Relationship dan Beban Kerja terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Sulut.
7	Christina Godwin Peter (2014) <i>Impact Of Promotion To Employees Performance At Dar Es Salaam City Council</i> , Vol.6 No. 3: 48-53	Kualitatif dan Kuantitatif	Regresi linier sederhana	Menunjukkan adanya pengaruh positive Promosi Jabatan terhadap Kinerja karyawan di Dar Es Salaam City Council
8	Joyce Osaie Apenteng (2012) <i>The Effect Of Supervision On Staff Performance In</i>	Kuantitatif (Deskriptif Verifikatif)	Regrsi linier sederhana	Menunjukkan bahwa adanya pengaruh pengawasan kerja terhadap kinerja

No	Judul Penelitian, Peneliti dan Tahun penelitian	Metode Penelitian	Teknik analisis data	Hasil penelitian
	<i>Ga South Municipal Education Directorate, Human Resources Management, Vol. 30. No 8., 72-90</i>			staff di <i>Ga South Municipal Education Directorate</i>
9	Janes O. Samwel (2018) <i>Effect of Employee Relations on Employee Performance and Organizational Performance-Study of Small Organizations in Tanzania, A Administration and Managemen, Volume 1, Issue 8., 31-39</i>	Kuantitatif (Deskriptif Verifikatif)	Regresi linier berganda	Menunjukkan bahwa adanya pengaruh relasi karyawan terhadap kinerja karyawan dan organisasi di suatu organisasi belajar kecil ,Tanzania
10	Rifqi Rismadi (2018) Pengaruh Promosi Jabatan, <i>Human Relation</i> dan Pengawasan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN (Persero) Distribusi Lampung, Manajemen Unud, Volume 5 No. 2., Hal 17-32	Kuantitatif (Deskriptif Verifikatif)	Regresi korelasi berganda	Menunjukkan bahwa adanya engaruh yang signifikan Promosi Jabatan, <i>Human Relation</i> dan Pengawasan terhadap Kinerja di PT. PLN (Persero) distribusi Lampung
11	Ela Suparinah (2018) Pengaruh Mutasi dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Waaru KALTIM Plantation di Penajam Paser Utara, Administrasi Bisnis, Volume Volume 6, Nomor 2, Hal 425-438	Kuantitatif	Koefisien korelasi dan Koefisien Determinasi	Menunjukkan adanya pengaruh Mutasi dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Waaru KALTIM Plantation di Penajam Paser Utara secara signifikan.

No	Judul Penelitian, Peneliti dan Tahun penelitian	Metode Penelitian	Teknik analisis data	Hasil penelitian
12	<p>Rosinta Romauli Situmeang (2017)</p> <p>Pengaruh Pengawasan dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Mitra Karya Anugrah, Asian Journal of Innovation and Entrepreneurship, Vol. 02, No. 02, Hal 148-160</p>	Kuantitatif (Deskriptif)	Regresi Linier Berganda	Menunjukkan adanya pengaruh Positif Pengawasan dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Mitra Karya Anugrah.
13	<p>Kristanty Nadapdap (2017)</p> <p>Analisis Pengaruh Human Relation Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III (PERSERO) Medan, Jurnal Ilmiah Methonomi, Vol. 3 No. 2, Hal 47-59</p>	Kuantitatif	Koefisien Determinasi	Menunjukkan terdapatnya pengaruh Human Relation Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III (PERSERO) Medan
14	<p>Achmad Izudin, Suharto, P. Eddy Sanusi. S (2018)</p> <p>The Effect of Job Promotion and Work Discipline on Employee Performance through Employees Satisfaction Pt. Bank Capital Indonesia TBK Branch Kuningan Tower Jakarta, Indonesia, THE INTERNATIONAL JOURNAL OF BUSINESS & MANAGEMENT, Vol 6, Nomor 4., Hal 155-160</p>	Kuantitatif (Deskriptif)	Koefisien Korelasi dan Koefisien Determinasi	Menunjukkan adanya pengaruh Promosi Jabatan dan Kedisiplinan Karyawan terhadap Kinerja dalam Kepuasan Kerja di PT. Bank Capital Indonesia TBK, Kuningan tower, Indonesia

No	Judul Penelitian, Peneliti dan Tahun penelitian	Metode Penelitian	Teknik analisis data	Hasil penelitian
15	Sri Wahyuningsih (2016) Effect of Supervision and Discipline on Job Performance in the Department of Housing and Hygiene Spatial Gunungsitoli City – Indonesia, Scholars Journal of Economics, Business and Management, Vol. 3, No.4, Hal 181-187	Kuantitatif (Deskriptif)	Regresi Linier Berganda	Menunjukkan adanya pengaruh Pengawasan dan Disiplin Kerja terhadap kinerja di Department of Housing and Hygiene Spatial Gunungsitoli City Indonesia.

Sumber: Data penelitian dari berbagai sumber

Berdasarkan beberapa hasil penelitian di atas, penelitian ini menggunakan variabel Promosi Jabatan, Pengawasan dan *Human Relation* sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat. Persamaan dengan penelitian terdahulu di atas adalah juga melakukan penelitian menggunakan salah satu variabel bebas terhadap variabel terikat yang sama. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah pembahasan yang difokuskan pada variabel bebas Promosi Jabatan, Pengawasan dan *Human Relation* terhadap variabel terikat kinerja dengan penjelasan deskriptif dan verifikatif, dan dengan metode analisis

2.2 Kerangka Pemikiran

Setiap organisasi atau instansi dalam kegiatan sehari-hari selalu berusaha menciptakan efisiensi dalam upaya pencapaian tujuannya. Maka diperlukan tenaga kerja yang memiliki kemampuan, keterampilan, dan kecakapan dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan baik, dengan kata lain organisasi atau instansi membutuhkan pegawai yang memiliki kinerja yang baik. Seperti contoh banyak faktor yang berpengaruh terhadap kinerja seorang karyawan seperti Promosi Jabatan, Pengawasan, dan *Human Relation*.

2.2.1 Pengaruh Promosi Jabatan terhadap Kinerja

Setiap manusia selalu ingin maju dalam kehidupannya, begitu pula dengan pekerjaannya, pekerjaan yang sesuai dan cocok bagi karyawan akan meningkatkan kesempatan karyawan tersebut untuk menunjukkan kemampuannya. Apabila kemampuan ini ditunjukkan melalui kinerja yang baik maka otomatis akan dimulailah pengembangan karir karyawan yaitu dengan cara promosi jabatan. Promosi adalah perpindahan yang memperbesar *authority* dan *responsibility* karyawan ke jabatan yang lebih tinggi dalam suatu organisasi, maka kewajiban, hak, status dan penghasilan akan semakin besar. Seperti penelitian yang didukung oleh penelitian yang dilakukan dalam jurnal Suharni Rahayu (2017) yang berjudul "Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Garuda Metalindo" dengan menggunakan metode Deskriptif Verifikatif dan teknik analisis data Regresi Linier Sederhana menghasilkan kesimpulan bahwa adanya hubungan sebesar 11,22% antara Promosi Jabatan dalam mempengaruhi kinerja karyawan pada PT. Garuda Metalindo.

Selanjutnya Penelitian yang dilakukan dalam jurnal Rudi Prasetyo Ardia dan Ninik Sukmasari (2016) Yang berjudul "Pengaruh Disiplin Kerja, Promosi Jabatan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Kebudayaan Pariwisata Pemuda dan Olahraga Kabupaten Rembang" dengan menggunakan metode deskriptif Verifikatif dan teknik analisis data Regresi linier berganda maka menghasilkan kesimpulan Adanya Pengaruh sebesar 76,2% antara Disiplin Kerja, Promosi Jabatan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Kebudayaan Pariwisata Pemuda dan Olahraga Kabupaten Rembang telah terbukti.

Penelitian selanjutnya dilakukan dalam jurnal Christina Godwin Peter (2014) dengan judul “*Impact Of Promotion To Employees Performance At Dar Es Salaam City Council*” penelitian ini menggunakan metode Kualitatif serta kuantitatif dan untuk teknik analisis yang digunakan yaitu regresi linier berganda dan korelasi dapat disimpulkan bahwa adanya pengaruh (*Impact*) *positive* promosi jabatan (*promotion*) yang signifikan sebesar 64% terhadap kinerja karyawan (*Employees Performance*) di *Dar Es Salaam City Council*.

Penelitian relevan Selanjutnya yang penulis bandingkan adalah penelitian yang dilakukan dalam jurnal yang ditulis Ela Suparinah (2018) yang berjudul “Pengaruh Mutasi dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Waaru KALTIM Plantation di Penajam Paser Utara” Penelitian Ini menggunakan Metode Kuantitatif dan untuk teknik analisis datanya menggunakan Koefisien Korelasi dan Korelasi Determinasi dapat disimpulkan bahwa adanya pengaruh sebesar 46,3% antara Mutasi dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Waaru KALTIM Plantation di Penajam Paser Utara secara signifikan.

Penelitian Relevan yang terakhir adalah penelitian dalam jurnal Achmad Izudin, Suharto , P. Eddy Sanusi. S (2018) yang berjudul “The Effect of Job Promotion and Work Discipline on Employee Performance through Employees Satisfaction Pt. Bank Capital Indonesia TBK Branch Kuningan Tower Jakarta, Indonesia”. Penelitian ini menggunakan metode Kuantitatif Deskriptif dengan Teknik analisis data Koefisien Korelasi dan Koefisien Determinasi dapat disimpulkan bahwa adanya pengaruh sebesar 61,3% antara Promosi Jabatan dan Disiplin Kerja Terhadap kinerja Dalam Kepuasan Kerja di Bank Sentral Indonesia.

2.2.2 Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja

Pengawasan mempengaruhi kinerja pegawai pada perusahaan atau organisasi untuk meningkatkan atau memperbaiki kinerja perusahaan melalui evaluasi kinerja. Menurut Siagian (2014:69) bahwa sebagai dasar untuk mengevaluasi metode kerja maka dibutuhkan suatu pengawasan untuk memperoleh kinerja yang efektif dan efisien. seperti penelitian yang didukung oleh penelitian yang dilakukan dalam jurnal Dodi Herdino & Seno Andri (2017) yang berjudul “Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Holcim Indonesia Cabang Perawang Kabupaten Siak” dengan menggunakan metode Deskriptif verifikatif dan teknik analisis koefisien korelasi produk dapat disimpulkan bahwa hasilnya menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan sebesar 42,1% antara Pengawasan terhadap kinerja karyawan di PT. Holcim Indonesia.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan dalam jurnal Anastasya Yuyun Toding (2016) yang berjudul “Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pipit Mutiara Indah Di Desa Sekatak Buji Kecamatan Sekatak Kabupaten Bulungan” dengan menggunakan metode Deskriptif Verifikatif dan teknik analisis Analisis Regresi Linear berganda, Koefisien Korelasi dan Koefisien Determinasi (R^2) baik simultan maupun parsial dapat disimpulkan bahwa hasilnya menunjukkan bahwa variabel Pengawasan berpengaruh positif sebesar 8,7% terhadap kinerja karyawan di PT. Pipit Mutiara Indah sisanya dipengaruhi oleh faktor- faktor lain.

Penelitian yang relevan selanjutnya adalah penelitian yang dilakukan dalam jurnal Joyce Osae Apenteng (2012) yang berjudul “*The Effect Of Supervision On Staff Performance In Ga South Municipal Education Directorate*” dengan menggunakan metode deskriptif Verifikatif dan teknik analisis data regresi linier berganda, korelasi berganda serta koefisien determinasi menunjukkan pengaruh sebesar 42% antara pengawasan terhadap kinerja staff di *Ga South Municipal Education Directorate*.

Penelitian Relevan selanjutnya adalah dalam jurnal Rosinta Romauli Situmeang (2017) yang berjudul “Pengaruh Pengawasan dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Mitra Karya Anugrah”. Dengan menggunakan metode kuantitatif dan teknik analisis data Regresi Linier Berganda dapat disimpulkan bahwa adanya pengaruh Positif atau signifikan sebesar 54,2% antara Pengawasan dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Mitra Karya Anugrah.

Penelitian Relevan Terakhir adalah penelitian dalam jurnal Sri Wahyuningsih (2016) yang berjudul “Effect of Supervision and Discipline on Job Performance in the Department of Housing and Hygiene Spatial Gunungsitoli City – Indonesia”. Dengan menggunakan metode Kuantitatif dan teknik analisis data Regresi Linier Berganda, korelasi berganda serta koefisien determinasi Maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan sebesar 48,2% antara Pengawasan dan Disiplin Kerja terhadap kinerja di Department of Housing and Hygiene Spatial Gunungsitoli City – Indonesia.

2.2.3 Pengaruh *Human Relation* Terhadap Kinerja

Human Relation berkaitan erat dengan tingkah laku karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Ini disebabkan oleh jiwa psikologis manusia yang sangat rentan sekali dengan lingkungan disekitarnya. Apabila lingkungan kerja tercipta sangat baik ataupun sangat kondusif maka dapat menyebabkan seorang karyawan akan sangat termotivasi dalam bekerja.

Human Relation dapat diartikan sebagai faktor hubungan antara pegawai dengan atasannya maupun dengan pegawai lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya. Seperti penelitian yang didukung oleh penelitian yang dilakukan dalam jurnal Asrifah (2015) yang berjudul “Pengaruh *Human Relations* terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Tengah” dengan menggunakan metode Deskriptif Verifikatif dan teknik analisis data regresi berganda dapat disimpulkan bahwa hasil penelitiannya menunjukkan bahwa *Human Relation* berpengaruh secara signifikan sebesar 64,9% terhadap kinerja karyawan di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Tengah.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan dalam jurnal Angreini Talumantak, Christoffel Kojo, Lucky Dotulong (2016) yang berjudul “Pengaruh *Human Relationship* dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Sulawesi Utara” dengan menggunakan metode Kualitatif dan teknik analisis data Regresi Linier Berganda ,dapat disimpulkan bahwa hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh sebesar 78,1% antara *Human Relationship* dan Beban Kerja terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Sulut.

Penelitian selanjutnya yang relevan adalah penelitian dalam jurnal Janes O. Samwel (2018) yang berjudul “Effect of Employee Relations on Employee Performance and Organizational Performance-Study of Small Organizations in Tanzania” dengan menggunakan metode deskriptif dan teknik analisis data Korelasi Determinasi dapat disimpulkan bahwa terdapatnya pengaruh sebesar 57,9% antara *employee relations* atau *Human Relation* terhadap Kinerja pegawai dan organisasi di organisasi kecil daerah Tanzania.

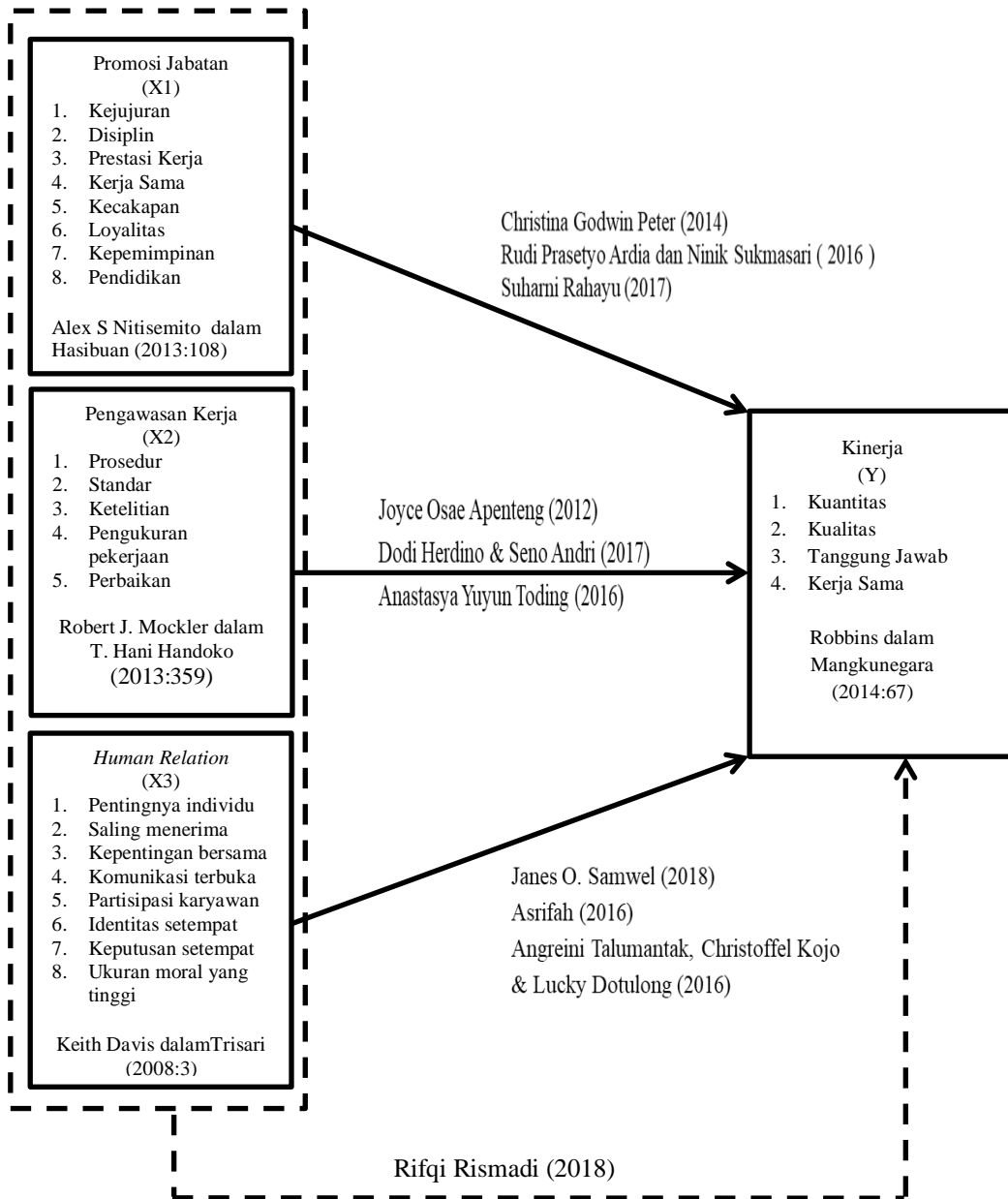
Penelitian Relevan terakhir adalah penelitian dalam jurnal Kristanty Nadapdap (2017) yang berjudul “Analisis Pengaruh *Human Relation* Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III (PERSERO) Medan”. Dengan menggunakan metode Kuantitatif dan teknik analisis data koefisien determinasi maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh sebesar 42,8% variabel *Human Relation* terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III (PERSERO) Medan.

2.2.4 Pengaruh Simultan Promosi Jabatan, Pengawasan dan Human

Relation Terhadap Kinerja

Dalam jurnal Rifqi Rismadi (2018) Yang berjudul “Pengaruh Promosi Jabatan, *Human Relation* dan Pengawasan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN (Persero) Distribusi Lampung” dengan metode deskriptif verifikatif dan teknik analisis data regresi berganda ,dapat disimpulkan bahwa adanya pengaruh secara simultan sebesar 74,6 % yang terjadi antara Promosi Jabatan , Pengawasan dan *Human Relation* terhadap kinerja pegawai di PT. PLN (PERSERO) Distribusi Lampung.

Dari uraian kerangka berfikir diatas secara sistematis dapat digambarkan dengan Diagram sebagai berikut :



Gambar 2.2
Paradigma Penelitian

Ket : (———) Parsial

(- - -) Simultan

2.3 Hipotesis

Berdasarkan pola kerangka pemikiran di atas, maka ditulis hipotesis Sebagai Berikut :

1. Secara Simultan

Promosi jabatan, Pengawasan dan *Human Relation* berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

2. Secara Parsial

- a. Promosi jabatan berpengaruh terhadap Kinerja pegawai.
- b. Pengawasan kerja berpengaruh terhadap Kinerja pegawai.
- c. *Human Relation* berpengaruh terhadap Kinerja pegawa

