

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Penelitian Terdahulu**

Mokodompit (2013) dalam Kinerja Badan Kepegawaian Dan Diklat Daerah Dalam Pelaksanaan Promosi Jabatan Di Kota Kotamobagu menyatakan Kinerja Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah (BKDD) dalam pelaksanaan promosi jabatan di Kota Kotamobagu belum maksimal. Kendala kinerja Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah (BKDD) dalam pelaksanaan promosi jabatan di Kota Kotamobagu adalah berupa terbatasnya sumber daya yang dimiliki sehingga berdampak pada ketidaksesuaian penempatan jabatan. Hal ini yang menyebabkan tidak terpenuhinya prinsip "*The Right Man On The Right Place*". Disisi lain, perilaku yang hanya menjalankan keputusan yang sudah ditetapkan juga masih belum bisa dihindari oleh pihak Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah (BKDD).

#### **2.2 Pengertian Peranan**

Teori Peran (*Role Theory*) adalah teori yang merupakan perpaduan berbagai teori, orientasi, maupun disiplin ilmu. Istilah "peran" diambil dari dunia teater. Dalam teater, seseorang aktor harus bermain sebagai seorang tokoh tertentu dan dalam posisinya sebagai tokoh itu ia diharapkan untuk berperilaku secara tertentu. Selain itu, peranan atau role (Bruce J. Cohen, 1992: 25) juga memiliki beberapa bagian, yaitu:

1. Peranan nyata (*Anacted Role*) adalah suatu cara yang betul-betul dijalankan seseorang atau kelompok dalam menjalankan suatu peranan.

2. Peranan yang dianjurkan (*Prescribed Role*) adalah cara yang diharapkan masyarakat dari kita dalam menjalankan peranan tertentu.
3. Konflik peranan (*Role Conflict*) adalah suatu kondisi yang dialami seseorang atau kelompok yang menduduki suatu status atau lebih yang menuntut harapan dan tujuan peranan yang saling bertentangan satu sama lain.
4. Kesenjangan Peranan (*Role Distance*) adalah Pelaksanaan Peranan secara emosional.
5. Kegagalan Peran (*Role Failure*) adalah kegagalan seseorang atau kelompok dalam menjalankan peranan tertentu.
6. Model peranan (*Role Model*) adalah seseorang atau kelompok yang tingkah lakunya kita contoh, tiru, diikuti.
7. Rangkaian atau lingkup peranan (*Role Set*) adalah hubungan seseorang atau kelompok dengan individu lainnya pada saat dia sedang menjalankan perannya.
8. Ketegangan peranan (*Role Strain*) adalah kondisi yang timbul bila seseorang atau kelompok mengalami kesulitan dalam memenuhi harapan atau tujuan peranan yang dijalankan dikarenakan adanya ketidakserasian yang bertentangan satu sama lain.

Pengertian Peranan diungkapkan oleh Soerjono Soekanto: "Peranan merupakan aspek dinamis kedudukan (status). Apabila seseorang atau kelompok melaksanakan hak dan kewajibannya sesuai dengan kedudukannya, maka ia menjalankan suatu peranan". (Soerjono Soekanto, 1990: 268).

Terdapat dalam ilmu antropologi dan ilmu-ilmu sosial peranan adalah “tingkah laku individu yang mementaskan suatu kedudukan tertentu” (Koentjoroningrat, 1986:35). Pendapat lain dikemukakan oleh Livinson yang dikutip oleh SoerjonoSoekanto bahwa :

1. Peranan meliputi norma – norma yang diungkapkan dengan posisi atau tempat seseorang dalam masyarakat,
2. Peranan adalah suatu konsep tentang apa yang dilakukan oleh individu dalam masyarakat sebagai organisasi,
3. Peranan juga dapat dikatakan sebagai perilaku individu yang penting sebagai struktur sosial masyarakat (Soerjono Suekanto, 1990:221).

Berdasarkan pengertian diatas, peranan dapat diartikan sebagai suatu perilaku atau tingkah laku seseorang yang meliputi norma-norma yang diungkapkan dengan posisi dalam masyarakat. Pendapat lain dalam buku sosiologi suatu pengantar bahwa “Peranan adalah suatu perilaku yang diharapkan oleh orang lain dari seseorang yang menduduki status tertentu”. (Bruce J Cohen, 1992:76).

Wirutomo dalam David Berry (1981: 99–101) bahwa“peranan yang berhubungan dengan pekerjaan, seseorang diharapkan menjalankan kewajiban-kewajibannya yang berhubungan dengan peranan yang dipegangnya”. Peranan didefinisikan sebagai seperangkat harapan-harapan yang dikenakan kepada individu yang menempati kedudukan sosial tertentu. Peranan ditentukan oleh norma-norma dalam masyarakat, maksudnya kita diwajibkan untuk melakukan

hal-hal yang diharapkan masyarakat di dalam pekerjaan kita, di dalam keluarga dan di dalam peranan-peranan yang lain.

Peranan terdapat dua macam harapan, yaitu: pertama, harapan-harapan dari masyarakat terhadap pemegang peran atau kewajiban-kewajiban dari pemegang peran, dan kedua harapan-harapan yang dimiliki oleh pemegang peran terhadap masyarakat atau terhadap orang-orang yang berhubungan dengannya dalam menjalankan peranannya atau kewajiban-kewajibannya. Dalam pandangan David Berry, peranan-peranan dapat dilihat sebagai bagian dari struktur masyarakat sehingga struktur masyarakat dapat dilihat sebagai pola-pola peranan yang saling berhubungan.

Pendapat lain Alvin L. Bertran yang diterjemahkan oleh Soeleman B. Taneko bahwa “Peranan adalah pola tingkah laku yang diharapkan dari orang yang memegang status atau kedudukan tertentu”. (Soeleman B. Taneko, 1986: 220)

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa peranan merupakan aspek dinamis berupa tindakan atau perilaku yang dilaksanakan oleh orang atau badan atau lembaga yang menempati atau mengaku suatu posisi dalam sistem sosial.

### **2.3 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan (goal) bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal. MSDM didasari pada

suatu konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia, bukan mesin dan bukan semata menjadi sumber daya bisnis. Kajian MSDM menggabungkan beberapa bidang ilmu seperti psikologi, sosiologi, dll.

- Menurut Dessler (2006,p4) manajemen sumber daya manusia adalah proses memperoleh, melatih, nilai dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan dan keamanan, serta masalah keadilan.
- Menurut L.Byars dan W. Rue (2005,p4) manajemen sumber daya manusia adalah suatu aktifitas yang di desain untuk menyediakan dan mengkoordinasikan sumber daya manusia pada suatu organisasi.
- Menurut Noe/Hollenbeck/Gerhart/Wright (2008,p2) manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan, pelatihan, dan sistem yang mempengaruhi perilaku karyawan, sikap , dan performance.
- Menurut Thomas S. Bateman dan Scott A. Snell (2004,p300) manajemen sumber daya manusia adalah sistem manajemen formal pada manusia didalam organisasi.
- Menurut Scott Snell dan George Bohlander (2010,p4) manajemen sumber daya manusia adalah proses mengatur keahlian manusia untuk mencapai tujuan organisasi Berdasarkan pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses mengatur sumber daya manusia dengan sistem formal secara efektif dan efisien didalam suatu organisasi.

### **2.3.1 Peran Manajemen Sumber Daya Manusia**

Terdapat 9 peran manajemen sumber daya manusia dalam mengatur dan menetapkan program kepegawaian menurut Johar Arifin dan A Fauzi (2007,p8-9):

1. Menetapkan jumlah, kualitas dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
2. Melakukan perekrutan karyawan, seleksi dan penempatan pegawai sesuai kualifikasi pegawai yang di butuhkan perusahaan.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan promosi dan pemutusan hubungan kerja.
4. Membuat perkiraan kebutuhan pegawai di masa yang akan datang.
5. Memperkirakan kondisi ekonomi pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Senantiasa memantau perkembangan undang-undang ketenagakerjaan dari waktu ke waktu khususnya yang berkaitan dengan masalah gaji/upah atau kompensasi terhadap pegawai.
7. Memberikan kesempatan karyawan dalam hal pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi kerja karyawan.
8. Mengatur mutasi karyawan.
9. Mengatur pensiun, pemutusan hubungan kerja beserta perhitungan pesangon yang menjadi hak karyawan.

Dalam Manajemen SDM yang ingin ditelah adalah karyawan. R.Kyosaki menyebutnya dalam empat tingkatan (quadrant) yaitu self employed, employee, pebisnis dan investor. Karyawan adalah mereka yang bekerja pada orang lain

dengan menjual jasa mereka, waktu, tenaga dan pikiran untuk perusahaan dan mendapat kompensasi dari perusahaan tersebut. Namun berbicara mengenai tenaga kerja ini masih umum. Karena ada yang tidak bekerja, yang bekerja (pada orang lain/negara/swasta) dan mereka yang bekerja sendiri.

### **2.3.2 Manajemen Sumber Daya Manusia Yang Strategis**

Menurut Marihot Tua Efendi Hariandja (2007,p12-13) manajemen sumber daya manusia yang strategis di definisikan sebagai adanya keterkaitan antara SDM dengan tujuan dan sasaran strategis untuk meningkatkan kinerja bisnis dan mengembangkan budaya organisasi yang mendorong inovasi dan fleksibilitas untuk memungkinkan organisasi dalam mencapai tujuannya.

Menurut L. Mathis & H. Jackson (2003,p30) strategik human resource manajemen adalah pemanfaatan kepegawaian dari suatu organisasi untuk mendapatkan atau mempertahankan keunggulan kompetitif dari kompetitor. Kenyataan bahawa SDM dewasa ini adalah sentral untuk mencapai keunggulan bersaing telah mengarahkan kemunculannya pada bidang yang dikenal sebagai manajemen SDM yang strategis. Manajemen SDM yang strategis telah didefinisikan sebagai tautan dari SDM dengan tujuan dan sasaran strategi untuk meningkatkan kinerja bisnis dan mengembangkan kultur perusahaan yang mendorong inovasi dan kelenturan. dengan kata lain, itu merupakan pola dari penyebaran SDM dari kegiatan-kegiatan terencana dimaksudkan untuk memberikan kemampuan sebuah perusahaan mencapai tujuannya. SDM strategis berarti menerima fungsi SDM sebagai mitra strategis dalam formulasi dari strategi – strategi perusahaan, juga dalam implementasi strategi – strategi tersebut melalui

kegiatan – kegiatan SDM seperti perekrutan, seleksi, pelatihan, dan pengimbalan personel.

Sementara sumber daya strategis mengakui kemitraan SDM menstrategisasi proses, istilah strategi SDM merujuk kepada jalan tindakan SDM khususnya jalan yang direncanakan perusahaan untuk berupaya mencapai sasarnya. Contoh satu dari sasaran utama SDM strategis perusahaan industri perbankan adalah mencapai tingkat unggul dari pelayanan prima pelanggan dan kemampuan mendapatkan laba yang tinggi melalui SDM yang sangat setia. Dengan demikian, strategi SDM keseluruhannya adalah mengarah kepada pembangunan suatu angkatan kerja yang setia, lebih disukai dalam lingkungan kerja bukan serikat kerja. Komponen khusus dari strategi SDM bank menyusul dari sasaran dasar itu menggunakan berbagai mekanisme untuk membangun komunikasi dua arah yang sehat, yaitu menyaring manajer yang potensial yang nilainya tidak berorientasi orang, memberikan kompensasi yang sangat bersaing dan insentif pembayaran kinerja, menjamin seluas mungkin perlakuan yang adil dan keamanan karyawan bagi semua karyawan, melembagakan berbagai kegiatan promosi dari dalam yang diarahkan pada pemberian setiap peluang bagi karyawan untuk menggunakan sepenuhnya keterampilan dan bakat mereka ketika bekerja.

Brian E. Becker dalam buku *'The Human Resources Scorecard, Linking People, Strategy, and Performance'* mengemukakan 4 perspektif tentang evolusi sumber daya manusia sebagai aset strategik. Evolusi sumber daya manusia sebagai aset strategik sebagai berikut :



1. *The personel perspective*, yaitu perusahaan merekrut karyawan yang paling baik dan mengembangkannya.
2. *The compensation perspectives*, yaitu perusahaan menggunakan bonus, pembayaran insentif, dan perbedaan-perbedaan yang berarti dalam pembayaran untuk memberi ganjaran kepada karyawan yang berprestasi tinggi dan rendah. Ini adalah langkah pertama dalam mempercayai orang sebagai sumber keunggulan kompetitif (competitive advantage), namun perusahaan belum secara penuh mengeksploitasi manfaat dari sumber daya sebagai aset strategik.
3. *The alignment perspective*, yaitu manajer senior melihat karyawan sebagai aset strategik namun mereka tidak melakukan investasi dalam meningkatkan kapabilitas sumber daya manusia. Sebab itu, sistem sumber daya manusia tidak dapat meningkatkan perspektif manajemen.
4. *The high performance perspective*, yaitu eksekutif sumber daya manusia dan yang lain memandang sumber daya sebagai suatu sistem yang melekat dalam sistem yang lebih besar dari implementasi strategi perusahaan. Perusahaan mengelola dan mengukur hubungan antara kedua sistem tersebut dengan kinerja perusahaan (linking people, strategy, and performance).

## **2.4 Promosi Jabatan**

Promosi memberikan peranan penting bagi setiap karyawan, bahkan menjadi idaman yang selalu diharapkan oleh karyawan. Karena dengan promosi itu berarti adanya kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan karyawan yang bersangkutan untuk menjabat suatu jabatan yang lebih tinggi. Menurut Abdurrahmal (2006:101), promosi jabatan merupakan perkembangan yang positif dari seorang pekerja atau pegawai karena tugasnya dinilai baik oleh pejabat yang berwenang. Jika ada kesempatan untuk dipromosikan bagi setiap karyawan yang berdasarkan atas azas keadilan dan berprestasi kerja yang semakin besar sehingga sasaran perusahaan yang optimal dapat dicapai. Yuli (2005:111) Promosi diartikan sebagai peningkatan jabatan yakni menerima kekuasaan dan tanggung jawab lebih besar dari kekuasaan dan tanggung jawab sebelumnya.

Menurut Edwin B. Flippo yang dikutip oleh Melayu S.P. Hasibuan (2002:108) menyatakan bahwa promosi adalah perpindahan dari satu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Biasanya perpindahan ke jabatan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan gaji atau upah lainnya walaupun tidak selalu demikian. Jadi kesimpulan dari definisi di atas yaitu promosi jabatan adalah perpindahan dari satu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi, wewenang dan tanggung jawab semakin besar, status serta pendapatan yang semakin tinggi.

## 1. Azas-azas Promosi Karyawan

Menurut Abdurrahmal (2006:105) Azas-azas promosi harus dituangkan dalam program promosi secara jelas sehingga karyawan mengetahui dan untuk perusahaan sebagai pegangan untuk mempromosikan karyawan-karyawannya

- a. Kepercayaan. Promosi hendaknya berazaskan pada kepercayaan atau keyakinan mengenai kejujuran, kemampuan dan kecakapan karyawan yang bersangkutan baik pada jabatan tersebut.
- b. Keadilan. Penilaian harus jujur dan objektif, jangan pilih kasih atau *Like and Dislike* karyawan yang mempunyai peringkat terbaik hendaknya mendapatkan kesempatan pertama untuk di promosi tanpa melihat suku, golongan dan keturunan.
- c. Formasi. Promosi harus berazaskan kepada formasi yang ada karena promosi karyawan hanya mungkin dilakukan jika ada jabatan yang lowong.

## 2. Dasar-dasar Promosi

Menurut Soeprihanto, (2001:83), dasar-dasar yang dipakai untuk melaksanakan promosi yaitu:

**a. Atas dasar jasa/merit.** Umumnya promosi yang didasarkan pada jasa/merit dianggap lebih adil dari pada promosi dengan dasar masa kerja (*seniority*).

Merit dapat dilakukan melalui:

1. *Job performance* (hasil kerja)
2. analisis potensi karyawan untuk maju

## **b. Atas dasar masa kerja (seniority)**

Menentukan System Seniority Terlebih Dahulu Harus Ditentukan :

1. saat dimulainya perhitungan masa kerja
2. menentukan kelompok yang akan diberikan perlakuan istimewa
3. menentukan apakah perhitungan masa kerja diberlakukan untuk seluruh perusahaan atau pada bagian tertentu saja

## **3. Tujuan Promosi**

1. Untuk memberikan pengakuan, jabatan dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi kerja tinggi.
2. Kesempatan promosi dapat menimbulkan keutungan berantai dalam perusahaan karena timbulnya lowongan berantai.
3. Karyawan yang dipromosikan kepada jabatan yang tepat, semangat, ketenangan dalam bekerja semakin meningkat sehingga produktivitas kerjanya meningkat
4. Untuk mempermudah penarik pelamar.
5. Promosi akan memperbaiki status karyawan sementara menjadi karyawan tetap
6. Untuk mengisi kekosongan jabatan.

## **4. Prosedur Promosi**

Prosedur pelaksanaan yang biasa di anut perusahaan menurut Siswanto (2002:263):

1. Promosi dari dalam perusahaan merupakan suatu tradisi untuk mencari yang akan menduduki jabatan manajer pada suatu hirarki perusahaan diantar jajaran tenaga kerja yang ada.
2. Promosi melalui prosedur pencalonan. Pencalonan oleh manajemen adalah proses penunjang guna mengajukan bawahan tertentu untuk dipromosikan. tidak dapat disangsikan bahwa prosedur inilah yang paling luas digunakan dalam perusahaan untuk menyelidiki tenaga kerja yang akan di promosikan
3. Promosi melalui prosedur seleksi Prosedur lain yang ditempuh dalam rangka promosi tenaga kerja adalah melalui proses seleksi. biasanya proses seleksi bagi perusahaan-perusahaan besar menggunakan berbagai jenis ujian psikologis untuk tujuan ini. cara ini sebenarnya kurang mendapatkan tanggapan positif dari para tenaga kerja karena prosedur dianggap terlalu berbelit-belit, akibatnya banyak waktu dan tenaga yang terhubung dengan sia-sia.

**5. Beberapa Alasan mengapa setiap organisasi perlu mengambil tindakan promosi terhadap karyawan yaitu:**

a. Meningkatkan Semangat Kerja

Apabil promosi betul-betul di berikan kepada mereka yang menghasilkan prestasi kerja dan produktivitas yang tinggi maka ada perangsang bagi para karyawan untuk mempertinggi semangat kerja, semangat kerja yang tinggi merupakan faktor terpenting bagi organisai dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

b. Menjamin stabilitas karyawan

Karyawan yang di promosikan akan merasa tenang dan merasa bahwa tugas-tugas yang selama ini dikerjakannya betul-betul dihargai. Ketidakstabilan karyawan berarti organisasi harus sering kali mengadakan penarikan karyawan, melatih dan memberikan penarikan perangsang kepada mereka yang berhenti bekerja

c. Memajukan karyawan

Karyawan yang cukup dan memberikan prestasi kerja yang baik harus dikembangkan. seorang karyawan dapat dikembangkan dengan menugaskan mereka untuk menerima kekuasaan dan tanggung jawab yang lebih besar dengan kata lain melalui promosi keputusan lainnya yang menyangkut promosi jabatan adalah memilih antara melaksanakan promosi dari dalam organisasi atau dari luar. Kebaikan dan kelemahan antara promosi dari dalam dan promosi dari luar organisasi yaitu:

- Promosi dari dalam organisasi

Kebaikan:

1. Moral dari para karyawan kecenderungan dapat lebih ditingkatkan
2. pengetahuan tentang lingkungan cenderung lebih baik
3. loyalitas cenderung lebih dapat di pertahankan
4. data identitas cenderung dapat dipertanggungjawabkan

kelemahan:

1. cenderung sulit untuk memperoleh ide-ide baru
2. Promosi lebih cenderung dilakukan melalui like and dislike dibandingkan bakat dan kemampuan

3. promosi kelihatan dipaksakan

- Promosi dari luar Organisasi

kebaikan

1. ide-ide baru dapat diharapkan
2. adanya kewibawaan
3. dapat memperoleh orang yang lebih cepat
4. subjectivitas dalam seleksi dapat dihindari

kelemahan

1. dapat menurunkan moral karyawan
2. loyalitas sulit diharapkan
3. minimnya pengetahuan tentang

## **2.5 Kinerja Karyawan**

### **2.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Kinerja adalah hasil yang dicapai melalui serangkaian kegiatan dan tata cara tertentu dengan menggunakan sumber daya perusahaan untuk mencapai sasaran perusahaan yang ditetapkan (mangkunegara 2005:43) Kinerja juga dikenal dengan istilah karya dimana pengertiannya yang dikemukakan oleh cantika (2005 :114 ) “ hasil pelaksanaan suatu pekerjaan baik bersifat fisik ataupun meterial dan non fisik non material

Kinerja sumber daya manusia merupakan istilah yang berasal dari kata job performace atau aktual perfomance ( prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Definisi kinerja karyawan adalah hasil kerja kualitas dan

kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya dan kuantitas yang dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Oleh karena itu maka dapat disimpulkan bahwa kinerja SDM adalah prestasi kerja atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM per satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerja sesuai dengan jawab yang diberikan kepadanya( mangkunegara, 2000:67)

### **2.5.2. Faktor- faktor yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja**

Faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah pengetahuan (*knowledge*), ketrampilan (*skill*), dan fakt or motivasi (*motivation*).hal ini sesuai dengan pendapat Mangkunegara (2000.67)

#### **a. Pengetahuan ( *Knowledge* )**

Pengetahuan yaitu kemampuan yang dimiliki karyawan yang lebih berorientasi pada intelegensi dan daya pikir serta penguasaan ilmu yang luas yang dimiliki karyawan.pengetahuan seseorang dapat dipengaruhi oleh tingkat pendidikan,media dan informasi yang diterima

#### **b. Keterampilan ( *Skill* )**

Kemampuan dan penguasaan teknis operasional dibidang tertentu yang dimiliki karyawan.seperti ketrampilan konseptual( Consept ual skill) ketrampilan manusia (Human skill), dan Ketrampilan teknik (technical skill).

#### **c. Kemampuan ( *Ability* )**

Kemampuan yang terbentuk dari sejumlah kompetensi yang dimiliki seorang karyawan yang mencakup loyalitas,kedisiplinan,kerjasama dan tanggung jawab



#### **d. Faktor Motivasi (*Motivation*)**

Motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja dilingkungan perusahaannya.

*Faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal (mangkunegara,2005:67). Faktor internal (dispositional) yaitu* faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang.misalnya,kinerja karyawan baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan seseorang itu tipe pekerja keras,sebaliknya jika karyawan mempunyai kinerja yang buruk disebabkan karena orang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya – upaya untuk memperbaiki kemampuannya.

*Faktor eksternal yaitu* faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi.

#### **2.5.3 Manfaat Penilaian Kinerja Karyawan**

Kontribusi hasil-hasil penilaian menurut Rosidah dan Sulistiyani (2003:225) merupakan sesuatu yang bersifat bermanfaat bagi perencanaan kebijakan-kebijakan organisasi. Kebijakan organisasi dapat menyangkut aspek individual dan aspek organisasional”

Adapun secara terperinci manfaat penilaian kinerja bagi organisasi adalah:

1. penyesuaian kompensasi
2. perbaikan kinerja
3. kebutuhan latihan dan pengembangan

4. pengambilan keputus dan penempatan promosi,motivasi,pemecatandan perencanaan tenaga kerja
5. membantu diagnosis terhadap kesalahan desain pegawai.

## **2.6. Badan Kepegawai Daerah (BKD)**

Badan ini dibentuk setelah pelaksanaan otonomi daerah tahun 1999. Badan iniyang mengurus administrasi kepegawaian pemerintah daerah baik di pemerintahdaerah kabupaten/kota maupun pemerintah daerah provinsi. Hampir sebagian besarBKD hanya di tingkat kabupaten/kota sedangkan di tingkat provinsi banyak yangmasih menggunakan biro yakni Biro Kepegawaian.

Sesuai dengan Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang PemerintahDaerah disebutkan kewenangan mengatur kepegawaian mulai dari rekrutmen sampaidengan pensiun berada di kabupaten/kota. Pembentukan BKD pada umumnya didasarkan pada Peraturan Daerah masing-masing. Sebelum pelaksanaan otonomidaerah semua urusan kepegawaian berada di pemerintah pusat adapun yang ada didaerah hanya sebagai pelaksana administrasi kepegawaian dari kebijakan pemerintahpusat.

## **2.7 Sistematika Penulisan**

Adapun sistematika penulisan yang dimaksud adalah sebagai berikut:

### **BAB I : PENDAHULUAN**

Bab ini terdiri atas latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian

### **BAB II : TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini terdiri dari pustaka penelitian terdahulu yang mendukung penelitian.

### **BAB III : METODOLOGI PENELITIAN**

Bab ini terdiri dari bentuk penelitian, lokasi penelitian, responden, metode pengumpulan data, dan teknik analisa data.

### **BAB IV : DESKRIPSI LOKASI PENELITIAN**

Bab ini berisikan tentang penjelasan mengenai lokasi penelitian dan sumber data yang diperoleh.

### **BAB V : HASIL DAN PEMBAHASAN**

Bab ini berisikan tentang hasil penelitian yang diperoleh dari lapangan dan dokumentasi seperti jawaban dari informan dan data tertulis serta menganalisisnya.

### **BAB VI : PENUTUP**

Bab ini berisikan tentang kesimpulan dan saran yang diberikan penulis berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan.