

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Review Hasil-hasil Penelitian Terdahulu

Berkaitan dengan penelitian ini, peneliti melakukan *review* terhadap beberapa penelitian terdahulu. Penelitian terdahulu berhubungan dengan tema dan permasalahan yang akan diteliti yaitu tentang Pengaruh Promosi Jabatan, Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.

Penelitian pertama oleh Demak Claudia Yosephine Simanjuntak, Erick, Stanley Lawrence, Fendy, Diana Valencia dan Victor dalam Jurnal Warta Edisi 63, Volume 14, Nomor 1:1-208 dengan judul “Pengaruh Disiplin Kerja, Kepemimpinan dan Kompetensi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Megamas Plaza Bangunan”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh Disiplin Kerja, Kepemimpinan dan Kompetensi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Megamas Plaza Bangunan. Metode analisis yang digunakan analisis koefisien determinasi dengan populasi sebanyak 134 karyawan dan sampel yang digunakan sebanyak 100 orang.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap Kinerja Karyawan pada PT Megamas Plaza Bangunan; Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap Kinerja Karyawan pada PT Megamas Plaza Bangunan; Kompetensi Kerja berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap Kinerja Karyawan pada PT Megamas Plaza Bangunan; Disiplin Kerja, Kepemimpinan dan Kompetensi Kerja berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap Kinerja Karyawan pada PT Megamas Plaza Bangunan. Hasil uji koefisien determinasi dilihat dari nilai Adjusted R Square yaitu sebesar 0,403 hal ini berarti 40,3% dari variasi variabel dependen kinerja karyawan yang dapat dijelaskan oleh variasi variabel independen disiplin kerja, kepemimpinan dan kompetensi sedangkan sisanya sebesar 59,7% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti pada penelitian ini, seperti stress kerja, promosi jabatan, lingkungan kerja dan sebagainya.

Penelitian kedua oleh Andre Fitriano, Ricky Chandra, Andy Gunawan, Jovita, Risliana dan Yenny Indah Sari dalam jurnal Warta Edisi 63, *Volume* 14, Nomor 1: 1-208, Januari 2020, ISSN: 1829-7463 dengan judul “Pengaruh Stress Kerja, Disiplin Kerja dan Kominikasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. National Super”. Tujuan dari penelitian ini adalah menguji dan menganalisis pengaruh stres kerja, disiplin kerja dan komunikasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. National Super. Terjadinya penurunan kinerja karyawan disebabkan oleh terjadinya stres kerja karyawan, disiplin kerja karyawan yang belum baik dan komunikasi kerja buruk. Metode dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, jenis penelitian ini deskriptif kuantitatif, dan sifat penelitian ini adalah deskriptif *eksplanatory*. Metode pengumpulan data dilakukan dengan wawancara, kuesioner, dan dokumentasi. Analisis statistik data yang digunakan adalah koefisien determinasi. Populasi berjumlah 143 karyawan dan sampel berjumlah 105 karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hasil perhitungan pengujian hipotesis secara parsial diperoleh stress kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT National Super; hasil perhitungan pengujian hipotesis secara parsial diperoleh disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT National Super; hasil perhitungan pengujian hipotesis secara parsial diperoleh komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT National Super; hasil perhitungan pengujian hipotesis secara simultan diperoleh stress kerja, disiplin kerja dan komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT National Super; dan hasil uji koefisien determinasi diperoleh nilai Adjusted R Square sebesar 0,372 hal ini berarti 37,2% dari variasi variabel terikat yaitu kinerja karyawan yang dapat dijelaskan oleh variasi variabel bebas yaitu bebas stress kerja, disiplin kerja dan komunikasi sedangkan sisanya sebesar 62,8% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti pada penelitian ini.

Penelitian ketiga dilakukan oleh Dhita Adriani Rangkuti, Alfredo, Cindy Lauren, Niwitra Dewi, Felix Prasetyo dan Cornelius Simbolon dalam Jurnal Warta Edisi 63, *Volume* 14, Nomor 1: 1-208, Januari 2020, ISSN: 1829-7463 dengan judul “Pengaruh Kompetensi, Komunikasi dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Himawan Putra Medan”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor- faktor yang mempengaruhi kompetensi, komunikasi dan stress kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Himawan Putra Medan. Dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, jenis penelitian ini deskriptif kuantitatif, dan sifat penelitian ini adalah deskriptif *eksplanatory*. Metode pengumpulan data dilakukan dengan wawancara, kuesioner, dan dokumentasi. Populasi berjumlah 62 karyawan dan sampel penelitian berjumlah 62 Karyawan. Analisis statistik data yang digunakan adalah koefisien determinasi.

Hasil uji koefisien determinasi diperoleh nilai Adjusted R Square sebesar 0,400 hal ini berarti 40% dari variasi variabel terikat yaitu kinerja karyawan yang dapat dijelaskan oleh variasi variabel bebas yaitu bebas kompetensi, komunikasi kerja dan stres kerja sedangkan sisanya sebesar 60% (100% - 40%) dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti pada penelitian ini, seperti promosi jabatan, lingkungan kerja, gaji dan sebagainya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Himawan Putra Medan; secara parsial komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Himawan Putra Medan; secara parsial stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Himawan Putra Medan; secara simultan kompetensi, komunikasi dan stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Himawan Putra Medan.

Penelitian keempat dilakukan oleh Aris Budiono dan Anita Charoline dalam jurnal *Human Capital Development*, Vol.6, No.2, Edisi 15, 2019 dengan judul “Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi dan Kepuasan Terhadap Kinerja Karyawan Divisi Mall Operational di Mall Pacific Place Jakarta”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan,

pengaruh kepuasan terhadap kinerja karyawan dan pengaruh lingkungan kerja, motivasi kerja dan kepuasan secara simultan terhadap kinerja karyawan.

Analisis statistik data yang digunakan adalah koefisien determinasi. Nilai koefisien determinasi variabel lingkungan kerja sebesar 2,80% memberi arti bahwa kemampuan lingkungan kerja menjelaskan keragaman dari kinerja karyawan divisi mall operational sebesar 2,80%. Nilai koefisien determinasi variabel motivasi sebesar 10,90% memberi arti bahwa kemampuan variabel motivasi menjelaskan keragaman dari kinerja karyawan divisi mall operational sebesar 10,90%. Nilai koefisien determinasi variabel kepuasan sebesar 7,41% memberikan arti bahwa kemampuan variabel kepuasan memberikan keragaman dari kinerja karyawan divisi mall operational secara parsial adalah 7,41%. Kemampuan ketiga variabel tersebut untuk menjelaskan keragaman kinerja karyawan adalah sebesar 36,97%, hal ini memberi arti bahwa presentase pengaruh variabel bebas yaitu Lingkungan Kerja, Motivasi, dan Kepuasan terhadap kinerja karyawan divisi mall operational adalah sebesar 36,97%. Dimana terdapat faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan kerja.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja (X1) berhubungan nyata tetapi sangat lemah antara variabel lingkungan kerja dengan kinerja karyawan secara parsial. Korelasi sangat lemah karena dalam pernyataan pada variabel lingkungan kerja ada yang menyatakan tidak setuju terhadap kinerja karyawan (Y) karyawan Divisi Mall Operational di Mall Pacific Place Jakarta dimana besaran lingkungan kerja menjelaskan kepuasan kerja sebesar 2,80%; motivasi (X2) berhubungan nyata tetapi lemah antara variabel motivasi dengan kinerja karyawan secara parsial. Korelasi yang lemah karena dalam pernyataan pada variabel motivasi yang menyatakan sangat setuju terhadap kinerja karyawan (Y) karyawan Divisi Mall Operational di Mall Pacific Place Jakarta dimana besaran kemampuan motivasi menjelaskan kepuasan kerja sebesar 10,90%; kepuasan (X3) berhubungan nyata tetapi lemah antara variabel kepuasan dengan kinerja karyawan secara parsial.

Korelasi lemah karena ada pernyataan yang diberikan pada variabel persepsi kepuasan ada yang memberikan pernyataan tidak setuju sehingga membuat korelasi pada kategori lemah terhadap kinerja karyawan (Y) Divisi Mall Operational di Mall Pacific Place Jakarta dimana besaran kemampuan motivasi menjelaskan kepuasan kerja sebesar 7,41%; lingkungan kerja (X1), motivasi (X2), dan kepuasan (X3) secara bersama-sama berpengaruh secara nyata terhadap kinerja karyawan (Y) Divisi Mall Operational di Mall Pacific Place Jakarta dimana besaran kemampuan sebesar 36,97%, dimana terdapat faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan.

Penelitian kelima dilakukan oleh Dina Riskha Ariani, Sri Langgeng Ratnasari dan Rona Tanjung dalam Jurnal DIMENSI, VOL. 9, NO. 1 : 74-86, MARET 2020, ISSN: 2085-9996 dengan judul “Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Super Box Industries”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi, lingkungan kerja dan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan. Populasi penelitian ini adalah karyawan PT. Superbox Industries yang berjumlah 65 orang. Sampel terdiri dari 65 responden, yang diambil dengan metode jenuh.

Analisis statistik data yang digunakan adalah koefisien determinasi dan uji hipotesis serta memakai SPSS versi 23. Nilai determinasi (R^2) yang diperoleh sebesar 0.837, hal ini berarti presentase sumbangan variabel dalam model regresi sebesar 83.7% dan hubungan yang terjadi adalah sangat kuat, sedangkan sisanya sebanyak 16.3% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti atau tidak dimasukkan pada penelitian ini. Berdasarkan hasil analisa tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa motivasi, lingkungan kerja dan pengalaman kerja secara berbarengan diberikan akan memberi hasil positif bagi kinerja karyawan di PT. Super Box Industries.

Penelitian keenam dilakukan oleh Cindy, Purnawa Yanti Purba, Henry Christian Wijaya, Tommy Anggara dalam *Costing: Jurnal of Economic, Business and Accounting Volume 3* Nomor 2, Juni 2020 dengan judul “*Work Stress, Communication and Work Environment on Employee Performance of PT. Indo Prima Nusantara*”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan

menganalisa pengaruh stres kerja, komunikasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif, jenis penelitian ini deskriptif kuantitatif, dan sifat penelitian ini adalah deskriptif *eksplanatory*. Analisis statistik data yang digunakan adalah koefisien determinasi. Teknik penentuan sampel menggunakan metode *sampling* jenuh. Sampel dalam penelitian adalah 80 karyawan. Hasil penelitian menunjukkan stres kerja, komunikasi, dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti semakin rendah stress kerja, semakin baik komunikasi dan lingkungan kerja maka akan mampu meningkatkan kinerja karyawan.

Penelitian ketujuh dilakukan oleh Harianto dan Asron Saputra dalam Jurnal EMBA Vol.8 No.1 Februari 2020, Hal. 672-683, ISSN 2303-1174 dengan judul “*Effect of Work Supervision and Employee Discipline on Employee Performance at PT. Centric Powerindo in Batam City*”. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengawasan kerja, disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner dan metode eksplanatori digunakan sebagai desain penelitian. Dua jenis variabel bebas digunakan dalam penelitian ini yaitu: pengawasan kerja, disiplin pekerjaan dan satu variabel terikat yang digunakan dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan.

Sampel data dalam penelitian ini adalah 102 responden yang telah bekerja di perusahaan. Analisis statistik data yang digunakan adalah koefisien determinasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengawasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Centric Powerindo di Kota Batam; disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Centric Powerindo di Kota Batam; dan pengawasan kerja dan disiplin kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Centric Powerindo di Kota Batam, dinyatakan diterima.

Penelitian kedelapan yang dilakukan oleh Nopri Ariansyah Narotama dalam Jurnal Of World Conference ISSN: 2565-1174 dengan judul “*The Effect of Training, Position Promotion and Mutation on Employee Performance in PT. Transfashion Indonesia*”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pelatihan, promosi dan mutasi terhadap kinerja karyawan di PT. Transfashion Indonesia. Jenis penelitian yang digunakan dengan sampel 50 karyawan PT. Transfashion Indonesia. Kuesioner diisi oleh semua karyawan. Analisis statistik data yang digunakan adalah analisis koefisien determinasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan, promosi dan mutasi secara simultan mempengaruhi kinerja karyawan serta pelatihan, promosi pekerjaan dan mutasi memiliki pengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan di Surabaya. Semakin tinggi pelatihan, promosi, dan mutasi maka semakin tinggi kinerja karyawan.

Bila dibandingkan dengan penelitian penulis, perbedaannya adalah penelitian tersebut menggunakan variabel bebas pelatihan, promosi dan mutasi dengan variabel terikat kinerja karyawan. Sedangkan penulis menggunakan variabel bebas promosi jabatan, disiplin kerja dan lingkungan kerja dengan variabel terikat kinerja karyawan.

2.2 Landasan Teori

Untuk mendukung penelitian ini, maka perlu dikemukakan hal-hal atau teori-teori yang berkaitan dengan permasalahan dan ruang lingkup pembahasan sebagai landasan dalam pembuatan penelitian.

2.2.1 Promosi jabatan

Promosi jabatan merupakan bentuk kepercayaan dan pengakuan instansi atau organisasi atas kemampuan serta kecakapan pegawai. Promosi jabatan dapat dilakukan dengan tujuan untuk memperkuat kerjasama antar pegawai.

2.2.1.1 Pengertian promosi jabatan

Pemberian promosi jabatan oleh organisasi atau instansi adalah sebuah bentuk penghargaan atau “*reward*” yang diberikan kepada

pegawai sebagai bentuk kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan pegawai untuk menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi.

Berikut ini adalah beberapa pengertian promosi jabatan menurut para ahli. Menurut Hasibuan (2013), “Promosi jabatan berarti perpindahan yang memperbesar wewenang dan tanggung jawab ke yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi yang diikuti dengan kewajiban, hak, status dan penghasilan yang lebih besar”. Menurut Manullang (2010), “Promosi jabatan berarti kenaikan jabatan, yakni menerima kekuasaan dan tanggung jawab lebih besar dari kekuasaan dan tanggung jawab sebelumnya”. Menurut Nitisemito (2015), “Promosi adalah proses pemindahan karyawan dari satu jabatan ke jabatan lain yang lebih tinggi yang selalu diikuti oleh tugas, tanggung jawab dan wewenang yang lebih tinggi pula dari jabatan yang diduduki sebelumnya”.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa promosi jabatan dapat memberikan status sosial, wewenang dan tanggung jawab serta penghasilan yang semakin besar bagi pegawai tersebut.

2.2.1.2 Dasar-dasar Promosi Jabatan

Pedoman yang dijadikan dasar untuk mempromosikan karyawan atau pegawai menurut Handoko (2012) adalah:

- a. Pengalaman (lamanya pengalaman kerja karyawan)
- b. Kecakapan (keahlian dan kecakapan)
- c. Kombinasi kecakapan dan pengalaman (lamanya pengalaman dan kecakapan)

2.2.1.3 Syarat-syarat Promosi Jabatan

Untuk mendapatkan pegawai yang layak mendapatkan promosi jabatan, instansi atau organisasi harus mempunyai syarat-syarat bagi pegawai untuk dipromosikan, sehingga promosi jabatan yang dilakukan diberikan kepada pegawai yang tepat.

Hasibuan (2013:111) mengatakan bahwa “Persyaratan promosi jabatan untuk setiap perusahaan tidak selalu sama tergantung pada perusahaan masing- masing”. Syarat-syarat promosi pada umumnya meliputi hal-hal berikut:

a. Kejujuran

Karyawan harus jujur terutama pada dirinya sendiri, bawahannya, perjanjian-perjanjian dalam menjalankan atau mengelola jabatan tersebut, harus sesuai kata dengan perbuatannya.

b. Disiplin

Karyawan harus disiplin pada dirinya, tugas-tugasnya, serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku baik tertulis maupun kebiasaan.

c. Prestasi Kerja

Karyawan itu mampu mencapai hasil kerja yang dapat dipertanggung jawabkan kualitas maupun kuantitas dan bekerja sama secara efektif dan efisien.

d. Kerjasama

Karyawan dapat bekerja sama secara harmonis dengan sesama karyawan baik horizontal maupun vertikal dalam mencapai sasaran perusahaan.

e. Kecakapan

Karyawan harus cakap, kreatif, inovatif dalam menyelesaikan tugas-tugas pada jabatannya tersebut dengan baik.

f. Loyalitas

Karyawan harus loyal membela perusahaan dari tindakan yang merugikan.

g. Kepemimpinan

Dia harus membina dan memotivasi bawahannya untuk bekerja sama dan bekerja secara efektif dalam mencapai sasaran perusahaan.

h. Komunikatif

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

2.2.1.4 Jenis-jenis Promosi Jabatan

Peranan promosi sebagai suatu motivasi penting sekali akan tetapi, memainkan peranan vital sebagai factor predictor lebih utama bagi mutu penyeliaan suatu perusahaan. Walaupun banyak yang dapat dilakukan untuk membina bakat yang ada, usaha untuk mewujudkannya memang agak mubazir. (I Komang Ardana, 2012:108) Oleh karena itu, harus dianalisis berbagai cara agar promosi bagi tenaga kerja dapat dilaksanakan dalam suatu perusahaan. Prosedur pelaksanaan promosi yang biasa dianut dalam suatu perusahaan, yang hampir merupakan praktik pada perusahaan lain, berikut jenis-jenis promosi jabatan.

A. Promosi dari dalam perusahaan

Hampir merupakan suatu tradisi untuk mencari calon yang akan menduduki jabatan manajer pada suatu hierarki perusahaan diantara jajaran tenaga kerja yang ada merupakan kebiasaan umum yang nampaknya hampir membudaya. Setiap perusahaan seolah-olah mengikuti konsep tersebut, dan kebanyakan mereka berusaha menggunakannya dengan kesungguhan.

Sebenarnya praktik ini sebagaimana praktik aktivitas lain yang mempunyai kebaikan-kebaikan dan kelemahan-kelemahan tersendiri, praktik inipun mempunyai kebaikan dan kelemahan sebagai berikut:

1. Kebaikan-kebaikan suatu perusahaan mempraktikan promosi dari dalam perusahaan, antara lain:
 - a. Moral kerja para tenaga kerja cenderung menurun, paling tidak untuk jangka waktu tertentu, apabila tenaga kerja dari luar masuk ke tingkat permulaan. Oleh karena itu perusahaan yang menganut kebijakan promosi dari dalam menghindari masalah ini. Dengan kemampuan sendiri, kebijakan demikian itu tidak selalu meningkatkan moral kerja tetapi, bersamaan dengan kebijakan-kebijakan lain, kebijakan tersebut dapat membantu menghasilkan suatu sikap kesetiakawanan

(solidaritas) dan rasa bersatu di pihak kebanyakan tenaga kerja.

- b. Perekrutan pada tingkat permulaan dibantu oleh kemampuan perusahaan untuk menunjuk orang-orang yang telah menaiki jenjang karier sejak pertama kali masuk. Yang memungkinkan perusahaan mengambil bagian terbaik dari pasar tenaga kerja tempat mereka merekrut tenaga kerja.
2. Kelemahan-kelemahan suatu perusahaan mempraktikkan promosi dari dalam perusahaan antara lain:
- a. Disiplin kerja cenderung lemah (misalnya praktik-praktik kewibawaan yang tidak tegas) apabila para penyelia diminta untuk mengendalikan tindakan-tindakan teman lama. Walaupun hubungan kerja mungkin menyenangkan, namun prosedur untuk mentaati pedoman normative yang sudah ditetapkan mungkin akan dilaksanakan dengan kurang meyakinkan.
 - b. Promosi dari dalam membatasi kelompok calon yang dapat dipromosikan kepada mereka yang mulai bekerja pada waktu yang lebih dini, biasanya untuk pekerjaan setelah promosi dan yang belum meninggalkan perusahaan tersebut.

B. Promosi melalui prosedur pencalonan

Pencalonan oleh manajemen adalah proses penunjang guna menyanjungkan bawahan tertentu untuk dipromosikan. Tidak dapat disangsikan bahwa prosedur ini tidak sistematis dan mudah keliru, tetapi bagaimana juga proses inilah yang paling luas digunakan dalam perusahaan untuk menyelidiki tenaga kerja yang akan dipromosikan.

C. Promosi melalui prosedur seleksi

Prosedur lain yang ditempuh dalam rangka promosi tenaga

kerja adalah melalui proses seleksi bagi perusahaan-perusahaan besar menggunakan berbagai jenis ujian psikologis untuk tujuan ini. Para calon yang akan dipromosikan dihimpun lalu dipilih tenaga kerja sesuai dengan kualifikasi yang telah ditetapkan. Cara ini sebenarnya kurang mendapatkan tanggapan yang positif dari para tenaga kerja, karena dianggap prosedur yang terlalu berbelit-belit (dengan beberapa tahapan) yang harus dilalui oleh seseorang yang akan dipromosikan, dan belum tentu peserta seleksi akan lulus. Akibatnya banyak waktu dan tenaga kerja yang terbuang dengan sia-sia.

2.2.1.5 Tujuan Promosi Jabatan

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

Hasibuan (2013:113) mengemukakan, tujuan umum diberikannya promosi, yaitu:

1. Untuk memberikan pengakuan, jabatan dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi kerja tinggi.
2. Dapat menimbulkan kepuasan dan kebanggaan pribadi, status sosial yang semakin tinggi dan penghasilan yang semakin besar.
3. Untuk merangsang agar karyawan lebih bergairah bekerja, berdisiplin tinggi dan memperbesar produktivitas kerjanya.
4. Untuk menjamin stabilitas kepegawaian dengan direalisasinya promosi kepada karyawan dengan dasar pada waktu yang tepat serta penilaian yang jujur.
5. Kesempatan promosi dapat menimbulkan keuntungan berantai dalam perusahaan karena timbulnya lowongan berantai.
6. Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kreativitas dan inovasinya yang lebih baik demi keuntungan optimal perusahaan.

7. Untuk menambah/memperluas pengetahuan serta pengalaman kerja para karyawan dan ini merupakan daya dorong bagi karyawan lainnya.
8. Untuk mengisi kekosongan jabatan karena pejabatnya berhenti. Agar jabatan itu tidak lowong maka dipromosikan karyawan lainnya.
9. Karyawan yang dipromosikan kepada jabatan yang tepat, semangat, kesenangan, dan ketenangannya dalam bekerja semakin meningkat sehingga produktivitas kerjanya juga meningkat.
10. Untuk mempermudah penarikan pelamar sebab dengan adanya kesempatan promosi merupakan daya pendorong serta perangsang bagi pelamar-pelamar untuk memasukan lamarannya.
11. Promosi akan memperbaiki status karyawan dari karyawan sementara menjadi karyawan setelah lulus dalam masa percobaannya.

2.2.1.6 Dasar-dasar Pertimbangan Promosi Jabatan

Malayu S.P. Hasibuan (2011:109) mengemukakan bahwa pedoman yang umum yang bisa digunakan sebagai dasar untuk mempromosikan karyawan adalah sebagai berikut :

a. Pengalaman

Pengalaman (senioritas) yaitu promosi yang didasarkan pada lamanya pengalaman kerja karyawan. Pertimbangan promosi adalah pengalaman kerja seseorang, orang yang telah terlama bekerja dalam perusahaan mendapat prioritas pertama dalam tindakan promosi.

Kebaikannya adalah adanya penghargaan dan pengakuan bahwa pengalaman merupakan saka guru yang berharga. Pengalaman seseorang akan dapat mengembangkan kemampuannya sehingga karyawan tetap betah bekerja pada perusahaan dengan harapan suatu waktu ia akan dipromosikan.

Kelemahannya adalah seorang karyawan yang kemampuannya sangat terbatas, tetapi karena sudah lama bekerja tetap dipromosikan. Dengan demikian, perusahaan akan dipimpin oleh orang yang berkemampuan rendah, sehingga perkembangan dan kelangsungan perusahaan disangsikan.

b. Kecakapan

Kecakapan (*ability*) yaitu seseorang akan dipromosikan berdasarkan penilaian kecakapan. Pertimbangan promosi adalah kecakapan, orang yang cakap atau ahli mendapat prioritas pertama untuk dipromosikan. Kecakapan adalah total dari semua keahlian yang diperlukan untuk mencapai hasil yang bisa dipertanggungjawabkan.

Kecakapan merupakan kumpulan pengetahuan (tanpa memperhatikan cara mendapatkannya) yang diperlukan untuk memenuhi hal-hal berikut :

1. Kecakapan dalam pelaksanaan prosedur kerja yang praktis, teknik-teknik khusus dan disiplin ilmu pengetahuan.
2. Kecakapan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat di dalam penyusunan kebijaksanaan dan di dalam situasi manajemen. Kecakapan di bidang ini bisa digunakan untuk pekerjaan konsultasi atau pekerjaan pelaksanaan. Kecakapan ini mengkombinasikan elemen-elemen dari perencanaan, pengorganisasian, pengaturan (*directing*), penilaian (*evaluating*), dan pembaruan (*innovating*).
3. Kecakapan dalam memberikan motivasi secara langsung.

c. Kombinasi Pengalaman dan Kecakapan

Kombinasi pengalaman dan kecakapan yaitu promosi yang berdasarkan lamanya pengalaman dan kecakapan. Pertimbangan promosi adalah berdasarkan lamanya dinas, ijazah pendidikan formal yang memiliki dan hasil ujian kenaikan golongan. Jika seseorang lulus dalam ujian maka hasil ujian kenaikan dipromosikan. Cara ini adalah dasar promosi yang terbaik dan paling tepat karena mempromosikan orang paling berpengalaman dan terampil, sehingga kelemahan promosi yang hanya berdasarkan pengalaman atau kecakapan saja dapat diatasi.

2.2.1.7 Indikator Promosi Jabatan

Dalam rangka melaksanakan program promosi bagi tenaga kerja maka perlu dilakukan penetapan kriteria – kriteria terlebih dahulu. Kriteria promosi, tersebut hendaknya dapat dipakai sebagai standar dalam menetapkan siapa yang berhak untuk dipromosikan. Oleh karena itu, kriteria yang telah ditetapkan dapat menjamin, bahwa tenaga kerja yang akan dipromosikan akan mempunyai kemampuan untuk memegang jabatan yang lebih tinggi ketimbang jabatan sebelumnya (I Komang Ardana, 2012:107).

Walaupun demikian ada beberapa kriteria umum yang perlu dipertimbangkan dalam rangka mempromosikan tenaga kerja, antara lain sebagai berikut:

1. Senioritas.

Tingkat senioritas tenaga kerja dalam banyak hal seringkali dipergunakan sebagai salah satu standar untuk kegiatan promosi. Dengan alasan bahwa dengan tingkat senioritas yang tinggi pengalaman yang dimiliki dianggap lebih banyak ketimbang angkatan muda. Sehingga diharapkan tenaga kerja yang bersangkutan mempunyai kemampuan yang lebih tinggi, gagasan yang lebih banyak, pada manajerial yang rasional, dan sebagainya.

2. Kualifikasi Pendidikan.

Walaupun amat langka, tetapi terdapat pula perusahaan yang menjadikan kriteria minimal tingkat pendidikan tenaga kerja yang bersangkutan untuk dapat dipromosikan pada jabatan tertentu. Alasan yang melatarbelakangi adalah bahwa dengan latar belakang pendidikan yang lebih tinggi diharapkan mempunyai daya nalar yang tinggi pula terhadap prospek perkembangan perusahaan pada waktu menandatangani.

3. Prestasi Kerja.

Hampir semua perusahaan dijadikan salah satu kriteria untuk kegiatan promosi. Prestasi kerja yang tinggi mempunyai kecenderungan untuk memperlancar kegiatan promosi bagi tenaga kerja yang bersangkutan,

demikian pula kecenderungan sebaliknya.

4. Tingkat Loyalitas.

Tingkat loyalitas tenaga kerja terhadap perusahaan seringkali merupakan salah satu kriteria untuk kegiatan promosi. Hal ini dimaksudkan dengan tingkat loyalitas yang tinggi dapat diperoleh dampak tanggung jawab yang lebih besar.

5. Kejujuran.

Khusus pada jabatan-jabatan yang berhubungan dengan financial, produksi, marketing dan sejenisnya memerlukan kriteria kejujuran yang dipandang amat penting. Hal ini dimaksudkan untuk menjaga jangan sampai dengan kegiatan promosi malahan bakal merugikan perusahaan, karena tindakan ketidakjujuran tenaga kerja yang dipromosikan.

6. Supelitas.

Pada jenis pekerjaan/jabatan tertentu barangkali diperlukan kepandaian bergaul sehingga kriteria kemampuan bergaul dengan orang lain perlu dijadikan salah satu standar untuk promosi pada pekerjaan/jabatan tersebut.

2.2.2 Disiplin Kerja

Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku dan untuk meningkatkan kesadaran juga kesediaan seseorang agar menaati semua peraturan dan norma sosial yang berlaku di suatu perusahaan, (Rivai & Sagala, 2018:599).

2.2.2.1 Pengertian Disiplin

Menurut Mangkunegara (2013:128), disiplin kerja diartikan sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi. Kadang-kadang perilaku pekerja dalam organisasi menjadi sangat mengganggu sehingga berdampak dengan kinerja yang menurun. Oleh karena itu, kedisiplinan sangat diperlukan dalam

kondisi seperti itu. Dalam organisasi, masih banyak karyawan yang terlambat, mengabaikan prosedur keselamatan, tidak mengikuti petunjuk yang telah ditentukan atau terlibat masalah dengan rekan kerjanya.

Disiplin adalah mematuhi, menghormati, menghargai, mengikuti dan taat terhadap peraturan serta norma-norma yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta siap menerima sanksi-sanksi apabila melanggar. Maka dari itu, setiap perusahaan diharapkan memiliki berbagai ketentuan yang harus ditaati dan standar yang harus dipenuhi oleh para anggotanya. Disiplin merupakan tindakan manajemen untuk mendorong para anggotanya untuk memenuhi tuntutan tersebut.

Menurut Hasibuan (2015:87), kedisiplinan adalah kunci keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuan tujuannya. Disiplin merupakan fungsi penting dalam sebuah organisasi karena semakin baik kedisiplinan karyawan, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Sebaliknya, tanpa disiplin, sulit bagi organisasi perusahaan mencapai hasil yang optimal. Kedisiplinan harus diterapkan dalam suatu perusahaan karena akan berdampak terhadap kinerja karyawan, sehingga mempengaruhi kesuksesan dan keberhasilan dari perusahaan.

Sinungang (2008:94) mengatakan bahwa disiplin tercermin dalam pola tingkah laku dengan ciri-ciri sebagai berikut:

1. Adanya hasrat yang kuat untuk melaksanakan sepenuhnya apa yang sudah menjadi norma, etika, dan kaidah yang berlaku untuk masyarakat.
2. Adanya perilaku yang dikendalikan.
3. Adanya ketaatan.

2.2.2.2 Pendekatan Disiplin Kerja

Terdapat tiga konsep dalam pelaksanaan tindakan disipliner menurut (Rivai & Sagala, 2018:600) aturan tungku panas (*hot stove rule*), tindakan disiplin progresif (*progressive discipline*) dan tindakan disiplin positif (*positive discipline*).

- a. Aturan tungku panas. Menurut pendekatan ini, tindakan disipliner haruslah memiliki konsekuensi yang analog. Pendekatan ini menyejajarkan tindakan disipliner, lalu memberikan peringatan (*warning*) sebelum terjadinya tindakan indisipliner, memberikan hukuman yang konsisten dan hukuman tersebut tanpa membedakan siapa yang melanggar atau melakukan tindakan indisipliner.
- b. Disiplin progresif. Tindakan ini banyak sekali diadaptasi oleh perusahaan di era globalisasi ini. Dalam penerapannya setiap pelaku pelanggaran yang melakukan pengulangan, akan dijatuhkan hukuman semakin berat. Misalkan seorang karyawan pemalsuan jam kehadiran, pertama dia diberikan teguran lisan, jika masih dilakukan, karyawan tersebut diberikan surat peringatan dan semakin sering dilakukan karyawan itu akan diberikan sanksi dan hukuman yang berat. Dengan kata lain tindakan ini dilakukan bertahap dan masih memberikan kesempatan dalam memperbaiki diri.
- c. Disiplin positif. Dalam konsep disiplin positif percaya bahwa hukuman sering kali hanya membuat mereka takut dan membenci hukuman itu sendiri bahkan nantinya mencari cara agar dapat memalsukan tindakannya. Maka dari itu tindakan disiplin positif mendorong karyawan memantau perilaku mereka sendiri dan memangku konsekuensi yang nantinya akan mereka tanggung yang diakibatkan dari tindakan mereka sendiri. Dalam disiplin positif sebenarnya memiliki tingkatan-tingkatan seperti disiplin progresif namun hukuman dalam disiplin progresif digantikan menjadi konseling-konseling dalam disiplin positif

2.2.2.3 Indikator Disiplin Kerja

Menurut (Veithzal Rivai, 2009) indikator dari disiplin kerja adalah sebagai berikut:

1. Kehadiran. Kehadiran merupakan hal yang paling mendasar untuk mengukur suatu kedisiplinan. Sebagai contoh rata-rata karyawan yang memiliki tingkat kedisiplinan rendah biasanya akan terlambat dalam

bekerja. Sebaliknya, jika karyawan yang memiliki tingkat kedisiplinan kerja tinggi maka akan kecil kemungkinan untuk terlambat dalam bekerja.

2. Ketaatan pada aturan kerja. Ketaatan pada aturan kerja yang dimaksudkan adalah karyawan taat pada peraturan kerja tidak akan melalaikan peraturan kerja dan akan senantiasa untuk selalu mematuhi pedoman kerja yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi atau perusahaan.
3. Ketaatan pada standar kerja. Ketaatan pada standar kerja dapat dilihat melalui besarnya tanggung jawab seorang karyawan terhadap pekerjaan yang diberikan kepadanya.
4. Tingkat kewaspadaan tinggi. Tingkat kewaspadaan tinggi yang dimaksudkan adalah karyawan memiliki ketelitian yang tinggi akan selalu hati-hati, penuh kewaspadaan dan perhitungan dalam melakukan tugas yang diberikan.
5. Bekerja etis. Bekerja etis yang dimaksud adalah jika ada beberapa karyawan melakukan perbuatan yang tidak sopan ke karyawan lain atau terlibat dalam tindakan yang tidak pantas atau tidak sesuai dengan peraturan yang berlaku.

2.2.3 Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah kehidupan sosial, psikologi dan fisik dalam perusahaan yang berpengaruh terhadap pekerja dalam melaksanakan tugasnya. Kehidupan manusia tidak terlepas dari berbagai keadaan lingkungan sekitarnya, antara manusia dan lingkungan terdapat hubungan yang sangat erat.

2.2.3.1 Pengertian Lingkungan Kerja

Definisi lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diembannya, berikut ini beberapa pengertian lingkungan kerja menurut para ahli antara lain:

1. Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar karyawan dan dapat mempengaruhi dalam menjalankan tugas yang diembankan kepadanya misalnya dengan adanya air conditioner (AC), penerangan yang memadai dan sebagainya. (Nitisemito dalam Nuraini, 2013:67)
2. Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang berada disekitar karyawan yang mempengaruhi dirinya dalam menjalankan dan menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan kepadanya dalam suatu wilayah. (Sofyan, 2013:56)
3. Lingkungan kerja adalah keseluruhan hubungan yang terjadi dengan karyawan di tempat kerja. Segala sesuatu yang berada di tempat kerja merupakan lingkungan kerja. Karyawan berada dalam sebuah lingkungan kerja ketika karyawan melakukan aktivitas pekerjaan, dan segala bentuk hubungan yang melibatkan karyawan tersebut termasuk dari lingkungan kerja. Indikator pengukuran lingkungan kerja didasarkan pada sub komponen dari lingkungan kerja tersebut, dan bisa dijelaskan sebagai berikut pengukuran lingkungan kerja dari lingkungan teknologi, lingkungan manusia, dan lingkungan organisasional. (Noah dan Steve, 2012:124)

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli yang telah dikemukakan tersebut, bahwa Lingkungan Kerja adalah segala sesuatu yang ada di lingkungan kita baik fisik maupun non-fisik yang mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diembannya.

2.2.3.2 Faktor Faktor Yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

Sofyan (2013:20) menyebutkan secara garis besar, lingkungan kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor sebagai berikut:

1. Fasilitas kerja

Lingkungan kerja yang kurang mendukung pelaksanaan pekerjaan ikut menyebabkan kinerja yang buruk seperti kurangnya alat kerja, ruang kerja pengap, ventilasi yang kurang serta prosedur yang tidak

jelas.

2. Gaji dan tunjangan

Gaji yang tidak sesuai dengan harapan pekerja akan membuat pekerja setiap saat melirik pada lingkungan kerja yang lebih menjamin pencapaian harapan kerja.

3. Hubungan kerja

Kelompok kerja dengan kekompakan dan loyalitas yang tinggi akan meningkatkan produktivitas kerja, karena antara satu pekerja dengan pekerja lainnya akan saling mendukung pencapaian tujuan dan atau hasil.

Menurut Nuraida (2014:174), faktor-faktor yang termasuk dalam lingkungan kerja dia antaranya adalah sebagai berikut:

1. Cahaya/Penerangan

Cahaya merupakan faktor penting untuk meningkatkan efisiensi kerja pegawai karena mempengaruhi kesehatan pegawai dan keselamatan serta kelancaran kerja. Penerangan yang baik merupakan hal vital yang dibutuhkan indra penglihatan agar dapat melaksanakan tugas kantor. Tugas-tugas melihat ini untuk pekerjaan di dalam kantor lebih banyakuntutannya karena yang dilihat adalah catatan-catatan kantor sehingga harus didukung oleh penerangan dalam jumlah dan mutu yang tepat dan diletakkan di tempat-tempat yang tepat pula. Penerangan kantor yang optimal berguna untuk:

- a. Meningkatkan produktivitas kerja.
- b. Meningkatkan mutu kerja.
- c. Mengurangi terjadinya kesalahan.
- d. Mengurangi ketegangan/kerusakan mata.
- e. Mengurangi rasa lelah.
- f. Meningkatkan semangat kerja pegawai, dan
- g. Memberikan citra yang lebih baik bagi perusahaan.

2. Warna

Warna juga merupakan faktor penting untuk meningkatkan efisiensi kerja pegawai. Warna mempunyai pengaruh penting terhadap penerangan kantor. Perusahaan dapat menggunakan warna-warna muda apabila ingin menghemat biaya penerangan. Penggunaan tata warna dalam kantor berpengaruh besar terhadap keadaan psikologis atau perasaan seseorang. Setiap warna mempunyai pengaruh yang berlainan terhadap orang atau setiap orang akan menunjukkan reaksi yang berbeda terhadap warna-warna tertentu. Efek warna-warna ini dapat diberlakukan dalam penggunaannya pada dinding kantor, langit-langit, lantai karpet, tirai, perabotan kantor dan lain-lain.

3. Udara

Udara dalam hal ini lebih dilihat dari sisi suhu/termperatur, kelembapan, sirkulasi/ventilasi, dan kebersihan. Menurut Moekijat (dalam Nuraida, 2014:178), *Air Conditioner* (AC) mengatur keadaan udara dengan mengawasi suhu, peredaran, kelembapan dan kebersihan. Efisiensi pegawai kantor menunjukkan kenaikan rata-rata 20% setelah diberi AC. Terpenuhinya kualitas dan kuantitas udara yang baik akan memberikan banyak keuntungan bagi kantor, antara lain:

- a. Meningkatkan produktivitas kerja.
- b. Meningkatkan mutu kerja kantor.
- c. Menjaga kesehatan pegawai.
- b. Meningkatkan semangat kerja.
- c. Menimbulkan kesan yang menyenangkan bagi para tamu.

4. Bunyi/Suara

Terutama untuk pekerjaan yang membutuhkan konsentrasi, faktor suara dapat mempengaruhi efisiensi pekerja karena suara yang bising dapat mengganggu dan dapat berpengaruh pada kesehatan pekerja. Menurut Moekijat (dalam Nuraida, 2014:178), pengaruh

suara yang gaduh adalah sebagai berikut:

- a. Menimbulkan gangguan mental dan saraf pegawai.
- b. Menimbulkan kesulitan berkonsentrasi, mengurangi hasil, meningkatkan kesalahan, menimbulkan kesulitan menggunakan telepon, dan menciptakan lebih banyak ketidakhadiran.
- c. Menambah kelelahan dan mengurangi semangat kerja pegawai.

Sumber kebisingan suara bisa berasal dari dalam kantor maupun dari luar kantor. Adapun cara-cara yang dapat dilakukan untuk mengurangi kebisingan antara lain sebagai berikut:

- a. Membuat teknik konstruksi bangunan yang efektif.
- b. Menggunakan peralatan kantor yang tidak menimbulkan suara bising, seperti mesin dengan suara yang halus, mesin tik yang tidak bising, dan sebagainya.
- c. Menggunakan material penyerap suara di dinding, jendela, atau lantai yang bisa menyerap dan mengisolasi suara. Materi yang paling efisien digunakan adalah karpet.
- d. Menjauhkan peralatan yang menimbulkan suara bising. Misalnya menempatkan generator di ruangan yang jauh/tersendiri.

5. Musik

Musik dapat memengaruhi keadaan fisik dan mental pegawai. Musik berguna untuk hal-hal berikut:

- a. Meningkatkan efisiensi, kepuasan kerja dan produktivitas.
- b. Mengurangi ketegangan mental, menimbulkan rasa relaks, mengurangi rasa gugup dan kejenuhan, serta menambah kegembiraan kerja.

Hal ini dapat terjadi apabila:

- a. Pekerjaan tidak membutuhkan konsentrasi tinggi, bersifat monoton sehingga menimbulkan kejenuhan dan kebosanan kerja
- b. Terdengar samar, volume tidak terlalu kuat, tempo sedang,

lembut, tenang, dan

- c. Tidak dibunyikan secara terus-menerus, melainkan pada waktu-waktu tertentu saja, misalnya: pada pagi hari, siang hari, saat makan siang atau waktu istirahat dan sebelum pulang kerja. Masinnng-masing dapat dibunyikan sekitar 15 menit saja.

2.2.3.3 Indikator Lingkungan Kerja

Menurut Sedarmayanti (2017:19) menyatakan bahwa secara garis besar, lingkungan kerja terbagi menjadi 2 yaitu:

i. Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja fisik dapat dibagi dalam dua kategori, yakni:

- a. Lingkungan yang langsung berhubungan dengan pegawai (Seperti: pusat kerja, kursi, meja, peralatan kerja dan sebagainya).
- b. Lingkungan perantara atau disebut juga lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, misalnya temperature, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna, dan lain-lain. Untuk dapat memperkecil pengaruh lingkungan fisik terhadap pegawai, maka langkah pertama adalah harus mempelajari manusia, baik mengenai fisik dan tingkah lakunya maupun mengenai fisiknya, kemudian digunakan sebagai dasar memikirkan lingkungan fisik yang sesuai.

ii. Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah keadaan lingkungan tempat kerja karyawan yang berupa suasana kerja yang harmonis dimana terjadi hubungan atau komunikasi antara bawahan dengan atasan (hubungan vertical) serta hubungan antar sesama karyawan (hubungan horizontal). Dengan adanya suasana kerja dan komunikasi yang harmonis, maka pegawai akan merasa betah ditempat kerja sehingga

pekerjaan yang dilakukan dapat terlaksana dengan baik, dengan efektif dan efisien.

2.2.4 Kinerja Karyawan

Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh individu sesuai dengan peran atau tugasnya dalam periode tertentu, yang dihubungkan dengan ukuran nilai atau standar tertentu dari organisasi tempat individu tersebut bekerja.

2.2.4.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Aguinis dalam Fattah (2014:13) kinerja adalah *performance is about behavior or what employees do, not about what employees produce or the outcomes of their work*. Maksudnya kinerja adalah tentang perilaku atau apa yang dilakukan oleh karyawan, bukan tentang apa yang diproduksi atau yang dihasilkan dari pekerjaan mereka.

Kinerja merupakan suatu hal atau hasil yang diperoleh dari seorang atau pekerja setelah dia melakukan sesuatu dalam hal ini pekerjaannya. Adapun penjelasan kinerja menurut para ahli:

1. Kinerja merupakan prestasi kerja atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. (Mangkunegara, 2014:78)
2. Kinerja adalah pencapaian/prestasi seseorang berkenaan dengan tugas yang diberikan kepadanya. Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral etika. (Sedarmayanti, 2013:84)
3. Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang

didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. (Hasibuan, 2012:98)

Jadi, dapat disimpulkan kinerja merupakan prestasi kerja atau hasil kerja karyawan baik kualitas maupun kuantitas dalam suatu periode tertentu dalam melaksanakan tugas kerjanya dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

2.2.4.2 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja atau yang biasa disebut dengan *performance appraisal* merupakan proses yang digunakan pemimpin untuk menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Penilaian pegawai merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan. (Mangkunegara, 2014:83)

Untuk mempertegas dan memperjelas bagaimana penilaian kinerja dalam suatu organisasi dapat menghasilkan individu-individu yang berkualitas maka (Hasibuan, 2012) menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah menilai rasio dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap karyawan.

Penilaian kinerja adalah salah satu tugas yang perlu dilakukan oleh seorang manajer atau pimpinan. Kegiatan penilaian ini tergolong penting, karena dapat digunakan untuk memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang kinerja mereka.

2.2.4.3 Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan pengukuran kinerja menurut I Gusti Agung Rai (2011:18) adalah sebagai berikut:

a. Menciptakan Akuntabilitas Publik

Dengan melakukan pengukuran kinerja akan diketahui apakah sumber daya digunakan secara ekonomis, efektif, dan efisien sesuai dengan peraturan dan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

- b. Mengetahui Tingkat Ketercapaian Tujuan Organisasi
Pengukuran kinerja sangat penting untuk melihat apakah suatu organisasi berjalan sesuai dengan yang direncanakan atau menyimpang dari tujuan yang ditetapkan.
- c. Memperbaiki Kinerja Periode-periode berikutnya
Pengukuran kinerja akan sangat membantu pencapaian tujuan organisasi dalam jangka panjang serta membentuk upaya pencapaian tujuan organisasi dalam jangka panjang serta membentuk upaya pencapaian budaya kerja yang lebih baik di masa mendatang.
- d. Menyediakan Sarana Pembelajaran Pegawai
Dengan adanya pengukuran atas kinerja pegawai, dapat diketahui apakah mereka telah bekerja dengan baik atau sebaliknya. Pengukuran kinerja dapat menjadi media pembelajaran bagi pegawai untuk meningkatkan kinerja di masa mendatang dengan melihat cerminan kinerja di masa lalu dan evaluasi kinerja di masa sekarang.
- e. Motivasi Pegawai
Pengukuran kinerja dapat dijadikan alat untuk memotivasi pegawai dengan memberikan imbalan kepada pegawai yang memiliki kinerja yang baik.

2.2.4.4 Indikator Kinerja

Menurut Hasibuan (2018:95) menyebutkan bahwa aspek-aspek yang dinilai dalam kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

- 1. Kerjasama
Penilai menilai kesediaan karyawan berpartisipasi dan bekerjasama dengan karyawan lainnya secara vertikal dan horizontal di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga hasil pekerjaannya akan semakin baik.
- 2. Tanggung jawab dan kecakapan

Penilai menilai kesediaan karyawan dalam mempertanggungjawabkan kebijaksanaan, pekerjaan dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakannya serta perilaku kerjanya.

3. Kedisiplinan

Penilai menilai disiplin karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya.

4. Sikap

Penilai menilai karyawan dari sikap perilaku, kesopanan, periang disukai, memberi kesan menyenangkan, memperhatikan sikap yang baik, serta berpenampilan simpatik dan wajar.

5. Kreatifitas

Penilai menilai kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.

6. Kejujuran

Penilai menilai kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian baik bagi dirinya sendiri maupun terhadap orang lain seperti pada bawahannya.

7. Inisiatif

Penilai menilai kemampuan berpikir yang orisinil dan berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisis, memberikan alasan, mendapatkan kesimpulan dan membuat keputusan penyelesaian masalah yang dihadapinya.

8. Keandalan

Penilai menilai hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan karyawan tersebut dari uraian pekerjaan.

9. Kesetiaan

Penilai mengukur kesetiaan karyawan terhadap pekerjaannya, jabatannya dan organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggung jawab.

10. Kepemimpinan

Penilai menilai kemampuan untuk memimpin, berpengaruh, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif.

2.3 Hubungan Antar Variabel Penelitian

Hubungan timbal balik adalah hubungan yang ada pada suatu saat variabel yang menjadi penyebab variabel yang lain, dan pada saat lain terjadi sebaliknya. Jadi pada suatu saat variabel X mempengaruhi variabel Y, dan pada saat yang lain variabel Y mempengaruhi variabel X.

2.3.1 Pengaruh Promosi Jabatan dengan Kinerja Karyawan

Menurut Wukir (2013:47), kepemimpinan yang merupakan seni memotivasi dan mempengaruhi sekelompok orang untuk bertindak mencapai tujuan bersama. Selain itu menurut penelitian terdahulu oleh Winda Yulyarta Simanjuntak (2015:64) dengan judul penelitian “Pengaruh Promosi Jabatan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Riau Media Grafika atau Tribun Pekanbaru menyatakan pelaksanaan promosi jabatan yang telah dilaksanakan oleh manajemen Tribun Pekanbaru secara umum telah sesuai dan tepat sasaran. Namun ada komponen promosi jabatan yang kurang tepat yaitu aspek loyalitas, dimana komponen ini mendapatkan skor terendah dibandingkan dengan komponen lainnya. Kinerja karyawan Tribun Pekanbaru secara umum sudah berada pada level yang tinggi dalam artian kinerja karyawan Tribun Pekanbaru sudah baik dan sesuai dengan harapan perusahaan. Namun, seperti biasa ada komponen yang masih belum berada pada level tinggi, yaitu dimensi hasil kerja, dimana komponen ini berada pada skor level yang rendah dibandingkan dengan komponen yang lainnya. Promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Riau Media Grafika/Tribun Pekanbaru. Hal ini dapat dilihat dari analisis data yang diperoleh dan diketahui yaitu $t_{hitung} 12,242 > t_{tabel} 2,003$ dan $Sig\ 0,000 < 0,05$. Dari hasil analisis data diatas, maka hipotesa yang menyatakan bahwa adanya pengaruh promosi

jabatan yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dapat diterima.

2.3.2 Pengaruh Disiplin Kerja dengan Kinerja Karyawan

Menurut Sinungan, Muchdarsyah (2014:135) disiplin adalah sikap kejiwaan dari seseorang atau sekelompok orang yang senantiasa berkehendak untuk mengikuti/mematuhi segala aturan/keputusan yang telah ditetapkan. Disiplin dapat dikembangkan melalui suatu latihan antara lain dengan bekerja menghargai waktu, tenaga dan biaya. Selain itu menurut penelitian terdahulu oleh Prastika Meilany (2015) dengan judul penelitian Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Indah Logistik menyatakan disiplin membuat karyawan bersungguh-sungguh dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan. Hal ini berkaitan erat dengan pengaruh kinerja karyawan, apabila disiplin kerja dapat dijalankan maka semangat kerja mereka akan lebih baik. Disiplin memiliki kemampuan dan memotivasi karyawan mana yang masih perlu diperbaiki atau ditingkatkan. Karena kemampuan dan motivasi yang dimiliki karyawan erat hubungannya dengan pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan. Dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.

2.3.3 Pengaruh Lingkungan Kerja dengan Kinerja Karyawan

Menurut Sedarmayanti (2013:23) lingkungan kerja adalah suatu tempat yang terdapat sejumlah kelompok dimana di dalamnya terdapat beberapa fasilitas pendukung untuk mencapai tujuan perusahaan sesuai visi dan misi perusahaan. Selain itu menurut penelitian terdahulu oleh Ni Made Rena Prillian (2014) dengan judul Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan menyatakan pengaruh lingkungan kerja memiliki hubungan dan pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari analisis korelasi antara lingkungan kerja dengan kinerja karyawan diperoleh nilai koefisien korelasi sebesar 0,804, yang artinya ada hubungan yang positif yang kuat antara lingkungan kerja

dengan kinerja karyawan. Sedangkan pengaruh lingkungan kerja diukur sebagai variasi persentase yang diperoleh hasil sebesar 64,6%, hal ini berarti menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan yaitu sebesar 64,6% dan sisanya sebesar 35,4% disebabkan oleh faktor lain seperti kepemimpinan, komunikasi, penempatan dan karakteristik pekerjaan.

2.4 Pengembangan Hipotesis Penelitian

Hipotesis dikembangkan dengan menggunakan teori karena memverifikasi teori tersebut di fenomena yang ada. Hipotesis perlu dikembangkan dengan penjelasan logis jika tidak ada teori yang dapat digunakan atau tujuan dari riset adalah untuk menemukan teori yang baru.

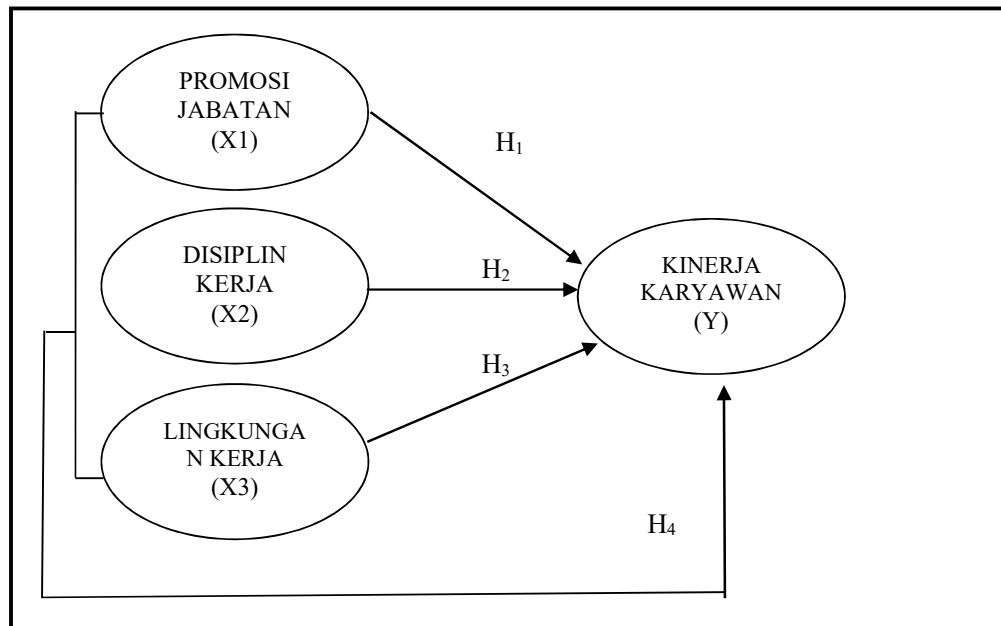
Maka hipotesis berdasarkan konsep yang diurai diatas, maka dapat dibentuk antara pengaruh promosi jabatan, kedisiplinan, lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

Hipotesis yang dapat disusun dalam penelitian ini sebagai berikut :

- H₁ : Promosi jabatan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Maharupa Gatra.
- H₂ : Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Maharupa Gatra.
- H₃ : Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Maharupa Gatra.
- H₄ : Promosi jabatan, disiplin kerja dan lingkungan kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Maharupa Gatra.

2.5 Kerangka Konseptual Penelitian

Kerangka konseptual adalah keterkaitan antara teori-teori atau konsep yang mendukung dalam penelitian yang digunakan sebagai pedoman dalam menyusun sistematis peneliti. Maka konsep kerangka pengaruh promosi jabatan, disiplin kerja, lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Maharupa Gatra dapat dilihat berikut ini:



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Penelitian

Berdasarkan gambar yang di urai di atas maka dapat dibentuk pengaruh promosi jabatan (X1), kedisiplinan (X2), lingkungan kerja (X3) terhadap kinerja karyawan (Y).