

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Pada kajian pustaka ini, penulis akan mengemukakan teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi. Permasalahan dalam penelitian ini adalah hal-hal mengenai promosi jabatan, budaya organisasi, motivasi kerja dan kinerja karyawan. Dimulai dari pengertian secara umum sampai pada pengertian yang fokus terhadap teori yang berhubungan dengan permasalahan yang akan diteliti oleh penulis.

2.1.1 Manajemen

Menurut Hasibuan (2017:1) manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur. 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.

2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Menurut Hasibuan (2017:1) manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur. 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.

Pendapat lain disampaikan M. Manullang (2018:2) manajemen yaitu; seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan dan pengawasan

sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan terlebih dahulu. Sedangkan pendapat yang disampaikan oleh George R. Terry (2016:1) yaitu:

“Management is a process of which consist of planning, organizing, movement, and control conduicted to determinate achive goals that have been utilization thought the use of human resource and othe rersource”.

Dari ketiga pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni untuk mengatur proses pendayagunaan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Dengan melaksanakan fungsi-fungsi manajemen.

2.1.1.2 Fungsi-Fungsi Manajemen

Menurut George R. Terry (2018:2) terdapat beberapa fungsi manajemen diantaranya:

1. Perencanaan (*Planning*) dapat didefinisikan sebagai keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang tentang hal-hal yang akan dikerjakan dimasa yang akan datang dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
2. Pengorganisasian (*Organizing*) adalah keseluruhan proses pengelompokan orang-orang, alat-alat, tugas-tugas, tanggung jawab, dan wewenang sedemikian rupa sehingga menciptakan suatu organisasi yang telah digerakan sebagai suatu kesatuan dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan.
3. Penyusunan Personalia (*Staffing*) adalah proses rekrutmen, pemberian latihan, pengembangan kemampuan kerja, penempatan dan pemberian orientasi kepada karyawan sehingga memiliki kemampuan dan pengalaman kerja sesuai

kebutuhan organisasi.

4. Penggerak (*Motivating*) dapat di definisikan sebagai keseluruhan proses pemberian dorongan bekerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlass demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomik.
5. Pengawasan (*Countrolling*) adalah proses pengamatan pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan dengan rencana yang telah ditentukan.
6. Penilaian (*Evaluation*) adalah fungsi organic administrasi dan manajemen yang terakhir. Didefinisikan ialah proses pengukuran dan perbandingan hasil- hasil pekerjaan yang nyatanya dicapai dengan hasil-hasil yang seharusnya dicapai.

Berdasarkan penelitian di atas bahwa fungsi-fungsi manajemen di atas yaitu terdapat fungsi perencanaan (*planning*) sebagai menetapkan tujuan target dan target bisnis, fungsi pengorganisasian (*organizing*) sebagai proses menciptakan hubungan-hubungan antar fungsi serta faktor fisik dengan tujuan dan kegiatan pelaksanaan, dan fungsi personalia (*Staffing*) sebagai proses rekrutmen, pemberian latihan dan pengembangan kemampuan kerja.

2.1.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah salah satu bidang dari manajemen umum. Dalam manajemen sumber daya manusia, manusia adalah aset (kekayaan) utama, sehingga harus dipelihara dengan baik. Faktor yang menjadi perhatian dalam sumber daya manusia adalah manusia itu sendiri.

2.1.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia mengandung pengertian yang erat kaitannya dengan pengelolaan manajemen dalam perusahaan. Manusia salah satu faktor produksi yang perlu mendapatkan perhatian yang khusus dari perusahaan, karena manusia sebagai penggerak aktivitas perusahaan, maka manajemen sumber daya menitikberatkan perhatiannya kepada masalah-masalah kekaryawanan. Berikut ini beberapa pendapat pengertian manajemen sumber daya manusia.

Menurut Sutrisno (2016:6) Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan SDM untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi. Adapun menurut Hasibuan (2017:10) Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar lebih efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Pendapat lain dikemukakan oleh Gary Dessler yang diterjemahkan oleh Edy Sutrisno (2017:6) bahwa :

“Human Resource Management (HRM) is the police and practices involved in carrying the “people” or human resource aspect of a management position including recruiting, screening, training, rewarding and appraising”. (Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu kebijakan dan praktik menentukan aspek “Manusia” atau Sumber Daya Manusia dalam posisi manajemen termasuk merekrut, melatih, memberikan penghargaan dan penilaian).

Berdasarkan beberapa pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni dalam proses penarikan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, hingga pemutusan hubungan kerja agar dapat memperoleh, mengembangkan,

memelihara dan mengembalikannya kepada masyarakat secara utuh agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan efektif dan efisien.

2.1.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Memahami fungsi manajemen akan memudahkan pula untuk memahami fungsi manajemen sumber daya manusia, yang selanjutnya akan memudahkan dalam mengidentifikasi tujuan manajemen sumber daya manusia. Berikut ini fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Hasibuan dalam R. Supomo dan Eti Nurhayati (2018:17), yaitu:

1. Perencanaan (*Planning*)

Merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam mewujudkan tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaiannya yang meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian pekerja yang bekerja disuatu organisasi/perusahaan.

2. Pengorganisasian (*Organization*)

Kegiatan untuk mengorganisasikan karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, pendelegasian wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi. Organisasi merupakan alat untuk mencapai tujuan.

3. Pengarahan (*Directing*)

Kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dengan efektif secara efisien dalam membantu tercapainya tujuan sebuah organisasi atau perusahaan.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Suatu kegiatan untuk mengendalikan karyawan agar menaati peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan maka diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

5. Pengadaan (*Procurement*)

Proses pemberian informasi adanya pengadaan pekerja, penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi atau perusahaan.

6. Pengembangan (*Development*)

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan pendidikan, dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan sehingga mereka mampu melakukan pekerja sesuai dengan yang diinginkan dan sesuai dengan kemampuannya.

7. Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung atau tidak langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil artinya sesuai dengan prestasi kerjanya, sedangkan layak dapat diartikan memenuhi kebutuhan primernya.

8. Pengintegrasian (*Integration*)

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan

dan kebutuhan karyawan agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, sedangkan karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya untuk mensejahterakan diri dan keluarganya.

9. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan adalah untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan.

10. Kedisiplinan (*Discipline*)

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik, sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

11. Pemberhentian (*Separation*)

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini dapat disebabkan oleh keinginan karyawan ataupun dari perusahaan. Pemberhentian perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab lainnya.

2.1.1.2.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah untuk mengoptimalkan kegunaan dari seluruh pekerja dalam sebuah perusahaan atau organisasi. Dengan memahami fungsi manajemen, maka akan memudahkan untuk memahami fungsi

manajemen sumber daya manusia yang selanjutnya akan memudahkan kita dalam mengidentifikasi tujuan sumber daya manusia. Menurut Sofyandi R. Supomo & Eti Nurhayati (2018 :11) tujuan manajemen sumber daya manusia ada 4 (empat) yaitu sebagai berikut :

a. Tujuan Organisasional

Ditunjukan untuk dapat mengenal keberadaan manajemen sumber daya manusia dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi.

b. Tujuan Fungsional

Ditunjukan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

c. Tujuan Sosial

Ditunjukan untuk merespon kebutuhan-kebutuhan dan tantangan tantangan masyarakat melalui tindakan meminimalisasi dampak negative terhadap organisasi.

d. Tujuan personal

Ditunjukan untuk membantu karyawan dalam pencapaian tujuannya, tujuan yang dapat meningkatkan kontribusi individu terhadap organisasi.

Sumber daya manusia berperan dalam pencapaian tujuan organisasi secara terpadu, manajemen sumber daya manusia tidak hanya meningkatkan kepentingan suatu organisasi tetapi juga memperhatikan kebutuhan para karyawan, pemilik perusahaan dan masyarakat luas yang terlibat demi tercapainya efektivitas, efisien, produktivitas dan kinerja organisasi. Sumber daya manusia di organisasi perlu dikelola secara profesional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan

karyawan dengan tuntutan dan kemampuan organisasi, keseimbangan tersebut merupakan kunci utama perusahaan agar dapat berkembang secara produktif.

2.1.1.3 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Peranan manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (2017:14) adalah sebagai berikut :

1. Menetapkan jumlah, kualitas dan penempatan, tenaga kerja yang efektif, sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description*, *job specification*, *job requirements*, dan *job evaluation*
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the right job*.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
8. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan.
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal
10. Mengatur pensiun, pemberhentian dan pesangonnya.

2.1.1.4 Dimensi dan Indikator Sumber Daya Manusia

Indikator dari manajemen sumber daya manusia menurut Afandi (2018:10) adalah sebagai berikut :

1. Tugas kerja, yaitu rincian kegiatan yang harus dijalankan oleh karyawan.
2. Kualitas kerja, yaitu hasil kerja yang terstandar dan sesuai dengan yang diinginkan.
3. Kuantitas, yaitu jumlah hasil dari produksi kerja karyawan.
4. Ketepatan waktu, yaitu hasil produksi kerja karyawan.
5. Efektifitas biaya, yaitu menggunakan biaya yang tepat dan efisien.

2.1.2 Promosi Jabatan

2.1.2.1 Pengertian Promosi Jabatan

Promosi memberikan peranan penting bagi setiap karyawan, bahkan menjadi idaman yang selalu diharapkan oleh karyawan. Karena dengan promosi perusahaan mengakui akan kepercayaan dan kemampuan, serta kecakapan karyawan yang bersangkutan untuk menjabat suatu jabatan yang lebih tinggi didalam perusahaan.

Definisi promosi jabatan menurut Hasibuan (2017:107) bahwa promosi (*promotion*) 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 akan memberikan status sosial, wewenang (*authority*), tanggung jawab (*responsibility*

serta penghasilan (*outcomes*) yang semakin besar bagi karyawan. Menurut Edison dalam Bank, Niaga, Bintaro, dan Niaga, (2018) promosi adalah proses kenaikan golongan, pangkat, atau jabatan seseorang pada tingkatan yang lebih baik dan merupakan bagian dari proses perencanaan karier. Sedangkan menurut Gary Dessler (2017:359) :

“promotion has traditionally referred to advancement in position and increased responsibilities. Most people crave a promotion which usually means more pay, responsibility, and job satisfaction”.

Berdasarkan pengertian promosi menurut para ahli di atas maka peneliti menyimpulkan bahwa promosi jabatan adalah perpindahan karyawan untuk menempati jabatan yang lebih tinggi di dalam struktur organisasi, disertai dengan bertambahnya hak maupun kewajiban/ kenaikan tingkat jabatan seorang karyawan ke sesuatu jenjang jabatan tinggi nilai atau derajatnya dari tugas atau jabatan terdahulu, dan biasanya diikuti dengan kenaikan penghasilan. Promosi yang diberikan tidak selalu memuat penambahan hak dan kewajiban secara bersamaan, terkadang promosi memberi penambahan kewajiban tidak disertai penambahan hak.

2.1.2.2 Tujuan Promosi

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2017: 113) bahwa promosi bertujuan untuk:

1. Untuk memberikan pengakuan, jabatan, dan ketidakseimbangan jasa yang lebih besar kepada karyawan yang berprestasi kerja tinggi.
2. Dapat memberikan kepuasan dan kebanggaan pribadi, status sosial yang semakin tinggi, dan tahap yang semakin besar.
3. Untuk merangsang agar karyawan lebih bergairah, berdisiplin tinggi, dan

produktivitas kerja.

4. Untuk menjamin stabilitas kekaryawanan dengan direalisasikannya promosi kepada karyawan dengan dasar dan pada waktu yang tepat serta produksi yang jujur.
5. Untuk menjamin stabilitas karyawanan dengan direalisasikannya promosi kepada karyawan dengan dasar dan pada waktu yang tepat serta produksi yang jujur.
6. Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kreatifitas dan inovasinya yang lebih baik demi keuntungan perusahaan.
7. Untuk menambah atau 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 kerja juga meningkat.
10. Untuk mempermudah penarikan pelamaran 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 tetap setelah lulus dalam masa percobaannya.

Menurut Sondang dalam Syahyuni, (2018) setiap karyawan mendambakan promosi karena dipandang sebagai penghargaan atas keberhasilan seseorang

menunjukkan prestasi kerja yang tinggi dalam menunaikan kewajibannya dalam pekerjaan dan jabatan yang dipangkunya sekarang, sekaligus sebagai pengakuan atas kemampuan dan potensi yang bersangkutan untuk menduduki posisi yang lebih tinggi dalam menunaikan kewajibannya dalam pekerjaan dan jabatan yang dipangkunya sekarang, sekaligus sebagai pengakuan atas kemampuan dan potensi yang bersangkutan untuk menduduki posisi yang lebih tinggi dalam organisasi.

Berdasarkan tujuan promosi jabatan tersebut di atas, dapat menyatakan bahwa promosi jabatan memiliki tujuan yang sangat baik untuk kesinambungan dan keberlangsungan perusahaan, sehingga karyawan akan memiliki semangat kerja gairah kerja dan akhirnya akan menghasilkan produktivitas kerja yang tinggi.

2.1.2.3 Asas-Asas Promosi

Asas promosi harus dituangkan dalam program promosi secara jelas sehingga karyawan mengetahui dan perusahaan mempunyai pegangan untuk mempromosikan karyawan.

Menurut Hasibuan (2017:108) terdapat tiga asas promosi jabatan yang harus dituangkan dalam program promosi jabatan, sehingga karyawan mengetahui dan perusahaan mempunyai pedoman dalam mempromosikan karyawan, yaitu meliputi:

1. Asas Kepercayaan

Dibutuhkan kejujuran, kemampuan dan kecakapan dalam bekerja. Karyawan akan dipromosikan, jika karyawan itu menunjukkan kejujuran, kemampuan dan kecakapannya dalam memangku jabatan.

2. Asas Keadilan

Promosi berasaskan keadilan, terhadap penilaian kejujuran, kemampuan, dan

kecakapan semua karyawan. Penilaian harus jujur dan objektif serta tidak pilih kasih atau like dan dislike. Promosi yang berdasarkan keadilan akan menjadi alat motivasi bagi karyawan untuk meningkatkan prestasinya.

3. Asas Formasi

Promosi harus berdasarkan kepada formasi yang ada, karena promosi karyawan hanya mungkin dilakukan jika ada formasi jabatan yang lowong. Promosi hendaknya disesuaikan dengan formasi jabatan yang ada di dalam perusahaan.

2.1.2.4 Syarat-Syarat Promosi

Dalam melaksanakan promosi jabatan harus menentukan syarat- syaratnya terlebih dahulu yang dapat menjamin bahwa karyawan yang akan dipromosikan akan mempunyai kemampuan untuk menjalankan jabatan yang lebih tinggi, seperti yang dikemukakan oleh Siagian (2018), syarat-syarat promosi adalah sebagai berikut :

1. Pengalaman, dengan pengalaman yang lebih banyak diharapkan kemampuan yang lebih tinggi, ide-ide yang lebih banyak dan sebagainya.
2. Tingkat pendidikan, ada juga perusahaan yang mensyaratkan minimal pendidikan untuk dapat dipromosikan pada jabatan tertentu. Alasannya adalah bahwa dengan pendidikan yang lebih tinggi diharapkan pemikiran yang lebih baik.
3. Loyalitas, dengan loyalitas yang tinggi dapat diharapkan antara lain tanggung jawab yang lebih besar.
4. Kejujuran, untuk promosi jabatan-jabatan tertentu mungkin masalah kejujuran merupakan syarat yang penting. Misalnya untuk jabatan kasir pada umumnya

syarat kejujuran syarat utama yang harus diperhatikan.

5. Tanggung jawab, seringkali suatu perusahaan diperlukan suatu tanggung jawab yang cukup besar, sehingga masalah tanggung jawab merupakan syarat utama untuk promosi jabatan.
6. Kepandaian bergaul, misalnya jabatan untuk salesman sangat penting untuk menetapkan kepandaian bergaul sebagai suatu syarat promosi jabatan.
7. Prestasi kerja, pada umumnya setiap perusahaan selalu mencantumkan syarat untuk prestasi kinerjanya.
8. Inisiatif dan kreatif, untuk syarat promosi jabatan terhadap jabatan tertentu, mungkin syarat tingkat inisiatif dan kreatif merupakan syarat yang harus diperhatikan. Hal ini disebabkan karena untuk jabatan tersebut sangat diperlukan inisiatif dan kreatif.

Menurut Hasibuan dalam Syahyuni, (2018) mengemukakan beberapa syarat umum yang biasanya digunakan dalam promosi jabatan, yaitu:

a. Kejujuran.

Karyawan harus jujur terutama pada dirinya sendiri, bawahannya, perjanjian-perjanjian dalam menjalankan atau mengelola jabatan tersebut, harus sesuai kata dengan perbuatannya. Dia tidak menyelewengkan jabatannya untuk kepentingan pribadinya, peraturan yang berlaku, baik tertulis maupun kebiasaan. Disiplin karyawan sangat penting karena hanya dengan kedisiplinan memungkinkan perusahaan dapat mencapai hasil yang optimal.

b. Prestasi Kerja.

Karyawan itu mampu mencapai hasil kerja yang dapat dipertanggungjawabkan

kualitas maupun kuantitas dan bekerja secara efektif dan efisien. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan dapat memanfaatkan waktu dan mempergunakan alat-alat dengan baik.

c. Kerja Sama.

Karyawan dapat bekerja sama secara harmonis dengan sesama karyawan, baik horizontal maupun vertikal dalam mencapai sasaran perusahaan. Dengan demikian akan tercipta suasana hubungan kerja yang baik antar semua karyawan.

d. Kecakapan.

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

e. Loyalitas.

Karyawan harus loyal dalam membela perusahaan atau korps dari tindakan yang merugikan perusahaan atau korpsnya. Ini menunjukkan bahwa dia ikut berpartisipasi aktif terhadap perusahaan atau korpsnya.

f. Kepemimpinan.

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

g. Komunikatif.

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

terjadi miskomunikasi.

h. Pendidikan.

Karyawan harus telah memiliki ijazah dari pendidikan formal sesuai dengan spesifikasi jabatan.

2.1.2.5 Jenis-Jenis Promosi

Ada beberapa jenis promosi jabatan yang perlu kita ketahui, sebab tidak semua promosi jabatan itu diikuti dengan kenaikan gaji. Malayu S.P. Hasibuan (2019: 113) mengemukakan jenis-jenis promosi jabatan terdiri dari:

1. Promosi Sementara (Temporary Promotion)

Seorang karyawan dari jabatannya untuk sementara karena adanya jabatan yang lowong yang harus segera diisi, seperti jabatan dekan.

2. Promosi Tetap (Permanent Promotion)

Seseorang karyawan dipromosikan dari satu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi karena karyawan tersebut telah memenuhi syarat untuk dipromosikan. Promosi seperti ini bersifat tetap. Misalnya, seorang dosen dipromosikan menjadi dekan, tanggung jawab, serta gajinya kan naik.

3. Promosi Kecil (Small Scale Promotion)

Peningkatan jabatan seseorang karyawan dari jabatan yang tidak sulit dipindahkan ke jabatan yang sulit yang meminta keterampilan tertentu, tetapi tidak meningkatkan dengan peningkatan berwenang, tanggung jawab, dan gaji.

4. Promosi Kering (Dry Promotion)

Seorang karyawan dinaikkan jabatannya ke jabatan yang lebih tinggi dengan peningkatan pangkat, bertanggung jawab, dan tanggung jawab tetapi tidak dengan

kenaikan gaji atau upah.

2.1.2.6 Dimensi dan Indikator Promosi Jabatan

Perusahaan memiliki pertimbangan yang berbeda-beda mengenai indikator-indikator yang diperhitungkan dalam proses promosi jabatan. Hasibuan (2016:111-113) merumuskan indikator-indikator umum yang diperhitungkan dalam proses promosi jabatan sebagai berikut:

1. Kejujuran

Karyawan harus jujur terutama pada dirinya sendiri, bawahannya, perjanjian-perjanjian dalam menjalankan atau mengelola jabatan tersebut, harus sesuai kata dengan perbuatannya. Dia tidak menyelewengkan jabatannya untuk kepentingan pribadinya.

2. Disiplin

Karyawan harus disiplin pada dirinya, tugas-tugasnya, serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku, baik tertulis maupun kebiasaan. Disiplin karyawan sangat penting karena hanya dengan kedisiplinan memungkinkan perusahaan dapat mencapai hasil yang optimal.

3. Prestasi Kerja

Karyawan itu mampu mencapai hasil kerja yang dapat dipertanggungjawabkan kualitas maupun kuantitas dan bekerja secara efektif dan efisien. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan dapat memanfaatkan waktu dan mempergunakan alat-alat dengan baik.

4. Kerja Sama

Karyawan dapat bekerja sama secara harmonis dengan sesama karyawan, baik

horizontal maupun vertikal dalam mencapai sasaran perusahaan. Dengan demikian akan tercipta suasana hubungan kerja yang baik di antara semua karyawan.

5. Kecakapan

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

6. Loyalitas

Karyawan harus loyal dalam membela perusahaan atau korps dari tindakan yang merugikan perusahaan atau korpsnya. Ini menunjukkan bahwa dia ikut berpartisipasi aktif terhadap perusahaan atau korpsnya.

7. Kepemimpinan

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

8. Komunikatif

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

9. Pendidikan

Karyawan harus telah memiliki ijazah dari pendidikan formal sesuai dengan

spesifikasi jabatan.

2.1.3 Budaya Organisasi

2.1.3.1 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan cara berpikir dan melakukan sesuatu yang mentradisi, yang dianut bersama oleh semua anggota organisasi, dan para anggota baru harus mempelajari atau paling sedikit menerima sebagian dari budaya tersebut agar diterima sebagai bagian dari organisasi. Edison (2016:119) mengemukakan bahwa budaya organisasi merupakan hasil dari suatu proses mencairkan dan meleburkan gaya budaya dan atau perilaku tiap individu yang dibawa sebelumnya ke dalam sebuah norma- norma dan filosofi yang baru, yang memiliki energi serta kebanggaan kelompok dalam menghadapi sesuatu dan tujuan tertentu.

Veithzal Rivai (2017:125) mengemukakan budaya organisasi adalah apa yang dirasakan karyawan dan bagaimana persepsi ini menciptakan suatu pola teladan kepercayaan, nilai-nilai, dan harapan. Budaya sebagai suatu pola teladan dari penerimaan dasar ketika ditemukan, atau yang dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai upaya belajar untuk mengatasi permasalahan dari adaptasi eksternal dan integrasi internal yang telah bekerja cukup lancar untuk menjadi mempertimbangkan yang sah dan oleh karena itu, untuk mengajarkan anggota yang baru sebagai cara yang benar untuk merasa, berpikir, dan merasakan hubungan dengan masalah.

Menurut Fahmi (2017:117) “Budaya organisasi merupakan hasil proses melebur gaya budaya dan perilaku tiap individu yang dibawa sebelumnya ke dalam sebuah norma-norma dan filosofi yang baru, yang memiliki energi serta

kebanggaan kelompok dalam menghadapi sesuatu dan tujuan tertentu”.

Dapat disimpulkan dari beberapa definisi menurut para ahli diatas maka jelaslah bahwa budaya organisasi merupakan seperangkat keyakinan, nilai, norma, kebiasaan, sikap dan perilaku anggota dalam suatu organisasi yang diciptakan atau dikembangkan oleh sekelompok orang yang menjadi pedoman bersama dalam melakukan interaksi organisasi guna memecahkan masalah internal dan eksternal, serta menjadi pembeda antara satu organisasi dengan organisasi lainnya.

2.1.3.2 Karakteristik Budaya Organisasi

Budaya organisasi dalam suatu organisasi yang satu dapat berbeda dengan yang ada dalam organisasi lain yang dapat dilihat melalui karakteristik budaya yang dianut oleh organisasi itu sendiri. Namun, budaya organisasi menunjukkan ciri, sifat, dan elemen yang terdapat dalam budaya organisasi.

Menurut pendapat Stephen P. Robbins dalam Wibowo (2016:33) terdapat tujuh dimensi karakteristik budaya, yaitu :

1. *Innovation and risk taking*

Innovation and risk taking menjelaskan suatu tingkatan dimana pekerja didorong untuk menjadi inovatif dan mengambil resiko.

2. *Attention to detail*

Attention to detail menjelaskan dimana pekerja di harapkan menunjukkan ketepatan, analisis, dan perhatian pada hal detail.

3. *Outcome orientation*

Outcome orientation menjelaskan di mana manajemen fokus pada hasil atau manfaat daripada sekadar pada teknik dan proses yang dipergunakan untuk mendapatkan manfaat tersebut.

4. *People orientation*

People orientation menjelaskan di mana keputusan manajemen mempertimbangkan pengaruh manfaatnya pada orang dalam organisasi.

5. *Team orientation*

Team orientation menjelaskan di mana aktivitas kerja di organisasi berdasar tim daripada individual.

6. *Aggressiveness*

Aggressiveness menjelaskan di mana orang cenderung lebih agresif dan kompetitif daripada easygoing.

7. *Stability*

Stability menjelaskan di mana aktivitas organisasional menekankan pada menjaga status quo sebagai lawan dari perkembangan.

Menurut pendapat lain, David C. Thomas dan Kerr Inkson dalam Wibowo (2016:41), mengidentifikasi karakteristik budaya berdasarkan sifatnya sebagai berikut :

1. *Culture is shard*. Budaya adalah sesuatu yang dipunyai kelompok dan secara bersamaan umumnya tidak tersedia bagi orang luar kelompok.
2. *Culture is learned and is enduring*. Budaya tidak timbul dengan mendadak, tetapi dibangun secara sistematis sepanjang waktu.
3. *Culture is powerfull influence on behavior*. Terkadang sangat sulit bagi kita untuk meninggalkan budaya, walaupun ada keinginan untuk itu.
4. *Culture is systematic and organized*. Budaya merupakan sistem yang teroganisasi dari nilai-nilai, sikap, keyakinan, dan keberartian yang saling berhubungan dan dengan konteks lingkungan.

5. *Culture is largely invisible*. Apa yang kita lihat tentang budaya dinyatakan dalam bentuk living artifacts.
6. *Culture may be "tight" or "loose"*. Budaya berbeda satu dengan yang lainnya bukan hanya pada masalah detailnya, tetapi juga dalam peresapannya.

Dari uraian di atas, peneliti juga memiliki tanggapan bahwa baik buruknya suatu organisasi di pengaruhi oleh budaya yang mereka terapkan. Hal ini dapat kita amati melalui karakteristik budaya organisasi, pada hakikatnya budaya yang baik akan memberi dampak baik terhadap organisasi. Sehingga peneliti juga tertarik untuk meneliti budaya organisasi dengan adanya pendapat seperti diatas.

2.1.3.3 Fungsi Budaya Organisasi

Fungsi budaya organisasi menunjukkan peranan atau kegunaan dari budaya organisasi. Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi juga oleh seberapa besar peranan budaya bagi suatu organisasi.

Menurut Robert Kreitner dan Angelo Kinicki, dalam Wibowo (2016:45) fungsi budaya organisasi dibagi menjadi 4, yaitu adalah :

1. Memberi anggota identitas organisasional

Menjadikan perusahaan diakui sebagai perusahaan yang inovatif dengan mengembangkan produk baru. Identitas organisasi menunjukkan ciri khas yang membedakan dengan organisasi lain yang mempunyai sifat yang berbeda.

2. Memfasilitasi komitmen kolektif

Perusahaan mampu membuat pekerjanya bangga menjadi bagian dari

padanya. Anggota organisasi mempunyai komitmen bersama tentang norma-norma dalam organisasi yang harus diikuti dan tujuan bersama yang harus dicapai.

3. Meningkatkan stabilitas sistem social

Mencerminkan bahwa lingkungan kerja dirasakan positif dan diperkuat, konflik dan perubahan dapat dikelola secara efektif. Dengan kesepakatan bersama tentang budaya organisasi yang harus dijalani mampu membuat lingkungan dan interaksi sosial berjalan dengan stabil tanpa gejolak.

4. Membentuk perilaku

Membentuk perilaku dengan membantu anggota menyadari atas lingkungannya. Budaya organisasi dapat menjadi alat untuk membuat orang berpikiran sehat dan masuk akal.

Sedangkan menurut Sunyoto (2016:227) “budaya organisasi memiliki 2 fungsi utama, yaitu :

1. Sebagai proses integrasi internal

Dimana para anggota organisasi dapat bersatu, sehingga mereka akan mengerti bagaimana berinteraksi satu dengan yang lain.

2. Sebagai proses integrasi eksternal

Dimana budaya organisasi akan menentukan bagaimana organisasi memenuhi berbagai tujuannya dan berhubungan dengan pihak luar.

Dari pernyataan diatas, maka peneliti menyimpulkan bahwa fungsi budaya organisasi sangat penting dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi. Fungsi-

fungsi ini akan menentukan apakah budaya organisasi sudah terlaksana dengan baik atau hanya sekedar program yang ditetapkan namun tidak dijalankan.

2.1.3.4 Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi

Dimensi dan indikator Budaya Organisasi diuraikan sebagai berikut menurut Edison (2016:119-121) :

1. Kesadaran diri

Anggota organisasi dengan kesadarannya bekerja untuk mendapatkan kepuasan dari pekerjaan mereka, mengembangkan diri, menaati aturan, serta menawarkan produk-produk berkualitas dan layana tinggi.

- a. Anggota mendapatkan kepuasan atas pekerjaannya.
- b. Anggota berusaha untuk mengembangkan diri dan kemampuannya.
- c. Anggota menaati peraturan-peraturan yang ada.

2. Keagresifan

Anggota organisasi menetapkan tujuan yang menantang tapi realistis. Mereka menetapkan rencana kerja dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut serta mengejarnya dengan antusias.

- a. Anggota penuh inisiatif dan tidak selalu tergantung pada petunjuk pimpinan.
- b. Anggota menetapkan rencana dan berusaha untuk menyelesaikan dengan baik.

3. Kepribadian

Anggota bersikap saling menghormati, ramah, terbuka, dan peka terhadap kepuasan kelompok serta sangat memperhatikan aspek-aspek kepuasan pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal.

- a. Setiap anggota saling menghormati dan memberikan salam pada saat perjumpaan.
- b. Anggota kelompok saling membantu.
- c. Masing-masing anggota saling menghargai perbedaan pendapat.

4. Performa

Anggota organisasi memiliki nilai kreatifitas, memenuhi kuantitas, mutu, dan efisien.

- a. Anggota selalu mengutamakan kualitas dalam menyelesaikan pekerjaannya.
- b. Anggota selalu berinovasi untuk menemukan hal-hal baru dan berguna bagi organisasi.
- c. Setiap anggota selalu berusaha untuk bekerja dengan efektif dan efisien.

5. Orientasi tim

Anggota organisasi melakukan kerjasama yang baik serta melakukan komunikasi dan koordinasi yang efektif dengan keterlibatan aktif para anggota, yang pada gilirannya mendapatkan hasil kepuasan tinggi serta komitmen bersama.

- a. Setiap tugas-tugas tim dilakukan dengan diskusi dan disinergikan.
- b. Setiap ada permasalahan dalam tim kerja selalu diselesaikan dengan baik.

Berdasarkan dimensi dan indikator budaya organisasi yang telah di jelaskan maka dapat disimpulkan bahwa dimensi budaya organisasi terbagi menjadi lima yaitu kesadaran diri, keagresifan, kepribadian, performa, dan orientasi tim.

2.1.4 Motivasi Kerja

2.1.4.1 Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi adalah suatu proses dimana kebutuhan-kebutuhan mendorong

seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah ke tercapainya tujuan tertentu. Tujuan yang jika berhasil dicapai akan memuaskan atau memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut. (Wiandari dan Darma, 2017).

Menurut Robbins (2016:201) “motivasi adalah proses yang menunjukkan intensitas individu, arah, dan ketekunan dari upaya menuju pencapaian tujuan”. Sedangkan menurut Robbins dan Couter (2016:201) “motivasi merupakan kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan keorganisasian yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu”.

Dilihat dari sisi pengambilan keputusan *Motivation is a decision-making process, through which the individual chooses the desired outcomes and sets in motion the behavior appropriate to them. Motives as learned influences on human behavior that lead us to pursue particular goals because they are valued* (Buchanan dan Huckzynski dalam Areros dan Pangemanan, 2018)

Berdasarkan pengertian motivasi dari beberapa pendapat diatas bahwa motivasi sampai sekarang masih menjadi sebuah topik yang di jadikan sebagai penelitian baik di perusahaan maupun di luar perusahaan karena motivasi sangat di butuhkan untuk mendapatkan dan juga meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang terbaik dan sumber daya manusia yang bersungguh sungguh. Jika sumber daya manusia ini sudah mempunyai motivasi di dasari salah satunya dengan kebutuhan maka akan ada keinginan untuk bekerja dengan itu sumber daya manusia akan berusaha semaksimal mungkin untuk mencapai tujuannya dalam bekerja yaitu untuk memenuhi kebutuhan, dan keinginan hidup melalui peningkatkan kinerja dan akan tercapainya tujuan perusahaan. Sumber daya manusianya akan terdorong untuk bekerja semaksimal mungkin untuk mempertahankan

pekerjaan yang di milikinya dan akan bekerja dengan sebaik mungkin. Dengan itu berdasarkan pengertian diatas disimpulkan bahwa motivasi merupakan suatu dorongan dari dalam maupun luar diri sendiri untuk melakukan suatu pergerakan agar tercapainya kebutuhan diri sendiri melalui tercapainya tujuan perusahaan.

2.1.4.2 Tujuan Motivasi

Menurut Hasibuan (2017) tujuan dari motivasi kerja adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
3. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan
4. Meningkatkan kedisiplinan karyawan
5. Mengefektifkan pengadaan karyawan
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
7. Meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipasi karyawan
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

2.1.4.3 Teori-Teori Motivasi

1. Teori hierarki kebutuhan

Teori ini pertama sekali dikemukakan oleh Abraham Maslow dalam Suwanto (2019), teori ini menjelaskan bahwa setiap manusia mempunyai kebutuhan (need) yang munculnya sangat bergantung pada kepentingannya secara individu. Maslow membagi kebutuhan manusia tersebut menjadi lima tingkatan, antara lain: Kebutuhan fisiologis (*physiological need*). Kebutuhan rasa aman (*safety need*). Kebutuhan sosial (*social need*). Kebutuhan harga diri (*esteem need*). Kebutuhan aktualisasi diri (*need for self*

actualization).

2. Teori dua faktor

Teori dua faktor pertama sekali dikemukakan oleh Frederick Herzberg, dalam teori ini dikemukakan bahwa pada umumnya para karyawan baru cenderung untuk memusatkan perhatiannya pada pemuasan kebutuhan lebih rendah dalam pekerjaan pertama mereka, terutama keamanan. Kemudian, setelah hal itu dapat terpuaskan, mereka akan berusaha untuk memenuhi kebutuhan pada tingkatan yang lebih tinggi, seperti kebutuhan inisatif, kreativitas dan tanggung jawab. Herzberg membagi dua faktor yang mempengaruhi kerja seseorang dalam organisasi, antara lain:

- a. Kepuasan. Faktor kepuasan atau motivator faktor dikatakan sebagai faktor pemuas karena dapat memberikan kepuasan kerja seseorang dan juga dapat meningkatkan prestasi para pekerja, tetapi faktor ini tidak dapat menimbulkan ketidakpuasan bila hal itu tidak terpenuhi.
- b. Ketidakpuasan. Faktor ketidakpuasan biasa juga disebut sebagai hygiene faktor atau faktor pemeliharaan merupakan faktor yang bersumber dari ketidakpuasan kerja. Faktor-faktor tersebut antara lain, kebijakan dan administrasi perusahaan, pengawasan, penggajian, hubungan kerja, kondisi kerja, keamanan kerja dan status pekerjaan.

3. Teori X dan Teori Y

Teori X dan Y pertama sekali dikemukakan oleh Douglas McGregor. McGregor menyimpulkan bahwa pandangan seorang manajer mengenai sifat manusia didasarkan pada suatu pengelompokan dengan asumsi-asumsi tertentu,

sehingga manajer menetapkan perilakunya terhadap bawahannya. Menurut teori X, ada lima asumsi yang dipegang manajer adalah sebagai berikut:

1. Tidak suka bekerja.
2. Perlu diawasi, dipaksa, diperingatkan untuk mengerjakan pekerjaannya.
3. Membutuhkan pengarahan dalam melaksanakan tugasnya.
4. Tidak menginginkan adanya tanggung jawab.
5. Tugas yang diberikan harus diawasi setiap langkah pengerjaannya.

Berbeda dengan pandangan negatif mengenai sifat manusia, McGregor menjadikan empat pandangan positif, yang disebut teori Y:

1. Bertanggung jawab penuh atas semua pekerjaannya dan memiliki motivasi yang kuat untuk mengerjakan semua pekerjaan yang diberikan kepadanya.
2. Hanya memerlukan sedikit bimbingan atau bahkan tidak memerlukan bimbingan dalam menyelesaikan tugasnya.
3. Beranggapan bahwa pekerjaan adalah bagian dari hidupnya.
4. Dapat menyelesaikan tugas dan masalah dengan kreatif dan imajinatif.

4. Teori Pengharapan

Teori pengharapan pertama kali dikemukakan oleh Victor Vroom yang mengatakan bahwa motivasi seseorang mengarah pada suatu tindakan yang bergantung pada kekuatan pengharapan. Teori ini berpendapat bahwa seseorang akan termotivasi untuk melakukan sesuatu hal dalam mencapai tujuan apabila mereka yakin bahwa tingkah laku mereka mengarah pada pencapaian tujuan tersebut. Empat macam asumsi mengenai tingkah laku dalam organisasi yang

menjadi dasar pendekatan harapan sebagai berikut:

1. Tingkah laku ditentukan oleh kombinasi dari faktor faktor individu dan lingkungan.
2. Individu secara sadar dalam membuat keputusan mengenai tingkah laku mereka dalam suatu organisasi.
3. Individu mempunyai perbedaan dalam kebutuhan, keinginan, dan sasaran yang ingin dicapai.
4. Individu memilih berbagai alternatif dari tingkah laku mereka atas dasar harapan bahwa suatu tingkah laku akan dapat membawa hasil yang diinginkan.

5. Teori Penguatan

Teori penguatan pertama kali dikemukakan oleh seorang ahli psikolog B.F. Skinner, yang mengatakan bahwa bagaimana tingkah laku di masa lampau mempengaruhi tindakan di masa yang akan datang. Teori penguatan berargumen pada tingkah laku individu (*respon*) terhadap situasi tertentu (rangsangan) merupakan penyebab dari konsekuensi tertentu. Teori penguatan ini berkaitan dengan pemberian hadiah (*reward*). Berarti bahwa penguatan adalah pengulangan kegiatan karena mendapat hadiah. Hadiah bisa dalam bentuk material dan juga dalam bentuk non material. (Rahmayanti, 2016).

6. Teori Motivasi McClelland

Menurut McClelland (Jufrizen, 2018) mengklasifikasikan kebutuhan akan prestasi, berkuasa dan berafiliasi. Oleh sebab itu motivasi juga dibagi menjadi tiga, yaitu sebagai berikut :

1. Motivasi berprestasi, Seseorang yang mempunyai motivasi berprestasi, akan menyukai pekerjaan yang menantang. Mereka percaya kepada kemampuannya sendiri dalam mengerjakan pekerjaannya untuk mencapai sesuatu yang diharapkan.
2. Motivasi berkuasa, orang-orang yang memiliki kebutuhan yang tinggi untuk berkuasa akan menaruh perhatian besar untuk dapat mempengaruhi dan mengendalikan orang lain dalam organisasi. Orang-orang seperti ini mempunyai hasrat untuk mempengaruhi dan mengendalikan orang lain dalam organisasi dalam mencapai tujuannya.
3. Motivasi berafiliasi. Motivasi berafiliasi tercermin pada keinginan seseorang untuk menciptakan, memelihara dan menghubungkan suasana kebatinan dan perasaan yang saling menyenangkan antar sesama manusia dalam organisasi. Orang yang memiliki kebutuhan tinggi untuk berafiliasi biasanya senang kasih sayang dan cenderung menghindari kekecewaan karena ditolak oleh suatu kelompok sosial.

2.1.4.4 Jenis-Jenis Motivasi

Menurut Hasibuan (2016 :152) : “Ada dua jenis motivasi, yaitu motivasi positif dan motivasi negatif”.

1. Motivasi Positif

Motivasi positif maksudnya manajer memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berproduktivitas di atas produktivitas standar. Dengan motivasi positif, semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja. Alat

motivasi (daya perangsang) yang diberikan kepada bawahan adalah:

a) Material Incentive

Material incentive adalah dorongan yang bersifat keuangan yang bukan saja merupakan upah atau gaji yang wajar tetapi juga jaminan yang dapat dinilai dengan uang. *Material incentive* merupakan faktor yang sangat mempengaruhi seseorang untuk bekerja dengan giat sehingga meningkatkan produktivitas kerjanya. Misalnya manajer merangsang bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standar.

b) Non Material Incentive

Non material incentive yaitu segala jenis insentif yang tidak dapat dinilai dengan uang. Misalnya jaminan karir/jabatan.

2. Motivasi Negatif

Motivasi negatif maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapat hukuman. Dengan motivasi negatif ini semangat kerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik. Misalnya manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik (prestasi rendah).

Kedua jenis motivasi di atas dalam prakteknya sering digunakan oleh suatu perusahaan, motivasi (positif/negatif) harus sesuai dengan perjanjian, penggunaan harus tepat dan seimbang agar dapat meningkatkan semangat kerja serta dapat meraih prestasi kerja yang diinginkan. Yang menjadi masalah ialah kapan motivasi positif atau motivasi negatif dapat efektif untuk jangka panjang sedangkan motivasi

negatif sangat efektif untuk jangka pendek. Akan tetapi pimpinan harus konsisten dan adil dalam menerapkannya. (Hasibuan, 2016:150).

2.1.4.5 Dimensi dan Indikator Motivasi Kerja

David McClelland dengan teori motivasi prestasi dalam Edy Sutrisno (2016:128) menjelaskan motivasi adalah kondisi yang mendorong seseorang untuk mencapai prestasi secara maksimal. Menurut teori prestasi ini ada tiga komponen dasar yang dapat digunakan untuk memotivasi orang bekerja, yaitu kebutuhan akan:

1. Kebutuhan untuk berprestasi, merupakan kebutuhan untuk mencapai sukses, yang diukur berdasarkan standar kesempurnaan dalam diri seseorang. Kebutuhan ini, berhubungan erat dengan pekerjaan, dan mengarahkan tingkah laku pada usaha untuk mencapai prestasi tertentu.
2. Kebutuhan untuk berafiliasi, merupakan kebutuhan akan kehangatan dan sokongan dalam hubungannya dengan orang lain. Kebutuhan ini mengarahkan tingkah laku untuk mengadakan hubungan secara akrab dengan orang lain.
3. Kebutuhan untuk berkuasa, kebutuhan untuk menguasai dan mempengaruhi terhadap orang lain. Kebutuhan ini, menyebabkan orang yang bersangkutan tidak atau kurang memerdulikan perasaan orang lain.

Bahwa dimensi dan indikator motivasi kerja mempunyai tiga dorongan kebutuhan. Hal ini harus terpenuhi agar motivasi kerja terhubung dengan baik.

2.1.5 Kinerja Karyawan

2.1.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor terpenting dalam kegiatan operasional perusahaan. Keuntungan dan kerugian yang dialami perusahaan diakibatkan oleh baik buruknya kinerja karyawan. Perusahaan akan selalu memperhatikan kinerja karyawannya sebagai bentuk evaluasi dan penilaian dari waktu ke waktu serta perencanaan pencegahan dari kemungkinan apabila terjadi penurunan kinerja.

Menurut Hasibuan (2017:94) kinerja karyawan merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Menurut Mangkunegara (2017:9) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Sedarmayanti (2018:260) kinerja merupakan hasil kerja seorang, sebuah proses manajemen secara keseluruhan, dimana hasil kerja seorang tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur.

Berdasarkan beberapa teori di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan suatu referensi. Kinerja sebagai hasil kerja karyawan dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan oleh organisasi. Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu.

2.1.5.2 Kriteria Kinerja Karyawan

Terdapat tiga kriteria kinerja menurut Afandi (2018:85) yaitu sebagai berikut :

1. Kriteria berdasarkan sifat memuaskan diri pada karakteristik pribadi seorang karyawan. Loyalitas, keandalan, kemampuan berkomunikasi, dan keterampilan memimpin merupakan sifat-sifat yang sering dinilai selama proses penilaian. Jenis kriteria ini memusatkan diri pada bagaimana seseorang bukan apa yang dicapai atau tidak dicapai seseorang dalam pekerjaannya.
2. Kriteria berdasarkan perilaku terfokus pada bagaimana pekerjaan dilaksanakan. Kriteria semacam ini penting sekali bagi pekerjaan yang membutuhkan hubungan antar personal. Sebagai contoh apakah SDM-nya ramah atau menyenangkan.
3. Kriteria berdasarkan hasil, kriteria ini semakin populer dengan makin ditekannya produktivitas dan daya saing internasional. Kriteria ini berfokus pada apa yang telah dicapai atau dihasilkan ketimbang bagaimana sesuatu dicapai atau dihasilkan.

2.1.5.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut model Partner Lawyer yang dikutip oleh Moeheriono (2017) kinerja individu pada dasarnya dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu :

- a. Harapan mengenai imbalan
- b. Dorongan
- c. Kemampuan
- d. Kebutuhan
- e. Persepsi terhadap tugas
- f. Imbalan internal dan eksternal.

Menurut Amstrong dan Baron yang dikutip oleh Wibowo (2016)

mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain :

- a. *Personal factors*, ditunjukkan oleh tingkat ketrampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi, dan komitmen individu.
- b. *Leadership factors*, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan team leader.
- c. *Team factors*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja
- d. *System factors*, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.
- e. *Contextual/situational factors*, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

Sedangkan menurut Zami yang dikutip oleh Busro (2017) berpendapat bahwa faktor faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan meliputi:

- a. Jumlah dan komposisi dari kompensasi yang diberikan, semakin detail pekerjaan yang dihargai dengan kompensasi semakin baik pula kinerja yang disuguhkan kepada perusahaan.
- b. Penempatan kerja yang tepat, semakin tepat posisi seseorang, semakin tinggi pula kinerja yang dimiliki oleh orang tersebut.
- c. Pelatihan, semakin sering diberikan pelatihan yang diberikan sesuai dengan tugas dan fungsi maka semakin baik pula kinerja karyawan tersebut.
- d. Promosi, semakin jelas jenjang karier seseorang maka semakin baik pula kinerja orang tersebut.

- e. Rasa aman dimasa depan, dengan adanya pesangon dan tunjangan dihari tua maka semakin baik pula kinerja karyawan pada perusahaan tersebut.
- f. Hubungan dengan rekan kerja, semakin baik komunikasi antar karyawan secara horizontal semakin baik pula kinerja karyawan.
- g. Hubungan dengan pemimpin, semakin baik komunikasi vertikal antar karyawan dan pimpinan maka semakin baik pula kinerja karyawan tersebut.

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa terdapat banyak hal yang menjadi faktor-faktor dalam mempengaruhi kinerja karyawan baik itu faktor eksternal, seperti pemberian kompensasi, kepemimpinan, budaya organisasi, promosi jabatan, dan lain sebagainya. Maupun dari faktor internal seperti, motivasi, kepuasan kerja, kemampuan, dan sebagainya.

2.1.5.4 Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut Fahmi (2016:204), manfaat penilaian kinerja bagi pihak manajemen perusahaan ada banyak manfaat dengan dilakukannya penilaian kinerja,

penilaian kinerja dimanfaatkan oleh manajemen untuk :

1. Mengelola oprasi organisasi secara efektif dan efesien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan seperti : promosi, transfer, dan pemberhentian.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan

karyawan.

4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

2.1.5.5 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan

Dimensi kinerja karyawan merupakan pengukuran berdasarkan perilaku condong pada aspek kualitatif daripada kuantitatif yang terukur. Menurut Hasibuan (2017:95-96) adapun dimensi kinerja antara lain adalah:

Menurut Irham Fahmi (2016:127), kinerja karyawan dapat dinilai dari dimensi dan indikator kinerja yang meliputi:

1. Kuantitas kerja

kuantitas kerja menunjukkan banyaknya jumlah jenis-jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan. Indikator dari kuantitas kerja antara lain:

- a. Kecepatan
- b. Kemampuan

2. Kualitas kerja

kualitas kerja menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

Indikator dari kualitas kerja antara lain:

- a. Kerapihan
- b. Ketelitian
- c. Hasil kerja

3. Kerjasama

Kerjasama merupakan suatu kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengankaryawan yang lain secara vertikal dan horizontal baik di dalam lingkungan perusahaan maupun di luar lingkungan perusahaan. Apabila kerjasama terjalin dengan baik maka hasil pekerjaan akan semakin baik. Indikator dari kerjasama antara lain:

- a. Jalinan kerjasama
- b. Kekompakan

4. Tanggung jawab

Menunjukkan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggung jawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari. Indikator dari tanggung jawab kerja antara lain:

- a. Hasil kerjasama
- b. Mengambil keputusan

5. Inisiatif.

Kemampuan karyawan untuk memilik inisiatif pribadi dalam mengerjakan tugas tanpa adanya perintah dari atasan. Indiktor dari inisiatif adalah:

- a. Berfikir positif
- b. Mewujudkan kreatifitas
- c. Pencapaian prestasi.

Berdasarkan teori di atas, dapat disimpulkan bahwa dimensi-dimensi kinerja karyawan dapat dilihat kuantitas, kualitas kerja, kerjasama, tanggung jawab, dan inisiatif sehingga seorang karyawan memiliki kemampuan untuk mengambil keputusan atau melaksanakan sesuatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dari atasan.

Selanjutnya Indikator kinerja karyawan menurut Mangkunegara (2017:75) antara lain adalah:

1. Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.
2. Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang karyawan bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap karyawan itu masing-masing.
3. Pelaksanaan tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.
4. Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

Indikator kinerja karyawan menurut Wibowo (2017:77) dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Tujuan merupakan keadaan yang berbeda yang secara aktif dicari oleh seorang individu atau organisasi untuk dicapai.
2. Standar mempunyai arti penting karena memberitahukan kapan suatu tujuan dapat diselesaikan.
3. Umpan balik merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur

kemajuan kinerja, standar kerja, dan pencapaian tujuan.

4. Alat atau sarana merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses.
5. Kompetensi merupakan persyaratan utama dalam kinerja. Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik.
6. Motif merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu pekerjaan.
7. Peluang, pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya, terdapat dua faktor yang menyumbangkan pada adanya kekurangan kesempatan untuk berprestasi, yaitu ketersediaan waktu dan kemampuan untuk memenuhi syarat. .

Berdasarkan beberapa teori diatas, dapat disimpulkan tentang indikator kinerja merupakan jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Indikator kuantitatif merupakan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan, dan kualitas kinerja merupakan mutu yang dihasilkan (baik tidaknya), tingkat kepuasan tentang seberapa baik penyelesaiannya, serta ketepatan waktu, atas pengerjaan yang sesuai dengan waktu yang telah direncanakan.

2.1.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu ini menggunakan beberapa referensi penelitian terdahulu sebagai studi empiris. Penelitian-penelitian terdahulu berfungsi sebagai pendukung untuk melakukan penelitian atau sebagai dasar bahwa variabel-variabel yang diteliti saat ini oleh penulis memang didukung oleh penelitian sebelumnya.

Tabel 2. 1

Penelitian Terdahulu

No	Judul, Peneliti dan Tahun	Variabel		Hasil Penelitian
		Persamaan	Perbedaan	
1.	Enno Aldea Amanda, Satrijo Budiwibowo. dan Nik Amah, 2017. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di PDAM TirtaTaman Sari Kota Madiun. (Jurnal Akuntansi dan Pendidikan Vol. 6 No. 1, 2017)	a. Budaya Organisasi b. Kinerja Karyawan	-	Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PDAM Tirta Taman Sari Kota Madiun .
2.	Achmad Kosasih, 2017. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Karyawan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Implikasinya pada Kinerja Karyawan PDAM di Propinsi Banten. (<i>Journal of Government and Civil Society Vol. 1 No.2, 2017</i>)	a. Budaya Organisasi b. Motivasi Kerja c. Kinerja Karyawan	a. Kepemimpinan Transformasional b. Kepuasan Kerja	Budaya organisasi dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PDAM di Propinsi Banten sebesar 60,94%.

3.	Monica Giral dine dan Sigit Prinanto Utomo, 2020. Pengaruh Promosi Jabatan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan DPMD Provinsi Jawa Timur. (<i>Journal of Sustainability Business Research Vol. 1, 2020</i>)	a. Promosi Jabatan b. Budaya Organisasi d. Kinerja Karyawan	-	Promosi jabatan dan budaya organisasi berpengaruh secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di DPMD Provinsi Jawa Timur. Hasil didapat setelah melakukan pengujian hipotesis menggunakan uji-F dan diperoleh nilai signifikan < 0,05. Dimana hasil tersebut menunjukkan terdapat pengaruh signifikan sehingga hipotesis dapat diterima.
4.	Widhy Setyowati and Aris Sofingi, 2022. <i>Determinants of Employee Performance with Work Motivation as an Intervening Variable at the Semarang City Search and Rescue Office (Aptisi Transactions on Management, Vol. 6 No. 1, 2022)</i>	a. Employee Performance b. Work Motivation c. Organizational Culture	Leadership	<i>Organizational culture and Work Motivation directly has a positive influence on employee performance. These result indicate that the performance of the Semarang City Search and Rescue Office employees can be improved by implementing a good organizational culture and work motivation.</i>

5.	Nikita Gozal, Irvan Trang, dan Merinda H. Ch. Pandowo, 2021. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PDAM Kabupaten Kepulauan Sangihe (Jurnal EMBA No. 3 Juli 2021)	a. Budaya Organisasi c. Kinerja Karyawan	a. Gaya kepemimpinan b. Komunikasi	Hasil Uji-t menunjukkan bahwa nilai signifikan budaya organisasi adalah $0,003 < 0,05$ maka H_4 diterima dan H_0 ditolak. Hal ini berarti hipotesis yang menyatakan budaya organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dapat diterima atau terbukti.
6.	Darmadi dan Ratna Sari, 2022. Pengaruh Kompensasi, Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Kerta Raharja Kabupaten Tangerang. (<i>Scientific Journal of Reflection: Economic, Accounting, Management and Business Vol. 5 No.1 January 2022</i>)	a. Budaya Organisasi b. Motivasi c. Kinerja Karyawan	b. Kompensasi	Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Kerta Raharja Kabupaten Tangerang hal ini dapat dibuktikan dari persamaan regresi linier sederhana $Y = 24,508 + 0,283X_2$. Nilai thitung $16,636 > t_{tabel} 1,972$ dengan signifikan $0,000 < 0,05$. Besarnya kontribusi variabel budaya organisasi terhadap

				variabel kinerja karyawan sebesar 60,1%. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Kerta Raharja] Tangerang hal ini dapat dibuktikan dari persamaan regresi linier sederhana $Y = 23,996 + 0,411X_3$. Nilai thitung $14,177 > t_{tabel} 1,972$ dengan signifikan $0,000 < 0,05$. Besarnya kontribusi variabel motivasi terhadap variabel kinerja karyawan sebesar 52,2%.
7.	N. M. D. D Pratiwi dan I W. Bagia, 2021. Motivasi Kerja dan Kemampuan Kerja Mempengaruhi Kinerja Karyawan pada PDAM Tirta Amertha Jati Kabupaten Jembrana. (Prospek: Jurnal Manajemen dan Bisnis Vol. 3 No. 1 Juli 2021)	a. Motivasi Kerja b. Kinerja Karyawan	Kemampuan Kerja	Adanya pengaruh motivasi kerja pada kinerja karyawan. Hubungan pengaruh motivasi kerja pada kinerja karyawan yakni 0,424 serta besar sumbangan pengaruh yakni 18,0% dengan p-value $P_{yx1} = 0,000 < \alpha = 0,05$. Hal tersebut berarti

				motivasi kerja memberi pengaruh positif pada kinerja karyawan. Dengan kata lain, bila motivasi kerja tinggi, kinerja karyawan juga kian tinggi.
8.	Reza Nurul Ichsan dan Lukman Nasution, 2020. Pengaruh Budaya Organisasi dan Promosi Jabatan terhadap Kinerja Karyawan PT. Taspen Kantor Cabang Utama Medan. (<i>Journal of Education, Humaniora and Social Sciences Vol. 3 No. 2 Desember 2020</i>)	a. Budaya Organisasi b. Promosi Jabatan c. Kinerja Karyawan	-	Berdasarkan Uji F bahwa hipotesis yang ditetapkan dalam penelitian ini adalah: “Budaya Organisasi Dan Promosi Jabatan Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Utama Medan”. Berdasarkan perhitungan koefisien determinan $R=0,741$ atau 74% yang artinya hubungan budaya organisasi dan promosi jabatan memiliki hubungan yang erat terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya, dari hasil Adjusted R Square 0.537 berarti 53,7% kinerja

				karyawan dapat di jelaskan oleh variabel Budaya Organisasi dan variabel Promosi Jabatan.
9.	Jurtan Latuba dan Unismuh Luwuk, 2016 Pengaruh Promosi Jabatan terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Banggai Kepulauan. (Jurnal Ekonomika Vol. 2 No. 4 September 2016)	a. Promosi Jabatan b. Kinerja Karyawan	-	Variabel promosi jabatan berpegaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dapat dilihat dari uji-t, dimana uji-t menunjukan $t_{hitung} = 2,447 > t_{tabel} = 2,042$.
10.	Suharni Rahayu, 2017. Pengaruh Promosi Jabatan terhadap Kinerja Kerja pada PT. Garuda Metalindo. (Jurnal Kreatif: Pemasaran, Sumber Daya Manusia dan Keuangan Vol. 5 No. 1 Oktober 2017)	a. Promosi Jabatan b. Kinerja Karyawan	-	Hasil uji signifikan dengan rumus $t_{hitung} > t_{tabel}$, yaitu $2,204 > 1,900$ yang artinya bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara promosi jabatan dan kinerja karyawan.

11.	Pudjiati, Fatimatul Khabibah (2020) Pengaruh Budaya Organisasi, Disiplin Kerja, dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (PERSERO) UP3 Balikpapan” (Jurnal GeoEkonomi Vol.11 No.1, 2020).	a. Budaya Organisasi b. Kinerja Karyawan	a. Disiplin Kerja b. Komunikasi	Hasil yang diperoleh secara simultan budaya organisasi, disiplin kerja, dan komunikasi mempunyai kontribusi terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) UP3 Balikpapan dan berdasarkan uji parsial tersebut variabel Budaya Organisasi merupakan yang dominan mempunyai pengaruh terhadap variabel kinerja karyawan PT. PLN (Persero) UP3 Balikpapan.
12.	Najmy Haqq, 2016. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi sebagai Variabel Intervening Studi pada PT. Rahmat Jaya Perkasa Sidoarjo. (Jurnal Bisnis dan Manajemen Vol. 9 No. 1 Oktober 2016)	a. Budaya Organisasi b. Motivasi b. Kinerja Karyawan	-	Budaya organisasi dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi budaya organisasi dan motivasi yang dimiliki, maka akan terjadi peningkatan kinerja karyawan pada PT. Rahmat Jaya Perkasa.

13	C. Catur Widayati, Agus Arijanto, Magita Magita, dan Dina Septiana, 2021. <i>The Effect of Emotional Intelligence, Teamwork, Organizational Culture and Emphaty on Employee Performance</i> (Advances in Social Science, Education and Humanities Research, Vol. 658)	a.Organizational Culture b. Employee Performance	a.Emotional Intelligence b. Teamwork b. c. Emphaty	Work Organizational Culture significantly affects employee performance.
14	Johan Yuda Prawira Putra, 2020. Pengaruh <i>Career Development</i> dan <i>Organizational Culture</i> terhadap <i>Job Satisfaction</i> serta dampaknya pada <i>Employee Performances</i>. (Jurnal Ilmu Manajemen Vol. 8 No. 4)	a. Organizational Culture b. Employee Performance	a. Career Development b.Job Satisfaction	Berdasarkan hasil pengujian diketahui pengaruh tidak langsung organizational culture terhadap employee performance melalui job satisfaction menunjukkan bahwa H7 ditolak. Sehingga organizational culture tidak mempunyai pengaruh terhadap employee performance jika dimediasi job satisfaction. Hal ini dikarenakan organizational culture telah mempunyai dampak pada employee performance tanpa harus melalui job

				satisfaction.
15	Syardiansah, Abdul Latief and Jefri Ramadansyah, 2020. <i>The Influence of Work Motivation and Organizational Culture to Employee Performance (IEOM Society International)</i>	a. Work Motivation b. Organizational Culture c. Employee Performance		Based on results of the above discussion, it can be concluded that the test results partially indicate that the variables of work motivation and organizational culture have a significant impact on the performance of the Sapta Jaya Community Health Center, Rantau District, Aceh Tamiang Regency employees.
16	Diana Nurul Fidyah dan Trias Setiawati, 2019. <i>Influence of Organizational Culture and Employee Engagement on Employee Performance: Job Satisfaction as Intervening Variable (Integrative Business and Economics Research, Vol. 9)</i>	a. Organizational Culture b. Employee Performances	a. Employee Engagement b. Job Satisfaction	Organizational Culture positively and significantly affects Employees Performances.

17	Idham Fahmi and Nandan Lima Krisna, 2021. <i>A Review Literature Employee Performance Model: Motivation, Leadership Style and Organizational Cultural.</i> (Dinasti International Journal of Digital Business Management vol. 2)	a. Employee Performance b. Motivation c. Organizational Cultural	a. Leadership Style	The success of the company in achieving the goals that have been set depends on the performance of the employees. Therefore, a precise strategy is needed in the form of special emphasis on factors that affect employee performance especially motivation and organizational culture.
18	Ignatius Jeffrey, Marta Herdian Dinata, 2017. <i>The Effect of Work Motivation, Work Discipline, and Competence on Employee Performance</i> (International Journal of Current Advanced Research Vol. 6)	a. Work Motivation b. Employee Performances	a. Work Discipline	This research shows that the variables of motivation, discipline, and competence simultaneously have a positive and significant effect on employee performance. Partially the motivation variable has a positive and significant effect on employee performance.

19	Yeti Kuswati, 2020. <i>The Influence of Organizational Culture on Employees Performances.</i> (Budapest International Research and Critics Institute Journal (BIRCI Journal) Vol. 3 No. 1)	a. Organizational Culture c. b. Employees Performances		The result of this study state that there is a positive and significant influence between organizational culture on employee performance at Municipal Waterworks ((PDAM) in Majalengka Regency Coffee)
20	Sri Langgeng Ratnasari, Gandhi Sutjahjo and Adam, 2018. <i>Impact of Organizational Culture and Organizational Commitment to Employee Performance through Job Satisfaction in Digital Era</i> (Advances in Economics, Business and Management Research Vol. 64)	a. Organizational Culture b. Employee Performance	a. Organizational Commitment b. Job Satisfaction	There is a positive and significant impact on organizational commitment to performance. Significant value of organizational commitment variable = 5.046 greater than 1.656.
21	Bastian Prabowo, 2016. Pengaruh Promosi Jabatan terhadap Motivasi Kerja dan Prestasi Kerja (Studi Pada Karyawan PT. Askes (Persero) Cabang Malang) (Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 32 No. 1)	a. Promosi Jabatan b.Motivasi Kerja	a.Prestasi Kerja	Hasil penelitian menunjukan terdapat pengaruh positif yang signifikan antara promosi jabatan dan motivasi kerja.

Sumber: Data diolah peneliti 2022.

2.2 Kerangka Pemikiran

Suatu perusahaan atau organisasi tidak akan berjalan tanpa adanya faktor sumber daya manusia yang merupakan aspek penting suatu perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, tanpa adanya sumber daya manusia suatu perusahaan akan sulit untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Pencapaian tujuan ini dapat diraih dengan mengembangkan dan memperbaharui kemampuan dan keahlian karyawan demi tercapainya peningkatan kepuasan kerja dalam perusahaan tersebut.

Kerangka pikiran ini berisi tentang penjelasan hubungan antara variabel independen promosi jabatan dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja serta dampaknya terhadap variabel dependen yaitu kinerja karyawan. Pengaruh tersebut akan dijelaskan mengacu pada teori dan penelitian terdahulu.

2.2.1 Hubungan Promosi Jabatan dengan Budaya Organisasi

Dengan adanya promosi jabatan karyawan akan merasa di apresiasi dan bersemangat dalam bekerja. Dan tentunya dengan adanya promosi jabatan ini menjadi pemicu untuk para karyawan agar bisa mendapatkan kesempatan untuk promosi.

Salah satu bentuk penghargaan perusahaan terhadap para karyawannya adalah dalam bentuk promosi jabatan. Hal ini dilakukan guna memaksimalkan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki, dan berusaha untuk melakukan inovasi-inovasi bagi para karyawannya sehingga dapat bekerja dengan efektif dan efisien serta tidak menimbulkan kejenuhan dalam pekerjaan (Ichsan et al., 2020; Ichsan et al 2019; Nasution et al., 2020; Yusuf et al., 2019; Ichsan, 2019; Gaolet

al., 2020). Hal ini harus didukung juga dengan budaya organisasi yang baik yang tercipta di dalam suatu perusahaan bagi para karyawannya.

Hal ini sejalan dengan penelitian Reza Nurul Ichsan dan Lukman Nasution (2020) bahwa berdasarkan Uji F hipotesis yang ditetapkan dalam penelitian ini adalah budaya organisasi dan promosi jabatan berpengaruh secara positif dan signifikan.

2.2.2 Pengaruh Promosi Jabatan terhadap Motivasi

Salah satu langkah yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk mengembangkan karyawannya adalah melalui promosi jabatan. Setiap karyawan pada dasarnya sangat menginginkan untuk mendapatkan kesempatan dipromosikan. Karyawan yang dipromosikan akan mendapatkan status sosial yang lebih tinggi dan kompensasi (penerimaan upah/gaji) yang lebih besar dari yang mereka dapat pada jabatan sebelumnya, sehingga karyawan akan merasa dihargai atas usaha yang mereka lakukan kepada perusahaan.

Salah satu langkah yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk mengembangkan karyawannya adalah melalui promosi jabatan. Martoyo dalam Bastian Prabowo (2016:108) berpendapat bahwa "suatu motivasi yang menonjol yang mendorong seseorang untuk berpartisipasi aktif dalam suatu organisasi antara lain adalah kesempatan untuk maju". Setiap karyawan pada dasarnya sangat menginginkan untuk mendapatkan kesempatan dipromosikan. Karyawan yang dipromosikan akan mendapatkan status sosial yang lebih tinggi dan kompensasi (penerimaan upah/gaji) yang lebih besar dari yang mereka dapat pada jabatan sebelumnya, sehingga karyawan akan merasa dihargai atas usaha yang mereka

lakukan kepada perusahaan. Berdasarkan uraian tersebut peneliti dapat menyimpulkan bahwa dengan adanya promosi jabatan, karyawan akan lebih termotivasi lagi untuk bekerja secara optimal.

Promosi jabatan berpengaruh terhadap motivasi kerja juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Jurtan Latuba dan Unismuh Luwuk (2016) dan juga penelitian Bastian Prabowo (2016) bahwa promosi jabatan pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

2.2.3 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi

Motivasi dapat menumbuhkan *sense of belonging* (rasa memiliki suatu organisasi) akhirnya dapat meningkatkan partisipasi dan komunikasi serta menumbuhkan empati atau kemampuan untuk menempatkan diri pada posisi orang lain. Dengan demikian karyawan akan lebih siap menerima dan melaksanakan perubahan-perubahan di masa yang akan datang. Menurut Weerasinghe (2017) budaya organisasi yang baik dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui motivasi kerja karyawan. Semakin baik budaya organisasi yang diperoleh semakin baik pula kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Jika organisasi memperluas budaya yang kuat untuk memuaskan dan mengidentifikasi upaya karyawan, itu mengarah untuk meningkatkan motivasi. Menurut Steven Set Xaverius Tumbelaka, Taher Alhabsji dan Umar Nimron (2016) semakin kuat budaya organisasi dalam perusahaan maka kepuasan kerja karyawan akan semakin meningkat.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Idham Fahmi and Nandan Lima Krisna (2021) bahwa *a precise strategy is needed in the form of special emphasis on factors that affect employee performance especially motivation*

and organizational culture. Dan penelitian yang dilakukan oleh Syardiansah, Abdul Latief, dan Jefri Ramadansyah (2020) serta Achmad Kosasih (2017) bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi.

2.2.4 Pengaruh Promosi Jabatan dan Budaya Organisasi terhadap Motivasi

Budaya organisasi yang terbangun dengan baik dalam sebuah perusahaan akan memengaruhi perilaku karyawan dan juga mendorong timbulnya motivasi pada diri seseorang. Berbagai tindakan yang dilakukan oleh seseorang tentunya berbeda-beda dalam bentuk perilakunya. Budaya organisasi merupakan bentuk perilaku, artinya perilaku karyawan yang sesuai dengan budaya organisasi tersebut akan memberikan dampak pada meningkatnya kinerja karyawan, karena budaya dalam perusahaan salah satunya adalah menciptakan kompetensi karyawan yang memiliki kinerja yang lebih tinggi. Maka dari itu dapat diketahui kelebihan dan kekurangan masing masing karyawan, begitu pula karyawan dapat mengetahui potensi yang dimilikinya. Bagi karyawan yang memiliki prestasi kerja yang tinggi, memungkinkan dirinya untuk diberikan promosi, dimana promosi adalah proses pemindahan karyawan dari satu jabatan ke jabatan lain yang lebih tinggi dari jabatan yang diduduki sebelumnya. Promosi jabatan memberikan peran penting bagi setiap karyawan bahkan menjadi idaman yang selalu dinanti-nantikan. Dengan promosi berarti ada kepercayaan dan pengakuan terhadap kemampuan dan kecakapan karyawan yang bersangkutan.

Seorang karyawan yang akan dipromosikan dianggap mempunyai prestasi kerja yang baik oleh perusahaan, sehingga perusahaan memberikan kesempatan kepada karyawan yang bersangkutan untuk dipromosikan pada jabatan yang lebih

tinggi. Pelaksanaan yang dilakukan berdasarkan penilaian yang objektif selain sebagai alat pemenuhan kebutuhan, karyawan yang dipromosikan akan merasa prestasinya dihargai dan keberadaannya sangat diharapkan oleh perusahaan, sehingga motivasi kerja yang tinggi akan timbul. Menurut Hasibuan dalam Syahyuni (2018) tujuan dari promosi jabatan adalah memperdalam ilmu dan pengetahuan karyawan. Hal ini merupakan motivasi bagi karyawan lainnya dan juga penempatan posisi jabatan yang searah dengan potensi kerja karyawan akan menimbulkan semangat serta fokus bekerja semakin tinggi serta sebagai upaya dalam ketertarikan bagi calon pelamar, promosi jabatan merupakan salah satu motivasi bagi pelamar.

Budaya organisasi yang baik dan promosi yang dilaksanakan oleh perusahaan ialah untuk mempertinggi motivasi kerja pegawai. Bilamana promosi direalisasikan kepada mereka yang menghasilkan prestasi kerja tinggi, maka ada daya perangsang bagi para pegawai untuk mempertinggi motivasi kerja. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Najmy Haqq (2016), Suharni Rahayu (2017), Serta Syardiansah, Abdul Latief and Jefri Ramadansyah (2020) bahwa promosi jabatan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

2.2.5 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja

Motivasi merupakan faktor yang penting dan menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja dari karyawan. Apabila karyawan tidak memiliki motivasi kerja yang baik maka akan berpengaruh terhadap kualitas kerjanya. Maka dari itu pentingnya untuk memiliki motivasi yang tinggi dalam bekerja pada diri setiap

karyawan untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan dan perusahaan itu sendiri.

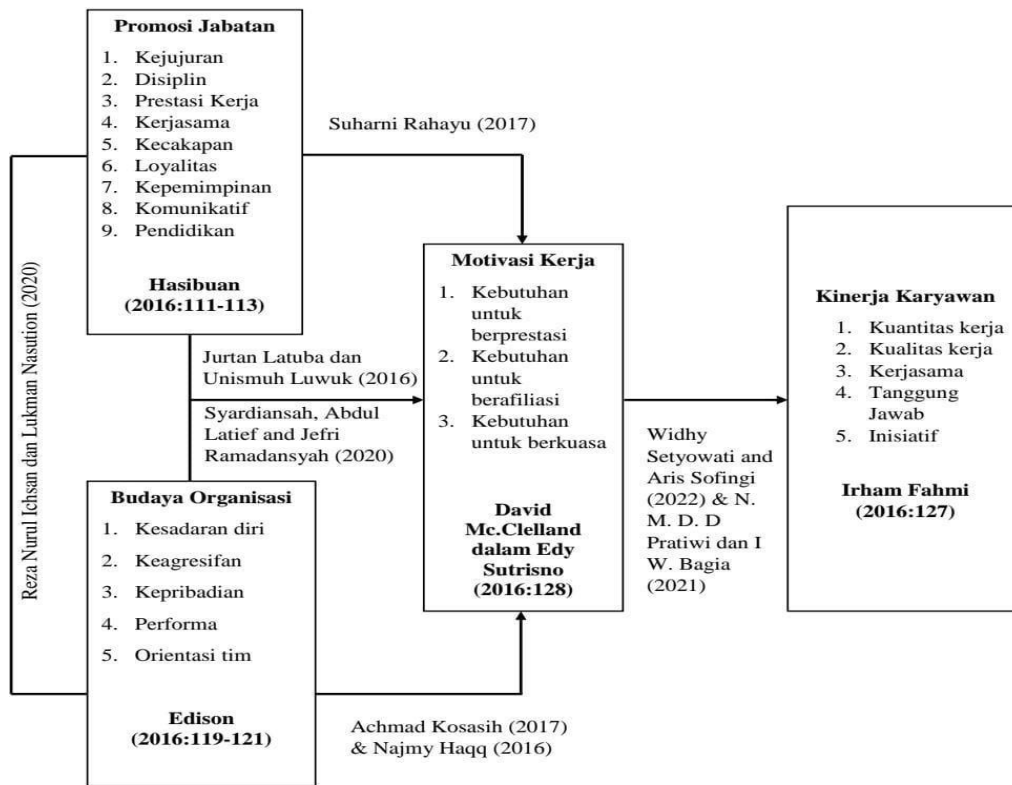
Menurut Wahjosumidjo (2016:193) motivasi pada hakekatnya adalah terminologi umum yang memberikan makna, daya dorong, keinginan kebutuhan dan kemauan sehingga motivasi merupakan penyebab yang mendasari perilaku seseorang. Maka dari itu dengan adanya motivasi yang timbul dari dalam diri seseorang akan meningkatkan kualitas kinerjanya.

Peningkatan kinerja juga dapat didasari oleh motivasi. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh N. M. D. D Pratiwi dan I W. Bagia (2021) bahwa adanya pengaruh motivasi kerja pada kinerja karyawan. Hubungan pengaruh motivasi kerja pada kinerja karyawan yakni 0,424 serta besar sumbangan pengaruh yakni 18,0% dengan $p\text{-value } Pyx1 = 0,000 < \alpha = 0,05$. Hal tersebut berarti motivasi kerja memberi pengaruh positif pada kinerja karyawan. Dengan kata lain, bila motivasi kerja tinggi, kinerja karyawan juga semakin tinggi. Dan juga penelitian Ignatius Jeffrey dan Marta Herdian Dinata (2017) bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.2.6 Paradigma Penelitian

Paradigma penelitian merupakan sebuah pola pikir yang menunjukkan hubungan antar variabel yang akan diteliti. Mengacu pada definisi paradigma tersebut, terungkap bahwa paradigma ilmu itu sangat beragam, hal ini didasarkan pada pandangan dan pemikiran filsafat yang dianut oleh masing-masing ilmuwan berbeda-beda. Baik menyangkut tentang hakikat apa yang harus dipelajari, obyek yang diamati, atau metode yang digunakan, sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian teori yang

digunakan untuk merumuskan hipotesis, jenis, dan jumlah hipotesis, dan teknik analisis statistik yang akan digunakan dapat dilihat pada gambar 2.1 dibawah ini.



Gambar 2. 1 Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis

Sugiyono (2016 : 63) berpendapat bahwa hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru berdasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik.

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas maka perlunya dilakukan pengujian

hipotesis untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan antara variabel *independent* terhadap variabel *dependent*. Penulis mengasumsikan jawaban sementara (hipotesis) dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Hipotesis Parsial

- 1) Terdapat pengaruh Promosi Jabatan terhadap Motivasi.
- 2) Terdapat pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi .
- 3) Terdapat pengaruh Motivasi terhadap Kinerja.

2. Hipotesis Simultan

Terdapat pengaruh dari Promosi Jabatan dan Budaya Organisasi terhadap Motivasi.