

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan tumpuan utama dalam menghadapi persaingan global kemampuan organisasi untuk berkembangnya tidak lebih dari kemampuan berkembangnya sumber daya manusia dalam organisasi tersebut. Sumber Daya Manusia sebagai faktor utama dalam proses pencapaian tujuan organisasi. organisasi yang memiliki modal besar, teknologi canggih, sumber daya alam melimpah namun tidak ada sumber daya manusia yang dapat mengelola dan memanfaatkannya maka tidak akan mungkin dapat meraih keberhasilan dalam mencapai tujuan organisasi (Ikhsan, 2016). pentingnya peran sumber daya manusia dalam organisasi itu sangat diperlukan sebagai unsur utama dan unsur pengendali keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan organisasinya

Menurut Sedarmayanti (2017:8) Keberhasilan suatu organisasi dapat dilihat baik dan buruknya kinerja dari pegawai atau sumber daya manusia yang dapat mengendalikan dan memanfaatkan sumber daya yang ada diinstansi. Suatu organisasi tergantung kepada kinerja pegawainya di mana setiap pegawai merupakan penggerak bagi berjalannya sebuah instansi. Demi tercapainya kinerja perusahaan maka diperlukan kinerja pegawai yang baik, kinerja pegawai sangat dibutuhkan perusahaan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Menurut Sutrisno (2016:151) kinerja adalah sebagai hasil yang telah dicapai seseorang dari tingkah kerjanya dalam melaksanakan aktivitas kerja. Oleh karena itu upaya upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan merupakan tantangan manajemen yang paling serius karena keberhasilan untuk

mencapai tujuan dan kelangsungan hidup perusahaan tergantung pada kualitas kinerja sumber daya manusia yang ada di dalamnya (Rahmat, 2019).

Menurut Hasibuan (20015: 94) bahwa Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu. Sedangkan menurut Prawirosentono (20017: 2) “Kinerja atau dalam Bahasa Inggris adalah *performance*, yaitu: Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Dari beberapa pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah kemampuan mencapai persyaratanpersyaratan pekerjaan, dimana suatu target kerja dapat diselesaikanpada waktu yang tepat atau tidak melampaui batas waktu yang disediakan sehingga tujuannya akan sesuai dengan moral maupun etika perusahaan. Dengan demikian kinerja karyawan dapat memberikan kontribusi bagi perusahaan tersebut. Menurut Mangkunegara (2017) adanya faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu internal dan eksternal. Faktor internal adalah faktor yang berasal dari diri atau individu sedangkan faktor eksternal adalah faktor yang berhubungan dengan lingkungan sekitar. salah satu faktor yang menjadi penyebab turunya kinerja karyawan yaitu budaya organisasi

Budaya organisasi merupakan salah satu factor yang mempengaruhi kinerja karya. Fahmi, (2018:47) menyatakan budaya organisasi adalah suatu kebiasaan yang telah berlangsung lama dan dipakai serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas

kerja sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja para karyawan dan manajer perusahaan. Menurut Mia (2016:196) Budaya organisasi pada hakikatnya merupakan nilai-nilai dasar organisasi, yang akan berperan sebagai landasan bersikap, berperilaku, dan bertindak bagi semua anggota organisasi. Nawawi (2017) mengemukakan bahwa budaya organisasi memiliki peran yang sangat penting dalam menentukan pertumbuhan organisasi, organisasi mampu tumbuh dan berkembang dikarenakan budaya organisasi yang terdapat didalamnya mampu mendorong kinerja sumber daya manusia didalamnya, sehingga kinerja organisasi juga meningkat. Caldwell (2017) menunjukkan bahwa kecocokan karyawan dengan budaya organisasi dapat memprediksi meningkatkan kinerja, kepuasan, dan perputaran tenaga kerja antar berbagai macam jabatan. Dari teori – teori menurut para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan konsep yang terus berkembang dan harus diperhatikan dalam suatu organisasi untuk berhasil menciptakan budaya yang baik dalam perusahaan serta dapat meningkatkan kinerja dari karyawan.

Hasil penelitian Megawati (2019) menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, artinya perlu suasana kerja yang representatif bagi para pegawai, pengadaan sarana dan prasarana yang lebih memadai yang sesuai dengan kebutuhan nyata organisasi. Selain itu, penelitian dari Andika (2014) mengatakan pula bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini diperkuat oleh penelitian dari Prijatna (2019) yang mengatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap

kinerja. Hal tersebut membuktikan bahwa jika budaya organisasi baik, maka semangat kerja karyawan akan tinggi.

Selain faktor budaya organisasi, faktor yang menyebabkan turunya kinerja karyawan adalah promosi jabatan yang tidak dilakukan dengan baik oleh perusahaan. Promosi jabatan adalah perpindahan yang memperbesar authority dan responsibility karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi, maka kewajiban, hak, status, dan penghasilan akan semakin besar (Hasibuan, 2015 : 169). Menurut Rivai (2014:211), promosi jabatan adalah apabila seorang pegawai di pindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang lebih tinggi dalam pembayaran, tanggung jawab atau level. Nurjaman, (2015), “promosi ialah perpindahan pegawai dari jabatan yang sedang dan masih disandingnya kepada jabatan baru yang kedudukannya lebih tinggi.

Dengan promosi yang diberikan kepada pegawai, semua fasilitas pun menjadi lebih besar dan lebih baik.” Berdasarkan pendapat diatas disimpulkan bahwa pegawai cenderung untuk menunjukkan prestasinya yang lebih tinggi atau melaksanakan kewajibannya dengan baik apabila akhirnya, nantinya mereka memperoleh penghargaan atau imbalan yang diberikan oleh pimpinan terhadap pegawai yang berprestasi dengan mempromosikan mereka. Hasibuan (2015:37) mengatakan jika promosi jabatan sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai dan jika ada kesempatan bagi pegawai yang di promosikan berdasarkan asas keadilan maka pegawai akan semangat bekerja sehingga sasaran kantor dapat di capai.

Hasil penelitian Salleh, 2016), menunjukkan bahwa promosi berpengaruh positif terhadap kinerja. Dimana promosi dapat memicu peningkatan kinerja

karyawan karena pada dasarnya promosi jabatan merupakan salah satu bentuk pengakuan yang diberikan kepada karyawan yang menunjukkan prestasi dan produktivitas yang tinggi sehingga karyawan akan terpacu untuk bekerja lebih baik sehingga sasaran perusahaan secara optimal dapat dicapai. Sejalan dengan penelitian Basriani dan Martina (2017) bahwa promosi jabatan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Pelaksanaan promosi jabatan dimaksudkan untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan agar mau bekerja dengan perilaku kerja yang baik sesuai dengan yang dikehendaki oleh perusahaan guna meningkatkan produktivitas kerja perusahaan dan menjamin keberhasilan perusahaan tersebut di dalam mencapai sasarannya. Begitu pula dengan penelitian Septiani (2015) menunjukkan bahwa promosi jabatan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Promosi jabatan merupakan variabel yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan dalam penelitian ini. Promosi jabatan yang dilaksanakan secara baik, adil, transparan, serta berbasis kinerja akan menciptakan karyawan yang bekerja dengan maksimal. Hal ini karena para pegawai memahami bahwa jika mereka bekerja dengan baik mereka akan mendapat reward terhadap pekerjaan yang telah mereka lakukan dengan baik selama bertahun-tahun

Selain faktor budaya organisasi dan promosi jabatan, faktor lain yang mempengaruhi penurunan kinerja karyawan adalah iklim organisasi Soetopo (2015) mengartikan iklim organisasi adalah suatu kualitas lingkungan internal organisasi yang dialami oleh anggotanya, mempengaruhi prilakunya dan dapat dideskripsikan dengan nilai-nilai karakteristik organisasi. Newstorm (2017:65) juga mengemukakan Iklim organisasi merupakan sebuah konsep yang menggambarkan suasana internal

lingkungan organisasi yang dirasakan oleh anggotanya selama beraktivitas dalam rangka tercapainya tujuan organisasi. Berdasarkan pemaparan di atas, maka dapat dinyatakan bahwa iklim organisasi merupakan suatu konsep yang melukiskan sifat subjektif atau kualitas lingkungan organisasi.

Iklim organisasi yang baik dapat membenturkan dorongan kepada karyawan untuk bekerja lebih baik yang diikuti dengan peningkatan kinerja sehingga perusahaan dapat mencapai target yang ditentukan. Semakin baik iklim organisasi dalam suatu perusahaan maka akan semakin tinggi kinerja yang diberikan oleh setiap perusahaan dan sebaliknya kondisi iklim organisasi yang tidak baik dapat menimbulkan penurunan kinerja karyawan (Wirawan, 2016). Menurut Muniatty (2016) iklim organisasi yang baik memberikan rasa nyaman bagi karyawan dalam menyelesaikan beban pekerjaan serta mampu meningkatkan konsentrasi karyawan dalam bekerja sehingga menyebabkan peningkatan kinerja karyawan. Berdasarkan pengertian di atas, maka dapat dinyatakan bahwa iklim organisasi merupakan suatu konsep yang melukiskan sifat subjektif atau kualitas lingkungan organisasi.

Hasil penelitian Tantowi dan Astuti (2016) menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, hal ini disebabkan karena peningkatan iklim organisasi yang positif bagi karyawan dan memberikan kenyamanan dalam bekerja sehingga mampu meningkatkan kinerja karyawan. Sejalan dengan penelitian Sitorus (2017) menguraikan bahwa iklim organisasi merupakan suatu kualitas lingkungan kerja yang memiliki ciri khas tersendiri dan membedakan antara satu departemen dengan departemen yang lain. Iklim organisasi memiliki karakteristik tersendiri sehingga mampu menjadi pemicu munculnya ide

atau kreativitas karyawan dalam bekerja. Peningkatan karakteristik iklim organisasi mampu menyebabkan peningkatan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian dari Setiawan (2015) dan Nurhamsah (2015) yang menemukan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

PT. Citra Warna Jaya Abadi yang merupakan salah satu bentuk organisasi laba yang bergerak dalam menjajakan usaha yang menyediakan berbagai macam cat yang dibutuhkan oleh masyarakat. Tak hanya cat tembok, PT. Citra Warna Jaya Abadi juga menyediakan cat besi, cat kayu, cat genteng dan masih banyak lagi jenis cat yang tersedia. Tak lupa PT. Citra Warna Jaya Abadi juga menyediakan peralatan yang digunakan untuk mengecat dengan lengkap. PT. Citra Warna Jaya Abadi dikenal tidak hanya sebagai perusahaan terbesar yang menyediakan berbagai macam cat beserta peralatannya, namun juga dikenal karena memiliki harga yang kompetitif serta mampu bersaing dengan perusahaan lain.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara dengan personalia PT. Citra Warna Jaya Abadi Denpasar bahwa selama saat ini menghadapi berbagai permasalahan mengenai SDM, salah satunya berkaitan dengan kinerja karyawan yang menurun. Kinerja karyawan yang diukur dari sisi penjualan pada PT. Citra Warna Jaya Abadi Denpasar. Berikut data penjualan tahun 2020 PT. Citra Warna Jaya Abadi Denpasar disajikan pada Tabel 1.1

Tabel 1.1
Data Penjualan PT. Citra Warna Jaya Abadi Denpasar Tahun 2020

Bulan	Jumlah Penjualan perbulan	Perubahan penjualan Perbulan	Persentase Perubahan
Januari	Rp 779,755,400	-	-
Februari	Rp 754,899,350	Rp 24,856,050	3%
Maret	Rp 733,644,290	Rp 21,255,060	3%
April	Rp 698,006,782	Rp 35,637,508	5%
Mei	Rp 682,173,049	Rp 15,833,733	2%
Juni	Rp 839,971,563	Rp 157,798,514	19%
Juli	Rp 629,534,890	Rp 210,436,673	33%
Agustus	Rp 618,753,826	Rp 10,781,064	2%
September	Rp 458,955,520	Rp 159,798,306	35%
Oktober	Rp 588,359,500	Rp 129,403,980	22%
November	Rp 448,520,900	Rp 139,838,600	31%
Desember	Rp 417,639,528	Rp 30,881,372	7%

Sumber: PT. Citra Warna Jaya Abadi Denpasar

Tabel 1.1 menunjukkan bahwa jumlah pendapatan yang didapatkan PT. Citra Warna Jaya Abadi Denpasar pada tahun 2020 setiap bulannya mengalami penurunan. Hal ini membuktikan bahwa kinerja karyawan PT. Citra Warna Jaya Abadi Denpasar tidak maksimal dan tidak mencapai target yang sudah diberikan oleh perusahaan. Hasil observasi dan wawancara yang dilakukan kepada personalia dan 8 orang karyawan penurunan kinerja karyawan disebabkan karena adanya budaya organisasi yang tidak dilaksanakan dengan baik oleh karyawan, dalam melaksanakan tugas sering menunggu instruksi dari atasan atau senior padahal seluruh karyawan sudah mendapatkan pendelegasian tugas yang jelas sesuai dengan job masing-masing, selain itu jam kedatangan dan jam pulang karyawan yang telah ditentukan perusahaan masih belum sepenuhnya ditaati, dan masih banyak karyawan yang melanggar aturan-aturan

yang dibuat perusahaan. Dalam menerapkan budaya organisasi pada PT. Citra Warna Jaya Abadi Denpasar telah dibuat aturan organisasi yang disajikan pada Tabel 1.2 sebagai berikut.

Tabel 1.2
Aturan Atau Pedoman dalam pelaksanaan Budaya Organisasi
pada PT. Citra Warna Jaya Abadi Denpasar

No	Aturan/Pedoman	Pelaksanaan	Keterangan
1	Absen Kedatangan	08:00 & 13:00	Kurang ditaati
2	Jam Istirahat	13:00 & 15:00	Kurang ditaati
3	AbsenPulang	16:00 & 21:00	Kurang ditaati
4	penggunaan seragam	senin-sabtu	Telah Berjalan
5	Penggunaan alat K3	Saat berkerja	Kurang ditaati
6	Bekerja sesuai SOP	Saat pencapuran Cat	Kurang ditaati

Sumber: PT. Citra Warna Jaya Abadi Denpasar

Tabel 1.2 menunjukan bahwa budaya organisasi yang tidak dijalankan dengan baik oleh karyawan, permasalah terjadi juga pada promosi jabatan, dimana banyak karyawan mengeluhkan bahwa promosi jabatan yang dilakukan tidak adil bagi beberapa karyawan. Karena promosi yang dilakukan masih menerapkan system kekeluargaan, dan banyak karyawan yang sudah lama bekerja memiliki kinerja yang baik tapi tidak memiliki kesempatan untuk dipromosikan sehingga menimbulkan ras iri dengan karywan yang baru bergabung tapi dengan cepat mendapatkan promosi jabatan. Hal ini juga menimbulkan permasalahan pada iklim organisasi bagaimana sikap pemimpin yang cenderung memihak kepada satu atau dua karyawan saja, serta karena adanya ras iri antar karyawan membuat hubungan interpersonal dan semangat kelompok untuk menyelesaikan tanggung jawab bersama semakin menurun hal inilah yang menyebabkan kinerja dari karyawan PT. Citra Warna Jaya Abadi

Denpasar menurun dan membuat pendapatan yang didapat juga mengalami penurunan.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu dan fenomena yang terjadi maka peneliti berminat untuk melakukan penelitian tentang “Pengaruh Budaya Organisasi, Promosi Jabatan, Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Citra Warna Jaya Abadi Denpasar”.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka dirumuskan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Citra Warna Jaya Abadi Denpasar?
2. Apakah promosi jabatan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Citra Warna Jaya Abadi Denpasar?
3. Apakah iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Citra Warna Jaya Abadi Denpasar?

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan latar belakang dan perumusan masalah yang telah di kemukakan, maka tujuan yang ingin dicapai adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Citra Warna Jaya Abadi Denpasar
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Promosi jabatan terhadap kinerja karyawan pada PT. Citra Warna Jaya Abadi Denpasar.

3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Iklim organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Citra Warna Jaya Abadi Denpasar.

1.4 Manfaat Penelitian

1) Kegunaan Teoritis

Untuk menambah ilmu pengetahuan dalam bidang manajemen khususnya manajemen sumber daya manusia. Hal ini dilakukan dengan melakukan pengujian secara empiris pengaruh budaya organisasi, promosi jabatan dan iklim organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Citra Warna Jaya Abadi Denpasar.

2) Kegunaan Praktis

Penelitian ini disajikan untuk menambah wawasan dan pengetahuan bagi penulis tentang semangat kerja karyawan dan faktor-faktor yang mempengaruhinya serta dampaknya pada PT. Citra Warna Jaya Abadi Denpasar. Selain itu penelitian ini juga digunakan untuk mengaplikasikan ilmu pengetahuan yang diperoleh pada saat perkuliahan dan membandingkan dengan kenyataan yang ada di lapangan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan informasi sebagai bahan pertimbangan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Goal Setting Theory*

Goal-Setting Theory Penelitian ini menggunakan *Goal-Setting Theory* yang dikemukakan oleh Locke (1968) sebagai teori utama (grand theory). *Goal-Setting Theory* merupakan salah satu bentuk teori motivasi. *Goal-Setting Theory* menekankan pada pentingnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan kinerja yang dihasilkan. Konsep dasarnya yaitu seseorang yang mampu memahami tujuan yang diharapkan oleh organisasi, maka pemahaman tersebut akan mempengaruhi perilaku kerjanya. *Goal-Setting Theory* mengisyaratkan bahwa seorang individu berkomitmen pada tujuan (Robbins, 2008). Jika seorang individu memiliki komitmen untuk mencapai tujuannya, maka komitmen tersebut akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi kinerjanya. Capaian atas sasaran (tujuan) yang ditetapkan dapat dipandang sebagai tujuan/tingkat kinerja yang ingin dicapai oleh individu.

2.1.2 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah suatu kebiasaan yang telah berlangsung lama dan dipakai serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja para karyawan dan manajer perusahaan (Fahmi, 2018:47). Menurut Mia (2016:196) Budaya organisasi pada hakikatnya merupakan nilai-nilai dasar organisasi, yang akan berperan sebagai landasan bersikap, berperilaku, dan bertindak bagi semua anggota organisasi. Nawawi (2017) mengemukakan bahwa budaya organisasi memiliki peran yang sangat penting dalam

menentukan pertumbuhan organisasi. Organisasi mampu tumbuh dan berkembang dikarenakan budaya organisasi yang terdapat didalamnya mampu mendorong kinerja sumber daya manusia didalamnya, sehingga kinerja organisasi juga meningkat. Caldwell (2017) menunjukkan bahwa kecocokan karyawan dengan budaya organisasi dapat memprediksi meningkatkan kinerja, kepuasan, dan perputaran tenaga kerja antar berbagai macam jabatan.

Dari teori – teori menurut para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan konsep yang terus berkembang dan harus diperhatikan dalam suatu organisasi untuk berhasil menciptakan budaya yang baik dalam perusahaan serta dapat meningkatkan kinerja dari karyawan.

2.1.3 Faktor Budaya Organisasi

Menurut Noor (2016 hal. 163) ada beberapa faktor yang mempengaruhi budaya organisasi yaitu sebagai berikut:

1. Inovasi dan pengambilan resiko. Sejauh mana karyawan didukung untuk menjadi inovatif dan mengambil resiko.
2. Perhatian terhadap detail. Sejauh mana karyawan diharapkan menunjukkan kecermatan, analisis, dan perhatian terhadap detail.
3. Orientasi orang. Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek pada orang-orang di dalam organisasi itu.
4. Orientasi hasil. Sejauh mana kegiatan manajemen memfokus pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
5. Orientasi tim. Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim, bukannya individu.

6. Keagresifan. Berkaitan dengan agresivitas karyawan.
7. Kemantapan. Organisasi menekankan dipertahankannya budaya organisasi yang sudah baik

2.1.4 Indikator Budaya Organisasi

Menurut Edison, dkk., (2017;129) adapun indikator-indikator budaya organisasi adalah sebagai berikut:

1. Kesadaran diri, yaitu anggota organisasi dengan kesadarannya bekerja untuk mendapatkan kepuasan dari pekerjaan mereka.
2. Keagresifan, yaitu anggota organisasi menetapkan tujuan yang menantang tapi realistis.
3. Kepribadian, yaitu anggota bersikap saling menghormati, ramah, terbuka, dan peka terhadap kepuasan kelompok.
4. Performa, yaitu anggota organisasi memiliki nilai kreativitas, memenuhi kuantitas, mutu dan efisien.
5. Orientasi tim, yaitu anggota organisasi melakukan kerjasama baik serta melakukan komunikasi dan koordinasi yang efektif.

2.1.5 Pengertian Promosi jabatan

Promosi jabatan adalah perpindahan yang memperbesar authority dan responsibility karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi, maka kewajiban, hak, status, dan penghasilan akan semakin besar (Hasibuan, 2015 : 169). Menurut Rivai (2014:211), promosi jabatan adalah apabila seorang pegawai di pindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang lebih tinggi dalam pembayaran, tanggung jawab atau level. Nurjaman, (2015), “promosi ialah perpindahan pegawai

dari jabatan yang sedang dan masih disandingnya kepada jabatan baru yang kedudukannya lebih tinggi.

Menurut Siagian (2015:169), Promosi jabatan ialah apabila seseorang pegawai dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar,tingkatannya dalam hierarki jabatan lebih tinggi dan penghasilannya pun lebih besar pula. Dan pada umumnya promosi yang diikuti dengan peningkatan income serta fasilitas yang lain. Penghargaan atas hasil kinerja biasanya dinyatakan dalam bentuk promosi jabatan. Seorang karyawan memandang promosi sebagai sesuatu yang paling menarik dibandingkan dengan kompensasi lain hal ini disebabkan karena promosi bersifat permanen dan berlaku untuk jangka waktu yang lama. Istilah promosi jabatan berarti kemajuan, dimana sebuah promosi dapat terjadi ketika seorang karyawan dinaikkan jabatannya dari posisi yang rendah ke posisi yang lebih tinggi. Kenaikan gaji dan tanggung jawab biasanya turut menyertai promosi jabatan. Hasibuan (2015:37) mengatakan jika promosi jabatan sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai dan jika ada kesempatan bagi pegawai yang di promosikan berdasarkan asas keadilan maka pegawai akan semangat bekerja sehingga sasaran kantor dapat di capai.

Berdasarkan pendapat diatas disimpulkan bahwa pegawai cenderung untuk menunjukkan prestasinya yang lebih tinggi atau melaksanakan kewajibannya dengan baik apabila akhirnya, nantinya mereka memperoleh penghargaan atau imbalan yang diberikan oleh pimpinan terhadap pegawai yang berprestasi dengan mempromosikan mereka.

2.1.6 Faktor Promosi jabatan

Menurut Siagian (2015:171), faktor-faktor yang mempengaruhi promosi adalah:

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 merupakan syarat utama yang harus diperhatikan.

5. Tanggung jawab.

Kadang-kadang sering kali 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 adalah 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.

2.1.7 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.

2.1.8 Pengertian Iklim Organisasi

Soetopo (2015) mengartikan iklim organisasi adalah suatu kualitas lingkungan internal organisasi yang dialami oleh anggotanya, mempengaruhi perilakunya dan dapat dideskripsikan dengan nilai-nilai karakteristik organisasi. Newstorm (2017:65) juga mengemukakan Iklim organisasi merupakan sebuah konsep yang menggambarkan suasana internal lingkungan organisasi yang dirasakan oleh anggotanya selama beraktivitas dalam rangka tercapainya tujuan organisasi. Berdasarkan pemaparan di atas, maka dapat dinyatakan bahwa iklim organisasi merupakan suatu konsep yang melukiskan sifat subjektif atau kualitas lingkungan organisasi.

Iklim organisasi yang baik dapat membenturkan dorongan kepada karyawan untuk bekerja lebih baik yang diikuti dengan peningkatan kinerja sehingga perusahaan dapat mencapai target yang ditentukan. Semakin baik iklim organisasi dalam suatu perusahaan maka akan semakin tinggi kinerja yang diberikan oleh setiap perusahaan dan sebaliknya kondisi iklim organisasi yang tidak baik dapat menimbulkan penurunan kinerja karyawan (Wirawan,2016). Menurut Muniatty (2016) iklim organisasi yang baik memberikan rasa nyaman bagi karyawan dalam menyelesaikan beban pekerjaan serta mampu meningkatkan konsentrasi karyawan dalam bekerja sehingga menyebabkan peningkatan kinerja karyawan. Berdasarkan pengertian di atas, maka dapat dinyatakan bahwa iklim organisasi merupakan suatu konsep yang melukiskan sifat subjektif atau kualitas lingkungan organisasi.

2.1.9 Faktor Iklim Organisasi

Stringer (2016) mengemukakan bahwa terdapat lima faktor yang mempengaruhi terjadinya iklim suatu organisasi, yaitu

1. Lingkungan eksternal

Industry atau bisnis yang sama mempunyai iklim organisasi umum yang sama. Misalnya, iklim organisasi umum perusahaan asuransi umumnya sama, demikian juga dengan iklim organisasi pemerintah, sekolah dasar, atau perusahaan industry minyak kelapa sawit di Indonesia, mempunyai iklim umum yang sama. Kesamaan faktor umum tersebut disebabkan pengaruh lingkungan eksternal organisasi.

2. Strategi organisasi

Kinerja suatu perusahaan bergantung pada strategi (apa yang diupayakan untuk dilakukan), energi yang dimiliki oleh karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diperlukan oleh strategi, dan faktor-faktor lingkungan penentu dari level organisasi yang berbeda. Strategi mempengaruhi iklim organisasi secara tidak langsung.

- a. Praktik kepemimpinan akan bervariasi, bergantung pada strategi yang dilaksanakan
- b. Pengaturan organisasi akan dikembangkan untuk memperkuat strategi-strategi yang berbeda.

3. Pengaturan organisasi

Pengaturan organisasi mempunyai pengaruh paling kuat terhadap iklim organisasi.

4. Kekuatan sejara

Semakin tua umur suatu organisasi semakin kuat pengaruh kekuatan sejarahnya. Pengaruh tersebut dalam bentuk tradisi dan ingatan yang membentuk harapan anggota organisasi dan mempunyai pengaruh terhadap iklim organisasinya.

5. Kepemimpinan

Perilaku pemimpin mempengaruhi iklim organisasi yang kemudian mendorong motivasi karyawan. Motivasi karyawan merupakan pendorong utama terjadinya kinerja.

2.1.10 Indikator Iklim Organisasi

Dimensi dan indikator iklim organisasi menurut Kusnan (2015:85) yaitu sebagai berikut:

1. Tanggung Jawab

Indikator dari tanggung jawab diartikan bagaimana pelaksanaan tugas dan pencapaian hasil karyawan di dalam perusahaan.

2. Identitas Individu dalam Organisasi

Identitas Individu dalam Organisasi diartikan karyawan melaksanakan pekerjaannya sesuai Standar Operasional Prosedur (SOP) untuk sama-sama disiplin dalam bekerja dan mencapai tujuan pada perusahaan.

3. Kehangatan antar karyawan

Kehangatan antar pegawai merupakan bagaimana interaksi antar karyawan dalam menjalin komunikasi yang baik di dalam perusahaan.

4. Dukungan

Dukungan diartikan bagaimana karyawan saling membantu dan memberikan support antar karyawannya.

5. Konflik

Konflik diartikan bagaimana karyawan dalam menyelesaikan permasalahan dalam perbedaan pendapat antara individu atau kelompok.

2.1.11 Pengertian Kinerja

Kinerja adalah sesuatu yang penting bagi instansi, khususnya kinerja karyawan yang bisa membawa perusahaan pada pencapaian tujuan yang diharapkan. Baik atau buruknya kinerja karyawan dapat berpengaruh pada baik buruknya kinerja instansi.

Berikut adalah pengertian-pengertian kinerja menurut para ahli diantaranya yaitu : Menurut Sedarmayanti, (2017:100) bahwa kinerja adalah alat ukur dari suatu proses atau pencapaian atau prestasi seseorang berkenaan dengan tugas-tugas yang diberikan.

Menurut Mangkunegara (2017:99), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Mathis dan Jakson, (2017:7). Menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan oleh pegawai dalam mengemban pekerjaannya.

Dari beberapa pendapat para ahli diatas penulis dapat menyimpulkan kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai oleh seorang karyawan melalui kecakapan pengalaman dan kesungguhannya dalam melaksanakan tugas-tugasnya yang diberikan secara bertanggung jawab.

2.1.12 Indikator Kinerja

Terdapat berbagai teori tentang indikator kinerja. Salah satunya indikator kinerja menurut Priansa (2018:7), mengemukakan bahwa indikator kinerja yaitu:

1. **Kualitas**

Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

2. **Kuantitas**

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

Pelaksanaan tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.

4. Tanggung Jawab

Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

2.2 Penelitian Terdahulu

1. Rahayu (2017) dengan judul Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Garuda Metalindo. Variabel Independen Promosi Jabatan Variabel Dependen Kinerja Karyawan Analisis kuantitatif, Analisis Regresi Linier Sederhana Pengaruh sebesar 0,397 antara variabel promosi jabatan terhadap variabel kinerja. Dan r_{xy} sebesar 0,335 yang berarti terdapat hubungan yang sedang antara promosi jabatan dan kinerja karyawan, sedangkan koefisien determinasi promosi jabatan (X) terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar 11,22% dan sisanya sebesar 88,78% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang yaitu menggunakan variable dependen yang sama yaitu kinerja karyawan sedangkan perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang yaitu lokasi penelitian

2. Septiani (2015) Pengaruh Pelatihan, Pengalaman Kerja dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia Perwakilan Sulawesi Utara Variabel Independen Pelatihan, Pengalaman Kerja dan Promosi Jabatan Variabel Dependen Kinerja Karyawan

Regresi linear berganda Pelatihan, pengalaman kerja, dan promosi jabatan secara simultan maupun parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Persamaan penelitian sekarang dengan penelitian terdahulu yaitu variable independen, sedangkan perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang yaitu jumlah sampel dan lokasi penelitian

3. Jayusman dan Khotimah (2015) Pengaruh Kepemimpin, Komunikasi, Motivasi, Pengembangan Karir dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Kota Waringin Barat. Menggunakan analisis Regresi Linier Berganda Kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin barat , Komunikasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai kantor sekretariat daerah Kabupaten KotaWaringin Barat , Motivasi mempunyai pengaruh positif dan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten KotaWaringin Barat , Pengembangan karir mempunyai pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat , Promosi Jabatan mempunyai pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang yaitu menggunakan analisi regresi linier berganda, perbedaan penelitian sekarang dengan penelitian terdahulu yaitu lokasi penelitian.

4. Lubis (2015) Pengaruh Iklim Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Pembentukan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan Dalam Rangka Peningkatan Kinerja. Menggunakan Analisis Regresi Linier Berganda dan Bertingkat Seluruh variabel independen yaitu iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan baik terhadap OCB maupun terhadap kinerja karyawan STIE Pasaman Simpang Empat. Demikian juga OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Ini artinya hipotesis pertama hingga hipotesis keempat diterima. Selanjutnya OCB yang diuji sebagai variabel intervening hanya berperan sebagai variabel intervening parsial. Persamaan penelitian sekarang dengan terdahulu yaitu sama-sama menggunakan metode analisis regresi linier berganda, sedangkan perbedaannya yaitu sampel yang digunakan, lokasi penelitian sekarang berlokasi di PT Citra Warna Jaya Abadi, sedangkan penelitian lubis berlokasi di STIE.
5. Radianto dan Sunuharyo (2017) Pengaruh Iklim Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. PG Krebet Baru Malang). Menggunakan Analisis regresi linier berganda Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dapat dibuktikan dari hasil perhitungan t hitung $3,396 > t$ tabel $1,996$ dan juga nilai $\text{sig } 0,001 < \alpha$ $(0,05)$. hasil penelitian membuktikan iklim organisasi dan budaya organisasi berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan dapat dilihat dari nilai F hitung $= 51,272 > F$ tabel $= 3,13$ atau nilai $\text{sig } F (0,000) < \alpha$ $(0,05)$.

Persamaan penelitian sekarang dengan penelitian radiant dan sunuharyo yaitu menggunakan variable bebas dan variable terikat yang sama. Sedangkan perbedaannya yaitu lokasi penelitian dan sampelnya.

6. Tantowi dan Astuti (2016) Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Danamon Simpan Pinjam Unit Metro. Dengan menggunakan analisis Regresi linier sederhana. Hasil yang didapat dari penelitian ini yaitu Variabel kinerja karyawan dipengaruhi oleh variabel iklim organisasi.

Perasamaan penelitian sekarang dan penelitian ini yaitu variabel yang digunakan sama, baik variabel bebas maupun variabel terikat. Perbedaannya terletak pada lokasi dan jumlah sampel yang digunakan.

7. Wijayanto (2017) dengan judul Dampak Iklim Organisasi Terhadap Kebahagiaan dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Universitas Muhammadiyah Yogyakarta). Teknik anlisis yang digunakan penelitian ini yaitu Analisis Jalur (Path Analysis), hasil yang didapat yaitu iklim organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja, artinya semakin baik/tinggi kebahagiaan yang dirasakan karyawan maka kinerja karyawan juga semakin meningkat, sebaliknya apabila iklim organisasi dirasakan buruk/rendah, maka kinerja karyawan juga semakin rendah. Jadi, dapat dikatakan bahwa kebahagiaan merupakan salah satu penentu tinggi/rendahnya kinerja karyawan tenaga kependidikan di UMY.

Persamaan penelitian wijayanto dengan penelitian sekarang yaitu menggunakan variable bebas iklim organisasi dan variable terikat kinerja karyawan,

sedangkan perbedaan penelitian wijayanto dengan penelitian sekarang yaitu lokasi penelitian dan metode analisis yang digunakan pada penelitian.

8. Tadampali, dkk (2016) Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Turnover Intention Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT Bank Sulselbar. Path Analisis. Variabel iklim organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan secara langsung. Iklim organisasi berpengaruh negatif signifikan terhadap turnover intention secara langsung. Variabel kepuasan kerja terhadap turnover intention berpengaruh negatif signifikan terhadap turnover intention. Melalui mediasi kepuasan kerja secara tidak langsung iklim organisasi tetap berpengaruh negatif signifikan terhadap turnover intention.

Persamaan penelitian Tadampali dkk dengan penelitian sekarang yaitu variable bebas yang digunakan pada penelitian yaitu menggunakan iklim organisasi, sedangkan perbedaannya yaitu penelitian sekarang menggunakan variable terikatnya kinerja karyawan sedangkan penelitian terdahulu menggunakan variable terikat turnover karyawan dan lokasi penelitian

9. Muis, dkk (2018) Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. Regresi Linier Berganda. Secara parsial ada pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja, ada pengaruh positif dan signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja, dan secara simultan ada pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

Persamaan penelitian Muis dkk dengan penelitian sekarang yaitu menggunakan metode Regresi Linier berganda, sedangkan perbedaannya yaitu penelitian terdahulu menggunakan variable bebas komitmen organisasi sedangkan penelitian sekarang menggunakan variable bebas promosi jabatan dan iklim organisasi.

10. Sagita, dkk (2018) Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediator (Studi Pada PT Astra Internasional, Tbk-Toyota (Auto2000) Cabang Sutoyo Malang. penelitian ini menggunakan Path Analisis. Budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Serta, motivasi kerja merupakan variabel intervening antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Persamaan penelitian Sagita dkk dengan penelitian sekarang yaitu menggunakan variable bebas budaya organisasi dan variable terikat kinerja karyawan, sedangkan perbedaan penelitian Sagita dkk dengan penelitian sekarang yaitu lokasi penelitian.