

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

###### **2.1.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Hasibuan berpandangan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah sebuah ilmu tentang mengatur manusia, maka akan terlihat sebuah keteraturan dan ketertiban, dimana setiap orang saling terhubung, dan ini adalah sebuah keindahan didalam organisasi (Harras, *dkk.* 2020 : 5). Oleh karenanya tidak berlebihan jika kita mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah seni, karena sesungguhnya terdapat harmonisasi antar manusia yang mampu menghasilkan sebuah karya (kinerja, produktivitas, prestasi kreatifitas dan inovasi)dengan karya tersebut semua orang mendapatkan kebahagiaan yang di cita-citakan.

Menurut Mangkunegara Manajemen sumber daya manusia berupa aktivitas-aktivitas terstruktur dan sistematis yang dikerjakan oleh sumber daya manusia dengan kualifikasi dan kompetensi tertentu guna mencapai tujuan. Penjelasan ini mempertegas sumber daya manusia dalam sebuah organisasi yang dikontor atau dikendalikan oleh sebuah siste kerja atau yang disebut sistem manajemen (Harras, *dkk.* 2020 : 6).

Menurut Hasibuan Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien

membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat(Hartatik 2014 : 13). Dari definisi tersebut, Hasibuan tampaknya memberikan penekanan bahwa MSDM adalah semua ilmu dan seni yang mengatur hubungan serta peranan tenaga kerja.

### **2.1.1.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Hasibuan Organisasi menyadari bahwa untuk mencapai tujuan terlebih dahulu memiliki karyawan/pegawai yang unggul, maka melalui manajemen kepegawaian tujuan tersebut dapat terlihat. Oleh karena itu, setidaknya tujuan manajemen sumber daya manusia adalah (Harras, *dkk.* 2020:9).

- a) Memiliki sumber daya manusia (SDM) berkualitas, yakni cerdas, energik, dan berkepribadian yang menarik. Artinya karyawan/pegawai memiliki apa yang dibutuhkan untuk pemcaapai tujuan organisasi. Pemikiran mereka mampu meciptakan strategi bersaing yang handal, fisik meraka mampu meningkatkan produktivitas, dan kepribadian mereka mampu meningkatkan efektivitas dan efesiensi.
- b) Ketersediaan karyawan atau pegawai dengan potensi baik, sehingga menjadi harapan dimasa yang akan mendatang. Artinya karyawan/pegawai memiliki kemampuan bekerja yang teruji , apa artinya? Dapat mengerjakan dan menyelesaikan tugas dengan baik, mampu menghasilkan kinerja dan produktivitas yang tinggi, dan mampu mencapai target-target yang diterapkan.

- c) Mewujudkn lingkungan kerja yang baik bagi pembangunan budaya kerja produktif, kreatif dan inovatif. Artinya, manajemen memiliki dampak terhadap pola hubungan kerja sesame karyawan dan pimpinan. Semua orang saling bahu membahu, member peran masing-masing dan melakukan kerja sama tim yang solid
- d) Menciptakan efektivitas dan efesiensi, baik dalam pelaksanaan maupun dalam menghasilkan pekerjaan. Manajemen sumber daya manusia menjadi penggerak seluruh karyawan/pegawai bekerja secara benar, artinya? Aturan benar benar dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab.
- e) Mengatasi masalah kepegwaian yang beresiko terhadap kegalalan. Perusahaan mengkehendaki keluar masuknya pegawai, terlambat kerja, malas kurang semangat dan sebagainya. Sehingga secara langsung berdampak pada menurunnya penjualan, buruknya pelayanan, hilangnya kesempatan, dan sebagainya karena itu semua ujuan organisasi tidak tercapai.

### **2.1.1.3 Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sesuai dengan pengertian manajemen sumber daya manusia yang telah di rumuskan sebelumnya, maka kegiatan-kegiatan pengelolaan sumber daya manusia didalam suatu organisasi dapat diklasifikasikan kedalam beberapa fungsi. Sebagai ilmu terapan dan ilmu manajemen dengan penerapan dibidang sumber daya manusia. Melayu S.P. Hasibuan menyebutkan didalam (Hartatik 2014:17), bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia dapat di bagi menjadi dua yaitu, fungsi manajemen dan fungsi operasional.

## **1. Fungsi-fungsi manajemen**

### a. Perencanaan

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian yang meliputi : pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian karyawan.

### b. Pengorganisasian

Kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi, wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi.

### c. Pengarahan

Kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja secara efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

### d. Pengendalian

Kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai rencana

## **2. Fungsi-fungsi operasional**

### a. Pengadaan

Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai kebutuhan perusahaan.

b. Pengembangan

Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan serta pelatihan.

c. Kompensasi

Pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, baik berupa uang maupun barang, kepada karyawan sebagai imbalan balas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil artinya sesuai dengan prestasi kerja, sedangkan layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primer serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dengan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

d. Pengintegrasian

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dengan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling mengutamakan.

e. Pemeliharaan

Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar mau tetap bekerja sama sampai pensiun.

f. Kedisiplinan

Merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan. Sebab, tanpa adanya disiplin yang baik sulit terwujudnya tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

g. Pemberhentian

Putusnya hubungan kerja seorang dari perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan dari pihak karyawan, perusahaan, kontrak kerja berakhir, kecelakaan yang memaksa seseorang tidak dapat melanjutkan kontrak kerjanya, pensiun dan sebab sebab lainnya.

Dengan kata lain, fungsi manajemen sumber daya manusia dapat kita pahami sebagai wujud pelaksanaannya. (Harras, *dkk.* 2020:11)

## **2.1.2 Promosi Jabatan**

### **2.1.2.1 Pengertian Promosi Jabatan**

Menurut Siagian promosi jabatan adalah “apabila seorang karyawan dipindahkan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar tingkatannya dalam hierarki jabatan lebih tinggi dan penghasilannya pun lebih besar pula”. Secara eksplisit teori ini menunjuk bagaimana kontekstual promosi kerja, bahwa secara teknis promosi artinya kenaikan, yang diikuti oleh tanggung jawab dan kompetensi yang sepadan (Harras, *dkk.* 2020 : 364).

Selain itu Siagian menekankan, bahwa promosi sifatnya perpindahan, sari satu pekerjaan yang lebih ringan kepada tugas yang lebih berat. Oleh karenanya sangat wajar jika mendapatkan kompensasi yang lebih baik. Dengan kata lain, promosi jabatan memiliki inti (Harras, *dkk.* 2020 : 364) :

- a. Kenaikan jabatan
- b. Kenaikan tanggung jawab
- c. Tugas yang diemban lebih berat

- d. Memiliki wewenang yang lebih besar
- e. Wajar mendapatkan kompensasi yang lebih tinggi
- f. Wajar mendapatkan penghargaan yang lebih tinggi

Menurut Siagian Promosi adalah apabila seorang karyawan diindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggung jawab lebih besar, tingkatannya dalam hierarki jabatan lebih tinggi dan penghasilannya pun lebih besar pula (Basriani 2017:18).

Menurut Hasibuan Promosi jabatan berarti pemindahan yang memperbesar wewenang dan tanggung jawab ke jabatan yang lebih tinggi didalam suatu organisasi yang diikuti dengan kewajiban, hak, status dan penghasilan yang lebih besar (Harras, *dkk.* 2020 : 364).

Menurut Manullang Promosi jabatan berarti kenaikan jabatan yang berarti menerima kekuasaan dan tanggung jawab yang lebih besar dari kekuasaan dan tanggung jawab sebelumnya. Sejatinnya pendapat ini menekankan pada kekuatan dan beban yang didapat dari suatu kenaikan jabatan (Harras, *dkk.* 2020 : 364).

#### **2.1.2.2 Tujuan Promosi Jabatan**

Promosi yang diberikan tidak selalu memuat penambahan hak dan kewajiban secara bersamaan, terkadang promosi member penambahan kewajiban tidak disertai penambahan hak. Perusahaan memiliki tujuan yang berbeda beda dalam menerapkan promosi untuk karyawannya. Hasibuan mengemukakan dalam kutipan (Widyaningrum 2019:84), tujuan umum diberikannya promosi, yaitu :

1. Untuk memberikan pengakuan, jabatan dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi kerja tinggi
2. Dapat menimbunjan kepuasan dan kebanggan pribadi, status sosial yang semakin tinggi, dan penghasilan semakin besar.
3. Untung merangsang agar karyawan lebih bergairah bekerja, berdisiplin tinggi dan memperbesar produktivitas kerja.
4. Untuk menjamin stabilitas kepegawaian dengan direalisasinya promosi kepada karyawan dengan dasar pada waktu yang tepat serta penilaian yang jujur.
5. Kesempatan promosi dapat menimbulkan keuntungan berantai dalam perusahaan karena timbulnya lowongan berantai.
6. Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kreatifitas dan inovasinya yang lebih baik demi keuntungan optimal perusahaan.
7. Untuk menambah/memperluas pengetahuan serta pengalaman kerja para karyawan dan ini merupakan daya dorong bagi karyawan lainnya.
8. Untuk mengisi kekosongan jaatan kareena pejabatnya berhenti. Agar jabatan itu tidak lowong makan dipromosikan karyawan lainnya.
9. Karyawan yang dipromosikan kepada jabatan yang tepat, semangat, kesenangan, dan ketenangannya dalam bekerja semakin meningkat sehingga produktivitas kerjanya juga meningkat.



10. Untuk mempermudah penarikan pelamar sebab dengan adanya kesempatan promosi merupakan daya pendorong serta perangsang bagi pelamar-pelamar untuk memasukkan lamarannya.
11. Promosi akan memperbaiki status karyawan dari sementara menjadi karyawan tetap setelah lulus masa percobaan.

### **2.1.2.3 Syarat-Syarat Promosi Jabatan**

Dalam mempromosikan karyawan harus memiliki syarat-syarat tertentu yang telah direncanakan dituangkan dalam program promosi perusahaan. Syarat-syarat promosi harus diinformasikan kepada semua karyawan, agar mereka mengetahui secara jelas. Hal ini penting untuk memotivasi karyawan berusaha mencapai syarat-syarat promosi tersebut. Untuk melakukan promosi, sebuah perusahaan memiliki syarat-syarat tertentu sesuai dengan kebijakan perusahaan tersebut. Hasibuan mengemukakan dalam kutipan (Widyaningrum 2019:85) 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 dan perbuatannya. Dia tidak menyelewengkan jabatannya untuk kepentingan pribadinya.

- b. 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.

c. Prestasi kerja

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

d. Kerja sama

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

e. 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.

f. Loyalitas

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

g. 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.

h. Komunikatif

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

i. Pendidikan

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

#### **2.1.2.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Promosi Jabatan**

Menurut Afandi (2018:36), faktor faktor yang mempengaruhi Promosi jabatan yaitu :

- 1) Disiplin Kerja
- 2) Loyalitas
- 3) Pendidikan
- 4) Keterampilan Kerja
- 5) Prestasi Kerja
- 6) Budaya Kerja
- 7) Kejujuran

### **2.1.2.5 Indikator Promosi Jabatan**

Menurut Wahyudi (Harras, *dkk.* 2020:370) mengemukakan beberapa indikator yang dijadikan dasar penilaian promosi jabatan, antara :

a. Loyalitas

Hal pertama yang dinilai dalam promosi adalah kesetiannya terhadap organisasi, artinya karyawan selalu mendukung dan ikut serta menyukseskan kebijakan-kebijakan perusahaan.

b. Prestasi kerja

Selain setia, karyawan tersebut memiliki prestasi kerja yang baik.

c. Kompetensi

Karyawan memiliki kompetensi pada bidang jabatan baru yang akan didelegasikan.

d. Pengalaman / Masa kerja

Memiliki masa kerja yang cukup lama.

e. Kepribadian

Memiliki kepribadian yang baik (interaksi dan komunikasi).

### **2.1.3 Budaya Organisasi**

#### **2.1.3.1 Pengertian Budaya Organisasi**

Menurut Mas'ud Budaya Organisasi adalah sistem makna, nilai-nilai, dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang menjadi rujukan untuk bertindak dan membedakan organisasi satu dengan organisasi lain (Adami 2016:28).

Menurut Robert kreitner mengemukakan Budaya Organisasi adalah perangkat asumsi yang dibagi dan diterima secara implisit begitu saja serta dipegang oleh suatu kelompok yang menentukan bagaimana hal itu dirasakan, dipikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungan yang beragam (Widyaningrum 2019:45).

Antara satu organisasi dengan lainnya mempunyai kebiasaan yang berbeda meskipun keduanya bergerak pada bidang aktivitas bisnis yang sama. Jadi secara umum, budaya organisasi bermula dari individu yang bergabung dalam suatu kelompok atau organisasi dengan kebersamannya menciptakan nilai dan aturan sebagai dasar berperilaku didalam organisasi.

### **2.1.3.2 Teori Budaya Organisasi**

Menurut Widyaningrum (2019 :48) terdapat 3 asumsi yang mengarahkan pada teori budaya organisasi yaitu:

- 1) Anggota organisasi menciptakan dan mempertahankan perasaan yang dimiliki bersama mengenai nilai nilai sebuah organisasi.

Asumsi pertama berhubungan dengan pentingnya orang didalam kehidupan organisasi. Secara khusus, individu saling berbagi dalam menciptakan dan mempertahankan realita. Individu ini mencakup karyawan, supervisor dan atasan. Pada inti dari asumsi ini adalah yang dimiliki organisasi.

- 2) Penggunaan dan interpretasi simbol sangat penting dalam budaya organisasi

3) Budaya bervariasi dalam organisasi-organisasi yang berbeda dan interpretasi tindakan dalam budaya ini juga beragam.

Asumsi yang ketiga mengenai teori budaya organisasi yang berkaitan dengan keberagaman budaya organisasi. Sederhana, budaya organisasi sangat bervariasi. Persepsi mengenai tindakan dan aktivitas didalam budaya budaya ini juga seberagam budaya itu sendiri.

### **2.1.3.3 Fungsi Budaya Organisasi**

Menurut Widyaningrum (2019:53), ada beberapa fungsi budaya organisasi, antara lain :

- a. Berperan menetapkan batasan
- b. Mengantarkan suatu perasaan identitas bagi anggota organisasi
- c. Mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas daripada kepentingan individual seseorang
- d. Meningkatkan stabilitas sosial karena merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi
- e. Sebagai mekanisme kontrol dan menjadi rasional yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan

Maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berfungsi sebagai ruhnya organisasi karena disana bersemayam filosofi, visi dan misi organisasi yang jika diinternalisasikan oleh semua anggota organisasi akan menjadi kekuatan bagi organisasi tersebut untuk bersaing atau berkompetensi. (Widyaningrum 2019:53)

#### **2.1.3.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi**

Menurut Afandi (2018:56) faktor-faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi yaitu:

- 1) Kepentingan yaitu gaya seorang manajer dalam mengatur organisasi secara professional.
- 2) Kedisiplinan yaitu mentaati peraturan perusahaan
- 3) Hubungan organisasi yaitu keterkaitan semua jabatan-jabatan.
- 4) Komunikasi yaitu alur yang terjalin dengan baik antara pimpinan dengan karyawan.

#### **2.1.3.5 Indikator Budaya Organisasi**

Menurut Afandi (2018:101) menyatakan indikator budaya organisasi, yaitu meliputi:

- 1) Pelaksanaan norma

Norma adalah peraturan perilaku yang menentukan respon karyawan atau pegawai mengenai apa yang dianggap tepat dan tidak tepat didalam situasi tertentu. Norma organisasi dikembangkan dalam waktu lama oleh pendiri dan anggota organisasi. Norma organisasi sangat penting karena mengatur perilaku anggota organisasi, sehingga perilaku anggota organisasi dapat diramalkan dan dikontrol.

- 2) Pelaksanaan nilai-nilai

Nilai-nilai merupakan pedoman atau kepercayaan yang dipergunakan oleh orang atau organisasi untuk bersikap jika berhadapan dengan situasi yang

harus membuat pilihan nilai-nilai berhubungan erat dengan moral dan kode etik yang menentukan apa yang harus dilakukan. Individu dan organisasi yang mempunyai nilai kejujuran, integritas, dan keterbukaan menganggap mereka harus bertindak jujur dan berintegritas tinggi.

### 3) Kepercayaan dan filsafat

Kepercayaan organisasi berhubungan dengan apa yang menurut organisasi dianggap benar dan tidak benar. Kepercayaan melukiskan karakteristik moral organisasi atau kode etik organisasi, misalnya memberikan upah minimum sesuai dengan kebutuhan layak akan meningkatkan motivasi karyawan atau pegawai. Filsafat adalah pendapat organisasi mengenai hakikat atau esensi sesuatu misalnya perusahaan mempunyai pendapat yang berbeda mengenai esensi sumber daya manusia, sejumlah perusahaan menganggap sumber daya manusia merupakan bagian dari alat produksi, oleh karena itu mereka tidak memerlukan tenaga kerja dengan kualitas tinggi dan tidak mengadakan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi mereka.

### 4) Pelaksanaan kode etik

Kode etik adalah kumpulan kebiasaan baik suatu masyarakat yang diwariskan dari generasi ke generasi lainnya. Fungsi dari kode etik adalah pedoman perilaku bagi anggota organisasi.



5) Pelaksanaan serimoni

Seremoni merupakan peranan budaya organisasi atau tindakan kolektif pemujaan budaya yang dilakukan secara turun temurun mengingatkan dan memperkuat nilai-nilai budaya.

6) Sejarah organisasi

Budaya organisasi dikembangkan dengan waktu yang lama yaitu sepanjang sejarah organisasi dan merupakan produk dari sejarah organisasi.

## **2.1.4 Kinerja Karyawan**

### **2.1.4.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Menurut Mangkunegara (dikutip di Juniarti 2021:44) pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai atau karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut kasmir (dikutip di Juniarti 2021:44) kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu.

Menurut Afandi (2018:84) kinerja adalah sejauh mana seseorang telah memainkan baginya dalam melaksanakan strategi organisasi, baik dalam mencapai sasaran yang berhubungan dengan peran perorangan dan atau dengan melibatkan kompetensi yang dinyatakan relevan bagi organisasi.

#### **2.1.4.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut Widyaningrum (2016:117) dapun faktor faktor yang mempengaruhi kinerja baik hasil maupun prilaku kerja sebagai berikut:

- a. Kemampuan dan keahlian, merupakan kemampuan atau skill yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memilih kemampuan dan keahlian maka akan dapat melaksanakan pekerjaan secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan.
- b. Pengetahuan, adalah pengetahuan tentang pekerjaan, seseorang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknya.
- c. Rancangan kerja, artinya jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, makan akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan lancar. Pada dasarnya rancangan pekerjaan digunakan untuk mempermudah karyawan dalam melakukan pekerjaannya.
- d. Kepribadian, yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lain.
- e. Motivasi kerja, merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari perusahaan dan dalam dirinya sendiri maka karyawan akan terdorong untuk melakukan suatu pekerjaan dengan baik.

- f. Kepemimpinan, merupakan prolaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengolah dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan suatu tugas dan tanggung jawab yang diberikan.

#### **2.1.4.3 Indikator Kinerja**

Menurut Harras, *dkk.* (2020:21) perlu ada ukuran yang jelas untuk dapat menilai apakah seorang karyawan berkinerja. Hal tersebut dilakukan sebagai evaluasi terhadap tujuan organisasi dan kesejahteraan karyawan itu sendiri di antaranya dapat dilihat dari :

1. Hasil Kerja

Ciri pertama dari kinerja adalah hasil kerja. Jika ada seseorang yang mencapai target maka orang tersebut telah berkinerja. Dengan kata lain, hasil kerja yang kerjayang dimaksud adalah target atau tujuan yang tercapai baik secara jumlah (kuantitas) maupun mutu (kualitas).

2. Sikap Kerja

Hal kedua seseorang dikatakan berkinerja adalah memiliki sikap kerja yang dibutuhkan dalam mencapai target atau tujuan. Dengan kata lain, sikap kerja yang dimaksud adalah sikap taat di dalam mengikuti berbagai kebijakan, aturan, prosedur dan perintah organisasi. Contohnya kedisiplinan, tanggung jawab, komitmen, motivasi dan lain sebagainya

3. Perilaku Kerja

Hal ketiga seorang karyawan atau pegawai dikatakan berkinerja adalah memiliki perilaku kerja profesional. Artinya dalam menjalankan kerja dibutuhkan perilaku kerja yang terampil/terlatih, teratur, dan cermat.

Dengan perilaku tersebut, sangat dimungkinkan seorang pegawai mampu mencapai tujuan.

#### 4. Manfaat

Ukuran yang terakhir seseorang dapat dikatakan berkinerja adalah manfaat atau dampak. Hasil kerja yang telah dicapai memberikan pengaruh terhadap kebaikan organisasi seperti pencapaian prestasi, kemajuan, dan kesejahteraan bagi stakeholder. lanjut, manfaat berarti kebaikan yang diakibatkan oleh dan bagi sebuah hasil kerja.

Dari keempat indikator di atas merupakan satu kesatuan artinya seseorang dikatakan berkinerja jika telah memenuhi keempat indikator di atas, tidak secara parsial atau hanyasebagian saja yang tercapai. Jika ada seorang pramusaji dapat memberikan kepuasan kepada pelanggan namun ia tidak mengikuti aturan kerja maka belum dikatakan berkinerja.

## 2.2 Penelitian Sebelumnya

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian, Jurnal, Volume, Nomor, tahun	Variabel yang diteliti, Alat Analisis, Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Kurniawan Ari Wibowo Sugeng Suoriono Agusti Eviana Sari	Pengaruh kompetensi dan promosi jabatan terhadap kinerja karyawan hotel oria Jakarta pusat, transekonomika, Vol 2, tahun 2022	Variabel bebas : X1 = Kompetensi X2 = Promosi jabatan Variabel terikat : Y = Kinerja pegawai Alat analisis = analisis regresi liner berganda Hasil penelitian = Temuan penelitian ini adalah Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan, Promosi Jabatan signifikan terhadap Kinerja Karyawan dan juga Kompetensi dan Promosi Jabatan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Untuk meningkatkan Kinerja karyawan pada Hotel Oria Jakarta Pusat, maka Perusahaan sebaiknya lebih meningkatkan Kompetensi Dan Promosi	X2 = Promosi jabatan variabel terikat Y= kinerja karyawan	Tempat penelitian, tahun penelitian, variabel bebas “kompetensi”

			Jabatan terhadap karyawannya sehingga kinerja karyawan meningkat. Mengingat Kompetensi dan Promosi Jabatan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan		
2	Okki kurnia	Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan hotel nagoya plasa kota batam, jurnal mekar, vol 1. No.1. april 2022	<p>Variabel bebas :</p> <p>X1 = budaya organisas</p> <p>Y = kinerja karyawan</p> <p>Alat Regresi = analisis regresi linear sederhana</p> <p>Hasil penelitian = Temuan Ketiga variabel budaya organisasi, pengembangan karir dan komitmen organisasi baik secara parsial atau bersama-sama terbukti berpengaruh terhadap kinerja</p>	<p>Variabel bebas :</p> <p>X1 = budaya organisasi</p> <p>Variabel terikat :</p> <p>Y = kinerja karyawan</p>	Tempat penelitian dan tahun penelitian
3.	Federic Mario Bolung Endri Sentosa Marnis	Pengaruh Budaya Organisasi, Pengembangan Karir, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Hotel Desa Wisata TMII Jakarta. Jurnal Manajemen Oikonomia, Volume	<p>Variabel bebas :</p> <p>X1 = Budaya Organisasi</p> <p>X2 = pengembangan Karir</p> <p>X3 = komitmen organisasi</p> <p>Variabel terikat :</p>	<p>Variabel bebas :</p> <p>X1 = Budaya Organisasi</p> <p>Variabel terikat :</p> <p>Y = kinerja karyawan</p>	Tempat penelitian ,tahun penelitian dan X2 = pengembangan karir X3=komitemen

		17, No. 2, 2021	<p>Y = kinerja karyawan</p> <p>Alat Regresi = analisis regresi linear berganda</p> <p>Hasil penelitian = Berdasarkan hasil uji Koefisien determinasi diketahui budaya organisasi memiliki persentase sebesar 63.3%</p>		organisasi
4.	Maryatusaleha	<p>Pengaruh promosi jabatan dan budaya organisasi terhadap prestasi kerja karyawan pada PT Thamrin 1 Baturaja. Skripsi. 2019</p>	<p>Variabel bebas :</p> <p>X1 = promosi jabatan</p> <p>X2 = budaya organisasi</p> <p>Variabel terikat :</p> <p>Y = prestasi kerja</p> <p>Alat Regresi = analisis regresi linear berganda</p> <p>Hasil penelitian = hasil analisis uji F yaitu menunjukkan bahwa ada pengaruh promosi jabatan budaya organisasi dan secara simultan terhadap prestasi kerja karyawan yaitu F hitung sebesar</p>	<p>Variabel bebas :</p> <p>X1 = promosi jabatan</p> <p>X2 = budaya organisasi</p>	<p>Tempat penelitian, tahun penelitian dan Variabel terikat :</p> <p>Y = prestasi kerja</p>

			(89,683) lebih besar dari F tabel (3.28).		
5.	Febbylia Suci Yulianis	Pengaruh budaya organisasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Sinar kencana multi lestari cabang Baturaja. Skripsi. 2020	<p>Variabel bebas :</p> <p>X1 = budaya organisasi</p> <p>X2 = disiplin kerja</p> <p>Variabel terikat</p> <p>Y = kinerja karyawan</p> <p>Alat Regresi = analisis regresi linear berganda</p> <p>Hasil penelitian : hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial budaya organisasi dan disiplin kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan PT. sinar kencana multilestari cabang baturaja.</p>	<p>Variabel bebas :</p> <p>X1 = budaya organisasi</p> <p>Y = kinerja karyawan</p>	<p>Tempat penelitian, tahun penelitian dan Variabel bebas :</p> <p>X2 = disiplin kerja</p>



## **2.3 Hubungan Antar Variabel**

### **2.3.1 Hubungan Promosi Jabatan Dan Kinerja Karyawan**

Menurut Widyaningrum (2019:84) Promosi jabatan ialah pindahnya karyawannya dari jabatan satu ke lainnya yang berposisi lebih tinggi dari sebelumnya, promosi diikuti dengan meningkatnya pendapatan serta fasilitasnya. Promosi jabatan adalah reward atas pencapaian karyawannya. Promosi jabatan begitu menarik untuk karyawan dikarenakan bisa memaksimalkan kinerjanya. Sedangkan kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang telah dicapai oleh seorang karyawan sesuai dengan tanggung jawab dan wewenang yang diberikan kepadanya. Dalam hal ini dengan adanya promosi jabatan disertakan tanggung jawab yang besar akan menyebabkan karyawan termotivasi dan akan membuat kinerja karyawan semakin meningkat.

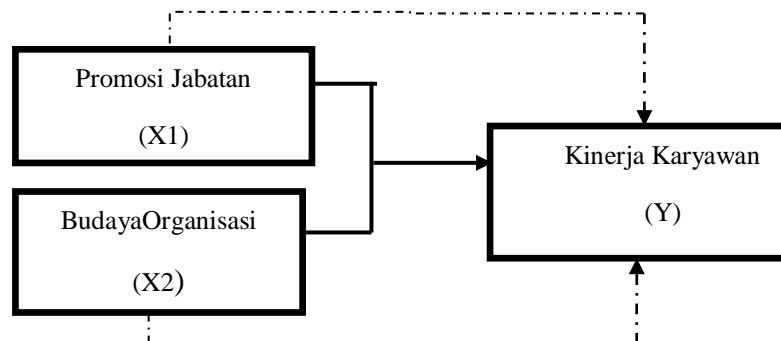
### **2.3.2 Hubungan Budaya Organisasi Dan Kinerja Karyawan**

Menurut Busro (2018:5) Budaya Organisasi adalah persepsi bersama yang dianut oleh anggota organisasi sebagai suatu sistem nilai organisasi yang dianut oleh anggota organisasi, yang kemudian mempengaruhi cara bekerja dan berperilaku dari para anggota organisasi sehingga sistem nilai atau sistem makna tersebut mampu membedakan organisasi yang satu dengan yang lainnya. Sedangkan kinerja karyawan adalah merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Dalam hal ini budaya organisasi yang penerapannya baik akan membuat kinerja karyawan sebuah organisasi meningkat, sedangkan

penerapan atau budaya organisasi buruk maka akan membuat organisasi tidak bisa mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan dengan baik atau maksimal

## 2.4 Kerangka Pemikiran

Menurut Sugiyono (2013:128) Kerangka pemikiran merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Kerangka pemikiran yang baik akan menjelaskan secara teoritis pertautan antar variabel yang akan diteliti. Jadi secara teoritis perlu dijelaskan hubungan antar variabel independen dan dependent. Berdasarkan uraian diatas maka peneliti membuat kerangka pemikiran sebagai berikut.



**Gambar 2.2**  
**Kerangka Pemikiran**

Keterangan :

- ▶ Secara Simultan
- - - - -▶ Secara Parsial

## 2.5 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2019:63) Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah

dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Dikatakan sementara karena jawaban yang baru diberikan didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empiris. Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah diduga ada pengaruh promosi jabatan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di Hotel Bukit Indah Lestari Baturaja baik secara parsial maupun simultan.

