

BAB II

LANDASAN DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

A. Landasan Teori

1. Kinerja Pegawai

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang dalam perusahaan, berdasarkan wewenang dan tanggung jawabnya, untuk mencapai tujuan pengelolaan yang sah, tidak melanggar hukum, dan tidak bertentangan dengan standar etika (Afandi, 2017). Menurut Mangkunegara (2013), kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dilakukan pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

a. Penilaian Kinerja

Menurut Afandi (2017), pada dasarnya, penilaian kinerja merupakan suatu cara untuk mengukur kontribusi individu-individu dalam organisasi terhadap organisasi. Nilai utama penilaian kinerja adalah untuk mengetahui tingkat kontribusi seseorang atau kinerja yang ditunjukkan dalam pelaksanaan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Hakikat penilaian kinerja adalah untuk mengetahui seberapa efektif karyawan tersebut dan apakah ia dapat meningkatkan kinerjanya di masa

yang akan datang, agar bermanfaat bagi karyawan, organisasi, dan perusahaan.

Tujuan penilaian kinerja penilaian prestasi kerja adalah sebagai berikut (Afandi, 2017):

1) Tujuan penilaian hasil penilaian kinerja adalah untuk dijadikan dasar penilaian berkala terhadap prestasi anggota organisasi, antara lain:

- a) Gaji. Keputusan kompensasi, termasuk kenaikan gaji, bonus, dan kenaikan gaji lainnya, merupakan salah satu topik utama evaluasi kinerja.
- b) Kesempatan promosi. Keputusan personalia yang berkaitan dengan promosi, demosi, mutasi dan pemberhentian pegawai merupakan tujuan kedua dari evaluasi kinerja.

2) Tujuan Pengembangan

- a) Informasi yang diperoleh dari sistem penilaian kinerja dapat digunakan untuk mengembangkan karakter anggota organisasi.
- b) Memperkuat dan mendukung praktik kerja. Umpan balik kinerja merupakan kebutuhan pengembangan yang penting karena hampir semua karyawan ingin mengetahui hasil evaluasinya.

- c) Meningkatkan prestasi kerja. Tujuan dari penilaian kinerja adalah untuk memandu pegawai dalam meningkatkan kinerjanya di masa yang akan datang.
- d) Menentukan tujuan pengembangan karir. Evaluasi pekerjaan juga akan memberikan informasi mengenai karyawan yang dapat dijadikan dasar untuk mendiskusikan tujuan karir jangka panjang.
- e) Identifikasi kebutuhan pelatihan. Evaluasi kinerja individu dapat memberikan kumpulan data yang dapat digunakan sebagai sumber analisis dan identifikasi kebutuhan pelatihan.

b. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Menurut Mangkunegara (2013) menyatakan bahwa:

1) Faktor kemampuan

Secara teoritis kemampuan pegawai terdiri atas kemampuan berpikir logis (IQ) dan kemampuan dipercaya (pengetahuan kognitif). Artinya pegawai dengan IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) yang mempunyai pendidikan yang memadai untuk jabatannya mempunyai kemampuan untuk melakukan 20 tugas per hari sehingga memudahkan

mereka dalam melaksanakan tugas yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan kemampuannya (*right man in the right place, right man for the job*).

2) Faktor Motivasi

Motivasi berasal dari sikap/perilaku karyawan dalam menghadapi permasalahan pekerjaan. Motivasi adalah sesuatu yang memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan bisnis).

2. Promosi Jabatan

Promosi jabatan adalah apabila seorang pimpinan menaikkan jabatan seorang pegawai atau pegawai satu tingkat lebih tinggi dari jabatan semula dan mendapat wewenang dan tanggung jawab yang lebih besar dari tanggung jawabnya sebelumnya, setelah pegawai atau pegawai yang bersangkutan telah melalui proses evaluasi atau penilaian dan dinyatakan layak dipromosikan ke tingkat yang lebih tinggi (Afandi, 2017). Menurut Hasibuan (2020) promosi merupakan suatu perpindahan yang meningkatkan wewenang dan tanggung jawab seorang pegawai ke jabatan yang lebih tinggi dalam suatu organisasi agar kewajiban, hak, status dan penghasilannya semakin besar.

a. Tujuan Promosi Jabatan

Adapun tujuan dilaksanakannya promosi jabatan yaitu (Afandi, 2017):

- 1) Untuk memberikan pengakuan prestasi kerja yang tinggi.
- 2) Untuk kepuasan dan kebanggaan pribadi, status sosial yang lebih tinggi, dan pendapatan yang lebih besar.
- 3) Mendorong karyawan untuk lebih termotivasi, menunjukkan lebih banyak rasa hormat dan meningkatkan kinerja mereka.
- 4) Peluang promosi dapat menciptakan sejumlah keuntungan (*multiplier effect*) pada industri akibat munculnya lowongan.
- 5) Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kreativitas dan inovasi demi kepentingan perusahaan.
- 6) Merupakan penambahan/peningkatan pengetahuan dan pengalaman kerja bagi pegawai dan hal ini merupakan penunjang bagi pegawai lainnya.
- 7) Mengisi jabatan akibat pengunduran diri manajer dan promosi pegawai lain untuk memastikan jabatan tidak berubah.
- 8) Kenaikan pangkat menaikkan status pegawai dari pegawai paruh waktu menjadi pegawai tetap.

b. Jenis Promosi Pekerjaan

Ada beberapa jenis promosi menurut (Doni, 2018), yaitu:

- 1) Promosi khusus adalah promosi yang diberikan kepada pegawai yang kinerja dan prestasinya memuaskan. Banyak pegawai muda yang mampu mencapai prestasi yang luar biasa karena prestasi dan prestasinya melebihi pegawai lainnya dan memberikan dampak yang luar biasa bagi organisasi.
- 2) Promosi tetap (*permanent promotion*), yaitu kenaikan pangkat pegawai karena ia telah menyelesaikan waktu atau masa kerja yang dipersyaratkan untuk kenaikan pangkat.
- 3) Kenaikan jabatan sementara adalah apabila seorang pengurus sementara dipromosikan suatu jabatan atau suatu jabatan sementara untuk mengisi suatu lowongan karena alasan apapun, namun pengurus sementara itu diturunkan jabatannya ke jabatan sebelumnya apabila jabatan itu diisi oleh pegawai tetap.
- 4) Promosi kering berarti mengangkat seorang pegawai ke jabatan yang lebih tinggi dengan peningkatan jabatan, wewenang dan tanggung jawab, tetapi tanpa kenaikan gaji atau gaji.

5) Promosi kecil adalah kenaikan pangkat seorang pegawai ke jabatan yang lebih tinggi karena organisasi membutuhkan bakat pegawai tersebut. Sering kali pegawai lain belum memiliki keterampilan dan kemampuan tersebut.

c. Faktor yang mempengaruhi Promosi Jabatan

Menurut Affandi (2017), promosi dipengaruhi oleh beberapa hal, yaitu:

1) Disiplin Kerja

Pegawai wajib disiplin terhadap diri dan tugasnya serta menaati peraturan yang berlaku, baik tertulis maupun kebiasaan. Disiplin karyawan sangatlah penting karena hanya dengan disiplin inilah perusahaan dapat mencapai hasil yang baik.

2) Loyalitas

Karyawan harus melindungi perusahaan dari tindakan yang dapat menimbulkan kerugian bagi perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan lebih berkomitmen terhadap perusahaannya.

3) Pendidikan

Karyawan harus memiliki pengetahuan dan pelatihan yang dibutuhkan oleh deskripsi pekerjaan mereka. Anda

juga dapat berpikir lebih baik dengan pendidikan yang lebih tinggi.

4) Prestasi Kerja

Karyawan dapat mencapai hasil usaha yang terukur dari segi kualitas dan kuantitas serta bekerja secara efektif dan efisien. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan dapat menggunakan waktu dan sumber daya secara efisien.

5) Kejujuran

Karyawan harus jujur, terutama pada dirinya sendiri dan orang lain, kesepakatan untuk bekerja atau mengelola jabatan harus konsisten dengan perkataan dan tindakan. Jangan menyalahgunakan waktu Anda untuk keuntungan pribadi.

3. Disiplin Kerja

Disiplin kerja menurut Afandi (2017), adalah alat-alat yang digunakan manajer untuk mengubah perilaku dan meningkatkan kesadaran atau kemauan individu untuk mematuhi semua aturan perusahaan dan norma sosial. Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku (Hasibuan, 2020).

a. Bentuk Disiplin Kerja

Menurut Affandi (2017), bentuk disiplin kerja ada tiga, yaitu disiplin preventif, disiplin korektif, dan disiplin progresif.

1) Disiplin Preventif

Disiplin preventif merupakan disiplin pencegahan yang bertujuan untuk mencegah pelanggaran peraturan perundang-undangan guna mendorong pegawai berperilaku dan menaati berbagai standar dan ketentuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, disiplin preventif merupakan upaya untuk menciptakan sikap dan iklim organisasi dimana seluruh anggota organisasi dapat mengikuti dan mematuhi instruksi yang telah ditetapkan.

2) Disiplin Korektif

Disiplin korektif adalah disiplin yang bertujuan untuk menyelesaikan permasalahan yang melanggar peraturan perundang-undangan yang berlaku dan memperbaikinya di kemudian hari, dengan menaati peraturan yang berlaku di perusahaan.

Oleh karena itu, disiplin korektif adalah upaya untuk mengoreksi dan menindak pegawai yang melanggar peraturan perundang-undangan yang berlaku. Dengan kata lain, tujuan tindakan korektif adalah untuk memastikan

bahwa karyawan tidak melanggar hukum dan dihukum sesuai dengan hukum yang berlaku. Disiplin korektif ini diterapkan untuk memperbaiki kesalahan dan mencegah pegawai lain melakukan tindakan serupa serta mencegah kesalahan lain di kemudian hari.

3) Disiplin Progresif

Perkembangannya mengarah pada sanksi tegas terhadap pelanggaran. Tujuannya adalah memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil keputusan sebelum dikenakan hukuman berat.

Penerapan disiplin progresif ini akan memungkinkan manajemen untuk menjatuhkan hukuman atau skorsing yang berat. Contoh disiplin progresif mencakup teguran lisan, skorsing, penurunan pangkat, atau pemberhentian.

b. Faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Menurut Afandi (2017), terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai dalam suatu organisasi:

- 1) Faktor kepemimpinan
- 2) Faktor kompensasi
- 3) Faktor penghargaan
- 4) Faktor kemampuan

- 5) Faktor keadilan
- 6) Faktor pengawasan
- 7) Faktor lingkungan
- 8) Faktor sanksi hukuman
- 9) Faktor loyalitas
- 10) Faktor budaya organisasi

4. Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang berhubungan dengan hubungan kerja, hubungan baik dengan atasan dan hubungan rekan kerja, atau hubungan dengan bawahan (Sedarmayanti, 2017). Menurut Hanafi & Zulkifli (2018), lingkungan kerja non fisik adalah lingkungan kerja yang tidak dapat dideteksi oleh indera manusia, tetapi dapat dirasakan. Menurut Sedarmayanti (2011), menyatakan bahwa secara umum terdapat dua jenis lingkungan kerja, yaitu:

a. Lingkungan kerja fisik

Lingkungan kerja fisik mengacu pada seluruh aspek lingkungan fisik di sekitar tempat kerja yang dapat memberikan dampak terhadap karyawan secara langsung maupun tidak langsung, seperti meja, kursi, komputer, mesin fotokopi, jaringan internet, dan lain sebagainya.

b. Lingkungan kerja non fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah suatu kondisi tempat kerja yang berdampak pada kondisi manusia, seperti suhu, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna, dan lain-lain yang disebut dengan lingkungan kerja non fisik.

B. Penelitian Terdahulu

Untuk mendukung penelitian ini, perlu adanya penelitian terdahulu terkait dengan variabel yang akan diteliti mengenai promosi jabatan, disiplin kerja, dan lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja pegawai. Berikut beberapa penelitian terdahulu yang mendukung penelitian ini:

Tabel 2. 1 Konseptual Penelitian Terdahulu

NO	Interaksi Variabel	Hasil Penelitian	Penelitian Terdahulu
1	Promosi Jabatan terhadap Kinerja	Promosi jabatan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pekerjaan Umum Kota Cilegon.	Abdul Fatah, Raudatul Janah (2020)
2	Promosi Jabatan terhadap Kinerja	Promosi jabatan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.	Vanessa Putri Patricia Pangaribuan, Bernadetta Anita Jerry S, Oloan Jufrison Silalahi (2021)
3	Promosi Jabatan terhadap Kinerja	Promosi jabatan berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT Kantor Pos	Rizka Nur Hidayah, Eny Kustiyah, Sri Hartono (2020)

		(Persero) cabang Surakarta.	
4	Disiplin Kerja terhadap Kinerja	Disiplin kerja mempunyai pengaruh negatif yang signifikan terhadap kinerja. Lingkungan kerja mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja	Ramadhan (2018)
5	Disiplin Kerja terhadap Kinerja	Disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.	Gito Septa Putra, John Ferno (2023)
6	Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Kinerja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Disiplin kerja berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja pegawai. 2. Lingkungan kerja non fisik berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. 	Muhammad Asman, Isman, Gilang Amirungga Luhung (2021)
7	Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Kinerja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lingkungan kerja non fisik berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai 	Tiya Intan Permata Sari (2018)
8	Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Kinerja	Lingkungan kerja non fisik berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.	Anggita Dyah Ayu Safira, H. Hasan Abdul Rozak (2020)
9	Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja	1. Disiplin Kerja berpengaruh positif	Marten Wakdomi, Lucky O.H. Dotulung, Merinda

	Non Fisik terhadap Kinerja	signifikan terhadap kinerja pegawai. 2. Lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.	H. Ch. Pandowo (2022)
10	Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Kinerja	1. Disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai 2. Lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.	Noor Farid (2022)

C. Perumusan Hipotesis

Berdasarkan penelitian terdahulu, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

1. Hubungan antara Promosi Jabatan dengan Kinerja Pegawai

Promosi Jabatan adalah apabila seorang pimpinan menaikkan jabatan seorang pegawai atau pegawai satu tingkat lebih tinggi dari jabatan semula dan mendapat wewenang dan tanggung jawab yang lebih besar dari tanggung jawabnya sebelumnya, setelah pegawai atau pegawai yang bersangkutan telah melalui proses evaluasi atau penilaian dan dinyatakan layak dipromosikan ke tingkat yang lebih tinggi (Afandi, 2017). Variabel promosi jabatan berkaitan dengan kinerja karyawan, dikarenakan apabila seorang pegawai dipromosikan ke jabatan berikutnya akan mendapatkan

kepuasan dan kebanggaan pribadi, status sosial yang semakin tinggi, dan penghasilan semakin besar. Hal ini dibuktikan hasil penelitian dari Fatah & Janah (2020), yang menyatakan bahwa promosi jabatan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini juga diperkuat oleh Putri dkk (2021), yang menyatakan promosi jabatan mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

H1 : Promosi jabatan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada kantor Dinas Sosial Kab Sleman.

2. Hubungan antara Disiplin Kerja dengan Kinerja Pegawai

Disiplin Kerja menurut Afandi (2017), adalah alat alat yang digunakan manajer untuk mengubah perilaku dan meningkatkan kesadaran atau kemauan individu untuk mematuhi semua aturan perusahaan dan norma sosial. Variabel disiplin kerja memiliki keterkaitan dengan kinerja pegawai, hal ini dikarenakan semakin baik kedisiplinan seorang pegawai maka semakin tinggi kinerja yang dapat dicapai (Hasibuan, 2020). Hal ini dibuktikan hasil penelitian Putra & Ferno (2023), menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini juga diperkuat oleh Asman dkk (2021) yang menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja pegawai.

H2 : Disiplin Kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada kantor Dinas Sosial Kab Sleman.

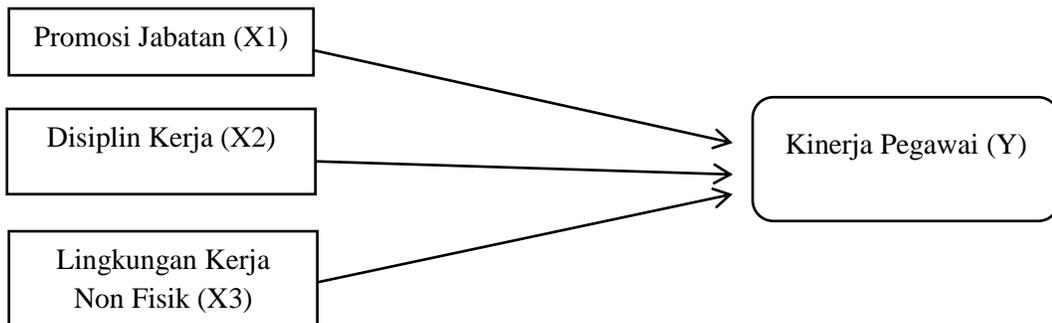
3. Hubungan antara Lingkungan Kerja Non fisik dengan Kinerja Pegawai

Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang berhubungan dengan hubungan kerja, hubungan baik dengan atasan dan hubungan rekan kerja, atau hubungan dengan bawahan (Sedarmayanti, 2017). Variabel lingkungan kerja berhubungan dengan kinerja, hal ini dikarenakan semakin nyaman dan amannya perasaan karyawan terhadap lingkungan kerjanya baik fisik maupun non fisik maka akan semakin besar dampaknya terhadap produktivitas karyawan, lingkungan kerja yang kondusif dan menyenangkan akan meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Wakdomi dkk (2022) menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini juga diperkuat oleh Ramadhan, (2018) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja.

H3 : Lingkungan Kerja Non Fisik berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada kantor Dinas Sosial Kab Sleman.

D. Kerangka Penelitian

Kerangka penelitian berikut ini menjelaskan hubungan antara variabel independen yaitu Promosi Jabatan (X1), Disiplin Kerja (X2) dan Lingkungan Kerja Non Fisik (X3) terhadap variabel dependen yaitu Kinerja Pegawai (Y).



Gambar 2. 1 Kerangka Penelitian