

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Dalam penulisan seminar ini peneliti mencari serta menggali informasi dari penelitian-penelitian terdahulu sebagai bahan perbandingan, baik dari segi kelebihan dan kekurangan yang sudah ada. Selain itu, dalam penelitian ini peneliti juga menggali informasi dari berbagai sumber seperti jurnal-jurnal dengan tujuan mendapatkan informasi yang telah ada sebelumnya tentang teori-teori yang berkaitan dengan judul yang penulis gunakan dalam mengumpulkan landasan teori.

2.1.1 Iklim Organisasi

Iklim organisasi merupakan persepsi anggota organisasi terhadap lingkungan internal atau psikologis yang merupakan anggapan bersama-sama mengenai kebijakan, pelaksanaan, dan berbagai prosedur baik formal maupun informal anggota organisasi yang menentukan kinerja sehingga berpengaruh langsung pada kinerja organisasi pula, dalam rangka mencapai hasil yang diinginkan. Ini mencakup budaya, nilai-nilai, norma, dan suasana yang mendefinisikan cara orang bekerja dan berinteraksi di dalam organisasi tersebut.

2.1.1.1 Definisi Iklim Organisasi

Iklim organisasi merupakan lingkungan internal atau psikologi organisasi juga dapat dipandang dapat mempengaruhi perilaku para anggota di dalamnya dan iklim organisasi tersebut terbentuk karena adanya kegiatan-kegiatan di suatu dalam organisasi. Iklim organisasi didefinisikan sebagai apa yang sedang ataupun sedang

terjadi di lingkungan organisasi bagi para anggotanya (individu serta kelompok) serta mereka yang berhubungan dengan teratur dengannya (pemasok, pelanggan, konsultan, kontraktor), (Paisal et al., 2020). Dimana iklim organisasi merupakan lingkungan internal ataupun psikologi organisasi, serta dimana karakteristik ataupun aspek iklim organisasi melalui perilaku dengan cara tertentu (Manuaba et al., 2020).

Iklim organisasi merupakan fungsi kegiatan yang terdapat dalam organisasi untuk menunjukkan kepada anggota bahwa organisasi mendorong mereka dan memberi mereka tanggung jawab dalam mengerjakan tugas-tugas mereka dan menyediakan informasi yang terbuka dan cukup tentang organisasi, mendengarkan penuh perhatian serta memperoleh informasi yang dapat dipercayai transparan. Ini adalah persepsi tentang lingkungan internal seluruh organisasi, sikap serta perilaku organisssasi, iklim organisasi inilah yang membantu meningkatkan kreativitas dalam suatu organisasi (Goh et al., 2020).

Iklim organisasi dapat diartikan sebagai karakteristik yang menggambarkan suatu organisasi yang menjadikan faktor untuk membedakannya dari organisasi lain, sehingga mempengaruhi perilaku Masyarakat (Zamzam & Yustini, 2020).

Iklim organisasi adalah serangkaian deskripsi dari karakteristik organisasi, yang membedakan organisasi dengan organisasi lainnya yang mengarah pada persepsi masing-masing anggota dalam memandang organisasinya (Fakhry dan Tien, 2021:15). Iklim organisasi memang sangat penting karena menunjukan cara hidup suatu organisasi serta dapat menimbulkan pengaruh yang sangat besar terhadap kepuasan kerja sehinga setiap anggota organisasi akan meningkat serta

mereka merasa nyaman apabila iklim organisasinya kondusif dan berjalan dengan baik.

Iklim organisasi ialah suatu aspek terpenting dari lingkungan organisasi, dimana berkenaan langsung terhadap perilaku karyawan, meningkatkan efisiensi organisasi, meningkatkan penjualan keuntungan, bahkan menentukan keberhasilan suatu perusahaan (Rozman, Strukelj 2021).

Dari pengertian diatas, maka dapat disimpulkan dimana Iklim organisasi ialah pandangan individu ataupun karyawan mengenai organisasi tempat individu ataupun pekerja bekerja yang muncul dari aktivitas organisasi dimana secara langsung mempengaruhi perilaku pegawai.

Berdasarkan definisi-definisi yang telah diuraikan para ahli diatas, penulis merangkumnya kedalam tabel berikut ini:

Tabel 2. 1
Definisi Iklim Organisasi Menurut Para Ahli

No	Penulis/Tahun	Pengertian
1	I Wayan Mudiarta Utama (2019)	Iklim organisasi merupakan lingkungan internal atau psikologi organisasi juga dapat dipandang dapat mempengaruhi perilaku para anggota di dalamnya dan iklim organisasi tersebut terbentuk karena adanya kegiatan-kegiatan di suatu dalam organisasi.
2	Paisal et al., (2020)	Iklim organisasi didefinisikan sebagai apa yang sedang ataupun sedang terjadi di lingkungan organisasi bagi para anggotanya (individu serta kelompok) serta mereka yang berhubungan dengan teratur dengannya (pemasok, pelanggan, konsultan, kontraktor).
3	Manuaba et al., (2020)	Dimana iklim organisasi merupakan lingkungan internal ataupun psikologi organisasi, serta dimana karakteristik ataupun aspek iklim organisasi melalui perilaku dengan cara tertentu (Manuaba et al., 2020).
4	Goh et al., (2020)	Ini adalah persepsi tentang lingkungan internal seluruh organisasi, sikap serta perilaku organisasi, iklim organisasi inilah yang membantu meningkatkan kreativitas dalam suatu organisasi.
5	Zamzam & Yustini, (2020)	Iklim organisasi dapat diartikan sebagai karakteristik yang menggambarkan suatu organisasi yang menjadikan faktor untuk membedakannya dari organisasi lain, sehingga mempengaruhi perilaku Masyarakat.

No	Penulis/Tahun	Pengertian
6	Rozman, Strukelj(2021)	Iklim organisasi ialah suatu aspek terpenting dari lingkungan organisasi, dimana berkenaan langsung terhadap perilaku karyawan, meningkatkan efisiensi organisasi, meningkatkan penjualan keuntungan, bahkan menentukan keberhasilan suatu perusahaan.

Sumber: Data diolah penulis, 2024

Berdasarkan uraian-uraian dari definisi iklim organisasi menurut para ahli di atas, maka penulis menggunakan definisi I Wayan Murdiartha Utama (2019) sebagai teori dasar dalam penelitian karena dengan fenomena yang ada dalam perusahaan masih banyak terdapat berbagai karakteristik pegawai.

2.1.1.2 Dimensi Iklim Organisasi

Nia K (2021: 55) dalam buku Fakhry dan Tien menyebutkan ada 6 dimensi iklim organisasi sebagai berikut:

1. Konformitas

Apabila dalam suatu organisasi banyak sekali memiliki aturan yang harus dituruti oleh para pekerja padahal aturan tersebut tidak ada relevansinya atau hubungannya dengan pelaksanaan pekerjaan.

2. Tanggung Jawab

Apabila setiap keputusan yang diambil dalam suatu organisasi dilakukan oleh pimpinan maka organisasi tersebut dikatakan mempunyai iklim organisasi yang rendah, karena pada dasarnya bawahan tidak diberi kesempatan untuk ikut berpartisipasi dalam organisasi.

3. Imbalan

Setiap kegiatan yang dilakukan untuk mendapatkan hasil atau prestasi yang baik tidak mendapatkan penghargaan apapun dari pihak perusahaan sebaliknya jika dilakukan kesalahan maka para karyawan diberi hukuman

yang berat, iklim kerja yang demikian disebut iklim kerja dengan imbalan yang rendah.

4. Semangat Kelompok

Apabila dalam organisasi orang – orang saling mencurigai dan sulit untuk mencapai dan tidak ada perasaan kelompok maka iklim kerja yang demikian disebut dengan semangat kerja rendah.

5. Kejelasan

Suatu organisasi memiliki prosedur kerja yang tidak jelas, orang – orang merasa tidak mengetahui dengan pasti yang mana tanggung jawab dan wewenangnya.

6. Standar

Ketentuan yang ditetapkan tentang mutu dari hasil kerja yang dikerjakan oleh para anggota.

2.1.1.3 Faktor Iklim Organisasi

Menurut Litwin dan Stringer dalam buku Fakhry dan Tien (2021: 71) mengembangkan faktor iklim organisasi:

1. Struktur

Karakter ini merupakan pandangan anggota terhadap aturan dalam organisasi, seperti prosedur kebijaksanaan yang diberlakukan dalam organisasi dirasakan nyaman atau kurang nyaman, dan batasan – batasan tugas dan wewenang yang diberikan oleh atasan atau organisasi terhadap anggotanya, termasuk peluang anggota untuk berinovasi.

2. Tantangan dan Tanggung jawab

Hal ini merupakan ukuran persepsi anggota terhadap besarnya tanggung jawab yang dipercayakan kepada anggota organisasi yang timbul karena tersediannya tantangan kerja, tuntutan untuk bekerja dalam target, serta berkesempatan untuk merasakan prestasi. Karakter tantangan akan muncul dengan kuat dan berhubungan secara positif dengan pengembangan prestasi pegawai.

3. Kehangatan dan Bantuan

Karakteristik ini menekankan kepada hubungan kerja yang baik dalam situasi kerja. Adanya dukungan yang bersifat positif dan pemberian apresiasi kepada anggota dari pada sekedar pemberian penghargaan dan hukuman. Situasi kerja menimbulkan rasa tentram dalam bekerja. Adanya keangatan dalam organisasi dan dukungan pimpinan akan mengurangi kecemasan dalam bekerja.

4. Penghargaan dan Hukuman

Karakteristik ini lebih menekankan kepada persepsi anggota terhadap pemberian penghargaan atau hukuman atas hasil kerja dan perilaku pegawai. Hukuman menunjukkan penolakan terhadap perilaku. Pemberian penghargaan dalam arti mendapat promosi jabatan atau bonus bagi pegawai yang berprestasi.

5. Konflik

Ini merupakan persepsi anggota terhadap kompetensi dan konflik – konflik dalam situasi kerja, serta kebijaksanaan organisasi dalam menyelesaikan

konflik-konflik yang terjadi di dalamnya. Kemampuan pegawai dalam menghadapi konflik, termasuk strategi organisasi dalam mengelola konflik.

6. Standar penampilan kerja dan Harapan kerja

Hal ini merupakan persepsi anggota terhadap derajat pentingnya hasil kerja yang harus dicapai dan penampilan kerja dengan organisasi dan kejelasan harapan organisasi terhadap penampilan kerja anggotanya.

7. Identitas Organisasi

Karakteristik ini menekankan pada persepsi anggota terhadap derajat pentingnya loyalitas kelompok dalam diri anggota organisasi, apakah timbulnya rasa kebanggaan mampu memperbaiki penampilan kerja individu.

8. Pengambilan Risiko

Karakteristik ini merupakan persepsi anggota terhadap kebijakan organisasi tentang seberapa besar anggota diberi kepercayaan untuk mengambil risiko dalam membuat keputusan, yang timbul akibat diberikannya kesempatan untuk menyalurkan ide dan kreativitas.

2.1.1.4 Indikator Iklim Organisasi

Iklim organisasi dapat berfungsi sebagai indikator terpenuhi atau tidaknya harapan-harapan dari para pegawai untuk bekerja di dalam perusahaan. Indikator iklim organisasi adalah dimensi dari variabel iklim organisasi yang menjadi tolak ukur karakteristik seorang pegawai untuk berperilaku dalam suatu lingkungan suatu perusahaan.

Litwin dan Stringer dalam Meithiana Indrasari (2017: 12), mengajukan beberapa indikator iklim organisasi melalui lima aspek, yaitu:

1. Tanggung Jawab (*Responsibility*)

Tanggung jawab adalah perasaan menjadi pimpinan bagi diri sendiri, yakin dengan keputusan yang diambil dan menerima resiko apa yang akan ditimbulkan, tidak selalu harus mengecek ulang semua keputusan yang diambil, ketika karyawan mendapat suatu pekerjaan, karyawan yang bersangkutan mengetahui bahwa itu adalah pekerjaannya.

2. Identitas (*Identity*)

Identitas adalah perasaan memiliki (*sense of belonging*) terhadap perusahaan dan diterima dalam kelompok. Jika karyawan merasa memiliki identitas perusahaan maka dengan otomatis karyawan tersebut akan bertanggung jawab menjaga identitas organisasi dengan sebaik mungkin.

3. Kehangatan (*warmth*)

Kehangatan adalah perasaan terhadap suasana kerja yang bersahabat dan lebih ditekankan pada kondisi keramahan atau persahabatan dalam kelompok yang informal, serta hubungan yang baik antar rekan kerja, penekanan pada pengaruh persahabatan dan kelompok sosial yang informal.

4. Dukungan (*support*)

Dukungan adalah hal-hal yang terkait dengan dukungan dan hubungan antar sesama rekan kerja yaitu perasaan saling menolong antara pimpinan dan Karyawan, lebih ditekankan pada dukungan yang saling membutuhkan antara Karyawan dan staf.

5. Konflik (*conflict*)

Konflik merupakan situasi terjadi pertentangan atau perbedaan pendapat antara karyawan dengan pimpinan dan karyawan dengan karyawan. Ditekankan pada kondisi dimana pimpinan organisasi dan karyawan beserta staf mau mendengarkan pendapat yang berbeda. Kedua belah pihak bersedia menempatkan masalah secara terbuka dan mencari solusinya dari pada menghindarinya.

Menurut Bassem, Maamari dan Madjalani (2017), iklim organisasi dapat diukur melalui tujuh indikator yaitu:

1. Struktur

Memiliki tanggung jawab dan peran yang jelas dan terorganisir dengan baik.

2. Tanggung jawab

Sejauh mana karyawan bertanggung jawab untuk mencapai pekerjaan mereka, dorongan dari kebijaksanaan dan penilaian individu dimana karyawan dibuat merasa bahwa mereka “bos mereka sendiri”.

3. Risiko

Kesediaan untuk mengambil risiko dan peluang atas ide-ide karyawan.

4. Penghargaan

Karyawan percaya bahwa penghargaan diberikan secara adil, tergantung pada kualitas pekerjaan dan penghargaan kinerja positif lebih signifikan daripada hukuman dalam organisasi

5. Kehangatan

Bagaimana interaksi antar karyawan dalam menjalin komunikasi yang baik di dalam perusahaan

6. Dukungan

Sebagaimana karyawan saling membantu dan memberikan support antar karyawan.

7. Konflik

Menjaga hubungan interpersonal yang baik dan menghindari konflik dan perselisihan.

Menurut I Wayan Mudiarta Utama (2019) menyatakan bahwa ada beberapa indikator iklim organisasi, adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan

Perilaku atau interaksi seseorang pimpinan dalam mengkoordinasikan dan menggerakkan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi.

2. Kepercayaan

Adanya sikap saling percaya antara karyawan dan pimpinan dengan tetap mengembangkan dan mempertahankan hubungan yang penuh keyakinan dan kepercayaan.

3. Pembuatan keputusan bersama atau dukungan

Para karyawan disemua tingkat organisasi harus diajak komunikasi dan konsultasi mengenai semua masalah dalam semua kebijakan organisasi yang relevan dengan kedudukan mereka dan berperan serta dalam pembuatan keputusan dan penetapan tujuan.

4. Kejujuran

Suasana umum yang diliputi kejujuran dan keterus terangan yang mewarnai hubungan antar karyawan didalam organisasi, dimana karyawan mampu mengatakan apa yang ada dipikiran mereka.

5. Komunikasi

Karyawan berhak mengetahui akan informasi yang berhubungan dengan tugas dan wewenang mereka.

Menurut Dinibutun et al., (2020) indikator Iklim Organisasi adalah :

1. Kepemimpinan
2. Beban Kerja
3. Kejelasan Tugas
4. Kerja Team
5. Etika
6. Partisipasi

Tabel 2. 2
Indikator Iklim Organisasi Menurut Para Ahli

No	Penulis/Tahun	Indikator
1	Litwin dan Stringger dalam Meithiana Indrasaei (2017:12)	1. Tanggung Jawab (<i>Responsibility</i>) 2. Identitas (<i>identity</i>) 3. Kehangatan (<i>warmth</i>) 4. Dukungan (<i>Support</i>) 5. Konflik (<i>conflict</i>)
2	Basem, Maamari dan Madjalani (2017)	1. Struktur 2. Tanggung jawab 3. Risiko 4. Penghargaan 5. Kehangatan 6. Dukungan 7. Konflik
3	I Wayan Mudiarta Utam (2019)	1. Kepemimpinan 2. Kepercayaan

No	Penulis/Tahun	Indikator
		3. Pembuatan Keputusan Bersama atau dukungan 4. Kejujuran 5. Komunikasi
4	Dinibutun et al., (2020)	1. Kepemimpinan 2. Beban kerja 3. Kejelasan tugas 4. Kerja Team 5. Etika 6. Partisipasi

Sumber: Data diolah peneliti, 2024

Dari beberapa indikator yang ada pada tabel 2.2 diatas, penulis memilih indikator iklim organisasi menurut Basem, Mamari dan Madjalani (2017) yaitu struktur, tanggung jawab, risiko, penghargaan, kehangatan, dukungan, dan konflik. Memilih indikator ini karena dalam mengukur iklim organisasi merupakan Langkah penting untuk mendapatkan gambaran yang akurat mengenai keadaan.

2.1.2 Promosi Jabatan

Sifat dasar manusia pada umumnya tidak akan pernah puas selalu ingin menjadi lebih baik dan lebih maju dari posisi yang dipunyai pada saat ini. Karrena itulah pada umumnya mereka menginginkan kemajuan dalam hidupnya. Termasuk kemajuan dalam karirnya. Kesempatan untuk maju dalam suatu organisasi dinamakan dengan promosi jabatan.

Promosi jabatan adalah Keputusan yang paling penting bagi Perusahaan dan pegawai. Dari sudut pandang Perusahaan, kualitas manajemen masa depan tergantung pada keputusan promosi. Mempromosikan orang-orang terbaik akan memungkinkan Perusahaan untuk mempertahankan keunggulan kompetitif melalui orang kompeten yang ahli dalam bidangnya.

2.1.2.1 Definisi Promosi Jabatan

Promosi memiliki implikasi yang signifikan bagi seluruh tenaga kerja. Menurut Barzilai & Chinn, (2018) bahwa Promosi jabatan adalah promosi epistemologis dari karyawan yang cocok yang mencapai tujuan epistemologis yang berharga melalui kompetensi. Promosi jabatan adalah perpindahan yang memperbesar *authority* dan *responsibility* pegawai ke jabatan yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi sehingga kewajiban hak, status dan penghasilannya semakin besar (Hasibuan, 2019:108). Promosi jabatan merupakan perpindahan karyawan ke posisi yang lebih tinggi dalam hierarki organisasi daripada sebelumnya, seiring dengan peningkatan hak serta tanggung jawab.

Salah satu cara yang dapat ditempuh oleh manajemen untuk meningkatkan prestasi para pegawainya adalah dengan melakukan promosi jabatan (Rusdy, 2020). Oleh karena itu, promosi memberi karyawan lebih banyak status sosial, wewenang, tanggung jawab, dan prestasi. Promosi jabatan adalah kenaikan status dari posisi ke posisi yang lebih tinggi (Saefullah, 2021). Untuk melakukan promosi, perusahaan dan instansi harus terlebih dahulu mengatur kondisi agar kepuasan target yang dipromosikan dapat dipertahankan pada tingkat yang lebih tinggi.

Promosi jabatan dilaksanakan guna meningkatkan SDM suatu organisasi, serta promosi jabatan bermaksud untuk regenerasi SDM dalam suatu organisasi untuk keberlangsungan hidupnya. Promosi ialah perangkat yang mendorong karyawan untuk mencapai yang lebih baik serta bekerja lebih keras dalam lingkungan organisasi (Saing et al., 2021).

Berlandaskan pemaparan para ahli tersebut, ditarik kesimpulan dimana promosi merupakan pemindahan jabatan/pekerjaan ataupun pengangkatan kembali individu pekerja dari tingkatan yang lebih rendah kedalam tingkatan yang lebih tinggi.

Tabel 2. 3
Pengertian Promosi Jabatan Menurut Para Ahli

No	Penulis/Tahun	Pengertian
1	Barzilai & Chinn,(2018)	Promosi jabatan adalah promosi epistemologis dari karyawan yang cocok yang mencapai tujuan epistemologis yang berharga melalui kompetensi.
2	Hasibuan (2019:108)	Promosi jabatan adalah perpindahan yang memperbesar <i>authority</i> dan <i>responsibility</i> pegawai ke jabatan yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi sehingga kewajiban hak, status dan penghasilannya semakin besar.
3	Siswanto (2019)	Promosi jabatan merupakan perpindahan karyawan ke posisi yang lebih tinggi dalam hierarki organisasi daripada sebelumnya, seiring dengan peningkatan hak serta tanggung jawab.
4	Rusdy (2020)	Salah satu cara yang dapat ditempuh oleh manajemen untuk meningkatkan prestasi para pegawainya adalah dengan melakukan promosi jabatan.
5	Saefullah (2021)	Promosi jabatan adalah kenaikan status dari posisi ke posisi yang lebih tinggi.
6	Saing et al., (2021)	Promosi ialah perangkat yang mendorong karyawan untuk mencapai yang lebih baik serta bekerja lebih keras dalam lingkungan organisasi.

Sumber: Data diolah peneliti, 2024

Berdasarkan uraian pengertian promosi jabatan menurut para ahli di atas, maka penulis menggunakan teori menurut Hasibuan, 2019:108 yang mendefinisikan Promosi jabatan adalah perpindahan yang memperbesar *authority* dan *responsibility* pegawai ke jabatan yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi sehingga kewajiban hak, status dan penghasilannya semakin besar. Karena sesuai dengan fenomena yang ada di dalam perusahaan yaitu terdapat pegawai yang merasa perlu adanya promosi jabatan.

2.1.2.2 Tujuan Promosi Jabatan

Setiap pegawai yang bekerja dalam suatu organisasi ingin menjadi lebih maju karena promosi dapat meningkatkan kesejahteraan hidup karyawan dan dengan promosi pegawai juga memperoleh pengakuan atas kemampuannya dalam bekerja dengan baik dari organisasi.

Menurut Hasibuan (2019:113) tujuan promosi jabatan adalah sebagai berikut:

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

8. Untuk menambah atau memperluas pengetahuan serta pengalaman kerja para pegawai dan ini merupakan daya dorong bagi pegawai lainnya.
9. Untuk mengisi kekosongan jabatan dalam suatu perusahaan karena pejabatnya berhenti. Agar jabatan itu tidak lowong maka dipromosikan pegawai lainnya.
10. Pegawai yang dipromosikan kepada jabatan yang tepat, semangat, kesenangan dan ketenangannya dalam bekerja semakin meningkat sehingga produktivitas kerjanya meningkat.
11. Untuk mempermudah penarik pelamar, sebab dengan adanya kesempatan promosi merupakan daya dorong serta perangsang bagi pelamar-pelamar untuk memasukkan lamaran kerjanya.
12. Promosi akan memperbaiki status pegawai dari pegawai sementara menjadi pegawai tetap setelah lulus dalam masa percobaan.

Maka dari penjelasan diatas jelaslah bahwa promosi jabatan bertujuan untuk menunjang kegiatan organisasi atau pelaksanaan fungsi-fungsi

2.1.2.3 Syarat-Syarat Promosi Jabatan

Dalam mempromosikan pegawai, organisasi harus mempunyai syarat- syarat tertentu yang telah direncanakan sebelumnya. Syarat-syarat promosi harus diinformasikan kepada semua pegawai, agar mereka mengetahui secara jelas. Syarat-syarat promosi jabatan menurut Hasibuan (2019 : 111) meliputi hal-hal berikut:

1. Mempunyai kejujuran yang tinggi

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

2. Mempunyai disiplin kerja yang baik

Pegawai harus disiplin pada dirinya, tugas-tugasnya serta mentaati peraturan yang berlaku baik peraturan secara lisan maupun tertulis maupun kebiasaan-kebiasaan. Disiplin pegawai sangat penting karena hanya dengan kedisiplinan memungkinkan organisasi dapat mencapai hasil yang optimal.

3. Memiliki prestasi kerja yang baik

Pegawai mampu mencapai hasil kerja yang baik dan dapat dipertanggung jawabkan kualitas maupun kuantitasnya serta harus bekerja secara efektif dan efisien. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai dapat memanfaatkan waktu dan mempergunakan alat-alat dengan baik.

4. Mampu bekerja sama

Pegawai dapat bekerja sama secara harmonis dengan sesama pegawai baik horizontal maupun vertikal dalam mencapai sasaran organisasi. Dengan demikian akan tercipta suasana hubungan kerja yang baik antar semua pegawai.

5. Kecakapan

Pegawai harus cakap, kreatif, dan inovatif dalam menyelesaikan tugas-tugasnya pada jabatan tersebut. Bekerja secara mandiri dalam menye-

lesaikan pekerjaannya dengan baik, tanpa mendapatkan bimbingan yang terus menerus dari atasannya.

6. Loyalitas terhadap organisasi

Pegawai harus loyal dalam membela organisasi dari tindakan yang dapat merugikan organisasi. Ini menunjukkan bahwa adanya partisipasi aktif pegawai terhadap organisasi.

7. Mempunyai jiwa kepemimpinan

Pegawai harus mampu membina dan memotivasi bawahannya untuk bekerjasama dan bekerja secara efektif dalam mencapai sasaran organisasi. Dia harus menjadi panutan dan memperoleh personal authority yang tinggi dari para bawahannya.

8. Komunikatif

Pegawai harus mampu berkomunikasi secara efektif dan mampu menerima atau mempersepsikan informasi dari atasan dengan baik, sehingga tidak terjadi kesalahpahaman.

9. Pendidikan yang sesuai dengan jabatan Pegawai harus memiliki ijazah dari Pendidikan formal sesuai dengan spesifikasi jabatannya.

2.1.2.4 Faktor Promosi Jabatan

2.1.2.5 Indikator Promosi Jabatan

Menurut Sihabudin, (2018) bahwa ada 5 indikator Promosi jabatan yaitu :

1. Kejujuran

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

2. Prestasi Kerja

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

3. Kerjasama

Karyawan itu dapat bekerjasama secara harmonis dengan sesama karyawan baik horizontal maupun vertical dalam mencapai sasaran perusahaan.

4. Loyalitas

Karyawan itu harus loyal dalam membela perusahaan dari Tindakan yang merugikan perusahaannya. Ini menunjukkan bahwa karyawan ikut berpartisipasi aktif terhadap perusahaannya.

5. Kepemimpinan

Pemimpin harus mampu membina dan memotivasi bawahannya untuk bekerjasama secara efektif dalam mencapai sasaran perusahaan. Pimpinan harus dapat menjadi panutan bagi bawahannya.

6. Pendidikan

Karyawan harus memiliki pengetahuan serta Pendidikan formal yang sesuai dengan spesifikasi dari jabtannya.

Sebuah standar dapat dianggap sebagai pengukur yang ditetapkan, sesuatu yang harus diusahakan, untuk diperbandingkan. Secara umum standar berarti apa yang akan dicapai sebagai ukuran untuk penilaian. Menurut Hasibuan (2019:108), mengungkapkan bahwa dimensi dan indikator promosi jabatan adalah sebagai berikut:

1. Kejujuran
 - a. Kejujuran dalam bekerja
2. Disiplin
 - a. Ketaatan terhadap peraturan organisasi
 - b. Kehadiran
3. Prestasi Kerja
 - a. Pencapaian hasil kerja
4. Kerjasama
 - a. Kerjasama antar pegawai
 - b. Kerjasama dengan pimpinan
5. Kecakapan
 - a. Pengetahuan yang mendukung pelaksanaan tugas
6. Loyalitas
 - a. Bekerja secara total untuk organisasi

7. Kepemimpinan

- a. Kemampuan membentuk team work

8. Pendidikan

- a. Pendidikan pegawai

Menurut (Pandi, 2018:37) rumusan indicator-indikator umum yang diperhitungkan dalam proses promosi jabatan sebagai berikut:

1. Komunikatif

Kemampuan untuk menyampaikan ide dan informasi secara jelas dan efektif.

2. Intelektual

Kemampuan untuk belajar dan mengadaptasi pengetahuan baru dengan cepat.

3. Memiliki visi yang baik

Memikirkan tujuan jangka Panjang yang terukur dan realistis.

4. Berprestasi

Mampu mencapai target dan melebihi ekspektasi.

5. Disiplin

Kemampuan untuk mematuhi aturan dan prosedur yang telah ditetapkan.

6. Kerjasama

Kemampuan untuk bekerja secara efektif dalam tim.

7. Kejujuran

Bertindak dengan jujur dalam setiap situasi, baik dalam hal kecil maupun hal besar.

8. Kesetiaan

Memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi atau individu.

Menurut Ardana dalam (Astuti, 2018, p. 39) menyatakan bahwa promosi jabatan diukur dengan indicator sebagai berikut:

1. Memiliki kemampuan yang lebih tinggi
2. Lama bekerja
3. Gagasan yang lebih baru
4. Manajerial yang rasional
5. Prestasi/hasil pekerjaan yang tinggi
6. Kesetiaan terhadap organisasi
7. Tanggung jawab
8. Tingkat kejujuran yang dimiliki

Menurut (Siswanto, 2020) terdapat indicator dari promosi jabatan diantaranya:

a. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah mempengaruhi orang lain, bawahan atau pengikut untuk mencapai tujuan yang diinginkan oleh pemimpin.

b. Motivasi kerja

Suatu kondisi atau energi yang menyebabkan karyawan terbimbing atau terfokus pada pencapaian tujuan perusahaan, dan energi ini menimbulkan semangat atau dorongan dalam bekerja.

c. Kedisiplinan

Disiplin termasuk mengikuti kewajiban dan menghindari larangan yang diatur dalam peraturan perusahaan.

d. Prestasi Kerja

Prestasi kerja adalah hasil kualitas kerja, yang dilakukan oleh seorang karyawan dalam pekerjaannya, sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

e. Komunikasi yang baik

Menurut (Sumardjo & Priansa, 2018:108), mengemukakan bahwa indikator

Promosi Jabatan antara lain:

a. Kebutuhan

Promosi jabatan yang ada di dalam organisasi hendaknya didasarkan atas adanya kebutuhan dari dalam organisasi sehingga pegawai yang dipromosikan benar - benar dibutuhkan organisasi.

b. Kepercayaan

Promosi yang tersedia di dalam organisasi hendaknya dipercaya sebagai sarana bagi pegawai untuk meningkatkan kompetensinya sehingga ketika pegawai tersebut menduduki jabatan yang lebih tinggi ia akan menyadari bahwa promosi jabatan yang diperolehnya, selain menambah beban kerja, juga memberikan dampak kesejahteraan bagi dirinya dan keluarganya.

c. Keadilan

Promosi yang tersedia dalam organisasi hendaknya ditujukan bagi seluruh pegawai yang telah memenuhi kualifikasi tertentu sesuai dengan apa yang ditetapkan oleh organisasi.

Tabel 2. 4
Indikator Promosi Jabatan Menurut Para Ahli

No	Penulis/Tahun	Indikator
1	(Pandi, 2018:37)	1. Komunikatif 2. Intelektual 3. Memiliki visi yang baik 4. Berprestasi 5. Disiplin 6. Kerjasama 7. Kejujuran 8. Kesetiaan
2	(Astuti, 2018, p. 39)	1. Memiliki kemampuan yang lebih tinggi 2. Lama bekerja 3. Gagasan yang lebih baru 4. Manajerial yang rasional 5. Prestasi/hasil pekerjaan yang tinggi 6. Kesetiaan terhadap organisasi 7. Tanggung jawab Tingkat kejujuran yang dimiliki
3	(Sumardjo & Priansa, 2018:108)	1. Kebutuhan 2. Kepercayaan 3. Keadilan
4	(Hasibuan, 2019:108)	1. Kejujuran 2. Disiplin 3. Prestasi kerja 4. Kerjasama 5. Kecakapan 6. Loyalitas 7. Kepemimpinan 8. Pendidikan
5	(Siswanto, 2020)	1. Kepemimpinan 2. Motivasi kerja 3. Kedisiplinan 4. Prestasi kerja 5. Komunikasi yang baik

Sumber: Data diolah peneliti, 2024

Berdasarkan indikator di atas untuk mengukur promosi pegawai penulis menggunakan teori menurut Hasibuan, 2019:108 yang terdiri dari kejujuran, disiplin, prestasi kerja, Kerjasama, kecakapan, loyalitas,

kepemimpinan, dan Pendidikan. Pemilihan indikator tersebut karena komprehensif, relevan, terukur, teruji, dan dapat disesuaikan dengan budaya organisasi. Indikator tersebut membantu organisasi untuk memilih kandidat yang tepat untuk promosi jabatan, dan membangun kerja yang positif.

2.1.3 Kepuasan Kerja

Secara sederhana, kepuasan adalah upaya untuk mencapai sesuatu. Istilah ini berasal dari kata Latin *facio*, yang berarti melakukan atau membuat, dan *satis*, yang berarti cukup baik atau memadai (Narimawati, 2023). Kepuasan kerja adalah keadaan emosional pegawai di mana terjadi titik temu antara balas jasa karyawan dari organisasi/perusahaan dengan nilai tingkat balas jasa yang memang diinginkan oleh pegawai yang bersangkutan. Setiap karyawan yang memiliki tingkat kepuasan yang berbeda dapat tercermin dalam bagaimana cara karyawan tersebut menyelesaikan pekerjaannya. Akan tetapi setiap karyawan tentunya memiliki tingkat kepuasan yang berbeda yang disebabkan karena adanya perbedaan karakter dari masing-masing individu.

2.1.3.1 Definisi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja pada tingkat tertentu dapat mencegah pegawai untuk mencari pekerjaan di instansi lain. Apabila pegawai pada sebuah perusahaan atau instansi mendapatkan kepuasan kerja, maka pegawai cenderung akan bertahan walaupun tidak semua aspek yang mempengaruhi kepuasan kerja terpenuhi (Saiful dan Putra, 2022). Pegawai yang memperoleh kepuasan dari instansinya akan memiliki nrasa keterikatan terhadap instansi di banding pegawai yang tidak puas.

Dalam menciptakan kepuasan kerja, ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi seperti adanya keadaan iklim organisasi yang sesuai dengan harapan para karyawan/pegawai dan juga adanya program pengembangan karir bagi karyawan/pegawai (Badaruddin dan Hidayat, 2020). Kepuasan kerja didefinisikan selaku perasaan ataupun tanggapan emosional yang menyenangkan ataupun positif dimana diperoleh melalui evaluasi pekerjaan atau pengalaman kerja individu (Oluwole, 2020). Dengan demikian kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak dalam bekerja. Handoko dalam Qurtubin A (2020) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya (Atmaja, 2022).

Kepuasan kerja adalah hasil karyawan menganalisis kombinasi aspek umum dan khusus dari lingkungan kerja mereka yang secara langsung mempengaruhi bagaimana mereka melaksanakan tugas (Cruz et al., 2021).

Dengan begitu departemen personalia atau manajemen harus senantiasa memonitor kepuasan kerja, karena hal itu mempengaruhi tingkat absensi, perputaran tenaga kerja, semangat kerja, keluhan-keluhan, dan masalah-masalah personalia vital lainnya. Dari definisi di atas maka disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan menyenangkan atau tidak menyenangkan yang dirasakan oleh seseorang terhadap pekerjaan yang telah dilakukan dan terhadap balasan yang diterima atau diberikan oleh perusahaan terhadapnya.

Tabel 2. 5
Definisi Kepuasan Kerja Menurut Para Ahli

No	Penulis/Tahun	Pengertian
1	Badaruddin dan Hidayat, 2020	Dalam menciptakan kepuasan kerja, ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi seperti adanya keadaan iklim organisasi yang sesuai dengan harapan para karyawan/pegawai dan juga adanya program pengembangan karir bagi karyawan/pegawai
2	Oluwole, 2020	Kepuasan kerja didefinisikan selaku perasaan ataupun tanggapan emosional yang menyenangkan ataupun positif dimana diperoleh melalui evaluasi pekerjaan atau pengalaman kerja individu
3	Handoko dalam Qurtubin A (2020)	kepuasan kerja adalah emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka.
4	Cruz et al., 2021	Kepuasan kerja adalah hasil karyawan menganalisis kombinasi aspek umum dan khusus dari lingkungan kerja mereka yang secara langsung mempengaruhi bagaimana mereka melaksanakan tugas
5	Saiful dan Putra, 2022	Apabila pegawai pada sebuah perusahaan atau instansi mendapatkan kepuasan kerja, maka pegawai cenderung akan bertahan walaupun tidak semua aspek yang mempengaruhi kepuasan kerja terpenuhi.
6	Atmaja (2022)	Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya.

Sumber: Data diolah peneliti, 2024

Berdasarkan uraian pengertian kepuasan kerja di atas menurut para ahli di atas, maka penulis menggunakan teori menurut Handoko dalam Qurtubin A (2020) yang mendefinisikan kepuasan kerja adalah emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Hal ini karena sesuai dengan fenomena yang ada dalam perusahaan yaitu banyak karyawan yang belum merasa puas dalam melakukan pekerjaannya.

2.1.3.2 Faktor Kepuasan Kerja

Affandi (2018:73) ada lima faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut:

1. Pemenuhan kebutuhan (*Need fulfilment*)

Kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.

2. Perbedaan (*Discrepancies*)

Kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan apa yang diperoleh individu dari pekerjaannya. Bila harapan lebih besar dari apa yang diterima, orang akan tidak puas. Sebaliknya, individu akan puas bila menerima manfaat diatas harapan.

3. Pencapaian nilai (*Value attainment*)

Kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.

4. Keadilan (*Equity*)

Kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja.

5. Budaya organisasi (*Organization Culture*)

Dalam sebuah organisasi yang terjalin budaya kerja yang baik dan harmonis maka pegawai akan merasa puas bekerja dan berupaya bekerja dengan baik.

2.1.3.3 Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Handoko (2020,:193), terdapat beberapa indicator untuk menunjukkan kepuasan kerja pada seorang karyawan, yaitu sebagai berikut:

1. Kesesuaian

Seseorang akan merasa kepuasan bila apa yang didapat seseorang lebih dari apa yang diharapkan.

2. Kepuasan

Kepuasan seseorang didapat bagaimana seseorang merasakan adanya suatu keadilan atas situasi tertentu, dan dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain.

3. Hilangnya perasaan tidak puas

Merupakan faktor-faktor yang menjadi penyebab dari ketidakpuasan seseorang. Adapun faktor-faktor itu meliputi: gaji, penyelia, teman kerja, kondisi kerja, kebijakan perusahaan, dan keamanan kerja.

4. Satifiers

Indikator menurut Jufrizen & Pratiwi (2021) mengemukakan bahwa indikator kepuasan kerja yaitu:

1. Gaji dan Upah
2. Prospek kemajuan professional
3. Hubungan dengan rekan kerja
4. Penempatan kerja
5. Sifat pekerjaan
6. Struktur organisasi perusahaan
7. Standar pengawasan

Adapun indikator kepuasan kerja menurut Affandi (2019:82) adalah sebagai berikut:

1. Pekerjaan

Isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.

2. Upah

Jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksana kerja apakah sesuai dengan kebutuhan yang dirasa adil.

3. Promosi

Kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan.

4. Pengawasan

Seseorang senantiasa memberikan perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja terima rekan kerja teman-teman kepada siapa seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan.

5. Rekan kerja

Seseorang dapat merasakan rekan kerja yang sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan.

Indikator menurut Widodo (2015) dalam Harahap, S. F., & Tirtayasa (2020:125) yaitu:

1. Jumlah bayaran yang diterima atas hasil kerjanya
2. Beban kerja yang diterima
3. Karakteristik pribadi dan rasa tanggung jawab Bersama
4. Gaya kepemimpinan dan karakteristik pimpinan
5. Peningkatan status
6. Tingkat penerangan dan tata ruang, dan struktur dan pola kepemimpinan.

Widodo (dalam Nabawi 2019) mengemukakan indikator sebagai berikut:

1. Pekerjaan itu sendiri

Yakni mencakup kesempatan untuk belajar dan tanggung jawab

2. Gaji/Upah

Yakni mencakup sistem penggajian dan keadilan penggajian

3. Rekan Kerja

Yakni mencakup dukungan rekan kerja dan kelompok kerja

Tabel 2. 6
Indikator Kepuasan Kerja Menurut Para Ahli

No	Penulis/Tahun	Pengertian
1	Affandi (2021)	1. Pekerjaan 2. Upah 3. Promosi 4. Pengawasan 5. Rekan kerja
2	Widodo (dalam Nabawi 2019)	1. Pekerjaan itu sendiri 2. Gaji/Upah 3. Rekan kerja
3	Handoko (2020:193)	1. Kesesuaian 2. Kepuasan 3. Hilangnya perasaan tidak puas 4. Satisfiers
4	Widodo (2015) dalam Harahap, S. F., & Tirtayasa (2020:125)	1. Jumlah bayaran yang diterima atas hasil kerjanya 2. Beban kerja yang diterima 3. Karakteristik pribadi dan rasa tanggung jawab Bersama 4. Gaya kepemimpinan dan karakteristik pimpinan 5. Peningkatan status 6. Tingkat penerangan dan tata ruang, dan struktur dan pola kepemimpinan.
5	Jufrizen & Pratiwi(2021)	1. Gaji dan Upah 2. Prospek kemajuan profesional 3. Hubungan dengan rekan kerja 4. Penempatan kerja 5. Sifat pekerjaan 6. Struktur organisasi perusahaan 7. Standar pengawasan

Sumber: Data diolah penulis, 2024

Berdasarkan indikator di atas untuk mengukur promosi pegawai penulis menggunakan teori menurut Handoko, 2020:193 yang terdiri dari kesesuaian, kepuasan, hilangnya perasaan tidak puas, dan satisfiers. Penulis memilih indikator

ini karena sederhana dan mudah dipahami. Indikator ini membantu peneliti untuk memahami dan mengukur kepuasan kerja secara lebih baik.

2.1.4 Hasil Penelitian Terdahulu

Sebuah penelitian akan mengacu pada beberapa hasil penelitian terdahulu yang hasil penelitiannya dapat digunakan sebagai data pendukung untuk menentukan hasil. Maka dari itu penulis melakukan kajian terhadap beberapa penelitian terdahulu yang memiliki pembahasan dengan variabel yang sedang diteliti, melalui jurnal yang telah dikumpulkan penulis, berikut isi kajiannya dalam bentuk tabel.

Tabel 2. 7
Penelitian Terdahulu

No	Penulis / Tahun	Judul Penelitian / Populasi / Sampel	Hasil Penelitian	Persamaan/ Perbedaan
1	Penulis: Cindy Maharani dan Budiono Tahun: 2023	Judul: Pengaruh Iklim Organisasi dan stress kerja terhadap turnover intention melalui kepuasan kerja karyawan bank di wilayah Surabaya Metode: Kuantitatif Sampel: 90 orang	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pada karyawan perbankan di Surabaya. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik iklim organisasi maka semakin meningkat pula kepuasan kerja karyawan.	Persamaan: Peneliti sama-sama mengukur variabel (X1), dan Kepuasan Kerja (Y) Perbedaan: Lokasi dan tempat penelitian yang berbeda, tidak mengukur variabel Promosi Jabatan

No	Penulis / Tahun	Judul Penelitian / Populasi / Sampel	Hasil Penelitian	Persamaan/ Perbedaan
2	Penulis: Christy Angela Yubu, Lucky Franky Tamengkel, danny D Mukuan Tahun: 2023	Judul: Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bank SulutGo Cabang Pembantu Bahu Metode: Kuantitatif Populasi: 32 orang Sampel: 32 responden	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa promosi jabatan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan bank SulutGo Cabang Pembantu Bahu. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi promosi jabatan akan mempengaruhi tinggi rendahnya kepuasan kerja.	Persamaan: Peneliti sama-sama mengukur variabel Promosi Jabatan (X2), dan Kepuasan kerja (Y) Perbedaan: Lokasi dan tempat penelitian yang berbeda, tidak mengukur variabel iklim organisasi
3	Penulis: Heru CandraIrawan Tahun: 2023	Judul: Pengaruh Promosi Jabatan, Supervisi Dan Rekan Sekerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Rumah Sakit Bhayangkara Pusdik Brimob Watukosek Kecamatan Gempol Kabupaten Pasuruan Metode: Kuantitatif Populasi: 38 orang Sampel: 38 responden	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa promosi jabatan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai Rumah Sakit Bhayangkara Pusdik Brimob Watukosek Kecamatan Gempol Kabupaten Pasuruan. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja pegawai merupakan kunci pendorong moral kerja yang nantinya pegawai akan dirpomosikan dalam mendukung terwujudnya tujuam institusi	Peneliti sama-sama mengukur variabel promosi Jabatan (X2), dan Kepuasan Kerja Pegawai (Y) Perbedaan: Lokasi dan tempat penelitian yang berbeda, pada penelitian ini tidak mengukur variabel Iklim Organisasi
4	Penulis: Thiar Y TSitorus, Marthinus Mandagi, Jeane Mantiri Tahun: 2021	Judul: Pengaruh IklimOrganisasi Terhadap Kepuasan Kerja PNS di Kantor Bupati Minahasa Metode: Kuantitatif Populasi: 109 orang Sampel:	Iklim organisasi memiliki pengaruh linear dan signifikan terhadap kepuasan kerja PNS di Kantor Bupati Minahasa. Hal ini menunjukkan	Peneliti sama-sama meneliti Iklim Organisasi (X1) dan Kepuasan Kerja (Y) Perbedaan: Lokasi dan tempat penelitian yang berbeda, pada penelitian ini tidak mengukur variabel

No	Penulis / Tahun	Judul Penelitian / Populasi / Sampel	Hasil Penelitian	Persamaan/ Perbedaan
		52 responden	bahwa semakin kondusif iklim organisasi yang ada di kantor bupati minahasa maka semakin tinggi pula kepuasankernjanya.	Promosi Jabatan (X2)
5	Penulis: Putu Diah adriyani, I Gusti Ayu Mauati Dewi Tahun: 2020	Judul: Pengaruh Iklim Organisasi, Motivasi Kerja, Dan Stress Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Metode: Kuantitatif berbentuk asosiatif Populasi: 150 orang Sampel: 86 responden	Iklim Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Hotel Keraton Jimbaran Beach. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik iklim organisasi di suatu Perusahaan, semakin tinggi tingkat kepuasan karyawan terhadap perusahaannya	Peneliti sama-sama meneliti Iklim Organisasi (X1) dan Kepuasan Kerja (Y) Perbedaan: Lokasi dan tempat penelitian yang berbeda, pada penelitian ini tidak mengukur variabel Promosi Jabatan (X2)
6	Penulis: Betty Magdalena, Okta Rulyati Tahun: 2019	Judul: Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Prestasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan TVRI Lampung Metode: Kuantitatif Populasi: 102 orang Sampel: 81 responden	Promosi jabatan berpengaruh terhadap kepuasan kerja Karyawan TVRI Lampung. Hal ini menunjukkan karyawan sudah merasa puas dengan hasil yang dicapainya selama bekerja di Perusahaan tersebut.	Peneliti sama-sama meneliti Promosi Jabatan (X2) dan Kepuasan Kerja (Y) Perbedaan: Lokasi dan tempat penelitian yang berbeda, pada penelitian ini tidak mengukur variabel Promosi Jabatan (X1)
7	Penulis: Muhammad Irfan Nasution, Divo Samboja, Jufrizen Tahun: 2022	Judul: Kepuasan Kerja, Iklim Organisasi, Dan Promosi Jabatan: Apakah Penting Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan Metode: Kuantitatif Populasi: 333 orang Sampel: 182 orang?	- Iklim Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik iklim organisasi pada Perusahaan dimana kepuasankernja dapat meningkat. - Promosi Jabatan	Peneliti sama-sama meneliti Iklim Organisasi (X1), Promosi Jabatan (X2) dan Kepuasan Kerja (Y) Perbedaan: Lokasi dan tempat penelitian yang berbeda, pada penelitian ini.

No	Penulis / Tahun	Judul Penelitian / Populasi / Sampel	Hasil Penelitian	Persamaan/ Perbedaan
			mempengaruhi signifikan dengan Kepuasan Kerja di PT. Perkebunan Nusantara IV Medan.	
8	Penulis: Putri Mauliza, Filla Hanum, Ijal Fahmi Tahun: 2023	Judul: Pengaruh Iklim Organisasi dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Kantor Dinas Perhubungan Aceh Metode: Descriptive kuantitatif Populasi: 264 orang Sampel: 72 orang	Iklim Organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi iklim organisasi maka kepuasan kerja pegawai pada Kantor Dinas Perhubungan Aceh akan semakin tinggi	Peneliti sama-sama meneliti Iklim Organisasi (X1) dan Kepuasan Kerja (Y) Perbedaan: Lokasi dan tempat penelitian yang berbeda, pada penelitian ini tidak mengukur variabel Promosi Jabatan (X2)
9	Peneliti: I Putu Juli Heriana, I Made Suanti Puja Tahun: 2020	Judul: Pengaruh Promosi Jabatan dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Negeri Sipil Dinas Dalam Koperasi Usaha Kecil dan Menengah Provinsi Bali Metode: Kuantitatif Populasi: 53 orang Sampel: 53 orang	Promosi Jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada Dinas Koperasi UKM Provinsi Bali. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi Promosi Jabatan yang diberikan, maka akan terjadi peningkatan Kepuasan Kerja pada Dinas Koperasi UKM Provinsi Bali	Peneliti sama-sama meneliti Promosi Jabatan (X2) dan Kepuasan Kerja (Y) Perbedaan: Lokasi dan tempat penelitian yang berbeda, pada penelitian ini tidak mengukur variabel Iklim Organisasi (X1)
10	Penulis: Raja Gantino Mufti Tahun: 2023	Judul: Pengaruh Promosi, Mutasi dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Metode: Kuantitatif Kajian Pustaka (library research) Populasi: -	Promosi Jabatan secara parsial dan simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan (Fadli 2020).	Peneliti sama-sama meneliti Iklim Organisasi (X1) dan Kepuasan Kerja (Y) Perbedaan: Lokasi dan tempat penelitian yang berbeda, pada penelitian ini tidak mengukur variabel Promosi Jabatan (X2). Penelitian ini bersifat

No	Penulis / Tahun	Judul Penelitian / Populasi / Sampel	Hasil Penelitian	Persamaan/ Perbedaan
		Sampel: -		deskriptif eksploratif dengan mengukaa isi dan mengidentifikasi buku dan jurnal ilmiah.
11	Penulis: Irayanti Napitupulu Tahun: 2019	Judul: Pengaruh Promosi Jabatann dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT.. Uwatec Batam Metode: Kuantitatif Populasi: 112 orang Sampel: 112 orang	Promosi Jabatan berpengaruh secara parsial dan simultan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Uwatec Batam	Peneliti sama-sama meneliti Promosi Jabatan (X2) Perbedaan: Lokasi dan tempat penelitian yang berbeda, pada penelitian ini tidak mengukur variabel Iklim Organisasi (X1) DAN Kepuasan Kerja (Y).
12	Penulis: Cindy Maharani Budiono Tahun: 2023	Judul: Pengaruh Iklim Organisasi dan Stress Kerja Terhadap <i>Turnover Intent</i> melalui Kepuasan Kerja Karyawan Bank di Wilayah Surabaya Metode: Structural Software Modelung (SEM) Populasi: 90 orang Sampel: 90 orang	Iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pada bank di wilayah Surabaya	Persamaan: Peneliti sama-sama meneliti X1 yaitu Iklim Organisasi Perbedaan: Lokasi dan tempat penelitian yang berbeda, tidak mengukur variabel Promosi Jabatan (X2).
13	Penulis: Hanif Faishal Lita Wulantika Tahun: 2019	Judul: Stres Kerja dan Kepuasan Kerja Pengaruhnya Terhadap Keinginan Berpindah pada Staff PT. Dekatama Centra Kota Bandung Jawa Barat Metode: Deskriptif , Verifikatif Populasi: 73 orang Sampel: 73 orang	Dapat diketahui bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap keinginan berpindah karyawan pada PT. Dekamata Centra Bandung, Sehingga hipotesis penelitian diterima,	Persamaan: Penelitian ini sama sama meneliti kepuasan kerja sebagai X2 Perbedaan: pada penelitian ini tidak meneliti iklim organisasi atau promosi jabatan, waktu penelitian yang berbeda dan begitu pula dengan tempat penelitian yang berbeda sehingga mendapatkan hasil yang berbeda.

Sumber: Data diolah penulis, 2024

2.2 Kerangka Pemikiran

Iklm organisasi adalah persepsi Bersama dari para pegawai mengenai lingkungan kerja mereka, yang mencakup aspek-aspek seperti budaya, nilai-nilai, kebijakan, dan praktik-praktik manajemen. Faktor faktor seperti komunikasi yang efektif, dukungan manajerial, kebijakan yang adil, dan kesempatan untuk pengembangan personal berkontribusi terhadap iklim organisasi. Iklim organisasi yang positif dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan melalui perasaan dihargai dan lingkungan kerja yang menyenangkan. Indikator-indikator iklim organisasi yang digunakan dalam penelitian ini meliputi kepemimpinan, beban kerja, kejelasan tugas, kerja team, etika, dan partisipasi.

Indicator kepemimpinan digunakan untuk mengukur sejauh mana seorang pemimpin mampu mempengaruhi dan mengarahkan anggota tim menuju pencapaian tujuan Bersama. Beban kerja juga digunakan untuk mengukur beban kerja yang diterima oleh anggota tim. Selain itu, kejelasan tugas juga mampu menilai sejauh mana tugas-tugas yang diberikan kepada anggota tim jelas dan dipahami. Kerja team mengukur kualitas kolaborasi dan Kerjasama di antara anggota team. Indicator etika ini mengukur sejauh mana tim bekerja berdasarkan prinsip-prinsip etika. Selain itu, indicator partisipasi digunakan untuk mengukur sejauh mana anggota tim berpartisipasi aktif dalam proses kerja. Oleh karena itu perusahaan perlu memperhatikan indikator-indikator iklim organisasi untuk memastikan bahwa pegawai merasa puas dalam lingkungan kerja mereka.

Promosi jabatan adalah kenaikan posisi atau jabatan seorang pegawai dalam hierarki organisasi, biasanya disertai dengan tanggung jawab yang lebih besar, gaji

yang lebih tinggi, dan manfaat lainnya. Proses promosi yang transparan dan adil, kriteria promosi yang jelas, dan kesempatan yang setara bagi semua pegawai merupakan faktor-faktor kunci. Promosi yang adil dan terstruktur dapat meningkatkan kepuasan kerja melalui peningkatan kepuasan kerja melalui pengakuan atas prestasi dan rasa pencapaian.

Pengaruh promosi jabatan terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas Pangan dan Pertanian Kota Cimahi dapat berdampak signifikan. Indikator-indikator promosi jabatan yang digunakan dalam penelitian ini meliputi kejujuran, disiplin, prestasi kerja, Kerjasama, kecakapan, loyalitas, kepemimpinan, dan Pendidikan. Indikator kejujuran digunakan dalam meninjau pegawai kejujuran bekerja, indikator disiplin digunakan untuk menilai ketaatan terhadap peraturan organisasi dan kehadiran pegawai. Selain itu, prestasi juga sangat penting dalam menilai pencapaian kerja yang dilakukan pegawai, indikator Kerjasama digunakan untuk melihat Kerjasama antar pegawai dan Kerjasama dengan pemimpin. Indikator kecakapan merupakan pengetahuan yang mendukung dalam pelaksanaan tugas, indikator loyalitas digunakan untuk menilai sejauh mana pegawai bekerja secara total untuk organisasi. Sementara itu, indikator kepemimpinan dinilai untuk melihat kemampuan pemimpin dalam membuat team work, serta indikator Pendidikan sangat penting untuk menilai setiap Pendidikan pegawai. Oleh karena itu perusahaan perlu memperhatikan indikator-indikator promosi jabatan untuk memastikan bahwa pegawai layak atau tidak untuk dipromosikan.

Kepuasan adalah perasaan positif atau negatif pegawai terhadap pekerjaan mereka, yang dipengaruhi oleh berbagai faktor internal dan eksternal. Kepuasan

kerja dipengaruhi oleh berbagai elemen seperti kondisi kerja, gaji, hubungan dengan rekan kerja dan atasan, serta kesempatan untuk berkembang. Indikator pada kepuasan kerja mencakup kesesuaian, kepuasan, hilangnya perasaan tidak puas, satisfiers. Indikator kesesuaian digunakan untuk menilai seseorang akan merasa puas bila apa yang didapat seseorang lebih dari apa yang diharapkan. Sementara itu, kepuasan merujuk pada kepuasan seseorang didapat bagaimana seseorang merasakan adanya suatu keadilan atas situasi tertentu dan dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain.

Selain itu, indikator hilangnya perasaan tidak puas merupakan faktor-faktor yang menjadi penyebab dari ketidakpuasan seseorang. Adapun faktor-faktor ini meliputi, gaji, penyelia, teman kerja, kondisi kerja, kebijakan perusahaan, dan keamanan kerja. Sementara indikator satisfiers atau motivator dalam kepuasan kerja merujuk pada faktor-faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja seseorang. Indikator-indikator ini perlu diperhatikan oleh perusahaan untuk memastikan bahwa pegawai merasa puas dalam bekerja.

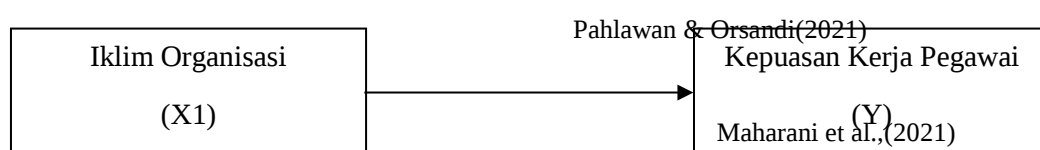
Iklim organisasi yang mendukung dan proses promosi yang adil dapat bekerja bersama-sama untuk meningkatkan kepuasan kerja. Misalnya dalam organisasi dengan iklim yang positif, promosi jabatan sering dipandang lebih kredibel. Di sisi lain, iklim organisasi yang negative bisa mereduksi dampak positif dari promosi jabatan terhadap kepuasan kerja, seperti promosi yang dipandang tidak adil atau diskriminatif.

2.2.1 Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai

Kepuasan kerja dipengaruhi oleh iklim organisasi yang kondusif karena akan mendorong kenyamanan anggota organisasi dalam berkegiatan, konsentrasi, dalam bekerja sehingga mampu menghasilkan kinerja yang tinggi melebihi kewajiban formalnya. Didukung pendapat Kadir, (2020) iklim organisasi adalah persepsi karyawan terhadap lingkungan organisasi dimana karyawan melaksanakan pekerjaan mereka yang dapat mempengaruhi karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

Terciptanya iklim organisasi juga dipengaruhi oleh faktor kepuasan kerja seperti yang disampaikan oleh Maharani et al., (2021). Kepuasan kerja adalah emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka Handoko dalam Qurtubin (2020). Iklim Organisasi sangat dibutuhkan untuk meningkatkan kepuasan kerja. Semakin baik iklim organisasi pada perusahaan dimana kepuasan kerja dapat meningkat begitu pun kebalikannya.

Hasil penelitian berikut sesuai dengan penelitian yang dilaksanakan Pahlawan & Onsardi, (2021), Sabella & Suwaji, (2019), Lestari & Triani, (2020), (Haryono et al., 2020), (Riyanto & Panggabean, 2020) mengungkapkan dimana Iklim Organisasi mempengaruhi positif serta signifikan dengan kepuasan kerja.



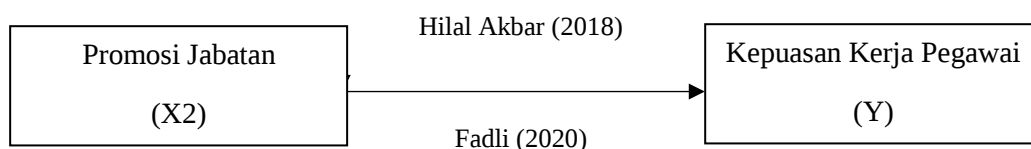
Gambar 2. 1
Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai

2.2.2 Pengaruh Promosi Jabatan terhadap Kepuasan Kerja

Tujuan dilaksanakannya promosi agar karyawan mau bekerja melalui perilaku kerja yang baik berlandaskan dengan keinginan organisasi, untuk meningkatkan produktivitas kerja perusahaan serta menjamin keberhasilan dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut Robbins, Luthans (2019) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah ungkapan kepuasan karyawan tentang bagaimana pekerjaan mereka dapat memberikan manfaat bagi organisasi, yang berarti bahwa apa yang diperoleh dalam bekerja sudah memenuhi apa yang dianggap penting.

Promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada Dinas Koperasi IKM Provinsi Bali. Hal ini didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Hilal Akbar (2018) yang membuktikan promosi jabatan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal tersebut berarti setiap peningkatan Promosi Jabatan maka akan terjadi peningkatan Kepuasan Kerja pada Dinas Koperasi UKM Provinsi Bali.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilaksanakan Fadli (2020), Munch & Schaur, (2020), dan Saefullah, (2021) mengungkapkan dimana promosi jabatan berpengaruh secara positif serta signifikan dengan kepuasan kerja.



Gambar 2. 2
Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai

2.2.3 Pengaruh Iklim Organisasi dan Promosi Jabatan Terhadap Kepuasan Kerja

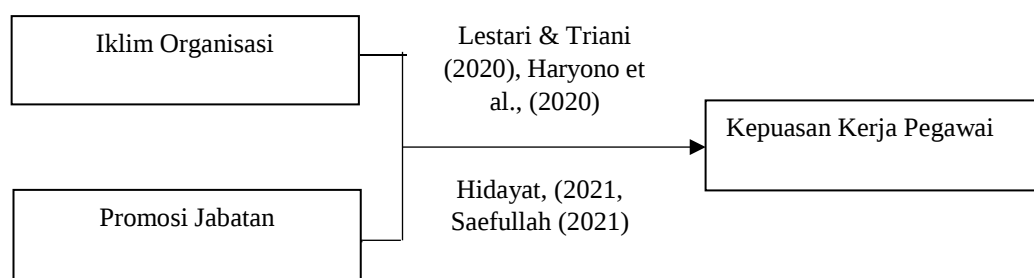
Iklim Organisasi ialah suatu bagian dari unsur kajian fungsi MSDM, yakni kapabilitas untuk memelihara karyawan sehingga tujuan organisasi mampu dicapai. Suasana tempat kerja yang dirasakan oleh setiap orang dalam suatu pergaulan sering disinggung sebagai iklim organisasi. Suatu Iklim Organisasi dapat semakin tinggi tingkatan kepuasan kerja para karyawan di sebuah organisasi yang berkaitan.

Perusahaan harus menciptakan kondisi yang dapat memicu karyawannya untuk mengembangkan dan meningkatkan keterampilannya. Salah satu upayanya adalah dengan memberikan tingkat kepuasan kerja yang cukup bagi karyawannya agar tercipta sikap yang positif atas pekerjaan yang diberikan dan terhindar dari sikap negatif yang diakibatkan adanya ketidakpuasan kerja, Hanif & Wulantika (2019).

Iklim Organisasi sangat dibutuhkan untuk meningkatkan kepuasan. Semakin baik Iklim Organisasi pada perusahaan dimana Kepuasan Kerja dapat meningkat begitu pula sebaliknya Lestari & Triani (2020), Haryono et al., (2020) mengungkapkan dimana Iklim Organisasi mempengaruhi positif serta signifikan dengan Kepuasan Kerja.

Saefullah (2021) mengungkapkan dimana Promosi Jabatan mempengaruhi positif serta signifikan dengan kepuasan kerja. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memperhatikan keterkaitan antara Iklim Organisasi dan Promosi Jabatan terhadap Kepuasan Kerja pegawai untuk menciptakan suasana kerja yang efektif dan inovatif.

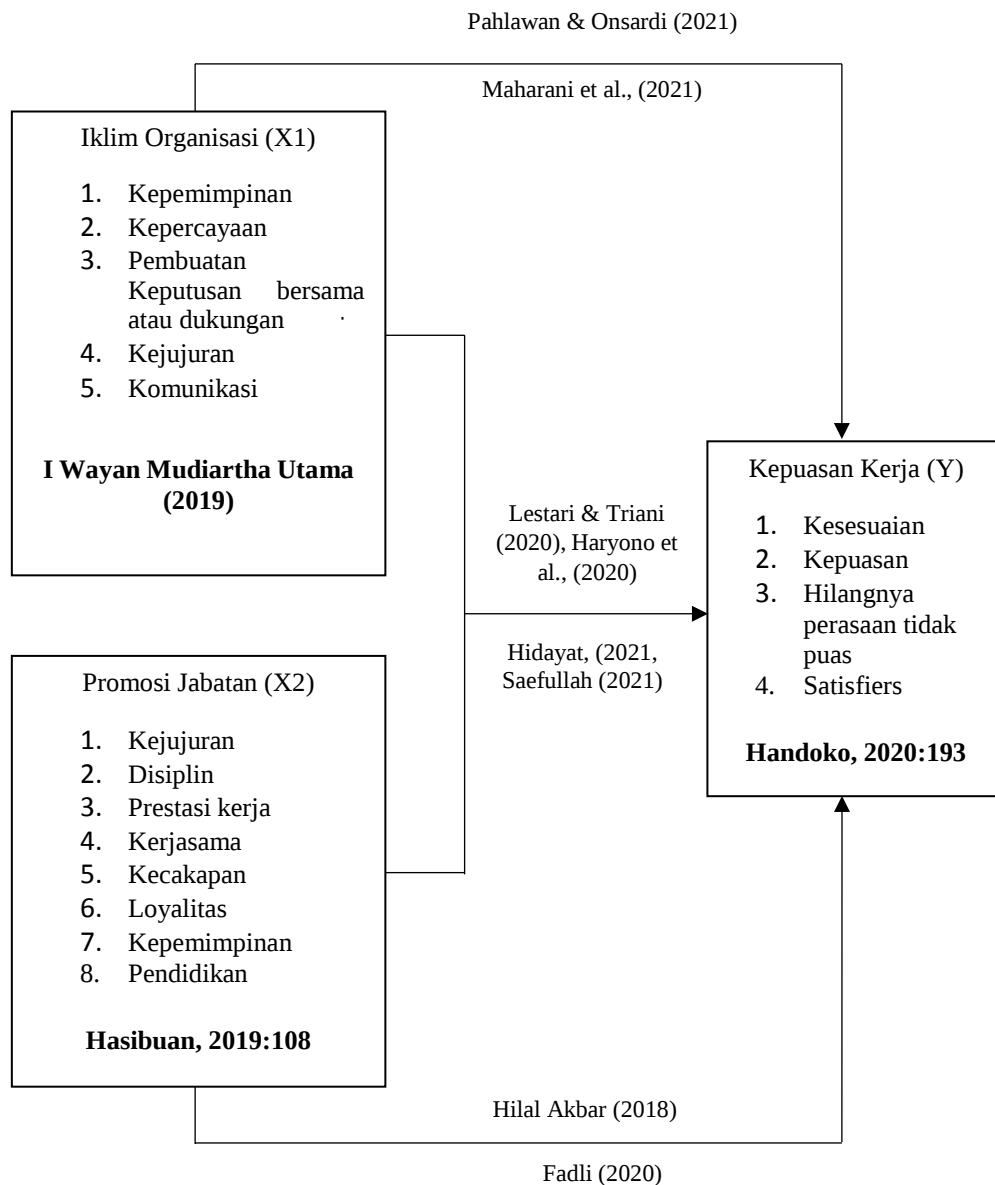
Hasil penelitian berikut sejalan dengan penelitian yang dilaksanakan Sugiono et al., Hidayat, (2021), Saefullah (2021). Berlandaskan hasil penelitian maka dapat disimpulkan bahwa Iklim Organisasi mempengaruhi signifikan terhadap Kepuasan Kerja, Promosi Jabatan mempengaruhi signifikan dengan Kepuasan Kerja.



Gambar 2. 3
Pengaruh Iklim Organisasi dan Promosi Jabatan terhadap Kepuasan Kerja

2.2.4 Paradigma Penelitian

Berdasarkan paparan diatas maka terbentuklah paradigma penelitian dari keterkaitan Iklim Orgsnisasi dan Promosi Jabatan terhadap Kepuasan Kerja.



Gambar 2. 4
Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis

Berdasarkan kajian dan studi Pustaka pada kerangka pemikiran maka, dengan demikian terbentuklah hipotesis sesuai dengan rumusan masalah dan tujuan penelitian. Hipotesis ini masih anggapan sementara yang mungkin benar atau juga salah, sehingga dapat dianggap sebagai suatu kesimpulan yang sifatnya juga

sementara. Sedangkan, penerimaan atau penolakan terhadap pendapat sementara tergantung pada hasil penelitian terhadap factor-faktor yang dikumpulkan dan diambil suatu kesimpulan. Adapun hipotesis penelitian sebagai berikut:

- H1 : Untuk hipotesis pertama tidak dilakukan uji hipotesis karena bersifat deskriptif yaitu untuk mengetahui Gambaran tentang Iklim Organisasi, Promosi Jabatan, dan Kepuasan Kerja Pegawai Dinas Pangan dan Pertanian Kota Cimahi
- H2 : Iklim Organisasi berpengaruh secara parsial terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di Dinas Pangan dan Pertanian Kota Cimahi
- H3 : Promosi Jabatan berpengaruh secara parsial terhadap Kepuasan Kerja Pegawai dinas Pangan dan Pertanian Kota Cimahi
- H4 : Iklim Organisasi dan Promosi Jabatan berpengaruh secara simultan terhadap Kepuasan Kerja pegawai Dinas Pangan dan Pertanian Kota Cimahi.