

**PENGARUH PROMOSI JABATAN DAN LINGKUNGAN KERJA  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN (STUDI DI PDAM KABUPATEN  
SLEMAN)**

**SKRIPSI**

**Diajukan kepada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta  
untuk memenuhi Sebagian Persyaratan guna Memperoleh  
Gelar Sarjana Ekonomi**



**Disusun oleh  
Mohammad Reza Irfandi  
NIM. 14808141008**

**Program Studi Manajemen  
Fakultas Ekonomi  
Universitas Negeri Yogyakarta  
2019**

**HALAMAN PERSETUJUAN**

Skripsi dengan Judul

**PENGARUH PROMOSI JABATAN DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN (STUDI DI PDAM KABUPATEN SLEMAN)**

Oleh

M Reza Irfandi

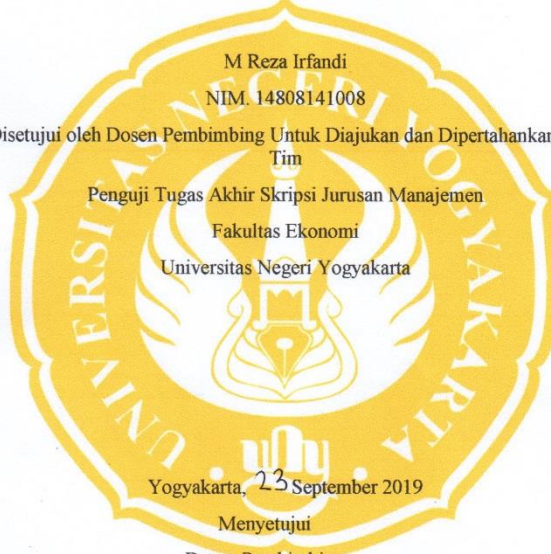
NIM. 14808141008

Telah Disetujui oleh Dosen Pembimbing Untuk Diajukan dan Dipertahankan di Depan  
Tim

Penguji Tugas Akhir Skripsi Jurusan Manajemen

Fakultas Ekonomi

Universitas Negeri Yogyakarta



Yogyakarta, 23 September 2019

Menyetujui

Dosen Pembimbing

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Arum Darmawati'.

Arum Darmawati, M.M.

19800405 200501 2 002

## HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi yang berjudul “PENGARUH PROMOSI JABATAN DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (STUDI DI PDAM KABUPATEN SLEMAN)” yang disusun oleh M Reza Irfandi dengan NIM. 14808141008 telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 25 September 2019 dan telah dinyatakan lulus.

Nama	Jabatan	Tanda Tangan	Tanggal
Farlianto, MBA. NIP 197009252000121001	Ketua Penguji		<u>10-10-2019</u>
Arum Darmawati, M.M NIP 198004052005012002.	Sekretaris Penguji		<u>17-10-2019</u>
M. Lies Endarwati, M.Si. NIP 196107111988122001	Penguji Utama		<u>17-10-2019</u>

Yogyakarta, 23 Oktober 2019

Fakultas Ekonomi

Dekan



Dr. Siswanto, M.Pd.

NIP. 19780920 200212 1 001

### PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : M Reza Irfandi  
Nim : 14808141008  
Jurusan : Manajemen  
Judul Tugas Akhir : Pengaruh Promosi Jabatan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi Di PDAM Kabupaten Sleman)

Dengan ini, saya menyatakan bahwa skripsi ini benar-benar karya sendiri. Sepanjang pengetahuan saya, tidak terdapat karya atau pendapat yang ditulis atau diterbitkan orang lain kecuali sebagai acuan atau kutipan dengan mengikuti tata penulisan karya ilmiah yang lazim

Yogyakarta, 24 September 2019

Yang menyatakan



M Reza Irfandi

NIM. 14808141008

# **PENGARUH PROMOSI JABATAN DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (STUDI DI PDAM KABUPATEN SLEMAN)**

Oleh

Mohammad Reza Irfandi

NIM. 14808141008

## **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: (1) pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja karyawan PDAM Kabupaten Sleman, (2) pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PDAM Kabupaten Sleman, dan (3) pengaruh promosi jabatan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PDAM Kabupaten Sleman

Penelitian ini merupakan penelitian asosiatif kausal dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian ini merupakan penelitian populasi dengan jumlah responden 125 karyawan PDAM Kabupaten Sleman. Pengumpulan data menggunakan kuesioner. Uji validitas menggunakan validitas konstruk dan uji reliabilitas menggunakan *Alpha Cronbach*. Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linier berganda.

Hasil penelitian dengan taraf signifikansi 5% menemukan bahwa: (1) promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ( $\beta$ ) sebesar 0,593 ( $p < 0,01$ ) dengan kontribusi pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja karyawan ( $\Delta R^2$ ) sebesar 0,346. (2) lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ( $\beta$ ) sebesar 0,407 ( $p < 0,01$ ) dengan kontribusi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan ( $\Delta R^2$ ) sebesar 0,159. (3) Promosi Jabatan ( $\beta$ ) 0,437 ( $p < 0,01$ ) dan lingkungan kerja ( $\beta$ ) 0,382 ( $p < 0,01$ ) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dengan kontribusi pengaruh promosi jabatan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan ( $\Delta R^2$ ) sebesar 0,265.

**Kata Kunci:** Promosi Jabatan, lingkungan kerja, kinerja karyawan, PDAM Kabupaten Sleman

**THE INFLUENCE OF PROMOTION OF POSITION AND WORK  
ENVIROMENT TOWARD EMPLOYEE PERFORMANCE (STUDY AT  
PDAM SLEMAN)**

By

Mohammad Reza Irfandi

NIM. 14808141008

**ABSTRACT**

*This study was aimed to determine: (1) Influence of job promotion toward the employee performance of PDAM Sleman Regency, (2) Influence of work enviroment toward the employee performance of PDAM Sleman Regency, and (3) Influence of job promotion and work enviroment toward the employee performance of PDAM Sleman Regency.*

*This is a causal associative research with quantitative approach. The sample of this study use 125 employees of PDAM Kabupaten Sleman by using a population sample technique. Test of validity using construct validity and reliabilty test using cronbach alpha. The data were collected through the valid and reliable questionnaire. Multiple regression was used to analyze the data.*

*The research results on 5% significance level shows that: (1) promotion of position positively affects to the employee performance with ( $\beta$ ) beta coefficient 0,593 ( $p < 0,01$ ) and ( $\Delta R_2$ ) 0,346 contribution of promotion position toward the employee performance. (2) work enviroment positively affects to the employee performance with ( $\beta$ ) beta coefficient 0,407 ( $p < 0,01$ ), and ( $\Delta R_2$ ) 0,159. contribution of work enviroment toward the employee performance. (3) promotion of position with beta coefficient 0,437 ( $p < 0,01$ ) and work enviroment with beta coefficient ( $\beta$ ) 0,382 ( $p < 0,01$ ) positively affects towards employee performance, and ( $\Delta R_2$ ) 0,265 contribution of both promotion position and work enviroment towards employee performance.*

*Keywords: promotion of position, work enviroment, employee performance, PDAM Sleman regency*

## **KATA PENGANTAR**

Segala puji bagi Allah SWT yang senantiasa melimpahkan segala rahmat, karunia, dan petunjuk-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengaruh Promosi Jabatan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PDAM Kabupaten Sleman”, ini dengan baik.

Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta. Oleh karena itu dalam kesempatan ini, penulis dengan kerendahan hati ingin menyampaikan rasa terima kasih kepada pihak yang telah memberikan masukan dan kontribusi berarti dalam proses penelitian dan penyusunan skripsi ini, antara lain:

1. Bapak Prof. Dr. Sutrisna Wibawa, M.Pd., Rektor Universitas Negeri Yogyakarta.
2. Bapak Dr. Sugiharsono, M.Si., Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta.
3. Bapak Setyabudi Indartono, Ph.D., Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta
4. Ibu Arum Darmawati, M.M., selaku Dosen Pembimbing skripsi yang selama ini penuh kesabaran memberikan pengarahan dan bimbingan sehingga skripsi ini terselesaikan dengan baik.
5. Ibu M. Lies Endarwati M.Si., selaku Penguji Utama yang telah meluangkan waktunya dan banyak memberi masukan, koreksi serta arahan agar skripsi ini lebih baik lagi.

6. Farlianto MBA., selaku Ketua Penguji terima kasih atas kesempatan waktu dan saran-saran yang diberikan untuk menyelesaikan skripsi ini.
7. Seluruh dosen dan staf Jurusan Manajemen maupun Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta yang telah membantu selama proses perkuliahan.
8. Bapak, Ibu beserta keluarga tercinta, terimakasih atas ketulusannya memberikan doa, motivasi, semangat, dan nasihat selama ini, sehingga semua proses perkuliahan terlewati dengan lancar.
9. Teman-teman yang membantu, memberikan semangat untuk menyelesaikan skripsi ini terimakasih atas kebersamaannya selama ini.

Penulis



M Reza Irfandi  
Nim 1488141008



## DAFTAR ISI

COVER.....	i
HALAMAN PERSRTUJUAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	iv
ABSTRAK.....	v
ABSTRACT.....	vi
KATA PENGANTAR .....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN .....	1
A. Latar Belakang .....	1
B. Identifikasi Masalah.....	15
C. Batasan masalah.....	16
D. Rumusan Masalah.....	16
E. Tujuan Penelitian .....	17
F. Manfaat Penelitian .....	17
BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....	18
A. Landasan Teori.....	18
1. Kinerja Karyawan .....	18
2. Promosi Jabatan .....	21
3. Lingkungan Kerja .....	25
B. Penelitian yang Relevan.....	30
C. Kerangka Pikir .....	31
D. Paradigma Penelitian .....	34
E. Hipotesis Penelitian .....	34
BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....	35
A. Desain Penelitian .....	35
B. Tempat dan Waktu Penelitian.....	35

C. Definisi Operasional Variabel Penelitian.....	35
D. Populasi dan Sampel.....	37
E. Teknik Pengumpulan Data.....	38
F. Instrumen Penelitian .....	39
G. Uji Instrumen.....	39
H. Teknik Analisis Data.....	43
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....	49
A. Gambaran Umum Obyek Penelitian .....	49
B. Hasil Penelitian .....	52
1. Analisis Deskriptif .....	52
2. Uji Prasyarat Analisis .....	58
3. Uji Hipotesis .....	61
C. Pembahasan.....	63
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	71
A. Kesimpulan .....	71
B. Keterbatasan Penelitian.....	72
C. Saran .....	72
DAFTAR PUSTAKA .....	75
LAMPIRAN.....	80

## DAFTAR TABEL

Tabel 1. Kinerja Karyawan Pusat PDAM Sleman Tahun 2016-2018.....	3
Tabel 2. Jumlah Aduan Konsumen Dan Tingkat Ketepatan Waktu Pengerjaan Aduan Konsumen.....	6
Tabel 3. Prasurvei Faktor yang memengaruhi kinerja karyawan PDAM Kabupaten Sleman .....	10
Tabel 4. Kisi kisi Instrumen Penelitian.....	39
Tabel 5. KMO and Bartlett's .....	40
Tabel 6. Hasil Uji CFA .....	41
Tabel 7. Hasil Uji Reliabilitas.....	42
Tabel 8. Karakteristik Karyawan Berdasarkan Jenis Kelamin .....	53
Tabel 9. Karakteristik Karyawan Berdasarkan Usia.....	53
Tabel 10. Karakteristik Karyawan Berdasarkan Pendidikan .....	54
Tabel 11. Karakteristik Karyawan Berdasarkan Lama Bekerja .....	54
Tabel 12. Kategorisasi Kinerja Karyawan .....	56
Tabel 13. Kategorisasi Promosi Jabatan .....	57
Tabel 14. Kategorisasi Lingkungan Kerja .....	58
Tabel 15. Hasil Uji Normalitas .....	59
Tabel 16. Hasil Uji Linieritas .....	60
Tabel 17. Hasil Uji Multikolonieritas .....	60
Tabel 18. Rangkuman Hasil Analisis Regresi .....	61
Tabel 19. Rangkuman Hipotesis .....	63

## **DAFTAR GAMBAR**

Gambar 1. Paradigma Penelitian .....	34
Gambar 2. Bagan Struktur Organisasi PDAM Kabupaten Sleman .....	52

## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1. Kuisisioner .....	81
Lampiran 2. Data Penelitian .....	85
Lampiran 3. Karakteristik Responden .....	89
Lampiran 4. Hasil Uji Validitas Instrumen.....	93
Lampiran 5. Hasil Uji Reliabilitas Instrumen.....	94
Lampiran 6. Hasil Uji Karakteristik Responden.....	95
Lampiran 7. Hasil Uji Deskriptif .....	96
Lampiran 8. Kategorisasi Responden .....	97
Lampiran 9 Hasil Uji Kategorisasi Responden.....	98
Lampiran 10 Hasil Uji Normalitas.....	98
Lampiran 11. Hasil Uji Linearitas .....	99
Lampiran 12 Hasil Uji Multikolonieritas .....	99
Lampiran 13 Hasil Uji Regresi Liner Berganda .....	100

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Di era bisnis sekarang ini yang canggih, permasalahan di dunia bisnis menjadi kompleks. Teknologi yang semakin canggih harus diimbangi dengan sumber daya manusia yang kompetitif. Pengelolaan Sumber Daya Manusia sangat diperlukan untuk mengatur dan mengorganisasi setiap karyawan dalam tiap bidangnya untuk mencapai tujuan perusahaan tugas tersebut salah satunya yang dijalankan oleh bidang personalia di mana ditugaskan untuk mengatur karyawan dan mengorganisirnya. Dalam era globalisasi bidang personalia mulai memainkan peran lebih luas untuk pemilihan, pelatihan, penempatan ataupun promosi karyawan. Hal tersebut dimungkinkan untuk memberikan hasil output yang maksimal dari potensi SDM karyawannya. Dalam masa kini kinerja karyawan menjadi salah satu motor dalam Bergeraknya kegiatan dalam organisasi. Yang menurut Hasibuan (2008:160) kinerja adalah merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan, usaha dan kesempatan.

Setiap perusahaan memiliki tujuan untuk memajukan produksi dan ikut andil bagian dalam perekonomian negeri. Begitu juga dengan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) yang merupakan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) didirikan dengan tujuan untuk meningkatkan pendapatan asli daerah yang selanjutnya disetor ke kas daerah dan mewujudkan serta meningkatkan pelayanan umum, berupa jasa kepada masyarakat dengan jalan

memenuhi dan mengusahakan kebutuhan air minum yang bersih dan sehat bagi masyarakat.

Perusahaan daerah air minum mempunyai tugas untuk melaksanakan pelayanan penyediaan air bersih dan mendorong pertumbuhan ekonomi daerah selain menjalankan tugas tersebut Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) mempunyai fungsi; penyediaan air bersih, penyaluran air bersih dan penghasil sumber pendapatan asli daerah. Untuk mencapai tujuan dari PDAM Kabupaten Sleman melakukan peningkatan kapasitas produksi dan jaringan pipa, pembenahan layanan keluhan pelanggan, pemerataan aliran pelayanan. Untuk mencapai tujuan tersebut dibutuhkan kinerja karyawan yang baik untuk mendukung tujuan PDAM Kabupaten Sleman, untuk itu dibutuhkan kesiapan sumber daya manusia yang mumpuni. Oleh karena itu untuk mencapai visi misi, maka diharapkan kinerja karyawan di PDAM Kabupaten Sleman dapat terus meningkat dan mencapai tingkat yang optimal akan tetapi pada kenyataannya kinerja karyawan PDAM Kabupaten Sleman mengalami naik turun dan baru beberapa karyawan yang mencapai kinerja yang optimal. Masalah kinerja karyawan terjadi di PDAM Kabupaten Sleman.

Dari hasil wawancara dengan Kepala Bidang Personalia, PDAM Kabupaten Sleman mempunyai hasil penilaian atau evaluasi yang disebut DP3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pegawai) . DP3 bersifat rahasia dan harus disimpan dengan baik, dan dapat diketahui oleh pegawai yang dinilai, pejabat penilai, atasan pejabat penilai, sampai yang tertinggi dan atau pejabat lain yang karena tugas atau jabatannya mengharuskan untuk mengetahui DP3.

Penilaian kinerja di PDAM Kabupaten Sleman dilakukan dua kali dalam satu tahun yaitu dari Januari hingga Juni dan Juli hingga Desember dengan prosedur atasan yang menilai karyawannya dan atasan bertanggungjawab atas penilaian agar hasil yang diperoleh adalah hasil yang obyektif. Hasil dari penilaian kinerja karyawan digunakan sebagai bahan pertimbangan/syarat untuk kenaikan jabatan, pangkat, golongan dan gaji berkala. Dengan skor maksimal hasil penilaian kerja 100 dan skor minimal 40, dan minimal nilai untuk memenuhi kriteria kenaikan pangkat dan gaji adalah nilai  $81 \geq 100$  walaupun begitu karyawan di PDAM Kabupaten Sleman diharapkan dapat mencapai skor 86 atau lebih. Dengan kriteria yang menjadi acuan penilaian adalah disiplin, motivasi, loyalitas, efektivitas dan produktifitas. Hasil dari penilaian kerja mempunyai lima kriteria penilaian yaitu ;  $\geq 86$  sangat baik, 76-85 baik, 61-75 cukup, 51-60 kurang dan  $\leq 50$  buruk kriteria ini bersumber dari Personalia PDAM Kabupaten Sleman. Hasil penilaian kinerja karyawan PDAM Kabupaten Sleman dapat dilihat di tabel 1 berikut:

**Tabel 1. Kinerja Karyawan Pusat PDAM Sleman Tahun 2016-2018**

No	Tahun	Semester	Jumlah	Rata-Rata
1	2018	1	61	80,285
2	2017	1	43	83,015
3	2017	2	46	84,29
4	2016	1	45	84,555
5	2016	2	55	85,22

Sumber Bagian Personalia PDAM Sleman Desember 2018



Dari tabel 1 menunjukkan bahwa kinerja karyawan Pusat PDAM Kabupaten Sleman melakukan penilaian kinerja selama 1 tahun sebanyak 2x yaitu semester 1 dari bulan Januari hingga Juni dan semester 2 dari Juli hingga September. Dari hasil penilaian kinerja di tahun 2016 hingga tahun 2018 selalu mengalami penurunan. Dari tahun 2016 rerata karyawan PDAM Kabupaten Sleman mendapatkan predikat baik akan tetapi periode penilaian kinerja semester berikutnya selalu mengalami penurunan secara kontinyu hingga di tahun 2018 mendapatkan skor dengan rata-rata terendah yaitu 80,285. Karyawan PDAM Kabupaten Sleman tidak dapat mempertahankan skor kinerja dengan predikat baik di periode 2016 semester 1 dengan skor yang meningkat tapi masih belum mencapai target perusahaan yaitu kinerja sangat baik bahkan mengalami penurunan skor dengan konstan. Walaupun dengan skor terendah yaitu 80,25 di tahun 2018, masih mendapatkan predikat baik tetapi masih dibawah yang ditargetkan perusahaan yaitu predikat sangat baik dengan skor  $\geq 86$ .

Kinerja menurut Armstrong (2006:119), kinerja bukan hanya hasil akhir yang dilihat melainkan kita bisa melihat proses kinerja dengan melihat bagaimana orang mencapainya. Keikutsertaan para karyawan dalam perusahaan diatur dengan adanya perbedaan pemberian wewenang dan tanggung jawab. Dengan jelasnya wewenang dan tanggung jawab yang dilimpahkan kepada masing-masing karyawan, selayaknya kinerja mereka harus baik. Dalam praktiknya motivasi dan harapan para peserta organisasi tercermin dalam perilaku disiplin dan inisiatif para pesertanya. Perilaku yang

berkaitan dengan disiplin, inisiatif, wewenang dan tanggung jawab akan mencerminkan apakah organisasi berjalan secara efisien dan efektif atau tidak. Efektivitas dan efisiensi tersebut pada akhirnya akan menentukan kinerja perusahaan.

Untuk mencapai tujuan dari setiap pekerjaan yang dilakukan selain tentu saja karyawan harus memahami tujuan dari pekerjaan yang dilakukan, yang berarti pencapaian tujuan dari setiap pekerjaan yang dilakukan karyawan berdampak terhadap tujuan organisasi, oleh karena itu karyawan harus memahami indikator kinerja sebagai bagian dari pemahaman terhadap hasil akhir dari pekerjaannya. Menurut Dharma (2003:55) di dalam penelitian Zaputri, dkk (2013) mengemukakan bahwa kinerja karyawan dapat diukur dengan indikator berikut: kuantitas kerja, kualitas kerja dan ketepatan waktu. Kuantitas meliputi jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan, kualitas kerja berupa standar proses pelaksanaan kegiatan rencana organisasi dan ketepatan waktu berupa pemenuhan kesesuaian waktu yang dibutuhkan atau diharapkan dalam pelaksanaan pekerjaan.

**Tabel 2. Jumlah Aduan Konsumen Dan Tingkat Ketepatan Waktu Pengerjaan Aduan Konsumen Tahun 2018**

No	Bulan	Tipe Aduan				Jumlah	Terlambat Pengerjaan	Persentase Keterlambatan Pengerjaan
		Kualitas Air	Kebocoran	Kontinuitas Aliran Air	Lain-Lain			
1	Juli	2	68	51	35	156	13	8,33%
2	Agustus	3	66	40	28	137	17	12,41%
3	September	11	79	38	28	156	18	11,54%
4	Oktober	5	60	61	38	164	22	13,41%
5	November	16	63	42	31	152	14	9,21%
6	Desember	2	47	24	25	98	11	11,22%
	Jumlah	39	383	256	185	863	95	

Sumber: Bagian Pengaduan dan Pelayanan PDAM Kabupaten

Tabel 2 menggambarkan aduan konsumen PDAM Kabupaten Sleman yang diterima selama periode Juli hingga Desember 2018. Dari tabel 2 menunjukkan ada 4 tipe keluhan yang diselesaikan PDAM Kabupaten Sleman yaitu kualitas air, kebocoran pipa, kontinuitas aliran air dan terakhir tipe keluhan yang tidak masuk 3 tipe awal yaitu lain-lain. Diurutkan dari yang tertinggi dan terendah menunjukkan bahwa jumlah keluhan selama 6 bulan, kebocoran tertinggi dengan 383 keluhan, selanjutnya kontinuitas dengan 256 keluhan, lain-lain dengan 185 keluhan dan Kualitas air dengan 39 keluhan. Dengan total keseluruhan keluhan 863 keluhan selama 6 bulan atau rata-rata 143 keluhan dalam 1 bulan. Tabel 2 tersebut juga menggambarkan jumlah keterlambatan penyelesaian keluhan sejumlah 95 kasus keluhan.

Kuantitas pekerjaan merupakan jumlah yang dihasilkan dan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit atau jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. Kuantitas kerja di PDAM Kabupaten Sleman, dinyatakan dengan target penambahan unit untuk konsumen, PDAM Kabupaten Sleman mempunyai target tahunan, jumlah keluhan yang ditangani dalam satu bulan dan jumlah pekerjaan administratif di kantor. Ketika target terpenuhi maka karyawan akan mendapatkan insentif dari perusahaan dan jika tidak terpenuhi akan ada rapor merah yang didapatkan karyawan. Pada pelaksanaannya berdasarkan dengan wawancara dengan bagian humas PDAM Kabupaten Sleman menyatakan bahwa di tahun 2018 PDAM Kabupaten Sleman berhasil memenuhi kuota pemasangan unit baru bahkan sampai melebihi target perusahaan, dengan melebihi target yang dicapai karyawan mendapatkan insentif dari perusahaan dan selama lima tahun terakhir PDAM Kabupaten Sleman selalu mencapai target tahunan, walaupun selalu melebihi target tahunan tetapi PDAM Kabupaten Sleman memiliki angka jumlah pengaduan yang fluktuatif yang dilihat dari tabel 2, yaitu selama bulan Juli hingga Desember 2018 memiliki total 863 aduan, angka tersebut berarti rata-rata ada 143 aduan dalam 1 bulan. Hal ini menunjukkan masih tingginya kuantitas keluhan perbulan dan PDAM Kabupaten Sleman harus berupaya untuk menurunkan tingkat aduan. Selain itu dilihat dari skor kinerja karyawan dilihat dari tabel 1, yang berpredikat baik masih belum mencapai target yaitu predikat sangat baik dengan skor penilaian kerja diatas 85 bahkan sejak terakhir mendapatkan predikat sangat baik rata-rata skor karyawan PDAM

Kabupaten Sleman selalu mengalami penurunan tentu saja penurunan rata-rata skor berbanding terbalik dengan target perusahaan yang menargetkan untuk skor dapat meningkat secara stabil dan mempertahankan predikat sangat baik yang didapatkan.

Kualitas pekerjaan adalah ketaatan dalam prosedur, disiplin dan dedikasi, dimana hasil aktivitas yang dikehendaki mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari aktivitas. Untuk melihat kualitas pekerjaan di PDAM Kabupaten Sleman mempunyai SOP setiap pekerjaan yang dikerjakan tetapi untuk SOP yang hanya terdapat di SOTK (Susunan Organisasi dan Tata Kerja) sedangkan untuk setiap bagian belum mempunyai SOP sehingga dapat sedikit membingungkan untuk karyawan baru dan dengan banyaknya keluhan yang diterima PDAM dengan penyebab berbagai hal teknis dan non teknis sedangkan untuk pekerjaan di dalam kantor Karyawan PDAM juga ada karyawan yang kurang cakap teknologi sehingga mutu hasil kerja kurang di dalam kantor dan menghambat kerja. Kualitas pekerjaan juga dapat dilihat dari banyaknya keluhan yang diterima yang dapat dilihat di tabel 2, seperti kebocoran dengan 383 keluhan selama 6 bulan menunjukkan kualitas air yang digunakan masih belum maksimal, juga kontinuitas dengan 256 keluhan menunjukkan aliran air yang sering tersendat dan mati karena gangguan pada pompa air dan keluhan kualitas air yang masih ada menunjukkan alat pemfilter air PDAM Kabupaten Sleman masih belum maksimal dalam penggunaannya

Ketepatan waktu, setiap pekerjaan tertentu menuntut karyawan dalam mengerjakannya sesuai dengan waktu yang ditentukan. Ketepatan waktu di PDAM Kabupaten Sleman berdasarkan wawancara dengan bagian personalia dilihat waktu pekerjaan, praktek yang dilakukan di lapangan setiap ada keluhan seperti kebocoran air, air mati langsung dikerjakan oleh pihak dari PDAM dengan pembagian tipe pekerjaan seperti pekerjaan skala besar seperti pipa utama kabupaten dan pemasangan jaringan pipa baru untuk perumahan atau daerah yang belum terjangkau air bersih sedangkan unit cabang untuk mengatasi pekerjaan skala kecil seperti kerusakan aliran air di konsumen. Untuk permasalahan skala kecil seperti keluhan pelanggan langsung dikerjakan secepatnya setelah mendapatkan laporan. Dalam pelaksanaannya pengerjaan kecil bisa terlambat karena permasalahan teknis seperti alamat konsumen yang kurang jelas dan hingga 1-2 hari. Sedangkan untuk ketepatan waktu pekerjaan dalam kantor berdasarkan wawancara dengan bagian personalia PDAM Kabupaten Sleman seperti administratif dan operasional kantor memiliki ketepatan waktu yang baik tetapi jika ada pekerjaan yang belum selesai karyawan dapat menyelesaikan diluar jam kerja (jam lembur karyawan).

Kinerja karyawan dipengaruhi berbagai faktor yaitu lingkungan kerja dan motivasi kerja (Chrishti,2010),faktor yang mempegaruhi kinerja karyawan yaitu Promosi Jabatan dan disiplin kerja (Handoko, 2001:193) dan menurut Al Ahmadi (2009) beberapa penelitian mendukung bahwa faktor yang memengaruhi kinerja adalah kepuasan kerja.

Menurut pemaparan oleh beberapa ahli sebelumnya, beberapa faktor yang diindikasikan memengaruhi kinerja karyawan diantaranya adalah faktor motivasi kerja, lingkungan kerja, Promosi Jabatan, disiplin kerja dan kepuasan kerja. Untuk melihat keadaan di lapangan, dilakukan prasurevi terhadap beberapa karyawan PDAM Kabupaten Sleman. Prasurevi dilakukan dengan menanyakan kepada karyawan lewat angket untuk mengetahui faktor apa yang paling berpengaruh terhadap kinerja mereka. Prasurevi dilakukan pada bulan Maret, terhadap 25 karyawan PDAM Kabupaten Sleman dengan.

**Tabel 3. Prasurevi Faktor yang memengaruhi Kinerja Karyawan PDAM Kabupaten Sleman**

Faktor Yang Memengaruhi Kinerja Karyawan	Jumlah Jawaban	Persentase
Motivasi Kerja	10	20%
Lingkungan Kerja	11	22%
Disiplin Kerja	7	14%
Kepuasan Kerja	8	16%
Promosi Jabatan	14	28%
Jumlah	50	100%

Sumber Prasurevi 25 Karyawan PDAM Kabupaten Sleman

Dari prasurevi yang dilakukan menghasilkan 2 jawaban dengan persentase tertinggi yaitu Promosi Jabatan dengan 28% dan lingkungan kerja dengan 22%, sedangkan motivasi kerja dengan 20%, disiplin kerja dengan 14% dan kepuasan kerja dengan 16%.

Menurut Hasibuan (2008:108) promosi jabatan adalah perpindahan yang memperbesar *authority* dan *responsibility* karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi sehingga kewajiban, hak, status dan

penghasilannya semakin besar. Dengan adanya promosi berarti ada kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan karyawan bersangkutan untuk menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi.

Promosi dalam pelaksanaannya perlu bagi setiap pegawai agar apa yang menjadi tujuan pegawai seperti gaji, pengembangan karir, dan kekuasaan yang lebih besar dapat diwujudkan sekaligus dapat memengaruhi semangat kerja pegawai, juga untuk menjamin kemampuan, tanggung jawab, wewenang dan kemajuan pegawai yang bersangkutan (Andriani, 2007:5). Promosi harus dilakukan secara obyektif tidak terpengaruh unsur subyektif seperti nepotisme dan penempatan posisi di waktu yang tidak tepat.

Berdasarkan wawancara dengan bagian personalia PDAM Kabupaten Sleman, untuk pelaksanaan promosi di PDAM Kabupaten Sleman yang dilihat dari prestasi kerja yang dilihat dari DP3. Karyawan yang layak mendapatkan promosi akan diprioritaskan untuk promosi jabatan, akan tetapi yang dirasakan karyawan dalam pelaksanaan promosi di PDAM Kabupaten Sleman selain melihat dari penilaian kerja dan prestasi kerja juga ada faktor lain, yaitu lama kerja.

Adapun indikator-indikator promosi jabatan menurut Hasibuan (2008) yaitu promosi berdasarkan kedisiplinan, promosi berdasarkan prestasi kerja, promosi berdasarkan kompetensi, promosi berdasarkan loyalitas dan promosi berdasarkan pendidikan. Prestasi kerja karyawan dinilai dengan penilaian kinerja berkala yaitu DP3 di PDAM Kabupaten Sleman yang bersifat transparan. Karyawan yang memiliki nilai penilaian yang baik mempunyai



kesempatan mendapatkan promosi. Untuk promosi berdasarkan pendidikan di PDAM Kabupaten Sleman, Perusahaan mempunyai karyawan dari berbagai jenjang pendidikan dari SD hingga S2 dan dari hasil wawancara yang dilakukan, pelaksanaan promosi untuk menduduki jabatan struktural tertentu masih ada karyawan dengan latar pendidikan yang tidak sesuai dengan kualifikasi pekerjaan seperti karyawan akuntansi harus mempunyai latar pendidikan akuntansi, tidak kesesuaian kualifikasi dapat menghambat jalannya operasional perusahaan.

Faktor kompetensi seperti karyawan yang kompeten di bidangnya atau bidang tertentu sehingga karyawan dapat bekerja secara efektif dan efisien di bidangnya, karyawan dapat dipertimbangkan untuk promosi seperti seorang yang akan dijadikan manajer harus mempunyai kompetensi sebagai seorang pemimpin dan "*public speaking*", adapula loyalitas karyawan merujuk kepada usaha karyawan untuk memberikan kinerja untuk memberikan yang terbaik untuk kesuksesan perusahaan secara kontinyu sehingga tercipta hubungan emosional karyawan dengan perusahaan, hal tersebut dapat menjadi penilaian positif dipandangan pimpinan dan Kedisiplinan karyawan yaitu karyawan yang secara sadar, mematuhi aturan dan peraturan seperti tidak pernah terlambat, selalu tepat waktu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, hal tersebut dapat membentuk budaya disiplin di perusahaan dan membentuk "*role model*" bagi karyawan lain dalam kedisiplinan.

Promosi berdasarkan pendidikan dan kompetensi masih belum maksimal dalam pelaksanaan promosi di PDAM Kabupaten Sleman sedangkan promosi berdasarkan loyalitas lebih mendominasi. Permasalahan ini harus dibenahi manajemen PDAM Sleman untuk dapat beberapa macam indikator secara merata supaya promosi jabatan karyawan dapat efektif dan tepat sasaran. Selain itu PDAM Kabupaten Sleman dapat memberikan kriteria yang lebih jelas dalam melakukan promosi karyawan, karena permasalahan ini dialami oleh karyawan yang diwawancarai.

Faktor lain yang memengaruhi kinerja adalah lingkungan kerja. Menurut Mangkunegara (2004:68), lingkungan kerja mempunyai hubungan yang erat terhadap kinerja karyawan, motif yang perlu dimiliki oleh karyawan harus ditumbuhkan dari dalam diri sendiri dan dari lingkungan kerja, karena motif yang ditumbuhkan dari dalam diri sendiri akan membentuk suatu kekuatan diri dan jika situasi lingkungan kerja turut menunjang pencapaian kinerja. Hal ini sesuai dengan penelitian Tyssen (1996:50) bahwa lingkungan kerja yang kondusif ditandai dengan adanya hubungan yang kompak dalam kelompok dan loyalitas tinggi mendorong karyawan untuk memiliki produktivitas yang tinggi. Indikator lingkungan kerja menurut Nitisemito (2014) sebagai berikut; suasana kerja, hubungan dengan rekan kerja, dan tersedianya fasilitas kerja.

Suasana kerja yang baik akan membantu seorang pegawai menyelesaikan pekerjaannya dengan penuh semangat karena adanya tempat yang bersih, nyaman dan kondusif. Berdasarkan observasi, suasana kerja di

PDAM Kabupaten Sleman yang cukup mendukung untuk melakukan pekerjaan dengan tempat kerja yang bersih tetapi juga ada masih ada kekurangan seperti ruang kerja beberapa divisi yang kurang luas, ruang kerja yang berhimpitan dengan divisi lain yang menghambat mobilitas karyawan saat bekerja hal ini menyebabkan ruang kerja terasa ramai dan di sudut sudut kantor tertentu juga ada berkas-berkas kantor yang menumpuk.

Setiap hubungan kerja yang harmonis diperlukan agar terjalinnya kerjasama yang baik dan saling menguntungkan dalam menyelesaikan pekerjaan. Menurut beberapa pegawai yang saya wawancarai menyatakan keharmonisan karyawan antar divisi masih kurang dikarenakan divisi dengan divisi yang lain berbeda lantai mengakibatkan minimnya komunikasi antar divisi yang menimbulkan miskomunikasi antara divisi dengan divisi lain. Untuk hubungan horizontal antar bagian di perusahaan kurang komunikatif dan terjadinya miskomunikasi di "*middle manager*".

Fasilitas kerja yang memadai akan menunjang pekerjaan yang dilakukan menjadi lebih baik. Berdasarkan observasi di PDAM Sleman fasilitas kerja di kantor seperti *air conditioner* yang cukup, komputer yang memadai untuk aktifitas kantor, terdapatnya lift yang menunjang mobilitas di kantor dan tangga utama yang tersedia, akan tetapi untuk tangga utama kurang luas sehingga jika ada dua orang berpasapasan akan terasa sempit, selain itu ada beberapa printer yang rusak yang menghambat operasional kerja, tidak adanya genset menjadi masalah yang dapat menghambat operasional PDAM Kabupaten Sleman saat mati listrik dan juga fasilitas

pengamanan seperti “*fire hydrant*” yang letaknya di bagian pojok setiap lantai yang susah terjangkau

Berdasarkan uraian tersebut peneliti perlu untuk melakukan penelitian lebih lanjut tentang pengaruh antara variabel Promosi Jabatan karyawan, lingkungan kerja dan Kinerja karyawan PDAM Kabupaten Sleman untuk dapat menyelesaikan skripsi dengan mengambil judul “Pengaruh Promosi Jabatan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PDAM Kabupaten Sleman”.

#### **B. Identifikasi Masalah**

1. Belum optimalnya hasil penilaian kinerja karyawan di PDAM Kabupaten dilihat dari evaluasi rutin.
2. Tingginya kerluhan yang diterima dari periode juli hingga desember 2019.
3. Pengerjaan seperti penanganan keluhan masih mengalami keterlambatan penyelesaian.
4. Standar Operasional Perusahaan (SOP) yang belum terdistribusikan dengan baik di perusahaan yang dapat mengganggu proses kerja baik di lapangan maupun didalam kantor.
5. Adanya karyawan yang kurang tanggap teknologi menghambat kualitas kerja.
6. Promosi Jabatan belum terlaksana sesuai dengan latar belakang pendidikan atau sesuai dengan bidangnya.

7. Lingkungan Kerja fisik yang kurang memadai seperti genset dan “*fire hydrant*” yang kurang terjangkau.
8. Ruangan kerja setiap bagian kurang luas dan menghambat gerak karyawan.
9. Hubungan karyawan antar bagian kurang komunikasi karena jarak ruangan kerja.

### **C. Batasan masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah, diperoleh berbagai dimensi permasalahan yang cukup luas. Mengingat akan keterbatasan waktu dan kemampuan penulis dalam penelitian ini, maka diperlukan adanya batasan masalah secara jelas dan terfokus. Oleh karenanya, penelitian ini dibatasi hanya pada analisis kinerja karyawan, promosi karyawan dan lingkungan karyawan di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Sleman.

### **D. Rumusan Masalah**

1. Bagaimana pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Sleman ?
2. Bagaimana pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Sleman ?
3. Bagaimana pengaruh promosi jabatan dan lingkungan kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Sleman

#### **E. Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Sleman
2. Untuk mengetahui lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Sleman
3. Untuk mengetahui promosi jabatan dan lingkungan kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Sleman

#### **F. Manfaat Penelitian**

1. Bagi peneliti  
Penelitian ini mampu memberikan pengetahuan seberapa jauh pengaruh promosi jabatan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PDAM Kabupaten Sleman.
2. Bagi PDAM Kabupaten Sleman  
Dengan adanya penelitian ini dapat dijadikan evaluasi tentang determinasi hubungan promosi jabatan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PDAM Kabupaten Sleman.
3. Bagi Fakultas  
Penulis berharap penelitian ini dapat berguna sebagai acuan bagi penelitian selanjutnya.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. Kinerja Karyawan**

###### **a. Pengertian Kinerja Karyawan**

Sumber daya manusia sangat penting bagi perusahaan atau organisasi dalam mengelola, mengatur, memanfaatkan pegawai sehingga dapat berfungsi secara produktif untuk tercapainya tujuan. Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor produksi potensial, secara nyata. Faktor produksi manusia bukan hanya bekerja secara fisik saja akan tetapi juga bekerja secara fikir. Optimalisasi sumber daya manusia menjadi titik sentral perhatian organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai. Sehingga dapat dikatakan sumber daya manusia adalah sumber yang sangat penting atau faktor kunci untuk mendapatkan kinerja yang baik.

- 1) Menurut Hasibuan (2008:160) kinerja adalah merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan, usaha dan kesempatan.
- 2) Menurut Mangkuprawira dan Hubeis (2007:153) Kinerja karyawan adalah hasil dari proses pekerjaan tertentu secara berencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi bersangkutan

- 3) Menurut Keeps (1992) Kinerja adalah seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta.
- 4) Kinerja menurut Gomes (2003:195) kinerja karyawan sebagai ungkapan seperti output, efisiensi serta efektivitas sering dihubungkan dengan produktivitas.
- 5) Menurut Mangkunegara (2006:67) bahwa kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.
- 6) Kinerja menurut Mathis dan Jackson (2006:378) adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan.

Dari beberapa pendapat ahli dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dilakukan oleh seseorang dalam suatu organisasi agar tercapai tujuan yang diinginkan suatu organisasi dan meminimalisir kerugian. Dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dilakukan oleh seseorang dalam suatu organisasi agar tercapai tujuan yang diinginkan suatu organisasi dan meminimalisir kerugian.

**b. Faktor-faktor yang Memengaruhi Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan dipengaruhi beberapa faktor yaitu lingkungan kerja dan motivasi kerja (Chrishti,2010)



- 1) Nitisemito (2014) Lingkungan kerja adalah sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan yang memengaruhi dirinya dalam menjalankan tugastugas yang dibebankan
- 2) Menurut Malayu S.P dalam Danang (2012:191) motivasi kerja adalah suatu perangsang keinginan daya gerak kemauan bekerja seseorang, setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai.

Faktor yang mempegaruhi kinerja karyawan yaitu promosi jabatan dan disiplin kerja (Handoko, 2001:193)

- 1) Menurut Hasibuan (2008:193) kedisiplinan merupakan fungsi operatif MSDM yang terpenting karena semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi prestasi kerja dan kinerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin yang baik, sulit bagi organisasi perusahaan mencapai hasil yang optimal.
- 2) Pengertian dari promosi jabatan sebagaimana yang ditulis oleh Hasibuan (2008:108) adalah perpidahan yang memperbesar *authority* dan *responsibility* karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi sehingga kewajiban, hak, status dan penghasilannya semakin besar.

Menurut Al Ahmadi (2009) beberapa penelitian mendukung bahwa faktor yang memengaruhi kinerja adalah kepuasan kerja. Menurut Siagian (2013 : 295) kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang baik yang positif maupun negatif tentang pekerjaannya

Dari beberapa faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan dari beberapa ahli diatas, dapat disimpulkan ada lima faktor yang memengaruhi kinerja karyawan yaitu: lingkungan kerja, motivasi kerja, disiplin kerja, promosi jabatan dan kepuasan kerja.

### **c. Indikator Kinerja Karyawan**

Menurut Dharma (2003:55) di dalam penelitian Zaputri, dkk (2013) indikator kinerja karyawan sebagai berikut:

- a. Kuantitas yaitu melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Hal ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan
- b. Kualitas, yaitu mencerminkan seberapa baik penyelesaian atau mutu yang dihasilkan. Hal ini berkaitan dengan bentuk keluaran
- c. Ketepatan waktu, yaitu sesuai tidaknya penyelesaian pekerjaan dengan waktu yang direncanakan.

## **2. Promosi Jabatan**

### **a. Pengertian promosi jabatan**

Promosi jabatan memberikan peranan penting bagi setiap karyawan, Karena dengan promosi ini berarti adanya kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan, serta kecakapan karyawan yang bersangkutan untuk menjabat suatu jabatan yang lebih tinggi.

- 1) Pengertian dari promosi jabatan sebagaimana yang ditulis oleh Hasibuan (2008:108) adalah perpindahan yang memperbesar *authority* dan *responsibility* karyawan ke jabatan yang lebih

tinggi di dalam suatu organisasi sehingga kewajiban, hak, status dan penghasilannya semakin besar.

- 2) Menurut Rivai (2004:211), promosi jabatan adalah apabila seorang karyawan dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang lebih tinggi dalam pembayaran, tanggung jawab dan atau level.
- 3) Menurut Martoyo (2007:71), Promosi jabatan adalah perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi
- 4) Menurut Tohardi yang dikutip dari Flippo (2002:382) bahwa promosi jabatan adalah merupakan perubahan dari pekerjaan yang satu ke yang lain yang mempunyai syarat-syarat lebih baik dalam hal kedudukan dan tanggung jawab.

Kesimpulan dari definisi di atas, promosi jabatan adalah perpindahan dari satu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi, wewenang dan tanggung jawab semakin besar, status serta pendapatan yang semakin tinggi.

Adanya kesempatan untuk dipromosikan juga akan mendorong kepuasan kerja bagi karyawan dan akan mendorong penarikan pelamar yang semakin banyak memasukkan lamarannya sehingga pengadaan karyawan yang baik bagi perusahaan akan lebih mudah. Sebaliknya, jika kesempatan untuk dipromosikan

kemungkinan kecil/tidak ada maka gairah kerja, semangat kerja, disiplin kerja dan kepuasan kerja akan menurun.

Dengan promosi berarti ada kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan karyawan bersangkutan untuk menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi. Dengan demikian, promosi akan memberikan status sosial, wewenang (*authority*), tanggung jawab (*responsibility*), serta penghasilan (*outcomes*) yang semakin besar bagi karyawan.

**b. Tujuan Promosi Jabatan**

Menurut Simamora (1999:587) manfaat dari promosi jabatan adalah sebagai berikut :

- a. Promosi jabatan memungkinkan perusahaan untuk mendayagunakan keahlian dan kemampuan karyawan setinggi mungkin.
- b. Promosi jabatan seringkali diberikan mengimbali karyawan yang berkinerja sangat baik. Karyawan yang dihargai promosi jabatan akan termotivasi untuk memberikan kinerja yang lebih tinggi lagi jika mereka merasa bahwa kinerja yang efektif menyebabkan promosi jabatan.
- c. Riset memperlihatkan bahwa kesempatan untuk promosi jabatan dan tingkat kepuasan kerja yang sangat tinggi berkorelasi secara signifikan. Sistem promosi jabatan karyawan yang efektif dapat menyebabkan efisiensi organisasi yang lebih besar dan tingkat moral kerja karyawan yang tinggi.

**c. Azas-azas Promosi Jabatan**

Untuk mencapai tujuan promosi jabatan, maka hendaknya promosi jabatan dilakukan berdasarkan azas-azas promosi jabatan sebagaimana dikemukakan oleh Hasibuan (2008:108) bahwa :

- a. Kepercayaan Promosi hendaknya berazaskan pada kepercayaan atau keyakinan mengenai kejujuran, kemampuan dan kecakapan karyawan yang bersangkutan dalam melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik pada jabatan tersebut.
- b. Keadilan Promosi hendaknya berazaskan kepada keadilan, mengenai penilaian kejujuran, kemampuan dan kecakapan terhadap semua karyawan. Penilaian harus jujur dan objektif jangan pilih kasih, tanpa melihat suku, golongan dan keturunannya.
- c. Formasi Promosi harus berazaskan kepada promosi yang ada, karena promosi karyawan hanya mungkin dilakukan jika ada formasi jabatan yang lowong, supaya ada uraian pekerjaan yang akan dilaksanakan karyawan tersebut.

**d. Indikator Promosi jabatan**

Adapun indikator-indikator promosi jabatan menurut Hasibuan (2008) sebagai berikut :

- a. Promosi berdasarkan kedisiplinan  
Merupakan kesempatan promosi yang diberikan kepada karyawan berdasarkan kedisiplinannya dalam bekerja.
- b. Promosi berdasarkan prestasi kerja

Merupakan kesempatan promosi yang diberikan kepada karyawan berdasarkan prestasi kerja.

c. Promosi berdasarkan kompetensi

Merupakan kesempatan promosi yang diberikan kepada karyawan berdasarkan kompetensi yang dimiliki.

d. Promosi berdasarkan loyalitas

Merupakan kesempatan promosi yang diberikan kepada karyawan berdasarkan loyalitas terhadap perusahaan.

e. Promosi berdasarkan pendidikan

Merupakan kesempatan promosi yang diberikan kepada karyawan berdasarkan latar belakang pendidikan dan kesesuaiannya terhadap pekerjaannya.

### **3. Lingkungan Kerja**

#### **a. Pengertian Lingkungan Kerja**

Segala macam dan bentuk aktivitas sebuah organisasi tidak akan terlepas dari lingkungan dimana aktivitas itu dijalankan. Baik itu organisasi yang bersifat *profit oriented* seperti perusahaan maupun yang bersifat nirlaba seperti instansi pemerintahan. Lingkungan kerja menjadi komponen utama dimana pertama kali kontak dengan dunia kerja dilakukan oleh seorang karyawan. Kenyamanan dalam bekerja seorang karyawan ditentukan oleh lingkungan kerja di sekitarnya. Semakin baik dan kondusif

lingkungan kerja pegawai, kenyamanan kerja yang didapatkan pun akan semakin besar.

- 1) Sedarmayati (2009) mendefinisikan lingkungan kerja adalah sebagai keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya di mana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok.
- 2) Nitisemito (2014) Lingkungan kerja adalah sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan yang memengaruhi dirinya dalam menjalankan tugastugas yang dibebankan
- 3) Schultz & Schultz (2006) memberikan pengertian lingkungan kerja yaitu suatu kondisi yang berkaitan dengan ciri-ciri tempat bekerja terhadap perilaku dan sikap pegawai dimana hal tersebut berhubungan dengan terjadinya perubahan-perubahan psikologis karena hal-hal yang dialami dalam pekerjaannya atau dalam keadaan tertentu yang harus terus diperhatikan oleh organisasi yang mencakup kebosanan kerja, pekerjaan yang monoton dan kelelahan.

Simpulan dari beberapa definisi menurut ahli yang telah disebutkan di atas, lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang berada di sekitar tempat kerja pegawai, baik yang bersifat fisik maupun nonfisik yang dapat mendukung kinerja seorang pegawai. Lingkungan kerja menjadi bagian tak terpisahkan dalam

aktivitas kerja seorang pegawai, baik berupa lingkungan kerja fisik maupun lingkungan kerja non-fisik.

**b. Faktor yang Memengaruhi Lingkungan Kerja**

Faktor-faktor lingkungan kerja yang diuraikan oleh Nitisemito (2014:184) yang dapat memengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja dikaitkan dengan kemampuan karyawan, diantaranya:

- 1) Warna Merupakan faktor yang penting untuk memperbesar efisiensi kerja para pegawai. Khususnya warna akan memengaruhi keadaan jiwa mereka. Dengan memakai warna yang tepat pada dinding ruangan dan alat-alat lainnya, kegembiraan dan ketenangan bekerja para pegawai akan terpelihara.
- 2) Kebersihan lingkungan kerja secara tidak langsung dapat memengaruhi seseorang dalam bekerja, karena apabila lingkungan kerja bersih maka karyawan akan merasa nyaman dalam melakukan pekerjaannya. Kebersihan lingkungan bukan hanya berarti kebersihan tempat mereka bekerja, tetapi jauh lebih luas dari pada itu misalny kamar kecil yang berbau tidak enak akan menimbulkan rasa yang kurang menyenangkan bagi para karyawan yang menggunakannya, untuk menjaga kebersihan ini pada umumnya diperlukan petugas khusus, dimana masalah biaya juga harus dipertimbangkan disini.



- 3) Penerangan. Dalam hal ini bukan terbatas pada penerangan listrik saja, tetapi juga penerangan sinar matahari. Dalam melaksanakan tugas karyawan membutuhkan penerangan yang cukup, apabila pekerjaan yang dilakukan tersebut menuntut ketelitian.
- 4) Pertukaran udara yang cukup akan meningkatkan kesegaran fisik para karyawan, karena apabila ventilasinya cukup maka kesehatan para karyawan akan terjamin. Selain ventilasi, konstruksi gedung dapat berpengaruh pula pada pertukaran udara. Misalnya gedung yang mempunyai plafond tinggi akan menimbulkan pertukaran udara yang banyak dari pada gedung yang mempunyai plafon rendah selain itu luas ruangan apabila dibandingkan dengan jumlah karyawan yang bekerja akan memengaruhi pula pertukan udara yang ada.
- 5) Jaminan terhadap keamanan menimbulkan ketenangan. Keamanan akan keselamatan diri sendiri sering ditafsirkan terbatas pada keselamatan kerja, padahal lebih luas dari itu termasuk disini keamanan milik pribadi karyawan dan juga konstruksi gedung tempat mereka bekerja. Sehingga akan menimbulkan ketenangan yang akan mendorong karyawan dalam bekerja.
- 6) Kebisingan merupakan suatu gangguan terhadap seseorang karena adanya kebisingan, maka konsentrasi dalam bekerja akan terganggu. Dengan terganggunya konsentrasi ini maka pekerjaan

yang dilakukan akan banyak menimbulkan kesalahan atau kerusakan. Hal ini jelas akan menimbulkan kerugian. Kebisingan yang terus menerus mungkin akan menimbulkan kebosanan.

7) Tata ruang merupakan penataan yang ada di dalam ruang kerja yang biasa memengaruhi kenyamanan karyawan dalam bekerja.

**c. Indikator Lingkungan Kerja**

Indikator lingkungan kerja yang dikemukakan oleh Nitisemito (2014,159) yaitu sebagai berikut:

1) Suasana Kerja, adalah kondisi yang ada disekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat memengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri. Suasana kerja ini akan meliputi tempat kerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada ditempat tersebut (Saydam, 1996:381)

2) Hubungan dengan rekan kerja yaitu hubungan dengan rekan kerja harmonis dan tanpa ada saling intrik diantara sesama rekan sekerja. Salah satu faktor yang dapat memengaruhi karyawan tetap tinggal dalam satu organisasi adalah adanya hubungan yang harmonis diantara rekan kerja. Hubungan yang harmonis dan kekeluargaan merupakan salah satu faktor yang dapat memengaruhi kinerja karyawan.

3) Tersedianya fasilitas kerja untuk karyawan hal ini dimaksudkan bahwa peralatan yang digunakan untuk mendukung kelancaran kerja lengkap/mutakhir. Tersedianya fasilitas kerja yang lengkap, walaupun tidak baru merupakan salah satu penunjang proses dalam bekerja.

## **B. Penelitian yang Relevan**

1. Dalam Penelitian Jayusman dan Khotimah (2012) berjudul Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi, Motivasi Pengembangan Karir dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawarinigin Barat, menghasilkan bahwa variabel promosi jabatan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
2. Dalam penelitian Ansori (2014) yang berjudul pengaruh kompetensi dan promosi terhadap kinerja pegawai negeri sipil pada sekretariat daerah Kabupaten Bungo menghasilkan bahwa variabel Promosi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, ini menjelaskan bahwa pelaksanaan promosi dapat terlaksana dengan baik berdasarkan asas profesionalitas sehingga karyawan akan mampu memberikan hasil kerja yang maksimal dalam melaksanakan fungsi, peran dan tanggung jawabnya.
3. Dalam penelitian Ajizah, dkk (2015) yang berjudul Pengaruh Pelatihan Kerja, Pengembangan Karir Dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Cipta Karya Kabupaten Banyumas menghasilkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

4. Dalam penelitian Westerman, J. W., & Simmons, B. L. (2007) dengan judul "*The effects of work environment on the personality-performance relationship: An exploratory study*". Pengembangan lingkungan kerja yang berorientasi pada tujuan organisasi dapat menjadi sarana yang lebih efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan. Mengingat konsistensi sikap kerja karyawan, hubungan yang signifikan antara lingkungan kerja berorientasi pada tujuan dan kinerja meningkatkan argumen bahwa manajer harus berbuat lebih banyak mencoba untuk meningkatkan lingkungan kerja dengan cara yang positif sehingga pekerjaan itu bisa menjadi pengalaman berharga yang lebih bermanfaat.

### **C. Kerangka Pikir**

#### **1. Pengaruh Promosi Jabatan terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Hasibuan (2008:108) promosi jabatan adalah perpindahan yang memperbesar authority dan responsibility karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi sehingga kewajiban, hak, status dan penghasilannya semakin besar. Salah satu langkah yang dapat dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah melalui promosi jabatan, Martoyo (2006:71) berpendapat bahwa "suatu motivasi yang menonjol yang mendorong seseorang berpartisipasi aktif dalam suatu organisasi antara lain adalah kesempatan untuk maju".

Untuk pelaksanaan promosi di PDAM Kabupaten Sleman dinilai dari evaluasi 2x hasil evaluasi dalam setahun dengan skor

minimal 81 untuk mendapatkan promosi dan kenaikan gaji setelah itu ada tahap wawancara untuk melihat kelayakan karyawan untuk menerima promosi jabatan dan pangkat.

Dengan adanya Promosi Jabatan yang transparan berarti karyawan mendapatkan pengakuan atas kinerja yang baik, balasan yang diterima dari kerja kerasnya dan, kepuasan pribadi yang didapatkan karyawan, meningkatkan semangat kerja karyawan dan mengembangkan kreativitas karyawan (Hasibuan, 2008:113)

## **2. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Lingkungan kerja yang cukup memuaskan para karyawan perusahaan akan mendorong para karyawan tersebut untuk bekerja dengan sebaik-baiknya, sehingga pelaksanaan proses produksi di dalam perusahaan tersebut akan dapat berjalan dengan baik pula. (Agus Ahyari, 1994: 125)

Kondisi lingkungan kerja mencakup perlengkapan dan fasilitas kerja (lingkungan kerja fisik) dan lingkungan kerja non fisik yaitu antara lain suasana kerja dan lingkungan tempat kerja. Jika kondisi tersebut kurang maka akan menimbulkan lingkungan yang kurang menyenangkan sehingga rasa kejenuhan dan kelelahan sering terjadi yang lebih lanjut dapat mengakibatkan kinerja karyawan terhadap perusahaan akan menurun dan dapat menghambat rencana yang telah ditentukan perusahaan sebelumnya sehingga tujuan dari perusahaan tidak akan tercapai.

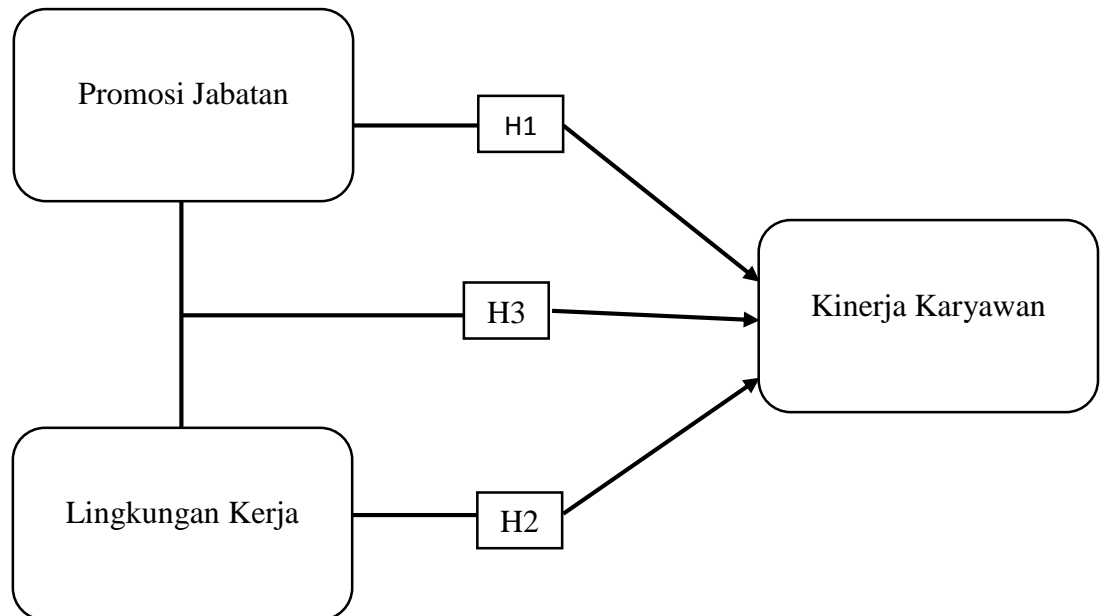
### **3. Pengaruh Promosi Jabatan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Perusahaan tentu saja menginginkan karyawannya memiliki kinerja yang tinggi, untuk mendorong karyawan perusahaan bisa mencapai kinerja yang baik perusahaan dapat memberikan *reward* untuk mendorong karyawan bersaing dalam mendapatkan reward yang pantas seperti promosi jabatan bagi karyawan dengan kinerja yang baik. Perusahaan juga dapat memberikan lingkungan kerja yang layak terhadap karyawan sehingga karyawan merasa nyaman bekerja di perusahaan yang dapat menghasilkan kinerja yang baik.

Dengan dilakukannya promosi jabatan di suatu perusahaan menunjukkan bahwa perusahaan menghargai dan mengapresiasi hasil kerja dan usaha dari karyawan, sehingga dengan pemberian promosi ke karyawan yang layak akan mendorong kinerja karyawan untuk lebih baik. Selanjutnya lingkungan kerja yang nyaman, hubungan kerja antar karyawan dan hubungan kerja dengan atasan yang baik dan harmonis dapat memacu kinerja karyawan untuk berkerja lebih baik.

Dengan adanya promosi jabatan untuk mengapresiasi kinerja karyawan yang baik dan didukung lingkungan kerja nyaman serta hubungan kerja yang harmonis dapat mendorong karyawan termotivasi dan bersemangat dalam bekerja sehingga kinerjanya akan meningkat.

#### D. Paradigma Penelitian



Gambar 1. Paradigma Penelitian

#### E. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan uraian kerangka pikir, maka peneliti mengajukan beberapa hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

H1 : Promosi jabatan berpengaruh positif terhadap Kinerja karyawan PDAM Kabupaten Sleman.

H2 : Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja karyawan PDAM Kabupaten Sleman.

H3 : Promosi jabatan dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PDAM Kabupaten Sleman.

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **A. Desain Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode penelitian asosiasi kausal serta menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian asosiasi kausal adalah penelitian yang digunakan untuk membuktikan sejauh mana hubungan antara dua variabel atau lebih. Pendekatan kuantitatif adalah pendekatan dalam penelitian yang menggunakan data berupa angka.

#### **B. Tempat dan Waktu Penelitian**

Penelitian dilakukan di PDAM Kabupaten Sleman dari tanggal 1 Februari 2019 – 30 April 2019.

#### **C. Definisi Operasional Variabel Penelitian**

##### **1. Variabel Dependen**

Variabel Dependen dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan(Y). Menurut Hasibuan (2008:160) kinerja adalah merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan, usaha dan kesempatan. Adapun indikator kinerja karyawan yang dikemukakan . Sebagai berikut :

- 1) Kualitas
- 2) Kuantitas
- 3) Ketepatan Waktu



## 2. Variabel Independen

### a. Promosi Jabatan ( $X_1$ )

Definisi operasional Promosi Jabatan dalam penelitian ini yaitu perpindahan kerja pada Karyawan PDAM Kabupaten Sleman ke wewenang dan tanggung jawabnya lebih tinggi sehingga kewajiban, hak, status, dan penghasilan lebih besar. Adapun indikator dari promosi jabatan menurut Hasibuan (2008) adalah sebagai berikut:

- 1) Promosi berdasarkan kedisiplinan
- 2) Promosi berdasarkan prestasi kerja
- 3) Promosi berdasarkan kompetensi
- 4) Promosi berdasarkan loyalitas
- 5) Promosi berdasarkan pendidikan

### b. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja dalam penelitian ini adalah hal-hal yang memengaruhi pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya, baik fisik maupun non fisik. Adapun indikator dari motivasi kerja yang dikemukakan oleh Nitisemito (2014:159) adalah sebagai berikut:

- 1) Suasana Kerja
- 2) Hubungan dengan rekan kerja
- 3) Tersedianya Fasilitas Kerja

## **D. Populasi dan Sampel**

### **1. Populasi**

Populasi adalah kelompok elemen yang lengkap, yang biasanya berupa orang, objek, transaksi, atau kejadian dimana kita tertarik untuk mempelajarinya atau menjadi objek penelitian (Kuncoro, 2003). Populasi pada penelitian ini adalah karyawan di PDAM Kabupaten Sleman yang berjumlah karyawan yang terdiri dari 181 yang terbagi di pusat dan 7 cabang

### **2. Sampel**

Menurut Sugiyono (2014:215), sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Untuk menentukan sampel dari populasi yang telah ditetapkan perlu dilakukan pengukuran untuk mengetahui jumlah  $n$ . Dalam penelitian ini peneliti menggunakan rumus slovin, perhitungan sampel sebagai berikut :

$$\begin{aligned}n &= \frac{N}{1+N e^2} = \\&= 181 / (1 + 181 \times 0,05^2) = \\&= 124.612736661 = \\&= 125\end{aligned}$$

Dari perhitungan ditemukan jumlah sampel yang diambil berjumlah 125 orang.

## **E. Teknik Pengumpulan Data**

### **1. Wawancara**

Wawancara dilakukan dengan pihak perusahaan saat prasarvei guna mengetahui permasalahan yang berhubungan dengan topik penelitian. Wawancara dilakukan dengan Bu Tatik, selaku bagian personalia PDAM Kabupaten Sleman.

### **2. Kuisisioner**

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data dengan cara subyek yang diteliti mengisi angket yang telah disediakan oleh peneliti. Dalam penelitian ini instrumen pengumpulan datanya menggunakan konsep skala sikap Likert. Dalam penelitian ini menggunakan pertanyaan dan skor sebagai berikut:

- a. Skor 5 untuk jawaban Sangat Setuju (SS)
- b. Skor 4 untuk jawaban Setuju (S)
- c. Skor 3 untuk jawaban Kurang Setuju (KS)
- d. Skor 2 untuk jawaban Tidak Setuju (TS)
- e. Skor 1 untuk jawaban Sangat Tidak Setuju (STS)

## F. Instrumen Penelitian

Tabel 4. Kisi kisi Instrumen Penelitian

No	Variabel	Indikator	No Item
1	Promosi Jabatan Hasibuan, M.S 2008	Promosi Berdasarkan Kedisiplinan	1
		Promosi Berdasarkan Prestasi Kerja	2
		Promosi Berdasarkan Kompetensi	3
		Promosi Berdasarkan Loyalitas	4
		Promosi Berdasarkan Pendidikan	5
2	Lingkungan Kerja Nitisemito 2014	Suasana Kerja	1,2
		Hubungan Dengan Rekan Kerja	3,4
		Fasilitas Kerja	5,6
3	Kinerja Karyawan Zaputri Dkk, 2013	Kualitas Kerja	1,2
		Kuantitas Kerja	3,4
		Ketepatan Waktu	5,6

## G. Uji Instrumen

Untuk mengetahui data yang diperoleh dengan kuesioner dapat valid dan reliabel maka perlu dilakukan uji validitas dan reabilitas kuesioner terhadap butir butir pernyataan. Dari hasil uji validitas dan uji reliabilitas dapat diketahui layak tidaknya data yang terkumpulkan. Dengan menggunakan instrumen yang valid dan reliabel diharapkan hasil penelitian akan menjadi valid dan reliabel (Sugiyono, 2014).

## 1. Uji Validitas

Validitas menunjukkan seberapa jauh suatu tes atau suatu set dari operasi-operasi mengukur apa yang seharusnya diukur (Ghiselli, *et al.* dalam (Jogiyanto, 2011 : 38). Validitas berhubungan dengan ketepatan alat ukur untuk melakukan tugasnya mencapai sasaran. Pengukuran dikatakan valid jika mengukur tujuannya dengan nyata atau benar.

Hasil *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO MSA)* dan uji validitas dengan *Confirmatory Faktor Analysis (CFA)* ditunjukkan dalam tabel 5 berikut

**Tabel 5. KMO and Bartlett's**

<b>KMO and Bartlett's Test</b>		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.880
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1.684.660
	Df	136
	Sig.	.000

Sumber: Data primer diolah 2019

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa nilai *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO MSA)* lebih besar dari 0,50 yaitu sebesar 0,880; ini menunjukkan bahwa data yang ada layak untuk dilakukan faktor analisis, sedangkan pada hasil uji *Bartlett's Test of Sphericity* diperoleh taraf signifikansi 0,000, yang artinya bahwa antar variabel terjadi korelasi (signifikansi < 0,05), dengan demikian dapat disimpulkan bahwa

semua variabel yang ada dapat dianalisis lebih lanjut karena telah memenuhi kriteria.

Tinggi rendahnya validitas instrumen kuesioner diukur melalui faktor loading. Faktor loading adalah korelasi item-item pertanyaan dengan konstruk yang diukurnya. Jika nilai faktor loading lebih besar atau sama dengan 0,5 ( $\geq 0,5$ ) maka indikator yang dimaksud valid dan berarti bahwa indikator tersebut signifikan dalam mengukur suatu konstruk. Hasil uji CFA ditunjukkan pada tabel 6 dibawah

**Tabel 6. Hasil Uji CFA**

No	Variabel	Item	1	2	3
1	Kinerja Karyawan	kk1	.746		
		kk2	.612		
		kk3	.788		
		kk4	.824		
		kk5	.828		
		kk6	.818		
2	Promosi Jabatan	prm1		.609	
		prm2		.706	
		prm3		.790	
		prm4		.858	
		prm5		.838	
3	Lingkungan Kerja	lk1			.835
		lk2			.762
		lk3			.715
		lk4			.833
		lk5			.823
		lk6			.814

Sumber: Data primer yang diolah 2019

## 2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui keandalan dari alat yang diukur. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawab seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2011). Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan metode koefisien *Alpha Cronbach*. Koefisien ini merupakan koefisien reliabilitas yang paling sering digunakan karena menggambarkan variasi dari item, baik untuk format benar atau salah atau bukan, seperti pada skala Likert. Reliabilitas yang tinggi menunjukkan bahwa indikator-indikator mempunyai konsistensi tinggi dalam mengukur variabelnya. Indikator pengukuran reliabilitas adalah *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ ) > 0,70 sehingga dapat dikatakan reliabel. Hasil Uji Reliabilitas ditunjukkan pada Tabel 7 berikut:

**Tabel 7. Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Alpha Cronbach	Keterangan
Lingkungan Kerja	0,915	Reliabel
Promosi Jabatan	0,906	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,893	Reliabel

Sumber: Data primer yang diolah 2019

Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa semua instrumen dari tiga variabel yang diteliti adalah reliabel karena mempunyai nilai *Cronbach Alpha* > 0,7.

### 3. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel bebas (independen). Model regresi yang baik sebaiknya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen (Ghozali, 2011). Salah satu alat untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas di dalam model regresi adalah dengan melihat nilai *tolerance* dan lawannya serta nilai *Variance Inflation Faktor* (VIF). *Tolerance* mengukur variabilitas variabel independen yang terpilih yang tidak di jelaskan oleh variabel dependen lainnya. Nilai *cut-off* yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinieritas adalah nilai *tolerance*  $\leq 0,10$  atau sama dengan nilai  $VIF \geq 10$ .

## H. Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini, teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda dan menggunakan alat bantu berupa *software* komputer program SPSS. SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) 25 adalah sebuah program komputer yang digunakan untuk menganalisis sebuah data dengan analisis statistik.

### 1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif adalah analisis yang memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang dilihat dari nilai rata-rata (*mean*), standar deviasi, varian maksimum, minimum (Ghozali, 2011). Analisis ini digunakan untuk menganalisa data satu persatu berdasarkan jawaban



esponden dari kuesioner yang diberikan selama penelitian berlangsung. Cara pengkategorian data berdasarkan rumus dari Azwar, (2009) adalah sebagai berikut:

- a. Tinggi :  $X \geq M + SD$
- b. Sedang :  $M - SD \leq X < M + SD$
- c. Rendah :  $X < M - SD$

## 2. Analisis Regresi Berganda

Dalam penelitian ini model data menggunakan analisis regresi berganda. Sebelum melakukan uji regresi berganda akan dilakukan pengujian asumsi klasik terlebih dahulu.

### a. Uji Asumsi Klasik

Sebelum melakukan uji hipotesis perlu dilakukan uji asumsi klasik terlebih dahulu agar penelitian tidak bias dan untuk menguji kesalahan model regresi yang digunakan dalam penelitian. Menurut Ghozali (2011) model regresi yang digunakan akan menunjukkan hubungan yang signifikan dan representatif (*BLUE = Best Linier Unbiased Estimator*) apabila memenuhi asumsi dasar klasik regresi yaitu apabila tidak terjadi gejala:

#### 1) Uji Normalitas

Pengujian normalitas adalah pengujian tentang kenormalan distribusi data (Santosa dan Ashari, 2005). Dalam penelitian ini,

menggunakan Uji Kolmogorovsmirnov dengan pedoman sebagai berikut:

- a)  $H_0$  diterima jika nilai p-value pada kolom Asymp. Sig. (2-tailed)  $>$  *level of significant* ( $\alpha = 0,05$ ), sebaliknya  $H_a$  ditolak
- b)  $H_0$  ditolak jika nilai p-value pada kolom Asymp. Sig. (2-tailed)  $<$  *level of significant* ( $\alpha = 0,05$ ), sebaliknya  $H_a$  diterima.

## 2) Uji Linearitas

Uji linearitas bertujuan untuk mengetahui apakah dua variabel mempunyai hubungan yang linear atau tidak secara signifikan. Uji ini digunakan untuk melihat apakah spesifikasi model yang digunakan sudah benar atau belum (Ghozali, 2011). Uji ini biasanya digunakan sebagai prasyarat dalam analisis korelasi atau regresi linier. Dua variabel dikatakan mempunyai hubungan yang linier bila signifikansi kurang dari 0,05.

## 3) Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel bebas independen). Model regresi yang baik sebaiknya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen (Ghozali, 2011). Salah satu alat untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas di dalam model regresi adalah dengan melihat nilai *tolerance* dan lawannya serta nilai *Variance Inflation Faktor* (VIF). *Tolerance* mengukur variabilitas variabel independen yang terpilih yang

tidak di jelaskan oleh variabel dependen lainnya. Nilai *cut-off* yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinieritas adalah nilai *tolerance*  $\leq 0,10$  atau sama dengan nilai VIF  $\geq 10$ .

b. Pengujian Hipotesis

Uji hipotesis bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh yang jelas dan dapat dipercaya antara variabel independen terhadap variabel dependen. Pengujian hipotesis menggunakan uji regresi berganda. Dalam analisis regresi, dikembangkan sebuah persamaan regresi yaitu suatu formula yang mencari nilai variabel dependen dari nilai variabel independen yang diketahui. Analisis regresi digunakan untuk tujuan peramalan di mana dalam model tersebut ada sebuah variabel dependen dan independen. Regresi berganda digunakan jika terdapat satu variabel dependen dan dua atau lebih variabel independen.

Untuk mengetahui apakah variabel independen berpengaruh atau tidak terhadap variabel dependen maka dapat dilihat dari taraf signifikansinya dengan standar signifikansi 5%. Apabila tingkat signifikansi yang diperoleh dari hasil lebih dari 5% maka hipotesis ditolak, sebaliknya jika hasil uji hipotesis berada diantara 0-5% maka hipotesis diterima. Sementara itu, untuk melihat regresi yang dihasilkan berpengaruh positif atau negatif melalui koefisien beta ( $\beta$ ). Apabila koefisien beta

memiliki tanda minus (-) berarti pengaruh yang dihasilkan adalah negatif, sebaliknya apabila koefisien beta tidak memiliki tanda minus (-), maka arah pengaruh yang dihasilkan adalah positif (+) (Ghozali,2011).

Dalam penelitian ini terdapat satu variabel dependen yaitu kinerja, dua variabel lingkungan kerja dan Promosi Jabatan. Pengujian hipotesis dengan menggunakan model regresi berganda. Persamaan statistik yang digunakan untuk membantu menentukan variabel kontrol yang mendukung pengaruh motivasi kerja dan beban kerja terhadap kinerja adalah sebagai berikut:

c. Uji Delta Koefisien Determinasi

Delta koefisien determinasi ( $\Delta R^2$ ) mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variabel-variabel dependen. Penggunaan delta koefisien determinasi menghasilkan nilai yang relatif kecil dari pada nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ). Nilai delta koefisien determinasi ( $\Delta R^2$ ) yang kecil disebabkan adanya *varians error* yang semakin besar. *Varians error* menggambarkan variasi data secara langsung. Semakin besar variasi data penelitian akan berdampak pada semakin besar *varians error*. *Varians error* muncul ketika rancangan kuesioner yang tidak reliabel, teknik wawancara/ pengumpulan data semuanya mempunyai kontribusi pada variasi data yang dihasilkan. Delta koefisien determinasi ( $\Delta R^2$ ) biasa disebut juga

dengan *R Square Change* merupakan selisih dari *R Square* pada suatu baris terhadap baris sebelumnya ( Kim, J. and F.J. Kohout (1975) dalam BPS *United Nation Population Fund* (2015: 102)).

## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Gambaran Umum Obyek Penelitian**

##### **1. Sejarah Singkat Perusahaan**

Sistem penyediaan sarana air minum di wilayah Kabupaten Sleman dimulai sejak tahun 1974 dengan dibangunnya prasarana dan sarana infrastruktur oleh Departemen Pekerjaan Umum (sekarang Kementerian PU) bagi penyediaan air bersih sistem perpipaan. Sistem ini berfungsi untuk melayani kebutuhan air bersih khususnya kepada masyarakat. Pemerintah pusat melalui dana APBN telah melaksanakan proyek air bersih di Kabupaten Sleman mulai tahun anggaran 1978/1979. Selanjutnya berdasarkan Surat Menteri Pekerjaan Umum No,124/KPTS/CK1981 tanggal 14 Desember 1981, didirikanlah Badan Pengelola Air Minum (BPAM) Kabupaten Daerah Tingkat II Sleman sebagai pengelola sistem air minum terbangun. Sesuai urgensinya, keberadaan BPAM Kabupaten Sleman sangat didambakan masyarakat yang semakin lama semakin meningkat jumlahnya. Tahun 1988, Departemen PU menyetujui alih status BPAZM menjadi PDAM.

Berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Sleman Nomor 5 tahun 1990, maka sejak tanggal 2 November 1992, BPAM beralih statusnya menjadi (Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM). Dengan terus berkembangnya perusahaan, maka Pemerintah Kabupaten Sleman menuntut PDAM dikelola lebih profesional dengan dikeluarkannya

Peraturan Daerah Kabupaten Sleman Nomor 10 Tahun 2010 mengenai Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Sleman. Menurut Perda tersebut, PDAM Kabupaten Sleman merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang penyediaan air bersih bagi masyarakat, yang tujuan pendiriannya adalah untuk meningkatkan taraf hidup masyarakat dan sebagai salah satu sumber pendapatan asli daerah.

## **2. Visi dan Misi**

a. Visi Menjadi perusahaan Air Minum yang sehat, mandiri dan terpercaya. Penjelasan Visi PDAM Kabupaten Sleman adalah sebagai berikut

- 1) Sehat, Perusahaan mencapai tingkat kesehatan sesuai dengan ukuran kinerja menurut Kepmendagri No.47 Tahun 1999 dan BPPSPAM.
- 2) Mandiri, Perusahaan mampu mencapai kemandirian finansial, tidak sepenuhnya bergantung kepada Pemerintah Daerah.
- 3) Terpercaya, Perusahaan mampu memberikan pelayanan prima kepada pelanggan guna meningkatkan kepercayaan masyarakat.

b. Misi

- 1) Menyediakan kebutuhan air bersih bagi masyarakat Kabupaten Sleman yang memenuhi standar Kuantitas, Kualitas, dan Kontinuitas (K3)
- 2) Meningkatkan perekonomian daerah, melalui peningkatan PAD dari pelayanan air bersih.

Misi yang dirumuskan Manajemen PDAM Sleman telah sejalan dengan maksud dan tujuan pendirian perusahaan sebagaimana dinyatakan dalam Peraturan Daerah No.10/2010 Kabupaten Sleman. Maksud didirikannya PDAM Sleman adalah untuk mendorong peningkatan derajat kesehatan masyarakat dan pertumbuhan perekonomian daerah. Sedangkan tujuan pendirian PDAM Sleman untuk meningkatkan taraf hidup masyarakat dan sebagai salah satu sumber pendapatan asli daerah. Fungsi Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Sleman sebagai lembaga pelayanan penyediaan air bersih melalui :

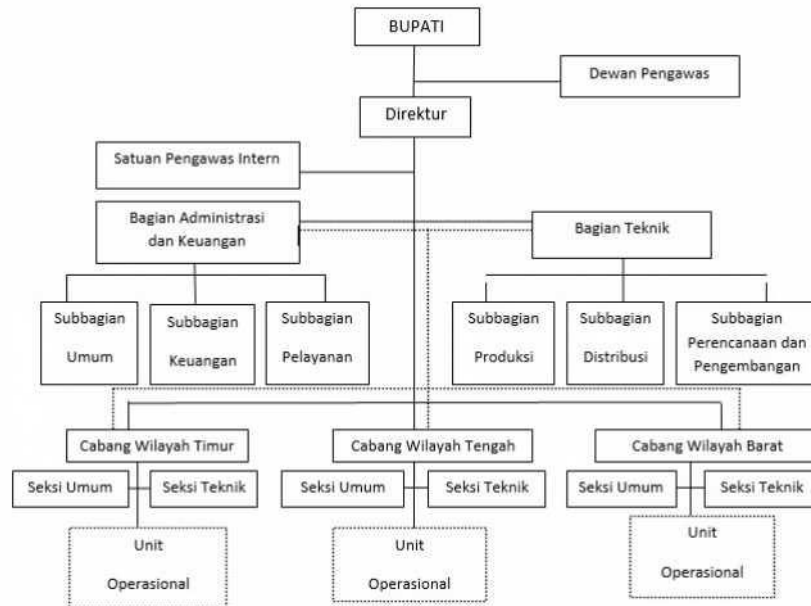
1. Penyediaan air bersih.
2. Penyaluran air bersih.
3. Penghasil sumber pendapatan asli daerah.

### **3. Struktur Organisasi**

Struktur organisasi pada perusahaan merupakan komponen wajib. Melalui struktur organisasi perusahaan dapat dengan mudah mengetahui batas-batas wewenang dan tanggung jawab suatu pekerjaan, selain itu dengan adanya struktur organisasi ini, perusahaan juga dapat dengan mudah mendelegasikan suatu tugas atau pekerjaannya secara hierarkis sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Di bawah ini merupakan gambar Struktur Organisasi PDAM Kabupaten Sleman.



**Gambar 2. Bagan Struktur Organisasi PDAM Kabupaten Sleman**



## **B. Hasil Penelitian**

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer diperoleh dengan cara menyebarkan kuesioner kepada karyawan PDAM Kabupaten Sleman. Kuesioner terkait tentang variabel lingkungan kerja, Promosi Jabatan dan kinerja karyawan.

### **1. Analisis Deskriptif**

#### **a. Karakteristik Responden**

Karakteristik responden yang dianalisis dalam penelitian ini meliputi jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, lama bekerja.

1) Jenis kelamin

**Tabel 8. Karakteristik Karyawan Berdasarkan Jenis Kelamin**

<b>Jenis Kelamin</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
Pria	102	82%
Wanita	23	18%
Total	125	100%

Sumber: Data Primer 2019

Tabel 8 menunjukkan bahwa dengan karyawan laki-laki sebanyak 82% dan karyawan perempuan sebanyak 18%. Hal ini menunjukkan mayoritas karyawan PDAM Kabupaten Sleman berjenis kelamin laki-laki.

2) Usia

**Tabel 9. Karakteristik Karyawan Berdasarkan Usia**

<b>Usia</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
20-30	25	20%
31-40	38	30%
41-50	51	41%
>50	11	9%
Total	125	100%

Sumber: Data Primer 2019

Tabel 9 menunjukkan karyawan yang berusia 20-30 tahun sebanyak 20%, karyawan yang berusia 31-40 sebanyak 30%, karyawan berusia 41-50 sebanyak 41% dan karyawan berusia >50 sebanyak 9%. Hal ini menunjukkan mayoritas karyawan di PDAM Kabupaten Sleman berusia 41-50.

### 3) Pendidikan Terakhir

**Tabel 10. Karakteristik Karyawan Berdasarkan Pendidikan**

<b>Pendidikan terakhir</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
SD	3	2%
SMP	11	9%
SMA	77	62%
D3	8	6%
S1	23	18%
S2	3	2%
Total	125	100%

Sumber: Data Primer 2019

Tabel 10 menunjukkan karyawan yang berpendidikan SD sebanyak 2%, karyawan yang berpendidikan SMP sebanyak 9%, karyawan yang berpendidikan SMA sebanyak 62%, karyawan yang berpendidikan D3 sebanyak 6%, karyawan yang berpendidikan S1 sebanyak 18% dan karyawan yang berpendidikan S2 sebanyak 2%. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan PDAM Kabupaten Sleman mayoritas berpendidikan SMA.

### 4) Lama Bekerja

**Tabel 11. Karakteristik Karyawan Berdasarkan Lama Bekerja**

<b>Lama Bekerja</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
<1 Tahun	4	3%
1-5 tahun	22	18%
6-10 tahun	67	54%
>10 Tahun	32	26%
Total	125	100%

Sumber: Data Primer 2019

Tabel 11 menunjukkan bahwa karyawan dengan lama kerja kurang dari 1 tahun sebanyak 3%, karyawan dengan lama kerja 1-5 tahun sebanyak 18%, karyawan dengan lama kerja 6-10 tahun sebanyak 54%, karyawan dengan lama kerja lebih dari 10 tahun sebanyak 26%. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan PDAM Kabupaten Sleman dengan lama bekerja 6-10 tahun.

#### **b. Deskripsi Kategori Variabel**

Deskripsi kategori variabel menggambarkan tanggapan karyawan terhadap variabel penelitian yang meliputi: lingkungan kerja, Promosi Jabatan dan kinerja karyawan. Data hasil penelitian kemudian dikategorikan ke dalam tiga kelompok yaitu tinggi, sedang, dan rendah. Hasil kategorisasi tersebut disajikan berikut ini:

##### **1) Kinerja Karyawan**

Hasil analisis deskriptif pada variabel kinerja karyawan diperoleh nilai minimum sebesar 6, nilai maksimum sebesar 30, rata-rata/mean sebesar 24,40 dan standar deviasi sebesar 4,08. Selanjutnya variabel kinerja karyawan dikategorikan menggunakan skor rerata dan simpangan baku. Jumlah butir pertanyaan untuk variabel kinerja karyawan terdiri dari 6 pertanyaan dan mempunyai skor 1, 2, 3, 4, dan 5. Kategorisasi variabel kinerja karyawan disajikan tabel 12.

**Tabel 12. Kategorisasi Kinerja Karyawan**

<b>Kategori</b>	<b>Interval Skor</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
Tinggi	$X \geq 28,48$	17	14%
Sedang	$20,32 \leq X < 28,48$	94	75%
Rendah	$X < 20,32$	14	11%
Total		125	100%

Sumber: Data Primer 2019

Tabel 12 di atas menunjukkan bahwa karyawan yang menilai kinerja karyawan dalam kategori tinggi sebanyak 14%, karyawan yang menilai kinerja karyawan dalam kategori sedang sebanyak 75%, dan karyawan yang menilai kinerja karyawan dalam kategori rendah sebanyak 11%. Dapat disimpulkan bahwa mayoritas karyawan menilai kinerja karyawan dalam kategori sedang yaitu ada 75%.

## 2) Promosi Jabatan

Hasil analisis deskriptif pada variabel promosi jabatan diperoleh nilai minimum sebesar 5, nilai maksimum sebesar 25, rata-rata/mean sebesar 21,14 dan standar deviasi sebesar 3,08. Selanjutnya variabel promosi jabatan dikategorikan menggunakan skor rerata dan simpangan baku. Jumlah butir pertanyaan untuk variabel promosi jabatan terdiri dari 6 pertanyaan dan mempunyai skor 1, 2, 3, 4, dan 5. Kategorisasi variabel promosi jabatan disajikan tabel 13.

**Tabel 13. Kategorisasi Promosi Jabatan**

<b>Kategori</b>	<b>Interval Skor</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
Tinggi	$X \geq 24,22$	19	15%
Sedang	$18,06 \leq X < 24,22$	90	72%
Rendah	$X < 18,06$	16	13%
Total		125	100%

Sumber: Data Primer 2019

Tabel 13 di atas menunjukkan bahwa karyawan yang menilai promosi jabatan dalam kategori tinggi sebanyak 15%, karyawan yang menilai promosi jabatan dalam kategori sedang sebanyak 72%, dan karyawan yang menilai promosi jabatan dalam kategori rendah sebanyak 13%. Dapat disimpulkan bahwa mayoritas karyawan menilai promosi jabatan dalam kategori sedang yaitu ada 72%.

### 3) Lingkungan Kerja

Hasil analisis deskriptif pada variabel lingkungan kerja diperoleh nilai minimum sebesar 6, nilai maksimum sebesar 30, rata-rata/mean sebesar 22,23 dan standar deviasi sebesar 4,60. Selanjutnya variabel lingkungan kerja dikategorikan menggunakan skor rerata dan simpangan baku. Jumlah butir pertanyaan untuk variabel lingkungan kerja terdiri dari 6 pertanyaan dan mempunyai skor 1, 2, 3, 4, dan 5. Kategorisasi variabel lingkungan kerja disajikan tabel 14.

**Tabel 14. Kategorisasi Lingkungan Kerja**

<b>Kategori</b>	<b>Interval Skor</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
Tinggi	$X \geq 26,83$	21	17%
Sedang	$17,63 \leq X < 26,83$	86	69%
Rendah	$X < 17,63$	18	14%
Total		125	100%

Sumber: Data Primer 2019

Tabel 14 di atas menunjukkan bahwa karyawan yang menilai lingkungan kerja dalam kategori tinggi sebanyak 17%, karyawan yang menilai lingkungan kerja dalam kategori sedang sebanyak 69%, dan karyawan yang menilai lingkungan kerja dalam kategori rendah sebanyak 14%. Dapat disimpulkan bahwa mayoritas karyawan menilai lingkungan kerja dalam kategori sedang yaitu ada 69%.

## **2. Uji Prasyarat Analisis**

Pengujian prasyarat analisis dilakukan sebelum melakukan analisis regresi linier berganda. Prasyarat yang digunakan dalam penelitian ini meliputi uji normalitas, uji linieritas, dan uji multikolinieritas yang dilakukan menggunakan bantuan komputer program *SPSS 25 for Windows*. Hasil uji prasyarat analisis disajikan berikut ini :

#### a. Uji Normalitas

Pengujian normalitas adalah pengujian tentang kenormalan distribusi data (Santosa dan Ashari, 2005: 68). Dalam penelitian ini, menggunakan uji *kolmogrov smirnov* dengan hasil sebagai berikut:

**Tabel 15. Hasil Uji Normalitas**

Variabel	Signifikansi	Keterangan
Lingkungan Kerja	0,061	Normal
Promosi Jabatan	0,064	Normal
Kinerja Karyawan	0,072	Normal

Sumber: Data Primer 2019

Hasil uji normalitas menunjukkan bahwa semua variabel penelitian mempunyai nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 pada ( $\text{sig} > 0,05$ ), sehingga dapat disimpulkan bahwa data penelitian berdistribusi normal, artinya variabel-variabel dalam penelitian mempunyai sebaran distribusi normal (Ali Muhson, 2005: 58)

#### b. Uji Linearitas

Tujuan uji linieritas adalah untuk mengetahui hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat linier atau tidak (Ghozali, 2011:166). Kriteria pengujian linieritas adalah jika nilai signifikansi lebih besar dari 0,05, maka hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat adalah linier. Hasil rangkuman uji linieritas disajikan berikut ini:



**Tabel 16. Hasil Uji Linieritas**

<b>Variabel</b>	<b>Signifikansi</b>	<b>Keterangan</b>
Lingkungan Kerja	0,055	Linier
Promosi Jabatan	0,063	Linier

Sumber: Data Primer 2019

Hasil uji linieritas pada di atas dapat diketahui bahwa semua variabel memiliki nilai signifikansi yang lebih besar dari 0,05 ( $\text{sig} > 0,05$ ), hal ini menunjukkan bahwa semua variabel penelitian adalah linier, artinya hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat bersifat linear.

**c. Uji Multikolonieritas**

Uji multikolinieritas dilakukan untuk mengetahui besarnya interkolerasi antar variabel bebas dalam penelitian ini. Jika terjadi korelasi, maka dinamakan terdapat masalah multikolinieritas (Ghozali, 2011: 105). Untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinieritas dapat dilihat pada nilai *tolerance* dan VIF. Apabila nilai toleransi di atas 0,1 dan nilai VIF di bawah 10 maka tidak terjadi multikolinieritas. Hasil uji multikolinieritas untuk model regresi pada penelitian ini disajikan pada Tabel 17 di bawah ini:

**Tabel 17. Hasil Uji Multikolonieritas**

<b>Variabel</b>	<b>Tolerance</b>	<b>VIF</b>	<b>Kesimpulan</b>
Lingkungan Kerja	0,834	1,199	Non Multikolonieritas
Promosi	0,834	1,199	Non Multikolonieritas

Sumber: Data Primer 2019

Dari Tabel 17 di atas terlihat bahwa semua variabel mempunyai nilai toleransi di atas 0,1 dan nilai VIF di bawah 10 sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi pada penelitian ini tidak terjadi multikolinieritas, hal ini menunjukkan variabel-variabel independen tidak saling berkorelasi

### 3. Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk menguji hipotesis yang diajukan. Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini terkait pengaruh lingkungan kerja dan promosi jabatan terhadap kinerja karyawan. Teknik analisis data yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah Analisis Koefisien Determinasi. Berikut hasil analisis yang dilakukan dengan menggunakan program *SPSS 25*.

Analisis koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui seberapa besar presentasi sumbangan pengaruh variabel independen secara serentak terhadap variabel independen (Priyatno,2013).

**Tabel 18.Rangkuman Hasil Analisis Regresi**

Independen	Kinerja Karyawan			
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Jenis Kelamin	-0,199	-.197	-.175	-.192
Usia	-0,157	.027	-.086	.028
Pendidikan	-0,223	-.082	-.006	-.073
Lama Kerja	0,142	.023	.070	-.004
Promosi Jabatan		0,593***	-	0,437***
Lingkungan Kerja		-	0,407***	0,382***
R <sup>2</sup>	0.047	0,352***	0,166***	0,273***
Δ R <sup>2</sup>	0,047	0,305***	0,119***	0,226***

Sumber: Data Primer yang Diolah 2019

\*\*\*P<0,001

a. Uji Hipotesis I

Hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah promosi jabatan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Ringkasan hasil analisis regresi dengan menggunakan program *SPSS 25 for Windows* dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 18. Berdasarkan tabel 18, dapat diketahui bahwa promosi jabatan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan sebesar  $\beta = 0,593$  dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Kontribusi promosi jabatan terhadap kinerja karyawan sebesar ( $\Delta R^2$ ) 0,305. Maka hipotesis pertama dapat diterima

b. Uji Hipotesis II

Hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah lingkungan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Ringkasan hasil analisis regresi dengan menggunakan program *SPSS 25 for Windows* dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 18. Berdasarkan tabel 18, dapat diketahui bahwa promosi jabatan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan sebesar  $\beta = 0,407$  dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Kontribusi lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan sebesar ( $\Delta R^2$ ) 0,119. Maka hipotesis kedua dapat diterima

c. Uji Hipotesis III

Uji hipotesis berdasarkan analisis regresi diketahui bahwa promosi jabatan dengan ( $\beta$ ) 0,437 berpengaruh positif dan lingkungan

kerja dengan ( $\beta$ ) 0,382 berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Kontribusi promosi jabatan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan ( $\Delta R^2$ ) 0,226, hal ini berarti promosi jabatan dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 22,6% dan sisanya dipengaruhi variabel lain.

**Tabel 19 . Rangkuman Hipotesis**

No	Hipotesis	Hasil
1	Promosi Jabatan berpengaruh positif terhadap Kinerja karyawan PDAM Kabupaten Sleman	Terbukti
2	Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja karyawan PDAM Kabupaten Sleman	Terbukti
3	Promosi jabatan dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PDAM Kabupaten Sleman	Terbukti

### C. Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh promosi jabatan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di PDAM Kabupaten Sleman

#### 1. Pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja karyawan PDAM Kabupaten Sleman

Berdasarkan hasil koefisien determinasi diketahui bahwa nilai  $\Delta R^2$  pada variabel promosi jabatan sebesar 0,305 yang menunjukkan bahwa promosi jabatan berpengaruh sebesar 30,5% terhadap kinerja karyawan. Nilai *Standardized Coefficients (B)* dari variabel promosi jabatan sebesar 0,593. maka variabel promosi jabatan berpengaruh positif terhadap kinerja

karyawan, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama diterima. Hal ini diperkuat dengan penelitian Jayusman dan Khotimah (2012) dengan judul “*Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi, Motivasi Pengembangan Karir dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawarinigin Barat*” yang menyimpulkan bahwa Promosi Jabatan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa mayoritas Karyawan PDAM Kabupaten Sleman merasakan Promosi Jabatan dalam kategori sedang (75%), penilaian Promosi Jabatan dengan skor tertinggi (552) ada di butir 4 yaitu promosi berdasarkan loyalitas ini menunjukkan loyalitas yang tinggi di PDAM Kabupaten Sleman dapat diberikan sebuah imbalan berupa promosi jabatan hal ini didukung mayoritas karyawan yang bekerja selama 6-10 tahun sebesar (54%) sedangkan skor terendah (509) yaitu butir 2, promosi berdasarkan prestasi kerja. Hal ini menunjukkan bahwa Prestasi Kerja di PDAM Kabupaten Sleman kurang di apresiasi perusahaan.

Salah satu faktor yang mempegaruhi kinerja karyawan adalah Promosi Jabatan (Handoko, 2001:193). Menurut Manullang (2006:153) promosi berarti kenaikan jabatan, yakni menerima kekuasaan dan tanggung jawab lebih besar dari kekuasaan dan tanggung jawab sebelumnya. Dengan adanya Promosi Jabatan karyawan mendapatkan pengakuan atas kinerja yang baik, balasan yang diterima dari kerja

kerasnya dan, kepuasan pribadi yang didapatkan karyawan, meningkatkan semangat kerja karyawan dan mengembangkan kreativitas karyawan (Hasibuan, 2008:113). Ada 5 indikator untuk promosi jabatan menurut Hasibuan (2008) meliputi; (1) promosi berdasarkan kedisiplinan, (2) promosi berdasarkan prestasi kerja, (3) promosi berdasarkan kompetensi, (4) promosi berdasarkan loyalitas dan (5) promosi berdasarkan pendidikan.

Promosi jabatan di PDAM Kabupaten Sleman lebih condong ke promosi berdasarkan loyalitas, karyawan yang sudah mengabdikan lama di perusahaan akan mendapatkan nilai tambah tersendiri dalam pertimbangan promosi di perusahaan tetapi tetap dengan pertimbangan indikator yang lain, karyawan dengan kedisiplinan yang baik, kompetensi yang dimiliki dan latar belakang pendidikan yang menopang pekerjaannya. Akan tetapi dari sisi prestasi kerja untuk promosi masih kurang dalam pertimbangan promosi di PDAM Kabupaten Sleman. Tindakan yang dapat dilakukan PDAM Kabupaten Sleman untuk Prestasi kerja, PDAM Kabupaten Sleman dapat mengadakan karyawan berprestasi setiap bulan dan karyawan yang bersangkutan dapat mendapatkan kesempatan untuk mendapatkan promosi di periode perusahaan selanjutnya dan dapat memperjelas kriteria untuk layak dipromosikan, Seperti dalam penelitian Khotimah (2012) bahwa dengan promosi jabatan yang transparan, membuka kesempatan semua karyawan dapat memberikan motif bagi karyawan untuk menghasikan kinerja yang optimal.

## 2. Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PDAM Kabupaten Sleman

Berdasarkan hasil koefisien determinasi diketahui bahwa nilai  $\Delta R^2$  pada variabel lingkungan kerja sebesar 0,119 yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh sebesar 11,9% terhadap kinerja karyawan. Nilai *Standardized Coefficients* ( $\beta$ ) dari variabel lingkungan kerja sebesar 0,407 maka variabel lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua diterima. Hal ini diperkuat dengan penelitian Ajizah, dkk (2015) yang berjudul “*Pengaruh Pelatihan Kerja, Pengembangan Karir Dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Cipta Karya Kabupaten Banyumas*” yang menyimpulkan bahwa lingkungan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa mayoritas karyawan PDAM Kabupaten Sleman merasakan lingkungan kerja dalam kategori sedang (69%), penilaian lingkungan kerja dengan skor tertinggi (484) ada di butir 1 yaitu suasana kerja, suasana kerja yang dirasakan karyawan PDAM Kabupaten Sleman cukup nyaman sehingga melancarkan pekerjaan karyawan. Sedangkan skor terendah (437) ada di butir 3 yaitu hubungan antara karyawan. Hubungan antar karyawan PDAM Kabupaten Sleman yang dialami karyawan kurang berdampak dalam membantu proses pekerjaan dan menjalankan tugas karyawan.

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor lingkungan kerja (Chrishti,2010). Menurut Mangkunegara (2004:68), lingkungan kerja mempunyai hubungan yang sangat erat terhadap kinerja karyawan, motif yang perlu dimiliki oleh karyawan harus ditumbuhkan dari dalam diri sendiri dan dari lingkungan kerja. Karyawan juga membutuhkan lingkungan kerja yang dapat memberikan kepuasan psikologis, seperti memiliki hubungan yang harmonis, Wursanto (2003:301). Indikator lingkungan kerja yang dikemukakan Nitisemito ada 3 yaitu; suasana kerja, hubungan dengan rekan kerja dan tersedianya fasilitas kerja.

Suasana kerja di PDAM Kabupaten Sleman dari ruang kerja dengan suhu ruangan yang sesuai, pewarnaan ruang dengan warna biru, jauh dari kebisingan jalan raya, penerangan ruang tercukupi baik dari penerangan listrik dan juga penerangan sinar matahari tetapi untuk tata ruang kerja yang tidak begitu luas untuk karyawan menjalankan aktifitas pekerjaan yang dapat dilaukan penataang ulang ruang kerja karyawan untuk dapat memperluas ruang gerak karyawan dalam aktifitas pekerjaan. Untuk fasilitas yang tersedia untuk karyawan sudah mencukupi dari tersedianya alat pemadam api di setiap lantai kantor, perlengkapan pengaman untuk proyek lapangan dan keamanan satpam yang selalu *stand-by*. Sedang dari hubungan antar karyawan di PDAM Kabupaten Sleman sudah terjalin baik antar karyawan tetapi hubungan antar karyawan kurang berdampak dalam dalam membantu proses pekerjaan dan menjalankan tugas karyawan, untuk ini dibutuhkan kesadaran dari karyawan untuk dapat membantu



dalam pekerjaan untuk menciptakan hubungan karyawan yang harmonis di kantor, hal ini sesuai dengan penelitian Tyssen (1996:50) bahwa lingkungan kerja yang kondusif ditandai dengan adanya hubungan yang kompak dalam kelompok dan loyalitas tinggi mendorong karyawan untuk memiliki produktivitas yang tinggi.

### **3. Pengaruh promosi jabatan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PDAM Kabupaten Sleman**

Berdasar hasil analisis regresi diketahui bahwa nilai  $\Delta R^2$  pada variabel promosi jabatan dan lingkungan kerja sebesar 0,226, hal ini menunjukkan bahwa promosi jabatan dan lingkungan berkontribusi sebesar 22,6% terhadap kinerja karyawan sedangkan sisanya sebesar 73,5% dipengaruhi faktor lain-lain. Nilai signifikansi dari variabel  $X_1$  dan  $X_2 < 0,05$  maka variabel  $X_1$  dan  $X_2$  secara simultan memengaruhi variabel  $Y$  serta menunjukkan nilai *Standardized Coefficients* ( $\beta$ ) dari variabel promosi jabatan sebesar 0,437 berpengaruh positif dan variabel lingkungan kerja berpengaruh positif sebesar 0,382 terhadap kinerja karyawan PDAM Kabupaten Sleman dengan persamaan regresi  $Y = 10.177 + 0,437X_1 + 0,382X_2$ .

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa mayoritas karyawan PDAM Kabupaten Sleman merasakan kinerja karyawan dalam kategori sedang (72%). Skor tertinggi dari kinerja karyawan (533) pada butir ke 5 yaitu ketepatan waktu dengan pernyataan kuisioner “Saya bisa menyelesaikan pekerjaan tepat waktu”. Sedangkan skor terendah (458)

pada butir ke 2 yaitu kuantitas kerja dengan pernyataan kuisioner “Saya bisa meningkatkan mutu hasil kerja dari waktu ke waktu”. Karyawan PDAM Kabupaten Sleman mayoritas mampu melaksanakan pekerjaannya dengan tepat waktu tetapi dari kualitas pekerjaan masih kurang, kualitas pekerjaan harus dapat ditingkatkan karyawan untuk mendorong kinerja PDAM Kabupaten Sleman selalu mengalami peningkatan dalam kualitas kerjanya. Kualitas kerja yang stagnan memberikan kesan bahwa PDAM Kabupaten Sleman belum mampu mengoptimalkan kinerja karyawannya.

Menurut Mangkunegara (2011:67) yang mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan. Dengan indikator yang dikemukakan Dharma (2003:55); kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu. Disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja karyawan berwujud kuantitas kerja, kualitas kerja dan ketepatan waktu pengerjaan yang dicapai oleh karyawan dalam menjalankan pekerjaannya.

Promosi jabatan merupakan permasalahan yang vital. Dengan memberikan *authority* dan *responsibility* karyawan ke jabatan yang lebih tinggi, Hasibuan (2008:107) merupakan wujud apresiasi atas pencapaian seorang karyawan dalam jangka waktu tertentu. Dengan promosi jabatan yang transparan, membuka kesempatan semua karyawan dapat dapat memberikan motif bagi karyawan untuk mengahasikan kinerja yang optimal.

Kondisi dan suasana lingkungan kerja yang baik akan dapat tercipta dengan adanya penyusunan organisasi secara baik dan benar sebagaimana yang dikatakan oleh Sarwoto (2007) bahwa suasana lingkungan kerja yang baik dihasilkan terutama dalam organisasi yang tersusun secara baik, sedangkan suasana kerja yang kurang baik banyak ditimbulkan oleh organisasi yang tidak tersusun dengan baik pula. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang baik dan nyaman untuk karyawan menggambarkan perusahaan yang dikelola dan tersusun secara baik sehingga karyawan terdorong untuk mengoptimalkan kinerja.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut.

1. Promosi jabatan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PDAM Kabupaten Sleman. Nilai  $\Delta R^2$  dari promosi jabatan sebesar 0,305 hal ini menunjukkan bahwa promosi jabatan berkontribusi sebesar 30,5% terhadap kinerja karyawan. Nilai *Standardized Coefficients* ( $\beta$ ) dari variabel lingkungan kerja sebesar 0,593 maka variabel promosi jabatan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
2. Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PDAM Kabupaten Sleman. Nilai *adjusted R<sup>2</sup>* dari lingkungan kerja sebesar 0,119 hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja berkontribusi sebesar 11,9% terhadap kinerja karyawan. Nilai *Standardized Coefficients* ( $\beta$ ) dari variabel lingkungan kerja sebesar 0,407 maka lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
3. Promosi jabatan dan lingkungan kerja berpengaruh positif dengan nilai Nilai *adjusted R<sup>2</sup>* dengan nilai sebesar 0,226 berarti promosi jabatan dan lingkungan kerja berkontribusi sebesar 22,6% terhadap kinerja karyawan PDAM Kabupaten Sleman. Dengan nilai signifikansi  $<0,05$  maka variabel  $x_1$  (promosi jabatan) dan  $x_2$  (lingkungan kerja) secara simultan. Nilai *Standardized Coefficients* ( $\beta$ ) dari variabel lingkungan kerja sebesar 0,437

berpengaruh positif dan variabel promosi jabatan sebesar 0,382 berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

## **B. Keterbatasan Penelitian**

1. Penelitian ini hanya menggunakan lingkungan kerja dan lingkungan kerja dalam memprediksi kinerja karyawan. Kedua variabel tersebut memberikan kontribusi sebesar 22,6%. Dengan demikian masih terdapat 77,4% faktor lain dapat memberikan penjelasan lebih besar terhadap kinerja karyawan.
2. Pengambilan data pada penelitian ini hanya menggunakan kuesioner sehingga kedalaman data masih kurang dalam menggali lebih dalam pengaruh promosi jabatan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PDAM Sleman.

## **C. Saran**

Berdasarkan hasil penelitian, pembahasan dan kesimpulan yang diperoleh, maka saran yang dapat diberikan sebagai berikut :

1. Bagi PDAM Kabupaten Sleman
  - a. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa variabel promosi jabatan memengaruhi kinerja karyawan sebesar 30,5% oleh karena itu PDAM Kabupaten Sleman dapat melaksanakan Promosi yang transparan dalam artian memberikan kesempatan yang sama rata terhadap karyawan yang layak mendapatkan promosi tanpa menonjolkan satu penilaian. Menggunakan indikator menurut Hasibuan (2008) meliputi; (1) promosi berdasarkan kedisiplinan, (2) promosi berdasarkan prestasi

kerja, (3) promosi berdasarkan kompetensi, (4) promosi berdasarkan loyalitas dan (5) promosi berdasarkan pendidikan. Karyawan dengan tingkat disiplin yang tinggi, mempunyai prestasi kerja yang baik diantara karyawan yang lain, mempunyai kompetensi kerja di bidangnya yang baik dan latar pendidikan yang sesuai dengan bidang kerjanya, jadi tidak hanya terfokus ke promosi berdasarkan loyalitas, karyawan yang mempunyai nilai lebih dari indikator lain juga layak mendapatkan kesempatan untuk promosi yang akan datang.

- b. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa variabel lingkungan kerja memengaruhi kinerja karyawan sebesar 11,9% oleh karena itu PDAM Kabupaten Sleman dapat memperhatikan lebih baik ruang kerja karyawan supaya dapat mengakomodasi aktifitas pekerjaan karyawan sehingga karyawan dapat leluasa dalam bekerja, hubungan antar karyawan juga perlu dibina supaya menjadi lebih harmonis, hubungan yang harmonis tidak hanya untuk bersosialisasi antar karyawan dengan baik tapi dapat mempermudah antarkaryawan bekerja sama menyelesaikan pekerjaan, menghidupkan rapat kerja dengan pendapat yang membangun untuk kelancaran perusahaan.

## 2. Peneliti selanjutnya

- a. Diharapkan untuk peneliti selanjutnya dapat mengkaji lebih dalam tentang promosi jabatan dan lingkungan kerja yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan agar diperoleh gambaran yang lebih lengkap

lagi, sehingga diharapkan hasil penelitian yang akan datang lebih baik dari penelitian ini.

- b. Peneliti selanjutnya dapat mengembangkan penelitian ini dengan meneliti faktor lain yang dapat memengaruhi kinerja karyawan karena faktor promosi jabatan dan lingkungan kerja berpengaruh sebesar 26,5%, sehingga masih ada 73,5% faktor lain yang memengaruhi kinerja karyawan selain variable yang diteliti.
- c. Mengeksplorasi pengaruh variabel kontrol terhadap kinerja karyawan dan melibatkan variabel lain seperti : mengembangkan model penelitian dengan melibatkan variabel kondisional sebagai variabel moderasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agus Ahyari, 1994. *Manajemen Produksi, Pengendalian Produksi*, Edisi 4. Yogyakarta. BPFE UGM.
- Agus, Dharma. 2003. *Manajemen Supervisi: Petunjuk Praktis Bagi Para Supervisor*. Edisi Revisi. Cetakan kelima. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Ahmadi A. 2009. *Psikologi Sosial*. Jakarta. Rineka Cipta.
- Ajizah L N, Suyoto, Widhiandono. (2015). Pengaruh Pelatihan Kerja, Pengembangan Karir dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Cipta Karya Kabupaten Banyumas. *Jurnal Media Ekonomi Universitas Muhammadiyah Purwokerto*, Vol XV No 1 Januari 2015.
- Andriani, 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia; Strategi Keunggulan Kompetensi*. BPFE: Yogyakarta.
- Ansori, 2014. Pengaruh Kompetensi Dan Promosi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo. *Tugas Akhir Program Magister (TAPM)*
- Anwar, Prabu Mangkunegara. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Rosda. Bandung.
- Arikunto. (2010). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- As'ad, Mohamad. 2001. *Psikologi Industri*. Liberty: Yogyakarta.
- Awang Mada, Bambang Swasto, Hamidah Nayati. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Prestasi Kerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Pt. Askes (Persero), Cabang Boyolali). *Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya*.
- Aydogu Sinom, Asikgil Baris. 2011. An Empirical Study of the Relationship Among Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention. *International Review of Management and Marketing* Vol. 1, No. 3, 2011, pp.43-53
- Azwar, Saifuddin. 2000. *Reabilitas dan Validitas*. Yogyakarta: Pustaka Belajar
- Bagus Dhermawan et al. Pengaruh motivasi, lingkungan kerja, kompetensi, dan kompensasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai di lingkungan kantor dinas pekerjaan umum Provinsi Bali. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan* Vol. 6, No. 2 Agustus 2012. Bali.
- Bedeian, A. G. (1993). *Management (3rd ed.)*. New York: Dryden Press.



- Budi Purbayu Santosa dan Ashari.2005.*Analisis Statistik dengan Microsoft Excel & SPSS*.Yogyakarta. :Andi Offset
- Casio, Wayne F., 1992, *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profit*, McGraw-Hill International Editors, Singapore.
- Chrishti, Saeedul Hassan Ph. D., dkk. 2010. Impact of Participative Management on Employee Job Satisfaction and Performance in Pakistan. *Language in India* Vol 10.
- Danang, Sunyoto. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Buku
- Devi Ramadanita, Raja dan Kasmiruddin. 2018. *Pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada pt. Suka Fajar Pekanbaru*. Pekanbaru. JOM FISIP Vol. 5 No. 1 – April 2018
- Edwin B. Flippo, 2002. *Personel Management (Manajemen Personalia)*, Edisi. VII Jilid II, Terjemahan Alponso S, Erlangga, Jakarta.
- Ghozali, Imam. 2011. “Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS”. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, James, John M.Ivancevich, dan Donnely (1996). *Organisasi Dan Manajemen*. Jakarta : Erlangga.
- Gomes, Faustino Cardoso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CV Andi Offset
- Gouzali, Saydam. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Suatu Pendekatan Mikro*. Jakarta: Djambaran
- Handoko, T. Hani,2001, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, BPF E UGM, Yogyakarta.
- Hartono, Jogiyanto. (2011). *Metodologi Penelitian Bisnis: Salah Kaprah dan Pengalaman-pengalaman*. BPF E. Yogyakarta.
- Hayes B., Bonner A., Pryor J. 2010. Factors Contributing to Nurse Job Satisfaction in The Acute Hospital Setting: a Review of Recent Literature. *Journal of Nursing Management*. Vol. 18. pp.804–814.
- Higgins, 1994, *Iklim Organisasi ; Definisi, Pendekatan, Dimensi dan Faktor Yang Memengaruhi Ikim Organisasi*, *Jurnal Manajemen Sumer Daya Manusia*, Juni 2009
- Ida Ayu Brahmasari, Agus Suprayetno, (2008). *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia)*, *Jurnal Pasca Sarjana Universitas 17 Agustus, Surabaya*.

- Khotimah S, Jayusman H. 2012. *Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi, Motivasi Pengembangan Karir dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawarinigin Barat*. Jurnal FE Antakusuma Pangkalan Bun.
- Kreitner R, & kinicki, A. (2001). *Organizational Behavior*. Fifth Edition, International Edition, Mc graw-Hill Companies, Inc
- Mahendrawan, I Gede dan Indrawati, Ayu Desi. (2015). *Pengaruh beban kerja dan kompensasi terhadap kepuasan kerja PT. Panca Dewata Denpasar*. E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 4, No. 11, 2015: 3936-3961, Bali.
- Mangkunegara, Anwar P. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkuprawira, S., dan A.V. Hubeis, (2007) *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*. Penerbit Ghalia Indonesia, Bogor.
- Mangkuprawira, Sjafriz. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Manullang, 2006, *Dasar-Dasar Manajemen*, edisi revisi, cetakan ketujuh, Penerbit : Ghalia Indonesia, Jakarta
- Martoyo, Susilo. 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi 5, Cetakan Pertama*,. BPFPE Yogyakarta.
- Mathis, R.L. & J.H. Jackson. 2006. *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Dian Angelia. Jakarta: Salemba Empat.
- Muhson, Ali. (2005). *Aplikasi Komputer*. Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta. Diklat.
- Mukti Wibowo, Mochammad Al Musadieq, Gunawan Eko Nurtjahjoo. 2014. *Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan (Studi pada Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kandatel Malang)*. Jurnal Administrasi Bisnis (JAB). Vol. 16 No. 1
- Ni Kadek Eni Juniari, I Gede Riana, Made Subudi. 2015. *Pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai negeri sipil (pns) di sekolah tinggi pariwisata nusa dua bali*. E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana 4.11 (2015) : 823-840
- Nitisemito, Alex. 2014, *Manajemen Personalialia*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Prabowo P, Musadieq A M, Ruhana I. 2016. *Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Motivasi Kerja Dan Prestasi Kerja (Studi Pada Karyawan Pt Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang)*. Jurnal Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya, 32 (1).

- Robbins, S.P dan Timothy A. Judge. (2015). *Perilaku Organisasi, Edisi 16*. Jakarta: Salemba Empat. Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Graha Ilmu: Yogyakarta.
- Robbins, Stephen P. (2001). *Perilaku Organisasi*. Jilid 1, Alih Bahasa oleh Hadyana Pujaatmaka dan Benyamin Molan, Penyunting Tanty Tarigan, Edisi Kedelapan. PT. Prehallindo, Jakarta.
- S.P,Hasibuan, Malayu. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Saleem, Rizwan, Azeem Mahmood, Asif Mahmood. 2010. Effect of Work Motivation on Job Satisfaction in Mobile Telecommunication Service Organizations of Pakistan. *International Journal of Business and Management*. Vol. 5, No. 11. pp. 213-222.
- Sarker, S.J., Crossman, Alf, Chinmeteepituck, Parkpoom. 2003. The relationships of age and tanure with job satisfaction:an examination of hotel employees in Thailand. *Journal of Managerial Psychology*. Vol.18, No. 7. pp. 745-758.
- Sarwoto. 2007. *Dasar-dasar Organisasi Manajemen*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Schultz, D., Schultz, S E. 2006. *Psychology & Work Today Ninth Edition*. New Jersey : Pearson Education. Inc
- Sedarmayanti. 2009. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV Mandar Maju.
- Simamora, Henry. 1999, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi ke-2, Cetakan. Kedua*, Yogyakarta, STIE YKPN.
- Sondang P. Siagian. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara. Jakarta.
- Sowmya K. R. , Panchanatham. 2011. *Factors influencing job satisfaction of banking sector employees in Chennai, India* . *Journal of Law and Conflict Resolution* Vol. 3(5), pp. 76-79.
- Steers, R. and Braunstein, D. 1976. A behaviorally based measure of manifest needs in work settings. *Journal of Vocational Behavior*. pp. 254.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Tyssen, Theodore. 1996. *Bisnis dan Manajemen Buku Petunjuk bagi Manajer Pemula*, Alih bahasa Hadyana. Jakarta.
- Veithzal Rivai, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Raja Grafindo Persada: Jakarta.

Westerman, J.W., & Simmons, B.L. (2007). The effects of work environment on the personality performance relationship: An exploratory study. *Journal of Managerial Issues*, 19, 288–305.

Wursanto, Ignasius. 2009. Dasar–Dasar Ilmu Organisasi. Edisidua. Yogyakarta: Andi

Zaputri, R. A., Rahardjo, K., dan Utami, H. N. (2013). Pengaruh Insentif Material dan Non Material Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan: Studi pada Karyawan Produksi Cetak PT. Temprina Media Grafika di Surabaya. *Jurnal Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya*, 2 (2), 1-8.

# LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuisisioner

## KUESIONER PENELITIAN

Kepada

Yth. **Karyawan / karyawan PDAM Kabupaten Sleman**

di tempat

Hal : Permohonan Pengumpulan Data

Dengan hormat,

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : M Reza Irfandi

NIM : 14808141008

Program Studi : Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Semester : X

Universitas : Universitas Negeri Yogyakarta (UNY)

Bahwa untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (SE) di UNY. Saya memohon kesediaan saudara/i untuk menjadi responden saya dengan mengisi angket yang telah saya buat dibawah ini,

Angket ini bertujuan untuk penelitian Skripsu saya yang berjudul pengaruh Promosi Jabatan dan lingkungan kerja terhadap Kinerja karyawan.

Bahwa isian angket penelitian ini **tidak akan memengaruhi posisi ataupun pekerjaan saudara/i** karena data yang diperoleh hanya untuk kepentingan pribadi saya dalam menyelesaikan skripsi.

Demikian hal ini saya sampaikan, atas kerjasama yang baik, sebelum dan sesudahnya saya ucapkan terimakasih.

**Yogyakarta, Maret 2019**

**Hormat Saya,  
M Reza Irfandi**

➤ **PETUNJUK PENGISIAN ANGKET**

1. Mohon angket diisi oleh Bapak/Ibu/Saudara/Saudari untuk menjawab seluruh pertanyaan atau pernyataan yang telah disediakan.
2. Beritanda *checklist* (√) pada kolom yang tersedia dan pilih sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.
3. Dalam menjawab pertanyaan atau pernyataan ini, tidak ada jawaban yang salah. Oleh karena itu, usahakan agar tidak ada jawaban yang dikosongkan.

**Karakteristik Responden**

1. Nama : (Jika tidak keberatan)
2. Umur :
  - a. 20-30
  - b. 31-40
  - c. 41-50
  - d. >50
3. Jenis Kelamin :
  - a. Pria
  - b. Wanita
4. Pendidikan Terakhir :
  - a. SD
  - b. SLTP
  - c. SLTA
  - d. D3
  - e. S1
  - f. S2
5. Lama bekerja di PDAM Kabupaten Sleman :
  - a. < 1 tahun
  - b. 1 – 5 tahun
  - c. 6 - 10 tahun
  - d. >10 tahun

**Keterangan**

- SS : Sangat setuju  
S : Setuju  
KS : Kurang setuju  
TS : Tidak setuju  
STS : Sangat tidak setuju

### Kuisisioner Lingkungan Kerja

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
1	Suasana kerja yang saya tenang, sejuk, aman dan luas melancarkan saya dalam bekerja					
2	Saya mampu bekerja dengan baik dengan kondisi ruang kerja yang nyaman					
3	Hubungan antara sesama rekan kerja membantu saudara dalam bekerja dan menjalankan tugas-tugas di lingkungan Perusahaan					
4	Hubungan antara sesama rekan kerja saling terbuka dalam berkomunikasi bila ada permasalahan atau konflik di lingkungan kerja perusahaan					
5	Fasilitas peralatan dan perlengkapan kantor yang disediakan oleh perusahaan sudah cukup lengkap dan memadai					
6	Kebersihan di lingkungan perusahaan sudah dikelola secara baik					

### Kinerja Karyawan

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
1	Saya bisa mencapai standar hasil kerja perusahaan					
2	Saya bisa meningkatkan mutu hasil kerja dari waktu ke waktu					
3	Saya mampu menyelesaikan beberapa pekerjaan yang ditugaskan					
4	Saya bisa mencapai target pekerjaan saya yang telah ditentukan					
5	Saya bisa menyelesaikan pekerjaan tepat waktu					
6	Saya bisa meningkatkan ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan					



### Promosi Jabatan

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
1	Karyawan yang dipromosikan adalah karyawan yang terbukti memiliki kedisiplinan tinggi					
2	Prestasi kerja menjadi ukuran promosi jabatan yang dilakukan secara konsisten					
3	Kompetensi karyawan dipertimbangkan perusahaan dalam promosi jabatan					
4	Perusahaan memprioritaskan karyawan yang memiliki loyalitas tinggi terhadap perusahaan untuk dipromosikan					
5	Setiap promosi jabatan sudah disesuaikan dengan latar belakang pendidikan karyawan					

Lampiran 2. Data Penelitian

no	kk 1	kk 2	kk 3	kk 4	kk 5	kk 6	lk 1	lk 2	lk 3	lk 4	lk 5	lk 6	pr m1	pr m2	pr m3	pr m4	pr m5
1	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
2	3	3	5	4	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	5	4
5	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	3	4	5	5	5	5	5
6	4	2	4	5	5	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	5	4
7	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4
8	2	2	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	5
9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
10	4	5	5	5	5	4	4	3	4	3	4	3	4	4	5	5	4
11	5	5	5	5	5	4	4	5	5	3	4	3	4	5	3	5	5
12	2	2	2	2	2	2	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4
13	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
14	3	2	4	4	5	5	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4
15	4	4	4	3	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	5	5
16	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5
17	4	4	5	5	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	5	5	5
18	4	3	5	4	5	5	4	4	3	4	3	3	4	4	5	5	5
19	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
21	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5
22	2	2	2	1	1	2	4	4	3	3	3	3	5	1	3	3	3
23	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5
24	4	2	4	3	5	5	4	3	4	4	3	4	4	4	4	5	4
25	4	3	5	5	5	5	4	4	4	3	3	4	5	5	5	5	5
26	4	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
27	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
28	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	3	4	5	4	4	4	4
29	2	2	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4
30	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5
31	4	3	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	3	3	3	2	3
32	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
33	4	3	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5
34	4	2	5	3	5	4	4	4	3	3	3	3	5	5	5	5	5
35	3	3	3	2	3	3	4	3	4	5	5	4	4	3	4	4	4
36	4	3	4	4	4	5	4	3	4	5	4	4	4	3	4	4	4
37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
38	3	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4
39	5	5	4	5	4	4	3	3	3	4	3	3	4	5	5	5	5

40	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
41	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5
42	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	3	4	4	4	5	5
43	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5
44	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5
45	4	2	5	5	5	5	4	3	3	4	4	4	5	5	5	5	5
46	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	5	5	5
47	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	5	5
48	3	3	4	4	3	3	3	2	3	2	2	3	4	4	3	4	4
49	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
50	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4
51	4	4	4	2	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
52	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	3	5	4	4	5	5	5
53	3	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5
54	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4
55	5	5	4	4	5	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4
56	4	4	5	5	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	5	5	5
57	4	3	5	4	4	3	2	2	2	2	3	2	4	3	4	4	4
58	5	4	5	4	5	4	3	3	3	4	4	4	3	5	5	5	5
59	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
60	3	3	3	3	4	4	4	3	3	5	5	4	4	4	4	4	4
61	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
62	2	2	3	2	3	3	4	3	4	4	4	5	3	4	4	3	3
63	5	3	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
64	4	3	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5
65	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4
66	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	3	4	4	4	5	5
67	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
68	5	4	5	5	5	5	5	4	3	5	4	4	4	4	4	5	5
69	4	4	4	5	4	4	3	3	2	3	3	3	4	4	4	4	4
70	4	2	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4
71	4	2	4	4	4	4	4	3	1	4	3	4	3	3	3	3	4
72	3	2	4	4	4	3	2	2	3	3	3	3	4	3	4	4	4
73	4	4	4	4	4	5	2	2	2	1	2	2	3	4	3	3	3
74	4	5	4	4	4	4	3	3	2	3	3	3	3	4	4	4	4
75	1	1	5	5	5	4	3	3	2	3	2	2	4	3	3	3	3
76	5	4	5	5	5	5	4	4	3	4	3	3	5	5	4	5	5
77	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5
78	4	4	4	4	5	4	4	4	3	2	1	2	5	5	5	5	5
79	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	1	1	3	3	3	3	3
80	4	4	3	3	4	4	4	4	4	2	2	3	4	5	4	4	4

81	4	5	5	5	5	5	2	3	3	2	2	3	3	3	4	3	3
82	4	4	4	4	4	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2
83	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
84	4	4	4	4	3	3	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4
85	5	5	4	4	5	5	4	4	3	5	3	5	4	5	5	5	5
86	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	4	3	3
87	4	3	4	4	4	4	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4
88	4	4	4	3	4	4	2	2	2	3	2	2	3	4	3	4	4
89	3	3	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
90	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5
91	4	4	4	5	5	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5
92	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	5	5	5	5
93	4	4	4	4	5	5	5	5	4	3	3	4	4	4	4	5	5
94	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4
95	4	5	5	5	5	5	4	3	3	5	5	5	5	4	5	5	5
96	4	5	5	5	4	5	3	3	4	4	3	3	5	5	5	5	5
97	2	2	5	4	4	4	5	4	2	5	4	5	5	4	4	4	4
98	3	2	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5	4	5
99	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
100	4	4	5	5	5	5	4	3	2	3	3	4	4	4	4	4	5
101	4	3	5	5	4	4	2	2	2	3	3	3	4	4	5	5	4
102	4	4	5	5	5	5	4	4	3	3	3	3	5	5	4	5	5
103	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	3	5	4	4	4	4
104	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4
105	4	3	4	4	3	3	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5
106	3	3	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
107	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4
108	4	3	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5
109	4	2	5	3	5	4	4	4	3	3	3	3	4	5	5	5	5
110	4	4	5	5	4	5	3	2	3	2	2	2	4	3	4	4	4
111	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	3	4	3	4	4	4
112	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
113	4	4	4	5	4	4	5	5	3	5	5	5	5	4	4	4	4
114	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5

11																		
5	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	4	4	3	4	3	
11																		
6	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	
11																		
7	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	3	4	4	4	5	5	
11																		
8	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5	
11																		
9	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	
12																		
0	4	4	4	5	4	5	4	3	3	4	4	4	4	5	5	5	5	
12																		
1	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	5	5	5	
12																		
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	5	5	
12																		
3	4	4	4	5	5	5	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	
12																		
4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	
12																		
5	4	4	3	3	4	4	5	5	3	5	5	5	4	4	3	4	3	
	48	45	53	52	53	52	48	46	43	47	45	47	513	509	522	552	547	
	5	8	0	0	3	5	4	0	7	2	6	0						

Lampiran 3. Karakteristik Responden

<b>No</b>	<b>Jenis Kelamin</b>	<b>Umur</b>	<b>Pendidikan</b>	<b>Lama Bekerja</b>
1	Pria	20-30	D3	1-5 Tahun
2	Pria	31-40	SMA	1-5 Tahun
3	Pria	41-50	SMA	6-10 Tahun
4	Pria	41-50	SMP	6-10 Tahun
5	Pria	20-30	S1	6-10 Tahun
6	Wanita	20-30	SMA	1-5 Tahun
7	Pria	20-30	SMA	<1 Tahun
8	Wanita	41-50	SMA	>10 Tahun
9	Wanita	31-40	SMA	1-5 Tahun
10	Pria	41-50	SMA	>10 Tahun
11	Pria	31-40	SMA	6-10 Tahun
12	Pria	41-50	SMA	6-10 Tahun
13	Pria	41-50	S1	>10 Tahun
14	Pria	31-40	SMA	6-10 Tahun
15	Pria	41-50	SMA	6-10 Tahun
16	Pria	41-50	SMA	6-10 Tahun
17	Pria	41-50	S1	6-10 Tahun
18	Pria	31-40	SMA	6-10 Tahun
19	Pria	41-50	SMA	>10 Tahun
20	Pria	31-40	D3	6-10 Tahun
21	Pria	41-50	SMA	>10 Tahun
22	Wanita	41-50	SMA	6-10 Tahun
23	Pria	41-50	SMP	>10 Tahun
24	Pria	41-50	SD	6-10 Tahun
25	Pria	41-50	D3	6-10 Tahun
26	Pria	31-40	SMA	6-10 Tahun
27	Wanita	41-50	SMA	6-10 Tahun
28	Wanita	41-50	SMP	6-10 Tahun
29	Wanita	20-30	D3	1-5 Tahun
30	Pria	41-50	SMA	6-10 Tahun
31	Pria	41-50	SD	6-10 Tahun
32	Pria	31-40	S1	6-10 Tahun
33	Pria	31-40	SMP	6-10 Tahun
34	Pria	41-50	S1	6-10 Tahun
35	Wanita	31-40	SMA	6-10 Tahun
36	Pria	41-50	SMA	6-10 Tahun

37	Wanita	31-40	SMA	6-10 Tahun
38	Pria	41-50	SMA	6-10 Tahun
39	Pria	31-40	D3	6-10 Tahun
40	Pria	41-50	SD	>10 Tahun
41	Pria	41-50	S1	6-10 Tahun
42	Pria	41-50	SMA	>10 Tahun
43	Pria	20-30	D3	1-5 Tahun
44	Pria	31-40	D3	6-10 Tahun
45	Pria	20-30	SMA	<1 Tahun
46	Pria	31-40	SMA	6-10 Tahun
47	Pria	20-30	S1	1-5 Tahun
48	Pria	31-40	SMA	6-10 Tahun
49	Pria	41-50	SMA	>10 Tahun
50	Pria	41-50	SMA	>10 Tahun
51	Pria	41-50	S1	6-10 Tahun
52	Pria	41-50	SMA	>10 Tahun
53	Wanita	31-40	SMA	6-10 Tahun
54	Wanita	20-30	SMA	1-5 Tahun
55	Pria	20-30	S1	1-5 Tahun
56	Pria	31-40	S1	6-10 Tahun
57	Wanita	41-50	SMA	>10 Tahun
58	Wanita	20-30	S1	1-5 Tahun
59	Pria	31-40	D3	6-10 Tahun
60	Pria	41-50	SMA	>10 Tahun
61	Pria	41-50	SMA	6-10 Tahun
62	Pria	41-50	SMA	>10 Tahun
63	Pria	41-50	S1	>10 Tahun
64	Pria	20-30	SMA	1-5 Tahun
65	Pria	41-50	S1	>10 Tahun
66	Wanita	20-30	SMA	1-5 Tahun
67	Pria	41-50	SMA	>10 Tahun
68	Pria	31-40	SMA	1-5 Tahun
69	Wanita	20-30	S1	1-5 Tahun
70	Pria	41-50	SMA	6-10 Tahun
71	Pria	41-50	SMA	>10 Tahun
72	Pria	41-50	S2	6-10 Tahun
73	Pria	>50	S2	>10 Tahun
74	Pria	41-50	SMA	>10 Tahun
75	Pria	>50	SMA	>10 Tahun

76	Pria	31-40	S1	6-10 Tahun
77	Pria	>50	SMA	>10 Tahun
78	Wanita	31-40	SMP	6-10 Tahun
79	Wanita	>50	SMA	6-10 Tahun
80	Pria	20-30	S1	1-5 Tahun
81	Pria	31-40	SMP	6-10 Tahun
82	Pria	>50	SMA	6-10 Tahun
83	Pria	20-30	S1	1-5 Tahun
84	Pria	31-40	SMA	6-10 Tahun
85	Pria	>50	SMA	6-10 Tahun
86	Pria	20-30	SMA	1-5 Tahun
87	Pria	>50	SMA	6-10 Tahun
88	Pria	31-40	SMA	6-10 Tahun
89	Wanita	31-40	SMA	6-10 Tahun
90	Pria	>50	SMP	>10 Tahun
91	Pria	>50	SMA	>10 Tahun
92	Pria	31-40	SMA	6-10 Tahun
93	Pria	41-50	SMA	6-10 Tahun
94	Pria	>50	SMA	>10 Tahun
95	Wanita	31-40	SMP	6-10 Tahun
96	Pria	41-50	SMA	6-10 Tahun
97	Wanita	41-50	SMA	>10 Tahun
98	Wanita	31-40	SMP	6-10 Tahun
99	Pria	41-50	SMA	>10 Tahun
100	Pria	41-50	S1	>10 Tahun
101	Pria	41-50	SMA	>10 Tahun
102	Pria	31-40	SMA	6-10 Tahun
103	Wanita	41-50	SMA	>10 Tahun
104	Pria	41-50	SMP	6-10 Tahun
105	Pria	31-40	SMA	6-10 Tahun
106	Pria	41-50	SMA	6-10 Tahun
107	Pria	20-30	S1	<1 Tahun
108	Pria	31-40	SMA	6-10 Tahun
109	Pria	31-40	SMA	6-10 Tahun
110	Pria	31-40	SMA	6-10 Tahun
111	Pria	20-30	SMA	1-5 Tahun
112	Pria	41-50	SMP	>10 Tahun
113	Pria	31-40	S1	6-10 Tahun
114	Pria	41-50	S2	>10 Tahun



115	Pria	20-30	SMA	1-5 Tahun
116	Pria	31-40	SMA	6-10 Tahun
117	Pria	>50	SMA	6-10 Tahun
118	Wanita	20-30	S1	1-5 Tahun
119	Pria	31-40	SMA	6-10 Tahun
120	Pria	20-30	SMA	1-5 Tahun
121	Pria	20-30	S1	1-5 Tahun
122	Pria	20-30	SMA	6-10 Tahun
123	Pria	31-40	S1	6-10 Tahun
124	Pria	20-30	SMA	<1 Tahun
125	Pria	31-40	SMA	6-10 Tahun

Lampiran 4. Hasil Uji Validitas Instrumen

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.880
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1684.660
	Df	136
	Sig.	.000

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component		
	1	2	3
kk1		.746	
kk2		.612	
kk3		.788	
kk4		.824	
kk5		.828	
kk6		.818	
lk1	.835		
lk2	.762		
lk3	.715		
lk4	.833		
lk5	.823		
lk6	.814		
prm1			.609
prm2			.706
prm3			.790
prm4			.858
prm5			.838

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

Lampiran 5. Hasil Uji Reliabilitas Instrumen

1. Variabel Kinerja Karyawan

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.893	6

2. Variabel Lingkungan Kerja

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.915	6

3. Variabel Promosi Jabatan

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.906	5

Lampiran 6. Hasil Uji Karakteristik Responden

KELAMIN

Frequency		Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pria	102	81,6	81,6
	Wanita	23	18,4	100,0
	Total	125	100,0	

USIA

Frequency		Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	>50	11	8,8	8,8
	20-30	25	20,0	28,8
	31-40	38	30,4	59,2
	41-50	51	40,8	100,0
	Total	125	100,0	

PENDIDIKAN

Frequency		Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	D3	8	6,4	6,4
	S1	23	18,4	24,8
	S2	3	2,4	27,2
	SD	3	2,4	29,6
	SMA	77	61,6	91,2
	SMP	11	8,8	100,0
	Total	125	100,0	

LAMAKERJA

Frequency		Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<1 Tahun	4	3,2	3,2
	>10 Tahun	32	25,6	28,8
	1-5 Tahun	22	17,6	46,4
	6-10 Tah	67	53,6	100,0
	Total	125	100,0	

Lampiran 7. Hasil Uji Deskriptif

**Descriptive Statistics**

	N	Minimu m	Maximu m	Mean	Std. Deviation
Kinerja Karyawan Lingkungan Kerja	125	6,00	30,00	24,40	4,08
Promosi Jabatan	125	5,00	25,00	21,14	3,08
Valid N (listwise)	125				

Lampiran 8. Kategorisasi Responden

Kategorisasi kinerja Karyawan	
M=	24,4
Sd=	4,08
Tinggi	$X \geq M + SD$
Sedang	$M - SD \leq X < M + SD$
Rendah	$X < M - SD$
Kategori	
Tinggi	$X \geq 28,48$
Sedang	$20,32 \leq X < 28,48$
Rendah	$X < 20,32$

Kategorisasi lingkungan kerja	
M=	22,23
Sd=	4,6
Tinggi	$X \geq M + SD$
Sedang	$M - SD \leq X < M + SD$
Rendah	$X < M - SD$
Kategori	
Tinggi	$X \geq 26,83$
Sedang	$17,63 \leq X < 26,83$
Rendah	$X < 17,63$

kategorisasi Promosi Jabatan	
M=	21,14
Sd=	3,08
Tinggi	$X \geq M + SD$
Sedang	$M - SD \leq X < M + SD$
Rendah	$X < M - SD$
Kategori	
Tinggi	$X \geq 24,22$
Sedang	$18,06 \leq X < 24,22$
Rendah	$X < 18,06$

Lampiran 9 Hasil Uji Kategorisasi Responden

**Kinerja Karyawan**

Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
18	14,4	14,4	14,4
86	68,8	68,8	83,2
21	16,8	16,8	100
125	100	100	

**Promosi Jabatan**

Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
16	12,8	12,8	12,8
90	72	72	84,8
19	15,2	15,2	100
125	100	100	

**Lingkungan Kerja**

Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
14	11,2	11,2	11,2
94	75,2	75,2	86,4
17	13,6	13,6	100
125	100	100	

Lampiran 10 Hasil Uji Normalitas

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

	Promosi Jabatan	Lingkungan Kerja	Kinerja Karyawan
N	125	125	125
Mean	24.4080	22.2320	21.1440
Std. Deviation	4.08991	4.60914	3.08143
Most Extreme Differences			
Absolute	.117	.118	.115
Positive	.086	.087	.105
Negative	-.117	-.118	-.115
Kolmogorov-Smirnov Z	1.312	1.321	1.288
Asymp. Sig. (2-tailed)	.064	.061	.072

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Lampiran 11. Hasil Uji Linearitas

**ANOVA Table**

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja Karyawan * Promosi Jabatan	(Combined)	574.365	18	31.909	5.609	.000
	Between Groups	413.988	1	413.988	72.769	.000
	Linearity	160.377	17	9.434	1.658	.063
	Deviation from Linearity	603.043	106	5.689		
	Within Groups	1177.408	124			
Total						

**ANOVA Table**

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja Karyawan * Lingkungan Kerja	(Combine)	565.411	21	26.924	4.531	.000
	Between Groups	369.674	1	369.674	62.217	.000
	Linearity	195.737	20	9.787	1.647	.055
	Deviation from Linearity	611.997	103	5.942		
	Within Groups	1177.408	124			
Total						

Lampiran 12 Hasil Uji Multikolonieritas

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	7.422	1.335		5.561	.000		
	Promosi Jabatan	.329	.054	.437	6.079	.000	.834	1.199
	Lingkungan Kerja	.256	.048	.382	5.313	.000	.834	1.199

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan



Lampiran 13 Hasil Uji Regresi Liner Berganda

**Analisis Regresi Berganda Model 1  
Regression**

Model	Variables Entered/Removed <sup>a</sup>		Method
	Variables Entered	Variables Removed	
1	LAMAKERJ A, JK, PENDI, UMUR <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: KK

b. All requested variables entered.

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	96.672	4	24.168	1.467	.217 <sup>b</sup>
	Residual	1977.520	120	16.479		
	Total	2074.192	124			

a. Dependent Variable: KK

b. Predictors: (Constant), LAMAKERJA, JK, PENDI, UMUR

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.216 <sup>a</sup>	.047	.015	405.948	.047	1.467	4	120	.217

a. Predictors: (Constant), LAMAKERJA, JK, PENDI, UMUR

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
		B	Std. Error	Beta	t	
1	(Constant)	26.555	2.562		10.366	.000
	JK	-2.096	.959	-.199	-2.185	.331
	UMUR	-.707	.634	-.157	-1.116	.267
	PENDI	-.092	.364	-.023	-.253	.800
	LAMAKER JA	.773	.749	.142	1.032	.304

a. Dependent Variable: KK

### Analisis Regresi Berganda Model 2 Regression

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
2	LAMAKERJ A, PRM, JK, PENDI, UMUR <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: KK

b. All requested variables entered.

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
2	.630 <sup>a</sup>	.352	.339	3.24278	.305	15.650	5	119	.000

a. Predictors: (Constant), LAMAKERJA, PRM, JK, PENDI, UMUR

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
2	Regression	822.831	5	164.566	15.650	.000 <sup>b</sup>
	Residual	1251.361	119	10.516		
	Total	2074.192	124			

a. Dependent Variable: KK

b. Predictors: (Constant), LAMAKERJA, PRM, JK, PENDI, UMUR

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
2	(Constant)	10.582	2.807		3.769	.000
	PRM	.807	.097	.593	8.310	.000
	JK	-2.070	.766	-.197	-2.701	.408
	UMUR	.122	.516	.027	.237	.813

PENDI	-.322	.292	-.082	-1.102	.273
LAMAKER	.003	.606	.000	.004	.997
JA					

a. Dependent Variable: KK

### Analisis Regresi Berganda Model 3 Regression

Model	Variables Entered/Removed <sup>a</sup>		Method
	Variables Entered	Variables Removed	
3	LK, UMUR, JK, PENDI, LAMAKERJA b	.	Enter

a. Dependent Variable: KK

b. All requested variables entered.

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
3	Regression	409.622	5	81.924	5.857	.000 <sup>b</sup>
	Residual	1664.570	119	13.988		
	Total	2074.192	124			

a. Dependent Variable: KK

b. Predictors: (Constant), LK, UMUR, JK, PENDI, LAMAKERJA

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
3	.444 <sup>a</sup>	.166	.148	3.74005	.119	5.857	5	119	.000

a. Predictors: (Constant), LK, UMUR, JK, PENDI, LAMAKERJA

### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
	(Constant)	18.711	2.885		6.487	.000
	JK	-1.842	.885	-.175	2.080	.440
3	UMUR	-.391	.588	-.086	-.665	.508
	PENDI	-.023	.336	-.006	-.068	.946
	LAMAKERJA	.381	.695	.070	.548	.585
	LK	0,361	0,07	0,407	4,947	,000

a. Dependent Variable: KK

#### Analisis Regresi Berganda Model 4 Regression

Model	Variables Entered/Removed <sup>a</sup>		Method
	Variables Entered	Variables Removed	
4	LK, UMUR, JK, PENDI, PRM, LAMAKERJA b	.	Enter

a. Dependent Variable: KK

b. All requested variables entered.

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
4	.688 <sup>a</sup>	.273	.265	2.25424	.226	13.176	6	118	.000

a. Predictors: (Constant), LAMAKERJA, PRM, JK, PENDI, LK, UMUR

		ANOVA <sup>a</sup>				
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
4	Regression	832.141	6	138.690	13.176	.000 <sup>b</sup>
	Residual	1242.051	118	10.526		
	Total	2074.192	124			

a. Dependent Variable: KK

b. Predictors: (Constant), LK, UMUR, JK, PENDI, PRM, LAMAKERJA

		Coefficients <sup>a</sup>				
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
4	(Constant)	10.177	2.842		3.581	.000
	JK	-2.019	.769	-.192	-2.627	.310
	UMUR	.125	.516	.028	.241	.810
	PENDI	-.290	.294	-.073	-.985	.327
	LAMAKERJ A	-.020	.607	-.004	-.033	.974
	PRM	.329	.054	.437	6.079	.000
	LK	.256	.048	.382	5.313	.000

a. Dependent Variable: KK