

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Pada kajian pustaka ini, penulis akan menguraikan mengenai landasan teori penelitian, yang berguna sebagai dasar penelitian ketika melakukan pembahasan masalah yang diteliti dan untuk mendasari analisis yang akan digunakan dalam bab selanjutnya yang diambil dari literatur-literatur mengenai peran manajemen sumber daya manusia, pelatihan, promosi jabatan, dan kinerja pegawai.

2.1.1 Manajemen

Manajemen merupakan suatu proses yang khas terdiri dari tindakan-tindakan yang dimulai dari penentuan tujuan sampai pengawasan, dimana masing-masing bidang digunakan baik ilmu pengetahuan maupun keahlian yang diikuti secara berurutan dalam rangka usaha mencapai sasaran yang telah ditetapkan semula.

Berikut ini beberapa definisi manajemen yang dikemukakan oleh para ahli, antara lain:

Menurut The Liang Gie dalam Manulang (dalam Abdurrahmat Fathoni, 2009:27) menyatakan: “Manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengontrolan *human* dan *natural resources* terutama *human resources* untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan terlebih

dahulu”. Sedangkan menurut Malayu S.P Hasibuan (2013:2) menyatakan: “Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu”. Lain hal lagi menurut Henry Simamora (2010:4) menyatakan: “Manajemen merupakan proses pendayagunaan bahan baku dan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang ditetapkan”.

Dari beberapa pengertian Manajemen menurut para ahli di atas maka dapat dikatakan bahwa Manajemen adalah ilmu yang mengatur pemanfaatan sumber daya manusia dan bahan baku lainnya secara efektif dan efisien yang dimulai dari penentuan tujuan sampai tercapainya tujuan.

2.1.1.1 Fungsi-Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen adalah elemen-elemen dasar yang akan selalu ada dan melekat di dalam proses manajemen yang akan dijadikan acuan oleh manajer dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan.

Menurut Wahyudi (2010:12) kegiatan-kegiatan pengelolaan sumber daya manusia didalam suatu organisasi dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa fungsi meliputi:

1. Fungsi perencanaan, yaitu melaksanakan tugas dalam perencanaan, kebutuhan, pengadaan, pengembangan dan pemeliharaan sumber daya manusia.

2. Fungsi pengorganisasian, yaitu menyusun suatu organisasi dengan mendesain struktur dan hubungan antara tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh tenaga kerja yang dipersiapkan.
3. Fungsi pengarahan, yaitu memberikan dorongan untuk menciptakan kemauan kerja yang dilaksanakan secara efektif dan efisien.
4. Fungsi pengendalian, yaitu melakukan pengukuran antara kegiatan yang dilakukan dengan standar yang telah ditetapkan khususnya dibidang tenaga kerja.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia pada awalnya dikenal dengan Manajemen Personalia, namun karena makin berkembangnya peradaban dan pemikiran tentang posisi manusia sebagai tenaga kerja, istilah tersebut kemudian berubah menjadi Manajemen Sumber Daya Manusia. Manajemen Sumber Daya Manusia mengandung pengertian bahwa pegawai dianggap sebagai salah satu faktor produksi yang tenaganya harus digunakan secara produktif bagi pencapaian tujuan suatu organisasi atau instansi.

Pentingnya peranan sumber daya manusia dalam menentukan keberhasilan organisasi atau instansi menurut seorang pemimpin dalam organisasi untuk dapat mencari, mendayagunakan, mengembangkan, dan memelihara sumber daya manusia tersebut dengan sebaik mungkin.

2.1.3 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen merupakan suatu kunci keberhasilan sebuah perusahaan dalam mencapai tujuan-tujuan yang ingin diraihinya. Istilah manajemen berasal dari kata “*to manage*” yang berarti mengurus, mengatur, melaksanakan dan mengelola. Pada umumnya, pengertian manajemen adalah merupakan suatu proses pencapaian tujuan yang ingin dicapai melalui orang lain, yaitu sumber daya manusia. Dimana sumberdaya manusia memiliki kontribusi yang sangat besar bagi eksistensi sebuah perusahaan. Tanpa adanya sumber daya manusia, maka sebuah instansi atau organisasi mustahil dapat mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Berikut pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut para ahli:

Menurut Hani Handoko (2012:4) “MSDM merupakan Penarikan, seleksi pengembangan pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun tujuan organisasi”, sedangkan menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2011:2) “MSDM adalah Suatu perencanaan, pengorganisasian pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi”, lain hal lagi menurut Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala (2010:1) “MSDM adalah Salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pengendalian dan pengawasan”

Dari beberapa pengertian MSDM menurut para ahli di atas maka dapat dikatakan bahwa MSDM adalah salah satu bidang manajemen yang bertujuan memelihara serta mengoptimalkan sumber daya manusia sehingga bisa tercapainya tujuan individu dan tujuan organisasi.

2.1.4 Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Melihat dari pengertian manajemen sumber daya manusia, dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia ilmu penting yang harus dilakukan untuk mengatur sumber daya manusia yang ada di dalam instansi atau organisasi untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

Seperti yang dikemukakan Veitzhal Rivai (2010;13), fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari:

1. Fungsi Manajerial

- a. Perencanaan (*planning*), yaitu kegiatan memperkirakan atau menggambarkan tentang keadaan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan organisasi. Perencanaan merupakan tahap awal dari pelaksanaan berbagai aktivitas perusahaan.
- b. Pengorganisasian (*organizing*), yaitu kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi, dalam bentuk bagan organisasi.

- c. Pengarahan (*actuating*), yaitu kegiatan memberi petunjuk kepada pegawai agar mau kerjasama dan bekerja secara efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi.
- d. Pengendalian (*controlling*), yaitu kegiatan mengendalikan pegawai agar mentaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Bila terjadi penyimpangan atau kesalahan diadakan tindakan perbaikan.

2. Fungsi Operasional

- a. Pengadaan, yaitu proses penarikan, seleksi, pendapatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang dibutuhkan organisasi.
- b. Pengembangan, yaitu proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.
- c. Kompensasi, yaitu pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*) berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan balas jasa yang diberikan kepada organisasi.
- d. Pengintegrasian, yaitu kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai agar tercipta kerjasama yang sesuai dan saling menguntungkan.
- e. Pemeliharaan, yaitu kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, dan loyalitas pegawai, agar mereka tetap mau bekerjasama sampai pensiun.

2.1.5 Pelatihan

Hal yang penting dalam suatu instansi atau perusahaan adalah mensosialisasikan para pegawai ke dalam budaya instansi atau organisasi agar mereka dapat menjadi pegawai yang produktif dan efektif. Para pegawai baru biasanya telah mempunyai kecakapan dan keterampilan dasar yang dibutuhkan. Tidak jarang juga pegawai baru yang diterima tidak mempunyai kemampuan secara penuh untuk melaksanakan tugas-tugas pekerjaan mereka. Bahkan para pegawai yang sudah berpengalaman pun perlu belajar menyesuaikan dengan organisasi, orang-orangnya, kebijakan-kebijakannya, dan prosedur-prosedurnya. Mereka juga memerlukan latihan lebih lanjut untuk mengerjakan tugas dengan lebih baik lagi meskipun program pelatihan pegawai memerlukan waktu dan biaya.

2.1.5.1 Pengertian Pelatihan

Pelatihan memberikan peranan penting terhadap kemajuan kemampuan para pegawai yang akan dikembangkan serta dapat memberikan semangat serta membina pegawai agar mampu untuk bekerja mandiri juga dapat menumbuhkan kepercayaan diri pegawai sehingga prestasi kerjanya semakin meningkat. Untuk mengetahui cakupan dari pelatihan maka perlu diketahui terlebih dahulu beberapa pengertian pelatihan menurut para ahli sebagai berikut:

Menurut Tb. Sjafrri Mangkuprawira (2010:135) menyatakan: “Pelatihan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung

jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar”. Sedangkan menurut Veithzal Rivai (2010:227) menyatakan: “Pelatihan adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan karyawan untuk melaksanakan pekerjaan saat ini. Pelatihan memiliki orientasi saat ini dan membantu pegawai untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya”.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli tersebut menunjukkan bahwa pelatihan merupakan proses penting yang harus dilakukan pegawai untuk meningkatkan pengetahuan dan keahlian tertentu sehingga mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan baik sehingga dapat mencapai tujuan organisasi.

2.1.5.2 Tujuan dan Manfaat Pelatihan

Pelatihan tenaga kerja yang diselenggarakan oleh suatu organisasi atau perusahaan tentu saja mempunyai agenda tertentu, yaitu mengenai tujuan dan manfaat pelatihan untuk tenaga kerja itu sendiri. Adapun tujuan dan manfaat dari pelatihan yang diselenggarakan oleh organisasi atau perusahaan menurut Sunarto dan Sahedhy (2003) sebagai berikut:

2.1.5.2.1 Tujuan Pelatihan

Keberhasilan instansi atau organisasi pada dasarnya dapat didukung dengan program yang efektif, dimana dengan adanya pelatihan pegawai dapat

bekerja sesuai dengan pekerjaan yang dibebankan dari instansi. Oleh karena itu pelatihan merupakan salah satu masalah pokok dalam pengurusan suatu organisasi.

Berikut ini beberapa tujuan pelatihan tenaga kerja:

1. Memperbaiki Kinerja

Karyawan-karyawan yang bekerja secara tidak memuaskan karena kekurangan keterampilan merupakan calon utama pelatihan. Pelatihan dibutuhkan untuk mengisi kekurangan kinerja sesungguhnya dan kinerja terprediksi karyawan.

2. Memutakhirkan keahlian para karyawan

Melalui pelatihan memastikan bahwa karyawan dapat secara efektif menggunakan teknologi-teknologi baru. Manajer disemua bidang harus secara konstan mengetahui kemajuan-kemajuan teknologi yang membuat organisasi mereka berfungsi secara lebih efektif.

3. Mengurangi waktu belajar

Sistem seleksi karyawan tidaklah sempurna. Meskipun hasil tes, wawancara dan data lainnya menunjukkan probabilitas yang tinggi akan kesuksesan pekerjaan oleh pelamar, tetapi terkadang terdapat saat di mana prediksi tersebut terbukti tidak valid. Tidak ada alat seleksi yang mampu secara akurat memprediksi kesuksesan dan kegagalan karyawan sepanjang waktu, pelatihan sering diperlukan untuk mengisi gap antara kinerja karyawan yang diprediksi dengan kinerja aktualnya.

4. Memecahkan permasalahan operasional

Persoalan organisasi menyerang dari berbagai penjuru. Pelatihan adalah salah satu cara terpenting guna memecahkan banyak dilema yang harus dihadapi oleh para manajer. Serangkaian pelatihan dalam berbagai bidang yang diberikan oleh perusahaan membantu karyawan dalam memecahkan masalah organisasional dan melaksanakan pekerjaan secara efektif.

5. Promosi karyawan

Salah satu cara untuk menarik, menahan, dan memotivasi karyawan adalah melalui program pengembangan karier yang sistematis. Mengembangkan kemampuan promosional karyawan adalah konsisten dengan kebijakan personal untuk promosi dari dalam, pelatihan adalah unsur kunci dalam sistem pengembangan karier.

6. Orientasi karyawan terhadap organisasi

Selama beberapa hari, karyawan mempunyai kesan pertama mereka terhadap organisasi dan tim manajemen. Kesan ini dapat meliputi dari kesan yang menyenangkan sampai yang tidak menyenangkan dan dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan produktivitas keseluruhan karyawan. Karena alasan inilah beberapa pelaksana orientasi melakukan upaya bersama supaya secara benar, agar ada orientasi karyawan terhadap organisasi dan pekerjaan.

7. Memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi

Pelatihan dan pengembangan dapat memainkan peran ganda dengan menyediakan aktivitas yang membuahkan efektivitas organisasional yang lebih besar dan meningkatkan pertumbuhan pribadi bagi semua karyawan.

2.1.5.2.2 Manfaat Pelatihan

Disamping tujuan pelatihan, juga ada beberapa manfaat pelatihan tenaga kerja, antara lain:

1. Meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas.
2. Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan agar mencapai standar kinerja yang dapat diterima.
3. Menciptakan sikap loyalitas dan kerja sama yang lebih menguntungkan.
4. Memenuhi kebutuhan-kebutuhan perencanaan sumber daya manusia.
5. Mengurangi jumlah dan biaya kecelakaan kerja.
6. Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka.

2.1.5.3 Metode Pelatihan

Menurut Cherrington Metode dalam pelatihan dibagi menjadi dua yaitu *on the job training* dan *off the job training*. *On the job training* lebih banyak digunakan dibandingkan dengan *off the job training*. Hal ini disebabkan karena metode *on the job training* lebih berfokus pada peningkatan produktivitas secara cepat. Sedangkan metode *off the job training* lebih cenderung berfokus pada perkembangan dan pendidikan jangka panjang.

On The Job Training dibagi menjadi 6 macam yaitu:

1. *Job Instruction Training*

Pelatihan ini memerlukan analisa kinerja pekerjaan secara teliti. Pelatihan ini dimulai dengan penjelasan awal tentang tujuan pekerjaan, dan menunjukkan langkah-langkah pelaksanaan pekerjaan.

2. *Apprenticeship*

Pelatihan ini mengarah pada proses penerimaan karyawan baru, yang bekerja bersama dan dibawah bimbingan praktisi yang ahli untuk beberapa waktu tertentu. Keefektifan pelatihan ini tergantung pada kemampuan praktisi yang ahli dalam mengawasi proses pelatihan.

3. *Internship dan Assistantships*

Pelatihan ini hampir sama dengan pelatihan *apprenliceship* hanya saja pelatihan ini mengarah pada kekosongan pekerjaan yang menuntut pendidikan formal yang lebih tinggi.

4. *Job Rotation dan Transfer*

Adalah proses belajar yang biasanya untuk mengisi kekosongan dalam manajemen dan teknikal. Dalam pelatihan ini terdapat 2 kerugian yaitu: peserta pelatihan hanya merasa dipekerjakan sementara dan tidak mempunyai komitmen untuk terlibat dalam pekerjaan dengan sungguh-sungguh, yang kedua, banyak waktu yang terbuang untuk memberorientasipada peserta.

Tetapi pelatihan ini juga mempunyai keuntungan yaitu: jika pelatihan ini diberikan oleh manajer yang ahli maka peserta akan memperoleh tambahan pengetahuan mengenai pelaksanaan dan praktek dalam pekerjaan.

5. *Junior Boards dan Committee Assignments*

Alternatif pelatihan dengan memindahkan peserta pelatihan kedalam komite untuk bertanggungjawab dalam pengambilan keputusan administrasi. Dan juga menempatkan peserta dalam anggota eksekutif agar memperoleh kesempatan dalam berinteraksi dengan eksekutif yang lain.

6. *Couching dan Counseling*

Pelatihan ini merupakan aktifitas yang mengharapkan timbal balik dalam penampilan kerja, dukungan dari pelatih, dan penjelasan secara perlahan bagaimana melakukan pekerjaan secara tepat.

Off the job training dibagi menjadi 13 macam:

1. *Vestibule Training*

Pelatihan dimana dilakukan ditempat tersendiri yang dikondisikan seperti tempat aslinya. Pelatihan ini digunakan untuk mengajarkan keahlian kerja yang khusus.

2. *Lecture*

Merupakan pelatihan dimana menyampaikan berbagai macam informasi kepada sejumlah besar orang pada waktu bersamaan.

3. *Independent Self-Study*

Pelatihan yang mengharapkan peserta untuk melatih diri sendiri misalnya dengan membaca buku, majalah profesional, mengambil kursus pada universitas lokal dan mengikuti pertemuan profesional.

4. *Visual Presentations*

Pelatihan dengan menggunakan televisi, film, video, atau persentasi dengan menggunakan slide.

5. *Conferences dan Discussion*

Pelatihan ini biasa digunakan untuk pelatihan pengambilan keputusan dimana peserta dapat belajar satu dengan yang lainnya.

6. *Teleconferencing*

Pelatihan dengan menggunakan satelit, dimana pelatih dan peserta dimungkinkan untuk berada di tempat yang berbeda.

7. *Case Studies*

Pelatihan yang digunakan dalam kelas bisnis, dimana peserta dituntut untuk menemukan prinsip-prinsip dasar dengan menganalisa masalah yang ada.

8. *Role Playing*

Pelatihan dimana peserta dikondisikan pada suatu permasalahan tertentu, peserta harus dapat menyelesaikan permasalahan dimana peserta seolah-olah terlibat langsung.

9. *Simulation*

Pelatihan yang menciptakan kondisi belajar yang sangat sesuai atau mirip dengan kondisi pekerjaan, pelatihan ini digunakan untuk belajar secara teknikal dan motor skill.

10. *Programmed Instruction*

Merupakan aplikasi prinsip dalam kondisi operasional, biasanya menggunakan computer.

11. Computer-Based Training

Merupakan program pelatihan yang diharapkan mempunyai hubungan interaktif antara komputer dan peserta, dimana peserta diminta untuk merespon secara langsung selama proses belajar.

12. Laboratory Training

Pelatihan ini terdiri dari kelompok-kelompok diskusi yang tak beraturan dimana peserta diminta untuk mengungkapkan perasaan mereka terhadap satu dengan yang lain. Tujuan pelatihan ini adalah menciptakan kewaspadaan dan meningkatkan sensitivitas terhadap perilaku dan perasaan orang lain maupun dalam kelompok.

13. Programmed Group Exercise

Pelatihan yang melibatkan peserta untuk bekerja sama dalam memecahkan suatu permasalahan.

2.1.5.4 Dimensi dan Indikator Pelatihan

Sebuah standar dapat dianggap sebagai pengukur yang ditetapkan, sesuatu yang harus diusahakan, untuk diperbandingkan. Secara umum standar berarti apa yang akan dicapai sebagai ukuran untuk penilaian. Menurut Tb. Sjafri Mangkuprawira (2010:136), beberapa indikator pelatihan yang dijelaskan sebagai berikut:

1. Tujuan
 - a. Meningkatkan keterampilan
 - b. Pencapaian hasil

2. Sasaran
 - a. Pencapaian sasaran yang jelas dan bermanfaat
3. Instruktur
 - a. Menyampaikan materi dengan baik
 - b. Menguasai materi
4. Materi
 - a. Penyampaian materi sesuai dengan tujuan
 - b. Materi pelatihan dipahami peserta pelatihan
5. Metode
 - a. Kesesuaian materi dengan kemampuan peserta
6. Peserta pelatihan
 - a. Kefokusan peserta
 - b. Pemahaman peserta mengenai tujuan pelatihan

2.1.6 Promosi Jabatan

Promosi jabatan merupakan bentuk kepercayaan dan pengakuan instansi atau organisasi atas kemampuan serta kecakapan pegawai. Promosi jabatan dapat dilakukan dengan tujuan untuk memperkuat kerjasama antar pegawai.

2.1.6.1 Pengertian Promosi Jabatan

Pemberian Promosi Jabatan oleh organisasi atau instansi adalah sebuah bentuk penghargaan atau “*reward*” yang diberikan kepada pegawai sebagai

bentuk kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan pegawai untuk menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi. Berikut pengertian promosi jabatan menurut para ahli:

Menurut Hasibuan (2013:108) menyatakan: “promosi jabatan berarti perpindahan yang memperbesar wewenang dan tanggung jawab ke yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi yang diikuti dengan kewajiban, hak, status, dan penghasilan yang lebih besar”. Sedangkan Menurut Manullang (2010:153) menyatakan: “promosi jabatan berarti kenaikan jabatan, yakni menerima kekuasaan dan tanggung jawab lebih besar dari kekuasaan dan tanggung jawab sebelumnya”. Lain halnya menurut Bambang Wahyudi (2010:173) menyatakan: “promosi jabatan adalah perubahan posisi atau jabatan pekerjaan dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi. Perubahan ini biasanya akan diikuti dengan meningkatnya tanggung jawab, hak serta status sosial seseorang”.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa promosi jabatan dapat memberikan status sosial, wewenang, dan tanggung jawab serta penghasilan yang semakin besar bagi pegawai tersebut.

2.1.6.2 Dasar-dasar Promosi Jabatan

Pedoman yang dijadikan dasar untuk mempromosikan karyawan atau pegawai menurut Handoko (2012) adalah:

- a. Pengalaman (lamanya pengalaman kerja karyawan)
- b. Kecakapan (keahlian dan kecakapan)

- c. Kombinasi kecakapan dan pengalaman (lamanya pengalaman dan kecakapan)

2.1.6.3 Syarat-syarat Promosi Jabatan

Untuk mendapatkan pegawai yang layak mendapatkan promosi jabatan, instansi atau organisasi harus mempunyai syarat-syarat bagi pegawai untuk dipromosikan, sehingga promosi jabatan yang dilakukan diberikan kepada pegawai yang tepat.

Hasibuan (2013:111) mengatakan bahwa persyaratan promosi jabatan untuk setiap perusahaan tidak selalu sama tergantung pada perusahaan masing-masing. Syarat-syarat promosi pada umumnya meliputi hal-hal berikut:

- a. Kejujuran

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

- b. Disiplin

Karyawan harus disiplin pada dirinya, tugas-tugasnya, serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku baik tertulis maupun kebiasaan.

- c. Prestasi Kerja

Karyawan itu mampu mencapai hasil kerja yang dapat dipertanggungjawabkan kualitas maupun kuantitas dan bekerja sama secara efektif dan efisien.

d. Kerjasama

Karyawan dapat bekerja sama secara harmonis dengan sesama karyawan baik horizontal maupun vertikal dalam mencapai sasaran perusahaan.

e. Kecakapan

Karyawan harus cakap, kreatif, inovatif dalam menyelesaikan tugas-tugas pada jabatannya tersebut dengan baik.

f. Loyalitas

Karyawan harus loyal membela perusahaan dari tindakan yang merugikan.

g. Kepemimpinan

Dia harus membina dan memotivasi bawahannya untuk bekerja sama dan bekerja secara efektif dalam mencapai sasaran perusahaan.

h. Komunikatif

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

2.1.6.4 Jenis-jenis Promosi Jabatan

Jenis-jenis promosi jabatan digunakan sesuai dengan kebutuhan instansi atau organisasi sesuai dengan kekosongan jabatan yang terdapat pada instansi atau organisasi tersebut, seperti yang dikemukakan oleh Bambang Wahyudi (2010:174) adalah sebagai berikut:

a. Promosi Sementara

Merupakan suatu bentuk promosi yang dilaksanakan untuk jangka waktu sementara. Promosi ini biasanya digunakan apabila organisasi harus mengisi suatu jabatan yang kosong untuk sementara waktu.

b. Promosi Tetap

Sebagai karyawan dipromosikan dari suatu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi karena karyawan tersebut telah memenuhi syarat untuk dipromosikan. Sifat promosi ini tetap.

c. Promosi Kecil

Promosi yang dilaksanakan untuk meningkatkan kecakapan tenaga kerja yang bersangkutan, tetapi tidak disertai dengan peningkatan wewenang, tanggung jawab dan gaji.

d. Promosi Kering

Seorang karyawan dinaikkan jabatannya ke jabatan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan pangkat, wewenang, dan tanggung jawab tetapi tidak disertai dengan kenaikan gaji atau upah.

2.1.6.5 Tujuan Promosi Jabatan

Keberhasilan instansi atau organisasi pada dasarnya dapat didukung dengan program yang efektif, dimana dengan adanya promosi jabatan pegawai akan diberikan pengakuan dari instansi atau organisasi atas kemampuan dan hasil kerjanya. Oleh karena itu promosi jabatan merupakan hal yang paling dinantikan pegawai.

Hasibuan (2013:113) mengemukakan, tujuan umum diberikannya promosi, yaitu:

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

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

2.1.6.6 Ciri-ciri Promosi Jabatan

Promosi jabatan memiliki ciri-ciri yang dapat terlihat secara nyata baik oleh diri sendiri maupun oleh pegawai lainnya. Seperti yang diungkapkan oleh Veithzal Rivai (2010:212), bahwa ada dua ciri dalam pelaksanaan promosi jabatan, yaitu:

1. Perubahan Jabatan

Pelaksanaan promosi jabatan harus mencerminkan adanya perubahan jabatan seorang pegawai dari suatu jabatan ke jabatan lainnya yang lebih tinggi tanggung jawabnya.

2. Gaji atau Upah Meningkatkan

Selain perubahan pada tingkat jabatan, promosi juga harus dapat meningkatkan gaji atau upah yang diterima oleh pegawai.

2.1.6.7 Dimensi dan Indikator Promosi Jabatan

Sebuah standar dapat dianggap sebagai pengukur yang ditetapkan, sesuatu yang harus diusahakan, untuk diperbandingkan. Secara umum standar berarti apa yang akan dicapai sebagai ukuran untuk penilaian. Menurut Hasibuan (2013:108),

mengungkapkan bahwa dimensi dan indikator promosi jabatan adalah sebagai berikut:

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

2.1.7 Kinerja Pegawai

Instansi atau organisasi membutuhkan pegawai yang berkinerja tinggi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, tetapi pada saat yang sama pegawai memerlukan umpan balik atas kinerja mereka sebagai pedoman bagi tindakan-tindakan pegawai pada masa yang akan datang.

2.1.7.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai memberikan peranan penting terhadap pencapaian tujuan organisasi dan kemajuan kemampuan para pegawai karena dapat memberikan semangat kerja yang menumbuhkan kepercayaan diri. Untuk mengetahui cakupan dari kinerja pegawai maka perlu diketahui terlebih dahulu beberapa pengertian kinerja pegawai menurut para ahli sebagai berikut:

Menurut Fahmi (2010 : 20) menyatakan: “kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat profit oriented dan non profit oriented yang dihasilkan selama satu periode waktu. Lebih jauh Indra Bastian menyatakan bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program atau pelaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*strategic planning*) suatu organisasi”. Sedangkan menurut Supriyono (2010 : 281) menyatakan: ” Kinerja adalah suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesanggupan serta waktu ”. lain halnya menurut Malayu S.P Hasibuan (2013:94), menyatakan: “kinerja adalah suatu hasil kerja

yang dicapai seseorang dalam melakukan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu”.

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai merupakan suatu hasil kerja yang di capai seseorang karena telah mengerjakan tugas-tugas yang diberikan organisasi atau instansi sehingga dapat mewujudkan sasaran tujuan misi dan visi organisasi atau instansi tersebut.

2.1.7.2 Faktor-faktor Kinerja Pegawai

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi baik atau buruknya kinerja pegawai sehari-hari, seperti yang diungkapkan Mangkuprawira (2010:155) bahwa terdapat beberapa factor kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

1. Faktor kepemimpinan, kepercayaan, meliputi unsur pengetahuan, keterampilan, kemampuan kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh tiap individu pegawai.
2. Faktor kepemimpinan manajer, meliputi aspek kualitas manajer dan *team leader* dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan kerja kepada pegawai.
3. Faktor tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim kekompakan dan keeratan anggota tim.
4. Faktor Sistem, meliputi sitem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi.

5. Faktor kontekstual (situasional), meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

2.1.7.3 Langkah-Langkah Peningkatan Kinerja

Pegawai merupakan faktor penting untuk dapat mencapai tujuan instansi atau organisasi, maka perlu meningkatkan kinerja pegawai. Dalam peningkatan kinerja pegawai, paling tidak terdapat tujuh langkah yang dapat dilakukan menurut Mangkunegara (2010:22) adalah:

1. Mengetahui adanya kekurangan dalam kinerja dapat dilakukan dengan tiga cara yaitu:
 - a. Mengidentifikasi masalah melalui data dan informasi yang dikumpulkan terus-menerus mengenai fungsi-fungsi bisnis.
 - b. Mengidentifikasi melalui pegawai.
 - c. Memperhatikan masalah yang ada.
2. Mengenalkan kekurangan dan tingkat keseriusan. Untuk memperbaiki langkah tersebut, diperlukan beberapa informasi, antara lain:
 - a. Mengidentifikasi masalah setepat mungkin.
 - b. Menentukan tingkat keseriusan masalah.
3. Mengidentifikasi hal-hal yang mungkin terjadi penyebab kekurangan, baik yang berhubungan dengan sistem maupun yang berhubungan dengan pegawai itu sendiri.
4. Mengembangkan rencana tindakan untuk menanggulangi penyebab kekurangan tersebut.

5. Melakukan rencana tindakan tersebut.
6. Melakukan evaluasi apakah masalah tersebut sudah teratasi atau belum.
7. Mulai dari awal, apabila perlu.

2.1.7.4 Jenis-jenis Kinerja

Dalam suatu organisasi dikenal ada tiga jenis kinerja yang dapat dibedakan menurut Moehariono (2010:63), yaitu sebagai berikut :

1. Kinerja operasional (*operation performance*), kinerja ini berkaitan dengan efektivitas penggunaan setiap sumber daya yang digunakan oleh perusahaan, seperti modal, bahan baku, teknologi dan lain sebagainya.
2. Kinerja administratif (*Administratif performance*), kinerja ini berkaitan dengan kinerja administratif organisasi, termasuk didalamnya struktur administratif yang mengatur hubungan otoritas wewenang dan tanggung jawab dari orang yang menduduki jabatan. Selain itu, berkaitan dengan kinerja mekanisme aliran informasi antar unit kerja dalam organisasi.
3. Kinerja strategic (*strategic performance*), kinerja ini berkaitan atas kinerja perusahaan dievaluasi ketepatan perusahaan dalam memilih lingkungannya dan kemampuan adaptasi perusahaan, khususnya secara strategik perusahaan dalam menjalan visi dan misinya. Sehingga dengan keberhasilan kinerja strategik, perusahaan bisa mencapai keunggulan bersaingnya. Dan bisa menjadi perusahaan yang menjadi contoh bagi perusahaan pesaingnya.

2.1.7.5 Tujuan Penilaian Kinerja Pegawai

Penilaian kinerja pegawai sangat penting dilakukan untuk mengukur dan mengetahui kinerja pegawai apakah meningkat atau menurun. Menurut Veithzal Rivai (2010:551), tujuan penilaian kinerja pada dasarnya meliputi:

1. Untuk mengetahui tingkat prestasi karyawan selama ini.
2. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa, insentif uang.
3. Mendorong pertanggung jawaban dari karyawan.
4. Untuk pembeda antar karyawan yang satu dengan yang lain.
5. Pengembangan SDM yang masih dibedakan lagi kedalam:
 - a. Penugasan kembali, seperti diadakannya mutasi atau transfer, rotasi pekerjaan.
 - b. Promosi kenaikan jabatan.
 - c. *Training* atau pelatihan.
6. Meningkatkan motivasi kerja.
7. Meningkatkan etos kerja.
8. Memperkuat antara hubungan karyawan dengan supervisor melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka.
9. Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari karyawan untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja mereka.
10. Riset seleksi sebagai kriteria keberhasilan atau efektivitas.
11. Sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan SDM, karier dan keputusan perencanaan suksesi.

12. Membantu menempatkan karyawan dengan pekerjaan yang sesuai untuk mencapai hasil yang baik secara menyeluruh.
13. Sebagai sumber informasi untuk pengambilan keputusan yang berkaitan dengan gaji-upah-insentif dan berbagai imbalan lainnya.
14. Sebagai penyaluran yang berkaitan dengan masalah pribadi maupun pekerjaan.
15. Sebagai alat untuk menjaga tingkat kinerja.
16. Sebagai alat untuk membantu dan menolong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja.
17. Untuk mengetahui seefektifitas kebijakan SDM, seperti seleksi, rekrutmen, pelatihan dan analisis pekerjaan sebagai komponen yang saling ketergantungan diantara fungsi-fungsi SDM.
18. Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi baik.
19. Mengembangkan dan menetapkan kompensasi pekerjaan.
20. Pemutusan hubungan kerja, pemeberian sanksi ataupun hadiah.

2.1.7.6 Dimensi dan Indikator Kinerja Pegawai

Sebuah standar dapat dianggap sebagai pengukur yang ditetapkan, sesuatu yang harus diusahakan, untuk diperbandingkan. Secara umum standar berarti apa yang akan dicapai sebagai ukuran untuk penilaian.

Penulis mengambil indikator kinerja menurut A. A. Anwar Mangkunegara (2011:9) yang digunakan sebagai operasionalisasi variabel dalam penelitian

mengenai pengaruh kinerja pegawai di Bagian Tata Usaha Pusat Sumber Daya Air Tanah dan Geologi Lingkungan Bandung ini diuraikan sebagai berikut :

1. Kualitas kerja
 - a. Keparihan
 - b. Kemampuan
 - c. keberhasilan
2. Kuantitas kerja
 - a. kecepatan
 - b. kepuasan
3. Tanggung jawab
 - a. hasil kerja
 - b. sarana dan prasarana kerja
 - c. pengambilan keputusan
4. Kerja sama
 - a. jalinan kerjasama
 - b. kekompakan
5. Inisiatif
 - a. kemampuan

2.1.8 Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian terdahulu berfungsi sebagai pendukung untuk melakukan penelitian. Penelitian-penelitian sebelumnya telah mengkaji masalah pelatihan dan promosi jabatan terhadap kinerja pegawai, dan beberapa penelitian lain yang masih memiliki kaitan dengan variabel dalam penelitian ini.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Surya Effendi (2011) Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja pegawai di Pusdiklat Geologi Jakarta Pusat (JURNAL)	Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Pusdiklat Geologi Jakarta Pusat	Dua variabel sama yaitu pelatihan dan kinerja pegawai	Tidak ada variabel promosi jabatan
2	Beni Hasyim (2013) Pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja pegawai di PDAM Tirtawening Kota Bandung (JURNAL)	Promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di PDAM Tirtawening Kota Bandung	Dua variabel sama yaitu promosi jabatan dan kinerja pegawai	Tidak ada variabel pelatihan
3	Ansori dkk (2015) Analisis Pengaruh Kompetensi dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo. (JURNAL)	Promosi Jabatan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai negeri sipil pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo	Dua variabel sama yaitu promosi dan kinerja pegawai	Berbeda satu variabel yaitu kompetensi
4	Verra Nitta Turere (2013) Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan pada Balai Pelatihan Teknis Pertanian Kalasey (JURNAL)	Pelatihan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada Balai Pelatihan Teknis Pertanian Kalasey	Dua variabel sama yaitu pelatihan dan kinerja karyawan	Berbeda satu variabel yaitu pendidikan
5	Selly Azelia (2009) Pengaruh Promosi Jabatan dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Perum	Promosi jabatan dan pelatihan secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di Perum	Tiga variabel sama yaitu promosi jabatan, pelatihan dan kinerja pegawai	

	Perhutani Bagian SDM dan Umum Unit III Jabar & Banten (JURNAL)	Perhutani Bagian SDM dan Umum Unit III Jabar & Banten		
6	Moh. Lukmanul H. Lapadengan (2010) Pengaruh Faktor Pelatihan dan Promosi Jabatan terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Utara (JURNAL)	Pelatihan dan Promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Utara	3 variabel sama yaitu pelatihan, promosi jabatan dan kinerja pegawai	

Sumber : Data diolah untuk penelitian (2015)

Dalam penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh para peneliti yang menunjukkan beberapa persamaan, diantaranya adalah Penelitian yang dilakukan Surya Effendi (2011) dengan judul Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja pegawai di Pusdiklat Geologi Jakarta Pusat, dalam hasil penelitiannya ia menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif antara pelatihan dan kinerja pegawai di Pudiklat Geologi Jakarta Pusat.

Penelitian yang dilakukan oleh Beni Hasyim (2013) yang berjudul Pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja pegawai di PDAM Tirtawening Kota Bandung menyatakan bahwa promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di PDAM Tirtawening Kota Bandung.

Penelitian yang dilakukan oleh Ansori dkk (2015) yang berjudul Analisis Pengaruh Kompetensi dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo menyatakan bahwa promosi

jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo.

Penelitian yang dilakukan oleh Verra Nitta Turere (2013) yang berjudul Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan pada Balai Pelatihan Teknis Pertanian Kalasey menyatakan bahwa pelatihan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada Balai Pelatihan Teknis Pertanian Kalasey.

Penelitian yang dilakukan oleh Selly Azelia (2009) yang berjudul Pengaruh Promosi Jabatan dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Perum Perhutani Bagian SDM dan Umum Unit III Jabar & Banten menyatakan bahwa promosi jabatan dan pelatihan secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai Perhutani Bagian SDM dan Umum Unit III Jabar & Banten.

Penelitian yang dilakukan oleh Moh. Lukmanul H (2010) dengan judul Pengaruh Faktor Pelatihan dan Promosi Jabatan terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Utara menyatakan bahwa faktor pelatihan dan promosi jabatan secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi.

2.2 Kerangka Pemikiran

Setiap organisasi atau instansi dalam kegiatan sehari-hari selalu berusaha menciptakan efisiensi dalam upaya pencapaian tujuannya. Maka diperlukan tenaga kerja yang memiliki kemampuan, keterampilan, dan kecakapan dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan baik, dengan kata

lain organisasi atau instansi membutuhkan pegawai yang memiliki kinerja yang baik.

Tidak hanya pelatihan pegawai sebagai pondasi awal dalam meningkatkan kinerja pegawai tetapi promosi jabatan pun berpengaruh pada kinerja pegawai. Seperti yang dikemukakan Dessler bahwa promosi mempunyai hubungan dengan kinerja (2005:44): “Promosi dapat memberikan kesempatan untuk memberikan penghargaan atas prestasi yang luar biasa, dan mengisi posisi yang lowong dengan karyawan yang setia dan telah teruji, dengan sendirinya karyawan akan terdorong untuk meningkatkan kinerjanya dengan bekerja secara giat, bersemangat, disiplin, dan berprestasi kerja sehingga sasaran perusahaan secara optimal dapat dicapai”.

2.2.1 Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai

Program pelatihan yang berhasil adalah program pelatihan yang disusun secara cermat dan sesuai rencana berdasarkan pada metode-metode ilmiah serta berpedoman pada keterampilan yang dibutuhkan oleh instansi yang bersangkutan untuk masa sekarang dan masa yang akan datang. Dengan upaya pengembangan formal yang teraplikasi dalam bentuk program pelatihan ini dilaksanakan oleh setiap organisasi atau instansi mengacu pada peningkatan teknis, teoritis, dan moral pegawai agar mampu menciptakan prestasi kerja yang baik dan mencapai hasil yang maksimal.

Program pelatihan juga merupakan salah satu metode pengembangan yang paling efektif dalam meningkatkan pengetahuan dan keterampilan sumber daya manusia, hal ini berarti semakin menyadari bahwa organisasi atau instansi tidak

dapat lepas dari lingkungannya yang selalu berubah setiap saat, sehingga untuk mempertahankan organisasi yaitu dengan cara meningkatkan kinerja pegawai.

Berikut pendapat menurut Ambar T.S dan Rosidah (2003:175) yaitu:

“Dimana salah satu cara yang dapat dilakukan dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai adalah dengan melalui pengembangan yaitu dengan melakukan pelatihan”.

Hal ini diperkuat dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Surya Effendi (2011) dengan judul Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja pegawai di Pusdiklat Geologi Jakarta Pusat, dalam hasil penelitiannya ia menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif antara pelatihan dan kinerja pegawai di Puduklat Geologi Jakarta Pusat. Penelitian sebelumnya juga dilakukan oleh Verra Nitta Turere (2013) yang berjudul Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan pada Balai Pelatihan Teknis Pertanian Kalasey menyatakan bahwa pelatihan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada Balai Pelatihan Teknis Pertanian Kalasey.

2.2.2 Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai

Promosi memberikan peran penting bagi setiap pegawai, bahkan menjadi idaman yang selalu dinanti-nantikan. Dengan promosi berarti ada kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan pegawai bersangkutan untuk menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi, dengan demikian promosi akan memberikan status sosial, wewenang, tanggungjawab, serta penghasilan yang semakin besar bagi karyawan.

Promosi jabatan memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai, hal ini diperkuat dengan beberapa penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ansori dkk (2015) yang berjudul “Pengaruh Kompetensi dan promosi terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo” menyimpulkan bahwa Promosi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. penelitian ini juga dilakukan oleh Beni Hasyim (2013) yang berjudul Pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja pegawai di PDAM Tirtawening Kota Bandung menyatakan bahwa promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di PDAM Tirtawening Kota Bandung.

2.2.3 Pengaruh Pelatihan Pegawai dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai

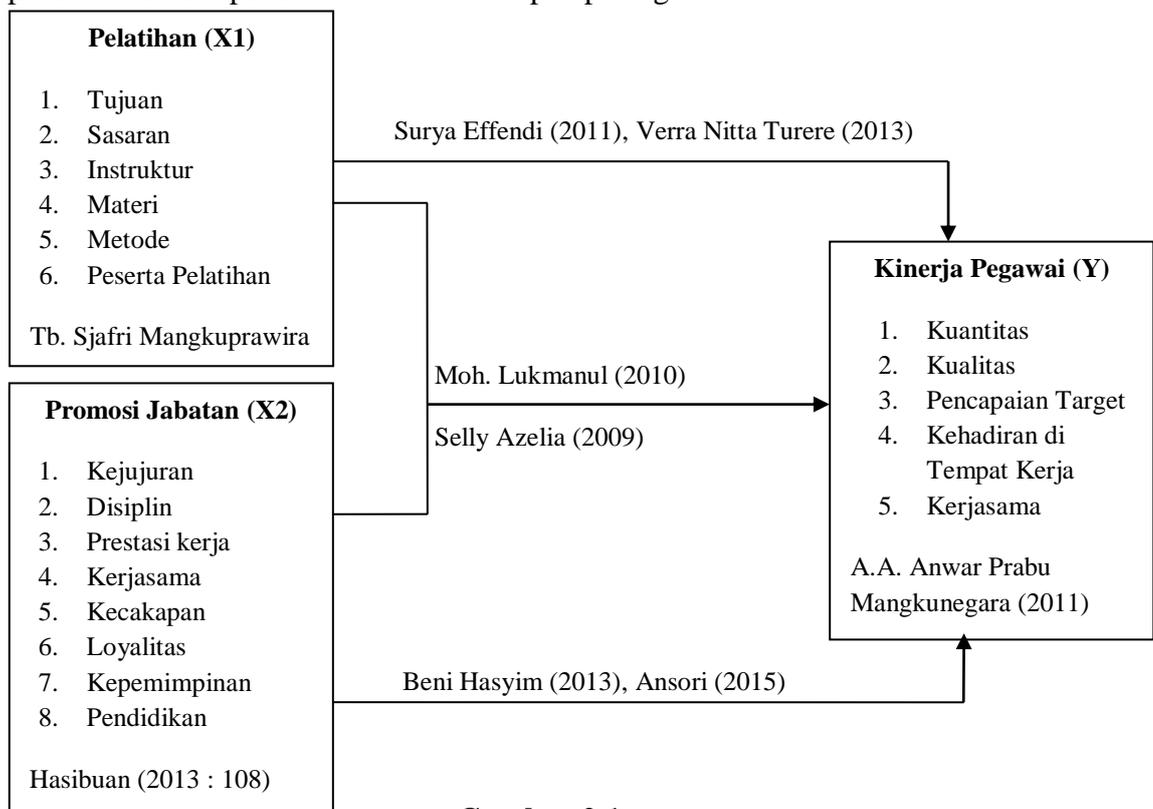
Pemberian pelatihan pegawai dan promosi jabatan hal yang bisa mempengaruhi kinerja pegawai. Karena dengan adanya pemberian pelatihan pegawai organisasi atau instansi dapat mengembangkan kemampuan pegawai menjadi lebih baik sehingga dapat menguntungkan kedua belah pihak, dan pemberian promosi jabatan untuk pegawai dapat memberikan dorongan atau semangat kerja dalam melakukan aktivitas pekerjaannya dan promosi jabatan juga sebagai penghargaan atas jasa-jasa pegawai terhadap organisasi atau instansi tersebut, hal ini memberikan kesempatan kepada pegawai dalam mengembangkan karirnya menjadi lebih baik.

Dari hasil Penelitian yang dilakukan oleh Selly Azelia (2009) yang berjudul Pengaruh Promosi Jabatan dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Perum Perhutani Bagian SDM dan Umum Unit III Jabar & Banten

menyatakan bahwa promosi jabatan dan pelatihan secara bersama sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai Perhutani Bagian SDM dan Umum Unit III Jabar & Banten.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Moh. Lukmanul H (2010) dengan judul Pengaruh Faktor Pelatihan dan Promosi Jabatan terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Utara menyatakan bahwa faktor pelatihan dan promosi jabatan secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi.

Paradigma penelitian ini terdiri atas dua variabel independen dan satu variabel dependen. Apabila digambarkan dalam skema, maka paradigma penelitian dalam penelitian ini akan nampak pada gambar 2.1 dibawah ini:



Gambar 2.1
Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka hipotesis yang diajukan yaitu:

1. Terdapat pengaruh signifikan dari pelatihan terhadap kinerja pegawai.
2. Terdapat pengaruh signifikan dari promosi jabatan terhadap kinerja pegawai.
3. Terdapat pengaruh signifikan dari pelatihan dan promosi jabatan terhadap kinerja pegawai.