

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Landasan Teori

1. Grand Theory

a. Teori Kebutuhan

Sebagai grand theory menjelaskan bahwa promosi jabatan dan pelatihan dapat mempengaruhi kinerja pegawai apabila terdapat pemenuhan kebutuhan psikologis yang lebih tinggi ketika kebutuhan tersebut terpenuhi maka pegawai akan termotivasi untuk menunjukkan kinerja yang lebih baik. Menurut Abraham Maslow (1943) yang menyatakan bahwa manusia dimotivasi untuk memuaskan sejumlah kebutuhan yang melekat pada diri setiap manusia yang cenderung bersifat bawaan kebutuhan ini terdiri dari lima jenis yaitu:

- a) Kebutuhan fisik (*physiological needs*) yaitu berhubungan dengan kebutuhan utama dasar yang harus dipenuhi oleh tiap manusia untuk mempertahankan diri sebagai makhluk.
- b) Kebutuhan rasa aman (*safety needs*) yaitu kebutuhan ini berkaitan dengan rasa aman dari ancaman luar yang mungkin terjadi.
- c) Kebutuhan sosial (*sosial needs*) yaitu kebutuhan yang ditandai dengan keinginan seseorang menjadi bagian dari kelompok tertentu dan keinginan untuk menjalin hubungan dengan orang lain dengan membantu orang lain.

- d) Kebutuhan pengakuan (*esteem needs*) kebutuhan ini berkaitan dengan manusia untuk dihormati, dihargai dan diakui karena kemampuan atau kekuatannya.
- e) Kebutuhan aktualisasi diri (*self-actualization needs*) kebutuhan untuk tumbuh dan berkembang sehingga membutuhkan penyaluran kemampuan dan potensi diri dalam bentuk nyata.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa dalam perusahaan promosi jabatan dapat berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan penghargaan karena pegawai merasa dihargai atas prestasi dan kompetensinya sedangkan pelatihan berkaitan dengan aktualisasi diri yaitu proses dimana seseorang mencapai potensi sepenuhnya menjadi versi terbaik sesuai dengan tujuannya karena memungkinkan pegawai untuk mengembangkan diri dan meningkatkan kompetensi jika kebutuhan tersebut terpenuhi maka pegawai akan termotivasi untuk bekerja lebih optimal yang akan berdampak pada peningkatan kinerja dengan demikian teori Maslow menjadi dasar teoritis dalam memahami promosi jabatan dan pelatihan yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai dalam lingkungan kerja perusahaan.

2. Promosi Jabatan

a. Pengertian Promosi Jabatan

Terdapat banyak pengertian yang dikemukakan oleh para ahli tentang pengertian promosi jabatan antara lain sebagai berikut:

Menurut Nitisemito (2002:181) menyatakan bahwa promosi merupakan langkah untuk memindahkan seorang pegawai ke posisi yang lebih tinggi dari pada posisi yang di pegang sebelumnya. Menurut Manullang (2006: 96) menyatakan bahwa promosi adalah kemajuan yang mencakup peningkatan kekuasaan serta tanggungjawab yang lebih besar dalam struktur organisasi suatu bisnis.

Menurut Hasibuan (2012:108) dalam bukunya yang berjudul Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi terdapat beberapa definisi tentang promosi jabatan menyatakan bahwa promosi adalah suatu pemindahan yang meningkatkan kekuasaan dan tanggungjawab pegawai ke posisi yang lebih tinggi dalam organisasi sehingga kewajiban, hak, status, dan pendapatan mereka menjadi semakin besar. Menurut Hasibuan (2012:108) menyatakan bahwa promosi adalah suatu peristiwa di mana pegawai dipindahkan dari satu ke jabatan yang lebih tinggi, baik dari segi gaji, tanggung jawab jabatan, maupun tingkat organisasi. Menurut Hasibuan (2012:125) mengemukakan bahwa program promosi perusahaan ada kriteria khusus yang harus dipenuhi saat mendorong pegawai untuk naik jabatan. Standar promosi ini harus dikomunikasikan dengan jelas kepada semua pegawai oleh karena itu para pemimpin memegang peranan

penting dalam mengevaluasi kinerja pegawai dan memilih siapa yang akan dipromosikan.

Menurut Rijal (2006:43) mengemukakan bahwa promosi merupakan salah satu sarana untuk memenuhi kebutuhan akan keamanan, meningkatkan harga diri, mendapatkan pengakuan atas prestasi, memenuhi kebutuhan sosial, serta sebagai media untuk mencapai aktualisasi diri. Menurut Sondang (2003:121) menyatakan bahwa promosi akan memainkan peran penting bagi setiap pegawai karena promosi mencerminkan kepercayaan dan pengakuan terhadap kemampuan serta keterampilan pegawai dalam menduduki posisi yang lebih tinggi oleh karena itu motivasi pegawai akan terbentuk jika pelaksanaan promosi dilakukan dengan baik. Promosi merupakan peningkatan posisi pekerja dalam pekerjaan yang lebih baik yang ditandai dengan tanggungjawab yang lebih besar, status yang lebih tinggi, serta keahlian yang lebih berkembang biasanya promosi juga dilakukan dengan kenaikan gaji atau upah dengan kata lain promosi terjadi ketika seorang pegawai dipindahkan dari satu posisi kerja ke posisi yang lebih tinggi baik dari segi gaji, tanggungjawab, maupun tingkat organisasi.

b. Asas Promosi Pegawai

Prinsip promosi harus dinyatakan secara jelas dalam program promosi agar pegawai memahami dan perusahaan memiliki pedoman untuk melakukan promosi. Menurut Hasibuan dalam Ni Made (2018) terdapat tiga prinsip promosi jabatan yaitu:

- a. Kepercayaan berarti bahwa promosi harus didasarkan pada kepercayaan atau keyakinan terhadap kejujuran, kemampuan, dan kompetensi pegawai dalam menjalankannya dengan baik pada posisi tersebut pegawai baru akan dipromosikan jika mereka menunjukkan kejujuran, kemampuan, dan kompetensi yang mampu dalam menjalankan tugas pada posisi yang dipegang.
- b. Keadilan berarti promosi yang didasarkan pada prinsip keadilan yang menilai kejujuran, kemampuan, dan keterampilan semua pegawai penilaian tersebut harus dilakukan dengan jujur dan objektif tanpa memihak atau terpengaruh oleh rasa suka dan tidak suka pegawai yang memiliki peringkat terbaik seharusnya mendapatkan kesempatan pertama untuk dipromosikan tanpa mempertimbangkan suku, kelas, atau garis keturunan mereka dengan promosi yang berlandaskan pada keadilan akan menjadi alat motivasi bagi pegawai untuk meningkatkan kinerja mereka.
- c. Promosi pegawai harus didasarkan pada formasi yang ada hal ini berarti promosi hanya dapat dilakukan jika terdapat formasi jabatan yang kosong oleh karena itu perlu ada deskripsi pekerjaan yang jelas untuk posisi yang akan diisi oleh pegawai oleh karena itu setiap promosi harus disesuaikan dengan formasi jabatan di perusahaan.

c. Dasar - dasar Promosi Jabatan

Menurut Yedija (2019) menyatakan bahwa setiap organisasi memiliki pertimbangan atau dasar yang berbeda dalam menentukan pekerja mana yang akan dipromosikan. Perbedaan ini muncul karena setiap organisasi tentu memiliki kebutuhan yang unik sebelum mengambil keputusan mengenai promosi jabatan penting untuk memperhatikan beberapa aspek yang menjadi landasan dalam proses promosi karena hal ini mencerminkan ketepatan dan objektivitas dalam menilai pegawai yang berhak untuk dipromosikan secara umum berbagai dasar pertimbangan untuk promosi dapat mencakup beberapa kategori utama. Menurut Wahyudi dalam Yedija (2019) menyatakan bahwa dasar-dasar pertimbangan promosi jabatan meliputi:

a) Sistem Berbasis Merit (prestasi)

Dalam sistem berbasis merit keputusan promosi jabatan suatu organisasi bergantung pada prestasi pegawainya berarti bahwa hanya individu yang berkinerja sangat baik yang dapat maju dalam karier mereka sementara mereka yang tidak memenuhi standar yang diharapkan akan diabaikan oleh karena itu promosi dapat diberikan tidak hanya melalui program promosi tertentu tetapi juga melalui inisiatif lain yang mengakui prestasi pegawai dalam penggunaan kinerja kerja sebagai kriteria untuk promosi memastikan bahwa ada kecocokan antara keterampilan individu dan persyaratan peran yang mereka cita-citakan karena promosi dalam sistem ini hanya berfokus

pada kinerja kerja dan mengabaikan faktor seperti masa kerja dan koneksi pribadi hasilnya tidak bias dan adil.

b) Sistem Senioritas

Dalam sistem ini promosi di tempat kerja didasarkan pada berapa lama seorang pegawai telah bekerja di perusahaan senioritas berarti total waktu seseorang telah bekerja yang diakui oleh organisasi baik dalam pekerjaan spesifik mereka maupun di seluruh perusahaan sistem ini juga menunjukkan usia seseorang dan pengalaman kerja mereka sistem senioritas pada dasarnya bertindak sebagai cara organisasi untuk menilai pegawai atas kesetiaan dan komitmen mereka akibatnya sistem ini cenderung memotivasi pegawai untuk tetap setia dan berdedikasi pada tempat kerja mereka.

c) Sistem Nepotisme

Jika dibandingkan dengan sistem sebelumnya sistem nepotisme adalah cara yang paling bias dalam mempromosikan pegawai promosi dalam sistem ini bergantung pada koneksi pribadi seperti ikatan keluarga atau persahabatan umumnya dilakukan untuk menemukan bahwa peran penting di isi oleh kerabat pemilik.

d) Kombinasi Kecakapan dan Pengalaman

Kombinasi kecakapan dan pengalaman yaitu promosi jabatan didasarkan pada lamanya pengalaman dan kecakapan pertimbangan promosi adalah berdasarkan lamanya bekerja, ijazah pendidikan

formal yang dimiliki dan hasil ujian kenaikan golongan cara ini adalah dasar promosi yang terbaik dan paling tepat karena mempromosikan orang yang paling berpengalaman dan cakap.

Promosi yang didasarkan pada kombinasi antara pengalaman dan bakat, menurut Hasibuan (2012: 113) memiliki beberapa keuntungan sebagai berikut:

- a. Mendorong pegawai untuk meningkatkan pengetahuannya bahkan mendorong mereka untuk menempuh pendidikan formal karena faktor-faktor tersebut dinilai untuk promosi perusahaan akan memiliki lebih banyak pekerja yang terampil.
- b. Moral pegawai akan meningkat dan pegawai akan lebih bersemangat dan berkinerja lebih baik dalam bekerja.
- c. Karena disiplin merupakan komponen yang akan dinilai untuk kenaikan jabatan maka disiplin pegawai akan meningkat.
- d. Mendorong tumbuhnya persaingan yang konstruktif antar pegawai sehingga mereka berusaha untuk naik jabatan.

Terkait dengan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa dalam mempromosikan pegawai perusahaan harus selektif melihat kemampuan serta pengalaman yang dipromosikan pegawai yang di promosikan harus benar-benar pegawai yang memiliki kemampuan serta pengalaman yang memadai agar tugas, wewenang dan jabatan yang lebih tinggi yang akan di tanggungnya akan dapat terlaksana dengan baik promosi jabatan yang baik hendaknya diserahkan kepada

pegawai yang memiliki kemampuan dan pengalaman yang lebih tinggi dari pegawai lain.

d. Tujuan dan Manfaat Promosi Jabatan

Menurut Siwi (2018) promosi jabatan mempunyai manfaat baik bagi perusahaan maupun pegawai yaitu sebagai berikut:

- a. Promosi memberikan kesempatan bagi perusahaan untuk menggunakan keahlian pegawai dalam mengembangkan bisnisnya.
- b. Mendorong pegawai untuk mencapai kinerja yang baik bisa dilakukan melalui promosi ketika pegawai yakin bahwa melakukan pekerjaan dengan baik akan menghasilkan promosi mereka cenderung berusaha lebih keras.
- c. Ada hubungan yang penting antara peluang untuk mendapatkan promosi dan tingkat kepuasan dalam bekerja.

Pandangan yang diutarakan oleh Simamora dalam Siwi (2018) menyatakan bahwa mengenai keuntungan dari promosi jabatan adalah sebagai berikut:

- a. Promosi jabatan memberikan peluang bagi perusahaan untuk memaksimalkan keterampilan dan kemampuan pegawai.
- b. Pegawai sering menerima promosi jabatan sebagai bentuk penghargaan atas kinerja luar biasa mereka dan pegawai yang mendapatkan promosi cenderung lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerja mereka.

- c. Penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang penting antara peluang untuk promosi jabatan dan tingkat kepuasan kerja dengan implementasi sistem promosi jabatan yang baik dapat meningkatkan efisiensi organisasi dan juga meningkatkan moral pegawai dari penjelasan ini dapat disimpulkan bahwa promosi jabatan berkontribusi pada peningkatan moral pegawai yang diharapkan dapat mendorong peningkatan kinerja dalam suatu organisasi.

Berdasarkan pemaparan diatas dapat disimpulkan banyak sekali tujuan adanya promosi jabatan baik itu tujuan untuk perusahaan maupun tujuan promosi untuk pegawai pada intinya tujuan utama adanya promosi jabatan adalah untuk memotivasi pegawai agar terus berusaha meningkatkan kinerjanya sehingga hal tersebut akan membawa dampak baik bagi perusahaan.

e. Jenis - Jenis Promosi

Menurut Yedija (2019) menyatakan bahwa promosi pada dasarnya adalah suatu perpindahan dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi yang disertai dengan peningkatan tugas, wewenang, dan tanggungjawab namun beberapa ahli memiliki pandangan berbeda mengenai jenis-jenis promosi salah satunya adalah menurut Hasibuan (2016:115) dalam karyanya Yedija (2019) mengemukakan bahwa mengelompokkan promosi ke dalam beberapa jenis promosi kerja sebagai berikut:

- a. Promosi sementara adalah bentuk promosi yang dilakukan dalam jangka waktu terbatas umumnya promosi ini diterapkan ketika ada posisi kosong yang perlu di isi secara sementara misalnya ketika pejabat yang bersangkutan sedang sakit, cuti, atau mengikuti pendidikan untuk mengisi kekosongan tersebut salah satu langkah yang diambil adalah seorang pegawai diangkat sementara untuk melaksanakan tugas yang berkaitan dengan jabatannya.
- b. Promosi berkelanjutan seorang pegawai naik jabatan dari satu posisi ke posisi yang lebih tinggi karena mereka telah memenuhi kriteria yang diperlukan untuk promosi kemajuan ini bersifat berkelanjutan.
- c. Promosi skala kecil yaitu memindahkan seorang pegawai dari yang relatif mudah ke posisi yang lebih menantang dan memerlukan keterampilan posisi tertentu namun tanpa disertai peningkatan penjabat, tanggung jawab, dan gaji.
- d. Promosi kering terjadi ketika seorang pegawai diangkat ke posisi yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan jabatan, wewenang, dan tanggung jawab namun tanpa adanya penambahan gaji atau upah dalam memberikan promosi organisasi umumnya mempertimbangkan dua kriteria utama yaitu kinerja kerja dan senioritas dengan promosi yang didasarkan pada kinerja kerja menggunakan hasil penilaian atas prestasi luar biasa yang ditunjukkan oleh pegawai dalam posisi saat ini.

Berdasarkan pemaparan diatas dapat disimpulkan bahwa dengan promosi dapat dilihat sebagai bentuk penghargaan organisasi terhadap kontribusi dan kinerja anggota mereka.

f. Indikator Promosi Jabatan

Menurut Hasibuan (2013) menyatakan bahwa mencantumkan hal-hal berikut sebagai prasyarat untuk promosi. Salah satu faktor terpenting dalam peningkatan anggota staf adalah:

- a. Kejujuran pegawai yang ingin memperoleh kesempatan promosi jabatan hendaknya harus mempunyai sifat jujur terutama jujur pada diri sendiri bahwa hanya serta jujur dalam menjalankan atau mengelola jabatan
- b. Disiplin pegawai yang ingin memperoleh kesempatan promosi jabatan hendaknya harus disiplin pada dirinya tugasnya serta menaati peraturan.
- c. Prestasi kerja pegawai yang ingin memperoleh kesempatan promosi jabatan hendaknya mampu mencapai hasil kerja yang dapat dipertanggungjawabkan kualitas maupun kuantitas.
- d. Kerjasama pegawai yang ingin memperoleh kesempatan promosi jabatan hendaknya dapat bekerja sama dengan sesama pegawai baik secara horizontal maupun vertikal.
- e. Kecakapan pegawai yang ingin memperoleh kesempatan promosi jabatan hendaknya harus cakap kreatif inovatif dalam menyelesaikan tugas.
- f. Loyalitas pegawai yang ingin memperoleh kesempatan promosi jabatan hendaknya harus bersikap loyal dan tidak merugikan perusahaan.

- g. Kepemimpinan pegawai yang ingin memperoleh kesempatan promosi hendaknya harus mampu membina dan memotivasi bawahannya untuk bekerja sama.
- h. Komunikatif pegawai yang ingin memperoleh kesempatan promosi jabatan hendaknya mampu berkomunikasi secara efektif dan maupun menerima kesepakatan promosi jabatan.
- i. Pendidikan dalam pemberian kompensasi biasanya perusahaan melihat pendidikan dari pegawai tersebut semakin baik dan tinggi pendidikan seorang pegawai maka kompensasi yang diberikan juga semakin tinggi.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa untuk mendapatkan promosi jabatan seorang pegawai harus memenuhi kriteria dan syarat tertentu kriteria tersebut.

3. Pelatihan

a. Pengertian Pelatihan

Menurut Mangkunegara (2012) menyatakan bahwa sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar pegawai semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawab dengan semakin baik sesuai dengan standar.

Menurut Rivai (2014) mengemukakan berikut adalah beberapa faktor yang mempengaruhi pelatihan:

- a. Materi yang dibutuhkan: materi pelatihan disusun berdasarkan estimasi kebutuhan yang sesuai dengan tujuan latihan serta keterampilan khusus yang ingin diajarkan.

- b. Metode pelatihan: pelatihan dilakukan menggunakan berbagai metode secara sistematis agar proses belajar mengajar menjadi lebih efektif.
- c. Prinsip pembelajaran: materi yang diajarkan harus relevan dengan jenis pelatihan yang diberikan kepada peserta.
- d. Ketersediaan dan keselarasan fasilitas: keberadaan fasilitas yang memadai sangat berperan penting dalam kelancaran program pelatihan.
- e. Kemampuan peserta pelatihan: kemampuan dasar dari peserta juga berpengaruh terhadap keberhasilan proses pelatihan.

Menurut Sofyandi (2008) menyatakan bahwa indikator keberhasilan program pelatihan yang diberikan perusahaan kepada pegawai dapat diukur melalui beberapa aspek adalah konten pelatihan yang mencakup sejauh mana materi pelatihan relevan dengan kebutuhan pelatihan dan apakah kontennya selalu diperbarui metode pelatihan yang menilai apakah metode yang digunakan sesuai dengan topik yang diajarkan dan apakah metode tersebut sesuai dengan gaya belajar peserta pelatihan, sikap dan keterampilan instruktur di mana penting bagi instruktur untuk memiliki sikap dan kemampuan penyampaian yang dapat mendorong peserta untuk belajar durasi pelatihan yang berkaitan dengan berapa lama materi inti dapat disampaikan dan seberapa cepat materi tersebut diajarkan dan fasilitas pelatihan yang mencakup sejauh mana tempat pelatihan dapat dikelola oleh instruktur relevansi tempat tersebut dengan jenis pelatihan

yang dilakukan serta kepuasan terhadap yang disediakan. Menurut Mangkunegara (2012) mengemukakan bahwa mengidentifikasi beberapa indikator utama dalam pelatihan yang meliputi instruktur, peserta, materi, metode, tujuan, dan target.

Berdasarkan berbagai pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa pelatihan adalah sebuah proses pembelajaran yang diadakan oleh suatu organisasi yang bertujuan untuk mengolah dan mengasah keterampilan keahlian serta kemampuan pegawai sehingga dengan upaya-upaya tersebut diharapkan mampu untuk memperbaiki serta meningkatkan kinerja pegawai tersebut.

b. Tujuan pelatihan

Menurut BurhanuddinYusuf (2015) menyatakan bahwa meningkatkan kinerja pegawai dalam melaksanakan tanggungjawabnya untuk mencapai tujuan perusahaan merupakan tujuan utama dari pelatihan pegawai yang mendapatkan pelatihan secara rutin cenderung memiliki kinerja yang lebih baik oleh karena itu semakin baik program pelatihan perusahaan maka akan semakin baik pula kinerja pegawai tersebut. Tujuan pelatihan menurut Mangkunegara (2013) meliputi :

- a. Meningkatkan penghayatan jiwa dan ideologi
- b. Meningkatkan produktivitas kerja
- c. Meningkatkan kualitas kerja
- d. Meningkatkan ketetapan perencanaan sumber daya manusia
- e. Meningkatkan keselamatan kerja

- f. Meningkatkan motivasi pegawai untuk mampu berprestasi secara maksimal
- g. Meningkatkan perkembangan pegawai.

Berdasarkan tujuan yang disebutkan di atas dapat disimpulkan bahwa tujuan Utama pelatihan adalah meningkatkan pengetahuan,keterampilan pegawai dlam menghadapi,mengelola,dan menyelesaikan berbagai masalah dalam organisasi hal ini karena diharapkan pegawai dapat diandalkan dan profesional dalam menjalankan tugasnya serta tujuan perusahaan dapat tercapai dengan kinerja yang baik.

c. Manfaat pelatihan

Manfaat pelatihan menurut Veithzal Rivai (2004:231) adalah sebagai berikut

- a. Manfaat untuk Perusahaan meliputi :
 - 1) Mengarahkan untuk meningkatkan profitabilitas atau sikap yang lebih positif.
 - 2) Memperbaiki pengetahuan kerja dan keahlian pada semua level
 - 3) Membantu pegawai untuk mengetahui tujuan perusahaan
 - 4) Meningkatkan hubungan atara atasan dan bawahan
 - 5) Membantu persiapan dan pelaksanaan kebijakan perusahaan.
- b. Manfaat untuk individual (pegawai)
 - 1) Membantu pegawai dalam membuat keputusan dan pemecahan masalah yang lebih efektif

- 2) Melalui pelatihan variable pengenalan tercapai prestasi, pertumbuhan tanggungjawab dan kemajuan dapat dilaksanakan
- 3) Mendorong pengembangan diri dan percaya diri
- 4) Membantu pegawai mengatasi stress dan konflik
- 5) Memberikan formasi tentang meningkatnya kepemimpinan, Keterampilan komunikasi dan sikap.

Terkait penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa pelatihan bermanfaat untuk pegawai atau peserta pelatihan dimana dengan mengikuti pelatihan maka akan menambah wawasan serta mengasah keterampilan, keahlian dan kemampuan pegawai selain itu adanya pelatihan juga membawa dampak yang baik bagi keberlangsungan perusahaan dimana dengan adanya pelatihan maka kualitas kinerja pegawai akan meningkat.

d. Indikator pelatihan

Menurut Mangkunegara (2012) mengemukakan bahwa beberapa indikator penting yang harus diperhatikan dalam pelaksanaan pelatihan antara lain:

- 1) Tujuan pelatihan harus spesifik dan terukur
- 2) Pelatih harus memiliki kualifikasi yang dibutuhkan
- 3) Materi pelatihan disesuaikan dengan tujuan yang ingin dicapai
- 4) Peserta pelatihan harus memenuhi persyaratan.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa dalam pelatihan indikator yang harus dipenuhi yaitu tujuan pelatihan jelas, pelatih yang kompeten, materi pelatihan yang sesuai, metode yang digunakan harus sesuai dengan kemampuannya dan peserta pelatihan harus memenuhi persyaratan yang ditetapkan oleh perusahaan.

e. Metode pelatihan

1) Metode on the job training

Menurut Sondang P. Siagian (2015) mengemukakan bahwa metode pelatihan yang pelaksanaannya dilakukan ditempat kerja metode ini meliputi:

- a. Pelatihan dalam jabatan adalah pendekatan yang pada dasarnya mengacu pada penerapan metode pelatihan di mana peserta menerima pelatihan di tempat kerja tujuannya adalah meningkatkan kapasitas peserta pelatihan untuk melaksanakan tugas yang ada kepada rekan kerja yang lebih senior dan berpengalaman, atasan langsung, atau pelatih formal semuanya dapat bertindak sebagai pelatih pada kenyataannya pelatihan dalam jabatan berlangsung dalam empat fase yaitu peserta pelatihan menerima informasi tentang tanggungjawab mereka dan diharapkan semua informasi ini akan dihubungkan dengan pentingnya pelatihan untuk meningkatkan kemampuan peserta dengan pelatih menunjukan kepada personel yang terlatih cara melakukan tugas tertentu dengan benar sehingga mereka dapat mengikutinya kemudian pelatih memberikan instruksi kepada peserta

pelatihan untuk mempraktikkan teknik yang baru saja mereka lihat meskipun pelatih masih dapat dihubungi untuk menjawab pertanyaan atau memberikan penjelasan lebih lanjut sesuai kebutuhan pegawai yang menunjukkan bahwa mereka dapat bekerja menggunakan metode yang telah mereka pelajari diizinkan untuk menyelesaikan tugas mereka tanpa pengawasan.

- b. Rotasi pekerjaan adalah metode pegawai dilatih untuk melakukan berbagai tugas dengan prinsip partisipasi dan transfer keterampilan pegawai umumnya tidak menghadapi kesulitan dalam pemindahan baik secara permanen maupun sementara.
- c. Sistem magang adalah bentuk sistem pemagangan yaitu seorang pegawai memperoleh pengetahuan dari pekerja yang lebih berpengalaman yang dianggap lebih mampu melakukan tugas-tugas tertentu dengan kegiatan kelas formal yang sering kali dimasukkan dalam pemagangan untuk meningkatkan efektivitasnya pembinaan di mana seorang pemimpin mengajarkan pengikutnya cara beroperasi di tempat kerja dengan benar pegawai yang terlatih meniru pendekatan atasannya menjadikan pegawai baru sebagai asisten pejabat yang lebih tinggi sebagai asisten adalah tanggungjawabnya untuk memahami tugas-tugas orang yang dibantunya dan menugaskan pegawai tertentu untuk bertugas di berbagai komite yang tidak hanya membantu pegawai mempelajari lebih lanjut tentang pekerjaan yang dilakukan di perusahaan.

2). Metode Pelatihan

Metode pelatihan implementasi yang dilakukan di luar tempat kerja.

a. Simulasi

Menurut Faustino Cardoso Gomes (2003) adalah latihan yang diberikan di sebuah tempat yang khusus di rancang menyerupai tempat kerja yang di lengkapi dengan berbagai peralatan seperti ditempat kerja teknik ini dapat mencakup semua prinsip belajar.

b. Role Playing (bermain peran)

Menurut Faustino Cardoso Gomes (2003) adalah metode pelatihan yang di lakukan dengan cara para peserta diberi peran tertentu untuk bertindak dalam situasi khusus ini diaksudkan untuk dapat merasakan apa yang di rasakan orang lain.

c. Studi Kasus

Menurut Sukardi (1983) studi kasus adalah metode pengumpulan data yang bersifat integratif dan komprehensif dapat diartikan bahwa integrative adalah teknik yang menggunakan berbagai teknik pendekatan dan komprehensif yaitu data yang dikumpulkan meliputi seluruh aspek pribadi individu secara lengkap.

Menurut Kartono dan Gulo (2000) menyatakan bahwa studi kasus adalah suatu penelitian intensif mencakup semua informasi relevan terhadap seseorang atau beberapa biasanya berkenaan dengan satu gejala psikologis tunggal.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa banyak sekali metode - metode yang bisa diterapkan dalam proses pelatihan namun disini seorang pelatih harus memiliki kemampuan untuk memilih metode apakah yang sesuai untuk diterapkan dalam suatu pelatihan untuk itu pelatih harus mengetahui dengan jelas tujuan adanya pelatihan tersebut serta mengetahui kemampuan para peserta pelatihan dengan demikian pelatih dapat mengetahui dengan mudah metode mana yang tepat untuk digunakan.

4. Kinerja Pegawai

a. Pengertian Kinerja

Seperti yang disebutkan sebelumnya kinerja pegawai mempengaruhi kinerja organisasi atau dengan kata lain kinerja pegawai dapat mencerminkan kinerja suatu organisasi. Menurut Aries & Baskoro (2012) menyatakan bahwa secara etimologis kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*performance*).

Menurut Suryadi(2010)menyatakan bahwa kinerja adalah hasil dari keberhasilan dalam suatu proses seseorang atau periode waktu untuk melakukan tugas dalam kualitas dan kuantitas. Menurut Veitzal

& Basri (2005)Mangkunegara (2001)menyatakan bahwa kinerja selalu diukur dengan aspek hasil. Menurut Hosmani & Shambhushankar (2014) mengemukakan bahwa upaya yang dilakukan oleh individu yaitu seberapa baik individu dapat memenuhi persyaratan pekerjaan mereka.

Berdasarkan definisi layanan di atas menarik kesimpulan bahwa hasil kinerja pegawai baik dalam periode waktu dan baik dalam kualitas dan kuantitas berdasarkan kriteria yang telah ditentukan sebelumnya oleh karena itu kinerja pegawai dipengaruhi oleh banyak faktor studi ini hanya memeriksa dua faktor yaitu kepuasan kerja dan disiplin kerja kepuasan kerja dan disiplin kerja dianggap dua faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai ini didasarkan pada pendapat Siagian(2002)menyatakan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu kompensasi, pelatihan pegawai, lingkungan kerja, budaya kerja, kepemimpinan, motivasi, disiplin dan kepuasan kerja.

b. Faktor - Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai para ahli mengemukakan pendapat yang berbeda-beda mengenai faktor yang memengaruhi kinerja pegawai berikut akan dipaparkan faktor - faktor menurut beberapa ahli:

Menurut Ahmad (2016) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja pegawai adalah faktor kemampuan dan faktor motivasi. Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis (1964) dalam Mangkunegara (2001:67) mengemukakan bahwa beberapa hal utama yang mempengaruhi yaitu kinerja = kemampuan + motivasi, motivasi = sikap + situasi dan kemampuan = pengetahuan + keterampilan. Faktor kemampuan yaitu secara psikologis kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensial dan kemampuan realitas sedangkan faktor motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja sikap mental seorang pegawai harus sikap siap secara psikofisik artinya seorang pegawai harus siap secara mental dan mampu secara fisik memahami tujuan utama dan target kerja yang ingin dicapai.

Menurut Moeheriono (2012:96) menyatakan bahwa menggunakan model Partner Lawyer sejumlah faktor pada dasarnya dapat mempengaruhi kinerja individu antara lain:

- a Harapan terhadap penghargaan
- b Inspirasi
- c Kapasitas
- d Kebutuhan
- e Persepsi tugas
- f Penghargaan internal maupun eksternal

c. Indikator Kinerja

Menurut Bernardin dan Russel (2011:382) dalam Busro (2018:96) mengemukakan bahwa terdapat enam kriteria untuk menilai kinerja pegawai:

- a. Kualitas yaitu tingkatan sejauh mana proses atau hasil mendekati kesempurnaan tujuan yang diharapkan.
- b. Kuantitas yaitu jumlah yang dihasilkan melalui jumlah aktivitas yang diselesaikan
- c. Timeline menyelesaikan aktivitas sesuai dengan waktu yang ditentukan
- d. Efektivitas biaya penggunaan teknologi untuk mendapatkan hasil maksimal
- e. Kebutuhan tanpa supervisor yaitu seorang pekerja melakukan pekerjaan dengan baik tanpa pengawasan
- f. Dampak interpersonal yaitu seorang pegawai mempunyai kepercayaan diri dan hubungan yang baik dengan rekan kerja.

d. Penilaian Kinerja

Menurut Suyadi Prawirosentono & Dwi primasari (2017) menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah evaluasi yang dilakukan oleh manajemen untuk memberi tahu anggota staf tentang mutu pekerjaan dan tingkat kinerja sehubungan dengan tujuan perusahaan dalam situasi ini seorang pegawai akan diberi tahu apakah pekerjaannya baik, biasa saja, atau di bawah standar karena penilaian kinerja pegawai yang berkelanjutan

harus dilakukan di semua tingkatan organisasi tidak hanya untuk staf tingkat bawah tetapi juga untuk manajemen menengah yang perlu dievaluasi oleh atasan mereka dan seterusnya.

Menurut Sinollah, S., & Hermawanto, H (2019) menyatakan bahwa komponen penting dari keseluruhan proses aktivitas pegawai adalah penilaian kinerja prosedur penilaian kinerja digunakan untuk mengevaluasi dan memastikan seberapa baik seorang pegawai telah menyelesaikan pekerjaannya secara keseluruhan umpan balik dari penilaian kinerja dimaksudkan untuk membantu pegawai bekerja menjadi lebih baik menjadi lebih produktif dan berfungsi sebagai dasar berbagai aturan yang berkaitan dengan pegawai dengan demikian kepuasan kerja pegawai harus ditunjukkan secara berkala melalui penilaian kinerja pegawai yang merupakan pedoman personalia.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah suatu proses mengukur, mengevaluasi, menilai keterampilan, kemampuan, pencapaian serta pertumbuhan seorang pegawai apakah sudah sesuai dengan kriteria yang diharapkan oleh perusahaan. Tujuan dan manfaat utama adanya penilaian kinerja adalah untuk mengetahui dan mengukur seberapa kemampuan pegawai sehingga dengan adanya penilaian kinerja pegawai akan merasa terus diawasi dan dipantau dengan demikian pegawai akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerjanya. Menurut Hashibuan (2013:242) mendefinisikan pemantauan untuk menentukan apa yang perlu dicapai sesuai standar perusahaan adalah

implementasi dan evaluasi selain itu hasil dari penilaian kinerja juga dapat membantu perusahaan untuk menetapkan strategi pengembangan karier secara lebih lanjut.

5. Kajian Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1 Kajian Penelitian Terdahulu

No	Peneliti(Tahun)	Judul	Hasil Penelitian
1.	Zainuddin Msm (2020)	Pengaruh Promosi Jabatan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Sosial Kabupaten Aceh Tengah	Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif hasil penelitian menunjukan bahwa promosi jabatan dan motivasi berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Sosial Kabupaten Aceh Tengah, Perbedaan penelitian yang dilakukan terdapat pada objek dan waktu tetapi terdapat persamaan yaitu variabel bebas promosi jabatan dan variabel terikat kinerja pegawai.
2.	Aini Pandiangan,dkk (2023)	Pengaruh Pengalaman Kerja,Pelatihan dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pemberdayaan	Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif hasil penelitian menunjukan bahwa pelatihan dan promosi jabatan berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pemberdayaan

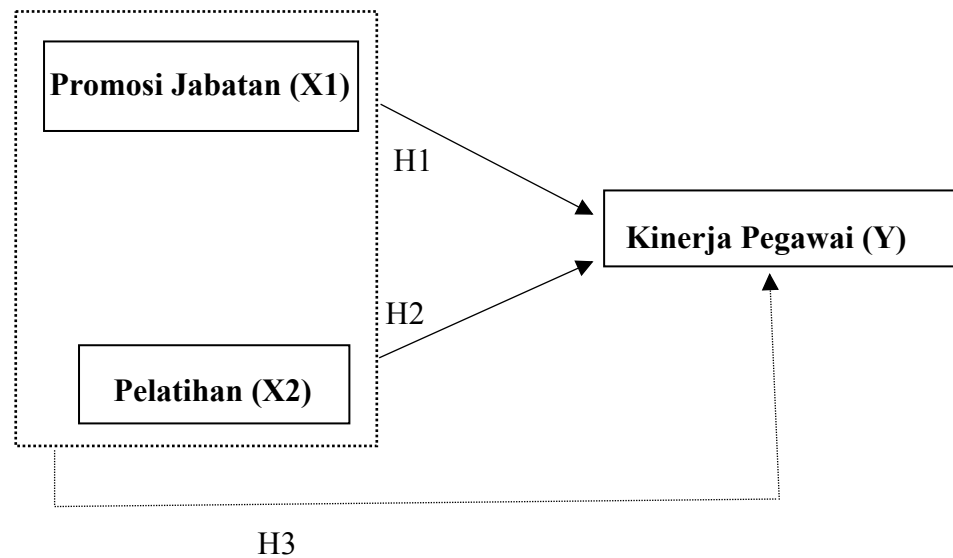
No	Peneliti(Tahun)	Judul	Hasil Penelitian
		Perempuan Perlindungan Anak Pengendalian Penduduk Dan Keluarga Berencana Kabupaten Dairi	Perempuan Perlindungan Anak Pengendalian Penduduk Dan Keluarga Berencana Kabupaten Dairi, perbedaan penelitian yang dilakukan pada objek dan waktu tetapi terdapat persamaan yaitu variabel bebas pelatihan dan promosi jabatan serta variabel terikat kinerja pegawai
3.	M.Agung ,Refi Arioen (2024)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Metro.	Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif hasil penelitian menunjukan bahwa penelitian terdapat pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja pegawai dan perbedaan terletak pada waktu tetapi terdapat persamaan yaitu terletak pada metode penelitian dan variabel bebas yaitu promosi jabatan serta variabel terikat yaitu kinerja pegawai
4.	Tri Sultan Satria, David Ariswandy (2024)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai Di	Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif hasil penelitian menunjukan bahwa terdapat pengaruh gaya kepemimpinan dan pelatihan

No	Peneliti(Tahun)	Judul	Hasil Penelitian
		KPP PRATAMA BANDAR LAMPUNG DUA.	terhadap kinerja pegawai perbedaan penelitian yang dilakukan terletak pada objek dan waktu tetapi terdapat persamaan yaitu metode dan variabel bebas yaitu promosi jabatan serta terikat yaitu kinerja pegawai
5.	Sri Faradiba, Ety Nurhayaty (2024)	Pengaruh Promosi Jabatan Dan Mutasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Tata Usaha BRI Jakarta	penelitian ini menggunakan metode kuantitatif hasil penelitian menunjukkan bahwa penelitian terdapat pengaruh promosi jabatan dan muutasi kerja terhadap kinerja karyawan perbedaan yaitu objek dan waktu tetapi terdapat persamaan yaitu metode penelitian dan variabel bebas yaitu promosi jabatan serta variabel terikat yaitu kinerja pegawai

6. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual adalah pondasi utama dimana sepenuhnya penelitian itu ditunjukkan untuk memperjelas penelitian dan pemahaman diperlukan kerangka konseptual.

Gambar 2.1 Kerangka konseptual



Keterangan

- 1) Variabel dependent / variable terikat (variable Y) yakni variable yang nilainya dipengaruhi oleh variable independent Variabel dependent penelitian ini adalah Y = Kinerja pegawai
- 2) Variabel independent atau variable tidak terikat (Variable X) yakni variable yang menjadi sebab terjadinya atau terpengaruhinya variable dependent variable independent dalam penelitian ini ada dua yakni :
 - a. Variabel X1 = promosi jabatan
 - b. Variabel X2 = pelatihan

7. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan pendapat para ahli. Menurut Sugiyono (2016) hipotesis adalah solusi jangka pendek untuk masalah penelitian dinyatakan sebagai masalah pertanyaan karena jawabannya hanya didasarkan pada teori yang relevan bukan fakta empiris yang diperoleh dari pengumpulan data tetapi jawabannya disebut jawaban sementara. Menurut Creswell (2018) hipotesis adalah pernyataan formal yang mewakili hubungan yang diharapkan antara variabel independen dan dependen. Menurut Sudjana (2002) menjelaskan bahwa hipotesis adalah keraguan yang dibuat untuk menjelaskan apa yang harus dilakukan terlebih dahulu dalam penelitian.

Dalam penelitian yang harus dipertimbangkan oleh para peneliti adalah penyusunan hipotesis. Menurut Mason dan Bramble (1978) hipotesis dirangkum dalam pernyataan kalimat dan dijelaskan oleh variabel penelitian sehingga tuduhan penelitian harus diuji untuk menyelesaikan masalah. Menurut Gunawan (2017) pandangan perspektif statistik dan hipotesis adalah sudut statistik yang menunjukkan bahwa pernyataan statistik tentang populasi dapat dipertimbangkan melalui latihan tetapi hipotesis adalah jawaban sementara yang dibutuhkan para peneliti yang diuji terlebih dahulu.

Dalam penelitian ini promosi jabatan dan pelatihan kerja merupakan dua aspek penting dalam pengembangan sumber daya manusia di perusahaan. Menurut Laitupa & Hehanussa (2020) menyatakan bahwa promosi jabatan merupakan sarana yang dapat mendorong pegawai untuk lebih baik atau lebih bersemangat dalam melakukan suatu pekerjaan dalam

suatu lingkungan perusahaan. Menurut Bangun (2012) menyatakan bahwa pelatihan adalah suatu proses memperbaiki keterampilan kerja pegawai untuk membantu pencapaian tujuan perusahaan. Menurut Mangkunegara (2012) menyatakan bahwa tujuan pelatihan kinerja untuk meningkatkan kualitas dan produktivitas untuk meningkatkan perkembangan pegawai. Menurut Karia dkk (2016: 11) pelatihan berhubungan positif dengan kinerja pekerjaan pegawai dan pada kinerja perusahaan secara signifikan ditentukan oleh pelatihan yang diberikan kepada pegawai maka pelatihan adalah aspek penting dari kinerja dalam suatu organisasi.

Dalam penelitian ini didukung dengan adanya penelitian terdahulu yang mendukung pentingnya kedua variabel tersebut dalam meningkatkan kinerja yaitu penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Yunita (2021) Pengaruh Promosi Dan Kompetensi Terhadap Pengembangan Karir Karyawan Pada PT. Berastagi Bintang Asia Medan menyatakan promosi jabatan berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir pegawai kemudian penelitian menurut Aini Pandiangan, dkk (2023) Pengaruh Pengalaman Kerja, Pelatihan dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pemberdayaan Perempuan Perlindungan Anak Pengendalian Penduduk Dan Keluarga Berencana Kabupaten Dairi penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan promosi jabatan berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan pendapat para ahli dan penelitian terdahulu tersebut dapat disimpulkan bahwa semakin baik pelaksanaa promosi jabatan dan pelatihan yang dilakukan perusahaan maka kinerja pegawai juga akan semakin meningkat penelitian ini mendukung bahwa sdm khususnya dalam pelatihan dan promosi jabatan berkontribusi langsung terhadap peningkatan produktivitas kerja dengan demikian hipotesis yang diajukan oleh penulis adalah:

- 1) H_0 = Tidak ada pengaruh antara promosi jabatan terhadap kinerja di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Wijaya Kabupaten Cilacap
 H_a = Ada pengaruh antara promosi jabatan terhadap kinerja pegawai di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Wijaya Kabupaten Cilacap.
- 2) H_0 = Tidak ada pengaruh pelatihan terhadap kinerja di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Wijaya Kabupaten Cilacap.
 H_a = Ada pengaruh antara pelatihan terhadap kinerja di Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Wijaya Kabupaten Cilacap.
- 3) H_0 = Tidak ada pengaruh promosi jabatan dan pelatihan terhadap kinerja di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Wijaya Kabupaten Cilacap.
 H_a = Ada pengaruh promosi jabatan dan pelatihan terhadap kinerja di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Wijaya Kabupaten Cilacap.