

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Pelatihan Kerja

2.1.1 Pengertian Pelatihan Kerja

Pelatihan bagi karyawan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan baik. Pelatihan merujuk pada pengembangan keterampilan bekerja yang dapat digunakan dengan segera. menurut Michael R. Carrel dan Robert D. Hatfield (2006, P, 25) membagi program pelatihan menjadi dua, yaitu program pelatihan umum dan spesifik.

Pelatihan umum merupakan pelatihan di mana karyawan memperoleh keterampilan yang dapat dipakai di hampir semua jenis pekerjaan. Sedangkan pelatihan khusus adalah pelatihan di mana para karyawan memperoleh informasi dan keterampilan yang sudah siap pakai, khususnya dibidang pekerjaan. Menurut Mangkuprawira (2008) ada tujuh maksud utama program pelatihan, yaitu memperbaiki kinerja, meningkatkan keterampilan karyawan, menghindari keusangan manajerial, memecahkan permasalahan, orientasi karyawan baru, persiapan promosi dan keberhasilan manajerial, dan memberi kepuasan untuk kebutuhan pengembangan personal.

Menurut Ambar Teguh dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia, pelatihan adalah proses sistematis pengubahan perilaku para karyawan dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasional. Pelatihan ini sangat penting karena cara yang digunakan untuk mempertahankan, menjaga, memelihara karyawan dan sekaligus meningkatkan keahlian para karyawan untuk dapat meningkatkan kinerjanya (Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah, 2010, p. 23)

Sedangkan menurut Rivai dan Simamora pelatihan adalah proses sistematis pengubahan tingkah laku para karyawan dalam suatu arah untuk meningkatkan upaya pencapaian tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan karyawan untuk melaksanakan pekerjaan saat ini, memiliki orientasi saat ini dan membantu karyawan untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya.

Dalam pelatihan diciptakan suatu lingkungan dimana para karyawan dapat memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaannya. Pelatihan biasanya berfokus pada penyediaan bagi karyawan ketrampilan-ketrampilan khusus yang dapat langsung terpakai untuk pelaksanaan pekerjaannya dan membantu mereka mengoreksi kelemahan dalam kinerja mereka. Pelatihan mempunyai fokus yang agak sempit dan harus memberikan ketrampilan dengan metode yang lebih mengutamakan pada praktik daripada teori yang memberikan manfaat bagi organisasi secara cepat. Manfaat finansial bagi perusahaan biasanya terjadi dengan segera (Meldona, 2012, p. 54)

2.1.2 Tujuan Pelatihan Kerja

Adapun tujuan pelatihan menurut Henry Simamora antara lain :

- a) Memperbaiki kinerja, memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi.
- b) Mengurangi waktu belajar bagi karyawan baru supaya menjadi kompeten dalam karyawan.
- c) Membantu memecahkan persoalan operasional.
- d) Mempersiapkan karyawan untuk promosi.
- e) Memenuhi kebutuhan-kebutuhan pertumbuhan pribadi.

Selain tujuan di atas pelatihan juga mempunyai andil yang sangat besar dalam menentukan efektivitas dan efisiensi organisasi. Kualitas pelatihan sangat tergantung pada kemampuan penatar untuk

merencanakan, mengorganisasi, menyelenggarakan dan mengevaluasi program pelatihan. (Meldona, 2009, p. 54)

2.1.3 Jenis Pelatihan

Berdasarkan sumbernya, metode pelatihan dapat dibagi menjadi dua, yaitu *in-house* dan *external training*. *In-house training* (IHT) dapat berupa kegiatan *on the job training* (OJT), seminar, lokakarya, pelatihan internal perusahaan, dan pelatihan berbasis komputer, yang sumbernya berasal dari dalam perusahaan. Sedangkan *external training* terdiri dari kursus-kursus, seminar, dan lokakarya yang diselenggarakan oleh asosiasi profesional, lembaga pendidikan, *trainer professional*, yang dilakukan pihak lain di luar perusahaan.

a. *In-house training*.

On the job training (OJT) merupakan orientasi lapangan ini biasanya dilaksanakan oleh departemen SDM, dengan cara melibatkan karyawan baru untuk terlibat secara langsung dalam kegiatan operasional perusahaan. Menurut Gary Dessler, orientasi karyawan adalah memberikan informasi latar belakang kepada karyawan baru yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan mereka secara memuaskan, seperti informasi tentang peraturan perusahaan. Program-program ini dapat dimulai dari pengenalan singkat secara informal atau dengan kursus formal yang panjang.

b. *External training*

Dalam banyak hal, perusahaan sering menggunakan pelatihan di luar (*outside training*), dalam konteks pemahaman bahwa dilatih di luar perusahaan oleh orang dalam, atau oleh orang luar (diserahkan ke pihak lain). Pelatihan luar ini keunggulannya adalah: memberikan pencitraan pada para karyawan bahwa perusahaan mampu melaksanakan kegiatan pelatihan di luar, meminimalisasi pengaruh iklim kerja langsung (iklim kerja perusahaan), lebih sedikit masalah yang akan timbul, dan bisa

sekaligus dengan program *ice breaking* perusahaan (*refresing*).
(Suwatno & Donni Juni Priansa, 2011, p. 26)

2.1.4 Operasionalisasi Pelatihan Kerja

Barnardin & Russell (dalam Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah 2011, p. 23) Program pelatihan mempunyai tiga tahap aktivitas yang mencakup:

- a. Penilaian kebutuhan pelatihan (*need assessment*), yang tujuannya adalah mengumpulkan informasi untuk menentukan dibutuhkan atau tidaknya program pelatihan.
- b. Pengembangan program pelatihan (*development*), bertujuan untuk merancang lingkungan pelatihan dan metode-metode pelatihan yang dibutuhkan guna mencapai tujuan pelatihan.
- c. Evaluasi program pelatihan (*evaluation*), yang bertujuan untuk menguji dan menilai apakah program-program pelatihan yang telah dijalani secara efektif mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Penilaian kebutuhan merupakan proses penentuan kebutuhan pelatihan yang dilakukan secara sistematis dan objektif dengan melakukan tiga tipe analisis seperti dikatakan oleh Bernardin & Russell yaitu: analisis organisasional, analisis karyawan dan analisis person/individu. Analisisorganisasional ini mencoba menjawab permasalahan mengenai penekanan pelatihan yang seharusnya dilakukan dan faktor-faktor yang seharusnya dilakukan dan faktor yang mempengaruhi.

Analisis karyawan ini mencoba memecahkan permasalahan mengenai apa yang seharusnya di pelajari dalam pelatihan sehingga para peserta pelatihan dapat menjalankan tugasnya dengan memuaskan. Serta analisis individu ini berusaha menjawab permasalahan mengenai siapa yang membutuhkan pelatihan dalam perusahaan dan tipe-tipe khusus pelatihan yang dibutuhkan.

Setelah ditetapkan perlunya pelatihan, tahap selanjutnya adalah pengembangan program pelatihan. Dalam tahap ini tidak bisa dilepaskan dengan upaya menciptakan lingkungan yang kondusif untuk pelatihan dan pengembangan metode-metode pelatihan.

Bernardin & Russell (dalam H. Suwatno & Donni Juni Priansa, 2011, p. 35) mengklasifikasikan metode pelatihan atas 2 kategori:

1. *Informational methods*, yaitu metode yang menggunakan pendekatan satu arah, dimana informasi disampaikan kepada peserta pelatihan oleh para pelatih. Metode ini cocok untuk mengajarkan materi faktual, ketrampilan dan sikap.
2. *Experimental methods*, metode ini mengutamakan komunikasi yang luwes, fleksibel, lebih dinamis baik dengan instruktur maupun sesama peserta dan langsung menggunakan alat-alat yang tersedia. Metode ini digunakan untuk mengajarkan kemampuan kognitif dan fisik serta kecakapan.

2.1.5 Metode Pelatihan Kerja

Andrew E. Sikula (dalam Sjafriz Mangkuprawira, 2011, p. 65) mengemukakan metode pelatihan antara lain :

a. On the job

Karyawan mempelajari jobnya dengan mengamati perilaku pekerja lain yang sedang bekerja. Fungsi dari metode *on the job* ini antara lain supervisor mampu menarik simpati karyawan serta pelatihan, maka dari itu supervisor harus terlatih secara memadai. Metode ini sangat tepat, cocok untuk mengajarkan pengetahuan, skill yang dapat dipelajari dalam beberapa hari atau beberapa minggu. Hanya saja peserta latihan dalam metode ini harus dilakukan pada waktu yang sama dan untuk pekerjaan yang sama pula. Manfaatnya adalah peserta belajar dengan perlengkapan yang nyata dan dalam lingkungan pekerjaan yang jelas.

- b. *Vestibule* atau balai
Vestibule adalah suatu ruangan isolasi atau terpisah yang digunakan untuk tempat pelatihan bagi karyawan baru yang akan menduduki suatu pekerjaan. Metode ini sangat cocok untuk karyawan baru yang dilatih dengan macam pekerjaan yang samadan dalam waktu yang sama. Pelaksanaan metode ini biasanya dilakukan dalam beberapa hari sampai beberapa bulan dengan pengawasan instruktur.
- c. Metode demonstrasi dan contoh
Metode demonstrasi melibatkan penguraian dan memperagakan sesuatu melalui contoh. Metode ini sangat mudah untuk manajer mengajarkan pada karyawan baru mengenai aktivitas nyata melalui suatu tahap perencanaan dari bagaimana dan apa sebab karyawan mengerjakan apa yang ia kerjakan. Metode ini merupakan metode training yang sangat efektif karena lebih mudah menunjukkan kepada peserta bagaimana mengerjakan suatu tugas yang akan dikerjakan.
- d. Simulasi
Simulasi adalah situasi atau peristiwa menciptakan bentuk realitas atau imitasi dari realitas. Simulasi ini merupakan pelengkap, sebagai teknik duplikat yang mendekati kondisi nyata pada pekerjaan. Metode ini merupakan metode pelatihan yang sangat mahal, tetapi sangat bermanfaat dan diperlukan dalam pelatihan.
- e. *Apprenticeship*
Metode ini adalah suatu cara mengembangkan keterampilan perajin atau pertukangan. Metode ini didasarkan pada on the job training dengan memberikan petunjuk cara mengerjakannya.
- f. Metode ruang kelas.
Metode ruang kelas merupakan metode yang dilakukan di dalam kelas, walaupun dapat pula dilakukan di area pekerjaan. Aspek

tertentu dari semua pekerjaan lebih mudah dipelajari dalam ruangan kelas daripada *on the job*.

2.1.6 Indikator Pelatihan

Indikator-indikator pelatihan menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2012, p. 116), diantaranya:

1. Jenis Pelatihan

Berdasarkan analisis kebutuhan program pelatihan yang telah dilakukan, maka perlu dilakukan pelatihan peningkatkan kinerja karyawan dan etika kerja bagitingkat bawah dan menengah.

2. Tujuan Pelatihan

Tujuan pelatihan harus konkrit dan dapat diukur, oleh karena itu pelatihan yang akan diselenggarakan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan kerja agar peserta mampu mencapai kinerja secara maksimal dan meningkatkan pemahaman peserta terhadap etika kerja yang harus diterapkan.

3. Materi

Materi pelatihan dapat berupa: pengelolaan (manajemen), tata naskah, psikologis kerja, komunikasi kerja, disiplin dan etika kerja, Kepemimpinan kerja dan pelaporan kerja.

4. Metode Yang Digunakan

Metode pelatihan yang digunakan adalah metode pelatihan dengan teknik partisipatif yaitu diskusi kelompok, konferensi, simulasi, bermain peran (demonstrasi) dan *games*, latihan dalam kelas, *test*, kerja tim dan *study visit* (studi banding).

5. Kualifikasi Peserta

Peserta pelatihan adalah karyawan perusahaan yang memenuhi persyaratan seperti karyawan tetap dan staf yang mendapat rekomendasi pimpinan.

6. Kualifikasi Pelatih

Instruktur yang akan digunakan dalam memberikan materi pelatihan harus memenuhi kualifikasi persyaratan antara lain: mempunyai keahlian yang berhubungan dengan materi pelatihan,

mampu membangkitkan motivasi dan mampu menggunakan metode partisipatif.

7. Waktu (Banyaknya Sesi).

Banyaknya sesi materi pelatihan terdiri dari 67 sesi materi dan 3 sesi pembukaan dan penutupan pelatihan kerja. Dengan demikian jumlah sesi pelatihan ada 70 sesi atau setara dengan 52,2 jam. Makin sering petugas mendapat pelatihan, maka cenderung kemampuan dan keterampilan karyawan semakin meningkat.

2.2 Prestasi Kerja

2.2.1 Pengertian Prestasi Kerja

Istilah prestasi kerja sering kita dengar atau sangat penting bagi sebuah organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuannya. Dalam konteks pengembangan sumber daya manusia prestasi kerja seorang karyawan dalam sebuah perusahaan sangat dibutuhkan untuk mencapai prestasi kerja bagi karyawan itu sendiri dan juga untuk keberhasilan perusahaan. Prestasi kerja adalah hasil kerja seseorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan misalnya standard, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama. Menurut Hasibuan (2012, p. 16) menyatakan bahwa “Prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Selanjutnya Rivai (2011, p. 112) mengatakan bahwa Prestasi Kerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja karyawan merupakan hasil yang dicapai karyawan dalam pelaksanaan suatu pekerjaan yang diberikan kepadanya baik secara kuantitas maupun kualitas melalui prosedur yang berfokus pada tujuan yang hendak dicapai serta dengan terpenuhinya standard pelaksanaan. Untuk mencapai prestasi kerja yang baik, unsur yang

paling dominan adalah sumber daya manusia, walaupun perencanaan telah tersusun dengan baik dan rapi tetapi apabila orang atau personil yang melaksanakan tidak berkualitas dan tidak memiliki semangat kerja yang tinggi, maka perencanaan yang telah disusun tersebut akan sia-sia.

Prestasi kerja yang dicapai karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam menjamin kelangsungan hidup organisasi. Dalam mencapai prestasi kerja yang tinggi beberapa faktor yang mempengaruhi menjadi pemicu apakah prestasi kerja karyawan tinggi atau rendah. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi prestasi kerja dari individu tenaga kerja kemampuan mereka, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan hubungan mereka dengan perusahaan. Pada banyak organisasi, prestasi kerjanya lebih bergantung pada prestasi kerja dari individu tenaga kerja.

2.2.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Prestasi Kerja

Byar dan Rue dalam Sutrisno (2011, p. 51) mengatakan bahwa ada dua faktor yang mempengaruhi prestasi kerja, yaitu faktor individu dan lingkungan. Faktor individu yang dimaksud adalah:

1. Usaha (*effort*) yang menunjukkan sejumlah sinergi fisik dan mental yang digunakan dalam menyelenggarakan gerakan tugas.
2. *Abilities*, yaitu sifat-sifat personal yang diperlukan untuk melaksanakan suatu tugas.
3. *Role/task perception*, yaitu segala perilaku dan aktivitas yang dirasa perlu oleh individu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

Adapun faktor-faktor lingkungan yang mempengaruhi prestasi kerja adalah:

1. Kondisi fisik
2. Peralatan
3. Waktu

4. Material
5. Pendidikan
6. Supervisi
7. Desain Organisasi
8. Pelatihan dan
9. Keberuntungan.

Anoraga (2011, p. 94) menyatakan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi prestasi kerja karyawan seperti: motivasi, pendidikan, disiplin kerja, keterampilan, sikap etika kerja, gizi dan kesehatan, tingkat penghasilan, lingkungan dan system kerja, teknologi, sarana produksi, jaminan sosial, manajemen dan kesempatan berprestasi. Prestasi kerja yang optimal selain didorong oleh motivasi seseorang dan tingkat kemampuan yang memadai, oleh adanya kesempatan yang diberikan, dan lingkungan yang kondusif. Meskipun seorang individu bersedia dan mampu, bias saja ada rintangan yang jadi penghambat. Keseluruhan unsur atau komponen penilaian prestasi kerja di atas harus ada dalam pelaksanaan penilaian agar hasil penilaian dapat mencerminkan prestasi kerja dari para karyawan.

2.2.3 Metode-metode Penilaian Prestasi Kerja

- a. Metode penilaian prestasi kerja berorientasi masa lalu

Ada berbagai metode untuk menilai prestasi kerja karyawan di waktu yang lalu. Metode-metode yang berorientasi pada masa lalu mempunyai kelebihan dalam hal perlakuan terhadap prestasi kerja yang telah terjadi dan sampai derajat tertentu, dapat diukur. Kelemahannya adalah bahwa prestasi kerja di masa lalu tidak dapat diubah. Tetapi dalam mengevaluasi prestasi kerja di masa lalu, para karyawan dapat memperoleh umpan balik mengenai upaya-upaya mereka. Teknik penilaian tersebut mencakup antara lain :

- 1) *Rating scale*
- 2) *Cheklis*

- 3) Peristiwa kritis
- 4) Tes dan observasi prestasi
- 5) Evaluasi kelompok. (Husein, 2011, p. 15)

b. Metode Penilaian Berorientasi Masa Depan

Penilaian-penilaian yang berorientasi pada masa depan dapat memusatkan pada prestasi kerja di waktu yang akan datang melalui penilaian potensi karyawan atau penetapan sasaran prestasi kerja di masa mendatang. Teknik-teknik yang bisa digunakan dengan cara: (Siagian, 2010, p. 114)

1. Penilaian diri (*self appraisals*)

Bahwa setiap pekerjaan dapat mencapai tingkat kedewasaan mental, intelektual, dan psikologis.

2. Penilaian psikologis (*psychological*)

Suatu metode penilaian terhadap karyawan dengan menggunakan ahli psikologis dalam penilaian karyawan adalah dalam bentuk identifikasi berbagai potensi karyawan.

3. Pendekatan *management by objective (MBO)*

Suatu metode penilaian yang melibatkan dua pihak yaitu karyawan dan pimpinan.

4. Teknik pusat penilaian

Teknik ini digunakan untuk menilai potensi para manager tingkat menengah yang diperkirakan memiliki potensi untuk menduduki jabatan manajerial yang lebih tinggi dalam organisasi di masa depan.

2.2.4 Tujuan dan Manfaat Penilaian Prestasi Kerja

Tujuan penilaian prestasi kerja karyawan terdiri dari dua tujuan yaitu : tujuan pokok penilaian prestasi kerja adalah menghasilkan informasi yang akurat tentang perilaku dan evaluasi kerja anggota organisasi. Sedangkan tujuan khususnya, yaitu sebagai alat evaluasi dan pengembangan. (Simamora, 2012, p. 49)

Penilaian prestasi kerja sebagai alat dalam pengambilan keputusan oleh pimpinan bermanfaat baik bagi karyawan, berguna untuk mengetahui kekurangan, potensi, tujuan, rencana, dan pengembangan karir karyawan. Sedangkan bagi perusahaan bermanfaat dalam pengambilan keputusan identifikasi, kebutuhan program pendidikan dan latihan, rekrutmen, seleksi, penempatan karyawan, promosi (pengembangan karir), dan berbagai aspek lain dari keseluruhan proses manajemen secara efektif.

Program penilaian prestasi kerja yang dianut oleh instansi dapat menimbulkan kepercayaan dan moral yang baik dari karyawan terhadap perusahaan. Adanya kepercayaan dikalangan karyawan bahwa mereka akan menerima imbalan sesuai dengan prestasi yang dicapainya, akan merupakan rangsangan bagi karyawan untuk memperbaiki prestasinya. Selanjutnya bila para karyawan diberitahu kelemahan-kelemahannya melalui program penilaian prestasi kerja, maka dengan pimpinannya mereka akan berusaha untuk memperbaiki diri masing-masing. Jadi, penilaian prestasi kerja dapat menimbulkan loyalitas karyawan terhadap instansi bila pimpinan mengembangkan dan memajukan karyawan melalui pemberian saran-saran atau pendidikan khusus bagi karyawan yang memerlukannya.

Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan (*feedback*) atau umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka. Menurut Handoko terdapat 10 manfaat yang dapat dipetik dari penilaian prestasi kerja tersebut sebagai berikut : (Martoyo, 2009, p. 39)

- a) Perbaikan prestasi kerja
- b) Penyesuaian-Penyesuaian kompensasi
- c) Keputusan-keputusan penempatan
- d) Kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan
- e) Perencanaan dan pengembangan karir
- f) Penyimpangan-penyimpangan proses staffing

- g) Ketidak akuratan informasional
- h) Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan
- i) Kesempatan kerja yang adil
- j) Tantangan-tantangan eksternal

2.2.5 Hal-hal yang Perlu Diperhatikan dalam Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian dilaksanakan tidak hanya sekedar untuk mengetahui kinerja yang lemah, hasil yang baik dan bisa diterima, juga harus diidentifikasi sehingga dapat dipakai untuk penilaian lainnya. Untuk itu dalam penilaian kinerja perlu memiliki: (Rivai, 2011, p. 67)

a) Standar kinerja

Sistem penilaian memerlukan standar kinerja yang mencerminkan seberapa jauh keberhasilan sebuah pekerjaan telah dicapai. Penilaian setiap kinerja karyawan harus didasarkan pada kinerja nyata dari unsur yang kritis yang diidentifikasi melalui analisis pekerjaan.

b) Ukuran kinerja

Evaluasi kinerja juga memerlukan ukuran atau standar kinerja yang dapat diandalkan yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja. Sistem penilaian prestasi kinerja yang baik sangat tergantung pada persiapan yang benar-benar baik dan memenuhi syarat-syarat sebagai berikut:

- 1) Praktis
- 2) Kejelasan standar
- 3) Kriteria yang objektif

2.2.6 Unsur-unsur Penilaian Prestasi Kerja

Terdapat 11 unsur penilaian prestasi kerja. Karyawan yang memiliki prestasi kerja yang bagus harus memiliki setiap unsur prestasi kerja berikut ini : (Hasibuan, 2012, p. 79)

a. Kesetiaan (*loyalitas*)

Penilai menilai kesetiaan karyawan terhadap perusahaan, jabatan, organisasi.

- b. Prestasi kerja
Penilaian hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan karyawan tersebut dari uraian karyawan.
- c. Kejujuran
Penilaian kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugas memenuhi perjanjian baik bagi dirinya maupun terhadap orang lain kepada bawahannya.
- d. Kedisiplinan
Kedisiplinan karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan mengerjakannya sesuai dengan intruksi yang diberikan kepadanya.
- e. Kreatifan
Penilai menilai kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreatifannya untuk menyelesaikan karyawan sehingga bekerja lebih berdaya guna dan hasil guna.
- f. Kerjasama
Penilai menilai kesediaan karyawan itu berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lainnya vertikal dan horizontal di dalam maupun di luar karyawan, sehingga hasil karyawan akan semakin baik.
- g. Kepemimpinan
Penilai menilai kemampuan memimpin, berpengaruh, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa, dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya.
- h. Kepribadian
Penilai menilai sikap perilaku, kesopanan, periang, disukai, memberi kesan menyenangkan, memperlihatkan sikap yang baik dan penampilan simpatik serta wajar dari karyawan tersebut.
- i. Prakarsa
Penilai menilai kemampuan berfikir yang orisinal dan berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisa, menilai,

mencipta, memberikan alasan, mendapatkan dan membuat keputusan penyelesaian masalah yang dihadapi.

j. **Kecakapan**

Penilai menilai kecakapan karyawan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat dalam penyusunan kebijaksanaan dan di dalam situasi manajemen.

k. **Tanggung jawab**

Penilai menilai kesediaan karyawan dalam mempertanggung jawabkan kebijaksanaannya.

Setiap prestasi kerja yang ada diatas harus dapat dimiliki dan dipraktekkan oleh setiap karyawan.Karyawan harus memiliki prestasi kerja yang bagus agar instansi dapat beroperasi dengan baik.

2.2.7 Indikator-indikator Prestasi Kerja

Pekerjaan dengan hasil yang tinggi harus dicapai oleh karyawan. Nasution (2010, p. 97) menyatakan bahwa ukuran yang perlu diperhatikan dalam prestasi kerja antara lain :

1. **Kualitas kerja.**

Kriteria penilaiannya adalah ketepatan kerja, keterampilan kerja, ketelitian kerja, dan kerapihan kerja.

2. **Kuantitas kerja.**

Kriteria penilaiannya adalah kecepatan kerja.

3. **Disiplin kerja.**

Kriteria penilaiannya adalah mengikuti instruksi atasan, mematuhi peraturan perusahaan, dan ketaatan waktu kehadiran.

4. **Inisiatif.**

Kriteria penilaiannya adalah selalu aktif atau semangat menyelesaikan pekerjaan tanpa menunggu perintah atasan artinya tidak pasif atau bekerja atas dorongan dari atasan.

5. Kerjasama.

Kriteria penilaiannya adalah kemampuan bergaul dan menyesuaikan diri serta kemampuan untuk member bantuan kepada karyawan lain dalam batas kewenangannya.

2.3 Promosi Jabatan

2.3.1 Pengertian dan Peranan Promosi

Promosi jabatan merupakan proses pemindahan karyawan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang lebih tinggi, yang biasanya diikuti oleh tugas, tanggung jawab, wewenang, dan penghasilan yang juga lebih tinggi dari jabatan yang diduduki sebelumnya.(Hasibuan, 2012, p. 27). Dengan memberikan kesempatan promosi, berarti perusahaan melakukan usaha pengembangan karyawan melalui jenjang karir yang jelas, sehingga karyawan termotivasi untuk bekerja dan berprestasi sehingga kelangsungan operasional perusahaan akan lebih terjamin.

2.3.2 Dasar diberikan Promosi Jabatan

Menurut Hasibuan (2012, p. 67), program promosi hendaknya memberikan informasi yang jelas, apa yang dijadikan sebagai pertimbangan untuk mempromosikan seorang karyawan di dalam perusahaan tersebut sehingga karyawan dapat mengetahui dan memperjuangkan hak-haknya. Dasar yang biasa dipakai untuk menentukan promosi adalah :

a. Kecakapan

Kecakapan merupakan sesuatu yang sukar diperoleh, sebab ia menghendaki kemampuan dan keulatan dari karyawan yang bersangkutan. Oleh karena itu terkadang dalam penerapannya cenderung dipengaruhi faktor subjektifitas,yang dapat menimbulkan keresahan para karyawan.

b. Pengalaman

Pengalaman diartikan sebagai lamanya masa kerja seseorang karyawan yang diakui perusahaan, baik pada jabatan yang bersangkutan maupun dalam perusahaan secara keseluruhan.

Adapun kelemahan dari sistim ini, diantaranya adalah karyawan senior terkadang statis dan pengalaman banyak belum tentu mempunyai prestasi yang tinggi, sulit menerima perubahan dan perkembangan baru, sukar menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi baru, dan lain sebagainya.

c. Kombinasi pengalaman dan kecakapan

Kombinasi pengalaman dan kecakapan yaitu promosi yang berdasarkan pada lamanya pengalaman dan kecakapan. Metode ini merupakan dasar promosi yang terbaik dan paling tepat karena mempromosikan orang yang paling berpengalaman dan terampil, sehingga kelemahan promosi yang hanya berdasarkan pengalaman atau kecakapan saja dapat diatasi.

2.3.3 Manfaat Promosi Jabatan

Adapun manfaat dari pelaksanaan promosi jabatan seperti yang dikemukakan oleh Hasibuan (2012, p. 67) yaitu :

- a. Menambah semangat dan kegairahan kerja
- b. Meningkatkan disiplin kerja
- c. Terwujudnya iklim kerja yang menyenangkan
- d. Meningkatkan produktivitas kerja

2.3.4 Indikator Promosi Jabatan

Perusahaan memiliki pertimbangan yang berbeda-beda mengenai indikator-indikator yang diperhitungkan dalam proses promosi jabatan. Hasibuan (2012, p. 26) merumuskan indikator-indikator umum yang diperhitungkan dalam proses promosi jabatan sebagai berikut:

1. Kejujuran
2. Disiplin
2. Prestasi kerja
3. Kerja Sama
4. Kecakapan
5. Loyalitas

6. Kepemimpinan
7. Komunikatif
8. Pendidikan

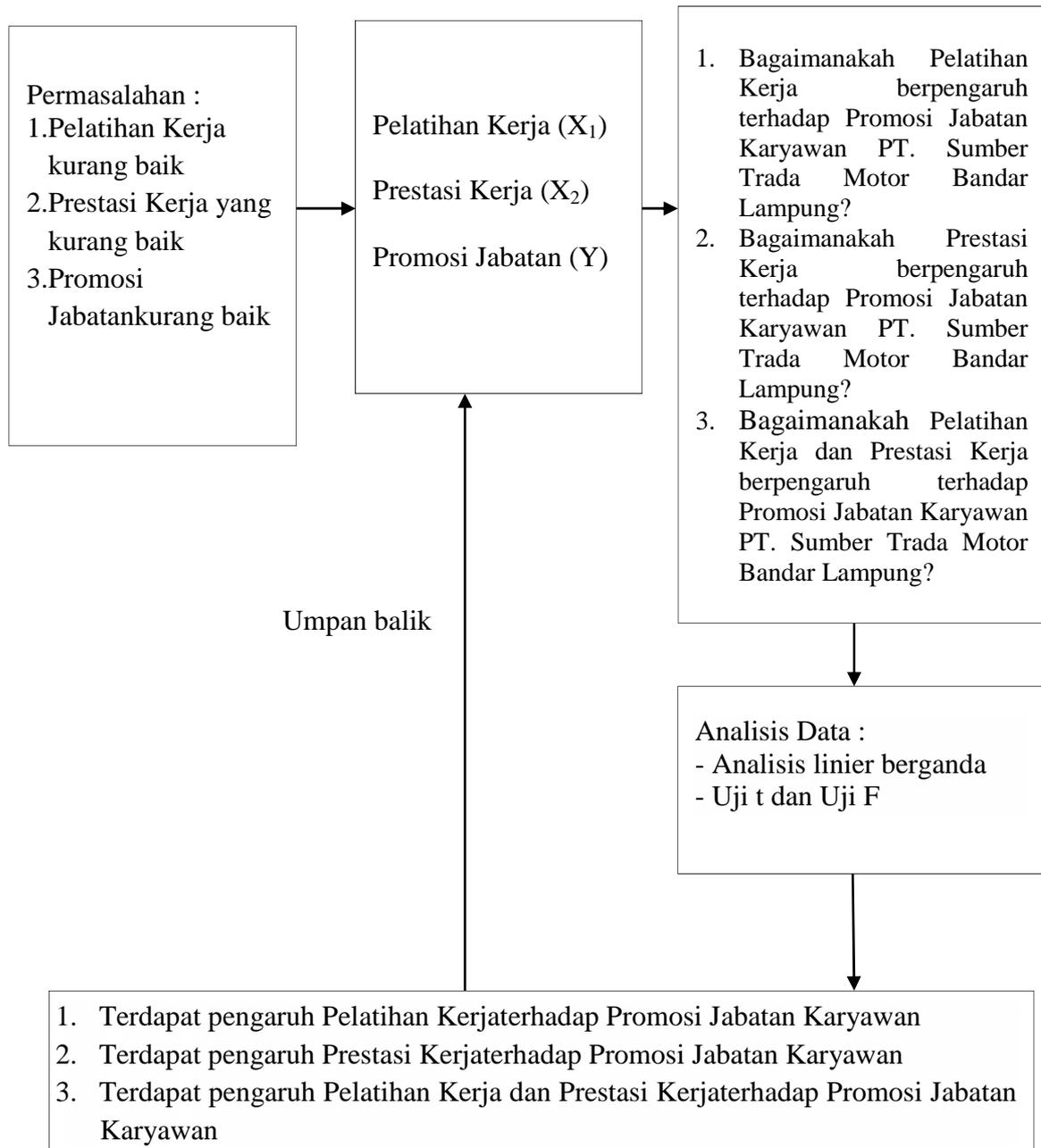
2.4 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Hasil penelitian
1	Vivi Anaviyah (2015)	Pengaruh Pelatihan Pegawai dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Bagian Tata Usaha Pusat Sumber Daya Air Tanah Dan Geologi Lingkungan Bandung	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pelatihan, Promosi Jabatan dan Kinerja pegawai pada Bagian Tata Usaha Pusat Sumber Daya Air Tanah dan Geologi Lingkungan Bandung dapat dikatakan cukup baik. Pelatihan dan promosi jabatan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai
2	Virgina Maulidiah Septiani (2015)	Pengaruh Pelatihan, Pengalaman Kerja, Dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia Perwakilan Sulawesi Utara	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan, pengalaman kerja, dan promosi jabatan secara simultan maupun parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
3	Rizqi Dwi Utami (2017)	Pengaruh Pelatihan Kerja, Promosi Jabatan, Dan Mutasi Jabatan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Bank Jatim Cabang Nganjuk	Hasil penelitian menunjukkan secara parsial pelatihan kerja berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja. Secara parsial Promosi Jabatan tidak berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja. Secara parsial mutasi kerja berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja. Secara simultan pelatihan kerja, promosi jabatan, dan mutasi jabatan berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja,

2.5 Kerangka Pikir

Berdasarkan paparan pada landasan teori di atas dan untuk mengetahui keterkaitan pelatihan kerja karyawan dan prestasi kerja terhadap promosi jabatan karyawan dirumuskan pada bagan kerangka pikir sebagai berikut:



Gambar 2.1

Pengaruh pelatihan kerja dan prestasi kerja terhadap promosi jabatan

2.6 Hipotesis

Berdasarkan teori Pelatihan Kerja menurut Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah (2010), teori Prestasi Kerja menurut Hasibuan (2012) dan teori Promosi Jabatan menurut Hasibuan(2012) serta hasil penelitian Vivi Anaviyah (2015), VirginaMaulidiahSeptiani (2015) dan Rizqi Dwi Utami (2017), maka diajukan hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. Ada pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Promosi Jabatan karyawan pada PT. Sumber Trada Motor Bandar Lampung.
2. Ada pengaruh Prestasi Kerja terhadap Promosi Jabatan karyawan pada PT. Sumber Trada Motor Bandar Lampung.
3. Ada pengaruh secara bersama-sama antara Pelatihan Kerja dan Prestasi Kerja terhadap Promosi Jabatan karyawan pada PT. Sumber Trada Motor Bandar Lampung.