

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Pelatihan

2.1.1 Pengertian Pelatihan

Pelatihan merupakan suatu pendidikan yang berjangka pendek yang biasanya lebih terfokus pada praktek yang berguna untuk meningkatkan prestasi kerja para pegawai dan untuk mengurangi kesalahan dalam pekerjaan. Pengertian pelatihan yang dikemukakan oleh beberapa ahli masih terdapat perumusan yang berbeda, tetapi pada dasarnya mempunyai kesamaan. Pelatihan merupakan proses belajar untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan atau merubah sikap pegawai sesuai kebutuhan.

Menurut Mangkunegara (2011, p.50), pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana pegawai non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas.

Menurut Dessler (2015:216), *training is the process of teaching new employees the basic skill they need to perform their jobs* yang diartikan menjadi pelatihan adalah proses pengajaran keterampilan yang dibutuhkan pegawai baru untuk melakukan pekerjaannya.

Menurut Mathis dan Jackson (2010:301), pelatihan adalah proses dimana orang mendapatkan kapabilitas untuk membantu pencapaian tujuan. Sedangkan pengertian pelatihan menurut Handoko (2012:104), pelatihan merupakan usaha untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin.

Dari definisi tersebut disimpulkan bahwa pelatihan bukanlah tujuan, melainkan suatu alat dari manajemen untuk mencapai tujuan perusahaan yang mana merupakan usaha dan tanggung jawab pimpinan tertinggi terhadap karyawan yang menjadi tanggung

jawabnya. Dengan adanya pelatihan akan dapat menimbulkan perubahan dalam kebiasaan bekerja, perubahan sikap, tingkah laku, keterampilan serta pengetahuan pegawai. Dan pelatihan tersebut harus dilakukan secara terus menerus agar dapat menyesuaikan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dewasa ini. Pelatihan merupakan proses timbal balik yang bersifat membantu dan mereka yang dilatih harus aktif demi keberhasilan pelatihan tersebut agar tujuan perusahaan tercapai. Pelatihan merupakan salah satu usaha dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia dalam lingkungan perusahaan. Pegawai baik yang baru ataupun yang sudah lama bekerja perlu mengikuti pelatihan karena daya tuntutan pekerjaan yang dapat berubah akibat perubahan lingkungan kerja, strategi dan lain sebagainya.

2.1.2 Manfaat Pelatihan

Menurut Mangkuprawira (2011:136), manfaat pelatihan dapat dikategorikan sebagai berikut:

1. Manfaat untuk pelatihan
 - a. Memperbaiki pengetahuan dan keterampilan.
 - b. Memperbaiki moral pekerja.
 - c. Memperbaiki hubungan antara atasan dan bawahan.
 - d. Membantu pengembangan perusahaan.
 - e. Membantu dalam pengembangan keterampilan dan kepemimpinan, motivasi, loyalitas, sikap yang lebih baik dan aspek-aspek lainnya yang menampilkan pekerja manajer yang sukses.
2. Manfaat untuk individual
 - a. Membantu meningkatkan motivasi, prestasi, pertumbuhan, dan tanggung jawab.
 - b. Membantu dalam mendorong dan mencapai pengembangan kepercayaan diri.
 - c. Membantu dalam menghadapi stress dan konflik dalam pengerjaan.

- d. Menyediakan informasi guna memperbaiki pengetahuan kepemimpinan, keterampilan berkomunikasi dan sikap.
 - e. Meningkatkan pemberian pengakuan dan perasaan kepuasan pekerjaan.
3. Manfaat untuk personal, hubungan manusia dan pelaksanaan kebijakan
- a. Memperbaiki komunikasi antara kelompok dan individual.
 - b. Memperbaiki hubungan lintas personal.
 - c. Memperbaiki moral.
 - d. Menyediakan lingkungan yang baik untuk belajar, berkembang dan koordinasi.
 - e. Membuat perusahaan menjadi tempat yang lebih baik untuk bekerja dan hidup.

2.1.3 Langkah-langkah dalam Persiapan Pelatihan

Meskipun pegawai telah menjalani orientasi yang komprehensif, mereka jarang melaksanakan pekerjaan yang memuaskan. Mereka harus dilatih dan dikembangkan dalam bidang tugas-tugas tertentu. Begitu pula dengan pegawai lama yang telah berpengalaman mungkin memerlukan pelatihan untuk mengurangi atau menghilangkan kebiasaan-kebiasaan kerja yang jelek atau mempelajari keterampilan-keterampilan baru yang akan meningkatkan prestasi kerja. Sebagai bagian proses pelatihan, departemen sumber daya manusia dan paramanager harus memiliki kebutuhan, tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran program pelatihan, isi, dan prinsip-prinsip. Berikut ini beberapa penjelasan mengenai langkah-langkah pendahuluan dalam persiapan pelatihan menurut Handoko (2012:108), yaitu:

1. Penilaian dan Identifikasi Kebutuhan

Untuk memutuskan pendekatan yang akan digunakan, organisasi perlu mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan pelatihan. Penilaian kebutuhan mendiagnosa masalah-masalah dan tantangan-tantangan lingkungan yang dihadapi organisasi sekarang, kemudian manajemen mengidentifikasi berbagai masalah dan

tantangan yang dapat diatasi melalui pelatihan jangka panjang. Pelatihan juga digunakan apabila tingkat kecelakaan atau pemborosan tinggi, semangat kerja dan motivasi rendah atau masalah operasional lainnya.

2. Sasaran-sasaran Pelatihan

Setelah evaluasi kebutuhan-kebutuhan pelatihan dilakukan, maka sasaran-sasaran dinyatakan dan ditetapkan. Sasaran ini mencerminkan perilaku dalam kondisi yang diinginkan.

3. Isi Program

Isi program ditentukan oleh identifikasi kebutuhan-kebutuhan dan sasaran-sasaran pelatihan. Program mungkin berupaya untuk mengajarkan berbagai keterampilan tertentu, menyampaikan pengetahuan yang dibutuhkan atau mengubah sikap. Apapun isinya, program pelatihan hendaknya memenuhi kebutuhan-kebutuhan organisasi dan peserta. Para peserta juga perlu meninjau isi program, apakah relevan dengan kebutuhan, atau motivasi mereka untuk mengikuti program tersebut rendah atau tinggi agar isi program efektif, prinsip-prinsip belajar perlu diperhatikan.

4. Prinsip-prinsip Belajar

Prinsip-prinsip belajar adalah program bersifat partisipatif, relevan dan memberikan umpan balik mengenai kemajuan para peserta pelatihan, semakin terpenuhinya prinsip-prinsip tersebut maka pelatihan akan semakin efektif.

2.1.4 Teknik-teknik Pelatihan

Program pelatihan dirancang untuk meningkatkan prestasi kerja, mengurangi absensi dan perputaran serta memperbaiki kepuasan kerja. Ada dua kategori pokok program pelatihan manajemen menurut Handoko (2012:110):

1. Metode *on the job training* yaitu metode yang pelaksanaannya dilakukan di tempat kerja.

2. Metode *off the job training* yaitu metode yang pelaksanaannya dilakukan diluar tempat kerja, metode ini terbagi, yaitu: simulasi dan presentasi informasi.

Pelatihan merupakan sub dari fungsi operasional manajemen yaitu pengembangan sumber daya manusia, pelatihan sangat dibutuhkan baik diperusahaan-perusahaan karena melalui pelatihan seorang pegawai dapat meningkatkan kemampuannya, ataupun dapat mengurangi kekurangan yang dimilikinya.

2.1.5 Indikator Pelatihan

Berdasarkan definisi pelatihan yang diungkapkan oleh Mangkunegara (2011:44), maka indikator pelatihan adalah sebagai berikut :

1. Instruktur

Mengingat pelatih umumnya berorientasi pada peningkatan skill, maka parapelatih yang dipilih untuk memberikan materi pelatihan harus benar-benar memiliki kualifikasi yang memadai sesuai bidangnya, personal dan kompeten, selain itu pendidikan instruktur pun harus benar-benar baik untuk melakukan pelatihan, sehingga peserta yang mengikuti pelatihan dapat menguasai materi yang diberikan.
2. Peserta

Peserta pelatihan tentunya harus diseleksi berdasarkan persyaratan tertentu dan kualifikasi yang sesuai, selain itu peserta pelatihan juga harus memiliki semangat yang tinggi untuk mengikuti pelatihan.
3. Materi

Pelatihan sumber daya manusia merupakan materi atau kurikulum yang sesuai dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia yang hendak dicapai oleh perusahaan dan materi pelatihan pun harus update agar si peserta dapat memahami masalah yang terjadi pada kondisi yang sekarang.

4. Metode

Metode pelatihan akan lebih menjamin berlangsungnya kegiatan pelatihan sumberdaya manusia yang efektif apabila sesuai dengan jenis materi dan komponenpeserta pelatihan.

5. Sarana

Dalam pelaksanaan pelatihan agar dapat berjalan lancar dan sesuai dengan target yang akan dicapai harus didukung oleh fasilitas yang memadai.

2.2 Promosi Jabatan

2.2.1 Pengertian Promosi Jabatan

Promosi Jabatan mempunyai peranan penting arti 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 adanya pemberian kesempatan promosi jabatan pegawai akantermotivasi untuk bekerja sama dan berprestasi maka akhirnya tugas-tugas yangdiberikan oleh perusahaan akan dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.

Menurut Hasibuan (2014:108), promosi jabatan adalah perpindahan yang memperbesar *authority* dan *responsibility* karyawan ke jabatan yang lebih tinggi didalam satu organisasi sehingga kewajiban hak, status, dan penghasilannya semakin besar.

Menurut *Edwin B. Flipo* dalam buku Hasibuan (2014:108) *A promotion involves a change from one job t another job that is better in terms status and responsibility. Ordinary the change to the higher job is accompanied by increased pay and privileges, but not always*, promosi berarti perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Biasanya perpindahan ke jabatan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan gaji/upah lainnya, walaupun tidak selalu demikian.

Menurut *Andrew F. Sikul* dalam buku Hasibuan (2014) secara teknik promosi adalah suatu perpindahan di dalam suatu organisasi dari satu posisi ke posisi lainnya yang melibatkan baik peningkatan upah maupun status.

Dari definisi di atas, promosi berarti perpindahan dari satu jabatan ke jabatan lain yang lebih tinggi, wewenang dan tanggung jawab semakin besar, status serta pendapatan juga semakin tinggi. Hasil dari promosi yang dilakukan dapat membentuk perilaku pegawai terhadap pekerjaan yang bisa meningkatkan semangat kerja karyawan dengan baik.

2.2.2 Tujuan Promosi Jabatan

Memperhatikan pengertian promosi jabatan, dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa tujuan secara umum dilaksanakannya program ini adalah untuk menciptakan, meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja organisasi. Tujuan umum tersebut dapat terwujud karena secara khusus pelaksanaan promosi jabatan akan mampu menghasilkan beberapa tujuan khusus yang merupakan sasaran.

Tujuan promosi jabatan menurut Hasibuan (2014:113) antara lain :

1. Untuk memberikan pengakuan, jabatan, dan imbalan jasa yang kepada pegawai 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 pegawai lebih bergairah bekerja, berdisiplin tinggi dan memperbesar produktivitas kerjanya.
4. Untuk menjamin stabilitas kepegawaian dengan direlisikannya promosi kepada pegawai dengan dasar dan waktu yang tepat serta penilaian yang jujur.
5. Kesempatan promosi dapat menimbulkan keuntungan berantai (*multiplier effect*) dalam perusahaan karena timbulnya lowongan berantai.

6. Memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengembangkan kreativitas dan inovasinya yang lebih baik demi keuntungan optimal perusahaan.
7. Untuk menambah atau memperluas pengetahuan serta pengalaman kerja para pegawai dan ini merupakan daya dorong bagi pegawai lainnya.
8. Untuk mengisi kekosongan jabatan karena pejabatnya berhenti. Agar jabatan itu tidak lowong maka di promosikan pegawai lainnya.
9. Pegawai yang dipromosikan kepada jabatan yang tepat. Semangat, kesenangan dan ketenangannya dalam bekerja semakin meningkat dengan begitu produktivitas kerjanya meningkat.
10. Untuk mempermudah penarikan pelamar sebab dengan adanya kesempatanpromosi merupakan daya pendorong serta perangsang bagi pelamar-pelamar untuk memasukkan lamarannya.
11. Promosi akan memperbaiki status pegawai dari karyawan sementara menjadi pegawai tetap setelah lulus dalam masa percobaan.

2.2.3 Dasar-dasar Pertimbangan Promosi Jabatan

Pada umumnya setiap organisasi memiliki dasar pertimbangan atau landasanyang berbeda dalam menentukan tenaga kerja yang akan dipromosikan. Perbedaantersebut terjadi karena masing-masing organisasi tentunya memiliki pertimbangan yang berbeda berdasarkan kebutuhannya. Sebelum membuat keputusan dalam promosi jabatan perlu memperhatikan beberapa hal yang menjadi dasar pertimbangan pelaksanaan promosi jabatan, karena hal ini akan mencerminkanketelitian dan keobyektifan dalam meneliti pegawai yang berhak dipromosikan.

Namun demikian secara mendasar berbagai landasan pertimbangan promosi jabatan yang dilakukan dapat digolongkan ke dalam beberapa landasan dasar.

Dasar-dasar pertimbangan promosi jabatan menurut Wahyudi (2010:170) antara lain :

1. Sistem *Merit* (Prestasi)

Dalam sistem *merit*, yang dijadikan landasan oleh organisasi untuk melakukan promosi jabatan adalah prestasi dari tenaga kerja yang bersangkutan. Dengan dasar pertimbangan ini, maka hanya tenaga kerja yang berprestasi yang dapat terus mengembangkan karirnya, sementara yang berprestasi di bawah standar akan tersisihkan. Bentuk promosi jabatan yang dapat dilakukan dengan menggunakan prestasi kerja dari pegawai sebagai landasan pertimbangan tidak terbatas pada program promosi jabatan, tetapi dasar prestasi juga dapat dan bahkan tetap untuk melaksanakan program promosi jabatan lain. Dengan dasar prestasi kerja berarti program promosi jabatan dilaksanakan dalam rangka melakukan penyesuaian antara kemampuan seseorang dengan standar kemampuan dari suatu jabatan tertentu. Karena sistem *merit* hanya berdasarkan pada prestasi kerja seseorang dan mengabaikan faktor-faktor lain seperti senioritas, kekeluargaan dan lain-lain, maka hasilnya akan objektif.

2. Sistem Senioritas

Landasan promosi jabatan yang dipergunakan dalam sistem ini adalah senioritas seorang pegawai. Senioritas diartikan sebagai lamanya masa kerja seseorang yang diakui organisasi, baik pada jabatan yang bersangkutan maupun dalam organisasi secara keseluruhan. Dalam senioritas tercermin pula pengertian usia serta pengalaman kerja seseorang. Sistem senioritas pada dasarnya merupakan salah satu bentuk penghargaan organisasi kepada tenaga kerja atas kesetiaan dan dedikasi kepada organisasi.

Karena itu sistem ini akan mendorong tenaga kerja untuk bersikap lebih loyal dan setia kepada organisasinya.

3. Sistem Nepotisme (*Spoil*)

Dibandingkan dengan sistem-sistem sebelumnya, maka sistem ini merupakan sistem promosi jabatan yang paling bersifat subyektif. Dasar pertimbangan yang dipergunakan dalam sistem ini adalah hubungan keluarga, kenalan, koneksi. Sistem nepotisme biasanya dapat dijumpai dalam perusahaan-perusahaan milik keluarga. Tidaklah aneh apabila semua jabatan kunci dalam perusahaan keluarga tersebut dipegang oleh mereka yang masih mempunyai hubungan keluarga.

2.2.4 Jenis- Jenis Promosi Jabatan

Setelah kita ketahui bahwa pada dasarnya promosi adalah perubahan dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi yang diikuti dengan peningkatan tugas, wewenang, dan tanggung jawab. Tetapi ada beberapa ahli membagi promosi ke dalam beberapa jenis, diantaranya adalah Hasibuan (2014:115) yang membagi promosi ke dalam jenis-jenis promosi jabatan sebagai berikut :

1. Promosi Sementara (*Temporary Promotion*)

Suatu bentuk promosi yang dilaksanakan untuk jangka waktu sementara, promosi ini biasanya digunakan apabila harus mengisi suatu jabatan kosong untuk sementara waktu karena pejabat yang bersangkutan sedang sakit, cuti, atau mengikuti pendidikan. Untuk mengisi kekosongan tersebut maka salah seorang pegawai diangkat untuk sementara yang melaksanakan tugas-tugas jabatan yang bersangkutan.

2. Promosi Tetap (*Permanent Promotion*)

Seorang karyawan dipromosikan dari suatu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi karena pegawai tersebut telah memenuhi syarat untuk dipromosikan. Promosi ini bersifat tetap.

3. Promosi Kecil (*Small Scale Promotion*)

Menaikkan jabatan seorang pegawai dari jabatan yang tidak sulit dipindahkan ke jabatan yang sulit yang meminta keterampilan tertentu, tetapi tidak disertai dengan peningkatan wewenang, tanggung jawab, dan gaji.

4. Promosi Kering (*Dry Promotion*)

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

Organisasi pada umumnya menggunakan dua kriteria utama dalam mempertimbangkan seseorang untuk dipromosikan yaitu prestasi kerja dan senioritas. Promosi yang didasarkan pada prestasi kerja menggunakan hasil penilaian atas hasil pegawai yang sangat baik dalam promosi atau jabatan sekarang. Dengan demikian promosi tersebut dapat dipandang sebagai penghargaan organisasi atas prestasi kerja anggotanya itu.

2.2.5 Indikator Promosi Jabatan

Perusahaan memiliki pertimbangan yang berbeda-beda mengenai indikator-indikator yang diperhitungkan dalam proses promosi jabatan. Hasibuan (2014) merumuskan indikator-indikator umum yang diperhitungkan dalam proses promosi jabatan sebagai berikut:

1. Kebijakan Manajemen meliputi :
 - Masa Kerja
 - Memenuhi Standar Promosi
2. Kriteria meliputi :
 - Peningkatan Karier
 - Kecakapan
 - Ketelitian
 - Keadilan

2.3 Mutasi

2.3.1 Pengertian Mutasi

Kata mutasi atau pemindahan oleh sebagian masyarakat sudah dikenal, baik dalam lingkungan maupun di luar lingkungan perusahaan. Mutasi adalah kegiatan memindahkan tenaga kerja dari satu tempat tenaga kerja ke tempat kerja lain. Akan tetapi mutasi tidak selamanya sama dengan pemindahan. Mutasi meliputi kegiatan memindahkan tenaga kerja, pengoperan tanggung jawab, pemindahan status ketenagakerjaan, dan sejenisnya. Adapun pemindahan hanya terbatas pada mengalihkan tenaga kerja dari satu tempat ke tempat lain.

Menurut Nitisemito (2010:132), pengertian mutasi adalah kegiatan dari pimpinan perusahaan untuk memindahkan pegawai dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain yang dianggap setingkat atau sejajar. Selanjutnya Hasibuan (2014:102), menyatakan bahwa mutasi adalah suatu perubahan posisi/jabatan/tempat/pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal di dalam satu organisasi. Pada dasarnya mutasi termasuk dalam fungsi pengembangan pegawai, karena tujuannya untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dalam perusahaan tersebut.

Sedangkan Sastrohadiwiryo (2012:68), mutasi adalah kegiatan ketenagakerjaan yang berhubungan dengan proses pemindahan fungsi, tanggung jawab, dan status ketenagakerjaan tenaga kerja ke situasi tertentu dengan tujuan agar tenaga kerja yang bersangkutan memperoleh kepuasan kerja yang mendalam dan dapat memberikan prestasi kerja yang semaksimal mungkin kepada perusahaan.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa mutasi diartikan sebagai perubahan mengenai atau pemindahan kerja/jabatan lain dengan harapan pada jabatan baru itu seorang pegawai akan lebih berkembang.

2.3.2 Tujuan Mutasi

Tujuan mutasi menurut hasibuan (2014:102), yaitu :

1. Meningkatkan produktivitas kerja pegawai
2. Menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan komposisi pekerjaan/jabatan
3. Memperluas atau menambah pengetahuan pegawai
4. Menghilangkan rasa bosan/jemu terhadap pekerjaannya
5. Memberikan perangsang agar pegawai mau berupaya meningkatkan karier yang lebih tinggi
6. Pelaksanaan hukuman/sanksi atas pelanggaran yang dilakukan
7. Memberikan pengakuan dan imbalan terhadap prestasinya
8. Sebagai alat pendorong agar spirit kerja meningkat melalui persaingan terbuka
9. Sebagai tindakan pengamanan yang lebih baik
10. Menyesuaikan pekerjaan dengan kondisi fisik pegawai
11. Mengatasi perselisihan antara sesama pegawai

2.3.3 Dasar Pelaksanaan Mutasi

Ada tiga sistem yang menjadi dasar pelaksanaan mutasi pegawai menurut Hasibuan (2014, p.103) yaitu :

1. *Seniority System*

Adalah mutasi yang didasarkan atau landasan masa kerja, usia, dan pengalaman kerja dari pegawai yang bersangkutan. Sistem mutasi ini tidak objektif karena kecakapan orang yang dimutasikan berdasarkan senioritas belum tentu mampu menduduki jabatan yang baru.

2. *Spoil System*

Adalah mutasi yang didasarkan atas landasan kekeluargaan. Sistem mutasi ini kurang baik karena didasarkan atas pertimbangan suka atau tidak suka.

3. *Merit System*

Adalah mutasi pegawai yang didasarkan atas landasan yang bersifat ilmiah, objektif dan hasil prestasi kerja. Merit system ini merupakan dasar mutasi yang baik karena :

- a. Output dan produktivitas kerja meningkat.
- b. Semangat kerja meningkat.
- c. Jumlah kesalahan yang diperbuat menurun.
- d. Absensi pegawai semakin baik.
- e. Disiplin pegawai semakin baik.
- f. Jumlah kecelakaan akan menurun.

2.3.4 Indikator mutasi

Menurut Hasibuan (2014) yang menjadi indikator dalam mutasi, yaitu:

1. Frekwensi Mutasi

Frekwensi mutasi adalah tingkat keseringan pelaksanaan mutasi dalam organisasi.

2. Alasan Mutasi

Alasan mutasi adalah alasan-alasan atau motivasi yang mendorong dilaksanakannya perpindahan seperti kemampuan kerja dan kedisiplinan.

3. Ketepatan dalam melaksanakan mutasi yang disesuaikan dengan kejelasan informasi pelaksanaan mutasi dan evaluasi penilaian.

2.4 Prestasi Kerja

2.4.1 Pengertian Prestasi Kerja

Menurut Mangkunegara (2015, p.67), prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Hasibuan (2014, p.94), menyatakan bahwa prestasi kerja adalah suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan,

pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Sedangkan menurut Hariandja (2002 :105) menyatakan bahwa prestasi kerja adalah hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai/perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi.

Dari pengertian beberapa definisi di atas tentang prestasi kerja dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja adalah hasil dari pekerjaan yang dicapai dari seseorang dalam melaksanakan tugasnya dengan kemampuan, pengalaman, dan motivasi untuk mencapai tujuan.

2.4.2 Tujuan Prestasi Kerja

Dalam setiap perusahaan pasti adanya tujuan untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan yang mana nantinya akan tercapai tujuan perusahaan dengan baik. Adapun tujuan dari prestasi kerja menurut Hasibuan (2014, p.89) adalah sebagai berikut:

1. Sebagai dasar pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, mutasi, pemberhentian dan penetapan besarnya balas jasa.
2. Untuk mengukur prestasi kerja yaitu sejauh mana pegawai bisa sukses dalam pekerjaannya.
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan di dalam perusahaan.
4. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan keefektifan jadwal kejadian kondisi kerja.
5. Untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai.
6. Sebagai alat untuk memperbaiki dan mengembangkan kecakapan pegawai.

Prestasi kerja pegawai digunakan untuk mengidentifikasi mereka yang akan dipromosikan, bagi para pegawai dengan adanya penilaian prestasi kerja dapat meningkatkan perasaan puas dalam diri mereka atau pegawai. pegawai itu sendiri merasa bahwa dengan cara ini hasil kerja mereka dinilai oleh perusahaan dengan sewajarnya dan sekaligus

kelemahan-kelemahan yang ada pada individu pegawai dapat diketahui.

2.4.3 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Prestasi Kerja

Mangkunegara (2002:33) mengatakan bahwa Faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja adalah faktor kemampuan dan faktor motivasi, yaitu:

1. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata : (110 - 120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh sebab itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahlian.

2. Faktor Motivasi

Motivasi berbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

2.4.4 Sistem Penilaian Prestasi Kerja

Sunyoto (2012:200) menyatakan bahwa secara kategori terciptanya suatu sistem penilaian prestasi kerja yang matang harus memenuhi lima syarat, yaitu:

1. Halo effect, maksudnya pengukuran prestasi kerja pegawai dipengaruhi oleh pendapat pribadi atau oleh penilaian itu sendiri.
2. Kesalahan cenderung terpusat, maksudnya bila penilaian merasa takut memberikan penilaian sangat jelek atau sangat baik maka selalu dibuat nilai rata-rata pada pegawai.

3. Biasa terlalu lunak atau terlalu keras, maksudnya bila penilaian terlalu mudah memberikan nilai atau terlalu ketat dalam mengevaluasi.
4. Prasangka pribadi, maksudnya prasangka pribadi penilaian ikut mempengaruhi suatu penilaian atau mengubah suatu penilaian.
5. Pengaruh kesan terakhir, maksudnya menggunakan prestasi kerja subjektif, penilaian akan sangat dipengaruhi oleh kegiatan-kegiatan pegawai yang terakhir.

2.4.5 Metode Penilaian Prestasi Kerja

Sunyoto (2012:201) mengatakan bahwa dalam penilaian prestasi kerja ada macam-macam metodenya, antara lain :

1. Rating scale
Penilaian prestasi kerja terhadap pegawai berdasarkan sifat-sifat dan karakteristik dari macam pekerjaan dan menentukan parameternya.
2. Checklist
Penilaian yang dilakukan untuk mengurangi beban dinilai, dengan diminta laporan secara singkat mengenai perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan pegawai.
3. Field review method
Penilaian prestasi kerja pegawai untuk mencapai penilai yang lebih standar. Dalam hal ini wakil ahli dari departemen personalia turun kelapangan membantu penilai dalam penilaian.
4. Tes dan observasi prestasi kerja.
Hal ini dimaksudkan untuk menguji keterampilan-keterampilan pegawai dan pengetahuan yang perlu dimiliki seorang pegawai dalam menjalankan tugasnya.
5. Metode evaluasi kelompok
Penilaian prestasi kerja dengan tujuan untuk mengevaluasi pengetahuan pegawai dan kemampuan-kemampuan pegawai dan kemampuan-kemampuan pegawai dalam berbagai macam pekerjaan guna pengambilan keputusan.

2.4.6 Indikator Prestasi Kerja

Menurut Mangkunegara (2011, p.67) hal yang perlu diperhatikan oleh manajer sumber daya manusia dalam prestasi kerja pegawai, yang dijadikan penulis sebagai indikator antara lain meliputi :

1. Kualitas kerja (*Quantity*), adalah menunjukkan hasil kerja yang dicapai dari segi ketepatan, ketelitian dan keterampilan.
2. Kuantitas kerja (*Quantity*), adalah menunjukkan hasil kerja yang dicapai dari segi keluaran atau hasil tugas-tugas rutinitas dan kecepatan dalam menyelesaikan tugas itu sendiri.
3. Kerja sama (*Cooperation*), menyatakan kemampuan karyawan dalam berpartisipasi dan bekerjasama dengan orang lain dalam menyelesaikan tugas.
4. Tanggung Jawab, menyatakan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya.
5. Inisiatif, yakni bersemangat dalam menyelesaikan tugasnya, serta kemampuan dalam membuat suatu keputusan yang baik tanpa adanya pengarahan terlebih dahulu.

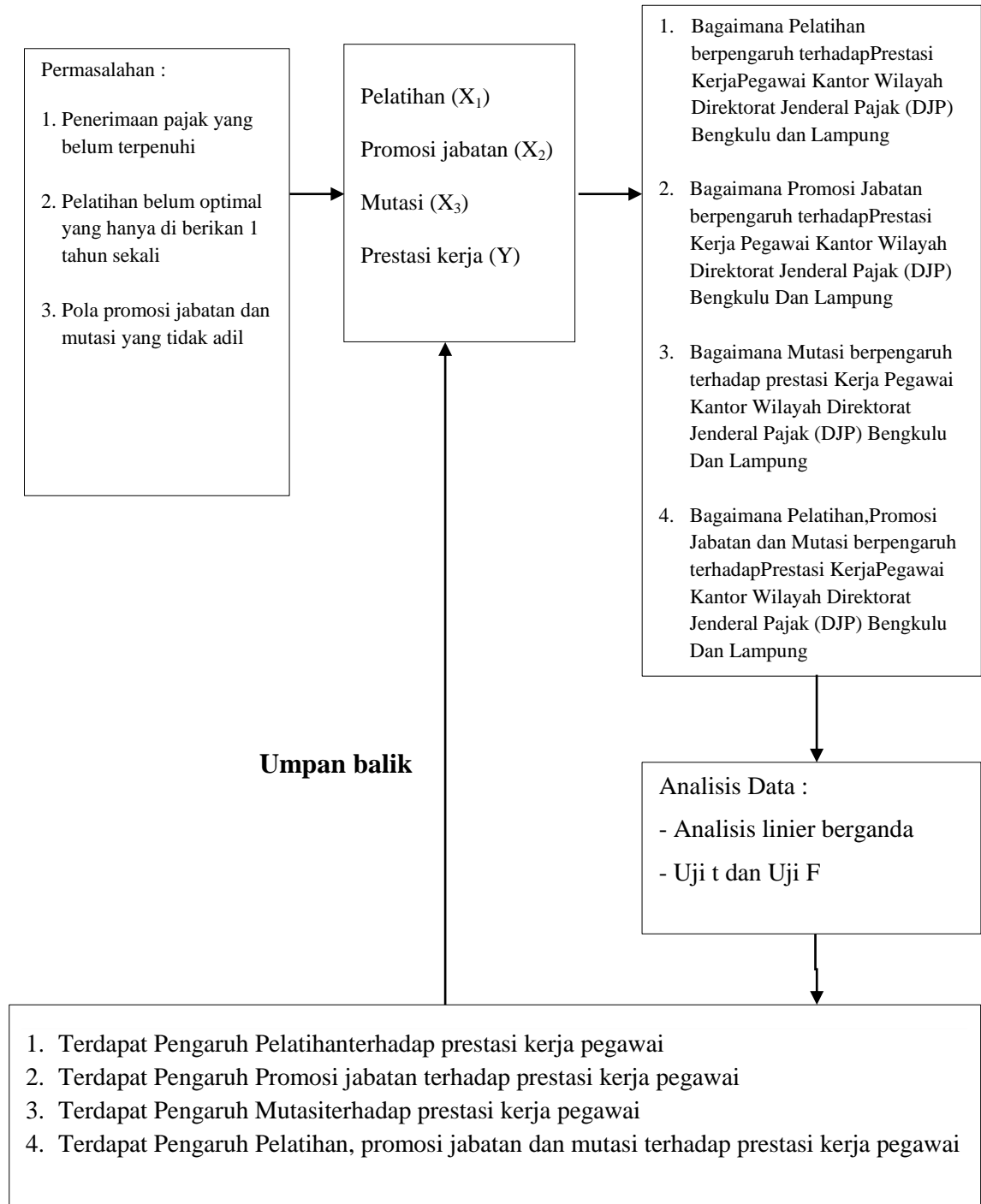
2.5 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian	Peneliti	Hasil
1	Pengaruh pelatihan terhadap prestasi kerja karyawan pada divisi SDM PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (INTI) Persero Bandung	Pangki Yonatan asikin (2012)	Terdapat pengaruh yang positif antara pelatihan terhadap prestasi kerja pada Divisi SDM PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (INTI) Persero Bandung
2	Analisis pengaruh pelatihan terhadap prestasi kerja karyawan pada PT. Rajawali Jaya Sakti Contrindo di Makassar	Fauzan Nur Anshari (2012)	Terdapat hubungan yang simultan atau nyata antara pelatihan terhadap prestasi karyawan pada PT. Rajawali Jaya Sakti Contrindo di Makassar
3	Mutasi dan Promosi Jabatan pengaruhnya terhadap prestasi kerja pegawai pada	Agnetha Judas (2013)	Terdapat pengaruh yang signifikan antara mutasi dan promosi jabatan terhadap

	Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggo dan Maluku Utara di Manado		prestasi kerja pegawai pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggo dan Maluku Utara di Manado
--	--	--	--

2.6 Kerangka Pemikiran



Gambar 2.1
Rerangka Penelitian

2.7 Hipotesis

Sugiyono dalam Amirullah (2015) hipotesis memuat pernyataan singkat yang disimpulkan dari landasan teori, tinjauan pustaka dan tujuan penelitian serta merupakan jawaban sementara terhadap masalah yang dihadapi. Oleh karena itu hipotesis merupakan pernyataan yang masi harus dibuktikan kebenarannya secara empiris. Penelitian yang merumuskan hipotesis adalah penelitian yang menggunakan pendekatan kuantitatif. Sesuai dengan variabel–variabel yang akan diteliti maka hipotesis yang akan diajukan dalam penelitian ini adalah :

1. Pengaruh Pelatihan Terhadap Prestasi Kerja Pegawai

Pelatihan adalah pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana pegawai non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas menurut Mangkunegara (2011). Beberapa telaah empirik yang telah dilakukan, ditemukan adanya hubungan yang positif antara pelatihan dan prestasi kerja. Penelitian yang dilakukan Pangki Yonatan asikin (2012), tentang Pengaruh pelatihan terhadap prestasi kerja pegawai, hasil penelitian ini menyatakan Terdapat pengaruh yang positif antara pelatihan terhadap prestasi kerja. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Fauzan Nur Anshari (2012), juga menyatakan bahwa Terdapat hubungan yang simultan atau nyata antara pelatihan terhadap prestasi pegawai. Berdasarkan temuan dari penelitian-penelitian tersebut dapat dikemukakan bahwa komunikasi memiliki korelasi yang erat dengan prestasi kerja. Oleh karena itu perlu di uji apakah pelatihan memberikan pengaruh terhadap prestasi kerja pegawai, dengan merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: Pelatihan berpengaruh terhadap prestasi kerja pegawai.

2. Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Prestasi Kerja Pegawai

Promosi jabatan adalah perpindahan yang memperbesar *authority* dan *responsibility* pegawai ke jabatan yang lebih tinggi didalam satu

organisasi sehingga kewajiban hak, status, dan penghasilannya semakin besar.

Menurut Mangkunegara (2011). Beberapa telaah empirik yang telah dilakukan, ditemukan adanya hubungan yang signifikan antara promosi jabatan dan prestasi kerja. Penelitian yang dilakukan Agnetha Judas (2013) tentang Mutasi dan Promosi Jabatan pengaruhnya terhadap prestasi kerja hasil penelitian ini menyatakan Terdapat pengaruh yang signifikan antara mutasi dan promosi jabatan terhadap prestasi kerja Berdasarkan temuan dari penelitian-penelitian tersebut dapat dikemukakan bahwa Promosi jabatan memiliki korelasi yang erat dengan prestasi kerja. Oleh karena itu perlu di uji apakah promosi jabatan memberikan pengaruh terhadap prestasikerja pegawai, dengan merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2: Promosi jabatan berpengaruh terhadap prestasi kerjapegawai.

3. Pengaruh Mutasi Terhadap Prestasi Kerja Pegawai

Hubungan positif antara mutasi terhadap prestasi kerja telah dibuktikan dengan adanya beberapa penelitian Agnetha Judas (2013), Vica Stevani dkk (2016), dan Muhammad Isa Indrawan (2015). Menurut Nitisemito (2010:132), pengertian mutasi adalah kegiatan dari pimpinan perusahaan untuk memindahkan pegawai dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain yang dianggap setingkat atau sejajar. Hasibuan (2014) mengemukakan Pada dasarnya mutasi termasuk dalam fungsi pengembangan pegawai, karena tujuannya untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dalam perusahaan tersebut.

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa mutasi dapat diartikan sebagai perubahan mengenai atau pemindahan kerja/jabatan lain dengan harapan pada jabatan baru itu seorang pegawai akan lebih berkembang.

Oleh karena itu perlu di uji apakah mutasi memberikan pengaruh terhadap prestasi kerja pegawai, dengan merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3: Mutasi berpengaruh terhadap prestasi kerja pegawai.

4. Pengaruh Pelatihan, Promosi Jabatan Dan Mutasi Terhadap Prestasi Kerja Pegawai

Hubungan antara Pelatihan, Promosi Jabatan dan Mutasi terhadap prestasi kerjatelah banyak dilakukan, penelitian yang dilakukan Fikri Hidayat (2015), menyatakan bahwa Pelatihan, Promosi jabatan dan Mutasiberpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja . Berdasarkan temuan dari penelitian-tersebut dapat dikemukakan bahwa Pelatihan, Promosi jabatan dan Mutasimemiliki korelasi yang erat dengan prestasi kerjapegawai. Oleh karena itu perludi uji apakah Pelatihan, Promosi jabatan dan Mutasimemberikan pengaruh terhadap prestasi kerja pegawai, dengan merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H4: Pelatihan, Promosi jabatan dan Mutasiberpengaruh terhadap Prestasi kerja pegawai