

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Tinjauan Pustaka**

Tinjauan pustaka merupakan suatu pembahasan mengenai variabel-variabel yang akan menjadi fokus utama dari penelitian ini. Variabel tersebut adalah pelatihan, pengembangan, dan kinerja. Selain itu juga dalam tinjauan pustaka dijelaskan mengenai hal-hal yang berkaitan dengan pelatihan, pengembangan, dan kinerja. Adapun untuk sumber dari tinjauan pustaka didapatkan dari berbagai sumber literatur baik itu buku-buku, jurnal, artikel, dan sumber lainnya yang relevan dengan inti variabel.

##### **2.1.1 Pelatihan**

Pelatihan sangat penting bagi karyawan baru maupun karyawan yang sudah lama. Pelatihan secara singkat didefinisikan sebagai suatu kegiatan untuk meningkatkan kinerja saat ini dan kinerja di masa mendatang. Pada dasarnya, pelatihan adalah suatu aktivitas untuk meningkatkan kemampuan pegawai dengan mengalokasikan anggaran sebagai investasi.

##### **2.1.1.1 Pengertian Pelatihan**

Pelatihan adalah semua kegiatan yang dirancang untuk meningkatkan kinerja pegawai pada pekerjaan yang sedang atau yang akan dihadapi. Oleh karenanya pelatihan dapat diartikan sebagai keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan potensi, produktivitas, disiplin

dan etos kerja pada tingkat keterampilan dan keahlian tertentu dengan jenjang kualifikasi atau pekerjaan.

Menurut Afriza (2021:79) “Pelatihan dapat diartikan sebagai upaya sistematis serta terencana dalam rangka merubah maupun mengembangkan wawasan, keahlian maupun sikap yang relevan terhadap kebutuhan organisasi”.

Menurut Hamalik (2000:10) dalam Bernadetha (2019:17) “Pelatihan adalah suatu proses yang meliputi serangkaian tindak (upaya) yang dilaksanakan dengan sengaja dalam bentuk pemberian bantuan ke pada tenaga kerja yang dilakukan oleh tenaga profesional kepelatihan dalam satuan waktu yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan kerja peserta dalam bidang pekerjaan tertentu guna meningkatkan efektivitas dan produktivitas dalam suatu organisasi”.

Berdasarkan Undang-Undang No. 13 tahun 2003 tentang Tenaga Kerja, definisi latihan adalah pekerjaan sebagai semua aktiviti untuk memberi, memperoleh, memperkuat dan mengembangkan keterampilan profesional, produktivitas, disiplin, sikap dan etika kerja pada tahap keahlian tertentu dan kepakaran berdasarkan bentuk dan kelayakan kerja.

Dari berbagai pengertian atau definisi dari pelatihan yang telah dikemukakan diatas, dapat disarik kesimpulan bahwa pelatihan merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan secara sistematis dan terencana yang dimaksudkan untuk membantu meningkatkan keterampilan para karyawan melaksanakan tugas sekarang, sedangkan pengembangan lebih berorientasi pada peningkatan kemampuan karyawan di masa depan.

### **2.1.1.2 Tujuan Pelatihan**

Menurut Masram (2015:111) Tujuan utama pelatihan pada intinya adalah :

1. Memperbaiki kinerja
2. Memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi
3. Mengurangi waktu belajar bagi karyawan baru supaya menjadi kompeten dalam pekerjaan.
4. Membantu memecahkan permasalahan organisasional
5. Mempersiapkan karyawan untuk promosi
6. Mengorientasikan karyawan terhadap organisasi
7. Memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi.

Sedangkan Menurut wexley dan Latham dalam Marwansyah (2016:156) tujuan pelatihan adalah sebagai berikut :

1. Meningkatkan kesadaran diri individu
2. Meningkatkan keterampilan individu dalam satu bidang keahlian atau lebih
3. Meningkatkan motivasi individu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaannya secara secara memuaskan.

### **2.1.1.3 Prinsip Pelatihan**

Menurut Menurut Lijan Poltak (2016:189-190), pada dasarnya setiap kegiatan yang terarah, tentu harus mempunyai prinsip yang jelas, memuat hasil yang diinginkan dicapai dalam melaksanakan kegiatan tersebut. Prinsip pelatihan dari pelatihan sebagai berikut:

1. Memotivasi para peserta pelatihan untuk belajar keterampilan baru
2. Memperlihatkan keterampilan-keterampilan yang ingin untuk dipelajari

3. Harus konsisten dengan isi (misalnya menggunakan pendekatan interkatif untuk mengajarkan keterampilan interpersonal)
4. Memungkinkan partisipasi aktif dari peserta
5. Memberikan kesempatan berpraktik dan perluasan keterampilan
6. Memberikan umpan balik mengenai hasil yang diperoleh selama pelatihan
7. Mendorong adanya pemindahan yang positif dari pelatihan ke pekerjaan
8. Harus efektif dari segi biaya

#### **2.1.1.4 Metode Pelatihan**

Metode pelatihan dapat dilakukan melalui berbagai cara yang dapat disesuaikan dengan situasi dan kondisi perusahaan. Menurut Widodo (2015:86) metode-metode pelatihan yang dapat dilakukan sebagai berikut :

1. Pelatihan dalam kerja (*On the Job Training*)

Metode '*on the job*' merupakan metode yang paling banyak digunakan dalam pelatihan dan pengembangan. Karyawan dilatih tentang pekerjaan baru dengan supervisi langsung seorang 'pelatih' yang berpengalaman (karyawan lain). Meliputi semua upaya bagi karyawan untuk mempelajari suatu pekerjaan sambil mengerjakannya di tempat kerja yang sesungguhnya. Berbagai macam metode yang digunakan adalah sebagai berikut :

2. Magang (*Apprenticeship*)

Magang merupakan proses belajar dari seorang atau beberapa orang yang lebih berpengalaman. Pendekatan ini dapat dikombinasikan dengan latihan '*off the job*' yaitu dengan mengkombinasikan materi di kelas dengan

praktek di lapangan. Pelatihan ini umum dalam pekerjaan-pekerjaan yang banyak membutuhkan keterampilan, seperti tukang ledeng, tukang potong rambut, tukang kayu, masinis dan lain sebagainya. Lebih ditekankan pada keterampilan perajin atau pertukangan.

1. Pelatihan diluar kerja (*Off the Job Training*)

Pelatihan dan pengembangan dilaksanakan pada lokasi terpisah dengan tempat kerja. Program ini memberikan karyawan dengan keahlian dan pengetahuan yang mereka butuhkan untuk melaksanakan pekerjaan pada waktu terpisah dari waktu kerja reguler mereka. Metode-metode yang digunakan sebagai berikut :

2. Simulasi Kerja (*Job Simulation*)

Simulasi adalah suatu situasi atau peristiwa menciptakan bentuk realitas atau imitasi dari realitas. Sebagai teknik duplikat yang mendekati kondisi nyata pada pekerjaan. Simulasi adalah suatu penentuan karakteristik atau perilaku tertentu dari dunia riil sedemikian rupa sehingga para peserta dapat merealisasikan seperti keadaan sebenarnya. Metode simulasi meliputi

3. Pelatihan di tempat mirip sesungguhnya (*Vestibule Training*)

Merupakan bentuk pelatihan yang dilaksanakan di area-area terpisah yang dibangun dengan berbagai jenis peralatan sama seperti yang akan digunakan pada pekerjaan sebenarnya. Jadi metode pelatihan vestibule merupakan metode dimana telah disediakan tempat khusus untuk melaksanakan pelatihan yang ditata menyerupai lingkungan pekerjaan beserta tugas yang dilakukan.

### **2.1.1.5 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Pelatihan**

Menurut Afriza (2021:86-89) dalam melakukan pelatihan ada faktor-faktor yang perlu diperhatikan yaitu sebagai berikut :

#### 1. Faktor Internal

Merupakan faktor yang asalnya dari dalam, baik dari sebuah organisasi maupun diri pribadinya sendiri. Akan tetapi untuk hal ini berfokus terhadap organisasi.

- a) Misi dan Tujuan Organisasi
- b) Strategi Pencapaian Tujuan
- c) Dukungan Manajemen Puncak
- d) Komitmen para Spesialis dan Generalis
- e) Sifat dan Jenis Kegiatan
- f) Persiapan teknis yang digunakan

#### 2. Faktor Eksternal

Faktor eksternal adalah faktor yang asalnya dari luar organisasi.

- a) Kebijakan Pemerintah
- b) Sosio Budaya Masyarakat
- c) Perkembangan IPTEK

### **2.1.1.6 Dimensi atau Indikator Pelatihan**

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Gary Dessler (2015:284), pelatihan dibagi menjadi 5 indikator yaitu sebagai berikut:

#### 1. Instruktur

Mengingat pelatihan umumnya berorientasi pada peningkatan skill, maka para pelatih yang dipilih untuk memberikan materi pelatihan harus benar-

benar memiliki kaulifikasi yang memadai sesuai dengan bidangnya, profesional dan berkompeten.

1. Kualifikasi/kompetensi yang memadai
2. Memotivasi peserta
3. Kebutuhan umpan balik.

## 2. Peserta pelatihan

Peserta pelatihan tentunya harus diseleksi berdasarkan persyaratan tertentu dan kualifikasi yang sesuai.

- a. Semangat mengikuti pelatihan
- b. Keinginan untuk memperhatikan.

## 3. Metode

Metode pelatihan akan menjamin berlangsungnya kegiatan pelatihan sumber daya manusia yang efektif, apabila sesuai dengan jenis materi dan kemampuan peserta pelatihan.

- a. Kesesuaian metode dengan jenis pelatihan.
- b. Kesesuaian metode dengan materi pelatihan.

## 4. Materi

Pelatihan sumber daya manusia merupakan materi atau kurikulum yang sesuai dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia yang hendak dicapai oleh perusahaan.

- a. Menambah kemampuan
- b. Kesesuaian materi dengan tujuan pelatihan

## 5. Tujuan Pelatihan

Pelatihan memerlukan tujuan yang telah ditetapkan, khususnya terkait dengan penyusunan rencana aksi (*action plan*) dan penetapan sasaran, serta hasil yang diharapkan dari pelatihan yang diselenggarakan.

- a. Keterampilan peserta pelatihan.
- b. Pemahaman etika kerja peserta pelatihan.

### 2.1.2 Promosi Jabatan

Promosi jabatan yaitu perpindahan yang memperbesar wewenang dan tanggung jawab karyawan ke jabatan yang lebih tinggi pada suatu organisasi sehingga kewajiban, hak, status dan penghasilannya semakin besar. Promosi jabatan merupakan sebuah hak dan kewajiban bagi perusahaan untuk memberikan kesempatan bagi karyawan untuk bisa mengembangkan kemampuan dan berkontribusi pada pencapaian perusahaan.

#### 2.1.2.1 Pengertian Promosi Jabatan

Menurut Hasibuan dalam R. Supomo (2018:88) menjelaskan promosi adalah perpindahan yang memperbesar authority (wewenang) dan responsibility (tanggung jawab) karyawan ke jabatan yang lebih tinggi dalam suatu organisasi sehingga kewajiban, hak, status, dan penghasilan akan semakin membesar.

Sementara menurut Andrew F. Sikula dalam Eti Nurhayati (2018:88), secara teknik promosi adalah perpindahan di dalam suatu organisasi dari satu posisi ke posisi lainnya yang melibatkan peningkatan gaji maupun kenaikan status. Lebih lanjut, Samsudin Sadili dalam Eti Nurhayati (2018:88), menjelaskan bahwa



promosi adalah perpindahan seseorang di suatu jabatan organisasi dan diberikan kesempatan untuk maju ke jabatan yang lebih tinggi.

#### **2.1.2.2 Tujuan Promosi Jabatan**

Tujuan dan Manfaat Promosi Jabatan menurut Siti Husna (2021:79) adalah sebagai berikut :

1. Untuk memberikan pengakuan, jabatan, dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi kerja tinggi.
2. Dapat menimbulkan kepuasan dan kebanggan pribadi, status sosial yang semakin tinggi, dan penghasilan yang semakin besar.
3. Untuk merangsang agar karyawan lebih bergairah bekerja, berdisiplin tinggi, dan memperbesar produktivitas kerjanya.
4. Untuk menjamin stabilitas kepegawaian dengan direalisasikannya promosi kepada karyawan dengan dasar pada waktu yang tepat serta penilaian yang jujur.

#### **2.1.2.3 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Promosi Jabatan**

Menurut Kadarisman (2013:43) syarat- syarat promosi jabatan meliputi:

1. Pengalaman, pengalaman merupakan salah satu syarat penting dalam mempromosikan karyawan. Karena dengan pengalaman kerja yang lebih lama karyawan diharapkan memiliki kemampuan yang lebih tinggi, ide yang lebih banyak dan lain sebagainya.
2. Tingkat Pendidikan, dalam mempromosikan karyawan biasanya suatu perusahaan mensyaratkan pendidikan tertentu untuk menempati pada suatu

jabatan tertentu. Alasannya karena karyawan yang memiliki pendidikan yang lebih tinggi diharapkan memiliki pemikiran yang lebih baik

3. Loyalitas, dalam mempromosikan karyawan loyalitas atau kesetiaan terhadap perusahaan penting untuk diperhatikan. Hal ini disebabkan karena dengan adanya loyalitas yang tinggi diharapkan seorang karyawan akan lebih bertanggungjawab terhadap pekerjaannya.
4. Kejujuran, dalam mempromosikan karyawan kejujuran merupakan syarat penting.
5. Tanggungjawab, seorang karyawan yang ingin memperoleh promosi jabatan, tanggungjawab terhadap pekerjaan juga sangat penting untuk diperhatikan.
6. Kepandaian bergaul, dalam jabatan tertentu, kepandaian bergaul juga mungkin diperlukan sehingga perlu dicantumkan dalam syarat promosi jabatan.
7. Prestasi kerja, pada umumnya suatu perusahaan dalam mempromosikan karyawan juga melihat prestasi kerja yang telah diraih seorang karyawan tersebut. Hal ini dapat dilihat dari catatan prestasi yang telah diraihnya.
8. Inisiatif dan kreatif, dalam mempromosikan jabatan inisiatif dan kreatifitas juga perlu diperhatikan. Karena dengan adanya inisiatif dan kreatifitas akan membawa perkembangan pada perusahaan untuk menjadi lebih baik

#### **2.1.2.4 Dimensi dan Indikator Promosi Jabatan**

Adapun indikator-indikator dari promosi jabatan menurut Hasibuan (2016:111-113) adalah sebagai berikut.

### 1. Kejujuran

Karyawan harus jujur terutama pada dirinya sendiri, bawahannya, perjanjian-perjanjian dalam menjalankan atau mengelola jabatan tersebut, harus sesuai kata dengan perbuatannya. Dia tidak menyelewengkan jabatannya untuk kepentingan pribadinya.

### 2. Disiplin

Karyawan harus disiplin pada dirinya, tugas-tugasnya, serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku, baik tertulis maupun kebiasaan. Disiplin karyawan sangat penting karena hanya dengan kedisiplinan memungkinkan perusahaan dapat mencapai hasil yang optimal.

### 3. Prestasi Kerja

Karyawan itu mampu mencapai hasil kerja yang dapat dipertanggungjawabkan kualitas maupun kuantitas dan bekerja secara efektif dan efisien. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan dapat memanfaatkan waktu dan mempergunakan alat-alat dengan baik

### 4. Kerjasama

Karyawan dapat bekerja sama secara harmonis dengan sesama karyawan, baik horizontal maupun vertikal dalam mencapai sasaran perusahaan. Dengan demikian akan tercipta suasana hubungan kerja yang baik di antara semua karyawan

### 5. Kecakapan

Karyawan itu cakap, kreatif, dan inovatif dalam menyelesaikan tugas-tugas pada jabatan tersebut dengan baik. Dia bisa bekerja secara mandiri dalam

menyelesaikan pekerjaannya dengan baik, tanpa mendapat bimbingan yang terus-menerus dari atasannya.

#### 6. Loyalitas

Karyawan harus loyal dalam membela perusahaan atau korps dari tindakan yang merugikan perusahaan atau korpsnya. Ini menunjukkan bahwa dia ikut berpartisipasi aktif terhadap perusahaan atau korpsnya.

#### 7. Kepemimpinan

Dia harus mampu membina dan memotivasi bawahannya untuk bekerja sama dan bekerja secara efektif dalam mencapai sasaran perusahaan. Dia harus menjadi panutan dan memperoleh *personality authority* yang tinggi dari para bawahannya.

#### 8. Komunikatif

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

#### 9. Pendidikan

Karyawan harus telah memiliki ijazah dari pendidikan formal sesuai dengan spesifikasi jabatan.

### **2.1.3 Kinerja Karyawan**

Kinerja merupakan serangkaian kegiatan manajemen yang memberikan gambaran sejauh mana hasil yang sudah dicapai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dalam bentuk akuntabilitas publik baik berupa keberhasilan maupun kekurangan yang terjadi. Kinerja merupakan *job performance*, adanya

semangat kerja di mana di dalamnya termasuk beberapa nilai keberhasilan baik bagi organisasi maupun individu. Kinerja merupakan hal utama yang ingin dicapai oleh setiap karyawan.

### **2.1.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Wibowo (2018:222) mengemukakan bahwa: Kinerja merupakan hasil melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi.

Simanjuntak (2015:221), menyatakan bahwa :Kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja setiap orang dipengaruhi oleh banyak faktor yang dapat digolongkan pada tiga kelompok, yaitu kompetensi individu orang yang bersangkutan, dukungan organisasi, dan dukungan manajemen.

Menurut Afandi (2018:83) bahwa : Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.

Dari pengertian mengenai kinerja tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja berupa kuantitas/kualitas yang dicapai oleh karyawan dalam melakukan sebuah pekerjaan sesuai dengan tugas dan wewenang yang telah diberikan.

### 2.1.3.2 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Kasmir (2016:188) yaitu sebagai berikut :

1. Kemampuan dan keahlian yaitu merupakan kemampuan atau *skill* yang dimiliki oleh seseorang dalam melakukan sebuah pekerjaan.
2. Pengetahuan yaitu merupakan pengetahuan tentang pekerjaan.
3. Rancangan kerja yaitu merupakan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya.
4. Kepribadian yaitu merupakan kepribadian atau karakter yang dimiliki seseorang, setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu dengan yang lain.
5. Motivasi kerja yaitu merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan.
6. Kepemimpinan yaitu merupakan perilaku seseorang pemimpin dalam mengatur, mengelola, dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.
7. Gaya kepemimpinan yaitu gaya atau sikap seseorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintah bawahannya.
8. Budaya organisasi yaitu merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan.
9. Kepuasan kerja yaitu merupakan perasaan senang/gembira atau perasaan suka seseorang sebelum dan sesudah melakukan suatu pekerjaan.

10. Lingkungan kerja yaitu merupakan suasana atau kondisi di sekitar lokasi tempat bekerja.
11. Loyalitas yaitu merupakan sikap kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempat bekerjanya.
12. Komitmen merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja.
13. Disiplin kerja yaitu merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara bersungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu.

Sedangkan menurut Widodo (2015:133) kinerja dipengaruhi oleh:

- a. Kualitas dan kemampuan pegawai, hal-hal yang berhubungan dengan pendidikan/pelatihan, etos kerja, motivasi kerja, sikap mental, dan kondisi fisik pegawai.
- b. Sarana pendukung, yaitu hal yang berhubungan dengan lingkungan kerja (keselamatan kerja, kesehatan kerja, sarana produksi, teknologi) dan hal yang berhubungan dengan kesejahteraan pegawai (upah/gaji, jaminan sosial, keamanan kerja)
- c. Supra sarana, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan kebijaksanaan pemerintah dan hubungan industrial manajemen.

### **2.1.3.3 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan**

Menurut Afandi (2018:89) indikator-indikator kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

1. Kuantitas hasil kerja

Segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan jumlah hasil kerja yang bisa dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.

2. Kualitas hasil kerja

Segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan kualitas atau mutu hasil kerja yang dapat dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.

3. Efisiensi dalam melaksanakan tugas

Berbagai sumber daya secara bijaksana dan dengan cara yang hemat biaya.

4. Disiplin kerja

Taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku.

5. Inisiatif

Kemampuan untuk memutuskan dan melakukan sesuatu yang benar tanpa harus diberi tahu, mampu menemukan apa yang seharusnya dikerjakan terhadap sesuatu yang ada di sekitar, berusaha untuk terus bergerak untuk melakukan beberapa hal walau keadaan terasa semakin sulit.

6. Ketelitian

Tingkat kesesuaian hasil pengukuran kerja apakah kerja itu udah mencapai tujuan apa belum.

7. Kepemimpinan

Proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.



## 8. Kejujuran

Salah satu sifat manusia yang cukup sulit untuk diterapkan.

## 9. Kreativitas

Proses mental yang melibatkan pemunculan gagasan atau yang melibatkan pemunculan gagasan.

Terdapat berbagai teori indikator kinerja pegawai. Salah satunya indikator kinerja pegawai Fadel (2016:196) mengemukakan beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja pegawai :

- a) Pemahaman atas tupoksi, bawahan harus terlebih dahulu paham tentang tupoksi masing-masing serta mengerjakan tugas sesuai dengan apa yang menjadi tanggung jawabnya.
- b) Inovasi memiliki inovasi yang positif dan menyampaikan pada atasan serta mendiskusikannya pada rekan kerja tentang pekerjaan.
- c) Kecepatan kerja dalam menjalankan tugas kecepatan kerja harus diperhatikan dengan menggunakan mengikuti metode kerja yang ada.
- d) Keakuratan kerja tidak hanya cepat, namun dalam menyelesaikan tugas karyawan juga harus disiplin dalam mengerjakan tugas dengan teliti dalam bekerja dan melakukan pengecekan ulang.
- e) Kerjasama kemampuan dalam bekerja sama dengan rekan kerja lainnya seperti bisa menerima dan menghargai pendapat orang lain.

### 2.1.4 Penelitian Terdahulu

Berdasarkan hasil literatur dari berbagai sumber terdapat beberapa penelitian terdahulu yang telah dilakukan. Adapun untuk penelitian terdahulu yang menjadi bahan rujukan dan gambaran dalam melakukan penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No. (1)	Penelitian Terdahulu (2)	Persamaan (3)	Perbedaan (4)	Hasil/Temuan (5)
1.	Yosep Satrio Wicaksono. 2016. Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Rangka Meningkatkan Semangat Kerja Dan Kinerja Karyawan (Studi Di SKM Unit V PT. Gudang Garam,Tbk Kediri). Jurnal Bisnis dan Manajemen Vol. 3 No.1, Januari 2016	Variabel Independen: Pelatihan Dependen: Kinerja Karyawan	Variabel Independen: Pengembangan Variabel Dependen: Semangat Kerja	Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa Pelatihan dan Pengembangan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan
2.	Munparidi. 2012. Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Musi Kota Palembang. Jurnal Orasi Bisnis Edisi ke-VII, Mei 2012	Variabel Independen: Pelatihan Variabel Dependen: Kinerja Karyawan	Variabel Independen: Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja	Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa Pelatihan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan
3.	Mohammad Kurniawan Darma Putra. 2019. Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan terhadap Kinerja Karywan Divisi Keamanan Aviation di Indonesia Angkasa Pura II (Persero) Palembang. Jurnal Ilmiah Ekonomi Global Masa Kini Volume 10 No. 1 Juli 2019	Variabel Independen: Pelatihan dan Pengembangan Variabel Dependen: Kinerja Karyawan	-	Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa Pelatihan secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan dan Pengembangan secara positif dan signifikan tidak terdapat pengaruh terhadap kinerja karyawan
4.	Suardi, Jeni Kamase, Abdul Rahman Abdi. 2022. Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Karir Serta Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat	Variabel Independen: Pelatihan dan Promosi Jabatan Variabel Dependen:	Variabel Independen: Pengembangan Karir	Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa Pelatihan dan Promosi Jabatan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan

No.	Penelitian Terdahulu	Persamaan	Perbedaan	Hasil/Temuan
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	Daerah Kabupaten Kepulauan Selayar. Jurnal Magister Manajemen Nobel Indonesia Volume 3 Nomor 2 April 2022 Hal. 193 – 205	Kinerja Karyawan		
5.	Prima Yulianti, Najla Dwi Fadhilah. 2021. Pengaruh Pelatihan dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Rakyat Indonesia Syariah Cabang Padang. Jurnal Ekonomi dan Bisnis Dharma Andalas Volume 23 No 2, Juli 2021	Variabel Independen: Pelatihan dan Promosi Jabatan Variabel Dependen: Kinerja Karyawan	-	Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa Pelatihan dan Promosi Jabatan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan
6.	Siti Husna, Yulian Bayu Ganar. 2021. Pengaruh Pelatihan Dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Kerja Karyawan Pada Pt. Permodalan Nasional Madani (Persero). Jurnal Perkusi Volume 1, Nomor 1, Januari 2021	Variabel Independen: Pelatihan dan Promosi Jabatan Variabel Dependen: Kinerja Karyawan	-	Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa Pelatihan dan Promosi Jabatan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan
7.	Elizar, Hasrudy Tanjung. 2018. Pengaruh Pelatihan, Kompetensi, Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen homepage: Vol 1, No. 1, September 2018, 46-58	Variabel Independen: Pelatihan Variabel Dependen: Kinerja Karyawan	Variabel Independen: Kompetensi dan Lingkungan Kerja	Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa Pelatihan berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan
8.	Agus Yulistiyono, Solahudin. 2018. Pengaruh Pelatihan Dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan Outsourcing Di Pt Garuda Indonesia (Persero) Tbk. Jurnal Manajemen Bisnis Vol. 8I No. 1, hal 35-46 2018	Variabel Independen: Pelatihan dan Promosi Jabatan Variabel Dependen: Kinerja Karyawan	-	Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa Pelatihan dan Promosi Jabatan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan
9.	Adianto, Sugiyanto. 2019. Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Prosiding Seminar Nasional Humanis 2019	Variabel Independen: Pelatihan Variabel Dependen: Kinerja Karyawan	Variabel Independen: Pengembangan	Dari hasil penelitian diketahui bahwa Pelatihan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

No.	Penelitian Terdahulu	Persamaan	Perbedaan	Hasil/Temuan
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10.	A.Sudrajat. 2020. Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Di Arthindo Utama. Jurnal Akrab Juara Volume 5 Nomor 1 Edisi Februari 2020 (150-159)	Variabel Independen: Pelatihan dan Pengembangan Variabel Dependen: Kinerja Karyawan	-	Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa Pelatihan dan Pengembangan berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Kinerja yang baik dan optimal merupakan suatu hal yang sangat diharapkan oleh semua pihak baik itu perusahaan maupun pribadi setiap orang karyawan. Untuk mendapatkan kinerja yang baik tersebut tentu dibutuhkan beberapa hal atau faktor yang harus dipenuhi untuk menunjang kinerja setiap karyawan. Dengan kinerja yang baik setiap karyawan akan mendapatkan apresiasi dan kepuasan pribadi terhadap pekerjaannya tersebut, sesuai dengan tugas dan wewenang nya masing-masing.

Pelatihan merupakan salah satu hal yang bisa dilakukan oleh perusahaan. Pelatihan tersebut harus bisa dilakukan dengan secara berkesinambungan dan terus-menerus. Pelatihan dilakukan untuk memastikan bahwa setiap karyawan mampu mengerjakan pekerjaannya, dengan begitu bisa dikatakan bahwa setiap karyawan memiliki kompetensi yang mampu bersaing. Pelatihan memfokuskan pada pelatihan yang bersifat teknis, artinya semua unsur pekerjaan yang dilakukan secara fisik harus bisa dilatih. Kasmir (2016:125) menjelaskan bahwa pelatihan merupakan proses untuk membentuk dan membekali karyawan dengan menambah keahlian, kemampuan, pengetahuan dan perilakunya. Ada beberapa indikator yang bisa mengukur pelatihan, yaitu menurut Gary Dessler (2015:284), pelatihan dibagi

menjadi 5 indikator yaitu sebagai berikut: (1) Instruktur, (2) Peserta pelatihan, (3) Metode, (4) Materi dan (5) Tujuan Pelatihan. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Yosep Satrio (2016) ditemukan hasil bahwa pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Lebih lanjut lagi dalam penelitian yang dilakukan oleh Mohammad Kurniawan (2019) ditemukan hasil bahwa pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Selain pelatihan, salah satu hal yang menjadi faktor dari kinerja karyawan adalah Promosi Jabatan. Andrew F. Sikula dalam Eti Nurhayati (2018: 88), secara teknik promosi adalah perpindahan di dalam suatu organisasi dari satu posisi ke posisi lainnya yang melibatkan peningkatan gaji maupun kenaikan status. Lebih lanjut, Samsudin Sadili dalam Eti Nurhayati (2018: 88), menjelaskan bahwa promosi adalah perpindahan seseorang di suatu jabatan organisasi dan diberikan kesempatan untuk maju ke jabatan yang lebih tinggi. Promosi jabatan adalah suatu proses perubahan dari suatu pekerjaan ke suatu pekerjaan yang lain, pada hierarki wewenang dan tanggung jawab yang lebih tinggi dibandingkan dengan wewenang dan tanggung jawab yang telah dibebankan kepada diri karyawan pada waktu sebelumnya. Adapun indikator-indikator dari promosi jabatan menurut Hasibuan (2016:111-113) adalah sebagai berikut: (1) Kesetiaan, (2) Tingkat Pendidikan (3) Pengalaman kerja dan (4) Inisiatif. Dalam penelitian yang telah dilakukan oleh Prima Yulianti pada tahun 2021 didapatkan hasil yaitu promosi jabatan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dan lebih lanjut lagi dalam penelitian yang dilakukan oleh Siti Husna juga didapatkan hasil yaitu promosi jabatan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Simanjuntak (2015: 221), menyatakan bahwa Kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja setiap orang dipengaruhi oleh banyak faktor yang dapat digolongkan pada tiga kelompok, yaitu kompetensi individu orang yang bersangkutan, dukungan organisasi, dan dukungan manajemen. Beberapa indikator yang dapat mengukur kinerja Menurut Afandi (2018:89) yaitu: (1) Kuantitas Hasil Kerja, (2) Kualitas Hasil Kerja, (3) Efisiensi, (4) Disiplin kerja (5) Inisiatif, (6) Ketelitian, (7) Kepemimpinan, (8) Kejujuran, dan (9) Kreativitas. Dalam penelitian Elizar, Hasrudy Tanjung (2018) didapatkan hasil bahwa pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Lebih lanjut lagi dalam penelitian Siti Husna, Yulian Bayu Ganar (2021); Suardi, Jeni Kamase, Abdul Rahman Abdi (2022) ditemukan bahwa pelatihan dan promosi sama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Keterkaitan antara Pelatihan, Promosi Jabatan, dan Kinerja Karyawan dapat dilihat dalam penelitian Prima Yulianti, Najla Dwi Fadhilah (2021); Suardi, Jeni Kamase, Abdul Rahman Abdi (2022) dengan hasil temuan yaitu diketahui bahwa Pelatihan dan Promosi Jabatan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

Pelatihan dan promosi jabatan saling memengaruhi. Pelatihan menjadikan karyawan memiliki kemampuan untuk dapat bekerja dengan optimal sesuai dengan tugas pokok serta fungsi mereka masing-masing. Pentingnya pelatihan bukanlah semata-mata bagi pegawai yang bersangkutan, tetapi juga keuntungan organisasi. Pelatihan yang dilakukan oleh perusahaan mampu memberikan manfaat bagi para karyawan. Hal ini memberikan kesempatan bagi karyawan untuk bisa dipromosikan jabatannya. Program pelatihan yang baik sesuai dengan metode dan tujuan yang

baik pula, maka akan memastikan para karyawan bisa memiliki jabatan yang lebih tinggi lagi. Pelatihan yang dilakukan juga dirancang untuk memperoleh karyawan yang mampu berprestasi dan fleksibel yang dapat menempati berbagai posisi jabatan dalam perusahaan. Sehingga dapat disimpulkan pelatihan dapat mempengaruhi promosi jabatan pada suatu perusahaan.

Promosi jabatan yang baik juga akan memengaruhi jalannya pelatihan, semakin baik promosi yang dilakukan, maka akan semakin baik juga pelatihan yang dilakukan kedepannya. Promosi jabatan dalam suatu organisasi kerja dilakukan untuk memotivasi karyawannya dalam meningkatkan hasil kinerja yang dilakukan. Salah satu upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan memberikan promosi jabatan. Promosi jabatan yang dilakukan menuntut perusahaan untuk melakukan berbagai program pelatihan yang dapat mempersiapkan karyawan menempati posisi jabatan tersebut. Sehingga promosi jabatan dapat mempengaruhi program pelatihan yang akan dilakukan oleh suatu perusahaan.

Penelitian yang menjelaskan hubungan antara promosi jabatan dengan pelatihan adalah penelitian yang dilakukan oleh Agus Yulistiyono, Solahudin (2018) diketahui ada hubungan antara promosi jabatan dengan pelatihan. Dalam penelitian Suardi, Jeni Kamase, Abdul Rahman Abdi (2022) juga diketahui terdapat hubungan antara pelatihan dan promosi jabatan.

### **2.3 Hipotesis**

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah dipaparkan tersebut dan didukung juga dengan beberapa penelitian terdahulu yang menjadi bahan rujukan, maka dalam penelitian ini ditetapkan hipotesis yaitu sebagai berikut : **“Terdapat**

**Pengaruh Pelatihan dan Promosi Jabatan terhadap Kinerja Karyawan Non Manajer di CV Sinarmas Motor Tasikmalaya”.**