

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Promosi Jabatan

1. Pengertian Promosi Jabatan

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

Menurut Hasibuan Promosi jabatan merupakan perpindahan seorang karyawan yang memperbesar wewenang dan tanggungjawab pada jabatan yang lebih tinggi dalam satu organisasi sehingga mengakibatkan kewajiban, hak, status, dan penghasilan yang semakin besar semakin besar.¹ Menurut Irham Fahmi promosi adalah suatu kenaikan jabatan seorang karyawan dari jabatan sebelumnya ke jabatan yang lebih tinggi.² Sedangkan menurut Siagian bahwa yang dimaksud dengan promosi adalah, seorang karyawan yang berpindah jabatan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan yang lebih tinggi yang tentunya diikuti dengan tanggungjawab dan penghasilan yang lebih besar pula. Setiap karyawan pasti ingin memperoleh kesempatan untuk mendapatkan promosi karena promosi dipandang sebagai penghargaan atas keberhasilan seseorang dalam mencapai hasil kinerja yang baik sekaligus sebagai pengakuan atas prestasi kerjanya sehingga karyawan berhak menduduki posisi jabatan yang lebih tinggi.³

¹ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya...*, hal.108

²Irham Fahmi, *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Aplikasi*, (Bandung : Alfabeta,2016), hal.88

³Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : PT. Bumi Aksara,2015), hal.169

Promosi dianggap sangat penting bagi setiap karyawan, karena dengan promosi karyawan merasa ada kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan karyawan yang bersangkutan untuk menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi. Dengan demikian, promosi akan memberikan status sosial, wewenang (*authority*), tanggungjawab (*responsibility*), serta penghasilan (*outcomes*) yang semakin besar bagi karyawan. Adanya promosi jabatan pada suatu perusahaan juga berperan dalam menarik pelamar yang semakin banyak untuk memasukkan lamarannya pada perusahaan tersebut, sehingga proses pengadaan karyawan yang baik bagi perusahaan akan lebih mudah. Sebaliknya, jika kesempatan untuk dipromosikan relatif kecil/tidak ada, maka gairah kerja, semangat kerja, disiplin kerja, dan prestasi kerja karyawan akan menurun. Penarikan dan pengadaan karyawan juga akan semakin sulit bagi perusahaan yang bersangkutan. Karena peranan promosi sangat besar bagi perusahaan, maka sebaiknya manajer personalia harus menetapkan program promosi serta menginformasikannya kepada para karyawan. Jika hal ini diinformasikan dengan baik, maka akan menjadi motivasi bagi karyawan untuk lebih berusaha meningkatkan kinerjanya.⁴

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa promosi jabatan merupakan suatu perpindahan jabatan dari jabatan yang rendah ke jabatan yang lebih tinggi yang tentunya diikuti dengan tugas, wewenang dan tanggungjawab yang lebih besar pula. Adanya promosi jabatan pada suatu

⁴ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya...*, hal.107

perusahaan sangat berpengaruh besar terhadap kinerja karyawan, dimana dengan adanya promosi maka karyawan akan termotivasi untuk selalu berusaha bekerja dengan baik dengan harapan akan memperoleh promosi jabatan yang diadakan oleh perusahaan, dengan demikian akan membawa dampak yang baik pula untuk kemajuan suatu perusahaan.

2. Asas-Asas Promosi Karyawan

Dalam program promosi jabatan asas promosi harus di paparkan dengan jelas, sehingga karyawan mengetahui dan memahami dengan jelas serta dapat menerapkan untuk memperoleh kesempatan promosi tersebut.

Asas-asas promosi karyawan meliputi :

a. Kepercayaan

Bahwa dalam menerapkan promosi jabatan, suatu perusahaan harus mengutamakan kepercayaan atas kejujuran, kemampuan, dan kecakapan karyawan dalam menyelesaikan tugasnya pada suatu jabatan tertentu. Sehingga karyawan baru akan dipromosikan jika karyawan itu menunjukkan kejujuran, kemampuan, kecakapannya dalam memangku jabatan.

b. Keadilaan

Bahwa dalam menerapkan promosi jabatan perusahaan harus bersikap adil terhadap penilaian kejujuran, kemampuan dan kecakapan seluruh karyawan. Penilaian harus jujur dan obyektif tidak pilih kasih serta tidak memandang suku, golongan dan keturunannya. Karyawan yang mempunyai kinerja yang baik serta memiliki peringkat (ranking) terbaik

hendaknya mendapat kesempatan pertama untuk dipromosikan. Promosi yang berasaskan keadilan akan menjadi alat motivasi bagi karyawan untuk meningkatkan prestasi kinerjanya.

c. Formasi

Promosi jabatan harus dilaksanakan berdasarkan kepada formasi yang ada, karena promosi karyawan hanya mungkin dilakukan jika ada formasi jabatan yang lowong. Untuk itu harus ada uraian pekerjaan/jabatan (job description) yang akan dilaksanakan karyawan. Jadi promosi hendaknya disesuaikan dengan formasi jabatan yang ada dalam perusahaan.⁵

Dari pemaparan diatas dapat disimpulkan bahwa dalam mempromosikan karyawan perusahaan harus berlaku adil terhadap semua karyawan tanpa memandang bulu baik itu kerabat atau bukan. Semua karyawan berhak mendapatkan promosi jabatan apabila karyawan tersebut benar-benar memiliki kriteria yang sesuai.

3. Dasar-dasar Promosi Jabatan

Dalam pelaksanaan pedoman yang dijadikan dasar untuk mempromosikan karyawan adalah:

a. Pengalaman (senioritas)

Pengalaman (senioritas) yaitu promosi jabatan didasarkan pada lamanya pengalaman kerja karyawan. Karena pertimbangan promosi adalah pengalaman kerja, sehingga orang yang terlama bekerja dalam

⁵ Ibid, hal.108

perusahaan mendapat prioritas pertama dalam tindakan promosi dengan alasan bahwa dengan pengalaman seseorang akan dapat mengembangkan kemampuannya sehingga karyawan akan tetap betah bekerja pada perusahaan dengan harapan suatu waktu ia akan dipromosikan.⁶ Alasan yang menjadi dasar senioritas ini adalah seorang karyawan yang telah lama bekerja akan mencerminkan kesetiaan mereka kepada perusahaan. Dasar pengukuran dengan senioritas adalah hal yang paling mudah dan objektif.⁷

b. Kecakapan (*ability*)

Kecakapan (*ability*) yaitu promosi jabatan yang didasarkan pada penilaian kecakapan karyawan karena kecakapan juga merupakan pertimbangan suatu perusahaan untuk melaksanakan promosi jabatan. Dengan alasan seseorang yang cakap dalam pekerjaannya akan menghasilkan kinerja yang baik dan bisa dipertanggungjawabkan. Kecakapan merupakan kumpulan pengetahuan (tanpa memperhatikan cara mendapatkannya) yang meliputi: 1) kecakapan dalam pelaksanaan prosedur kerja yang praktis, teknik-teknik khusus dan disiplin ilmu pengetahuan. 2) kecakapan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat dalam penyusunan kebijaksanaan dan didalam situasi manajemen. Kecakapan dibidang ini bisa digunakan untuk pekerjaan konsultasi atau pekerjaan pelaksanaan. Kecakapan ini mengkombinasikan elemen-elemen dari perencanaan,

⁶ Ibid, hal. 109

⁷Priyono dan Marnis, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Sidoarjo : Zifatama Publisher,2008), hal. 194

pengorganisasian, pengaturan, penilaian dan pembaruan. 3) kecakapan dalam memberikan motivasi secara langsung

c. Kombinasi kecakapan dan pengalaman

Kombinasi pengalaman dan kecakapan yaitu promosi jabatan didasarkan pada lamanya pengalaman dan kecakapan. Pertimbangan promosi adalah berdasarkan lamanya dinas, ijazah pendidikan formal yang dimiliki, dan hasil ujian kenaikan golongan. Cara ini adalah dasar promosi yang terbaik dan paling tepat karena mempromosikan orang yang paling berpengalaman dan cakap.

Hasibuan berpendapat bahwa promosi yang berdasarkan kombinasi pengalaman dan kecakapan, memberikan kebaikan-kebaikan antara lain sebagai berikut :

- 1) Memotivasi karyawannya untuk memperdalam pengetahuannya bahkan memaksa diri mengikuti pendidikan formal. Dengan demikian perusahaan akan mempunyai karyawan yang semakin terampil.
- 2) Moral karyawan akan semakin baik, bergairah, semangat dan prestasi kerjanya semakin meningkat karena ini merupakan elemen-elemen yang dinilai untuk promosi
- 3) Disiplin karyawan akan semakin baik karena disiplin termasuk elemen yang akan mendapat penilaian prestasi untuk dipromosikan
- 4) Memotivasi berkembangnya persaingan sehat dan dinamis diantara para karyawannya sehingga mereka berlomba-lomba untuk mencapai kemajuan
- 5) Perusahaan akan menempatkan karyawan yang terbaik pada setiap jabatan sehingga sasaran optimal akan tercapai.⁸

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa dalam mempromosikan karyawan, perusahaan harus selektif melihat kemampuan serta pengalaman karyawan yang akan dipromosikan. Karena karyawan

⁸ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya...*, hal.110

yang dipromosikan harus benar-benar karyawan yang memiliki kemampuan serta pengalaman yang memadai agar tugas, wewenang dan jabatan yang lebih tinggi yang akan di tanggungnya dapat terlaksana dengan baik. Promosi jabatan yang baik hendaknya diserahkan kepada karyawan yang memiliki kemampuan dan pengalaman yang lebih tinggi dari karyawan lain.

4. Syarat-syarat Promosi Jabatan

Untuk mendapatkan karyawan yang layak memperoleh promosi jabatan, perusahaan harus menetapkan syarat-syarat bagi karyawan untuk memperoleh promosi jabatan, sehingga promosi jabatan yang dilakukan diberikan kepada karyawan yang tepat. Syarat promosi jabatan pada setiap perusahaan berbeda-beda, sesuai dengan kebijakan perusahaan masing-masing. Syarat-syarat promosi pada umumnya meliputi hal-hal berikut:

Menurut Kadarisman syarat- syarat promosi jabatan meliputi:

- a. 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.
- b. 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.

- c. 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.
- d. Kejujuran, dalam mempromosikan karyawan kejujuran merupakan syarat penting.
- e. Tanggungjawab, seorang karyawan yang ingin memperoleh promosi jabatan, tanggungjawan terhadap pekerjaan juga sangat penting untuk diperhatikan.
- f. Kepandaian bergaul, dalam jabatan tertentu, kepandaian bergaul juga mungkin diperlukan sehingga perlu dicantumkan dalam syarat promosi jabatan.
- g. 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.
- h. 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.⁹

⁹ Kadarisman, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Rajawali Pers, 2013), hal. 143

Sedangkan menurut Hasibuan syarat-syarat promosi jabatan meliputi:

- a. Kejujuran, karyawan yang ingin memperoleh kesempatan promosi jabatan hendaknya harus mempunyai sifat jujur. Terutama jujur pada dirinya sendiri, bawahannya, serta jujur dalam menjalankan atau mengelola jabatannya.
- b. Disiplin, karyawan yang ingin memperoleh kesempatan promosi jabatan hendaknya harus disiplin pada dirinya, tugas-tugasnya, serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku baik tertulis maupun tidak tertulis.
- c. Prestasi Kerja, karyawan yang ingin memperoleh kesempatan promosi jabatan hendaknya mampu mencapai hasil kerja yang dapat dipertanggungjawabkan kualitas maupun kuantitas dan bekerja sama secara efektif dan efisien.
- d. Kerjasama, karyawan yang ingin memperoleh kesempatan promosi jabatan hendaknya dapat bekerja sama dengan sesama karyawan baik secara horizontal maupun vertikal dalam mencapai tujuan perusahaan.
- e. Kecakapan, karyawan yang ingin memperoleh kesempatan promosi jabatan hendaknya harus cakap, kreatif, inovatif dalam menyelesaikan tugas-tugas pada jabatannya tersebut dengan baik.

- f. Loyalitas, karyawan yang ingin memperoleh kesempatan promosi jabatan hendaknya harus bersikap loyal dan membela perusahaan dari tindakan yang merugikan.
- g. Kepemimpinan, karyawan yang ingin memperoleh kesempatan promosi jabatan hendaknya harus mampu membina dan memotivasi bawahannya untuk bekerja sama dan bekerja secara efektif dalam mencapai tujuan perusahaan.
- h. Komunikatif, karyawan yang ingin memperoleh kesempatan promosi jabatan hendaknya mampu berkomunikasi secara efektif dan mampu menerima atau mempersepsikan informasi dari atasan maupun dari bawahannya dengan baik, sehingga tidak terjadi miss komunikasi.
- i. Pendidikan, karyawan yang ingin memperoleh kesempatan promosi jabatan hendaknya harus telah memiliki ijazah dari pendidikan formal sesuai dengan spesifikasi jabatan.¹⁰

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa untuk mendapatkan promosi jabatan, seorang karyawan harus memenuhi kriteria dan syarat tertentu kriteria tersebut antara lain meliputi: 1) kejujuran, karyawan yang ingin mendapatkan promosi haruslah jujur dalam bekerja ia tidak menyelewengkan atau menyalahgunakan jabatannya. 2) disiplin, karyawan hendaknya selalu bersikap disiplin dan tidak melanggar aturan-aturan yang telah ditetapkan dalam suatu perusahaan. 3) prestasi kerja, seorang karyawan hendaknya memiliki kemampuan dalam menyelesaikan

¹⁰ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya...*, hal. 111

pekerjaannya dengan baik dan dapat dipertanggungjawabkan. 4) kerjasama, seorang karyawan harus mampu bekerjasama dengan baik antar sesama karyawan maupun dengan atasannya. 5) kecakapan, seorang karyawan harus memiliki kecakapan dalam mengemban tugasnya. 6) loyalitas, seorang karyawan hendaknya mampu menjaga nama baik perusahaan dan bersikap loyal pada perusahaan tempat bekerjanya. 7) kepemimpinan, seorang karyawan hendaknya memiliki jiwa kepemimpinan dimana dia harus siap dan mampu memimpin serta memberikan motivasi dan arahan pada bawahannya. 8) komunikatif, seorang karyawan mampu berkomunikasi dengan baik antar sesama karyawan maupun dengan atasannya serta mau menerima kritik dan saran dari seluruh pihak. 9) pendidikan, seorang karyawan hendaknya memiliki pendidikan formal sesuai dengan kriteria yang ditetapkan perusahaan. Apabila memenuhi beberapa syarat tersebut seorang karyawan berhak mengikuti seleksi promosi jabatan.

5. Jenis-Jenis Promosi

a. Promosi Sementara (Temporary Promotion)

Merupakan jenis promosi jabatan dimana seorang karyawan hanya dinaikkan jabatannya sementara waktu karena adanya jabatan lowong yang harus segera diisi.

b. Promosi Tetap (Permanent Promotion)

Merupakan promosi jabatan dimana seorang karyawan dipromosikan dari suatu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi karena

karyawan tersebut telah memenuhi syarat untuk dipromosikan. Sifat promosi ini adalah tetap.

c. Promosi Kecil (Small Scale Promotion)

Merupakan promosi jabatan dimana seorang karyawan dinaikkan jabatannya dari suatu jabatan yang tidak sulit ke jabatan yang sulit yang meminta ketrampilan tertentu, tetapi tidak disertai peningkatan wewenang, tanggungjawab dan gaji.

d. Promosi Kering (Dry Promotion)

Merupakan promosi jabatan dimana seorang karyawan dinaikkan jabatannya ke jabatan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan pangkat, wewenang, dan tanggungjawab tetapi tidak disertai dengan kenaikan gaji/upah.¹¹

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa promosi jabatan mempunyai banyak jenis diantaranya seperti promosi sementara, promosi tetap, promosi kecil, dan promosi kering. Hal tersebut dilakukan sesuai dengan kebutuhan perusahaan akan kekosongan karyawan.

6. Tujuan – Tujuan Promosi Jabatan

Suatu perusahaan memiliki tujuan yang berbeda-beda dalam menerapkan promosi jabatan untuk para karyawannya. Tujuan umum diberikannya promosi, yaitu:

¹¹Priyono dan Marnis, *Manajemen Sumber Daya*,...hal. 197

- a. Dengan adanya promosi maka memberikan pengakuan, jabatan, dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang menghasilkan kinerja baik.
- b. Dengan adanya promosi dapat menciptakan kepuasan dan kebanggaan pribadi, status sosial yang semakin tinggi, dan penghasilan yang semakin besar
- c. Dengan adanya promosi dapat merangsang karyawan agar lebih semangat bekerja, berdisiplin tinggi, dan berusaha meningkatkan produktivitas kerjanya.
- d. Dengan adanya promosi diharapkan dapat menjamin stabilitas kepegawaian dengan direalisasinya promosi kepada karyawan dengan dasar pada waktu yang tepat serta penilaian yang jujur.
- e. Dengan adanya promosi maka kesempatan promosi jabatan dapat menciptakan keuntungan berantai dalam perusahaan karena timbulnya lowongan berantai.
- f. Dengan adanya promosi maka memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kreativitas dan inovasinya yang lebih baik demi keuntungan optimal perusahaan.
- g. Dengan adanya promosi dapat menambah dan memperluas pengetahuan serta pengalaman kerja para karyawan dan dapat memotivasi karyawan lainnya

- h. Dengan adanya promosi maka diharapkan dapat mengisi kekosongan jabatan karena pejabatnya berhenti. Agar jabatan itu tidak lowong maka dipromosikan karyawan lainnya.
- i. Karyawan yang dipromosikan pada jabatan yang tepat, dapat menimbulkan semangat, kesenangan, dan ketenangannya dalam bekerja yang semakin tinggi sehingga produktivitas kerjanya juga meningkat.
- j. Dengan adanya promosi diharapkan dapat mempermudah penarikan pelamar sebab dengan adanya kesempatan promosi merupakan daya pendorong serta perangsang bagi pelamar-pelamar untuk memasukkan lamarannya.
- k. Dengan adanya promosi akan memperbaiki status karyawan dari karyawan sementara menjadi karyawan tetap setelah lulus dalam masa percobaan.¹²

Dari pemaparan diatas dapat disimpulkan bahwa banyak sekali tujuan adanya promosi jabatan, baik itu tujuan untuk perusahaan maupun tujuan promosi untuk karyawan. Pada intinya tujuan utama adanya promosi jabatan adalah untuk merangsang para karyawan agar terus berusaha meningkatkan kinerjanya sehingga hal tersebut akan membawa dampak baik bagi perusahaan.

¹² Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya...*, hal.113

B. Kompensasi

1. Pengertian Kompensasi

Banyak definisi yang dikemukakan oleh para ahli terkait dengan kompensasi. Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima oleh karyawan yang dimaksudkan sebagai pengganti jasa mereka atas kontribusinya pada perusahaan. Kompensasi menjadi alasan penting mengapa kebanyakan orang mencari pekerjaan.¹³ Untuk lebih jelas memahami tentang arti kompensasi berikut akan dipaparkan pengertian kompensasi menurut para ahli:

Menurut Hasibuan kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan¹⁴. Menurut Mangkuprawira yang dikutip oleh Meldona kompensasi merupakan bentuk pembayaran tunai langsung, pembayaran tidak langsung, dalam bentuk manfaat, dan insentif untuk memotivasi karyawan agar bekerja keras untuk mencapai produktivitas yang semakin tinggi.¹⁵ Menurut Sastrohadiwiryo yang dikutip oleh Lijan mengatakan bahwa kompensasi adalah imbalan atau balas jasa yang diberikan oleh organisasi kepada para tenaga kerja karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan menurut Werther dan Davis yang dikutip oleh menyatakan bahwa kompensasi merupakan sesuatu yang diterima pegawai sebagai penukar atas kontribusi jasa mereka bagi organisasi. Apabila dikelola dengan baik maka kompensasi membantu organisasi mencapai tujuan dan memperoleh, memelihara, dan menjaga pegawai dengan baik. Sebaliknya, tanpa kompensasi yang memadai maka pegawai yang ada saat ini sangat mungkin akan meninggalkan organisasi, dan organisasi akan kesulitan untuk merekrut kembali pegawai yang sesuai dengan kebutuhan.¹⁶

¹³Veithzal Rivai Zainal, *Manajemen Sumber Daya...*, hal.541

¹⁴Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya...*, hal.118

¹⁵Meldona, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Integratif*, (Malang : UIN Malang Press,2009), hal. 295

¹⁶Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya...*, hal.218

Jadi dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan yang merupakan balas jasa mereka atas pekerjaan atau kontribusi yang dilakukan terhadap perusahaan, dimana kompensasi dapat berupa kompensasi finansial maupun non finansial. Pemberian kompensasi sangat penting bagi karyawan maupun bagi perusahaan dimana karyawan akan dapat mencukupi kebutuhan hidupnya yang kemudian akan menimbulkan kepuasan pada karyawan sehingga karyawan akan lebih giat dalam bekerja yang kemudian akan membawa dampak positif bagi perusahaan yaitu dengan tercapainya tujuan-tujuan perusahaan.

2. Jenis Kompensasi

Kompensasi yang merupakan suatu penghargaan tidak sekedar berbentuk pemberian upah atau gaji sebagai balas jasa atas kontribusi mereka dalam suatu perusahaan. Penghargaan tersebut dapat dibedakan jenis-jenisnya sebagai berikut:

1. Kompensasi langsung

Kompensasi langsung adalah kompensasi finansial maupun inatura yang diterima langsung oleh karyawan sebagai imbalan atas kerja mereka dalam suatu perusahaan. kompensasi finansial adalah dalam bentuk keuangan, sedangkan kompensasi inatura adalah berupa barang seperti beras dan sebagainya. Dewasa ini, beberapa perusahaan masih memberikan kompensasi dalam bentuk beras di samping uang. Kompensasi langsung terdiri dari:

- a. Upah dasar, merupakan upah asli yang belum dikurangi pajak atau potongan lainnya atau sebelum ditambah dengan tunjangan-tunjangan atau benefit lainnya.
 - b. Upah kinerja, merupakan upah yang diberikan kepada karyawan yang kinerjanya memenuhi kriteria atau standar kinerja tertentu.
 - c. Upah insentif, merupakan upah tambahan yang diberikan kepada karyawan yang kinerjanya melampaui standar yang telah ditetapkan perusahaan.
 - d. Upah yang ditunda, merupakan pengaturan kompensasi dimana sebagian dari penghasilan karyawan dibayarkan sesudah upah tersebut diperoleh.¹⁷
2. Kompensasi Tidak Langsung

Kompensasi tidak langsung merupakan kompensasi finansial dan nonfinansial yang diterima oleh karyawan sebagai tambahan dari kompensasi langsung yang mereka terima. Kompensasi tidak langsung antara lain terdiri dari:

- a. Program proteksi, merupakan program perusahaan yang diberikan kepada karyawan dengan tujuan untuk mengantisipasi adanya risiko yang kemungkinan terjadi pada seorang karyawan. Termasuk dalam program proteksi adalah asuransi kesehatan, asuransi jiwa, penghasilan karena cacat dan pensiun.

¹⁷Wirawan, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Psikologis, Hukum Ketatanegaraan, Aplikasi dan Penelitian: Aplikasi dalam Organisasi Bisnis, Pemerintahan dan Pendidikan*, (Jakarta: Rajawali Press, 2015), hal. 369

- b. Upah ketika tidak bekerja, merupakan suatu kompensasi dimana karyawan memperoleh tunjangan seperti cuti hari besar, cuti sakit, cuti hamil, menjalankan kewajiban negara seperti wajib militer dan jadi panitia pemilihan umum.
- c. *Services and prerequisite*, merupakan suatu fasilitas yang disediakan perusahaan untuk kelancaran karyawan dalam menjalankan tugasnya. Jenisnya antara lain perumahan, uang transpor, uang makan, dan fasilitas kerja, liburan.¹⁸

Sedangkan menurut Rivai bentuk-bentuk kompensasi meliputi:

a. Gaji

Gaji merupakan balas jasa yang diterima karyawan dalam bentuk uang yang diberikan sebagai penghargaan atas kontribusi karyawan yang telah memberikan sumbanagan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan. Atau dapat juga di katakan sebagai bayaran tetap yang di terima karyawan dari keanggotaannya dalam sebuah perusahaan.

b. Upah

Upah merupakan imbalan finansial yang dibayarkan langsung kepada karayawan yang pemberiannya didasarkan pada jam kerja, jumlah barang yang di hasilkan atau banyaknya pelayanan yang di berikan. Jadi besarnya upah dapat berubah-ubah sesuai dengan hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan oleh karyawan. tidak seperti gaji yang jumlahnya relatif tetap.

¹⁸ Ibid, hal.372

c. Insentif

Insentif merupakan balas jasa langsung yang di bayarkan oleh perusahaan kepada karyawan dikarenakan kinerjanya melebihi standar yang telah ditentukan. Insentif merupakan bentuk lain dari upah langsung di luar upah dan gaji yang merupakan kompensasi tetap, yang biasa disebut kompensasi berdasarkan kinerja (*pay for performance plan*).

d. Kompensasi tidak langsung (*fringe benefit*)

Merupakan kompensasi tambahan yang diberikan kepada karyawan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap seluruh karyawan sebagai upah yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan para karyawan. Contohnya berupa fasilitas-fasilitas, yaitu: asuransi, tunjangan, uang pensiun dan lain-lain.¹⁹

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa kompensasi tidak hanya meliputi gaji pokok, tetapi kompensasi mencakup aspek yang lebih luas, baik kompensasi langsung seperti gaji/upah maupun kompensasi tidak langsung seperti insentif, asuransi, tunjangan, pesangon, uang pensiun, cuti kerja, fasilitas kantor, dan lain sebagainya.

3. Tujuan Kompensasi

Setiap perusahaan mempunyai tujuan yang berbeda-beda dalam pemberian kompensasi. Hal ini tentunya tergantung pada kepentingan perusahaan. Tujuan utama pemebrian kompensasi dapat dikatakan sebagai salah satu motivasi atau perangsang yang diberikan oleh perusahaan untuk

¹⁹ Veithzal Rivai Zainal, *Manajemen Sumber Daya...*, hal.544

meningkatkan kinerja karyawan. Tujuan kompensasi menurut Hasibuan antara lain :

- a. Ikatan Kerja Sama, dengan pemberian kompensasi diharapkan dapat terjalin ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.
- b. Kepuasan Kerja, dengan pemberian kompensasi diharapkan para karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga menimbulkan kepuasan kerja dari jabatannya.
- c. Pengadaan Efektif, dengan adanya kompensasi perusahaan berharap akan lebih mempermudah untuk memperoleh dan merekrut karyawan.
- d. Motivasi, dengan adanya kompensasi diharapkan para karyawan akan lebih termotivasi untuk selalu berusaha memperbaiki dan meningkatkan kinerjanya.
- e. Stabilitas Karyawan, dengan pemberian kompensasi yang adil dan layak sesuai jabatan dan kinerja karyawan diharapkan stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turn-over* relatif kecil.
- f. Disiplin, dengan adanya kompensasi diharapkan para karyawan lebih patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan perusahaan sehingga karyawan akan lebih meningkatkan kedisiplinan.

- g. Pengaruh Serikat Buruh, dengan adanya kompensasi yang baik diharapkan pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.
- h. Pengaruh Pemerintah, dengan adanya kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) diharapkan intervensi pemerintah dapat dihindarkan.²⁰

Menurut Kadarisman, tujuan pemberian kompensasi adalah:

- a. Pemenuhan kebutuhan ekonomi, kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan berupa gaji, tunjangan maupun bentuk kompensasi lain adalah untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari. Dengan kepastian menerima gaji secara tetap berarti menjadi jaminan bagi karyawan dan keluarganya.
- b. Meningkatkan produktivitas kerja, pemberian kompensasi yang adil dan layak akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih produktif.
- c. Memajukan perusahaan, semakin berani perusahaan memberikan kompensasi yang tinggi, maka semakin menunjukkan majunya suatu perusahaan. Karena pemberian kompensasi yang besar hanya mungkin apabila perusahaan adalah suatu perusahaan yang besar.

²⁰ Hasibuan S.P. Malayu, *Manajemen Sumber Daya...*, hal.121

- d. Menciptakan keseimbangan dan keahlian, ini berarti bahwa pemberian kompensasi berhubungan dengan persyaratan yang harus dipenuhi oleh karyawan pada suatu jabatan tertentu sehingga akan tercipta keseimbangan antara input (syarat-syarat) dan output.²¹

Sedangkan menurut Sedarmayanti tujuan pemberian kompensasi adalah:

- a. Menghargai prestasi kerja, pemberian kompensasi yang memadai merupakan suatu penghargaan perusahaan kepada karyawannya. Hal tersebut selanjutnya akan mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerjanya sesuai dengan harapan perusahaan.
- b. Menjamin keadilan, dengan adanya sistem kompensasi yang baik, maka akan menjamin adanya keadilan di antara karyawan dalam perusahaan. Masing-masing karyawan akan memperoleh balas jasa yang sesuai dengan tugas, wewenang dan tanggungjawab, jabatan dan prestasi kerja masing-masing.
- c. Mempertahankan karyawan, dengan adanya sistem kompensasi yang baik para karyawan akan lebih betah dan bertahan untuk tetap bekerja pada suatu perusahaan.
- d. Memperoleh karyawan yang bermutu, dengan adanya sistem kompensasi yang baik, maka akan menarik lebih banyak calon

²¹ Kadarisman, *Manajemen Kompensasi*, (Jakarta : Rajawali Pers, 2014), hal.98

karyawan. Dengan banyaknya pelamar tersebut maka kesempatan untuk memilih karyawan yang baik dan bermutu akan semakin besar.

- e. Pengendalian biaya, dengan adanya sistem kompensasi yang baik akan mengurangi seringnya pelaksanaan rekrutmen sehingga akan lebih menghemat biaya pengeluaran perusahaan untuk proses rekrutmen karyawan.
- f. Memenuhi peraturan, sistem administrasi kompensasi yang baik merupakan suatu tuntutan yang harus dipenuhi, suatu perusahaan yang baik dituntut untuk memiliki sistem administrasi kompensasi yang baik.²²

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa tujuan pemberian kompensasi secara umum adalah untuk membantu perusahaan dalam mencapai tujuan, dimana kompensasi diberikan kepada karyawan agar karyawan merasa puas serta menimbulkan motivasi agar karyawan lebih meningkatkan kinerjanya untuk kemajuan perusahaan tersebut.

4. Faktor yang mempengaruhi pemberian kompensasi

Pemberian kompensasi yang adil dan layak bagi karyawan akan menciptakan suasana kerja yang lebih menyenangkan sehingga dapat menimbulkan semangat dan motivasi kerja karyawan yang lebih tinggi dengan demikian kinerja karyawan akan meningkat. Faktor-faktor berikut meliputi:

²² Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, (Bandung : CV Mandar Maju, 2018), hal. 24

a. Faktor dari dalam perusahaan

1. Berat ringannya suatu pekerjaan, biasanya pada suatu perusahaan memberikan kompensasi yang lebih tinggi pada pekerjaan yang mengandung risiko kerja tinggi.
2. Kemampuan kerja karyawan, pemberian kompensasi pada suatu perusahaan biasanya didasarkan pada kemampuan karyawan yang bersangkutan. Semakin baik kinerja karyawan maka kompensasi juga akan lebih besar.
3. Jabatan atau pangkat, semakin tinggi jabatan karyawan dalam suatu perusahaan maka kompensasi yang diberikan juga akan semakin besar.
4. Pendidikan, dalam pemberian kompensasi biasanya perusahaan melihat pendidikan dari karyawan tersebut. Semakin baik dan tinggi pendidikan seorang karyawan maka kompensasi yang diberikan juga semakin besar.
5. Lama bekerja, semakin lama seorang karyawan bekerja pada suatu perusahaan maka pemberian kompensasi juga akan meningkat sesuai dengan lamanya bekerja. Hal tersebut dilakukan untuk meningkatkan gairah kerja karyawan.
6. Kemampuan perusahaan, pemberian kompensasi juga sangat dipengaruhi oleh kemampuan perusahaan dalam hal keuangan. Pada perusahaan besar juga akan memberikan kompensasi kepada

karyawannya dengan jumlah yang relatif besar dibandingkan dengan perusahaan yang menengah atau kecil.

b. Faktor dari dalam perusahaan

1. Peraturan pemerintah, pemerintah ikut berperan dalam penetapan besarnya balas jasa untuk para pekerja. Campur tangan pemerintah dalam hal ini dapat dilihat dari peraturan penetapan upah minimum. Penetapan upah minimum ini didasarkan pada kebutuhan pokok hidup sehari-hari.
2. Biaya hidup, penentuan jumlah kompensasi yang diberikan juga didasarkan pada biaya hidup sehari-hari. Biaya hidup ini dipengaruhi oleh harga-harga kebutuhan bahan pokok.
3. Tawar menawar serikat kerja, tawar menawar dengan kelompok serikat kerja akan sangat berpengaruh pada perusahaan tanpa serikat kerja. Untuk mencegah posisi karyawan yang kuat dalam perusahaan manajer akan mengusahakan pemberian kompensasi yang disamakan atau melampaui patokan kompensasi yang ditetapkan oleh serikat kerja.
4. Letak geografis, jumlah pemberian kompensasi pada suatu perusahaan juga didasarkan pada letak geografis. Hal ini disebabkan karena perbedaan letak geografis juga menyebabkan biaya hidup yang berbeda. Contohnya biaya hidup di kota lebih mahal dibandingkan dengan di desa. Sehingga kompensasi yang diberikan

oleh perusahaan yang terletak dikota akan semakin besar dibandingkan perusahaan yang ada didesa.

5. Pasar tenaga kerja, pemberian kompensasi juga sangat dipengaruhi oleh penawaran dan permintaan tenaga kerja dipasar. Sesuai dengan hukum penawaran dan permintaan, pada saat keadaan perekonomian berada pada titik yang tinggi maka permintaan akan tenaga kerja akan meningkat, hal ini akan menyebabkan kompensasi dan balas jasa meningkat. Sebaliknya, apabila perekonomian dalam keadaan resesi maka permintaan akan tenaga kerja akan menurun, sedangkan penawaran banyak. Hal ini akan menyebabkan tingkat kompensasi mengalami penurunan.²³

Masalah kompensasi bukanlah masalah yang sederhana, tetapi cukup kompleks sehingga setiap perusahaan hendaknya mempunyai suatu pedoman bagaimana menetapkan kompensasi yang tepat, bukan hanya dari segi jumlahnya tetapi masih banyak faktor lain yang harus dipertimbangkan, sehingga dengan pemberian kompensasi tersebut dapat menopang tercapainya tujuan perusahaan secara lebih efektif dan efisien. Faktor-faktor tersebut antara lain meliputi:

- a. Kompensasi yang diberikan harus dapat memenuhi kebutuhan minimal, agar kompensasi yang diberikan mempunyai efek positif maka minimal jumlah yang diberikan haruslah dapat memenuhi kebutuhan secara minimal. Tidak hanya itu kompensasi yang diberikan juga harus sesuai dengan peraturan yang berlaku.
- b. Kompensasi harus dapat mengikat,

²³ Kadarisman, *Manajemen Kompensasi...*, hal.23

- c. Kompensasi yang diberikan harus dapat menimbulkan semangat dan gairah kerja, sehingga efisiensi dan efektivitas dapat dipertahankan atau ditingkatkan.
- d. Kompensasi harus adil
- e. Kompensasi tidak boleh bersifat statis
- f. Komposisi dari kompensasi yang diberikan harus diperhatikan,²⁴

Berdasarkan pemaparan diatas dapat disimpulkan bahwa dalam pemberian kompensasi ada beberapa faktor-faktor yang menjadi pertimbangan perusahaan. Faktor-faktor tersebut meliputi faktor dari dalam perusahaan dan dari luar perusahaan. Dengan adanya faktor-faktor tersebutlah yang menyebabkan setiap perusahaan memiliki kebijakan kompensasi yang berbeda-beda.

C. Pelatihan

1. Pengertian pelatihan

Untuk memperkaya pemahaman tentang konsep pelatihan, berikut akan dipaparkan beberapa pengertian pelatihan yang dikemukakan oleh para ahli.

Menurut Rivai pelatihan adalah proses yang sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi, yang berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaannya.²⁵ Menurut Simamora yang dikutip oleh Lijan pelatihan adalah serangkaian aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan keahlian-keahlian, pengetahuan, pengalaman, ataupun perubahan sikap seseorang. Menurut Soni Sumarsono yang dikutip oleh Lijan pelatihan merupakan salah satu faktor yang penting dalam pengembangan SDM. Pelatihan tidak hanya menambah pengetahuan, tetapi juga meningkatkan ketrampilan bekerja sehingga

²⁴ Alex S. Nitisemito, *Manajemen Personalia*, (Jakarta : Ghalia Indonesia, 2018), hal.149

²⁵ Veithzal Rivai Zainal, *Manajemen Sumber Daya...*, hal.164

meningkatkan produktivitas kerja.²⁶ Sedangkan menurut Nawawi pelatihan adalah proses memberikan bantuan bagi para pekerja untuk menguasai keterampilan khusus atau membantu untuk memperbaiki kekurangan dalam melaksanakan pekerjaan. Fokus kegiatannya adalah untuk meningkatkan kemampuan kerja dalam memenuhi kebutuhan tuntutan cara bekerja yang paling efektif pada masa sekarang.²⁷ Menurut Alex pelatihan adalah suatu kegiatan yang diadakan oleh perusahaan yang bertujuan untuk memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan dan pengetahuan para karyawan. Setiap perusahaan pasti menginginkan agar para karyawan mampu bekerja secara lebih efektif dan efisien, untuk itu perusahaan tidak boleh menganggap remeh adanya program pelatihan. Memang ada beberapa karyawan yang mampu memotivasi dirinya sendiri untuk dapat meningkatkan kinerjanya tanpa campur tangan dari perusahaan. Namun dalam prakteknya, jumlah karyawan yang mampu memotivasi dirinya sendiri adalah sangat kecil. Disamping itu kemungkinan latihan yang dilakukan oleh pribadi tidak sesuai dengan tujuan yang diinginkan oleh perusahaan.²⁸ Pelatihan juga diartikan sebagai suatu proses memperbaiki keterampilan kerja karyawan untuk membantu pencapaian tujuan perusahaan. Pada awalnya pelatihan karyawan hanya diperuntukkan kepada tenaga-tenaga operasional, agar memiliki keterampilan secara teknis. Tetapi, kini pelatihan diberikan kepada setiap karyawan dalam perusahaan.²⁹

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

2. Tujuan pelatihan

Secara umum pelatihan bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan efektifitas dan efisiensi kinerja karyawan dalam melaksanakan

²⁶ Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya...*, hal.169

²⁷ Nawawi Hadari, *Manajemen Sumber Daya Manusia : Untuk Bisnis yang Kompetitif*, (Yogyakarta : Gadjah Mada University Press, 2011), hal. 215

²⁸ Alex S. Nitisemito, *Manajemen Personalialia*,...hal.86

²⁹ Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Erlangga, 2012), hal.202.

tugasnya untuk mencapai tujuan suatu perusahaan. Semakin baik program pelatihan yang diadakan oleh suatu perusahaan maka akan semakin baik pula kinerja karyawan. Karyawan yang secara rutin memperoleh pelatihan, mempunyai kecenderungan untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik. Tujuan-tujuan utama pelatihan pada intinya dapat dikelompokkan dalam enam bidang utama, yaitu :

- a. Memperbaiki kinerja, dengan adanya program pelatihan diharapkan akan dapat memperbaiki kinerja. Karena dengan program pelatihan karyawan akan dapat menambah keterampilan sehingga karyawan yang bekerja secara tidak memuaskan, dengan mengikuti program pelatihan dapat memungkinkan memperbaiki kinerjanya.
- b. memutakhirkan keahlian para karyawan, dengan adanya program pelatihan diharapkan kemampuan karyawan dapat sejalan dengan kemajuan teknologi. Melalui pelatihan, pelatih akan memastikan bahwa karyawan dapat secara efektif menggunakan teknologi-teknologi baru. Dengan adanya perubahan teknologi berarti suatu pekerjaan juga mengalami perubahan atau perkembangan dan keahlian serta kemampuan karyawanpun pasti harus dimutakhirkan melalui pelatihan, sehingga kemajuan teknologi tersebut secara sukses dapat diintegrasikan kedalam organisasi.
- c. mengurangi waktu belajar, dengan adanya program pelatihan maka akan mengurangi waktu bagi karyawan baru untuk belajar memahami akan tugas-tugasnya dalam suatu perusahaan, sehingga karyawan menjadi lebih

kompeten dalam pekerjaannya melalui pelatihan tersebut. Sering seorang karyawan belum memiliki keahlian dan kemampuan yang dibutuhkan untuk menjadi karyawan yang kompeten, yaitu mampu mencapai tingkat output dengan standar kualitas yang diharapkan.

- d. Dengan adanya program pelatihan diharapkan dapat membantu memecahkan permasalahan operasional perusahaan.
- e. Dengan adanya program pelatihan diharapkan dapat mempersiapkan karyawan untuk promosi. Salah satu cara untuk menarik, mempertahankan, dan memotivasi karyawan adalah dengan melalui program pengembangan karier yang sistematis. Dengan adanya pelatihan memungkinkan karyawan menguasai keahlian yang dibutuhkan untuk pekerjaan berikutnya dijenjang organisasi yang lebih tinggi dan memudahkan transisi dari pekerjaan karyawan saat ini ke posisi atau pekerjaan yang melibatkan tanggungjawab yang lebih besar. Dengan secara berkesinambungan mengembangkan dan mempromosikan karyawan melalui pelatihan, maka perusahaan akan dapat menikmati karyawan yang berbobot, termotivasi dan memuaskan.
- f. Dengan adanya pelatihan diharapkan dapat mengupayakan kesamaan visi dan misi perusahaan diantara sesama karyawan sehingga memiliki pandangan yang sama terhadap perusahaan dan pekerjaan.
- g. Dengan adanya program pelatihan diharapkan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan perkembangan pribadi. Bagi sebagian besar manajer yang berorientasi pada pencapaian dan membutuhkan tantangan-tantangan baru

pada pekerjaannya, maka pelatihan dapat memainkan peran ganda dengan menyediakan aktivitas-aktivitas yang membuahkan efektivitas organisasional yang lebih besar dan meningkatkan pertumbuhan pribadi bagi semua karyawan.³⁰

Sedangkan Tujuan pelatihan menurut Mangkunegara meliputi :

- a. Meningkatkan penghayatan jiwa dan ideologi
- b. Meningkatkan produktivitas kerja
- c. Meningkatkan kualitas kerja
- d. Meningkatkan ketetapan perencanaan sumber daya manusia
- e. Meningkatkan sikap moral dan semangat kerja
- f. Meningkatkan rangsangan agar pegawai mampu berprestasi secara maksimal
- g. Meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja
- h. Menghindarkan keusangan
- i. Meningkatkan perkembangan pegawai.³¹

Dari berbagai tujuan diatas, dapat disimpulkan bahwa tujuan utama adanya pelatihan adalah untuk mengembangkan serta meningkatkan keahlian, keterampilan dan kemampuan karyawan dalam menghadapi, menangani serta memecahkan seluruh permasalahan yang ada dalam suatu perusahaan sehingga diharapkan seorang karyawan profesional dan handal dalam menjalankan tugasnya pada perusahaan. Dengan kinerjanya yang baik demikian tujuan perusahaan akan tercapai.

3. Manfaat pelatihan

a. Manfaat untuk perusahaan, meliputi:

1. Mengarahkan untuk meningkatkan profitabilitas atau sikap yang lebih positif terhadap orientasi profit.
2. Memperbaiki pengetahuan kerja dan keahlian pada semua level

³⁰ Burhanuddin Yusuf, *Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah*, (Jakarta : Rajawali Pers, 2015), hal. 143

³¹ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya...*, hal.45

3. Memperbaiki moral SDM
4. Membantu karyawan untuk mengetahui tujuan perusahaan
5. Membantu menciptakan citra perusahaan yang lebih baik
6. Mendukung kebenaran, keterbukaan dan kepercayaan
7. Meningkatkan hubungan antara atasan dan bawahan
8. Membantu pengembangan perusahaan
9. Belajar dari peserta yang dilatih
10. Membantu persiapan dan pelaksanaan kebijakan perusahaan
11. Memberikan informasi kebutuhan perusahaan dimasa depan
12. Perusahaan dapat membuat keputusan dan memecahkan masalah yang lebih efektif
13. Membantu pengembangan promosi dari dalam
14. Membantu pengembangan ketrampilan kepemimpinan, motivasi, kesetiaan, sikap dan aspek lain yang biasanya diperlihatkan pekerja
15. Membantu meningkatkan efisiensi, efektifitas, produktivitas dan kualitas kerja
16. Membantu menekan biaya dalam berbagai bidang seperti produksi, SDM, administrasi
17. Meningkatkan rasa tanggungjawab terhadap kompetensi dan pengetahuan perusahaan
18. Meningkatkan hubungan antarburuh dengan manajemen
19. Mengurangi biaya konsultan luar dengan konsultan internal
20. Mendorong mengurangi perilaku merugikan

21. Mencitakan iklim yang baik untuk pertumbuhan
 22. Membantu meningkatkan komunikasi organisasi
 23. Membantu karyawan menyesuaikan diri dengan perubahan
 24. Membantu menangani konflik agar terhindar dari stress kerja
- b. Manfaat untuk individual (karyawan)
1. Membantu karyawan dalam membuat keputusan dan pemecahan masalah yang lebih efektif
 2. Melalui pelatihan, variabel pengenalan, pencapaian prestasi, pertumbuhan, tanggungjawab dan kemajuan dapat diinternalisasi dan dilaksanakan
 3. Mendorong pencapaian pengembangan diri dan percaya diri
 4. Membantu karyawan mengatasi stres, frustrasi, dan konflik
 5. Memberikan informasi tentang meningkatnya pengetahuan kepemimpinan, ketrampilan komunikasi dan sikap
 6. Meningkatkan kepuasan kerja dan pengakuan
 7. Membantu karyawan mendekati tujuan pribadi sementara meningkatkan ketrampilan interaksi
 8. Memenuhi kebutuhan personal peserta dan pelatih
 9. Memberikan nasihat untuk karyawan agar terus mau belajar
 10. Membantu pengembangan ketrampilan bicara, mendengar dan menulis
 11. Membantu menghilangkan rasa takut melaksanakan tugas baru

- c. Manfaat untuk personel, hubungan SDM, dan pelaksana kebijakan, meliputi:
1. Meningkatkan komunikasi antar kelompok dan individu
 2. Membantu dalam orientasi bagi karyawan baru, karyawan transfer atau promosi
 3. Memberikan informasi kesamaan kesempatan dan aksi afirmatif
 4. Memberikan informasi tentang hukum pemerintah dan kebijakan administrasi
 5. Meningkatkan ketrampilan antar personal
 6. Membuat kebijakan perusahaan, aturan dan regulasi
 7. Meningkatkan kualitas moral
 8. Membantu kohesivitas dalam kelompok
 9. Memberikan iklim baik untuk belajar, tumbuh dan koordinasi
 10. Membuat perusahaan menjadi tempat yang lebih baik untuk bekerja dan hidup.³²

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

³² Sjafriz Mangkuprawira, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, (Bogor : Ghalia Indonesia, 2014), hal.136

dengan demikian pula akan membawa kemajuan bagi perusahaan. Selanjutnya adanya pelatihan juga bermanfaat untuk menjalin dan mempererat hubungan antar karyawan baik dengan atasan maupun bawahan.

4. Kebutuhan pelatihan

Program pelatihan akan berhasil jika pelatihan diadakan sesuai dengan kebutuhan. Pada dasarnya kebutuhan itu adalah untuk memenuhi kekurangan pengetahuan, meningkatkan keterampilan, atau sikap dengan masing-masing kadar yang bervariasi. Kebutuhan pelatihan dapat digolongkan menjadi:

- a. Kebutuhan untuk memenuhi tuntutan sekarang. Program pelatihan dibutuhkan apabila prestasi karyawannya tidak sesuai dengan standar hasil kerja yang dituntut pada jabatan itu. Sehingga dirasa perlu adanya pelatihan untuk meningkatkan ketrampilan kerja karyawan.
- b. Memenuhi kebutuhan tuntutan jabatan lainnya. Program pelatihan dibutuhkan apabila seorang karyawan hendak berpindah jabatan. Sehingga dirasa perlu adanya pelatihan untuk mengasah ketrampilan dan pengetahuan karyawan akan jabatan yang baru. Pada tingkat hierarki manapun dalam perusahaan sering dilakukan rotasi jabatan. Alasannya bermacam-macam, ada yang menyebutkan untuk mengatasi kejenuhan, ada juga yang menyebutkan untuk membentuk orang generalis.
- c. Untuk memenuhi tuntutan perubahan. Program pelatihan sangat perlu dilaksanakan guna untuk mengantisipasi ketertinggalan karyawan

akan teknologi maupun informasi yang cepat mengalami perubahan. Perubahan-perubahan baik intern (perubahan sistem, struktur organisasi) maupun ekstern (perubahan teknologi, perubahan orientasi bisnis perusahaan) sering memerlukan adanya tambahan pengetahuan baru. Meskipun pada saat ini tidak ada persoalan antara kemampuan orangnya dengan tuntutan jabatannya, tetapi dalam rangka menghadapi perubahan di atas dapat diantisipasi dengan adanya pelatihan yang bersifat potensial. Sehingga dengan adanya pelatihan tersebut karyawan akan terus mengalami perkembangan sesuai dengan perubahan-perubahan yang ada.³³

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa pelatihan merupakan hal penting yang harus ada dalam suatu perusahaan. Karena pelatihan ini merupakan strategi atau cara perusahaan untuk terus meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Dimana kebutuhan akan pelatihan ini adalah untuk memenuhi tuntutan sekarang, untuk memenuhi kebutuhan tuntutan jabatan, dan untuk memenuhi tuntutan perubahan. Sehingga diharapkan dengan adanya pelatihan perusahaan mampu untuk terus mengembangkan kemampuan sumber daya manusianya agar dapat mengikuti perkembangan yang ada.

5. Indikator pelatihan

Dalam melaksanakan pelatihan ada beberapa indikator penting yaitu meliputi:

- a. Tujuan, tujuan pelatihan harus jelas dan dapat diukur

³³ Meldona dan Siswanto, *Perencanaan Tenaga Kerja Tinjauan Integratif*, (Malang : UIN Maliki Press, 2012), hal. 225

- b. Pelatih, pelatih harus memiliki kualifikasi yang memadai
- c. Materi, materi harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai
- d. Metode, metode pelatihan harus sesuai dengan tingkat kemampuan pegawai yang menjadi peserta
- e. Peserta, peserta pelatihan harus memenuhi persyaratan yang ditentukan.³⁴

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa dalam pelatihan harus memenuhi indikator-indikator yaitu adanya tujuan pelatihan yang jelas, adanya pelatih yang berkompeten, adanya materi pelatihan yang sesuai, metode yang digunakan haaruslah sesuai dengan kemampuan serta para peserta pelatihan yang harus memnuhi persyaratan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

6. Metode pelatihan³⁵

- a. Metode on the job training

Metode pelatihan yang pelaksanaannya dilakukan ditempat kerja.

Metode ini meliputi:

- 1. Pelatihan dalam jabatan

Pada metode ini pada dasarnya berarti penggunaan teknik pelatihan dimana para peserta dilatih langsung ditempat kerja. Tujuannya adalah meningkatkan kemampuan peserta latihan mengerjakan tugasnya yang sekarang. Yang bertindak seorang pelatih bisa seorang pelatih formal, atasan langsung atau rekan sekerja yang lebih senior dan lebih

³⁴ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya...*, hal. 44

³⁵ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya...*, hal.192

berpengalaman. Dalam prakteknya, pelatihan dalam jabatan berlangsung melalui empat tahap. Pertama, peserta pelatihan memperoleh informasi tentang pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya dan hasil yang diharapkan, kesemuanya dikaitkan dengan relevansi pelatihan dengan peningkatan kemampuan peserta pelatihan yang bersangkutan. Kedua, pelatih mendemonstrasikan cara yang baik melaksanakan pekerjaan tertentu untuk dicontoh oleh pegawai yang dilatih. Ketiga, peserta pelatihan diarahkan untuk mempraktekkan cara yang baru saja di demonstrasikan oleh pelatih. Keempat, pegawai yang menunjukkan kemampuan bekerja menurut cara yang telah dipelajarinya dipersilahkan melakukan pekerjaannya tanpa supervisi meskipun pelatih masih menyedikn diri untuk memberikan penjelasan tambahan atau untuk menjawab pertanyaan apabila diperlukan.

2. Rotasi pekerjaan

Dalam metode ini para karyawan dilatih untuk mengerjakan berbagai macam tugas. Dengan prinsip partisipasi dan pengalihan kemampuan, para pegawai pada umumnya tidak menghadapi kesulitan untuk dialih tugaskan, baik secara permanen maupun untuk sementara waktu.

3. Sistem magang

Dalam Sistem magang ini terdapat empat bentuk. Pertama, ialah seorang karyawan belajar dari karyawan lain yang dianggap lebih berpengalaman dan lebih berkompeten melaksanakan tugas tertentu. Agar lebih efektif, magang sering dilengkapi dengan kegiatan belajar formal

dalam ruang kelas. Bentuk kedua ialah coaching, yaitu dengan cara seorang pimpinan mengajarkan cara-cara kerja yang benar kepada bawahannya ditempat pekerjaan dan cara-cara yang ditunjukkan oleh atasan tersebut ditiru oleh karyawan yang sedang mengikuti latihan. Bentuk ketiga ialah dengan menjadikan seorang karyawan baru sebagai asisten pejabat yang lebih tinggi. Tugasnya selaku asisten adalah memahami tugas-tugas orang yang dibantunya. Bentuk keempat ialah penugasan karyawan tertentu untuk duduk dalam berbagai panitia melalui mana karyawan yang bersangkutan tidak hanya menambah pengetahuannya mengenai tugas-tugas yang terselenggara dalam organisasi, akan tetapi juga meningkatkan ketrampilan dalam interaksi antar manusia. Prinsip-prinsip yang menonjol dalam penerapannya dengan sistem magang ini adalah partisipasi, relevansi dan umpan balik.

b. Metode off the job training

Metode pelatihan yang pelaksanaannya dilakukan diluar tempat kerja.

Metode ini meliputi:

1. Sistem ceramah

Metode pelatihan dengan sistem ceramah dapat dikatakan sebagai salah satu sistem yang paling tua dan juga paling populer. Pengamatan menunjukkan bahwa terdapat dua alasan mengapa demikian halnya. Pertama, penyelenggaraan relatif murah karena ceramah dapat diikuti oleh para karyawan dalam jumlah yang relatif besar. Kedua, materi pelajaran dapat dipersiapkan dengan baik oleh penceramah sebelum ceramah berlangsung

dan materi tersebut dapat digunakan berulang kali, meskipun setiap kali dilakukan juga penyesuaian-penyesuaian tertentu.

Ceramah dapat diberikan dengan berbagai variasi, misalnya tanpa tanya jawab, dengan tanya jawab, tanpa atau dengan alat peraga seperti film, slide, overhead projector dan video.

2. Pelatihan vestibul

Merupakan suatu metode pelatihan untuk meningkatkan ketrampilan terutama yang bersifat teknis, ditempat pekerjaan. Akan tetapi tanpa mengganggu kegiatan organisasi sehari-hari. Skenario penggunaannya dalam organisasi menyediakan tempat tertentu untuk meniru kegiatan-kegiatan yang berlangsung dalam organisasi.

3. Role playing

Metode role playing sering digunakan apabila sasaran pelatihan bukan mengutamakan peningkatan keterampilan, melainkan yang menyangkut berperilaku, terutama yang berwujud kemampuan menumbuhkan sikap empati dan melihat sesuatu dari kacamata orang lain. Teknik penggunaannya ialah dengan mengharuskan peserta pelatihan terlibat dalam suatu permainan dimana seseorang memainkan peranan pihak tertentu yang misalnya mempunyai kepentingan yang seolah-olah bertolak belakang dengan kepentingan sendiri.

Teknik ini sering pula digunakan apabila yang menjadi sasaran adalah peningkatan kemampuan penyelesaian konflik atau melakukan interaksi positif dengan orang lain, yang mungkin berbeda dalam berbagai hal

seperti latar belakang sosial, pendidikan daerah asal dan berbagai faktor promodial lainnya.

4. Studi kasus

Penggunaan studi kasus dewasa ini sering digunakan sebagai metode pelatihan, terutama bagi para manajer atau calon manajer yang kemampuannya mengambil keputusan dan atau memecahkan masalah merupakan sasaran pokok. Berbagai situasi kasus pun sudah banyak ditulis oleh para pakar yang menyangkut berbagai segi kegiatan dan kehidupan organisasi seperti bidang produksi, pemasaran, keuangan, sumber daya manusia, dan lain sebagainya.

Penggunaan studi kasus sebagai instrumen pelatihan dapat mempunyai dua makna. Pertama, peserta pelatihan mempelajari situasi problematik tertentu dan cara orang lain mengatasi situasi tersebut. Kedua, peserta pelatihan menganalisis sendiri situasi problematik itu dan mengambil keputusan tentang cara-cara terbaik untuk mengatasinya. Peningkatan kemampuan menginterpretasikan data dan daya nalar yang digunakan merupakan manfaat besar pula dari penggunaan teknik ini.

5. Simulasi

Teknik ini merupakan suatu bentuk pelatihan dengan menggunakan suatu alat ekanikal yang identik betul dengan alat yang akan digunakan oleh peserta pelatihan dalam tugasnya.

6. Pelatihan laboratorium

Apabila manajer merasa bahwa tukar menukar pengalaman, pemahaman perasaan, perilaku, persepsi dan reaksi orang lain dalam berinteraksi dengan pekerjaan, maka teknik pelatihan laboratorium dianggap tepat. Bentuk populer dari pelatihan ini adalah pelatihan kepekaan yang mencoba meningkatkan kepekaan seseorang terhadap perasaan orang lain.

7. Belajar sendiri

Banyak organisasi yang mendorong para karyawannya untuk belajar sendiri, akan tetapi tetap terkendali melalui proses belajar yang terprogram. Dalam penggunaan teknik ini, organisasi mempersiapkan bahan pelajaran yang bentuknya bisa berupa aneka ragam bahan seperti buku pedoman, buku petunjuk, video atau disket, yang kesemuanya mengandung bahan-bahan pelajaran yang dianggap penting dikuasai oleh para karyawan.

Teknik ini tepat digunakan apabila jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan relatif besar, para karyawan tersebar di berbagai lokasi yang berbeda-beda, dan tidak mungkin atau sulit untuk mengumpulkan para pegawai sekaligus untuk mengikuti program pelatihan tertentu.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa banyak sekali metode-metode yang bisa diterapkan dalam proses pelatihan. Namun disini seorang pelatih harus memiliki kemampuan untuk memilih metode apakah yang sesuai untuk diterapkan dalam suatu pelatihan. Untuk itu pelatih harus mengetahui dengan jelas tujuan adanya pelatihan tersebut serta

mengetahui kemampuan para peserta pelatihan, dengan demikian pelatih dapat mengetahui dengan mudah metode apa yang tepat untuk digunakan.

D. Kinerja karyawan

1. Pengertian kinerja

Banyak definisi yang mengemukakan tentang arti kinerja, untuk memperkaya pemahaman tentang definisi kinerja berikut akan dipaparkan pengertian kinerja menurut para ahli:

Dalam Oxford Dictionary yang dikutip oleh Moeheriono mengemukakan kinerja (performance) merupakan suatu tindakan proses atau cara bertindak atau melakukan fungsi organisasi. Sebenarnya kinerja merupakan suatu konstruk, dimana banyak para ahli yang masih memiliki sudut pandang yang berbeda dalam mengidentifikasikan kinerja tersebut. Seperti yang dikatakan oleh Robbins, bahwa kinerja sebagai fungsi interaksi antara kemampuan (ability), motivasi (motivation), kesempatan (opportunity, artinya kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi dan kesempatan.³⁶ Menurut Lijan Poltak Sinambela mendefinisikan bahwa kinerja pegawai sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan mereka dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Menurut Stephen Robbins yang dikutip Lijan mengemukakan bahwa kinerja sebagai hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan individu dibandingkan dengan kriteria yang telah ditetapkan bersama. Kedua konsep diatas menunjukkan bahwa kinerja sangatlah penting, sebab dengan kinerja akan diketahui seberapa jauh kemampuan seseorang dalam melaksanakan tugasnya.³⁷ Sedangkan menurut Mangkunegara kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.³⁸

³⁶Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, (Jakarta : PT Rajagrafindo Persada,2012), hal.96

³⁷Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya...*, hal.480

³⁸Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya...*, hal. 67

Dari beberapa definisi yang telah dikemukakan diatas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa definisi kinerja adalah kemampuan atau hasil kerja seseorang baik secara kualitatif maupun kuantitatif dalam menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan tugas, wewenang dan tanggungjawabnya pada suatu perusahaan.

2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Banyak faktor yang memengaruhi kinerja karyawan, para ahli mengemukakan pendapat yang berbeda-beda mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan. Berikut akan dipaparkan faktor-faktor menurut beberapa ahli:

Menurut model Partner Lawyer yang dikutip oleh Moehariono kinerja individu pada dasarnya dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu :

- a. Harapan mengenai imbalan
- b. Dorongan
- c. Kemampuan
- d. Kebutuhan
- e. Persepsi terhadap tugas
- f. Imbalan internal dan eksternal.³⁹

Menurut Amstrong dan Baron yang dikutip oleh Wibowo mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain :

- a. Personal factors, ditunjukkan oleh tingkat ketrampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi, dan komitmen individu.
- b. Leadership factors, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan team leader.
- c. Team factors, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja
- d. System factors, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.

³⁹Moehariono, *Pengukuran Kinerja Berbasis...*, hal.96.

- e. Contextual/situational factors, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.⁴⁰

Sedangkan menurut Zami yang dikutip oleh Busro berpendapat bahwa faktor faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan meliputi:

- a. Jumlah dan komposisi dari kompensasi yang diberikan, semakin detail pekerjaan yang dihargai dengan kompensasi semakin baik pula kinerja yang disuguhkan kepada perusahaan.
- b. Penempatan kerja yang tepat, semakin tepat posisi seseorang, semakin tinggi pula kinerja yang dimiliki oleh orang tersebut.
- c. Pelatihan, semakin sering diberikan pelatihan yang diberikan sesuai dengan tugas dan fungsi maka semakin baik pula kinerja karyawan tersebut.
- d. Promosi, semakin jelas jenjang karier seseorang maka semakin baik pula kinerja orang tersebut.
- e. Rasa aman dimasa depan, dengan adanya pesangon dan tunjangan dihari tua maka semakin baik pula kinerja karyawan pada perusahaan tersebut.
- f. Hubungan dengan rekan kerja, semakin baik komunikasi antar karyawan secara horizontal semakin baik pula kinerja karyawan.
- g. Hubungan dengan pemimpin, semakin baik komunikasi vertikal antar karyawan dan pimpinan maka semakin baik pula kinerja karyawan tersebut.⁴¹

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa terdapat banyak hal yang menjadi faktor-faktor dalam mempengaruhi kinerja karyawan baik itu faktor eksternal, seperti pemberian kompensasi, kepemimpinan, budaya organisasi, promosi jabatan, dan lain sebagainya. Maupun dari faktor internal seperti, motivasi, kepuasan kerja, kemampuan, dan sebagainya.

⁴⁰ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2016), hal.84

⁴¹Muhammad Busro, *Teori-Teori Manajemen...*, hal. 95

3. Indikator Kinerja

Terdapat banyak pengertian indikator kinerja atau disebut performance indicator, ada yang mendefinisikan bahwa 1) indikator kinerja sebagai nilai atau karakteristik tertentu yang dipergunakan untuk mengukur output atau outcome suatu kegiatan, 2) indikator sebagai alat ukur yang dipergunakan untuk menentukan derajat keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya, 3) sebagai ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan, 4) suatu informasi operasional yang berupa indikasi mengenai kinerja atau kondisi suatu fasilitas atau kelompok fasilitas. Sebenarnya indikator merupakan suatu alat yang dipergunakan untuk menjelaskan mengenai suatu kondisi tertentu.⁴²

Menurut Bernardin dan Russel yang di kutip Busro terdapat enam kriteria untuk menilai kinerja karyawan:

- a. *Quality* yaitu tingkatan sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.
- b. *Quantity* yaitu jumlah yang dihasilkan diwujudkan melalui nilai mata uang atau jumlah dari siklus aktivitas yang telah diselesaikan.
- c. *Timelinnnes* yaitu tingkatan dimana aktivitas telah diselesaikan dengan waktu yang telah ditentukan dan memaksimalkan waktu untuk aktivitas lain.
- d. *Cost Effectivennes* yaitu tingkatan dimana penggunaan sumber daya perusahaan berupa manusia, keuangan, teknologi di maksimalkan untuk mendapat hasil yang tinggi.
- e. *Need for supervisor* yaitu tingkatan sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.

⁴²Moehariono, *Pengukuran Kinerja Berbasis...*, hal.108

- f. *Interpersonal impact* yaitu tingkatan dimana seorang karyawan merasa percaya diri, punya keinginan yang baik, dan bekerja sama diantara rekan kerja.⁴³

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa indikator kinerja merupakan suatu alat ukur yang digunakan untuk mengukur keberhasilan karyawan. Indikator tersebut meliputi banyak hal diantaranya: 1) kualitas pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan. 2) kuantitas pekerjaan yang dihasilkan oleh karyawan. 3) waktu yang digunakan karyawan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. 4) efektifitas biaya yaitu dengan memaksimalkan pemanfaatan teknologi untuk menghasilkan kinerja yang baik. 5) pengawasan, yaitu seorang karyawan dapat bekerja secara mandiri tanpa bimbingan dari atasannya. 6) serta karyawan mampu menunjukkan rasa percaya diri dan mampu bekerjasama dengan baik antar rekan kerja.

4. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan sebuah proses dimana kinerja individual seorang karyawan diukur dan dievaluasi. Dengan adanya penilaian kinerja maka perusahaan dapat mengetahui seberapa baik pekerjaan yang telah dilaksanakan karyawan selama periode waktu tertentu. tujuan utama penilaian kinerja adalah mengkomunikasi tujuan personal, memotivasi kinerja agar lebih baik, memberikan umpan balik konstruktif, dan menetapkan tahapan untuk rencana pengembangan yang lebih efektif.⁴⁴

Penilaian kinerja merupakan suatu penilaian yang dilakukan oleh manajer dalam melakukan sebuah evaluasi untuk memberikan informasi

⁴³Muhammad Busro, *Teori-Teori Manajemen...*, hal. 96

⁴⁴ Ibid, hal.187

kepada karyawan tentang mutu dari pekerjaan dan tingkat kinerja dalam sudut pandang kepentingan perusahaan. Dalam hal ini seorang karyawan akan di informasikan mengenai pekerjaannya apakah baik, sedang atau kurang. Penilaian kinerja karyawan harus dilakukan secara terus-menerus dan dilakukan pada setiap jenjang pekerjaan. Bukan hanya pada karyawan bawahannya tetapi juga *middle management* yang harus dinilai atasannya, begitu seterusnya.⁴⁵ Dalam penilaian kinerja karyawan tidak hanya menilai hasil fisik, tetapi pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan kerja, kerajinan, kedisiplinan, hubungan kerja atau hal-hal khusus sesuai dengan bidang dan level pekerjaan yang dijabatnya.

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah suatu proses mengukur, mengevaluasi dan menilai keterampilan, kemampuan, pencapaian serta pertumbuhan seorang karyawan apakah sudah sesuai dengan kriteria yang diharapkan oleh perusahaan. Tujuan dan manfaat utama adanya penilaian kinerja adalah untuk mengetahui dan mengukur seberapa kemampuan karyawan, sehingga dengan adanya penilaian kinerja karyawan akan merasa terus diawasi dan dipantau dengan demikian karyawan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerjanya. Selain itu hasil dari penilaian kinerja juga dapat membantu perusahaan untuk menetapkan strategi pengembangan karier secara lebih lanjut.

⁴⁵ Suyadi Prawirosentono dan Dewi Primasari, *Manajemen Sumber Daya Manusia Kinerja dan Motivasi Karyawan Membangun Organisasi Kompetitif Era Perdagangan Bebas Dunia*, (Yogyakarta : BPFY Yogyakarta, 2017), hal.212

5. Adil dalam menilai kinerja

Masalah siapa yang melakukan penilaian menjadi titik tolak adil tidaknya penilaian tersebut. Jika hal ini dilakukan oleh orang yang tidak paham seluk-beluk pekerjaan si karyawan tentu penilaiannya bisa menjadi titik objektif. Untuk itu ada beberapa pilihan:

- a. Dilakukan oleh atasan langsung. Hampir semua sistem penilaian kinerja mengandalkan hal ini, karena atasan langsung berada pada posisi terbaik untuk mengamati dan melakukan evaluasi terhadap kinerja bawahannya. Kinerja bawahan memang menjadi tanggung jawab atasan langsung.
- b. Menggunakan *Peer Appraisal*. Penilaian yang dilakukan oleh rekan kerja (*peer appraisal*) ini cukup efektif dalam memprediksi keberhasilan manajemen masa depan dan memprediksi siapa yang akan dipromosikan.
- c. Rating Committees. Banyak pemberi kerja yang sudah menggunakan cara ini dalam evaluasi kinerja karyawan. Biasanya komite terdiri dari atasan langsung bawahan.
- d. Self-Rating. Penilaian terhadap diri sendiri sering digunakan bersamaan dengan rating oleh atasan langsung. Masalah mendasar dari cara ini adalah karyawan biasanya menilai dirinya lebih tinggi dari pada penilaian atasannya.
- e. Penilaian oleh bawahan. Sekarang mulai banyak perusahaan yang membiarkan bawahan menilai atasan langsung secara anonim. Proses

ini jika dilakukan menyeluruh dalam perusahaan akan banyak membantu manajer puncak dalam menentukan gaya manajerial, mengenali masalah-masalah potensial berkaitan dengan SDI sehingga dapat diatasi sebelum terjadi.⁴⁶

E. Kajian Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian Dahmiri,dkk pada tahun 2014 yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sarolangun penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sarolangun.⁴⁷ Perbedaan penelitian yang di lakukan Dahmiri terletak pada objek dan waktu penelitian. Tetapi terdapat persamaan yang akan dilakukan peneliti yaitu terletak pada metode penelitian yang digunakan dan pada variabel bebas yaitu pelatihan serta variabel terikat kinerja karyawan.

Dalam penelitian Leonardo pada tahun 2015 yang bertujuan untuk menguji “Pengaruh Pelatihan, Penempatan Kerja, dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Sulutgo Kantor Pusat Manado”, penelitian tersebut menggunakan metode kuantitatif dengan menunjukkan hasil pada uji F bahwa pelatihan, penempatan kerja, dan kompensasi berpengaruh secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien yang

⁴⁶ Jusmaliani, *Pengelolaan Sumber Daya Insani*, (Jakarta:PT Bumi Aksara, 2014), hal. 112-113.

⁴⁷Dahmiri, Kharisma Sakta, *Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sarolangun*, Jurnal Mankeu, Vol. No. 3 No.1 2014.

signifikan.⁴⁸ Perbedaan penelitian yang dilakukan Leonardo adalah terletak pada variabel penelitian yaitu variabel penempatan kerja serta pada objek dan waktu penelitian, tetapi juga terdapat persamaan yaitu metode penelitian yang digunakan serta pada variabel bebas pelatihan dan kompensasi dan variabel terikat kinerja karyawan.

Dalam penelitian Tanto dkk pada tahun 2015 yang bertujuan untuk menguji pengaruh motivasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT Sinar Jaya Abadi. Penelitian tersebut menggunakan metode kuantitatif dengan menunjukkan hasil bahwa secara parsial motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan secara simultan motivasi dan kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan dengan kinerja karyawan.⁴⁹ Perbedaan penelitian yang dilakukan Tanto terletak pada objek dan waktu penelitian serta pada variabel bebas yaitu motivasi. Tetapi terdapat persamaan yang akan dilakukan peneliti yaitu terletak pada metode penelitian dan pada salah satu variabel bebas yaitu kompensasi dan pada variabel terikat kinerja karyawan.

Dalam penelitian Rani, dkk yang dilakukan pada tahun 2015. Bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Hotel Kartika Chandra Jakarta), penelitian tersebut menggunakan metode kuantitatif dengan menunjukkan hasil bahwa secara parsial kompensasi

⁴⁸ Leonardo William Goni, "Pengaruh Pelatihan, Penempatan Kerja, dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Sulutgo Kantor Pusat Manado", Jurnal EMBA, Vol. 3, No. 4, Desember 2015.

⁴⁹ Tanto Wijaya Dan Fransisca Andreani, *Pengaruh Motivasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Sinar Jaya Abadi Bersama*, Agora Vol. 3, No. 2, 2015.

finansial dan kompensasi non finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara simultan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.⁵⁰ Perbedaan penelitian yang dilakukan Rani terletak pada objek dan waktu penelitian. Tetapi terdapat persamaan yang akan dilakukan peneliti yaitu terletak pada metode penelitian yang digunakan dan pada variabel bebas yaitu kompensasi serta variabel terikat kinerja karyawan.

Dalam penelitian Dina, dkk yang dilakukan pada tahun 2015, bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh kompensasi dan pelatihan terhadap kinerja karyawan PT.Pegadaian (Persero) Kanwil 1 Medan. Berdasarkan hasil penelitian dapat dikatakan bahwa variabel kompensasi dan pelatihan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan PT.Pegadaian (Persero) Kanwil 1 Medan. Dan variabel pelatihan memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja karyawan PT. Pegadaian (Persero) Kanwil 1 Medan.⁵¹ Perbedaan penelitian yang dilakukan Dina dkk terletak pada objek penelitian dan waktu penelitian juga berbeda. Tetapi terdapat persamaan yang akan dilakukan peneliti yaitu terletak pada variabel bebas kompensasi (X1) dan pelatihan (X2) dan pada variabel terikat kinerja karyawan (Y).

Sugiarti, dkk pada tahun 2016 dalam penelitiannya yang bertujuan untuk menjelaskan pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT

⁵⁰Rani Sadzwina, Alini Gilang, *Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Hotel Kartika Chandra Jakarta)*, Jurnal e-Proceeding of Management : Vol.2, No.1 April 2015.

⁵¹Dina Sarah Syahreza dan Aulia Ridha Siregar, *Pengaruh Kompensasi dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan PT.Pegadaian (Persero) Kanwil 1 Medan*, Jurnal Penelitian Ilmu Manajemen & Bisnis Vol. 10 No. 1 Maret 2015

Padma Ardya Aktuaria Jakarta. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Teknik analisis data menggunakan analisis korelasi produk momen, uji t, dan regresi linear sederhana. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Padma Ardya Aktuaria Jakarta.⁵² Perbedaan penelitian yang dilakukan Sugiarti terletak pada objek dan waktu penelitian. Tetapi terdapat persamaan yang akan dilakukan peneliti yaitu terletak pada metode penelitian yang digunakan dan pada variabel bebas yaitu pelatihan serta variabel terikat kinerja karyawan.

Dalam penelitian Riri dkk pada tahun 2016 yang bertujuan untuk menguji pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Regional V Bandung. Penelitian tersebut menggunakan metode kuantitatif dengan menunjukkan hasil dengan menggunakan uji hipotesis bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Regional V Bandung.⁵³ Perbedaan penelitian yang dilakukan Riri terletak pada objek dan waktu penelitian. Tetapi terdapat persamaan yang akan dilakukan peneliti yaitu terletak pada metode penelitian yang digunakan dan pada variabel bebas yaitu kompensasi serta variabel terikat kinerja karyawan.

Dalam penelitian Dwi dkk, pada tahun 2016 yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan di PT Bali Daksina Wisata. Penelitian tersebut menggunakan metode kuantitatif dengan

⁵²Sugiarti, Tuti Hartati, dan Hafniza Amir, *Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Padma Ardya Aktuaria Jakarta*, Jurnal Epigram Vol. 13 No. 1 April 2016

⁵³Riri Ainun Mardiah Harahap dan Anita Silvianita, *Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Regional V Bandung*, Jurnal e-Proceeding of Management : Vol.3, No.2 Agustus 2016.

menunjukkan hasil bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bali Daksina Wisata. Perbedaan penelitian yang dilakukan Dwi terletak pada objek dan waktu penelitian. Tetapi terdapat persamaan yang akan dilakukan peneliti yaitu terletak pada metode penelitian yang digunakan dan pada variabel bebas kompensasi serta variabel terikat kinerja karyawan.⁵⁴

Dalam penelitian Made dkk pada tahun 2017 yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompensasi, budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan baik secara simultan maupun parsial serta untuk mengetahui variabel yang berpengaruh dominan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Indonesia Power Bali. Penelitian tersebut menggunakan metode kuantitatif dengan menunjukkan hasil bahwa variabel kompensasi, budaya organisasi dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Indonesia Power Bali. Variabel kompensasi, budaya organisasi dan lingkungan kerja juga berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Indonesia Power Bali dengan variabel lingkungan kerja sebagai variabel yang berpengaruh lebih besar terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Indonesia Power Bali.⁵⁵ Perbedaan penelitian yang dilakukan Made terletak pada objek dan waktu penelitian serta pada variabel bebas budaya organisasi dan lingkungan

⁵⁴I Kadek Dwi Dharma Wiguna, Ni Putu Eka Mahadewi, Ni Made Sofia, *Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan PT Bali Daksina Wisata*, Jurnal IPTA Vol. 4 No. 2, 2016.

⁵⁵I Made Yudi Permadi, I Wayan Suana, *Pengaruh Kompensasi, Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Indonesia Power Bali*, Jurnal Manajemen Unud, Vol. 6, No. 1, 2017.

kerja dan pada variabel terikat kepuasan kerja karyawan. Tetapi terdapat persamaan yang akan dilakukan peneliti yaitu terletak pada metode penelitian yang digunakan dan pada variabel bebas kompensasi.

Dalam penelitian Ricardo, dkk pada tahun 2017 yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh secara simultan maupun secara parsial pelatihan, pengembangan karir, dan promosi jabatan terhadap kinerja pegawai PT. Angkasa Pura 1 (Persero) Sam Ratulangi international airport Manado. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa korelasi antara Pelatihan, Pengembangan Karir, Promosi jabatan terhadap kinerja pegawai mempunyai hubungan, sedangkan Uji hipotesis secara simultan menyatakan bahwa Pelatihan, Pengembangan Karir, Promosi jabatan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Uji Hipotesis secara parsial menunjukkan Pelatihan dan Pengembangan Karir tidak ada pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan sebaliknya Promosi Jabatan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.⁵⁶ Perbedaan penelitian yang di lakukan Ricardo terletak pada objek dan waktu penelitian serta pada variabel bebas pengembangan karir. Tetapi terdapat persamaan yang akan dilakukan peneliti yaitu terletak pada metode penelitian yang digunakan dan pada variabel bebas yaitu pelatihan dan promosi jabatan serta variabel terikat kinerja karyawan.

⁵⁶Ricardo Gianluigi Tindi, Victor P.K Lengkong, Lucky O.H. Dotulong, *Pengaruh Pelatihan, Pengembangan Karir, Promosi Jabatan terhadap Kinerja Pegawai PT. Angkasa Pura 1 (Persero) Sam Ratulangi International Airport Manado*, Jurnal EMBA Vol.5 No.3 September 2017.

Dalam penelitian Rukmini pada tahun 2017 yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada CV. Roda Jati Karanganyar Tahun 2016. Penelitian tersebut menggunakan metode kuantitatif dengan menunjukkan hasil bahwa secara parsial kompensasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja Karyawan di CV Roda Jati Karanganyar sedangkan lingkungan kerja tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan di CV Roda Jati Karanganyar. Sedangkan secara simultan terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel independen yang terdiri dari variabel kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di CV Roda Jati Karanganyar.⁵⁷ Perbedaan penelitian yang dilakukan Rukmini terletak pada objek dan waktu penelitian serta pada variabel bebas lingkungan kerja. Tetapi terdapat persamaan yang akan dilakukan peneliti yaitu terletak pada metode penelitian yang digunakan dan pada variabel bebas yaitu kompensasi serta variabel terikat kinerja karyawan.

Dalam penelitian Novita, dkk yang dilakukan pada tahun 2017, bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh promosi jabatan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan di Giant Ekstra Nangka Pekanbaru. Penelitian tersebut menggunakan metode kuantitatif. Hasil penelitian tersebut mengungkapkan bahwa variabel Promosi jabatan (X1) dan Kompensasi (X2) berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen kinerja karyawan (Y).⁵⁸

⁵⁷Rukmini, *Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Roda Jati Karanganyar Tahun 2016*, Jurnal Akuntansi dan Pajak, Vol. 17, NO. 02, Januari 2017.

⁵⁸ Novita Yendri Herman dan Suryalena, *Pengaruh Promosi Jabatan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Giant Ekstra Nangka Pekanbaru)*, Jom FISIP Vol.4 No.2 Oktober 2017.

Perbedaan penelitian yang di lakukan Novita dkk terletak pada objek penelitian dan waktu penelitian juga berbeda. Tetapi terdapat persamaan yang akan dilakukan peneliti yaitu terletak pada metode penelitian yang digunakan yaitu metode kuantitatif serta pada variabel bebas promosi jabatan (X1) dan kompensasi (X2) dan pada variabel terikat kinerja karyawan (Y).

Dalam penelitian Suharni pada tahun 2017 yang bertujuan untuk mengetahui apakah ada pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja karyawan pada PT. Garuda Metalindo. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Garuda Metalindo.⁵⁹ Perbedaan penelitian yang di lakukan Suharni terletak pada objek penelitian dan waktu penelitian juga berbeda. Tetapi terdapat persamaan yang akan dilakukan peneliti yaitu terletak pada metode penelitian yang digunakan yaitu metode kuantitatif serta pada variabel bebas promosi jabatan (X) dan pada variabel terikat kinerja karyawan (Y).

Dalam penelitian Lucky yang dilakukan pada tahun 2017, bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh pelatihan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan di Perusahaan Daerah Air Minum Tirta. Penelitian tersebut menggunakan metode penelitian kuantitatif, yang menunjukkan hasil bahwa pelatihan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. adapun secara simultan menunjukkan bahwa pelatihan kerja dan kompensasi berpengaruh

⁵⁹ Suharni Rahayu, *Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Garuda Metalindo*, Jurnal KREATIF : Pemasaran, Sumberdaya Manusia dan Keuangan, Vol. 5, No.1, Oktober 2017

signifikan terhadap kinerja karyawan.⁶⁰ Perbedaan penelitian yang dilakukan Lucky terletak pada objek penelitian dan waktu penelitian juga berbeda. Tetapi terdapat persamaan yang akan dilakukan peneliti yaitu terletak pada metode penelitian serta variabel bebas pelatihan kerja (X1) dan kompensasi (X2) dan pada variabel terikat kinerja karyawan (Y).

Dalam penelitian Alvika pada tahun 2018 yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh pendidikan dan pelatihan serta promosi jabatan terhadap prestasi kerja pegawai BAPERTARUM-PNS. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif. Berdasarkan hasil penelitian, menunjukkan bahwa pendidikan, pelatihan dan promosi jabatan berpengaruh secara simultan dan signifikan terhadap prestasi kerja pegawai.⁶¹ Perbedaan penelitian yang dilakukan Alvika terletak pada objek penelitian, waktu penelitian dan variabel terikat (Y) juga berbeda. Tetapi terdapat persamaan yang akan dilakukan peneliti yaitu terletak pada metode penelitian serta variabel bebas pelatihan dan promosi jabatan.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Ela pada tahun 2018 yang bertujuan untuk menguji & menganalisis hubungan pengaruh mutasi dan promosi jabatan terhadap kinerja karyawan pada PT Waru Kaltim Plantation di Penajam Paser Utara. Penelitian tersebut menggunakan metode kuantitatif dengan menunjukkan hasil bahwa mutasi dan promosi jabatan secara simultan

⁶⁰Lucky Adrian Wibowo, *Pengaruh Pelatihan dan Kompensansi terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Bhagasi (studi kasus kantor pusat Bekasi)*, (Bekasi : skripsi, 2017)

⁶¹Alvika Rachma Putri, *Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan serta Promosi Jabatan Terhadap Prestasi Kerja Pegawai(Studi Kasus Pada BAPERTARUM-PNS)*, (Jakarta : Skripsi, 2018)

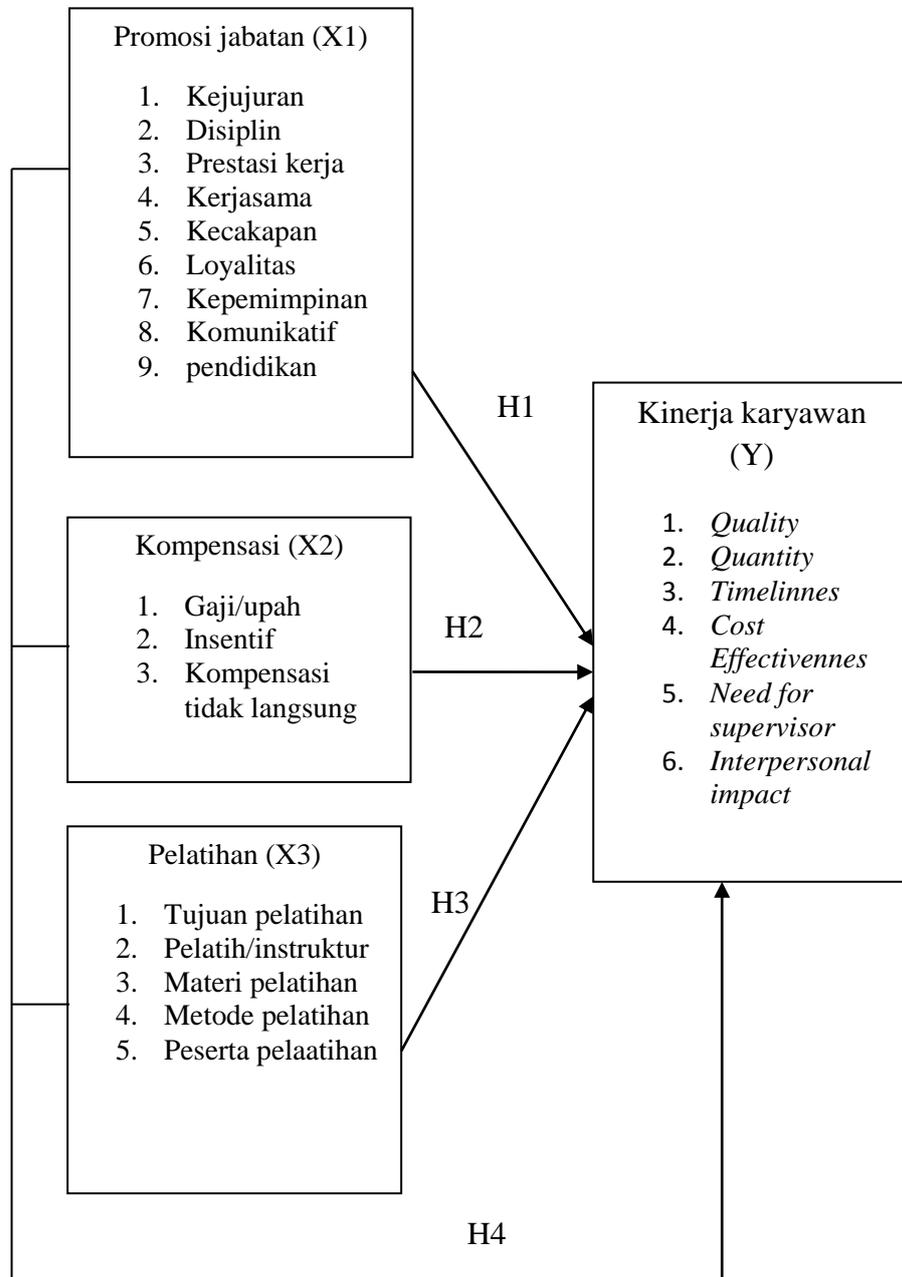
berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Waru Kaltim Plantation di Penajam Paser Utara.⁶² Perbedaan penelitian yang dilakukan Ela terletak pada objek dan waktu penelitian serta pada variabel bebas mutasi. Tetapi terdapat persamaan yang akan dilakukan peneliti yaitu terletak pada metode penelitian yang digunakan dan pada variabel bebas yaitu promosi jabatan serta variabel terikat kinerja karyawan.

F. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual adalah pondasi utama dimana sepenuhnya penelitian itu ditunjukkan. Untuk memperjelas penelitian dan pemahaman diperlukan kerangka konseptual. Kerangka konseptual dapat digambarkan sebagai berikut:

⁶²Ela Suparinah, *Pengaruh Mutasi dan Promosi Jabatan terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Waru Kaltim Plantation di Penajam Paser Utara*, Jurnal Administrasi Bisnis, Vol 6, No 2, 2018.

Gambar 2.1
Kerangka Konseptual



Keterangan:

1. Variabel dependent/variabel terikat (variabel Y) yakni variabel yang nilainya dipengaruhi oleh variabel independent. Variabel dependent penelitian ini adalah Y= Kinerja Karyawan.⁶³
2. Variabel independent/variabel tidak terikat (variable X) yakni variabel yang menjadi sebab terjadinya atau terpengaruhinya variabel dependent.

Variabel independent dalam penelitian ini ada 3 yakni:

- a. Variabel X1 = Promosi jabatan⁶⁴
- b. Variabel X2 = Kompensasi⁶⁵
- c. Variabel X3 = Pelatihan⁶⁶

G. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan suatu jawaban sementara terhadap rumusan masalah dalam penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan jawaban sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum pada fakta empiris yang diperoleh dari pengumpulan data.⁶⁷

Dengan demikian, hipotesis yang diajukan penulis adalah:

1. H_0 = Tidak ada pengaruh antara promosi jabatan terhadap kinerja karyawan di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Cahya Agung Kabupaten Tulungagung.

⁶³ Muhammad Busro, *Teori-Teori Manajemen Sumber...*, hal. 95

⁶⁴ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya...*, hal.113

⁶⁵ Veithzal Rivai Zainal, *Manajemen Sumber Daya...*, hal.541

⁶⁶ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya...*, hal. 44

⁶⁷ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*, (Bandung : Alfabeta, 2016), hal.64

H_a = Ada pengaruh antara promosi jabatan terhadap kinerja karyawan di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Cahya Agung Kabupaten Tulungagung.

2. H_o = Tidak ada pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Cahya Agung Kabupaten Tulungagung.

H_a = Ada pengaruh antara kompensasi terhadap kinerja karyawan di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Cahya Agung Kabupaten Tulungagung.

3. H_o = Tidak ada pengaruh antara pelatihan terhadap kinerja karyawan di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Cahya Agung Kabupaten Tulungagung.

H_a = Ada pengaruh antara pelatihan terhadap kinerja karyawan di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Cahya Agung Kabupaten Tulungagung.

4. H_o = Tidak ada pengaruh antara promosi jabatan, kompensasi dan pelatihan terhadap kinerja karyawan di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Cahya Agung Kabupaten Tulungagung.

H_a = Ada pengaruh antara promosi jabatan, kompensasi dan pelatihan terhadap kinerja karyawan di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Cahya Agung Kabupaten Tulungagung.

