

BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1 Manajemen

2.1.1 Pengertian Manajemen

Hasibuan (2013:2) menyatakan: Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu. Sedangkan menurut Simamora (2010:4) Manajemen merupakan proses pendayagunaan bahan baku dan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

2.1.2 Fungsi-Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen adalah elemen-elemen dasar yang akan selalu ada dan melekat di dalam proses manajemen yang akan dijadikan acuan oleh manajer dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan.

Menurut Wahyudi (2010:12) kegiatan-kegiatan pengelolaan sumber daya manusia didalam suatu organisasi dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa fungsi meliputi:

1. Fungsi perencanaan, yaitu melaksanakan tugas dalam perencanaan, kebutuhan, pengadaan, pengembangan dan pemeliharaan sumber daya manusia.
2. Fungsi pengorganisasian, yaitu menyusun suatu organisasi dengan mendesain struktur dan hubungan antara tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh tenaga kerja yang dipersiapkan.



Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

3. Fungsi pengarahan, yaitu memberikan dorongan untuk menciptakan kemauan kerja yang dilaksanakan secara efektif dan efisien.
4. Fungsi pengendalian, yaitu melakukan pengukuran antara kegiatan yang dilakukan dengan standar yang telah ditetapkan khususnya dibidang tenaga kerja.

2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen merupakan suatu kunci keberhasilan sebuah perusahaan dalam mencapai tujuan-tujuan yang ingin diraihnya. Istilah manajemen berasal dari kata “*to manage*” yang berarti mengurus, mengatur, melaksanakan dan mengelola. Pada umumnya, pengertian manajemen adalah merupakan suatu proses pencapaian tujuan yang ingin dicapai melalui orang lain, yaitu sumber daya manusia. Dimana sumberdaya manusia memiliki kontribusi yang sangat besar bagi eksistensi sebuah perusahaan. Tanpa adanya sumber daya manusia, maka sebuah instansi atau organisasi mustahil dapat mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Berikut pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut para ahli:

Menurut Handoko (2012:4) “MSDM merupakan Penarikan, seleksi pengembangan pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun tujuan organisasi”, sedangkan menurut Mangkunegara (2011:2) “MSDM adalah Suatu perencanaan, pengorganisasian pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap

pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi”, lain hal lagi menurut RivaidanSagala (2010:1) “MSDM adalah Salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pengendalian dan pengawasan.”

2.2.2 Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Rivai (2010: 13), fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari:

1. Fungsi Manajerial

- a. Perencanaan (*planning*), yaitu kegiatan memperkirakan atau menggambarkan tentang keadaan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan organisasi. Perencanaan merupakan tahap awal dari pelaksanaan berbagai aktivitas perusahaan.
- b. Pengorganisasian (*organizing*), yaitu kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi, dalam bentuk bagan organisasi.
- c. Pengarahan (*actuating*), yaitu kegiatan memberi petunjuk kepada pegawai agar mau kerjasama dan bekerja secara efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi.
- d. Pengendalian (*controlling*), yaitu kegiatan mengendalikan pegawai agar mentaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. bila terjadi penyimpangan atau kesalahan diadakan tindakan perbaikan.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

2. Fungsi Operasional

- a. Pengadaan, yaitu proses penarikan, seleksi, pendapatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang dibutuhkan organisasi.
- b. Pengembangan, yaitu proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.
- c. Kompensasi, yaitu pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*) berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan balas jasa yang diberikan kepada organisasi.
- d. Pengintegrasian, yaitu kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai agar tercipta kerjasama yang sesuai dan saling menguntungkan.
- e. Pemeliharaan, yaitu kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, dan loyalitas pegawai, agar mereka tetap mau bekerjasama sampai dengan pensiun.

2.3 Kinerja Pegawai

2.3.1 Pengertian Kinerja

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya) yang dicapai oleh seseorang.

Menurut Rivai (2009: 548-549) kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Menurut Mangkunegara (2007: 67) kinerja adalah hasil secara kualitas dan



kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Wirawan (2009: 5) kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu profesi dalam waktu tertentu.

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja sumber daya manusia adalah suatu hasil atau taraf kesuksesan yang dicapai oleh karyawan dalam bidang pekerjaannya menurut kriteria yang berlaku untuk pekerjaan tertentu dan dievaluasi oleh pimpinan. Seseorang akan selalu mendambakan penghargaan terhadap hasil pekerjaannya dan mengharapkan imbalan yang adil.

2.3.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja karyawan maupun pegawai dipengaruhi oleh sejumlah faktor antara lain: Robbins (2009 : 259) mengatakan bahwa kinerja seseorang sangat dipengaruhi oleh faktor kemampuan atau *ability* (A), motivasi atau *motivation* (M), dan kesempatan atau *opportunity* (O); yaitu $performance = f(A \times M \times O)$, artinya kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi, dan kesempatan. Kesempatan kinerja adalah tingkat-tingkat kinerja yang tinggi sebagian merupakan fungsi dari tiadanya rintangan-rintangan pengendali karyawan itu.

Bila motivasi kerja seseorang rendah, maka kinerjanya akan rendah pula meskipun kemampuannya ada dan baik, serta peluangnya tersedia. Motivasi kerja seseorang besar tetapi peluang untuk memanfaatkan kemampuan-kemampuannya tidak ada, maka kinerjanya menjadi rendah.

Menurut Nitisemito (2007: 109), terdapat berbagai faktor kinerja karyawan, antara lain:

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

1. Jumlah dan kompensasi dari kompensasi yang diberikan
2. Penempatan kerja yang tepat
3. Pelatihan dan Promosi Jabatan
4. Rasa aman dimasa depan (dengan adanya pesangon dan sebagainya)
5. Hubungan dengan rekan kerja
6. Hubungan dengan pemimpin

Menurut Mangkunegara (2007: 75) ada beberapa faktor ukuran kerja antara lain:

1. Kualitas: yaitu ketepatan, ketelitian, keterampilan, kebersihan.
2. Kuantitas: yaitu output.
3. Keandalan: yaitu mengikuti intruksi, kehati-hatian dan kerajinan.
4. Sikap: yaitu sikap terhadap organisasi dan pimpinan, sikap terhadap pekerjaan lain dan kerja sama.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja dapat bersumber dari dalam individu pegawai maupun dari luar individu. Tinggal bagaimana kebijakan organisasi mampu menyelaraskan antara faktor-faktor tersebut.

2.3.3 Indikator-Indikator Kinerja

Menurut Mangkunegara (2009: 75) mengemukakan bahwa indikator kinerja, yaitu:

- 1) Kualitas

Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

2) Kuantitas

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.

3) Pelaksanaan Tugas

Pelaksanaan tugas adalah seberapa jauh pegawai atau karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.

4) Tanggung Jawab

Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban pegawai ataupun karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan instansi maupun perusahaan.

2.3.4 Penilaian Kinerja

Penilaian kerja adalah proses organisasi dalam mengevaluasi pelaksanaan kerja karyawan, dalam penilaian kinerja dinilai dari kontribusi karyawan kepada organisasi selama periode tertentu.

Semua organisasi mengevaluasi atau menilai kinerja dalam beberapa cara. Pada organisasi yang kecil kemungkinan informal, tetapi dalam organisasi yang besar penilaian kinerja merupakan prosedur yang sistematis, dimana kinerja dari semua karyawan, manajerial, profesionalis, teknis, penjualan dan klerikal dinilai secara formal. (Sofyandi, 2008: 122)

2.3.5 Manfaat Penilaian Kinerja

1. Peningkatan prestasi kerja

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

2. Penyesuaian kompensasi
3. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan
4. Keputusan-keputusan promosi dan demosi
5. Penyimpangan proses penarikan dan seleksi
6. Kesempatan kerja yang adil
7. Kesalahan-kesalahan dari pekerjaan

2.4 Pelatihan

2.4.1 Pengertian Pelatihan

Pelatihan sebagai bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan diluar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan pada praktik daripada teori (Rivai, Sagala, 2009: 211).

Pelatihan sangat penting bagi karyawan atau pegawai baru maupun yang sudah lama. Pelatihan, secara singkat didefinisikan sebagai suatu kegiatan untuk meningkatkan kinerja saat ini dan kinerja dimasa mendatang. Hal-hal berikut ini penting untuk mengetahui konsep pelatihan lebih lanjut, yaitu:

1. Pelatihan adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini. Pelatihan memiliki orientasi saat ini dan membantu pegawai untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaan.
2. Program pelatihan formal adalah usaha pemberi kerja untuk memberikan

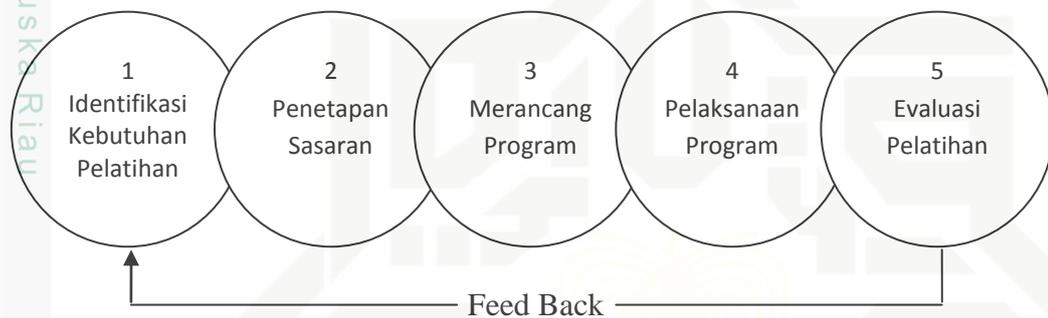
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Diarangi mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Diarangi mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

kesempatan kepada pegawai untuk memperoleh pekerjaan atau bidang tugas yang sesuai dengan kemampuan, sikap, dan pengetahuannya.

Berikut ini adalah konsep pelatihan dimana ada dua konsep dalam pelatihan, yaitu konsep tradisional dan konsep sistem:

1. Pelatihan, Konsep Tradisional



Gambar 2.1 Konsep Pelatihan Tradisional

Sumber: Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, (Rivai, Sagala, 2009).

2. Pelatihan, Konsep Sistem



Gambar 2.2 Konsep Pelatihan Sistem

Sumber: Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan (Rivai, Sagala, 2009).

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Diarangi mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Diarangi mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

2.4.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pelatihan

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi pelatihan (Mondy, 2008: 212-213):

1. Dukungan Manajemen Puncak

Agar pelaksanaan program-program pelatihan berhasil, dibutuhkan dukungan kepemimpinan dari atas. Tanpa dukungan dari manajemen puncak, program pelatihan tidak akan berhasil. Cara paling efektif untuk mencapai kesuksesan adalah para eksekutif harus aktif mengambil bagian dalam pelatihan dan memberikan sumber-sumber daya yang dibutuhkan.

2. Komitmen Para Spesialis dan Generalis

Disamping manajemen puncak, seluruh manajer, apakah spesialis ataupun generalis, harus berkomitmen pada dan terlibat dalam proses pelatihan yang dilaksanakan.

3. Kemajuan Teknologi

Kemajuan teknologi telah memainkan peran yang sangat besar dan mau tidak mau mengubah cara pengetahuan yang disampaikan kepada karyawan ataupun pegawai, dan perubahan ini akan terus berlanjut.

4. Kompleksitas Organisasi

Dalam tahun-tahun terakhir ini, perubahan-perubahan yang semakin cepat dalam teknologi, produk, sistem dan metode telah memberikan pengaruh signifikan pada persyaratan-persyaratan kerja. Banyak organisasi telah berubah secara dramatis sebagai akibat perampingan,

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

inovasi, teknologi dan permintaan pelanggan akan produk-produk dan jasa-jasa baru yang lebih baik.

5. Gaya Belajar

Keberhasilan program pelatihan sumber daya manusia dipengaruhi oleh gaya belajar. Ketika mengatakan seseorang telah belajar, kita tidak menunjuk kepada perubahan perilaku yang bersifat sementara atau temporer. Seseorang telah disebut belajar jika pada dirinya terjadi perubahan perilaku yang bersifat menetap atau permanen.

7. Fungsi-Fungsi Sumber Daya Manusia yang Lainnya

Pelaksanaan yang sukses dari fungsi-fungsi sumber daya manusia lainnya juga memiliki pengaruh penting terhadap pelaksanaan pelatihan.

2.4.3 Indikator-Indikator Pelatihan

Indikator-indikator pelatihan menurut Mangkunegara (2013:62) diantaranya:

1. Jenis Pelatihan

Berdasarkan analisis kebutuhan program pelatihan yang telah dilakukan, maka perlu dilakukan pelatihan peningkatan kinerja pegawai dan etika kerja bagi tingkat bawah dan menengah.

2. Tujuan Pelatihan

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

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

maksimal dan meningkatkan pemahaman peserta terhadap etika kerja yang harus diterapkan.

3. Materi

Materi pelatihan dapat berupa: pengelolaan (manajemen), tatanaskah, psikologis kerja, komunikasi kerja, disiplin dan etika kerja, kepemimpinan kerja dan pelaporan kerja.

4. Metode Yang Digunakan

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

5. Kualifikasi Peserta

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

6. Kualifikasi Pelatih

Palatih/instruktur yang akan memberikan materi pelatihan harus memenuhi kualifikasi persyaratan antara lain: mempunyai keahlian yang berhubungan dengan materi pelatihan, mampu membangkitkan motivasi dan mampu menggunakan metode partisipatif.

7. Waktu (Banyaknya Sesi).

Banyaknya sesi materi pelatihan terdiri dari 67 sesi materi dan 3 sesi pembukaan dan penutupan pelatihan kerja. Dengan demikian

jumlah sesi pelatihan ada 70 sesi atau setara dengan 52,2 jam. Makin sering petugas mendapat pelatihan, maka cenderung kemampuan dan keterampilan pegawai semakin meningkat.

2.4.4 Manfaat Pelatihan

1. Manfaat untuk Karyawan atau Pegawai
 - a. Membantu karyawan atau pegawai membuat keputusan dan pemecahan masalah yang lebih efektif;
 - b. Membantu karyawan mengatasi stres, tekanan, frustrasi dan konflik;
 - c. Membantu mendorong dan mencapai pengembangan diri dan rasa percaya diri;
 - d. Meningkatkan kepuasan kerja dan pengakuan;
 - e. Membantu karyawan mendekati tujuan pribadi sementara meningkatkan keterampilan interaksi;
 - f. Membangun rasa pertumbuhan dalam pelatihan;
 - g. Membantu pengembangan keterampilan mendengar, bicara dan menulis dengan latihan;
 - h. Membantu menghilangkan rasa takut melaksanakan tugas baru, dan lain sebagainya.
2. Manfaat untuk Perusahaan atau Instansi
 - a. Mengarahkan untuk meningkatkan profitabilitas atau sikap yang lebih positif terhadap orientasi profit;
 - b. Memperbaiki pengetahuan kerja dan keahlian pada semua level perusahaan;

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- d. Memperbaiki moral SDM;
 - e. Membantu karyawan untuk mengetahui tujuan perusahaan;
 - f. Membantu menciptakan image perusahaan atau instansi yang lebih baik;
 - g. Meningkatkan hubungan antara atasan dan bawahan;
 - h. Membantu pengembangan perusahaan atau instansi, dan lain sebagainya.
3. Manfaat dalam hubungan SDM, intra dan antargrup dan pelaksanaan kebijakan
 - a. Meningkatkan komunikasi antargrup dan individual;
 - b. Membantu dalam orientasi bagi karyawan baru dan karyawan transfer atau promosi;
 - c. Meningkatkan keterampilan interpersonal;
 - d. Membuat perusahaan atau instansi menjadi tempat yang lebih baik untuk bekerja dan hidup.

2.4.5 Metode Pelatihan

Metode yang dipilih hendak disesuaikan dengan jenis pelatihan yang akan dilaksanakan dan yang dapat dikembangkan oleh suatu perusahaan atau instansi.

1. *On the job training*

On the job training (OT) atau disebut juga dengan pelatihan dengan instruksi pekerjaan sebagai suatu metode pelatihan dengan cara para pekerja atau calon pekerja ditempatkan dalam kondisi pekerjaan yang riil, dibawah bimbingan dan supervisi dari pegawai yang telah berpengalaman atau seorang supervisor.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Diarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Diarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

2. Rotasi

Untuk pelatihan silang (*cros train*) bagi karyawan atau pegawai agar mendapatkan variasi kerja, para pengajar memindahkan para peserta pelatihan dari tempat kerja yang satu ketempat kerja yang lainnya.

3. Magang

Magang melibatkan pembelajaran dari pekerja yang lebih berpengalaman, dan dapat ditambahkan pada teknik *off the job training*.

4. Ceramah Kelas dan Presentasi Video

Ceramah dan teknik lain dalam *off the job training* tampaknya megandalkan komunikasi daripada memberi model. Ceramah adalah pendekatan terkenal karena menawarkan sisi ekonomis dan material organisasi, tetapi partisipasi, umpan balik, transfer dan repetisi sangat rendah.

5. Pelatihan *Vestibule*

Agar pembelajaran tidak mengganggu operasional rutin, beberapa perusahaan menggunakan pelatihan *vestibule*. Wilayah atau *vestibule* terpisah dibuat dengan peralatan yang sama dengan yang digunakan dalam pekerjaan.

6. Permainan Peran dan Model Perilaku

Permainan peran adalah alat yang mendorong peserta untuk membayangkan identitas lain. Misalnya, pekerja pria dapat membayangkan peran supervisor wanita dan sebaliknya.

7. *Case Study*

Metode kasus adalah metode pelatihan yang menggunakan deskripsi tertulis dari suatu permasalahan riil yang dihadapi oleh perusahaan atau instansi

lainnya.

8. Simulasi

Permainan simulasi dapat dibagi menjadi dua macam. *Pertama*, simulasi yang melibatkan simulator yang bersifat mekanik (mesin) yang mengandalkan aspek-aspek utama dalam situasi kerja. *Kedua*, simulasi komputer. Untuk tujuan pelatihan, metode ini sering berupa *games* atau permainan.

9. Belajar Mandiri dan Proses Belajar Terprogram

Materi intruksional yang direncanakan tepat dapat digunakan untuk melatih dan mengembangkan karyawan atau pegawai. Teknik belajar mandiri berkisar pada cara manual sampai kaset rekaman atau video.

Bahan-bahan pembelajaran terprogram adalah bentuk lain dari belajar mandiri. Biasanya terdapat program komputer atau cetakan booklet yang berisi tentang pertanyaan dan jawaban.

10. Praktik Laboratorium

Pelatihan dilaboratorium dirancang untuk meningkatkan keterampilan interpersonal. Juga dapat digunakan untuk membangun perilaku yang diinginkan untuk tanggung jawab pekerjaan dimasa depan.

11. Pelatihan Tindakan (*Action learning*)

Pelatihan ini terjadi dalam kelompok kecil yang berusaha mencari solusi masalah nyata yang dihadapi oleh perusahaan, dibantu oleh fasilitator (dari luar atau dalam perusahaan).

12. *Role Playing*

Adalah metode pelatihan yang merupakan perpaduan antara metode kasus

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

dan program pengembangan sikap.

13. *In-basket Technique*

Para peserta diberikan materi yang berisikan berbagai informasi, seperti email khusus dari manajer dan daftar telepon.

14. *Management Games*

Management games menekankan pada pengembangan kemampuan *problem-solving*. Keuntungan dari simulasi ini adalah timbulnya integrasi atas berbagai interaksi keutusan, kemampuan bereksperimen melalui keputusan yang diambil, umpan balik dari keputusan, dan persyaratan-persyaratan bahwa keputusan dibuat dengan data-data yang tidak cukup.

15. *Behavior Modeling*

Adalah suatu model pelatihan dalam rangka meningkatkan keahlian interpersonal. Kunci dari *behavior modeling* adalah belajar melalui observasi atau imajinasi.

16. *Outdoor Oriented Programs*

Program ini biasanya dilakukan disuatu wilayah terpencil dengan melakukan kombinasi antara kemampuan diluar kantor dengan kemampuan diruang kelas. Program ini dikenal dengan istilah *outing*, seperti arung jeram mendaki gunung, kompetisi tim, panjat pinang dan lain-lain.

2.4.6 Evaluasi Program Pelatihan

Untuk memverifikasi suatu program, para atasan atau manajer meminta agar kegiatan pelatihan dievaluasi secara sistematis, termasuk pengelola/pelaksana pelatihan dari suatu instansi maupun perusahaan.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Diarangi mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Diarangi mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Kriteria yang efektif digunakan untuk mengevaluasi kegiatan pelatihan adalah yang berfokus pada *outcome*-nya (hasil akhir). Para pengelola dan instruktur perlu memperhatikan hal berikut ini:

1. Reaksi dari para peserta pelatihan terhadap proses dan isi kegiatan pelatihan
2. Pengetahuan atau proses belajar yang diperoleh melalui pengalaman pelatihan
3. Perubahan perilaku yang disebabkan karena kegiatan pelatihan
4. Hasil atau perbaikan yang dapat diukur baik secara individu maupun organisasi, seperti makin rendahnya *turnover* (berhenti kerja), makin sedikit kecelakaan, makin kecilnya ketidak hadiran, makin menurunnya kesalahan kerja, makin efisiennya penggunaan waktu dan biaya, serta makin produktifnya karyawan atau pegawai, dan lain-lain.

2.5 Promosi Jabatan

2.5.1 Pengertian Promosi Jabatan

Promosi atau kenaikan jabatan merupakan peningkatan dari seorang tenaga pegawai pada suatu bidang tugas yang lebih baik, dibandingkan dengan sebelumnya dari sisi tanggung jawab lebih besar, prestasi, fasilitas, status yang lebih tinggi, dan adanya penambahan upah atau gaji, serta tunjangan lainnya.

Promosi pekerjaan atau jabatan merupakan perkembangan yang positif dari seorang pekerja atau pegawai karena tugasnya dinilai baik oleh pejabat yang berwenang. Oleh karena itu pemberian tanggung jawab dan kewenangan yang lebih tinggi patut diberikan kepada mereka yang berprestasi.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Promosi jabatan memberikan peran penting bagi setiap karyawan, bahkan menjadi idaman yang selalu dinanti-nantikan. Dengan promosi berarti ada kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan karyawan bersangkutan untuk menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi.

Dengan demikian promosi akan memberi status sosial, wewenang, tanggung jawab, serta penghasilan yang semakin besar bagi karyawan. Jika ada kesempatan bagi setiap karyawan dipromosikan berdasarkan azas keadilan dan objektivitas, karyawan akan terdorong bekerja giat, bersemangat, berdisiplin, dan berprestasi kerja sehingga sasaran perusahaan secara optimal dapat dicapai. Begitu besarnya pelaksanaan promosi karyawan maka sebaiknya manajer personalia harus menetapkan program promosi serta menginformasikannya kepada para karyawan.

Program promosi harus memberikan informasi tentang asas-asas, dasar-dasar, jenis-jenis, dan syarat-syarat karyawan yang dapat dipromosikan dalam perusahaan bersangkutan. Program promosi harus diinformasikan secara terbuka. Jika hal ini diinformasikan dengan baik, akan menjadi motivasi bagi karyawan untuk bekerja sungguh-sungguh.

Menurut Siagian (2010 : 169), promosi adalah apabila seseorang dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar, tingkatan hierarki jabatan lebih tinggi, dan penghasilannya pun lebih besar. Sedangkan menurut Rivai (2009 : 199) promosi terjadi apabila seorang karyawan dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang lebih tinggi dalam pembayaran, tanggung jawab, dan atau level. Umumnya diberikan sebagai



penghargaan, hadiah (reward system) atas usaha dan prestasinya di masa lampau.

Oleh sebab itu, maka akan muncul dua permasalahan:

1. Ketika pembuat keputusan dapat membedakan antara karyawan yang kuat dan yang lemah secara objektif.
2. Peter Principle atau Prinsip Peter, yang menyatakan bahwa secara hierarki manusia cenderung untuk terus meningkatkan tingkat kompetensinya.

Setiap pegawai mendambakan promosi karena dipandang sebagai penghargaan atas keberhasilan seseorang menunjukkan prestasi kerja yang tinggi dalam menunaikan kewajibannya dalam pekerjaan dan jabatan yang dipangkunya sekarang, sekaligus sebagai pengakuan atas kemampuan dan potensi yang bersangkutan untuk menduduki posisi yang lebih tinggi dalam organisasi. Promosi dapat terjadi tidak hanya bagi mereka yang menduduki jabatan manajerial, akan tetapi juga bagi mereka yang pekerjaannya bersifat teknis dan non-manajerial. Siagian (2010:170) mengatakan bahwa organisasi pada umumnya menggunakan dua kriteria utama dalam mempertimbangkan seseorang untuk dipromosikan, yaitu:

1. Prestasi Kerja

Promosi yang didasarkan pada prestasi kerja menggunakan hasil penilaian atas hasil karya yang sangat baik dalam promosi atau jabatan sekarang. Dengan demikian promosi tersebut dapat dipandang sebagai penghargaan organisasi atas prestasi anggotanya tersebut. Akan tetapi promosi demikian harus pula didasarkan pada pertimbangan lain, yaitu

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

perhitungan yang matang atas potensi kemampuan yang bersangkutan menduduki posisi yang lebih tinggi.

2. Senioritas

Promosi berdasarkan senioritas berarti bahwa pegawai yang paling berhak dipromosikan ialah yang masa kerjanya paling lama.

Banyak organisasi yang menempuh cara ini dengan tiga pertimbangan, yaitu:

- a. Sebagai penghargaan atas jasa-jasa seseorang paling sedikit dilihat dari segi loyalitas kepada organisasi.
- b. Penilaian biasanya bersifat obyektif karena cukup dengan membandingkan masa kerja orang-orang tertentu yang dipertimbangkan untuk dipromosikan.
- c. Mendorong organisasi mengembangkan para pegawainya karena pegawai yang paling lama berkarya akhirnya akan mendapat promosi. Cara ini mengandung kelemahan, terutama pada kenyataan bahwa pegawai yang paling senior belum tentu merupakan pegawai yang paling produktif. Juga belum tentu yang paling mampu bekerja. Kelemahan tersebut memang dapat diatasi dengan adanya program pendidikan dan pelatihan, baik yang diperuntukkan bagi sekelompok pegawai yang melakukan pekerjaan-pekerjaan tertentu maupun yang secara khusus diperuntukkan bagi para pegawai senior tertentu yang akan dipertimbangkan untuk dipromosikan.

2.5.2 Syarat-Syarat Promosi Jabatan

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Diarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Diarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Dalam mempromosikan karyawan, harus sudah dipunyai syarat-syarat tertentu yang telah direncanakan dan dituangkan dalam program promosi perusahaan. Syarat-syarat promosi harus diinformasikan kepada semua karyawan, agar mereka mengetahuinya secara jelas. Hal ini penting untuk memotivasi karyawan untuk mencapai syarat-syarat promosi tersebut. Persyaratan promosi menurut Hasibuan (2008 : 111) tidak selalu sama tergantung kepada perusahaan masing-masing. Syarat-syarat promosi pada umumnya meliputi:

a. 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 pribadi.

b. Disiplin

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

c. Prestasi Kerja

Karyawan 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.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

d. Kerja Sama

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.

e. 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.

f. 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.

g. 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 bawahannya.

h. Komunikatif

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

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

i. Pendidikan

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

2.5.3 Jenis-Jenis Promosi Jabatan

Jenis promosi yang dikenal Hasibuan (2008:113) adalah:

1. Promosi Sementara (*Temporary Promotion*)

Seorang karyawan dinaikkan jabatannya untuk sementara karena adanya jabatan yang lowong yang harus segera diisi.

2. Promosi Tetap (*Permanent Promotion*)

Seorang karyawan dipromosikan dari satu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi karena karyawan tersebut telah memenuhi syarat untuk dipromosikan.

3. Promosi Kecil (*Small Scale Promotion*)

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

4. Promosi Kering (*Dry Promotion*)

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

2.5.4 Dasar-Dasar dan Prosedur Promosi

Program promosi hendaknya memberikan informasi yang jelas, apa yang

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

dijadikan sebagai dasar pertimbangan untuk mempromosikan seorang karyawan dalam perusahaan tersebut. Hal ini penting agar karyawan dapat mengetahui dan memperjuangkan nasibnya. Menurut Hasibuan (2008:109), pedoman yang dijadikan dasar untuk mempromosikan karyawan adalah:

1. Pengalaman (senioritas)

Pengalaman (senioritas) yaitu promosi yang didasarkan pada lamanya pengalaman kerja karyawan. Pertimbangan promosi adalah pengalaman kerja seseorang, orang yang terlama bekerja dalam perusahaan mendapat prioritas pertama dalam tindakan promosi. Kebaikannya adalah adanya penghargaan dan pengakuan bahwa pengalaman merupakan saka guru yang berharga. Dengan pengalaman, seseorang akan dapat mengembangkan kemampuannya sehingga karyawan akan tetap betah bekerja pada perusahaan dengan harapan suatu waktu ia akan dipromosikan. Kelemahannya adalah seorang karyawan yang kemampuannya sangat terbatas, tetapi karena sudah lama bekerja tetap dipromosikan. Dengandemikian, perusahaan akan dipimpin oleh seorang yang berkemampuan rendah, sehingga perkembangan dan kelangsungan perusahaan disangsikan.

2. Kecakapan (*ability*)

Kecakapan (*ability*) yaitu seseorang akan dipromosikan berdasarkan penilaian kecakapan. Pertimbangan promosi adalah kecakapan, orang yang cakap atau ahli mendapat prioritas pertama untuk dipromosikan. Kecakapan adalah total dari semua keahlian yang

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

diperlukan untuk mencapai hasil yang bisa dipertanggungjawabkan. Kecakapan merupakan kumpulan pengetahuan (tanpa memperhatikan cara mendapatkannya) yang diperlukan untuk memenuhi hal-hal berikut:

- a. Kecakapan dalam pelaksanaan prosedur kerja yang praktis, teknik - teknik khusus, dan disiplin ilmu pengetahuan.
- b. Kecakapan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat di dalam penyusunan kebijaksanaan dan di dalam situasi manajemen. Kecakapan ini mengombinasikan elemen-elemen dari perencanaan, pengorganisasian, pengaturan (directing), penilaian (evaluating), dan pembaruan (innovating).
- c. Kecakapan dalam memberi motivasi secara langsung.
- d. Kombinasi pengalaman dan kecakapan yaitu promosi yang berdasarkan 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 terampil, sehingga kelemahan promosi yang hanya berdasarkan pengalaman atau kecakapan saja dapat diatasi.

Hasibuan (2008:111) berpendapat bahwa promosi yang berdasarkan kombinasi pengalaman dan kecakapan, memberikan kebaikan-kebaikan sebagai berikut:

1. Memotivasi karyawan untuk memperdalam pengetahuannya bahkan

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

memaksa diri mengikutipendidikan 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 termasuk elemen-elemen yang dinilai untuk promosi.
3. Disiplin karyawan semakin baik karena disiplin termasuk elemen yang akan mendapat penilaian prestasi untuk dipromosikan.
4. Memotivasi berkembangnya persaingan sehat dan dinamis di antara para karyawan sehingga mereka berlomba-lomba untuk mencapai tujuan.
5. Perusahaan akan menempatkan karyawan yang terbaik pada setiap jabatan sehingga sasaran optimal akan tercapai.

Sedangkan kelemahan yang dimiliki oleh kombinasi pengalaman dan kecakapan adalah:

1. Karyawan yang kurang mampu akan frustrasi bahkanmengundurkan diri dari perusahaan tersebut.
2. Biaya perusahaan akan semakin besar karenaadanya ujiankenaikan golongan.

2.5.5 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Promosi Jabatan

Menurut Hasibuan (2012:111) promosi jabatan dipengaruhi oleh beberapa hal, yaitu:

1. Prestasi Kerja

Karyawan itu mampu mencapai hasil kerja yang dapat

dipertanggung jawabkan kualitas maupun kuantitas, dan dapat bekerja secara efektif dan efisien. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan itu dapat memanfaatkan waktu dan mempergunakan alat-alat dengan baik.

2. Disiplin

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

3. Kecakapan

Karyawan itu cakap, kreatif dan inovatif dalam menyelesaikan tugas-tugas pada jabatan tersebut dengan baik. Karyawan harus bisa bekerja secara mandiri dalam mengerjakan pekerjaannya dengan baik, tanpa mendapat bimbingan yang terus menerus dari atasannya.

4. Pendidikan

Karyawan harus memiliki pengetahuan serta pendidikan formal yang sesuai dengan spesifikasi dari jabatannya.

5. Kejujuran

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

6. Loyalitas

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Karyawan itu harus loyal dalam membela perusahaan atau korp, dari tindakan yang merugikan perusahaan atau korpsnya. Ini menunjukkan bahwa karyawan ikut berpartisipasi aktif terhadap perusahaan atau korpsnya.

7. Kepemimpinan

Pimpinan harus mampu membina dan memotivasi bawahannya untuk bekerjasama secara efektif dalam mencapai sasaran perusahaan. Pimpinan harus dapat menjadi panutan bagi bawahannya.

8. Kerjasama

Karyawan itu dapat bekerjasama 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.

9. Komunikatif

Karyawan harus dapat berkomunikasi secara efektif, dan mampu menerima atau mempersepsikan informasi dari atasan maupun dari karyawan lainnya.

2.5.6 Indikator-Indikator Promosi Jabatan

Menurut Hasibuan (2012: 111-113) merumuskan indikator-indikator umum yang diperhitungkan dalam proses promosi jabatan sebagai berikut:

1. Kejujuran
2. Disiplin
3. Prestasi Kerja

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

4. Kerjasama
5. Kecakapan
6. Loyalitas
7. Kepemimpinan
8. Komunikatif
9. Pendidikan

2.6 Hubungan Antar Variabel

2.6.1 Hubungan Pelatihan dengan Kinerja Pegawai

Pelatihan sangat berhubungan dengan kinerja pegawai atau karyawan. Karena kualitas sumber daya yang dimiliki dengan kemampuan, keterampilan serta pengetahuan seorang karyawan atau pegawai dalam mengerjakan tugasnya yang didapat dari hasil pelatihan sangat menentukan kinerja yang dihasilkan. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Rivai dan Sagala (2009: 211) yang mengatakan bahwa pelatihan sebagai bagian pendidikan yang mnyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan diluar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan pada praktik daripada teori.

2.6.2 Hubungan Promosi Jabatan dengan Kinerja Pegawai

Promosi jabatan dan kinerja pegawai sangat berhubungan, dimana setiap individu pegawai atau karyawan akan memaksimalkan kemampuan, keahlian serta pengetahuannya untuk menghasilkan kinerja yang maksimal dikarenakan adanya bentuk penghargaan yang diberikan kepada setiap individu karyawan atau pegawai yang berprestasi dalam bekerja dengan adanya promosi jabatan bagi setiap pegawai atau karyawan yang berprestasi dan dinyatakan memenuhi

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

kualifikasi untuk dipromosikan. Hasibuan (2012) mengatakan, jika kesempatan untuk dipromosikan relatif kecil atau hampir tidak ada maka gairah kerja, semangat kerja, disiplin, dan prestasi kerja karyawan akan menurun. Jika ada kesempatan bagi setiap karyawan dipromosikan berdasarkan asas keadilan dan objektivita, karyawan akan terdorong bekerja giat, disiplin, dan berprestasi kerja sehingga sasaran perusahaan dapat dicapai (Hasibuan, 2012: 107).

2.7 Variabel dalam Konsep Islam

2.7.1 Pelatihan dalam Konsep Islam

Dalam perspektif Islam, pelatihan untuk mengembangkan sumber daya manusia merupakan keharusan. Artinya, Islam sangat peduli dengan peningkatan harkat dan martabat manusia, karena dalam Islam manusia berada pada posisi yang terhormat. Hal ini sesuai dengan firman Allah dalam surat Al-Isra': 70:

﴿وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ
مِّنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَىٰ كَثِيرٍ مِّمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا﴾^(v)

Artinya: “*Sesungguhnya kami telah memuliakan manusia (anak-anak Adam), kami angkat mereka didaratan dan dilautan, kami beri mereka rizqi berupa hal-hal yang baik dan kami kembalikan (beri keunggulan) mereka dengan keunggulan yang sempurna atas kebanyakan makhluk yang telah kami ciptakan.*”

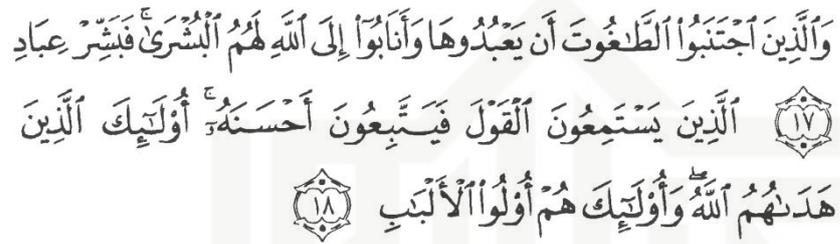
Training (pelatihan) dalam segala bidang pekerjaan merupakan bentuk ilmu untuk meningkatkan kinerja, dimana Islam mendorong umatnya bersungguh-sungguh dan memuliakan pekerjaan. Rasulullah SAW bersabda: “*Tidak ada makanan yang lebih baik yang dimakan oleh seorang dari pada apa yang ia*

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

makan dari pekerjaan tangannya. Sesungguhnya nabi Allah Dawud a.s. memakan makanan dari hasil kerja tangannya.”

Pelatihan sumber daya manusia yang berkualitas (Ulul Albab) sebagaimana Surat Al-Zumar: 17-18:



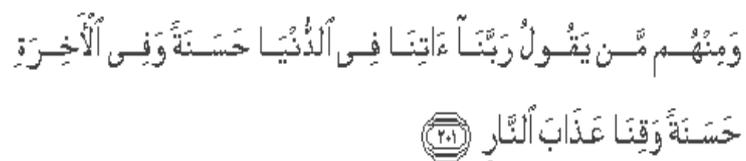
Artinya: “Sampaikanlah berita gembira itu kepada hamba-hamba-Ku, yang mendengarkan perkataan lalu mengikuti apa yang paling baik diantaranya. Mereka itulah orang-orang yang telah diberi Allah petunjuk dan mereka itulah orang-orang yang memiliki akal.”

Dari firman Allah dan sabda Rasulullah diatas dapat kita simpulkan bahwa Islam sangat mendorong untuk melakukan pelatihan bagi setiap karyawan atau pegawai dengan tujuan mengembangkan kompetensi dan kemampuan teknis dalam menunaikan tanggung jawab pekerjaannya.

2.7.2 Promosi Jabatan dalam Konsep Islam

Tidak diragukan lagi Islam adalah agama paripurna. Dengan kesempurnaannya Islam memproklamirkan sebagai rahmatan lilalamin. Bukan saja bagi manusia, bahkan bagi semesta. Salah satu makna dari kata Islam adalah keselamatan. Keselamatan di dunia dan keselamatan di akhirat.

Allah SWT berfirman dalam surat Al-Baqarah ayat 201:



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Artinya: “Dan diantara mereka ada yang berdoa Ya Tuhan Kami, berilah kami kebaikan di dunia dan kebaikan di akhirat dan peliharalah kami dari siksa neraka.”

Sungguh Allah telah banyak menyediakan jalan untuk mendapatkan kebahagiaan. Jabatan adalah sarana untuk menggapai kebahagiaan didunia dan di akhirat. Barang siapa yang telah mendapatkan sarana tersebut dan tidak mempergunakannya untuk mencapai tujuan, maka kebahagiaan tidak akan diperoleh.

2.7.3 Kinerja dalam Konsep Islam

Manusia adalah makhluk Tuhan yang paling sempurna yang diciptakan Allah SWT, dengan segala akal dan pikirannya, manusia harus berusaha mencari solusi hidup yaitu dengan bekerja keras dengan mengharapkan Ridho Allah SWT. Dengan bekerja kita akan mendapatkan balasan yang akan kita terima, apabila seseorang memposisikan pekerjaannya dalam dua konteks, yaitu kebaikan dunia dan kebaikan akhirat, maka hal itu disebut rezeki dan berkah serta hasil pekerjaan yang baik adalah yang dikerjakan dengan penuh tanggung jawab dan sesuai dengan ajaran-ajaran Rasulullah SAW.

Allah juga berfirman dalam Al-Qur'an Surat At-Taubah ayat 105:

وَقُلِ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلَى
 عَلِيمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

Artinya: “Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasull-Nya, serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada Allah yang mengetahui akan yang gaib dan yang nyata. Lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.”

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

2.8 Penelitian Terdahulu

Seperti yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, penelitian ini juga bertujuan untuk mengetahui pengaruh Pelatihan dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Penanaman Modal Pelayanan Terpadu Satu Pintu dan Tenaga Kerja Kabupaten Kuantan Singingi.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama	Tahun	Judul	Hasil
1	Virgina Maulidiah Septiani Sumber: Jurnal EMBA Vol.3 No.3 September 2015	2015	Pengaruh Pelatihan, Pengalaman Kerja, dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan pada Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia Perwakilan Sulawesi Utara.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan, pengalaman kerja, dan promosi jabatan berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan. Hasil uji R (r^2) adalah 0,149 yang menunjukkan bahwa 14,9% kinerja karyawan, dipengaruhi oleh anantara pelatihan, pengalaman kerja dan promosi jabatan, sementara sisanya sebesar 0,851 atau 85,1% ($1-0,149=0.851$; atau $100\%-14,9\%=85,1\%$) dipengaruhi oleh sebab-sebab lain yang tidak diteliti.
2	Vivi Anaviah Sumber: Skripsi, Manajemen, Fakultas Ekonomi,	2015	Pengaruh Pelatihan Pegawai dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai pada Bagian Tata Usaha Pusat	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan, promosi jabatan dan kinerja pegawai pada Bagian Tata Usaha Pusat Sumber Daya Air Tanah

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Diarangi mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Diarangi mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

No	Nama	Tahun	Judul	Hasil
	Universitas Pasundan Bandung, 2015		Sumber Daya Air Tanah dan Geologi Lingkungan Bandung	Dan Geologi Lingkungan Bandung dapat dikatakan cukup baik. Pelatihan dan Promosi Jabatan memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai yaitu sebesar 72%, pengaruh variabel independen yang dominan adalah Promosi Jabatan dengan koefisien sebesar 44%. Sedangkan Pelatihan koefisiennya sebesar 28%
3	Luh Putu Darmika Yani, dkk Sumber: e-Journal Bisma Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan Manajemen Volume 4 Tahun 2016	2016	Promosi Jabatan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada Hotel Bali Handara <i>Golf and Country Club</i>	Berdasarkan hasil perhitungan uji statistik <i>Path Analysis</i> menunjukkan bahwa ada pengaruh promosi jabatan secara positif terhadap kinerja karyawan. Besar hubungan pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja karyawan adalah 75,20% sedangkan besar sumbangan pengaruh dari promosi jabatan terhadap kinerja karyawan adalah 56,60%. Berdasarkan hasil perhitungan uji statistik <i>Path Analysis</i> menunjukkan bahwa ada pengaruh kompensasi secara positif terhadap kinerja karyawan. Besar hubungan pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan adalah

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

No	Nama	Tahun	Judul	Hasil
				43% sedangkan besar sumbangan pengaruh dari kompensasi terhadap kinerja adalah 18,40%.
4	Eli Yulianti Sumber: e-Journal Administrasi Bisnis, Volume 3, Nomor 4, 2015	2015	Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Grand Fatma Hotel Tenggarong Kutai Karta Negara	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Grand Fatma Hotel di Tenggarong. Hal ini ditunjukkan dari nilai regresi linier sederhana sebesar 0,603 dengan nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0,665 dalam kategori memiliki hubungan yang kuat antara pelatihan terhadap kinerja karyawan, dan nilai koefisien determinasi sebesar 44,2% yang artinya variabel pelatihan memiliki pengaruh sebesar 44,2% terhadap variabel kinerja karyawan Grand Fatma Hotel di Tenggarong, sisanya sebesar 55,8% ditentukan atau dijelaskan oleh variabelvariabel lain yang tidak disertakan.
5	Dahmiri Kharisma Sakta	2014	Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan memberikan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

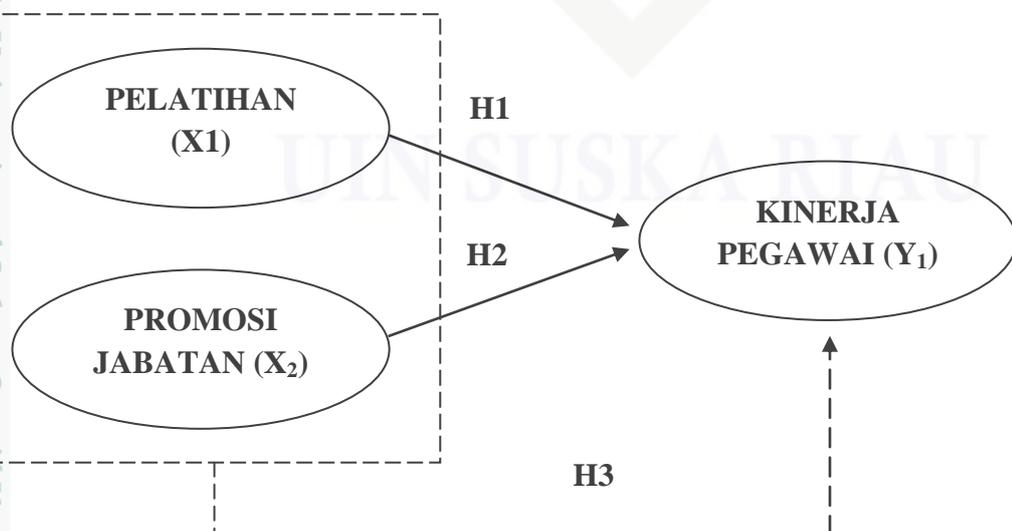
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

No	Nama	Tahun	Judul	Hasil
	Sumber: Mankeu, Vol. 3, No.1 2014		Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sarolangun	kontribusi terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sarolangun dengan angka koefisien determinasi r^2 sebesar 0,253 yang berarti 25,3% perubahan pada variabel kinerja Pegawai (Y) dapat diterangkan oleh pengaruh pelatihan (X).

Dari beberapa penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu dan memperoleh hasil sebagaimana yang telah dijelaskan pada tabel diatas, terdapat perbedaan antara peneliti terdahulu dengan penelitian ini. Perbedaan peneliti terdahulu dengan penelitian ini terdapat pada perbedaan segi judul, sampel serta lokasi dan waktu penelitian.

2.9 Kerangka Pemikiran Penelitian

Adapun kerangka pemikiran pada penelitian ini adalah sebagai berikut:



Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Diarangi mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Diarangi mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Gambar 2.3 Kerangka Pemikiran Penelitian
Pengaruh Pelatihan (X_1) dan Promosi Jabatan (X_2) Terhadap Kinerja Pegawai (Y_1)
Sumber: Nitisemito (2007: 109).

2.10 Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah dan kajian teori diatas, maka peneliti mengangkat hipotesis yaitu:

1. “H1: Diduga terdapat pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Penanaman Modal Pelayanan Terpadu Satu Pintu dan Tenaga Kerja Kabupaten Kuantan Singingi.”
2. “H2: Diduga terdapat pengaruh Promosi Jabatan terhadap Kinerja pegawai pada Dinas Penanaman Modal Pelayanan Terpadu Satu Pintu dan Tenaga Kerja Kabupaten Kuantan Singingi.”
3. “H3: Diduga terdapat pengaruh Pelatihan dan Promosi Jabatan terhadap Kinerja pegawai pada Dinas Penanaman Modal Pelayanan Terpadu Satu Pintu dan Tenaga Kerja Kabupaten Kuantan Singingi.”

2.11 Definisi Konsep Operasional Variabel Penelitian

Berdasarkan telaah yang telah dijelaskan sebelumnya, konsep operasional variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

Tabel 2.2 Definisi Konsep Operasional Variabel Penelitian

Variabel Penelitian	Definisi	Indikator	Skala
Kinerja Pegawai (Y_1)	Kinerja adalah hasil secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan	1. Kualitas 2. Kuantitas 3. Keandalan 4. Sikap (Mangkunegara,	Likert

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Diarangi mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Diarangi mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Variabel Penelitian	Definisi	Indikator	Skala
	tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2007: 67)	2009: 75)	
Promosi Jabatan (X ₂)	Promosi Jabatan adalah apabila seseorang dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar, tingkat hierarki jabatan lebih tinggi, dan penghasilannya pun lebih besar. Siagian (2010 : 169).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kejujuran 2. Disiplin 3. Prestasi Kerja 4. Kerjasama 5. Kecakapan 6. Loyalitas 7. Kepemimpinan 8. Komunikatif 9. Pendidikan (Hasibuan, 2012: 111-113)	Likert
Pelatihan (X ₁)	Pelatihan sebagai bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan diluar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan pada praktik daripada teori. (Rivai, Sagala, 2009: 211).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jenis Pelatihan 2. Tujuan Pelatihan 3. Materi 4. Metode Yang Digunakan 5. Kualifikasi Peserta 6. Kualifikasi Pelatih 7. Waktu (Banyaknya Sesi) (Mangkunegara, 2003:62)	Likert