

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Teori Dua Faktor Herzberg

a. Teori Dua Faktor

Wexley dan Yukl melalui Sinambela (2019) mengatakan bahwa kinerja adalah sebuah implementasi nyata dari teori keseimbangan. Adapun teori keseimbangan tersebut mengatakan jika kinerja akan optimal jika ketika menjalankan tugasnya berdasarkan pada prinsip keadilan sehingga pegawai dapat mengerjakan tugasnya dengan optimal dan memberikan manfaat (*benefit*) dan rangsangan (*inducement*) kepadanya.

Selanjutnya, Mitchell melalui Sinambela (2019) mengungkapkan dalam suatu kinerja yang baik terdapat dua hal yang memengaruhi, yaitu tingkat kemampuan dan motivasi kerja yang baik. Dalam menjalankan pekerjaannya, kemampuan seorang karyawan dalam memahami tugasnya memiliki porsi yang besar dalam tingkat penguasaan kinerjanya. Motivasi kerja pun tidak dapat diabaikan untuk mendapatkan hasil kerja yang bagus oleh seorang karyawan. Hal tersebut berdasar pernyataan Sinambela (2019) bahwa kinerja sebanding lurus dengan kemampuan dan motivasi kerja. Artinya, meskipun suatu pegawai memiliki kualitas pemahaman yang baik. Namun, jika motivasi kerjanya rendah maka kinerjanya akan rendah pula, begitupun sebaliknya. Adapun formulasi Sinambella tersebut tampak sebagai berikut:

$$\text{Kinerja} = \text{Kemampuan} \times \text{Motivasi}$$

2. Pengertian Kinerja

Dalam suatu perusahaan seorang karyawan dituntut untuk memiliki kinerja maksimal guna meningkatkan tujuan perusahaan. Adapun kinerja merupakan suatu hasil kerja karyawan dalam perusahaan sebagai bentuk tanggung jawabnya terhadap pekerjaan dan perusahaan. Hal tersebut didukung oleh Pernyataan Mangkunegara (2017) bahwa *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya) yang dilakukan oleh karyawan merupakan suatu definisi yang menjadi dasar terbentuknya makna kinerja karyawan. Singkatnya, Kinerja merupakan hasil kerja karyawan suatu perusahaan dalam tanggung jawabnya menyelesaikan pekerjaan, baik secara kualitas maupun kuantitas kerja.

Lebih lanjut, Wirawan (2009: 5) pun menyampaikan terkait dengan kinerja, yaitu hasil akhir dari pekerjaan atau job description yang diberikan kepada karyawan dalam kurun waktu tertentu. Kedua pernyataan tersebut kemudian ditambahkan oleh Sinambela (2019) bahwa kinerja merupakan sebuah proses yang dilakukan oleh karyawan untuk mendapatkan hasil yang maksimal. Adapun Sutrisno (2013) kemudian berpendapat lebih lanjut, terkait hal tersebut yang mengatakan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja seorang karyawan yang dapat dilihat dari beberapa indikator, yaitu kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerjasama untuk mencapai tujuan yang ditetapkan sebelumnya. Pendapat di atas dapat dipersingkat sebagaimana yang dikatakan oleh Hasibuan (2018) yaitu segala hasil yang telah dicapai seseorang ketika telah menyelesaikan tugasnya berdasarkan indikator-indikator berupa kecakapan, pengalaman,

kesungguhan serta kesesuaian waktu yang dibutuhkan.

a. Faktor yang mempengaruhi Kinerja

Penelitian ini akan mengadopsi faktor-faktor kinerja karyawan menurut Prawirosentono. Adapun faktor-faktor tersebut adalah:

1) Efektivitas dan Efisiensi

Suatu kinerja yang dilakukan oleh seorang karyawan dalam sebuah organisasi perusahaan diukur berdasarkan pada efektivitas dan efisiensi waktu yang dibutuhkan olehnya untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Seorang karyawan dikatakan memiliki kinerja yang efektif apabila dalam mencapai tujuan dari hasil kerjanya dengan maksimal, begitupun sebaliknya. Seorang karyawan dikatakan memiliki kinerja yang efisien jika hasil kerjanya dapat memuaskan banyak pihak sehingga dapat menjadi pendorong untuk mencapai tujuan, meskipun hasil kerjanya sesungguhnya tidak terlalu efisien.

2) Otoritas dan Tanggung Jawab

Faktor yang kedua untuk mendukung hasil kinerja karyawan yang baik adalah otoritas dan tanggung jawab. Perusahaan atau organisasi yang baik akan mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab tiap-tiap karyawan dengan jelas tanpa adanya kesenjangan beban kerja. Kejelasan pembagian wewenang dan tanggung jawab pekerja tersebut memiliki pengaruh besar untuk keberhasilan karyawan.

3) Disiplin

Suatu karyawan dalam melaksanakan tugasnya harus taat dan hormat

sebagaimana perjanjian yang telah dilakukannya dengan perusahaan. Hal tersebut terjadi karena disiplin erat kaitannya dengan sanksi yang dapat diberikan oleh perusahaan kepada karyawan. Kedisiplinan karyawan dalam perusahaan akan merupakan sebuah pembeda antara perusahaan yang satu dengan yang lainnya.

4) Inisiatif

Faktor inisiatif seorang karyawan berkaitan dengan daya pikir, kreativitas, dan ide-ide yang direncanakannya untuk memperoleh tujuan yang maksimal dalam kinerjanya.

b. Indikator Kinerja

Sutrisno melalui Basriani & Martina (2017) mengemukakan empat indikator kinerja pegawai. Adapun indikator kinerja tersebut adalah:

1) Kuantitas Kerja

Indikator yang pertama dalam kinerja adalah kuantitas kerja. Kuantitas kerja karyawan dalam suatu perusahaan atau organisasi berkenaan dengan jumlah produk atau jasa yang dihasilkan oleh karyawan tersebut.

2) Kualitas Kerja

Apabila indikator yang pertama adalah kuantitas kerja, maka indikator kinerja yang kedua adalah kualitas kerja. Indikator kinerja ini berkaitan dengan jumlah kesalahan, waktu, dan ketepatan seorang

karyawan dalam menjalankan tugasnya.

3) Ketepatan Waktu

Indikator yang ketiga menurut Sutrisno adalah ketepatan waktu.

Indikator ketiga ini menerangkan terkait kehadiran dan masa kerja seorang karyawan dalam sebuah perusahaan.

4) Kerja Sama

Adapun indikator yang terakhir untuk menunjukkan kualitas karyawan dalam sebuah perusahaan atau organisasi adalah kerja sama.

Indikator tersebut berkaitan dengan pribadi seorang individu dalam sebuah kelompok kerja. Apabila individu tersebut bersifat proaktif maka akan membantu pekerjaan timnya. Namun, jika sebaliknya maka individu tersebut dapat menghambat kinerja timnya sehingga akan berpengaruh pada kualitas kerja tim maupun individu tersebut sendiri.

3. Diklat (Pendidikan dan Pelatihan)

a. Pengertian Diklat

Pendidikan dan pelatihan atau yang dapat disingkat dengan diklat adalah proses belajar dan pengembangan yang dilakukan oleh instansi atau perusahaan untuk meningkatkan keterampilan dan keahlian pegawai atau karyawan agar lebih baik sehingga sesuai dengan standar operasional perusahaan.

Hal tersebut didukung oleh pendapat Sinambela (2019) yang mengatakan

bahwa pendidikan dan pelatihan merupakan suatu upaya yang dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan dan mengembangkan SDM, baik kemampuan intelektual maupun kepribadian. Adapun Handoko melalui Hanifah & Nuridin (2017) mengatakan bahwa diklat merupakan sebuah proses yang dilakukan oleh karyawan suatu perusahaan untuk memperbaiki keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja karyawan yang dilakukan secara berkala untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap, dan sifat-sifat kepribadian karyawan.

Siagian (2018) memberikan pengertian terpisah terhadap pelatihan dan pendidikan yang lebih mendetail. Adapun pendidikan menurut Siagian (2018) adalah seluruh proses, teknik, dan metode mengajar untuk mentransfer pengetahuan terbaru kepada karyawan dalam suatu perusahaan sesuai dengan standar perusahaan tersebut. Sedangkan pelatihan adalah suatu proses belajar mengajar dengan memanfaatkan teknik dan metode tertentu. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa diklat merupakan suatu kegiatan yang dilakukan oleh suatu perusahaan untuk memperbaiki dan mengembangkan kinerja karyawan baik berdasarkan pada peningkatan pengetahuan dan keterampilan maupun kepribadian dan sosialisasi karyawan (Gorda melalui Hanifah & Nuridin, 2017).

b. Indikator Diklat

Indikator Diklat menurut Rivai melalui Hanifah & Nuridin (2017) tampak pada penjabaran berikut.

1) Materi yang dibutuhkan

Materi diklat untuk peningkatan kinerja karyawan disusun berdasarkan estimasi kebutuhan dan tujuan latihan sehingga dapat efisien dan tepat guna.

2) Metode yang digunakan

Pemilihan metode diklat yang akan digunakan hendaknya disesuaikan dengan jenis pelatihan yang akan dilakukan agar sesuai dengan topik yang dibahas dalam diklat tersebut.

3) Kemampuan instruktur

Instruktur diklat memiliki peranan yang sangat penting untuk meningkatkan pengetahuan kemampuan dan memotivasi karyawan.

Oleh karena itu, sebagai seorang instruktur perlu untuk mencari informasi-informasi tambahan yang berguna dalam diklat yang dilakukan.

c. Metode Pendidikan

Dalam arti sempit metode pendidikan merupakan sebuah upaya untuk meningkatkan keahlian dan kecakapan manajer dalam memimpin karyawan di suatu perusahaan dengan efektif. Sikula melalui Hasibuan

(2018) memaparkan beberapa metode diklat yang dapat diaplikasikan dalam kehidupan perusahaan.

1) *Training methods* atau *classroom method*

Metode diklat yang pertama adalah *training methods*, sebuah metode pelatihan yang dilakukan di dalam kelas. *Training methods* ini dapat berupa rapat, studi kasus, ceramah, dan *role playing*.

2) *Understudied*

Metode pendidikan peningkatan kerja seorang karyawan dalam suatu perusahaan adalah metode *understudied*. Metode ini berfokus pada praktik langsung yang dapat dilakukan oleh seorang karyawan sehingga dapat merasakan atau mempraktikkan secara langsung menjadi seorang atasan yang mengelola suatu perusahaan.

3) *Job rotation and planned progression*

Metode selanjutnya adalah *job rotation and planned progression*, yaitu suatu metode diklat yang merotasikan jabatan peserta yang satu dengan yang lainnya guna menambah keahlian dan kecakapannya pada berbagai bidang dalam perusahaan tersebut.

4) *Coaching counseling*

Coaching counselling merupakan metode diklat yang dilakukan dengan mengajarkan keahlian dan keterampilan kerja dari atasan kepada karyawannya dengan menggunakan sistem diskusi yang berfungsi agar karyawan dapat menyampaikan aspirasinya dengan baik dan nyaman.

5) *Junior board of executive or multiple management*

Metode diklat yang selanjutnya adalah *junior board of executive or multiple management*. Metode tersebut berfokus pada calon-calon manajer perusahaan. Metode ini membentuk calon-calon manajer menjadi seorang penasihat perusahaan sehingga dapat memikirkan dan memecahkan suatu permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan ketika telah mendapat promosi jabatan menjadi manajer tetap.

6) *Committee assignment*

Metode *committee assignment*. Metode ini berguna untuk para calon manajer yang bergabung dengan komite manajer dalam suatu perusahaan yang berfungsi menyelidiki, mempertimbangkan, menganalisis, dan melaporkan suatu permasalahan yang ada dalam perusahaan kepada pimpinan.

7) *Business games*

Metode selanjutnya adalah *business games* merupakan metode diklat yang bertujuan untuk melatih peserta diklat untuk dapat mengambil keputusan dengan baik sesuai dengan situasi dan objek yang dihadapi.

8) *Sensitivity training*

Metode diklat yang selanjutnya adalah *sensitivity training* yang berguna untuk membantu karyawan agar lebih memahami diri.

9) *Other development method*

Metode terakhir yang dikemukakan Sikula adalah *other development method* yang berguna untuk pendidikan terhadap manajer baru suatu

perusahaan.

d. Metode Pelatihan

Sebagaimana dikemukakan di atas terkait dengan metode pelatihan, Sikula melalui Hasibuan (2018) mengungkapkan beberapa metode pelatihan yang berguna untuk pengembangan karyawan dalam suatu perusahaan. Hal tersebut didukung oleh Hasibuan (2018) yang menyatakan bahwa metode pelatihan yang dilakukan oleh suatu perusahaan harus berdasarkan pada kebutuhan karyawan dalam perusahaan tersebut agar mencapai hasil yang maksimal. Adapun metode-metode pelatihan menurut Sikula melalui Hasibuan (2018) tersebut adalah.

1) On the job

Metode pertama yang dikemukakan oleh Sikula adalah *on the job*. Metode tersebut memberikan pelatihan langsung kepada peserta atau karyawan untuk bekerja, belajar, dan meniru pada bidang yang selanjutnya akan ditekuni dengan bimbingan seorang pengawas.

2) Vestibule

Metode yang kedua adalah *vestibule*. Metode tersebut biasanya dilakukan oleh suatu perusahaan industri untuk memperkenalkan deskripsi pekerjaan dan melatih karyawan baru untuk melakukan pekerjaan mereka.

3) Demonstration and example

Metode selanjutnya adalah metode pelatihan yang dilakukan secara

langsung oleh peserta, yaitu dengan peragaan dan penjelasan terkait cara melakukan pekerjaan melalui pendemonstrasian.

- *Simulation*

Metode *simulation* merupakan sebuah metode pelatihan yang dilakukan dengan mencontoh konsep atau situasi yang terjadi pada bidang pekerjaan yang akan ditekuni oleh karyawan. Namun begitu, metode ini hanya sebuah simulasi kejadian atau tiruan kejadian yang terdapat dalam divisi tersebut.

- *Apprenticeship*

Metode *apprenticeship* merupakan salah satu metode pelatihan yang dapat digunakan untuk mengembangkan keahlian seorang karyawan sehingga dapat memelajari segala aspek pekerjaannya.

- *Classroom methods*

Metode terakhir yang dikemukakan oleh Sikula adalah *classroom methods*, yaitu metode pertemuan dalam sebuah kelas yang memanfaatkan adanya pengajar, rapat atau pertemuan langsung, instruktur pemrograman, metode studi kasus, role playing, metode diskusi, dan metode seminar. Singkatnya, metode *classroom methods* merupakan sebuah metode yang dilakukan secara langsung oleh karyawan dengan bantuan instruktur dan studi kasus.

e. Langkah Pelatihan

Lebih lanjut terkait dengan pelatihan, Gary Dessler (2006) membagi lima langkah proses pelatihan, yaitu:

1) Analisis Kebutuhan

Langkah pertama dalam proses pelatihan adalah analisis kebutuhan. Langkah ini berguna untuk mengetahui keterampilan kerja yang dibutuhkan oleh peserta pelatihan secara spesifik sehingga dapat membantu peserta pelatihan untuk mengembangkan pengetahuan sesuai dengan tujuan pelatihan.

2) Merencanakan Instruksi

Langkah selanjutnya dalam pelatihan Singkatnya, langkah selanjutnya yang perlu dilakukan karyawan adalah merencanakan instruksi yang tepat guna memutuskan, menyusun, dan menghasilkan isi program pelatihan oleh karyawan.

3) Validasi

Setelah melakukan instruksi, perlu dilakukan validasi sebagai penyajian pekerjaan yang telah dilakukan selama pelatihan untuk dilakukan penilaian oleh supervisor.

4) Menerapkan Program

Setelah memvalidasi hasil pekerjaan sudah baik, peserta pelatihan menerapkan program yang sudah diberikan saat pelatihan dalam mengerjakan pekerjaannya.

5) Evaluasi

Pada tahap ini manajer akan menilai, seberapa berpengaruh pelatihan terhadap pekerjaan peserta pelatihan. Lalu memutuskan keberhasilan dan kegagalan dari program tersebut.

4. Promosi Jabatan

a. Pengertian Promosi Jabatan

Promosi jabatan merupakan suatu proses kenaikan pangkat/jabatan seorang karyawan dan diikuti oleh tanggung jawab yang lebih besar dari sebelumnya. Sebagaimana dikatakan oleh Hasibuan (2018) bahwa promosi jabatan adalah perpindahan seorang karyawan yang memperbesar *authority* dan *responsibility* dalam suatu organisasi atau perusahaan. perpindahan tersebut diikuti dengan kewajiban, hak, dan penghasilan seorang karyawan tersebut menjadi semakin besar sebagaimana tanggung jawab yang diemban. Lebih lanjut, Ardana (2012) mengemukakan bahwa promosi jabatan merupakan suatu proses perubahan seorang karyawan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan yang lain berdasarkan hirarki wewenang dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Pendapat Ardana tersebut didukung oleh Siagian (2018) yang menyatakan bahwa promosi jabatan merupakan pemindahan pegawai atau karyawan dari suatu jabatan atau tempat ke jabatan yang lebih tinggi dengan diikuti oleh tanggung jawab dan wewenang yang lebih besar juga dari sebelumnya.

b. Dasar-Dasar Promosi

Adapun pedoman yang dijadikan dasar untuk mempromosikan karyawan menurut Hasibuan (2018) sebagai berikut:

1) Pengalaman (Senioritas)

Pengalaman (*Senioritas*) yaitu merupakan pedoman promosi yang berdasarkan pada pengabdian seorang karyawan terhadap suatu

perusahaan. Dengan kata lain, promosi yang diberikan kepada karyawan senior merupakan penghargaan atas loyalitas karyawan tersebut kepada perusahaan.

2) Kecakapan (*Ability*)

Kecakapan (*Ability*) yaitu promosi yang diberikan kepada seorang karyawan berdasarkan kecakapan dan kinerja baiknya dalam perusahaan.

3) Kombinasi pengalaman dan kecakapan

Kombinasi pengalaman dan kecakapan yaitu promosi yang diberikan berdasarkan loyalitas dan kecakapan seorang karyawan terhadap perusahaan.

c. Indikator Promosi Jabatan

Berikut indikator promosi Jabatan menurut Hasibuan dalam Basriani & Martina (2017):

1) Kejujuran

Kejujuran seorang karyawan merupakan indikator yang utama dalam promosi jabatan menurut Hasibuan. Seorang karyawan harus jujur terhadap dirinya sendiri, karyawan lain, maupun perjanjian dan perbuatan yang telah dilakukan dalam menjalankan atau mengelola jabatannya dan tidak menyelewengkan jabatannya untuk kepentingan pribadi.

2) Disiplin

Indikator selanjutnya adalah disiplin. Seorang karyawan dituntut untuk disiplin dan menaati peraturan yang ada untuk mencapai suatu kebiasaan baik agar dapat menjalankan kewajibannya dengan baik.

3) Prestasi kerja

Selain indikator yang berasal dari diri karyawan, seperti kejujuran kedisiplinan, prestasi kerja pun menjadi sebuah indikator penting dalam mencapai kinerja yang baik. Kemampuan seorang karyawan dalam kinerja yang sesuai dengan standar perusahaan yang dapat dipertanggungjawabkan kualitas maupun kuantitasnya menjadi nilai tambah dalam promosi jabatan.

4) Kerja sama

Selain tiga indikator di atas, terdapat pula indikator kerja sama. Indikator ini berkaitan dengan tingkat keberhasilan seorang karyawan dalam bersosialisasi dengan rekan kerjanya sehingga menumbuhkan hubungan sosial yang harmonis baik antar rekan kerja maupun dengan atasan di perusahaan tempatnya bekerja.

5) Kecakapan

Seorang karyawan yang ingin mendapatkan promosi kerja, selain memiliki kinerja yang baik pun dituntut untuk kreatif dan inovatif dalam menyelesaikan pekerjaannya. Kecakapan seorang karyawan menjadi nilai tambah untuk mendapatkan promosi jabatan.

6) Loyalitas

Sebagaimana telah dikatakan di atas, loyalitas seorang karyawan terhadap suatu perusahaan merupakan aspek khusus yang penting untuk mendapatkan promosi jabatan. Seorang karyawan yang loyal membela perusahaan akan dengan mudah mendapatkan promosi jabatan.

7) Kepemimpinan

Disamping menjadi seorang karyawan yang loyal, kepemimpinan seorang karyawan pun diharuskan dimiliki oleh setiap individu. Hal tersebut berkaitan dengan kerja sama yang dapat berjalan lancar apabila seorang karyawan yang diberikan tugas untuk menjadi pemimpin dapat membina dan memotivasi anggotanya untuk bekerja sama dan menimbulkan kesan yang seimbang antara anggota yang satu dengan yang lainnya.

8) Komunikatif

Seorang karyawan harus dapat berkomunikasi secara efektif dan mampu menerima atau mempersepsi informasi, baik dari atasan maupun dari anggota divisinya dengan baik untuk menghindari adanya miskomunikasi antar anggota perusahaan.

9) Pendidikan

Dalam sebuah instansi seorang karyawan harus memiliki ijazah pendidikan formal sesuai dengan spesifikasi jabatannya. Hal tersebut memiliki tujuan agar karyawan tersebut dapat bekerja sesuai

bidangnya sehingga dapat menyelesaikan tanggung jawabnya dengan baik.

d. Jenis-Jenis Promosi Jabatan

Hasibuan (2018) membagi promosi jabatan menjadi empat, yaitu:

1) Promosi Sementara (*Temporary Promotion*)

Merupakan promosi jabatan seorang karyawan untuk sementara karena ada kekosongan jabatan yang harus segera diisi.

2) Promosi Tetap (*Permanent Promotion*)

Promosi tetap diterima oleh seorang karyawan yang telah memenuhi syarat untuk mendapatkan sebuah promosi jabatan berdasarkan indikator-indikator promosi yang telah dijabarkan sebelumnya.

3) Promosi Kecil (*Small Scale Promotion*)

Jenis promosi yang ketiga menurut Hasibuan adalah promosi kecil, yaitu kenaikan jabatan seorang karyawan karena kecakapannya dalam bekerja. Namun, karyawan tersebut tidak mendapat kenaikan kewenangan, tanggung jawab, dan gaji.

4) Promosi Kering (*Dry Promotion*)

Adapun jenis promosi yang terakhir yaitu promosi kering. Promosi ini diberikan kepada seorang karyawan disertai dengan kenaikan pangkat, wewenang, tanggung jawab, tetapi tidak disertai dengan kenaikan gaji.

e. Tujuan Promosi

Promosi jabatan diberikan kepada seorang karyawan yang memiliki kinerja baik dan loyalitasnya pada perusahaan sebagaimana indikator promosi jabatan yang telah dijabarkan di atas. Adapun Hasibuan (2018) menjabarkan bahwa promosi jabatan memiliki beberapa tujuan, yakni:

- 1) Untuk memberikan pengakuan, jabatan, dan imbalan jasa atas loyalitas dan kerja keras karyawan tersebut terhadap perusahaan.
- 2) Promosi jabatan memberikan kepuasan dan kebanggaan pribadi pada diri karyawan atas status sosial dan penghasilannya yang meningkat.
- 3) Promosi jabatan pun menjadi sebuah motivasi untuk karyawan agar meningkatkan kinerjanya, merangsang tingkat kedisiplinan, dan produktivitas kerjanya.
- 4) Selanjutnya, promosi jabatan dapat menjamin stabilitas kepegawaian perusahaan dengan adanya promosi jabatan yang tepat dan penilaian yang jujur.
- 5) Adanya promosi jabatan pun menimbulkan *multiplier effect* dalam perusahaan karena adanya lowongan kerja baru.
- 6) Adanya promosi jabatan memberikan kesempatan pada karyawan untuk mengembangkan kreativitas dan inovasinya yang berimbas pada keuntungan perusahaan.
- 7) Promosi dapat pula menambah atau memperluas pengetahuan dan pengalaman karyawan sehingga memotivasi karyawan lain.
- 8) Adanya promosi jabatan memiliki tujuan untuk mengisi kekosongan jabatan.

- 9) Meningkatkan kinerja, semangat, dan produktivitas kerja seorang karyawan yang mendapatkan promosi jabatan.
- 10) Promosi jabatan membuka lowongan kerja baru yang mendorong sirkulasi pegawai baru dalam suatu perusahaan. Dengan kata lain, adanya promosi jabatan menjadi media penarik karyawan baru untuk bergabung dalam perusahaan.
- 11) Promosi jabatan akan mengubah status karyawan sementara menjadi karyawan tetap setelah lulus dalam masa percobaannya.

5. Komitmen Organisasi

a. Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan suatu keterikatan pegawai atau karyawan dalam suatu perusahaan terkait tanggung jawab serta wewenangnya untuk mewujudkan tujuan dan visi misi perusahaan atau instansi yang menaunginya. Adapun Robins melalui Hardianti & Winarno (2008) mengatakan bahwa komitmen organisasi merupakan tingkatan dan harapan suatu karyawan untuk bertahan dan mencapai tujuan perusahaan atau instansi yang menaunginya. Lebih lanjut, Adil et al. (2018) mendefinisikan bahwa komitmen organisasi merupakan suatu situasi yang dialami oleh seorang karyawan dalam suatu perusahaan untuk mempertahankan afiliasinya guna mendapatkan tujuan bersama.

Adapun Cook dan Wall melalui Manery, dkk (2018) mendefinisikan komitmen organisasi adalah keterikatan psikologis antara karyawan dengan perusahaan yang tampak pada kinerja serta loyalitasnya terhadap perusahaan. Pernyataan tersebut didukung dengan pernyataan Sutrisno

(2018) terkait komitmen organisasi, yaitu sikap loyalitas pekerja terhadap organisasi atau perusahaan yang menjadi naungan karyawan tersebut. Singkatnya, komitmen organisasi yang dimiliki oleh seorang karyawan merupakan sebuah wadah untuk mengekspresikan perhatian dan partisipasi karyawan terhadap organisasi. Pernyataan tersebut disempurnakan oleh Luthans melalui Sutrisno (2018) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan suatu keinginan yang kuat seorang karyawan untuk bergabung menjadi anggota dalam suatu instansi atau organisasi untuk mencapai tujuan bersama.

b. Faktor yang memengaruhi Komitmen Organisasi

Luthans melalui Suparyadi (2015) mengidentifikasi tiga faktor yang dapat memengaruhi terbentuknya komitmen organisasi. Adapun faktor-faktor tersebut adalah.

1) Faktor personal

Faktor yang memengaruhi komitmen seorang karyawan yang utama adalah faktor personal. Faktor tersebut berkaitan dengan karakteristik pribadi karyawan yang berpengaruh pada kinerjanya di kemudian hari.

2) Faktor internal organisasi

Selanjutnya adalah faktor internal organisasi. Faktor tersebut berpengaruh untuk memperkuat faktor personal karyawan agar tetap bertahan dalam sebuah perusahaan. Faktor internal dipengaruhi oleh rekan kerja dan kebijakan yang ada dalam suatu perusahaan.

3) Faktor eksternal organisasi

Faktor yang memengaruhi komitmen yang terakhir adalah faktor eksternal. Faktor eksternal berkaitan dengan hal-hal di luar faktor personal dan internal organisasi. Faktor ini berkaitan dengan gairah seorang karyawan dalam berkomitmen dengan perusahaan. Dengan kata lain, faktor eksternal merupakan sebuah faktor pendukung dari faktor personal karyawan untuk bertahan dalam sebuah perusahaan.

c. Indikator Komitmen Organisasi

Meyer dan Allen melalui Hardianti & Winarno (2019) menyatakan bahwa komitmen organisasi memiliki tiga dimensi, yaitu:

1) Komitmen Afektif

Komitmen afektif merupakan keinginan seorang karyawan dalam suatu perusahaan untuk tetap bergabung dalam perusahaan tersebut.

★ Keinginan tersebut muncul karena beberapa pertimbangan terkait resiko kerugian yang akan diterimanya.

2) Komitmen Kontinuans/ Berkelanjutan

Komitmen yang kedua adalah komitmen berkelanjutan, yaitu sebuah komitmen yang didasarkan pada kebutuhan rasional atas berbagai pertimbangan apabila seorang karyawan tetap berada dalam perusahaan tersebut.

3) Komitmen Normatif

Adapun komitmen yang terakhir adalah komitmen yang berdasar pada norma yang ada dalam diri karyawan. Komitmen normatif

berkaitan dengan keyakinan karyawan terhadap perusahaan tempatnya bernaung.

B. Hasil Penelitian Terdahulu

Berikut adalah hasil penelitian yang telah diteliti oleh beberapa peneliti. Hasil penelitian yang berhubungan dengan pendidikan dan pelatihan, promosi jabatan dan komitmen organisasi:

Tabel 2.1
Hasil Penelitian Terdahulu

No	Penulis dan Tahun	Variabel yang digunakan	Hasil
1.	Ariyanti, Yannik dan Veni, Andri (2019)	Variabel bebas: X1 : Kompetensi X2 : Pelatihan X3 : Promosi Jabatan Variabel terikat: Y : Kinerja	. Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerjakaryawan . Promosi Jabatan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
2.	Haryadi, dkk (2022)	Variabel bebas X1: Promosi Jabatan Variabel terikat Y: Kinerja	Promosi jabatan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
3.	Ichsan, Nasution (2020)	Variabel bebas X1 : Budaya Organisasi X2 : Promosi Jabatan Variabel Terikat Y: Kinerja	Promosi Jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
4.	Husna, Siti dan Ganar, Yulian Bayu (2021)	Variabel bebas X1: Pelatihan X2: Promosi Jabatan	Pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan Promosi Jabatan

		Variabel terikat Y: Kinerja	berpengaruh positif signifikan terhadap kinerjakaryawan
5.	Yulianti, Primadan Najla Dewi Fadhila (2021)	Variabel bebas X1: Pelatihan X2: Promosi Jabatan Variabel terikat Y: Kinerja	a. Pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai b. Promosi Jabatan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai
6.	Kresna & Suana (2019)	Variabel bebas X1: Kompensasi X2 : Pendidikan dan Pelatihan X3 : Keselamatan dan kesehatan Kerja Variabel terikat Y: Kinerja	Pendidikan dan Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
7.	Tindi, dkk(2017)	Variabel bebas X1 : Pelatihan X2 : Pengembangan Karir X3 : Promosi Jabatan Variabel terikat Y: Kinerja	a. Pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai b. Promosi Jabatan berpengaruh signifikan terhadap kinerja
8.	Pankey, dkk(2019)	Variabel bebas X1 : Rekrutmen X2 : Seleksi X3: Promosi Jabatan X4 : Penggajian X5: Pelatihan Variabel terikat Y: Kinerja	a. Promosi Jabatan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan b. Pelatihan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan
9.	Basriani, Agustin & Martina (2017)	Variabel bebas X1 : Promosi Jabatan Variabel terikat Y: Kinerja	Promosi Jabatan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

10.	Priyamedha, A.A. Hasty & Wayan Gede Suparta	Variabel bebas X1 : Diklat X2 : Kepemimpinan Variabel terikat Y: Kinerja	Diklat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
11.	Motlokoa, et al (2018)	Variabel bebas X1: Training Variabel terikat Y : Employees Performance	<i>Training not only increases employees performance but also positive affect employees performance.</i>
12.	Hamdan et al.,(2019)	Variabel bebas X1 : Pelatihan X2 : Motivasi X3 : Etika Kerja Variabel terikat Y : Kinerja	Pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
13.	Hidayat, Rahmat & Jaka Budi Atma (2018)	Variabel bebas X1 : Pendidikan X2 : Pelatihan Variabel terikat Y : Kinerja	Pendidikan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
14.	Muaja, dkk(2018)	Variabel bebas X1 : Promosi Jabatan X2 : Mutasi Jabatan X3 : Kompensasi Variabel terikat Y : Kinerja	Promosi Jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
15.	Anggereni, NiWayan Eka Sri(2018)	Variabel bebas X1 : Pelatihan Variabel terikat Y : Kinerja	Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
16.	Hanifah, Gaylah dan Nuridin (2017)	Variabel bebas a. Diklat b. Motivasi Variabel terikat	Diklat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

		Kinerja Karyawan	
17.	Indriani, Rika, Faizal Mulia, & Dicky Jhoansyah (2020)	Variabel bebas a. Training Employee b. Kemampuan Kerja Variabel terikat Kinerja Karyawan	Training employee mempunyaipengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
18.	Adi, dkk(2019)	Variabel bebas a. Promosi Jabatan b. Disiplin Kerja Variabel terikat Kinerja	Promosi jabatan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai
19.	Fahmiyati, dkk (2019)	Variabel bebas a. Promosi Jabatan b. Mutasi Jabatan Variabel terikat Kinerja	Promosi jabatan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat yaitu kinerja.
20.	Yuliza, <i>et al</i> (2021)	Variabel bebas a. Work movements b. Job Promotion c. Compensation Variabel terikat Employee Performance	Job promotion is affecting employee performance significantly.
21.	Edy, La & Agustina (2018)	Variabel bebas a. Diklat b. Disiplin Kerja c. Kompetensi Variabel terikat Y: Kinerja	Diklat berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja.
22.	Husain, Bachtiar Arifudin(2018)	Variabel bebas X1 : Diklat X2 : Motivasi Variabel terikat Y : Kinerja	Variabel Diklat berpengaruh positif terhadap Kinerja

23.	Indrayani, TriIrfana & Revi Erda (2018)	<p>Variabel bebas X1: Diklat X2: Disiplin kerja X3: Kompensasi</p> <p>Variabel terikat Y: Kinerja</p>	<p>Pendidikan & Pelatihan (Diklat) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja</p>
24.	Mahale, dkk(2017)	<p>Variabel bebas X1 : Disiplin X2 : Penempatan X3 : Diklat</p> <p>Variabel bebas Y : Kinerja</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan secara parsial Diklat tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja</p>
25.	Widyani & Putra, (2020)	<p>Variabel bebas X1 : Rekrutmen X2 : Promosi Jabatan</p> <p>Variabel terikat Y: Kinerja</p>	<p>Promosi Jabatan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>
26.	Hardianti, Richa dan Alex Winarno(2019)	<p>Variabel bebas X1: Komitmen Organisasional</p> <p>Variabel terikat Y: Kinerja</p>	<p>Komitmen organisasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>
27.	Muis, Muhammad Ras, J Jufrizen, & Muhammad Fahmi (2018)	<p>Variabel bebas X1: Budaya Organisasi X2 : Komitmen Organisasi</p> <p>Variabel terikat Kinerja Karyawan</p>	<p>Komitmen Organisasi berpengaruh secara parsial signifikan terhadap kinerja karyawan</p>
28.	Adil, dkk(2018)	<p>Variabel bebas X1 : Komitmen Organisasional X2 : Disiplin X3 : Kompensasi Non Finansial</p> <p>Variabel terikat Y : Kinerja</p>	<p>Komitmen organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja.</p>

29.	Dewi, Rigita Julaeli & Alex Winarno (2019)	Variabel bebas X1: Komitmen Organisasi X2 : Kompetensi Variabel terikat Y: Kinerja	Terdapat pengaruh signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja
30.	Meutia & Cahyadi Husada (2019)	Variabel bebas X1 : Budaya Organisasi X2: Komitmen Organisasi Variabel terikat Y : Kinerja Karyawan	Komitmen memengaruhi secara positif terhadap kinerja karyawan
31.	Marsoit, dkk (2017)	Variabel bebas X1 : Pelatihan X2 : Motivasi X3 : Komitmen organisasi Variabel terikat Y : Kinerja	Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja Komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja

Sumber: data olah sendiri (2020)

C. Kerangka Pemikiran

Kerangka berfikir yang baik akan menjelaskan secara teoritis pertautan antar variabel yang akan diteliti. Jadi secara teoritis perlu dijelaskan hubungan antar variabel independen dan dependen. (Sugiyono, 2018:10)

1. Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)

Siagian (2017) memberikan pengertian pendidikan, yaitu suatu keseluruhan proses, teknik, dan metode mengajar untuk mentransfer pengetahuan dari seseorang kepada orang lain sesuai dengan standar.

Sedangkan pelatihan merupakan suatu proses belajar mengajar dengan memanfaatkan metode tertentu agar mencapai tujuan. Singkatnya, pendidikan dan pelatihan (diklat) adalah suatu upaya yang dilakukan oleh perusahaan untuk mengembangkan keterampilan dan pengetahuan sumber daya manusia yang dimiliki (Mahale et al., 2017).

Adapun penelitian terkait dengan pendidikan dan pelatihan tampak pada penelitian yang dilakukan oleh Kresna, dkk (2019) yang menyatakan dalam sebuah pendidikan dan pelatihan yang dilakukan oleh suatu perusahaan memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain disampaikan oleh Priyamedha & Wayan (2019); Edy & Risambessy (2018); Husain, (2018); Indrayani & Erda (2018); Hanifah & Nuridin (2017); Motlokoa, *et al* (2018) dan Mahale, dkk (2017) yang menyatakan hal serupa dengan Krisna (2019) yang menyatakan bahwa pendidikan dan pelatihan memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2. Pengaruh Promosi Jabatan terhadap Kinerja Polisi

Ardana (2012) mengartikan promosi perpindahan atau perubahan kewajiban dan tanggungjawab pekerjaan pada hierarki yang lebih tinggi. Implementasi Promosi Jabatan terhadap Kinerja Polisi ialah, semakin tinggi jabatan yang diampu semakin besar tanggungjawab yang akan dibebarkannya. Hasil dari Promosi tidak serta merta menjadikan seorang anggota Polisi memiliki pangkat yang lebih tinggi, tetapi juga bagaimana ia harus mempertahankan atau bahkan meningkatkan kinerjanya.

Hasil penelitian milik Haryadi dkk, (2022) menunjukkan bahwa promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini senada dengan hasil penelitian Muaja, dkk (2018) yang menyatakan promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Begitupun penelitian dari Adi, dkk (2019) yang menyatakan bahwa promosi jabatan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian lain yang sejalan dengan hal ini dilakukan oleh Ariyanti & Veni, (2019); Ichsan dan Lukman (2020); Basriani dan Martina, (2017); Yuliza, dkk (2021); dan Widyani & Putra (2020).

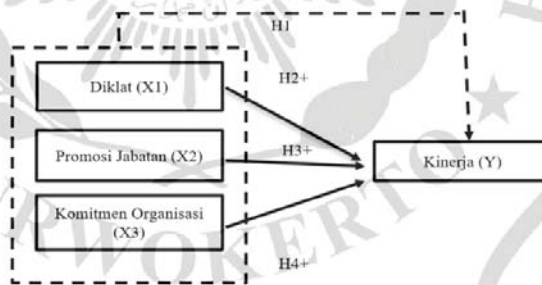
3. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Polisi

Cook dan Wall (melalui Manery dkk, 2018) mendefinisikan komitmen organisasi adalah keterikatan psikologis karyawan terhadap suatu organisasi. Komitmen organisasi tersebut tampak pada kesetiaan karyawan terhadap organisasi dan motivasinya untuk menggabungkan tujuan organisasi. Adapun Sutrisno (2018) mengatakan bahwa komitmen organisasi merupakan sebuah sikap loyalitas yang ditunjukkan oleh seorang karyawan. Komitmen organisasi pun digunakan sebagai wadah untuk mengekspresikan perhatian dan partisipasinya dalam suatu perusahaan.

Seorang yang ini menjadi polisi haruslah berkomitmen pada organisasi untuk mewujudkan tujuan bersama, yakni menciptakan keamanan dan ketertiban masyarakat serta mengayomi masyarakat. Komitmen pada kesatuan polisi dapat dimulai dari pendaftaran menjadi polisi. Banyak

persyaratan dan harus melewati serangkaian tes yang harus dijalani. Apabila seseorang itu memiliki tekad menjadi anggota polisi, pastilah ia akan berusaha memenuhi persyaratan agar cocok atau fit sesuai dengan kriteria. Komitmen yang akan dibahas pada penelitian ini adalah komitmen saat seseorang sudah menjadi anggota polisi dan sudah melewati pelatihan dan promosi jabatan.

Hasil penelitian dari Adil, dkk (2018) dengan judul ‘Pengaruh Komitmen Organisasional, Disiplin Kerja dan Kompensasi non Finansial terhadap Kinerja Karyawan’ menyatakan komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian lain yang mendukung pernyataan tersebut adalah Muis, Jufrizen, & Fahmi, (2018); Hardianti & Alex (2019); Meutia & Cahyadi Husada (2019); dan Adil, dkk (2018).



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

Keterangan
 ————— : secara parsial
 - - - - - : secara simultan

D. Hipotesis

Hipotesis adalah pernyataan atau dugaan sementara terhadap suatu permasalahan yang kebenarannya masih lemah. Adapun hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H₁: Diklat, Promosi Jabatan dan Komitmen Organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja

H₂: Diklat berpengaruh secara parsial positif signifikan terhadap kinerja

H₃: Promosi Jabatan secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja

H₄: Komitmen Organisasi secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja.

