

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Manajemen Sumber Daya Manusia

1.1 Pengertian Manajemen Sumberdaya Manusia

Manajemen sumber daya manusia mengandung pengertian yang erat kaitannya dengan pengelolaan sumber daya manusia atau karyawan dalam perusahaan. Sumber daya manusia juga disebut sebagai tenaga kerja, pekerja, karyawan, potensi manusia sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensi atau potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal non material dalam organisasi dalam mewujudkan tujuan yang sudah direncanakan.

Hasibuan (2013: 6) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai berikut “Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan karyawan masyarakat”.

Mangkunegara (2015: 2) manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

1.2 Fungsi Manajemen Sumberdaya Manusia

Sedarmayanti (2017) menyatakan bahwa terdapat dua fungsi yaitu fungsi manajerial MSDM dan fungsi operasional MSDM dengan penjelasan sebagai berikut:

a. Fungsi Manajerial

1) Perencanaan

Setiap Manajer harus menyadari pentingnya perencanaan, manajer perlu mencurahkan perhatian untuk fungsi perencanaan.

2) Pengorganisasian

Setelah rangkain tindakan yang akan dilakukan ditetapkan, maka akan ditetapkan organisasi beserta pegawai untuk melaksanakannya. Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian

kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dan bagan organisasi.

3) Pengawasan

Fungsi pengawasan adalah untuk mengadakan pengamatan dan pemeriksaan atas pelaksanaan dan membandingkan dengan rencana. Bila terjadinya penyimpangan, diambil tindakan koreksi/penyusunan kembali 20 rencana untuk penyesuaian yang diperlukan atas penyimpangan yang tidak dapat dihindari.

b. Fungsi Operasional

1) Pengadaan

Pengadaan SDM kegiatan memperoleh SDM tepat dari kuantitas dan kualitas yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan perusahaan. Pengadaan SDM menjadi lingkup pekerjaan/tanggung jawab divisi SDM. Pengadaan SDM meliputi perencanaan SDM, penarikan SDM, mengadakan seleksi SDM, penempatan dan orientasi.

2) Pengembangan

Pegawai harus dikembangkan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, sikap melalui latihan dan pengembangan agar dapat menjalankan tugas dengan baik. Pengembangan merupakan proses pendidikan jangka panjang, dimana pegawai manajerial mempelajari konsep dan teori secara otomatis.

3) Pemberian kompensasi/balas jasa

Fungsi balas jasa merupakan pemberian penghargaan langsung dan tidak langsung, dan dalam bentuk material dan non material yang adil dan layak kepada pegawai atau kontribusi mereka dalam pencapaian tujuan perusahaan.

4) Pengintegrasian pegawai

Fungsi pengintegrasian berusaha memperoleh keamanan kepentingan pegawai, perusahaan, dan masyarakat. Perusahaan perlu memahami perasaan dan sikap pegawai untuk menjadi bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan/kebijakan terkait masalah sdm, seperti keluhan, tuntutan, tindakan, disiplin, ujuk rasa, pemogokan, sabotase, dan lain lain.

5) Pemeliharaan pegawai

Fungsi pemeliharaan pegawai berkaitan usaha mempertahankan kesinambungan dari keadaan yang telah dicapai melalui fungsi sebelumnya. Dua aspek utama pegawai terhadap pekerjaan dan kondisi fisik pegawainya

6) Pemutusan hubungan kerja

Fungsi pemutusan hubungan kerja akan kompleks dan penuh tantangan karena pegawai akan meninggalkan perusahaan walaupun belum habis masa kerjanya. Oleh karena itu, menjadi tanggung jawab perusahaan untuk memnuhi kebutuhan tertentu yang timbul akibat tindakan pemutusan hubungan kerja, seperti memberikan uang pesangon, uang ganti rugi, dan hak pensiun.

1.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen sumber daya manusia menurut Salidi (2010: 30) adalah memperbaiki kontribusi produktif tenaga kerja terhadap organisasi dengan cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis dan sosial. 3 (tiga) tujuan MSDM adalah:

a. Tujuan Sosial

Agar organisasi atau perusahaan bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya.

b. Tujuan Organisasional

Secara formal yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya.

c. Tujuan Fungsional

Mempertahankan kontribusi departemen manajemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

2. Mutasi

2.1 Pengertian Mutasi

Mutasi atau perpindahan oleh sebagian masyarakat sudah dikenal, baik dalam lingkungan pemerintah maupun lingkungan perusahaan swasta. Istilah mutasi dalam arti perpindahan lebih memiliki pengertian teknis yaitu tentang bagaimana mengatur mekanisme tenaga kerja yang terkena kebijakan perputaran tenaga kerja tersebut. Sedangkan rotasi memiliki pengertian memutar atau menggilir penempatan tenaga kerja dari satu unit ke unit lain yang masih dalam satu departemen. Mutasi rotasi meliputi kegiatan memindahkan tenaga kerja, pengoperan tanggung jawab, pemindahan status ketenagakerjaan dan sejenisnya. Pemindahan hanya terbatas pada mengalihkan tenaga kerja dari satu tempat ke tempat lain.

Mutasi adalah perpindahan seorang karyawan dari satu pekerjaan ke posisi lainnya yang gaji, tanggung jawab, dan atau jenjang organisasionalnya relatif sama. Pada dasarnya

mutasi termasuk dalam fungsi pengembangan karyawan, karena tujuannya adalah untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dalam perusahaan tersebut (Hasibuan, 2017: 102). Tujuan perusahaan dapat dicapai dengan sempurna apabila tenaga kerja diberikan kesempatan dalam mengembangkan karir dan meningkatkan kemampuan kerja terutama melalui mutasi yang tepat. Karena dengan mutasi jabatan yang tepat, karyawan akan termotivasi untuk meningkatkan kualitas kerjanya karena ini merupakan suatu tantangan untuk mereka sehingga keefektifan dalam bekerja dapat tercapai. Adapun beberapa definisi yang dikemukakan oleh para ahli tentang mutasi jabatan yaitu: Manullang (2014: 157) “Pemindahan pegawai dari satu jabatan ke jabatan lainnya, baik jabatan itu sama tingkatan uang atau upahnya ataupun lebih rendah dari uang semula

Siswanto (2014: 246) definisi mutasi adalah: “Kegiatan ketenagakerjaan yang berhubungan dengan proses pemindahan fungsi, tanggung jawab dan status ketenagakerjaan tenaga kerja yang bersangkutan memperoleh kepuasan kerja yang mendalam dan dapat memberikan prestasi kerja yang semaksimal mungkin pada perusahaan.

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa mutasi adalah perpindahan seorang karyawan baik secara vertikal maupun secara horizontal yang tujuannya untuk memperoleh kepuasan kerja yang maksimal kepada perusahaan.

2.2 Tujuan Mutasi

Pelaksanaan mutasi bermanfaat untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja dalam perusahaan. Mutasi juga dapat mematangkan wawasan tenaga kerja yang memang dibutuhkan karena dengan kematangan wawasan, karyawan sudah mampu mengatasi masalah yang dihadapi. Hasibuan (2017: 102) tujuan mutasi antara lain:

- a. Untuk Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- b. Untuk menciptakan keseimbangan antara kerja dengan komposisi pekerjaan/ jabatan
- c. Untuk memperluas atau menambah pengetahuan karyawan
- d. Untuk menghilangkan rasa bosan/jenuh karyawan terhadap pekerjaannya
- e. Untuk memberikan perangsang agar karyawan mau berupaya meningkatkan karier yang lebih tinggi
- f. Untuk pelaksanaan hukuman/sanksi atas pelanggaran yang dilakukannya
- g. Untuk memberikan pengakuan/imbalan terhadap prestasinya
- h. Untuk alat pendorong agar spirit kerja meningkat melalui persaingan terbuka
- i. Untuk tindakan pengamanan yang lebih baik

- j. Untuk menyesuaikan pekerjaan dengan kondisi fisik karyawan
- k. Untuk mengatasi perselisihan antara sesama karyawan

2.3 Sebab Terjadinya Mutasi

Simamora (2014: 640) mengutarakan pendapat lain tentang sebab terjadinya mutasi, di antaranya:

1. Karyawan dengan riwayat kinerja yang rendah atau perilaku bermasalah yang tidak ingin lagi dipertahankan oleh kepala departemennya.
2. Karena praktik penempatan karyawan yang tidak sempurna, ketidakcocokan pekerjaan bisa saja terjadi.
3. Seorang karyawan yang dapat menjadi tidak puas dengan sebuah pekerjaan karena satu atau berbagai alasan.
4. Beberapa organisasi kadang-kadang memulai transfer untuk pengembangan karyawan yang lebih lanjut.
5. Perusahaan sering menjumpai perlunya reorganisasi.
6. Membuat posisi-posisi tersedia dalam saluran promosi utama.
7. Memuaskan hasrat pribadi karyawan.

Menyoroti pembahasan di atas, dapat disimpulkan bahwa secara umum penyebab mutasi ada dua hal. Pertama yaitu permintaan karyawan yang bersangkutan itu sendiri. Hal ini dapat disebabkan oleh ketidakpuasan karyawan terhadap posisi/jabatan atau tempat pekerjaannya, ketidakcocokan pekerjaan yang tidak sesuai dengan kemampuan yang ia miliki. Penyebab yang kedua adalah keputusan organisasi atau perusahaan yang bersangkutan. Hal ini dikarenakan instansi tersebut perlu melakukan reorganisasi atau perputaran jabatan/posisi untuk menghindari kejenuhan yang dirasakan oleh karyawan.

2.4 Indikator Mutasi

Dalam setiap pelaksanaan mutasi karyawan, perusahaan memilih dan menetapkan terlebih dahulu dasar pertimbangan yang akan dijadikan pedoman untuk memilih karyawan mana yang akan dimutasikan, pada umumnya perusahaan memilih dasar pertimbangan atau landasan yang berbeda dalam menentukan pegawai yang akan dimutasikan. Indikator mutasi Bambang Wahyudi (2014: 170) :

a. Promosi

Suatu promosi diartikan sebagai perubahan posisi atau jabatan atau pekerjaan dari tingkat yang lebih tinggi ke tingkat yang lebih rendah.

b. Demosi

Merupakan suatu bentuk mutasi vertikal yang berupa penurunan pangkat atau jabatan atau pekerjaan ke tingkat yang lebih rendah.

c. Penangguhan kenaikan pangkat

Memindahkan seorang tenaga kerja yang seharusnya menduduki pangkat atau jabatan atau pekerjaan yang lebih tinggi ke posisi atau jabatan semula.

d. Pembebastugasan

Pembebastugasan atau lebih dikenal dengan Skorsing merupakan suatu bentuk mutasi vertikal yang dilakukan dengan pembebastugasan seseorang tenaga kerja dari posisi atau jabatan atau pekerjaannya, tetapi masih memperoleh pendapatan secara penuh.

e. *Temporary Transfer*

Suatu bentuk mutasi horizontal yang dilakukan dengan memindahkan untuk sementara waktu seorang tenaga kerja pada jabatan tertentu sampai jabatan tertentu sampai pejabat yang definitif menempati posnya

f. *Job Rotation*

Suatu *job rotation* perputaran jabatan merupakan suatu bentuk mutasi personal yang dilakukan secara horizontal. Bentuk mutasi semacam ini biasanya dilakukan dengan tujuan antara lain untuk menambah pengetahuan seseorang tenaga kerja dan menghindarkan terjadinya kejenuhan.

3. Promosi Jabatan

3.1 Pengertian Promosi Jabatan

Promosi jabatan merupakan bentuk kepercayaan dan pengakuan instansi atau organisasi atas kemampuan serta kecakapan pegawai. Promosi jabatan dapat dilakukan dengan tujuan untuk memperkuat kerjasama antar pegawai. Pemberian Promosi Jabatan oleh organisasi atau instansi adalah sebuah bentuk penghargaan atau “reward” yang diberikan kepada

pegawai sebagai bentuk kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan pegawai untuk menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi.

Hasibuan (2017: 107) menyatakan: “Promosi jabatan berarti perpindahan yang memperbesar wewenang dan tanggung jawab ke yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi yang diikuti dengan kewajiban, hak, status, dan penghasilan yang lebih besar”. Sedangkan Manullang (2014: 153) menyatakan: “promosi jabatan berarti kenaikan jabatan, yakni menerima kekuasaan dan tanggung jawab lebih besar dari kekuasaan dan tanggung jawab sebelumnya”. Lain halnya Wahyudi (2014: 173) menyatakan: “promosi jabatan adalah perubahan posisi atau jabatan pekerjaan dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi. Perubahan ini biasanya akan diikuti dengan meningkatnya tanggung jawab, hak serta status sosial seseorang”.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa promosi jabatan dapat memberikan status sosial, wewenang, dan tanggung jawab serta penghasilan yang semakin besar bagi pegawai tersebut.

3.2 Syarat-syarat Promosi Jabatan

Untuk mendapatkan pegawai yang layak mendapatkan promosi jabatan, instansi atau organisasi harus mempunyai syarat-syarat bagi pegawai untuk dipromosikan, sehingga promosi jabatan yang dilakukan diberikan kepada pegawai yang tepat. Hasibuan (2017: 111) mengatakan bahwa persyaratan promosi jabatan untuk setiap perusahaan tidak selalu sama tergantung pada perusahaan masing-masing. Syarat-syarat promosi pada umumnya meliputi hal-hal berikut :

a. Kejujuran

Karyawan harus jujur terutama pada dirinya sendiri, bawahannya, perjanjian-perjanjian dalam menjalankan atau mengelola jabatan tersebut harus sesuai kata dengan perbuatannya.

b. Disiplin

Karyawan harus disiplin pada dirinya, tugas-tugasnya, serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku baik tertulis maupun kebiasaan.

c. Prestasi Kerja

Karyawan itu mampu mencapai hasil kerja yang dapat dipertanggung jawabkan kualitas maupun kuantitas dan bekerja samasecara efektif dan efisien.

d. Kerjasama

Karyawan dapat bekerja sama secara harmonis dengan sesama karyawan baik horizontal maupun vertikal dalam mencapai sasaran perusahaan.

e. Kecakapan

Karyawan harus cakap, kreatif, inovatif dalam menyelesaikan tugas-tugas pada jabatannya tersebut dengan baik.

f. Loyalitas

Karyawan harus loyal membela perusahaan dari tindakan yang merugikan.

g. Kepemimpinan

Dia harus membina dan memotivasi bawahannya untuk bekerja sama dan bekerja secara efektif dalam mencapai sasaran perusahaan.

h. Komunikatif

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

i. Pendidikan

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

3.3 Tujuan Promosi Jabatan

Keberhasilan instansi atau organisasi pada dasarnya dapat didukung dengan program yang efektif, dimana dengan adanya promosi jabatan pegawai akan diberikan pengakuan dari instansi atau organisasi atas kemampuan dan hasil kerjanya. Oleh karena itu promosi jabatan merupakan hal yang paling dinantikan pegawai. Hasibuan (2017: 113) mengemukakan, tujuan umum diberikannya promosi, yaitu:

- a. Untuk memberikan pengakuan, jabatan, dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi kerja tinggi.
- b. Dapat menimbulkan kepuasan dan kebanggaan pribadi, status sosial yang semakin tinggi, dan penghasilan yang semakin besar.
- c. Untuk merangsang agar karyawan lebih bergairah bekerja, berdisiplin tinggi, dan memperbesar produktivitas kerjanya.
- d. Untuk menjamin stabilitas kepegawaian dengan direalisasinya promosi kepada karyawan dengan dsar pada waktu yang tepat serta penilaian yang jujur.

- e. Kesempatan promosi dapat menimbulkan keuntungan berantai dalam perusahaan karena timbulnya lowongan berantai.
- f. Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kreativitas dan inovasinya yang lebih baik demi keuntungan optimal perusahaan.
- g. Untuk menambah/memperluas pengetahuan serta pengalaman kerja para karyawan dan ini merupakan daya dorong bagi karyawan lainnya.
- h. Untuk mengisi kekosongan jabatan karena pejabatnya berhenti. Agar jabatan itu tidak lowong maka dipromosikan karyawan lainnya.
- i. Karyawan yang dipromosikan kepada jabatan yang tepat, semangat, kesenangan, dan ketenangannya dalam bekerja semakin meningkat sehingga produktivitas kerjanya juga meningkat.
- j. Untuk mempermudah penarikan pelamar sebab dengan adanya kesempatan promosi merupakan daya pendorong serta perangsang bagi pelamar-pelamar untuk memasukan lamarannya.
- k. Promosi akan memperbaiki status karyawan dari karyawan sementara menjadi karyawan setelah lulus dalam masa percobaannya.

3.4 Indikator Promosi Jabatan

Adapun indikator promosi jabatan Wahyudi (2014: 173), sebagai berikut :

- a. Kejujuran yang dimiliki
Khusus pada jabatan-jabatan yang berhubungan dengan financial, produksi, pemasaran dan sejenisnya. Kejujuran dipandang amat penting, hal ini dimaksudkan untuk menjaga jangan sampai kegiatan promosi malah merugikan perusahaan karena ketidakjujuran tenaga kerja yang dipromosikan.
- b. Loyalitas
Tingkat loyalitas tenaga kerja terhadap perusahaan seringkali menjadi salah satu kriteria untuk kegiatan promosi. Loyalitas yang tinggi akan berdampak pada tanggung jawab yang lebih besar.
- c. Tingkat Pendidikan/ Prestasi Kerja
Saat ini, manajemen perusahaan umumnya mempunyai kriteria minimum tingkat pendidikan tenaga kerja yang bersangkutan untuk dapat di promosikan pada jabatan tertentu. Alasan yang melatar belakanginya adalah dengan pendidikan yang lebih tinggi diharapkan tenaga kerja memiliki daya nalar yang tinggi terhadap prospek perkembangan perusahaan diwaktu mendatang.

d. **Pengalaman Kerja / Senioritas**

Pengalaman kerja seringkali digunakan sebagai salah satu standar untuk kegiatan promosi. Dengan alasan lebih senior, pengalaman yang dimiliki pun dianggap lebih banyak dari pada junior. Dengan demikian diharapkan tenaga kerja yang bersangkutan memiliki kemampuan lebih tinggi, gagasan lebih banyak dan kemampuan manajerial yang baik.

4. Pelatihan Kerja

4.1 Pengertian Pelatihan Kerja

Pelatihan merupakan suatu usaha perusahaan untuk meningkatkan kualitas dan kinerja karyawan serta untuk mengurangi kesenjangan antara kemampuan karyawan dengan yang dikehendaki perusahaan oleh karena itu program pelatihan karyawan menjadi sebuah aktivitas yang tidak dapat dipisahkan dari kegiatan pengembangan manajemen sumber daya manusia.

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan dalam Pasal 1 Ayat (9) dijelaskan bahwa pelatihan kerja adalah keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi, produktivitas, disiplin, sikap dan etos kerja pada tingkat keterampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan dan pekerjaan

Dalam pelatihan diciptakan suatu lingkungan dimana para karyawan dapat memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaannya. Pelatihan biasanya berfokus pada penyediaan bagi karyawan ketrampilan-ketrampilan khusus yang dapat langsung terpakai untuk pelaksanaan pekerjaannya dan membantu mereka mengoreksi kelemahan dalam kinerja mereka. Pelatihan mempunyai fokus yang agak sempit dan harus memberikan ketrampilan dengan metode yang lebih mengutamakan pada praktik daripada teori yang memberikan manfaat bagi organisasi secara cepat. Manfaat finansial bagi perusahaan biasanya terjadi dengan segera (Meldona, 2012)

Mangkunegara (2009) berpendapat bahwa pelatihan adalah proses pendidikan jangka pendek dengan menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisir yang mana karyawan non manajerial belajar pengetahuan teknis dan keterampilan untuk tujuan

tertentu. Menurut Rachmawati (2008) pelatihan merupakan wadah lingkungan bagi karyawan, di mana mereka memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan, dan perilaku spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan.

Dari beberapa definisi tentang pelatihan yang telah dijabarkan di atas dapat disimpulkan yaitu pelatihan merupakan pendidikan jangka pendek dengan metode praktik melalui proses transfer keterampilan dan pengetahuan dari mereka yang memilikinya kepada mereka yang tidak. Pelatihan diberikan kepada karyawan agar mereka lebih mengenal pekerjaannya sehingga dihasilkan karyawan yang terampil dalam melakukan pekerjaannya serta dapat melakukan pekerjaan sesuai dengan prosedur yang dikehendaki perusahaan, dimana tujuan utamanya adalah untuk meningkatkan kualitas dan kinerja karyawan.

4.2 Tujuan Pelatihan Kerja

Adapun tujuan pelatihan menurut Simamora (2004) antara lain :

- a. Memperbaiki kinerja, memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi.
- b. Mengurangi waktu belajar bagi karyawan baru supaya menjadi kompeten dalam karyawan.
- c. Membantu memecahkan persoalan operasional.
- d. Mempersiapkan karyawan untuk promosi.
- e. Memenuhi kebutuhan-kebutuhan pertumbuhan pribadi.

Selain tujuan di atas pelatihan juga mempunyai andil yang sangat besar dalam menentukan efektivitas dan efisiensi organisasi. Kualitas pelatihan sangat tergantung pada kemampuan penatar untuk merencanakan, mengorganisasi, menyelenggarakan dan mengevaluasi program pelatihan

4.3 Indikator Pelatihan Kerja

Dalam menganalisis apakah pelatihan yang diberikan sudah berjalan secara efektif maka diperlukan adanya indikator pelatihan. Menurut Mangkunegara (2009) menyebutkan ada lima indikator pelatihan yaitu :

- a. Tujuan Pelatihan

Tujuan dan sasaran pelatihan harus jelas dan dapat diukur, karena pelatihan bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, dan keterampilan karyawan. Hal ini dilakukan perusahaan agar karyawan dapat saling membahu dalam mencapai tujuan perusahaan.

b. Pelatih/Instruktur

Keprofesionalan pelatih merupakan sebuah keharusan. Hal ini karena karyawan merupakan alat perusahaan yang membutuhkan keterampilan. Bagaimana mungkin karyawan yang diberi pelatihan mendapatkan wawasan yang lebih jika pelatih atau pengajarnya tidak qualified di bidangnya.

c. Materi Pelatihan

Setiap pelatihan yang dilaksanakan memiliki beragam materi yang tersaji sesuai dengan kebutuhan. Model pelatihan yang diprioritaskan oleh perusahaan bagi pekerjanya harus disesuaikan dengan tujuan akhir dari pelatihan tersebut sehingga pelatihan yang dilaksanakan akan efisien dan efektif.

d. Metode Pelatihan

Setiap karyawan memiliki kekuatan dan kelemahan sehingga perusahaan harus menyeleksi dan memonitor metode yang sesuai dengan tingkat kemampuan, melihat hal-hal yang dibutuhkan karyawan agar dapat meningkatkan keterampilan dan pengetahuan.

e. Peserta Pelatihan

Beberapa orang yang ikut serta dalam pelatihan yang terseleksi terlebih dahulu berdasarkan persyaratan dan kualifikasi tertentu yang sesuai, serta memiliki kemauan dan semangat yang tinggi untuk mengikuti pelatihan.

5. Prestasi Kerja

5.1 Pengertian Prestasi Kerja

Prestasi kerja adalah hasil kerja yang telah dicapai seseorang dari tingkah laku kerjanya dalam melaksanakan aktivitas kerja (Sutrisno, 2014: 151). Menurut Hasibuan (2010: 94), prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Prestasi kerja merupakan gabungan dari 3 (tiga) faktor penting, yaitu kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, serta peran dan tingkat motivasi seorang karyawan. Semakin tinggi angka untuk ketiga faktor ini, semakin besar prestasi kerja karyawan yang bersangkutan.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja karyawan merupakan hasil yang dicapai karyawan dalam pelaksanaan suatu pekerjaan yang diberikan kepadanya baik secara kuantitas maupun kualitas melalui prosedur yang berfokus

pada tujuan yang hendak dicapai serta dengan terpenuhinya standard pelaksanaan. Untuk mencapai prestasi kerja yang baik, unsur yang 19 paling dominan adalah sumber daya manusia, walaupun perencanaan telah tersusun dengan baik dan rapi tetapi apabila orang atau personil yang melaksanakan tidak berkualitas dan tidak memiliki semangat kerja yang tinggi, maka perencanaan yang telah disusun tersebut akan sia-sia.

Prestasi kerja yang dicapai karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam menjamin kelangsungan hidup organisasi. Mencapai prestasi kerja yang tinggi beberapa faktor yang mempengaruhi menjadi pemicu apakah prestasi kerja karyawan tinggi atau rendah. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi prestasi kerja dari individu tenaga kerja kemampuan mereka, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan hubungan mereka dengan perusahaan. Pada banyak organisasi, prestasi kerjanya lebih bergantung pada prestasi kerja dari individu tenaga kerja.

5.2 Pengukuran Prestasi Kerja

Prestasi kerja seseorang dapat diukur adalah :

a. Mengetahui kuantitas hasil kerja

Kuantitas hasil kerja adalah jumlah banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan karyawan, yaitu jenis pekerjaan yang berkaitan dengan bidang produksi.

b. Mengetahui kualitas hasil kerja

Kualitas hasil kerja adalah ukuran tingkat kesesuaian suatu proses produk atau jasa dengan persyaratan yang telah dicapai.

c. Mengetahi ketetapan waktu kerja

Ketetapan waktu kerja adalah cara yang digunakan untuk mengetahui tinggi rendahnya prestasi kerja karyawan. Prestasi kerja karyawan tinggi apabila karyawan tersebut dapat menyelesaikan tugas dengan tepat waktu.

5.3 Faktor - faktor yang Mempengaruhi Prestasi Kerja

Mangkunegara (2014: 13), mengatakan bahwa: faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja adalah faktor kemampuan dan faktor motivasi, yaitu:

a. Faktor Kemampuan

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

yang diharapkan. Oleh sebab itu pegawai perlu di tempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahlian.

b. Faktor Motivasi

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

5.4 Metode Penilaian Prestasi Kerja

Yang dimaksud dengan sistem penilaian prestasi kerja ialah suatu pendekatan dalam melakukan penilaian prestasi kerja para pegawai dimana terdapat berbagai faktor, yaitu (Siagian, 2014: 226) :

- a. Yang dinilai adalah manusia yang disamping memiliki kemampuan tertentu juga tidak luput dari berbagai kelemahan dan kekurangan.
- b. Penilaian yang dilakukan pada serangkaian tolak ukur tertentu yang realistis, berkaitan langsung dengan tugas seseorang serta kriteria yang ditetapkan dan diterapkan secara objektif.
- c. Hasil penilaian harus disampaikan kepada pegawai yang dinilai dengan tiga maksud yaitu berkaitan dengan penilaian positif, penilaian negatif maupun penilaian yang tidak objektif.
- d. Hasil penilaian yang dilakukan secara berkala itu terdokumentasi dengan rapi dalam arsip kepegawaian setiap orang sehingga tidak ada informasi yang hilang, baik yang sifatnya menguntungkan maupun merugikan pegawai.

Hasil penilaian prestasi kerja setiap orang menjadi bahan yang selalu turut dipertimbangkan dalam setiap keputusan yang diambil mengenai mutasi pegawai, baik dalam arti promosi, alih tugas maupun dalam pemberhentian tidak atas permintaan sendiri.

5.5 Indikator-indikator Prestasi Kerja

Indikator prestasi kerja menurut Sutrisno (2014: 152), ada 6 indikator, yaitu:

a. Hasil Kerja

Tingkat kuantitas maupun kualitas yang telah dihasilkan dan sejauh mana pengawasan dilakukan.

b. Pengetahuan Pekerjaan

Tingkat pengetahuan yang terkait dengan tugas pekerjaan yang akan berpengaruh langsung terhadap kuantitas dan kualitas dari hasil kerja.

c. Inisiatif

Tingkat inisiatif selama melaksanakan tugas pekerjaan khususnya dalam hal penanganan masalah-masalah yang timbul.

d. Disiplin Waktu dan Absensi

Tingkat ketepatan waktu dan tingkat kehadiran.

e. Sikap

Tingkat semangat kerja serta sikap positif dalam melaksanakan tugas kerja.

f. Kecekatan Mental

Tingkat kemampuan dan kecepatan dalam menerima instruksi kerja dan menyelesaikan dengan cara kerja serta situasi kerja yang ada.

B. Keterkaitan Antar Variabel

1. Mutasi Terhadap Prestasi Kerja

Hasibuan dalam Utami (2016: 102), mutasi adalah suatu perubahan posisi, jabatan, tempat, pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun secara vertikal di dalam satu organisasi. Pada dasarnya mutasi termasuk dalam fungsi pengembangan karyawan, karena tujuannya untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dalam perusahaan (pemerintahan) tersebut. Mutasi bukanlah suatu hukuman yang diberikan dari pemerintah kepada pegawainya, namun itu adalah sebagai bentuk perhatian pemerintah kepada pegawainya. Seperti halnya promosi dan demosi adalah dua hal yang berkaitan namun saling berkebalikan antara satu sama lainnya. Dimana kegiatan promosi berarti peningkatan dalam hal ini adalah peningkatan jabatan, tanggung jawab, gaji dll. Sedangkan demosi adalah penurunan jabatan, tugas, tanggungjawab dll. Meskipun demikian, kedua hal inilah yang menjadi acuan peningkatan semangat kerja para pegawai agar bisa dipromosikan dan agar tidak didemosikan.

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Surata & Paramarta (2015), Noviansyah & Mardalena (2021) menyatakan bahwa mutasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja

2. Promosi Jabatan Terhadap Prestasi Kerja

Promosi jabatan adalah salah satu program yang secara berkala dilakukan oleh perusahaan, bahwa seseorang karyawan akan mengalami perpindahan dari satu jabatan ke

jabatan lain yang lebih tinggi atas prestasi yang dicapai, dengan nilai wewenang, tanggung jawab, kewajiban, hak status dan penghasilannya lebih besar dari sebelumnya. Dari sistem pelaksanaan promosi jabatan dapat dilihat melalui kelayakannya dan prestasi kerjanya, hal tersebut memungkinkan pegawai mempunyai kesempatan untuk dipromosikan, sehingga dapat memicu gairah kerja pegawai untuk menunjukkan yang terbaik. Pelaksanaan promosi jabatan berguna bagi pegawai itu sendiri juga bagi perusahaan, dengan promosi jabatan moral pegawai sebagai pekerja akan naik sehingga menjadi kebanggaan diri sendiri. Mekanisme promosi jabatan ini dilaksanakan oleh permintaan atasan dari prestasi kerja pegawai yang baik selama periode masa kerja, prestasi kerja dapat dilihat dari penilaian kerja karyawan, karena proses tersebut dapat mengevaluasi perbandingan seberapa baik karyawan bekerja.

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Ibrahim & Krisna (2016) , Ilyas (2020) menyatakan bahwa promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja

3. Pelatihan Kerja Terhadap Prestasi Kerja

Pelatihan membantu karyawan dalam memahami suatu pengetahuan praktis dan penerapannya, guna meningkatkan keterampilan, kecakapan, dan sikap yang diperlukan oleh organisasi dalam usaha mencapai tujuan. Pelatihan merupakan 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 pekerjaannya (Rivai, 2013: 213). Pelatihan kerja sangat mempengaruhi prestasi kerja karyawan. Pelatihan kerja dapat meningkatkan keterampilan dan prestasi, serta gaji karyawan akan mengalami peningkatan sesuai dengan prestasi kerjanya. Oleh karena itu, pihak perusahaan hendaknya benar-benar memperhatikan kegiatan pelatihan kerja agar dapat meningkatkan pengetahuan dan kemampuan kerja karyawan untuk lebih memperbaiki prestasi kerja karyawan yang bersangkutan. Dengan adanya pelatihan diharapkan karyawan akan dapat bekerja secara lebih efektif dan efisien terutama untuk menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi seperti perubahan teknologi, perubahan metode kerja, menuntut pula perubahan sikap, tingkah laku, keterampilan dan pengetahuan.

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Widyawati Mashar (2015) , Wiwin et al. (2018) menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja

A. Hasil Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1 Penelitian terdahulu

No	Nama penelitian (tahun)	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1	Agnetha Judas (2013)	Mutasi Dan Promosi Jabatan Pengaruhnya Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggo Dan Maluku Utara Di Manado	Mutasi, Promosi Jabatan , Presentasi kerja	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwamutasi dan promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja.
2	Nasution & Lesmana (2018)	Pengaruh Disiplin dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Hermes Reality Indonesia	Pelatihan kerja	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
3	Lumangkun et al. (2018)	Analisis pengaruh pelatihan, promosi dan mutasi pegawai terhadap prestasi kerja pegawai pada dinas pangan provinsi sulawesi utara	Pelatihan, Promosi, Mutasi , Prestasi Kerja	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan , promosi dan mutasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja.
4	Saputri & Suryalena (2018)	Pengaruh mutasi dan promosi jabatan terhadap prestasi kerja (studi pada pegawai pt. Silver silk tour & travel pekanbaru)	Mutasi , Promosi Jabatan, Prestasi Kerja	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwamutasi dan promosi jabatanberpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja.
5	Nurul Cholifah (2019)	Pengaruh promosi dan pelatihan terhadap kinerja pegawai pada badan kepegawaian, pendidikan dan pelatihan daerah	Promosi Jabatan Pelatihan	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa promosi jabatan dan pelatihan berpengaruh positif dan

		kabupaten lampung timur		signifikan terhadap kinerja karyawan.
No	Nama (Tahun Penelitian)	Judul Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian
6	Alan Wijaya (2015)	Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap prestasi kerja Karyawan Perum Jasa Tirta 1 Malang	Promosi Jabatan , Prestasi kerja	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
7	<i>Sugeng Sudiantoro (2014)</i>	Pengaruh Mutasi Karyawan Terhadap Prestasi Kerja Pada Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) Perwakilan Provinsi D.I. Yogyakarta	Mutasi, Prestasi Kerja	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa mutasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
8	Yulia Misrania , Yadi Maryadi (2021)	Pengaruh Mutasi Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Pada Kecamatan Pagaralam Selatan Kota Pagarr Alam	Mutasi , Prestasi Kerja	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa mutasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
9	Widyawaty Mashar (2015)	Pengaruh Pelatihan Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Pada Inspektorat Kabupaten Rokan Hulu	Pelatihan , Prestasi kerja	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
10	Desi Prasetyani (2021)	Pengaruh Pelatihan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada PT. Bank Hsbc Cabang Pondok Indah	Pelatihan , Prestasi Kerja	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Sumber: data sudah diolah oleh peneliti.

B. Kerangka Analisis

Berdasarkan tinjauan landasan teori dan penelitian terdahulu, maka dapat disusun suatu kerangka analisis dalam penelitian ini, berikut disajikan dalam gambar 2.1 dibawah ini:



Sumber: data sudah diolah oleh peneliti.

Gambar 2. 1 Kerangka Analisis

C. Hipotesis

Berdasarkan kerangka konseptual, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H1: Mutasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Prestasi Kerja pada karyawan PT PT Bank Pembangunan Jawa Tengah Kota Batang

H2: Promosi Jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Prestasi Kerja pada PT karyawan PT Bank Pembangunan Jawa Tengah Kota Batang

H3: Pelatihan Kerja positif dan signifikan berpengaruh terhadap Prestasi Kerja pada karyawan PT PT Bank Pembangunan Jawa Tengah Kota Batang.

