

## **BAB II**

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

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Dalam bab ini akan mengemukakan teori-teori yang mendukung atau mendasari dalam penilaian yang meliputi : Pengaruh Pelatihan, Promosi Jabatan dan Rotasi Pekerjaan terhadap Kinerja Pegawai, penelitian terdahulu dan teori-teori lain yang mendukung.

##### **2.1.1 Kinerja Pegawai**

###### **2.1.1.1 Definisi Kinerja Pegawai**

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2011:9) mengemukakan bahwa: Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya

Menurut Hasibuan (2012:34), mengemukakan kinerja adalah suatu hasil kerja yang sudah dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Menurut Fahmi (2010:20) menyatakan : “Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi, baik organisasi tersebut itu bersifat profit oriented dan non profit oriented yang dihasilkan selama satu periode waktu.

Sedangkan menurut Supriyono (2010:281) menyatakan bahwa : “Kinerja adalah suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesanggupan serta waktu”.

Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang karena telah mengerjakan tugas-tugas yang diberikan organisasi atau instansi sehingga dapat mewujudkan sasaran tujuan misi dan visi organisasi atau instansi tersebut.

#### **2.1.1.2 Indikator Kinerja Pegawai**

Indikator kinerja pegawai menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2011:9), yaitu sebagai berikut :

1. Kualitas
  - a. Kemampuan
  - b. Keberhasilan
2. Kuantitas
  - a. Kecepatan
  - b. Kepuasan
3. Tanggung Jawab
  - a. Hasil Kerja
  - b. Sarana dan prasarana kerja

- c. Pengambilan keputusan
- 4. Kerjasama
  - a. Jalinan Kerjasama
  - b. Kekompakan
- 5. Inisiatif
  - a. Kemampuan

### **2.1.1.3 Tujuan Penilaian Kinerja Pegawai**

Penilaian kinerja pegawai ini sangatlah penting dilakukan untuk mengukur dan mengetahui kinerja pegawai apakah meningkat atau menurun. Menurut Viethzal Rivai (2010:551), tujuan penilaian kinerja pada dasarnya meliputi :

1. Untuk mengetahui tingkat prestasi karyawan selama ini
2. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa dan insentif uang.
3. Mendorong pertanggung jawaban dari pegawai
4. Untuk pembeda antar pegawai yang satu dengan yang lain
5. Pengembangan SDM yang masih dibedakan lagi kedalam :
  - a. Penugasan kembali, seperti diadakannya mutase atau transfer, rotasi pekerjaan
  - b. Promosi kenaikan jabatan
  - c. Training atau pelatihan

6. Meningkatkan motivasi kerja
7. Meningkatkan etos kerja
8. Memperkuat antara hubungan pegawai dengan supervisor melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka
9. Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari pegawai untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja mereka
10. Riset seleksi sebagai kriteria keberhasilan atau efektivitas
11. Sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan SDM, karier dan keputusan perencanaan sukses.
12. Membantu menempatkan pegawai dengan pekerjaan yang sesuai untuk mencapai hasil yang baik secara menyeluruh
13. Sebagai sumber informasi untuk pengambilan keputusan yang berkaitan dengan gaji-upah-insentif dan berbagai imbalan lainnya
14. Sebagai penyaluran yang berkaitan dengan masalah pribadi maupun pekerjaan
15. Sebagai alat untuk menjaga tingkat kinerja
16. Sebagai alat untuk membantu dan menolong pegawai untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja
17. Untuk mengetahui sefektifitas kebijakan SDM, seperti seleksi, rekrutmen, pelatihan dan analisis pekerjaan sebagai komponen yang saling ketergantungan diantara fungsi-fungsi SDM.

18. Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi baik
19. Mengembangkan dan menetapkan kompensasi pekerjaan
20. Pemutusan hubungan kerja, pemberian sanksi ataupun hadiah.

#### **2.1.1.4 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai**

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi baik atau buruknya kinerja pegawai sehari-hari, seperti yang diungkapkan Mangkuprawira (2010:155) bahwa terdapat beberapa factor kinerja pegawai adalah sebagai berikut :

1. Faktor kepemimpinan, kepercayaan, meliputi unsur pengetahuan, keterampilan, kemampuan kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki tiap individu pegawai
2. Faktor kepemimpinan manajer, meliputi aspek kualitas manajer dan team leader dalam memberikan dorong, semangat, arahan dan dukungan kerja kepada pegawai
3. Faktor tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim kekompakan dan keeratan anggota tim
4. Faktor sistem, meliputi sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi.

## **2.1.2 Pelatihan**

### **2.1.2.1 Definisi Pelatihan**

Menurut A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2013:44), “Pelatihan adalah Suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana pegawai non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas”.

Menurut Tb. Sjafri Mangkuprawira (2010:135), menyatakan bahwa : “Pelatihan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar pegawai semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar”.

Gomes (2003:197), Pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki performasi pekerjaan pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya, atau satu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaannya.

Pelatihan merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan kemampuan pegawai dalam mengembangkan tugasnya yang telah diberikan agar pegawai semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawab yang telah digariskan oleh organisasi. Hal ini sejalan dengan Simamora (2006:7) Pelatihan dapat meningkatkan kualitas dan kuantitas kinerja.

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa pelatihan ini merupakan suatu usaha dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia, baik untuk pegawai yang baru

maupun yang sudah bekerja perlu mengikuti pelatihan karena adanya suatu tuntutan pekerjaan yang dapat berubah dan juga untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas kinerja para pegawai.

### **2.1.2.2 Indikator Pelatihan**

Indikator – indikator pelatihan menurut Mangkunegara (2013:62), diantaranya adalah :

#### **1. Tujuan Pelatihan**

Tujuan pelatihan ini harus konkrit dan dapat diukur, oleh karena itu pelatihan yang akan diselenggarakan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan kerja agar peserta mampu mencapai kinerja secara maksimal dan meningkatkan pemahaman peserta terhadap etika kerja yang harus diterapkan.

#### **2. Materi**

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

#### **3. Metode**

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

#### 4. Peserta

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

#### 5. Instruktur (Pelatih)

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

#### **2.1.2.3 Tujuan Pelatihan**

Tujuan pelatihan ini pada dasarnya merupakan untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam mencapai tujuan perusahaan. Adapun berdasarkan T. Hani Handoko (2011:103), ada dua tujuan utama pelatihan pegawai diantaranya yaitu :

1. Pelatihan ini dilakukan untuk menutup kesenjangan antara kecakapan atau kemampuan pegawai dengan permintaan jabatan
2. Program – program tersebut diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja pegawai dalam mencapai sasaran-sasaran kerja yang telah ditetapkan.

#### 2.1.2.4 Metode Pelatihan

T. Hani Handoko (2001:112) mengemukakan metode pelatihan, sebagai berikut:

1. On the Job Training, merupakan metode pelatihan yang paling banyak digunakan, karena pegawai dilatih tentang pekerjaan baru dengan supervise langsung seorang “pelatih” yang berpengalaman. Berbagai macam Teknik ini yang biasanya digunakan dalam praktik adalah :
  - a. Rotasi Jabatan, ini memberikan kepada pegawai pengetahuan tentang bagian-bagian yang berada dan praktik berbagai macam keterampilan manajerial
  - b. Latihan Instruksi Pekerjaan, petunjuk-petunjuk pengerjaan diberikan secara langsung pada pekerjaan dan digunakan terutama untuk melatih pegawai tentang cara pelaksanaan pekerjaan mereka sekarang
  - c. Magang (Apprenticeships), merupakan proses belajar dari seseorang yang lebih berpengalaman. Pendekatan ini dapat dikombinasikan dengan pelatihan “off the job”
  - d. Coaching, penyelia atau atasan memberikan bimbingan dan pengarahan kepada pegawai dalam pelaksanaan kerja rutin mereka
  - e. Penugasan sementara, penempatan pada posisi manajerial atau sebagai anggota panitia tertentu untuk jangka waktu yang ditetapkan
2. Metode Simulasi, dengan adanya pendekatan ini pegawai atau peserta pelatihan menerima representasi tiruan (artificial) suatu aspek organisasi dan diminta untuk

menanggapinya seperti keadaan sebenarnya. Diantara metode-metode simulasi yang paling umum digunakan adalah :

- a. Metode Studi Kasus
  - b. Rote Playing
  - c. Business Games
  - d. Vestibule Training
  - e. Latihan Laboratorium
  - f. Program – Program Pengembangan Eksekutif
3. Teknik - Teknik Presentasi Informasi, tujuannya adalah untuk mengajarkan berbagai sikap, konsep atau keterampilan kepada para peserta. Metode – Metode yang biasa digunakan adalah :
- a. Kuliah, merupakan suatu metode tradisional dengan kemampuan pernyataan informasi, banyak peserta dan biasa relative murah
  - b. Presentasi Video, adalah serupa dengan kuliah. Metode ini biasanya digunakan sebagai bahan atau pelengkap bentuk-bentuk latihan lainnya.
  - c. Metode Konperensi, analog dengan bentuk kelas seminar di perguruan tinggi, sebagai pengganti metode kuliah
  - d. Programmed Instruction. Metode ini menggunakan mesin pengajar atau computer untuk memperkenalkan kepada peserta topik yang harus dipelajari, dan merinci serangkaian langkah dengan umpan balik langsung pada penyelesaian setiap langkah.

- e. Studi Sendiri (self study). Teknik ini biasanya menggunakan manual-manual atau modul-modul tertulis dan kaset-kaset atau video tape rekaman.

### **2.1.3 Promosi Jabatan**

#### **2.1.3.1 Definisi Promosi Jabatan**

Menurut Hasibuan (2013:108) 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”.

Menurut Bambang Wahyudi (2010:173) menyatakan : “Promosi jabatan adalah suatu perubahan posisi atau jabatan pekerjaan seorang pegawai dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi. Perubahan ini juga biasanya akan diikuti dengan adanya meningkatnya tanggung jawab, hak serta status social seseorang”.

Menurut Mas’ud dan Mahmud (2012:262-263), Promosi adalah peningkatan jenjang jabatan yang disertai wewenang, tanggung jawab, kompensasi finansial yang lebih besar.

Dengan itu dapat disimpulkan bahwa promosi jabatan ini berarti perpindahan jabatan yang dapat memberikan status sosial, wewenang dan tanggung jawab ke yang lebih tinggi bagi pegawai tersebut.

### **2.1.3.2 Indikator Promosi Jabatan**

Adapun indikator – indikator promosi jabatan menurut Hasibuan (2013:108), sebagai berikut :

1. Kejujuran
  - a. Kejujuran dalam bekerja
2. Disiplin
  - a. Ketaatan terhadap peraturan organisasi
  - b. Kehadiran
3. Prestasi Kerja
  - a. Pencapaian hasil kerja
4. Kerjasama
  - a. Kerjasama antar pegawai
  - b. Kerjasama dengan pimpinan
5. Loyalitas
  - a. Bekerja secara total untuk organisasi

### **2.1.3.3 Tujuan Promosi Jabatan**

Keberhasilan instansi atau organisasi pada dasarnya dapat didukung dengan program 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 (2013:113) mengemukakan, tujuan umum diberikannya promosi, yaitu :

1. Untuk memberikan pengakuan, jabatan dan imbalan jasa yang semakin besar kepada pegawai yang berprestasi kerja tinggi
2. Dapat menimbulkan kepuasan dan kebanggaan pribadi, status sosial yang semakin tinggi dan penghasilan yang semakin besar
3. Untuk merangsang agar pegawai yang lebih bergairah bekerja, berdisiplin tinggi, dan memperbesar produktivitas kerjanya.
4. Untuk menjamin stabilitas kepegawaian dengan direalisasinya promosi kepada pegawai dengan dasar pada waktu yang tepat serta penilaian yang jujur
5. Kesempatan promosi dapat menimbulkan keuntungan berantai dalam perusahaan karena timbulnya lowongan berantai
6. Memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengembangkan kreativitas dan inovasinya yang lebih baik demi keuntungan optimal perusahaan
7. Untuk menambah / memperluas pengetahuan serta pengalaman kerja para pegawai dan ini merupakan daya dorong bagi pegawai lainnya
8. Untuk mengisi kekosongan jabatan karena pejabatnya berhenti. Agar jabatan itu tidak lowong maka dipromosikan pegawai lainnya

9. Pegawai yang dipromosikan kepada jabatan yang tepat, semangat, kesenangan dan ketenangannya dalam bekerja semakin meningkat sehingga produktivitas kerjanya juga meningkat
10. Untuk mempermudah penarikan pelamar sebab dengan adanya kesempatan promosi merupakan daya pendorong serta perangsang bagi pelamar-pelamar untuk memasukkan lamarannya.

#### **2.1.3.4 Prosedur Promosi Jabatan**

Prosedur pelaksanaan promosi yang biasa dianut perusahaan menurut Sartohadiwiryono (2002:263) adalah :

1. Promosi dari Dalam Perusahaan

Merupakan suatu tradisi untuk mencari calon yang akan menduduki jabatan manajer pada suatu hierarki perusahaan diantara jajaran tenaga kerja yang ada merupakan kebiasaan umum yang tampaknya hampir membudaya.

2. Promosi Melalui Prosedur Pencalonan

Pencalonan oleh manajer adalah proses penunjang guna mengajukan bawahan tertentu untuk dipromosikan. Tidak dapat disangsikan bahwa prosedur ini tidak sistematis dan mudah keliru, tetapi bagaimanapun juga inilah yang paling luas digunakan dalam perusahaan untuk menyelidiki tenaga kerja yang akan dipromosikan

### 3. Promosi Melalui Prosedur

Seleksi Prosedur lain yang ditempuh dalam rangka promosi tenaga kerja adalah melalui proses seleksi. Biasanya proses seleksi bagi perusahaan-perusahaan besar menggunakan berbagai jenis ujian psikologis untuk tujuan ini. Cara ini sebenarnya kurang mendapatkan tanggapan positif dari para tenaga kerja karena prosedur dianggap terlalu berbelit-belit, akibatnya banyak waktu dan tenaga yang terbuang dengan sia-sia.

#### **2.1.4 Rotasi Pekerjaan**

##### **2.1.4.1 Definisi Rotasi Pekerjaan**

Bambang Wahyudi (2002) menyatakan bahwa “suatu job rotation atau perputaran jabatan merupakan suatu mutasi personal yang dilakukan secara horizontal tanpa menimbulkan perubahan dalam hal gaji ataupun pangkat/golongan dengan tujuan untuk menambah pengetahuan seseorang tenaga kerja dan menghindarkan terjadinya kejenuhan. Dalam metode job rotation para karyawan yang mengalami perpindahan secara rutin dalam suatu pekerjaan ke pekerjaan lain untuk memperoleh pengetahuan organisasi atau perusahaan secara menyeluruh”.

Mckenna & Beech (Juwita, Setiawan dan Sudiro, 2012) menjelaskan bahwa rotasi pekerjaan berhubungan dengan pemindahan karyawan dengan landasan yang sistematis untuk memperluas pengalaman. Selain itu, Jackson & Mathis (2009) mendefinisikan rotasi pekerjaan adalah proses pemindahan karyawan dari satu pekerjaan ke pekerjaan yang lain.

Dari beberapa definisi diatas dapat diambil kesimpulan bahwa rotasi pekerjaan merupakan suatu proses perpindahan pegawai dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lainnya secara horizontal tanpa menimbulkan perubahan dalam hal gaji ataupun pangkat/golongan dengan tujuan untuk meningkatkan, pengetahuan, pengalaman, wawasan, keahlian pegawai dan untuk mengatasi kejenuhan.

#### **2.1.4.2 Indikator Rotasi Pekerjaan**

Indikator – Indikator menurut Bambang Wahyudi (2002:172) :

1. Kemampuan Kerja
  - Pengetahuan
  - Keterampilan
  - Penguasaan pekerjaan
2. Sikap kerja
  - Kerjasama
3. Kondisi kerja
  - Ada / tidak ada perubahan
4. Sikap pribadi
  - Sikap dan minat terhadap pekerjaan

### **2.1.4.3 Tujuan Rotasi Pekerjaan**

Dilakukannya rotasi pekerjaan tentunya ini bukan tanpa tujuan yang jelas, namun memiliki maksud yang jelas dan tujuan yang jelas. Maka secara umum ada beberapa tujuan mengapa rotasi pekerjaan menurut Irham Fahmi (2016) tersebut dilakukan, yaitu :

- a. Membangun penguasaan ilmu yang lebih dalam pada setiap divisi perusahaan secara penuh.
- b. Membangun hubungan yang lebih akrab dengan setiap pegawai di berbagai divisi yang ikut merasakan rotasi pekerjaan tersebut.
- c. Membangun konsep aplikasi kaderisasi pada calon pemimpin secara aplikasi dan terukur
- d. Memberikan pembuktian kepada para pegawai bahwa penilaian pemimpin dilakukan dengan cara yang sangat adil tanpa ada faktor bersifat tiba-tiba akan tetapi melalui proses yang panjang dan yang bersangkutan telah menunjukkan kompetensinya pada saat ia ditugaskan di berbagai divisi

### **2.1.4.4 Sebab dan Alasan Rotasi Pekerjaan**

1. Permintaan sendiri

Rotasi atas permintaan sendiri adalah rotasi yang dilakukan atas keinginan sendiri dari karyawan yang bersangkutan dan dengan mendapat persetujuan pimpinan organisasi yang bersangkutan. Rotasi permintaan sendiri ini pada umumnya hanya kepada jabatan yang peringkatnya sama baiknya,

artinya kekuasaan dan tanggung jawab maupun besarnya balas jasa tetap sama. Cara karyawan itu mengajukan permohonan dengan mengemukakan alasan-alasan kepada pimpinan organisasi yang bersangkutan. Adapun alasan-alasan tersebut dikarenakan :

- a. Kesehatan, fisik dan mental karyawan bisa kurang mendukung untuk melaksanakan pekerjaan, misalnya karyawan yang minta dirotasikan dari dinas luar/lapangan kedinas kantor/dalam
- b. Keluarga, kepentingan karyawan akan hubungan keluarganya yang memaksanya untuk bertugas satu daerah dengan keluarganya, misalnya harus merawat orang tua yang sudah lanjut usia
- c. Kerjasama, hubungan kerja dengan karyawan lain maupun dengan atasannya dapat mempengaruhi prestasi kerja sehingga diperlukan suatu penyesuaian ataupun perubahan posisi kerja, misalnya seorang karyawan yang tidak dapat bekerja sama dengan karyawan lainnya karena terjadi pertengkaran atau perkelahian.

## 2. Alih Tugas Produktif (ATP)

Alih Tugas Produktif (ATP) adalah rotasi karena kehendak pimpinan perusahaan untuk meningkatkan produksi dengan menempatkan karyawan yang bersangkutan ke jabatan atau pekerjaan yang sesuai dengan kecakapannya. Alih tugas produktif ini didasarkan pada hasil penilaian prestasi kerja karyawan yang berprestasi baik di promosikan, sedangkan karyawan yang tidak berprestasi dan tidak disiplin didemosikan. Alasan lain alih tugas produktif

(production transfer) didasarkan kepada kecakapan, kemampuan, sikap dan disiplin karyawan.

a. Production transfer

Suatu bentuk mutasi horizontal yang ditunjukkan untuk mengisi kekosongan pekerjaan pada suatu posisi/jabatan/pekerjaan tertentu yang harus segera diisi agar kontinuitas produksi dan peningkatannya dapat terjamin.

b. Replecement transfer

Suatu penggantian tenaga kerja dalam organisasi yang ditujukan untuk mempertahankan tenaga kerja yang berpengalaman dengan cara mengganti pekerjaan-pekerjaan yang masih baru. Replacement transfer biasanya dilakukan apabila suatu organisasi harus melakukan pengurangan tenaga kerja. Dalam keadaan semacam ini ada kecenderungan untuk mengganti/membuang tenaga kerja baru dan belum berpengalaman untuk mempertahankan tenaga kerja yang lama.

c. Versality transfer

Versonality transfer merupakan suatu bentuk mutasi horizontal yang bertujuan untuk menempatkan tenaga kerja yang memiliki kecakapan tertentu pada jabatan-jabatan yang memang membutuhkan kecakapan tersebut. Suatu versonality transfer dapat pula diartikan sebagai pemindahan tenaga kerja yang bertujuan untuk meningkatkan kecakapan yang dimilikinya.

d. Shift transfer

Suatu bentuk mutamutasi horizontal berupa pemindahan sekelompok tenaga kerja yang melaksanakan suatu pekerjaan/ jabatan yang sama. Pemindahan tersebut terjadi karena jabatan/ pekerjaan tersebut harus dilakukan oleh banyak tenaga kerja yang masing-masing tergabung dalam kelompok-kelompok kerja

e. Remedial transfer

Merupakan suatu bentuk mutasi horizontal yang bertujuan untuk menempatkan seorang tenaga kerja pada jabatan/ posisi/ pekerjaan yang sesuai dengan kondisi kerja yang bersangkutan.

f. Personil transfer

Suatu bentuk mutasi horizontal yang terjadi atas kehendak/keinginan tenaga kerja yang bersangkutan, misalnya karena ia merasa tidak sesuai dengan bawahannya, tidak sesuai dengan minat dan bakatnya, atau alasan-alasan lain yang dapat diterima oleh pimpinan organisasi.

g. Production transfer

Suatu bentuk mutasi horizontal yang terjadi atas prakarsa organisasi sendiri. Misalnya karena alasan untuk meningkatkan produktivitas, reorganisasi dan alasan lainnya.

h. Temporary transfer

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

i. Permanent transfer

Sebagai kebalikan dari temporary transfer, dalam permanen transfer pemindahan seorang tenaga kerja dilakukan untuk jangka waktu lama dan bersifat difinitif.

### 2.1.5 Penelitian Terdahulu

Selanjutnya untuk mendukung penelitian ini, dapat disajikan daftar penelitian terdahulu dan teori yang sudah dijabarkan atau dikemukakan sehingga dapat membedakan keorisinalitasan penelitian ini :

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

No	Judul Penelitian / Judul referensi	Hasil Penelitian	Perbedaan	Persamaan
1	Pengaruh Pelatihan dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Pemimpin sebagai variabel moderating pada univesitas islam sumatera utara  Oleh : Supriadi	Hasil penelitian menunjukkan secara parsial pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai	Menggunakan variabel Motivasi sebagai variabel independen	Menggunakan pelatihan sebagai variabel independen

	Jurnal Riset Manajemen&Bisnis(JRMB) Vol.2 No.3 Oktober 2017, Hal 48-59			
2	Pengaruh Pelatihan, pengembangan karir dan promosi jabatan terhadap kinerja pegawai PT. Angkasa Pura 1 (Persero) SAM Ratulangi International Airport Manado  Oleh : Ricardo Gianluigi Tindi, Victor P.K Lengkong, Lucky O.H. Dotulong. Jurnal EMBA, Vol.5 No.3 September 2017, Hal 3875-3884	Berdasarkan hasil pengujian parsial untuk pelatihan menunjukkan bahwa pelatihan ada pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara simultan atau bersama – sama pelatihan, pengembangan karir, promosi jabatan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai	Menggunakan variabel pengembangan karir sebagai variabel independen	Menggunakan pelatihan dan promosi jabatan sebagai variabel independen
3	Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai pada Puskesmas Simpang Kawat Kota Jambi  Oleh : M. Alhudhori. Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi, Vol.18 No.3 2018, Hal 654-658	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai		Menggunakan variabel pelatihan sebagai variabel independen

4	<p>Pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja pegawai negeri sipil di kantor secretariat daerah kabupaten luwu</p> <p>Oleh :</p> <p>Munadiah, Ihyani Malik, Burhanuddin, Jurnal Administrasi Publik, Volume 1 No 3 Desember 2015, Hal 251-264</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa promosi jabatan memiliki pengaruh yang terhadap kinerja pegawai</p>		<p>Menggunakan variabel promosi jabatan sebagai variabel independen</p>
5	<p>Pengaruh Promosi Jabatan dan Mutasi terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Sulawesi Utara)</p> <p>Oleh :</p> <p>Navrathin Datu Sabar, Adolfina, Lucky O.H Dotulong. Jurnal EMBA, Vol.5 No.2 Juni 2017, Hal 404-413</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa promosi jabatan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dalam hal ini adalah kinerja pegawai kantor wilayah direktorat jenderal perbendaharaan Sulawesi utara. Dan juga bahwa mutasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dalam hal ini adalah kinerja pegawai kantor wilayah direktorat jenderal perbendaharaan Sulawesi utara.</p>	<p>Menggunakan variabel Mutasi sebagai variabel independen</p>	<p>Menggunakan variabel promosi jabatan sebagai variabel independen</p>

6	<p>Pengaruh Promosi Jabatan dan Rotasi Pekerjaan terhadap Kinerja Pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kota Manado</p> <p>Oleh : Aprilia Mandagi, Lisbeth Mananeke, Rita Taroreh Jurnal EMBA, Vol.5 No. 3 September 2017, Hal 3322-3329</p>	<p>Kesimpulan dari penelitian ini promosi jabatan dan rotasi pekerjaan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Lingkungan Hidup Kota Manado</p>		<p>Menggunakan variabel promosi jabatan sebagai variabel independen</p>
7	<p>Pengaruh Rotasi Pekerjaan dan Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening (studi pada pegawai di SKPD kabupaten wonosobo)</p> <p>Oleh : Yusqi Mahfud Vol.11 No.1, Januari 2016, Hal 1-17</p>	<p>Rotasi pekerjaan memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai (H1 diterima). Hal ini menunjukkan bahwa Rotasi pekerjaan mampu meningkatkan kinerja pegawai di SKPD kabupaten wonosobo</p>	<p>Menggunakan variabel komunikasi organisasi sebagai variabel independen</p>	<p>Menggunakan variabel promosi jabatan sebagai variabel independen</p>
8	<p>Effects of Training on Employee Performance - A Study on Banking Sector, Tangail Bangladesh</p> <p>Oleh : Nushrat Nahida Afroz Global Journal of Economics and Business, Vol.4 No.1 2018, Hal 111 - 124</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai</p>		<p>Menggunakan variabel pelatihan sebagai variabel independen</p>
9	<p>The Effect of Job Rotation on employee performance</p> <p>Oleh : Asieh Akbari, Reza Maniei</p>	<p>Rotasi pekerjaan memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai</p>		<p>Menggunakan variabel rotasi pekerjaan sebagai variabel independen</p>

	Research Journal of Management Reviews, Vol.3 No.1 2017, Hal 21-26			
10	The Effect of Job Promotion and Work Discipline on Employee Performance through Employees Satisfaction Pt. Bank Capital Indonesia TBK Branch Kuningan Tower Jakarta, Indonesia  Oleh : Achamd Izudin Suharto P. Eddy Sanusi. S The International of Business & Management, Vol.6 Issue. 4, April 2018, Hal 155-160	Hasil penelitian menunjukkan bahwa promosi jabatan memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai pada Pt. Bank Capital Indonesia TBK Branch Kuningan Tower Jakarta, indonesia	Menggunakan variabel budaya organisasi sebagai variabel independen	Menggunakan variabel promosi jabatan sebagai variabel independen

## 2.2 Kerangka Pemikiran

### 2.2.1 Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai

Dalam penelitiannya Supriadi (2017) menyatakan bahwa hasil penelitian menunjukkan secara parsial pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, artinya pelatihan berpengaruh nyata dalam meningkatkan kinerja pegawai. Pelatihan sebagai proses yang sistematis untuk menambah pengetahuan, meningkatkan keterampilan dan memperbaiki perilaku yang berguna untuk mencari

kecocokan antara kemampuan dan permintaan kebutuhan organisasi dalam upaya mencapai tujuan.

Sedangkan menurut hasil penelitian Rio Vicky Bolung, Silcyjeova Moniharapon, Genita G. Lumintang (2018), menyatakan bahwa hasil penelitian ini dari hasil pengujian regresi berganda diperoleh nilai koefisien regresi pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, artinya apabila pelatihan semakin baik, maka kinerja pegawai akan meningkat atau pada kategori setuju.

### **2.2.2 Pengaruh Promosi Jabatan terhadap Kinerja Pegawai**

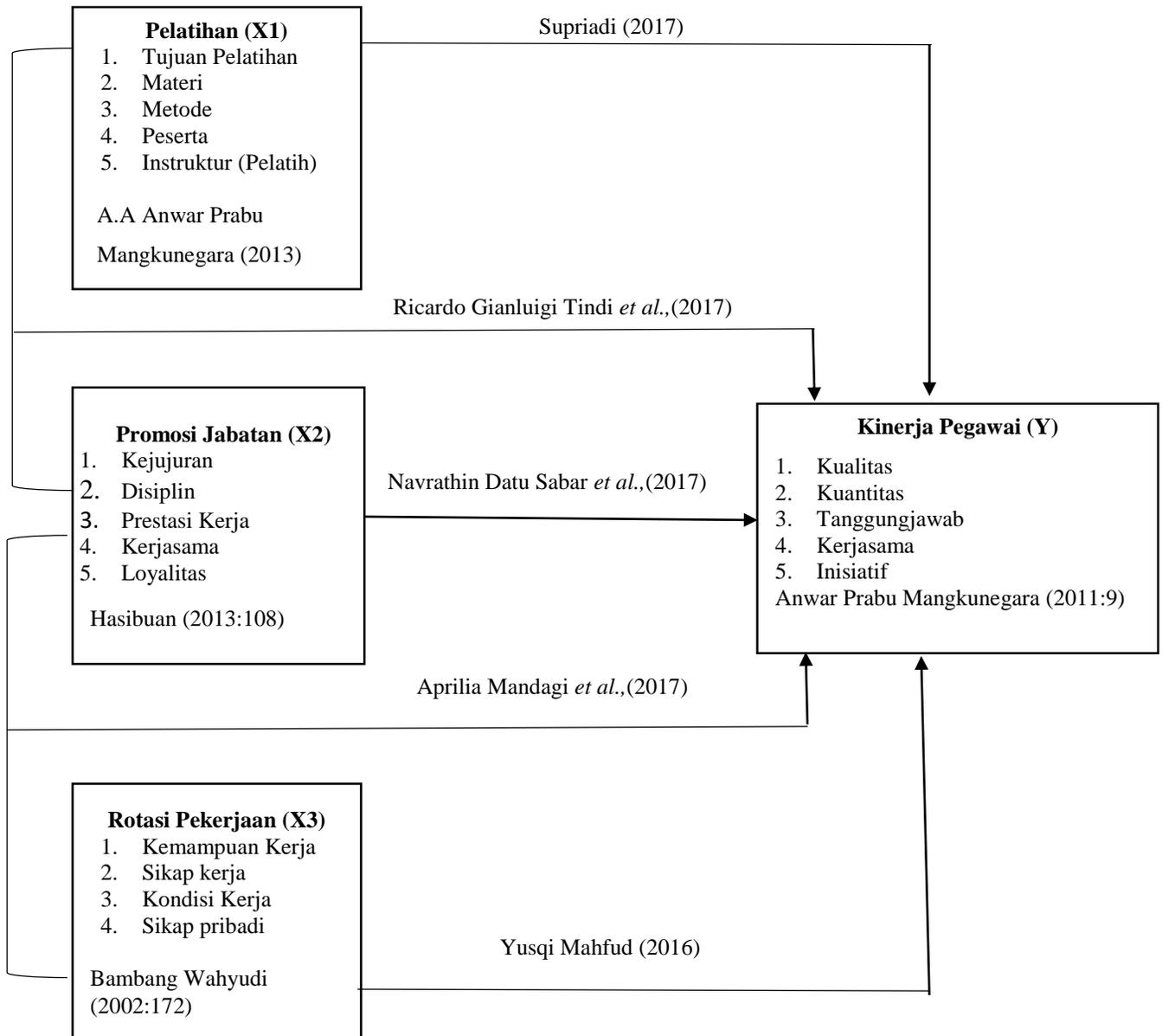
Dalam penelitiannya Munadiah, Ihyani Malik dan Burhanuddin (2015) menyatakan bahwa hasil penelitian ini menunjukkan promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai karena promosi mempunyai nilai sendiri karena itu merupakan salah satu bukti pengukuhan terhadap prestasi kerja pegawai. Dengan promosi jabatan yang tepat sesuai dengan kebutuhan akan memberikan pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini didukung oleh pendapat Nitisemito (2008:84) yang mengatakan bahwa : “promosi jabatan adalah proses kegiatan pemindahan pegawai dari suatu jabatan ke jabatan yang lain yang lebih tinggi dari jabatan yang diduduki sebelumnya.

### **2.2.3 Pengaruh Rotasi Pekerjaan terhadap Kinerja Pegawai**

Dalam penelitiannya Aprilia Mandagi, Lisbeth Mananeke, dan Rita Taroreh (2017) menyatakan bahwa Hasil penelitian menunjukkan bahwa Rotasi Pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai. Rotasi kerja berdasarkan alih tugas produktif merupakan kebijakan pimpinan organisasi untuk meningkatkan produktivitas, dengan menempatkan seorang pegawai pada suatu tugas pekerjaan sesuai dengan kecakapannya.

Adanya rotasi pekerjaan diharapkan dapat menstimulasi pegawai untuk mencapai kinerja yang lebih baik karena terdapa proses penambahan pengetahuan dan kemampuan pegawai, mengurangi kejenuhan kerja dari pegawai, membantu proses penempatan pegawai secara tepat, serta memberi tantangan lebih besar bagi pegawai untuk mencapai prestasi atau kinerja yang lebih baik. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Juwita, Setiawan dan Sudiro (2012) dan Sabtuti Martikasari (2012) bahwa rotasi pekerjaan mampu memberikan kontribusi terhadap kinerja



**Gambar 2.1**  
**Paradigma Penelitian**

### 2.3 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2011:64) menjelaskan tentang hipotesis sebagai berikut: “Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta – fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empiris”.

Berdasarkan masalah yang sudah saya rumuskan tadi, jadi bisa disimpulkan hipotesisnya sebagai berikut :

- H1 : Diduga Pelatihan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Puslitbang Sumber Daya Air
- H2 : Diduga Promosi Jabatan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Puslitbang Sumber Daya Air
- H3 : Diduga Rotasi Pekerjaan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Puslitbang Sumber Daya Air
- H4 : Diduga Pelatihan dan Promosi Jabatan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Puslitbang Sumber Daya Air

- H5 : Diduga Promosi Jabatan dan Rotasi Pekerjaan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Puslitbang Sumber Daya Air