



PENGARUH PELATIHAN DAN PROMOSI JABATAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. XYZ

Rani Rahmadiani

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bhayangkara Jakarta Raya

Hasanuddin

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bhayangkara Jakarta Raya

Jumawan

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bhayangkara Jakarta Raya

Achmad Fauzi

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bhayangkara Jakarta Raya

Novita Wahyu Setyawati

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bhayangkara Jakarta Raya

Alamat: Jl. Raya Perjuangan, Bekasi 17123

Korespondensi penulis: ranird2211@gmail.com

Abstrak. *This research was conducted to analyze the effect of Training and Promotion on the Performance of Employees at PT. XYZ. This research uses a quantitative method with a sample size of 60 employees and employs a census sampling technique. The data collection technique used a questionnaire with several statements measured using a Likert Scale. Data analysis was conducted using the Structural Equation Modeling (SEM) method through SmartPLS 4.1 software. The research results show that partially, Training (X1) and Job Promotion (X2) have a significant positive effect on (Y) Employee Performance.*

Keywords: *Employee Performance; Job Promotion; Training*

Abstrak. Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis apakah Pengaruh Pelatihan dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan PT. XYZ. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan jumlah sampel sebanyak 60 karyawan dan dilakukan teknik pengambilan sampel sensus. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner dalam beberapa pernyataan yang diukur dengan Skala *Likert*. Analisis data menggunakan metode *Structural Equation Modeling* (SEM) melalui *software SmartPLS 4.1*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial Pelatihan (X1) dan Promosi Jabatan (X2) berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Kata Kunci: Kinerja Karyawan; Pelatihan; Promosi Jabatan

PENDAHULUAN

Di era kompetisi bisnis yang kian berat, tajam dan ketat, terutama terjadi pada perusahaan besar seperti manufaktur di desak supaya selalu berkembang dan bertahan dengan meningkatkan kinerja perusahaan. Kementerian Perindustrian Republik Indonesia mengumumkan bahwa industri manufaktur memiliki dedikasi terbesar untuk Produk Domestik Bruto (PDB) pada tahun 2024 sebesar 18,98%, (Kontribusi Industri Manufaktur ke PDB Capai 18,98 Persen pada 2024 - Supply Chain Indonesia). Hal ini membuat pertumbuhan ekonomi nasional juga meningkat. Namun, masalah seperti kurangnya motivasi di tempat kerja, ketidaksesuaian kemampuan diri dan posisi kerja menyebabkan menurunnya kinerja karyawan.

Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai salah satu kunci penting dalam mencapai tujuan perusahaan dan dapat meningkatkan produktivitas dan daya saing perusahaan. SDM bisa dikatakan sebagai tenaga kerja, karyawan, personel, pegawai selaku penggerak perusahaan dan atau organisasi dalam merealisasikan keberadaannya, (Kristanti *et al.*, 2023). Pengelolaan SDM diawali dari perekrutan sampai kepada pengembangan karir, jika SDM pada perusahaan tidak mempunyai kemampuan yang sesuai dengan kebutuhan dapat menyebabkan menurunnya

produktifitas dan kinerja karyawan. Hal tersebut dapat menimbulkan dampak bagi perusahaan, (Katimko, 2023).

Selain itu, dalam upaya keberhasilan mencapai tujuan perusahaan, kendala yang dijumpai tidak hanya pada bahan baku, peralatan kerja, mesin produksi, modal dan lingkungan kerja saja, namun berkaitan juga dengan SDM yang mengoperasikan aspek produksi lainnya. SDM sebagai aspek produksi, sama halnya aspek lainnya tersebut merupakan *input* yang diproses perusahaan untuk memberikan *output*. Karyawan dalam perusahaan harus memiliki *skill* yang dilatih, guna menjadikan mereka sumber daya yang ahli dan terampil dalam menjalankan tugasnya. Berkenaan dengan hal tersebut perlu disadari bahwa pelatihan adalah aspek penting bagi karyawan. Oleh karena itu, pengaturan karyawan pada suatu posisi pada bidang kerja tertentu belum dapat menjadi jaminan bahwa mereka akan secara otomatis sukses dalam pekerjaannya, (Maksin *et al.*, 2023).

Berdasarkan hasil penelitian pendahuluan yang peneliti lakukan dengan pihak *Human Research and Development (HRD)* PT. XYZ, pelatihan dilakukan berdasarkan kamus kompetensi. Namun kamus kompetensi tersebut hanya berfokus pada penilaian untuk pelatihan *soft skill*, sedangkan pelatihan untuk *hard skill* karyawan belum ada acuan penilaiannya. HRD juga mengatakan bahwa pelatihan dalam tiga tahun terakhir mengalami penurunan karena terjadinya efisiensi dalam perusahaan. Pelatihan pada PT. XYZ pada tiap tahun dalam tiga tahun terakhir memiliki lebih dari dua puluh kali *planning training*. Namun pada kenyataannya (*actualing training*) lebih rendah daripada pelatihan yang direncanakan

Karyawan seringkali tidak mengetahui secara pasti bagaimana tanggung jawab dan apa peranannya. Kapasitas karyawan dan tuntutan pekerjaan harus disetarakan, salah satunya melalui program pelatihan. Apabila karyawan sudah melewati program pelatihan dan sudah ahli pada bidang kerjanya, mereka membutuhkan penghargaan atas penambahan pengetahuan dengan mendapatkan promosi jabatan. Namun pada penelitian pendahuluan yang dilakukan, promosi jabatan pada PT. XYZ lebih banyak dilakukan atas dasar relasi dan kemudian lama masa bekerja. Karyawan dengan istilah *based on creativity* bisa terkalahkan dengan dua faktor sebelumnya. Oleh karena itu, transparansi dalam sistem promosi jabatan yang dipakai dirasa masih belum sesuai.

Studi ini bertujuan untuk menganalisis tentang pengaruh pelatihan dan promosi jabatan pada suatu PT dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dengan melakukan pengamatan langsung dan penggunaan survei. Penelitian ini akan mengetahui pengaruh serta korelasi antara pelatihan dan promosi jabatan terhadap kinerja karyawan.

KAJIAN TEORI

Kinerja

Hierarchy of Needs Theory (1943) oleh Abraham Maslow mengatakan bahwa setiap orang memiliki lima tingkat kebutuhan yang harus dipenuhi secara bertahap, yaitu kebutuhan fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri. Teori ini menyatakan bahwa memenuhi kebutuhan tingkat yang lebih rendah merupakan syarat untuk memenuhi kebutuhan tingkat yang lebih tinggi. Dalam konteks perusahaan, kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh pemenuhan kebutuhan ini (Eliana *et al.*, 2024). Menurut sudut pandang (Sihaloho & Siregar, 2020) kinerja berarti sesuatu hal yang diperoleh karena seseorang melakukan sebuah pekerjaan pada waktu yang telah ditentukan dengan maksud memenuhi tujuan yang telah ditetapkan. Dalam (Budi, 2022) mendefinisikan kinerja sebagai hasil dari kegiatan atau pekerjaan yang bisa diraih oleh individu atau kelompok dalam organisasi, sepadan dengan kekuasaan dan kewajiban tiap-tiap individu atau kelompok. Berdasarkan definisi tersebut, maka kinerja dideskripsikan sebagai

output atas pekerjaan seorang karyawan, sebuah mekanisme manajemen atau organisasi secara menyeluruh, yang mana hasil tersebut wajib menunjukkan bukti secara nyata dan bisa dikomparasi dengan kriteria yang telah ditentukan.

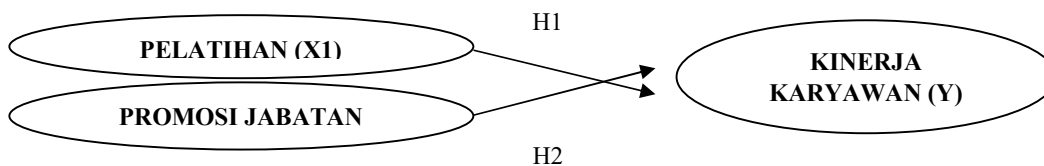
Pelatihan

Goal Setting Theory (1968) oleh Edwin Locke dan Gary Latham, dapat diterapkan dalam penelitian berjudul "Pengaruh Pelatihan dan Promosi Jabatan terhadap Kinerja Karyawan", bahwa karyawan dapat dimotivasi untuk meningkatkan kinerja melalui penetapan tujuan yang khusus dan sulit. Dalam konteks pelatihan, penerapan teori ini dapat membantu meningkatkan kinerja karyawan dengan menetapkan tujuan yang jelas tentang keterampilan yang harus dikuasai oleh peserta dapat memfokuskan perhatian peserta dan meningkatkan usaha dan ketekunan mereka untuk mencapai tujuan tersebut. Selain itu, umpan balik yang konstruktif selama pelatihan dapat membantu meningkatkan kinerja karyawan, (Konstantara & Galanakis, 2022). Dalam (Wahyuddin & Zaki, 2023) didefinisikan bahwa pelatihan yaitu prosedur sistematis untuk meningkatkan kemampuan, pengetahuan dan tingkah laku karyawan untuk meraih tujuan perusahaan. Pelatihan diartikan sebagai kegiatan untuk mengasah keterampilan, membangun kualitas, dan mempertajam keahlian yang dilakukan ketika dan atau akan menduduki posisi jabatan tertentu, (Suratman & Eriyanti, 2020). Definisi tersebut juga sejalan dengan (R. W. Putri & Astuti, 2022) dituliskan bahwa pelatihan berarti pembelajaran yang disediakan berkaitan untuk peningkatan kinerja yang berhubungan dengan pekerjaan terkini

Promosi Jabatan

Goal Setting Theory oleh Locke dan Latham (1968), berpendapat bahwa tujuan yang jelas dan sulit lebih baik daripada tujuan yang mudah atau tidak ada sama sekali. Peran promosi jabatan dalam penetapan tujuan disertai dengan penetapan tujuan baru yang lebih menantang. Promosi jabatan dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap tujuan organisasi dan mendorong mereka untuk meningkatkan kinerja. Ini juga dapat meningkatkan rasa percaya diri dan otonomi karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan, (Konstantara & Galanakis, 2022). Menurut (Tokang & Supriadi, 2023) menyatakan bahwa promosi jabatan merupakan pengalokasian yang menambah wewenang juga tanggungjawab pada jabatan yang tingkatnya lebih atas dalam organisasi yang disertai dengan status, hak, kewajiban, dan penghasilan yang setara. Promosi terwujud jika seorang karyawan dialokasikan dari satu posisi atau pekerjaan ke posisi atau pekerjaan yang lain, dengan catatan posisi tersebut lebih tinggi baik dari segi pembayaran, level dan atau tanggung jawab yang dimiliki. Promosi terjadi karena keadaan yang didasarkan sebagai penghargaan atau hadiah atas pekerjaan yang telah dilakukan sebelumnya

Kerangka Pemikiran



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

Keterangan:

- X1 : Variabel Independen (Pelatihan)
- X2 : Variabel Independen (Promosi Jabatan)
- Y : Variabel Dependen (Kinerja Karyawan)
- H1 : Pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. XYZ
- H2 : Promosi Jabatan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. XYZ

Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai pelatihan dan promosi jabatan terhadap kinerja karyawan pada suatu PT telah menjadi topik yang semakin banyak mendapat perhatian dalam beberapa tahun terakhir. Beberapa studi mengungkapkan bahwa pelatihan dan promosi jabatan suatu PT berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Dewi & Rahmadani, (2024) dan Winarum (2022) ditemukan bahwa pelatihan dan promosi jabatan berpengaruh positif terhadap karyawan.

Kemudian, hal ini juga sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Haryono (2020) yang menyatakan bahwa pelatihan dan promosi jabatan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja. Pelatihan, promosi jabatan dan motivasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja.

Disisi lain penelitian milik Ghofuri (2021) menyatakan bahwa Komitmen memiliki pengaruh positif signifikan terhadap Kinerja melalui variabel mediasi Kompetensi. Dan Pelatihan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap Kinerja melalui mediasi Kompetensi

Berbanding terbalik dengan penelitian yang dilakukan oleh karyono dan gunawan (2021) yang dimana dalam penelitiannya menyatakan bahwa pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja, kemudian kompensasi terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja, dan secara simultan pelatihan dan kompensasi memiliki pengaruh terhadap kinerja.

Secara keseluruhan, penelitian-penelitian ini mengetahui korelasi terkait pelatihan dan promosi jabatan pada suatu PT yang merepresentasikan kinerja karyawan di PT tersebut. Penelitian oleh Dewi (2024), Winarum (2022), Ghofuri (2021) dan Haryono (2020) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dari suatu pelatihan dan promosi jabatan yang benar.

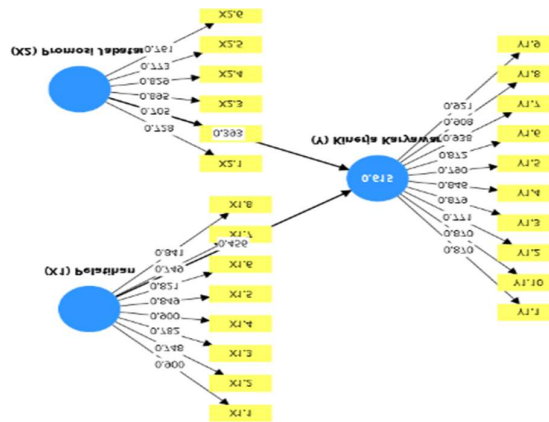
METODE PENELITIAN

Desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu pendekatan kuantitatif. Pendekatan kuantitatif merupakan pendekatan yang menggunakan metode numerik untuk mengumpulkan, menganalisis, dan menginterpretasikan data berdasarkan hasil perhitungan statistik. Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh data yang objektif dan terukur guna mendukung hipotesis yang telah dirumuskan. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner dan wawancara kepada karyawan PT. XYZ. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik sampel jenuh atau sensus, dengan jumlah responden sebanyak 60 orang karyawan. Kuesioner yang digunakan terdiri dari beberapa pertanyaan yang diukur menggunakan Skala Likert dengan lima tingkat penilaian. Data yang terkumpul kemudian dianalisis menggunakan metode Partial Least Square (PLS), yang diolah dengan bantuan software SmartPLS versi 4.1

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1) Hasil

A. Uji *Measurement Outer Model*



Gambar 2 Outer Model

Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan gambar 2 menyatakan bahwa diagram jalur bernilai $>0,7$ yang artinya setiap indikator tersebut valid, jika nilai *loading factor* pada *outer loading* $>0,7$. Maka dari itu dapat disimpulkan bahwa item-item dalam pernyataan pada penelitian ini valid. Dengan demikian, dapat melanjutkan dengan uji-uji berikutnya.

1) Uji Validitas

a) *Covergent Validity*

Pengujian ini menyatakan korelasi antar setiap skor indikator dengan konstraknya. Nilai korelasi dengan syarat $>0,7$ dianggap valid, jika tidak memenuhi syarat maka harus dihilangkan, (Lamere *et al.*, 2021). Berikut disajikan nilai pada setiap indikator dalam model penelitian

Tabel 1 Hasil Outer Loadings

	(X1) Pelatihan	(X2) Promosi Jabatan	(Y) Kinerja Karyawan
X1.1	0.900		
X1.2	0.748		
X1.3	0.782		
X1.4	0.900		
X1.5	0.849		
X1.6	0.821		
X1.7	0.749		
X1.8	0.841		
X2.1		0.728	
X2.2		0.705	
X2.3		0.895	
X2.4		0.829	
X2.5		0.773	
X2.6		0.761	
Y1.1			0.870
Y1.10			0.870
Y1.2			0.771
Y1.3			0.879
Y1.4			0.846
Y1.5			0.790
Y1.6			0.872
Y1.7			0.938
Y1.8			0.908
Y1.9			0.921

Sumber : Data diolah, 2025

Dapat diketahui bahwa tabel 1 menunjukkan bahwa nilai setiap indikator dari variabel pelatihan (X1.1 sampai dengan X1.8), promosi jabatan (X2.1 sampai dengan

X2.6), dan kinerja karyawan (Y1.1 sampai dengan Y1.10) memiliki nilai $>0,7$ sehingga dinyatakan memenuhi syarat dan valid pada uji ini. Apabila setiap indikator memiliki nilai outer loading $>0,7$ terhadap konstruk atau variabelnya, indikator tersebut dianggap memiliki validitas konvergen yang penuh, yang menunjukkan bahwa indikator tersebut mampu menjelaskan variabel laten dengan baik dan memberikan kontribusi yang signifikan terhadap variabel yang diukur.

2) Uji *Discriminant Validity*

a) *Crossloading*

Pada validitas diskriminasi terdapat tiga metode: *cross loading*, *forner larcker*, dan HTMT. Prinsip pada uji validitas diskriminasi yaitu tidak adanya hubungan yang lebih tinggi antar indikator dengan konstruk yang berbeda. Pengujian ini dianggap valid jika korelasi indikator dan konstraknya tidak lebih rendah dari korelasi indikator dengan konstruk lain, yaitu $>0,7$, (Lamere *et al.*, 2021)

Tabel 2 Uji Cross Loading

	(X1) Pelatihan	(X2) Promosi Jabatan	(Y) Kinerja Karyawan
X1.1	0.900	0.573	0.575
X1.2	0.748	0.655	0.938
X1.3	0.782	0.429	0.450
X1.4	0.900	0.573	0.575
X1.5	0.849	0.610	0.535
X1.6	0.821	0.675	0.501
X1.7	0.749	0.464	0.413
X1.8	0.841	0.518	0.486
X2.1	0.652	0.728	0.846
X2.2	0.469	0.705	0.428
X2.3	0.541	0.895	0.539
X2.4	0.555	0.829	0.446
X2.5	0.467	0.773	0.375
X2.6	0.476	0.761	0.388
Y1.1	0.645	0.619	0.870
Y1.10	0.645	0.619	0.870
Y1.2	0.604	0.580	0.771
Y1.3	0.654	0.702	0.879
Y1.4	0.652	0.728	0.846
Y1.5	0.433	0.427	0.790
Y1.6	0.554	0.575	0.872
Y1.7	0.748	0.655	0.938
Y1.8	0.740	0.648	0.908
Y1.9	0.590	0.560	0.921

Sumber : Data diolah, 2025

Dapat diketahui pada tabel 2 bahwa setiap indikator memiliki nilai *cross loading* pada konstruk asalnya masing-masing, dibandingkan dengan nilai *cross loading* terhadap konstruk lain. Indikator X1.1 – X1.8 pada variabel pelatihan memiliki nilai *cross loading* tertinggi terhadap variabel pelatihan (X1), dengan nilai berkisar antara 0,748 hingga 0,900, jauh lebih tinggi jika dibandingkan dengan nilai *loading factor* terhadap promosi jabatan (X2) dan kinerja karyawan (Y). Indikator X2.1 – X2.6 pada variabel promosi jabatan memiliki nilai *cross loading* tertinggi terhadap variabel promosi jabatan (X2), dengan nilai berkisar antara 0,705 hingga 0,895, jauh lebih tinggi jika dibandingkan dengan nilai *loading factor* terhadap pelatihan (X1) dan kinerja karyawan (Y). Indikator Y1.1 – Y1.10 pada variabel kinerja karyawan memiliki nilai *cross loading* tertinggi terhadap variabel kinerja karyawan (Y), dengan nilai berkisar antara 0,771 hingga 0,938, jauh lebih tinggi jika dibandingkan dengan nilai *loading factor* terhadap pelatihan (X1) dan promosi jabatan (X2). Hasil uji diatas

menunjukkan jika semua variabel memiliki nilai *discriminant validity* yang baik. Maka dapat dinyatakan valid, kemudian dilanjutkan dengan uji-uji lainnya.

b) Uji *Heterotrait-Monotrait Ratio*

Pengujian ini secara diskriminan dinyatakan valid, jika nilai HTMT <0,9

Tabel 3 Uji Discriminant Validity – HTMT

	(X1) Pelatihan	(X2) Promosi Jabatan
(X1) Pelatihan		
(X2) Promosi Jabatan	0.717	
(Y) Kinerja Karyawan	0.702	0.682

Sumber : Data diolah, 2025

Dapat diketahui pada tabel 3 bahwa nilai HTMT pada variabel pelatihan terhadap promosi jabatan sebesar 0,717, pelatihan terhadap kinerja karyawan sebesar 0,702, dan promosi jabatan terhadap kinerja karyawan sebesar 0,682. Berdasarkan penelitian, (Lamere *et al.*, 2021) bahwa <0,9 maka hasil uji HTMT diatas dinyatakan valid dan kemudian dilanjutkan dengan uji-uji lainnya.

c) Uji *Fornell Larcker Criterion*

Pengujian ini menunjukkan nilai hubungan antar variabel itu sendiri dengan variabel lainnya. Indikator dinyatakan valid apabila nilai korelasi >0,7, (Lamere *et al.*, 2021)

Tabel 4 Uji Fornell Larcker

	(X1) Pelatihan	(X2) Promosi Jabatan	(Y) Kinerja Karyawan
(X1) Pelatihan	0.826		
(X2) Promosi Jabatan	0.701	0.784	
(Y) Kinerja Karyawan	0.732	0.713	0.868

Sumber : Data diolah, 2025

Dapat diketahui pada tabel 4, nilai dari setiap variabel lebih tinggi dibandingkan nilai korelasinya dengan konstruk lain. Nilai pada variabel pelatihan adalah 0,826, lebih besar korelasinya daripada terhadap variabel promosi jabatan (0,701) dan kinerja karyawan (0,732). Nilai pada variabel promosi jabatan adalah 0,784, lebih besar korelasinya daripada terhadap konstruk lain. Nilai pada variabel kinerja karyawan adalah 0,868, lebih besar korelasinya daripada terhadap konstruk lain. Hasil uji *Fornell Larcker* menyatakan valid karena nilai *fornell lacker* pada variabel pelatihan, promosi jabatan, dan kinerja karyawan masing-masing menunjukkan korelasi >0,7 dan telah memenuhi syarat. Kemudian dilanjutkan dengan uji-uji lainnya.

3) Uji Realibilitas

a) *Cronbach's Alpha*

Pengujian ini bertujuan untuk mengukur nilai terendah pada variabel dalam reliabilitas. Variabel dikatakan reliabel jika nilainya $>0,7$. Berikut disajikan hasil *cronbach's alpha*:

Tabel 5 Hasil Cronbach's Alpha

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Standar <i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
Pelatihan	0,934	$>0,70$	<i>Reliable</i>
Promosi Jabatan	0,880	$>0,70$	<i>Reliable</i>
Kinerja Karyawan	0,963	$>0,70$	<i>Reliable</i>

Sumber : Data diolah, 2025

Berdasarkan tabel 4.5 menyatakan bahwa seluruh variabel dalam penelitian, yaitu pelatihan (0,934), promosi jabatan (0,880), dan kinerja karyawan (0,963) memiliki nilai diatas batas minimum $>0,70$, dinyatakan reliabel dan memenuhi syarat sehingga dapat digunakan dalam penelitian.

b) *Composite Reliability*

Pengujian ini menunjukkan reliabilitas dalam pengukuran untuk memastikan tingkat konsistensinya. Berikut disajikan hasil uji *composite reliability*

Tabel 6 Hasil Composite Reliability

Variabel	<i>Composite Reliability</i>	Standar <i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
Pelatihan	0,970	$>0,70$	<i>Reliable</i>
Promosi Jabatan	0,933	$>0,70$	<i>Reliable</i>

Sumber : Data diolah, 2025

Berdasarkan tabel 6 dapat diketahui bahwa menyatakan bahwa variabel pelatihan (0,970), promosi jabatan (0,933), dan kinerja karyawan (0,968) dinyatakan reliabel dan memenuhi syarat ($>0,70$) sehingga dapat digunakan dalam penelitian.

c) Uji *Average Varian Extracted*

Pengujian ini dikatakan memenuhi syarat dalam validitas diskriminan, apabila nilai setiap variabel $>0,5$. Berikut disajikan hasil AVE dengan menggunakan *SmartPLS 4.1*:

Tabel 7 Hasil Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)
Pelatihan	0,682
Promosi Jabatan	0,615
Kinerja Karyawan	0,754

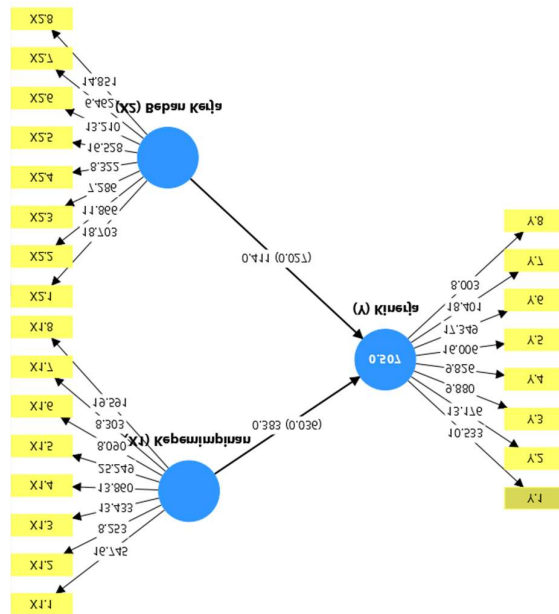
Sumber : Data diolah, 2025

Berdasarkan tabel 7 dapat diketahui bahwa hasil AVE pada penelitian ini, yaitu pelatihan $0,682 > 0,5$, promosi jabatan $0,615 > 0,5$, dan kinerja karyawan $0,754 > 0,5$.

Maka dinyatakan memenuhi syarat, bahwa konstruk dalam penelitian telah mampu menjelaskan varians indikator-indikatornya secara mandiri, dan kemudian dilanjutkan uji-uji lainnya.

B. Uji Measurement Inner Model

Pengujian ini menunjukkan hubungan variabel laten satu dengan variabel laten lainnya. Dalam pengukurannya menggunakan model struktural R^2 dan f^2 . Berikut disajikan hasil *inner model* dari data yang telah diolah. Dalam langkah pengukuran ini, menggambarkan bagaimana variabel laten berhubungan satu dengan yang lain berdasarkan teori substantif. *R-Square* (R^2) dan *F-Square* adalah model struktural yang digunakan dalam pengukuran ini. *SmartPLS 4.1* digunakan untuk hasil *inner model*. Hal ini dapat dilihat pada gambar 3 berikut:



Gambar 3 Inner Model
Sumber: Data diolah, 2025

1) Uji R Square

Pengujian ini menunjukkan prediksi dari model struktural setiap variabel laten. Perubahan nilai *R-square* menjelaskan pengaruh variabel eksogen tertentu terhadap variabel endogen. Nilai *R-square* bersifat kuat jika 0,75, bersifat sedang jika >0,5, dan bersifat lemah jika 0,25. Berikut hasil uji *R-square* dari data yang diolah menggunakan *SmartPLS 4.1*:

Tabel 8 Nilai R-Square (R2)

	R-square	R-square adjusted
(Y) Kinerja Karyawan	0.615	0.601

Sumber : Data diolah, 2025

Berdasarkan tabel 8 dapat diketahui bahwa hasil *R-square* pada penelitian ini sebesar 0,615 sehingga pengukuran bersifat moderat-kuat. Nilai *R-square* sebesar 0,615 atau 61,5% variabilitas pada variabel dependen dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen dalam model. Sisanya (38,5%) dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dimasukkan ke dalam model, seperti pengembangan karir, K3, kompensasi dan beban kerja.

2) Uji *F Square*

Pengujian ini bertujuan menghitung pengaruh nilai variabel dependen dan variabel independen. Nilai *f-square* bersifat lemah apabila 0,02, bersifat sedang apabila 0,15, bersifat kuat apabila 0,35, dan diabaikan apabila nilai <0,02. Berikut disajikan hasil uji *f-square* :

Tabel 9 Nilai F-Square

	(Y) Kinerja Karyawan
(X1) Pelatihan	0.275
(X2) Promosi Jabatan	0.204

Sumber : Data diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 9, menunjukkan bahwa nilai *f-square* pada variabel pelatihan (0,275) yang berarti variabel pelatihan memiliki pengaruh yang cukup kuat dan signifikan terhadap kinerja karyawan dalam model struktural. Program pelatihan memberikan kontribusi penting dalam meningkatkan performa kerja. Dan nilai *f-square* pada variabel promosi jabatan (0,204) yang berarti variabel promosi jabatan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

C. Uji Hipotesis (*Bootstrapping*)

Dalam pengujian ini, hasil uji empiris dianalisis secara deskriptif dan verifikatif dari rumusan masalah dan hipotesis. Berikut hasil uji hipotesis pada penelitian ini:

Tabel 10 Uji Path Bootstrapping

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Pelatihan -> Kinerja Karyawan	0.456	0.465	0.066	6.885	0.000
Promosi Jabatan -> Kinerja Karyawan	0.393	0.397	0.065	6.052	0.000

Sumber : Data diolah, 2025

Berdasarkan tabel 10, hasil uji *bootstrapping* menunjukkan bahwa variabel (X1) pelatihan terhadap (Y) kinerja karyawan berpengaruh signifikan sebesar 0,456 dengan *T-statistics* 6,885 > *T-tabel* 1,96 menyatakan bahwa hubungan pelatihan dengan kinerja karyawan adalah positif. Semakin baik pelatihan yang diberikan kepada karyawan, maka kinerja karyawan juga akan semakin baik. Nilai *P-Value* pelatihan terhadap kinerja karyawan <0,05, maka disimpulkan bahwa H1 diterima.

Berdasarkan tabel 10, hasil uji *bootstrapping* menunjukkan bahwa variabel (X2) promosi jabatan terhadap (Y) kinerja karyawan berpengaruh signifikan sebesar 0,393

dengan *T-statistics* $6,052 > T\text{-tabel } 1,96$ menyatakan bahwa hubungan promosi jabatan dengan kinerja karyawan adalah positif. Semakin baik promosi jabatan yang dilakukan, maka kinerja karyawan juga semakin baik. Nilai *P-Value* promosi jabatan terhadap kinerja karyawan $<0,05$, maka disimpulkan bahwa H2 diterima.

H1 : Pelatihan Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan

H2 : Promosi Jabatan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

2. Pembahasan

a. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan tabel 10, hasil uji *bootstrapping* menunjukkan bahwa variabel pelatihan terhadap kinerja karyawan berpengaruh signifikan sebesar 0,456 dengan *T-statistics* $6,885 > T\text{-tabel } 1,96$ menyatakan bahwa hubungan pelatihan dengan kinerja karyawan adalah positif. Semakin baik pelatihan yang diberikan kepada karyawan, maka kinerja karyawan juga semakin baik. Nilai *P-Value* pelatihan terhadap kinerja karyawan $<0,05$, maka disimpulkan bahwa H1 diterima.

Hasil penelitian ini memperkuat dugaan tersebut dengan bukti empiris bahwa pelatihan memang secara nyata berdampak terhadap peningkatan kinerja. Penelitian ini sejalan dengan (Rahmah *et al.*, 2023), (Fahrozi *et al.*, 2022), dan (S. A. N. Putri *et al.*, 2022) yang menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki kesempatan untuk diikuti sertakan dalam pelatihan yang dilakukan akan menyebabkan kinerja mereka meningkat.

Karyawan yang mendapatkan pelatihan dengan baik sesuai dengan kebutuhan pekerjaannya akan memberikan dampak pada kinerja karyawan. Pelatihan yang terstruktur dan terealisasikan dengan baik juga dapat membuat kinerja karyawan semakin baik. Evaluasi terkait pelatihan yang diberikan kepada karyawan penting dilakukan untuk menilai sejauh mana pelatihan dapat memberikan hasil untuk meningkatkan kinerja. Seperti pada penelitian oleh (Karyono & Gunawan, 2021), bahwa pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, terutama jika pelatihan tidak relevan.

b. Pengaruh Promosi Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan tabel 10, hasil uji *bootstrapping* menunjukkan bahwa variabel promosi jabatan terhadap kinerja karyawan berpengaruh signifikan sebesar 0,393 dengan *T-statistics* $6,052 > T\text{-tabel } 1,96$ menyatakan bahwa hubungan promosi jabatan dengan kinerja karyawan adalah positif. Semakin baik promosi jabatan yang dilakukan, maka kinerja karyawan juga semakin baik. Nilai *P-Value* promosi jabatan terhadap kinerja karyawan $<0,05$, maka disimpulkan bahwa H2 diterima.

Penelitian ini sejalan dengan (Waoma & Riki, 2025), (Damayanti, 2024), dan (Setyawati *et al.*, 2022) yang menyatakan bahwa promosi jabatan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Promosi jabatan yang dilakukan dengan kriteria yang jelas, adil dan transparan akan membuat karyawan percaya bahwa ada kesempatan untuk mereka mendapatkan hal tersebut. Promosi jabatan yang dilakukan dengan baik dapat meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan yang sadar akan kesempatan untuk mendapatkan promosi jabatan menyebabkan kinerja karyawan menjadi baik.

Berkaitan dengan promosi jabatan, hasil penelitian yang dilakukan, (Dewi & Rahmadani, 2024) menyatakan promosi jabatan memiliki pengaruh negatif terhadap

kinerja jika dilakukan dengan tidak transparan dan tidak adil, sehingga mengurangi peluang dan menurunkan semangat kerja.

KESIMPULAN

Hasil dari penelitian disimpulkan bahwa pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan PT. XYZ. Karyawan yang mendapatkan pelatihan dengan baik sesuai dengan kebutuhan pekerjaannya akan memberikan dampak pada kinerja karyawan. Pelatihan yang terstruktur dan terealisasikan dengan baik juga dapat membuat kinerja karyawan semakin baik. Evaluasi terkait pelatihan yang diberikan kepada karyawan penting dilakukan untuk menilai sejauh mana pelatihan dapat memberikan hasil untuk meningkatkan kinerja. Hasil dari penelitian disimpulkan bahwa promosi jabatan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan PT. XYZ. Promosi jabatan yang dilakukan dengan kriteria yang jelas, adil dan transparan akan membuat karyawan percaya bahwa ada kesempatan untuk mereka mendapatkan hal tersebut. Promosi jabatan yang dilakukan dengan baik dapat meningkatkan kinerja karyawan

DAFTAR PUSTAKA

- Budi, A. (2022). Pengaruh Displin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Produktivitas Kerja Karyawan. *Dynamic Management Journal*, 6(2), 2580–2127. [Http://Jurnal.Umt.Ac.Id/Index.Php/Dmj](http://Jurnal.Umt.Ac.Id/Index.Php/Dmj)
- Eliana, L., Rosilawati, E., Muna, H. Z., & Norman, E. (2024). Implementation Of Maslow's Motivation Theory Through A Hierarchy Of Needs Approach To Improve Teacher Performance In Cirebon City Elementary Schools. *Jurnal Dirosah Islamiyah*, 6(3), 1246–1257. [Https://Doi.Org/10.17467/Jdi.V6i3.5317](https://Doi.Org/10.17467/Jdi.V6i3.5317)
- Damayanti, W. (2024). Pengaruh Promosi Jabatan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Angkasa Pura II. *Jurnal Administrasi, Bisnis, Ilmu Manajemen & Kependidikan*, 2(1)
- Dewi, A. S., & Rahmadani, F. (2024). Pengaruh Pelatihan, Pengembangan Sumber Daya Manusia Dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai PT. PLN (Persero) UPT Padang. 17(2), 1323–1333. [Https://Doi.Org/10.46306/Jbbe.V17i2](https://Doi.Org/10.46306/Jbbe.V17i2)
- Ghofuri, A., Supriyanto, & Sapruwan, M. (2021). Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Pelatihan Terhadap Kompetensi Dan Dampaknya Pada Kinerja Karyawan. [Https://Journal.Lppmpelitabangsa.Id/](https://Journal.Lppmpelitabangsa.Id/)
- Haryono, S., Supardi, S., & Udin, U. (2020). The Effect Of Training And Job Promotion On Work Motivation And Its Implications On Job Performance: Evidence From Indonesia. *Management Science Letters*, 10(9), 2107–2112. [Https://Doi.Org/10.5267/J.Msl.2020.1.019](https://Doi.Org/10.5267/J.Msl.2020.1.019)
- Karyono, & Gunawan, A. (2021). Pengaruh Pelatihan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal IKRA-ITH Ekonomika*, 2, 20–30.
- Katimko, D. K. (2023). Pengembangan Karier Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Boven Digoel Provinsi Papua Selatan.
- Konstantara, M. K., & Galanakis, M. (2022). Organizational & Industrial Psychology In The 21st Century—Goal-Setting Theory And Performance Management. *Psychology*, 13(05), 790–797. [Https://Doi.Org/10.4236/Psych.2022.135052](https://Doi.Org/10.4236/Psych.2022.135052)

- Lamere, L., Kirana, C., & Welsa, H. (2021). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening. *Bisma: Jurnal Manajemen*, 7(2).
- Maksin, M., Wati, R., & Maulaya, N. I. (2023). Peran Analisis Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai Sekda Kabupaten Probolinggo (Vol. 10, Issue 1).
- Putri, R. W., & Astuti, P. (2022). Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Fokus Manajemen Bisnis*, 12(1), 1–15. <https://doi.org/10.12928/fokus.v12i1.5713>
- Setyawati, N. W., Woelandari, D. S., & Rianto, M. R. (2022). Career Development, Motivation And Promotion On Employee Performance. *East Asian Journal Of Multidisciplinary Research*, 1(9), 1957–1970. <https://doi.org/10.55927/eajmr.v1i9.1453>
- Sihaloho, R. D., & Siregar, H. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Super Setia Sagita Medan
- Suratman, & Eriyanti, E. (2020). Peningkatan Sumber Daya Manusia Melalui Pelatihan. *Jurnal Online Universitas PGRI Palembang*, 788–794
- Syahroni, M. I. (2022). Prosedur Penelitian Kuantitatif. *Jurnal Al-Musthafa STIT Al-Aziziyah Lombok Barat*, 43(3), 43–56.
- Tokang, M., & Supriadi, A. (2023). Pengaruh Prestasi Kerja Terhadap Promosi Jabatan PNS Pada Kantor Kecamatan Pitumpanua Kabupaten Wajo. *Gemilang: Jurnal Manajemen Dan Akuntansi*, 3(1), 98–107
- Wahyuddin, A., & Zaki, H. (2023). Pengaruh Pelatihan, Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Toko Global Bangunan Cab. Nangka Pekanbaru. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Merdeka EMBA*, 2(1), 95–108.
- Waoma, L. S. I., & Riki. (2025). Pengaruh Promosi Jabatan, Stres Kerja, Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Departemen SMT (Surface Mount Technology) Di PT. Sat Nusapersada Tbk. In *Manajemen Dan Akuntansi* (Vol. 5, Issue 1). Januari. <http://jibaku.unw.ac.id>
- Winarum, D., Nabella, S. D., Mulyadi, & Rivaldo, Y. (2022). Employee Performance: Leadership Style, Compensation And Training