E-ISSN XXXX-XXXX
Volume. 2 No. 2, Tahun 2024, Halaman 99-110
https://ejournal.stie-igi.ac.id/index.php/JurnalManajemenEkonomiBisnisKeua



Analisis Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia melalui Program Pelatihan dan Promosi Jabatan terhadap Optimalisasi Kinerja Karyawan Industri Konstruksi

I Putu Arya Yasa Saputra[1], Chaerudin[2],
putuarya.yasasaputra@stie-igi.ac.id[1], chaerudin@fe.unsika.ac.id[2]
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IGI[1]
Universitas Singaperbangsa[2]

: -

: Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.

Sejarah Revisi Artikel :
1. Penerimaan Artikel : 20 Juni 2024

Korespondensi Penulis : I Putu Arya Yasa Saputra

ABSTRAK

Sumber daya manusia merupakan determinan utama dalam keberlanjutan organisasi di tengah ketidakpastian ekonomi pasca-pandemi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pelaksanaan pelatihan (*X*1) dan promosi jabatan (*X*2) terhadap kinerja karyawan (*Y*) pada perusahaan multinasional PT Berca Schindler Lifts. Menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain studi kasus, data dikumpulkan dari 80 responden yang terdiri dari teknisi, *team leader*, dan supervisor melalui penyebaran kuesioner terstruktur. Analisis data dilakukan dengan teknik *Structural Equation Model* (SEM) berbasis varian menggunakan *software* SmartPLS 3.2.9. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel pelatihan dan promosi jabatan secara parsial memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai *t-statistic* masing-masing sebesar 0,464 dan 0,118, yang berada di bawah nilai *t-table* 1,664. Secara simultan, kedua variabel juga menunjukkan pengaruh positif tidak signifikan sebesar 0,463. Implikasi penelitian ini menunjukkan adanya kebutuhan mendesak bagi manajemen untuk menyelaraskan kurikulum pelatihan dengan kebutuhan teknis riil di lapangan guna menekan angka kesalahan kerja.

Kata Kunci : Pelatihan, Promosi Jabatan, Kinerja Karyawan, SEM-PLS, Industri Konstruksi.

Pendahuluan

Kondisi perekonomian pasca-pandemi COVID-19 telah memicu restrukturisasi besar-besaran pada sektor industri di Indonesia. Berdasarkan data Kementerian Ketenagakerjaan Republik Indonesia, tercatat sebanyak 149.227 karyawan terkena Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) selama periode Januari hingga Agustus 2023, di mana provinsi Jawa Barat mencatat angka tertinggi dan DKI Jakarta berada di urutan kelima dengan 3.528 karyawan. Fenomena ini memaksa perusahaan untuk melakukan efisiensi operasional melalui perampingan proses kerja yang kini lebih bertumpu pada penggunaan teknologi canggih dan tuntutan produktivitas tinggi dari sumber daya manusia yang tersisa. Dalam konteks ini, kinerja karyawan menjadi pilar krusial yang menentukan keberhasilan visi dan misi sebuah organisasi. Kinerja didefinisikan bukan hanya sebagai kuantitas hasil kerja, tetapi juga kualitas, ketepatan waktu, dan kemampuan kerja sama yang sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Sebagai perusahaan multinasional yang bergerak di industri konstruksi *elevator* dan *escalator* sejak tahun 1970, PT Berca Schindler Lifts menghadapi tantangan kompetisi global yang menuntut presisi tinggi. Namun, data internal perusahaan menunjukkan adanya kendala signifikan dalam aspek operasional. Berdasarkan Tabel 1.1 Identifikasi Masalah, ditemukan frekuensi kesalahan yang cukup tinggi, di antaranya 20 kasus keterlambatan (*over run*) proses instalasi unit, 22 kasus temuan *error code* saat proses instalasi, serta 13 kasus kesalahan analisis *troubleshoot*. Masalah ini mengindikasikan adanya kesenjangan antara kompetensi aktual karyawan dengan standar teknis yang diharapkan perusahaan, yang jika dibiarkan akan berdampak pada penurunan kepuasan konsumen dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Upaya strategis untuk memitigasi penurunan kinerja umumnya dilakukan melalui manajemen pelatihan dan kebijakan promosi jabatan. Pelatihan dipandang sebagai proses pembelajaran yang melibatkan perolehan keahlian, konsep, dan peningkatan etos kerja guna memperkecil jarak antara kemampuan saat ini dengan target kinerja yang ditetapkan. Di sisi lain, promosi jabatan berfungsi sebagai bentuk penghargaan dan motivasi bagi karyawan terpilih untuk memberikan kontribusi yang lebih besar dalam struktur organisasi yang lebih tinggi. Namun, terdapat sebuah *research gap* di mana program pengembangan SDM yang dilakukan PT Berca Schindler Lifts meliputi pelatihan teknikal, *soft skills*, hingga fungsional ternyata belum mampu memberikan dampak signifikan secara statistik terhadap peningkatan kinerja nyata di lapangan.

Urgensi penelitian ini terletak pada perlunya evaluasi kritis terhadap efektivitas program pelatihan yang telah digulirkan. Meskipun perusahaan telah berinvestasi besar dalam waktu dan biaya pelatihan, tingginya angka indispliner (18 kasus) dan demotivasi yang berdampak pada proses *knowledge sharing* (16 kasus) menunjukkan adanya resistensi atau ketidaksesuaian metode pengembangan yang diterapkan. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan bukti empiris mengenai sejauh mana variabel pelatihan dan promosi jabatan berperan dalam membentuk kinerja karyawan di industri konstruksi yang bersifat teknis-presisi. Kontribusi teoritis dari penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) mengenai efektivitas pelatihan di perusahaan

multinasional, sementara secara praktis memberikan rekomendasi bagi pimpinan dalam pengambilan keputusan terkait pengembangan bakat dan penempatan posisi strategisx

Tinjauan Pustaka

1. *Grand Theory*: Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan pilar utama dalam organisasi yang berfungsi mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar bekerja secara efektif dan efisien guna membantu terwujudnya tujuan perusahaan. Menurut Hasibuan (2020), manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efisien untuk mencapai tujuan tertentu.

Fungsi-fungsi MSDM mencakup perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*directing*), dan pengendalian (*controlling*). Melalui fungsi-fungsi ini, perusahaan berupaya menyelaraskan kompetensi individu dengan kebutuhan operasional teknis, terutama dalam industri konstruksi yang memerlukan tingkat presisi tinggi.

2. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan pada dasarnya merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Sutrisno (2023) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja karyawan dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Dimensi kinerja menurut Fahmi (2017) meliputi kuantitas (jumlah aktivitas), kualitas (kesempurnaan tugas), pemanfaatan waktu kerja (ketepatan waktu), dan kerjasama (kemampuan menangani hubungan antarmanusia). Selain itu, indikator lain yang diidentifikasi oleh Sutrisno (2023) mencakup hasil kerja, pengetahuan, inisiatif, sikap, dan disiplin yang tercermin dalam tingkat kehadiran.

3. Pelatihan

Pelatihan merupakan proses pembelajaran yang melibatkan perolehan keahlian, konsep, peraturan, atau sikap untuk meningkatkan kinerja tenaga kerja. Tujuan utama pelatihan adalah untuk memperkecil jarak antara keahlian saat ini dengan standar kinerja yang diharapkan, sehingga karyawan dapat meningkatkan pengetahuan dan keahlian teknis sesuai jenjang jabatannya.

Indikator keberhasilan pelatihan menurut Sujanto (2014) terdiri dari sasaran pelatihan yang jelas, pelatih yang menguasai metode pengajaran, kesesuaian materi pelatihan dengan kebutuhan pekerjaan, penggunaan media pelatihan yang tepat, serta kesiapan peserta sebagai komponen kunci. Evaluasi pelatihan dilakukan melalui empat level: reaksi, pembelajaran, perilaku di tempat kerja, dan hasil akhir berupa peningkatan produksi atau kualitas.

4. Promosi Jabatan

Promosi jabatan didefinisikan sebagai perpindahan posisi dari satu jabatan ke jabatan lain yang memiliki tingkat tanggung jawab, jenjang hierarki, dan penghasilan yang lebih tinggi. Kebijakan promosi berfungsi sebagai alat motivasi bagi karyawan untuk memberikan kontribusi yang signifikan bagi perusahaan dan meningkatkan stabilitas kepegawaian melalui penilaian yang jujur.

Beberapa indikator dalam proses promosi jabatan meliputi kejujuran, disiplin, prestasi kerja, kerjasama, kecakapan, loyalitas, kepemimpinan, tingkat pendidikan sesuai spesifikasi jabatan, dan kemampuan komunikatif. Promosi dapat bersifat tetap (*permanent*), sementara (*temporary*), promosi kering (*dry promotion* tanpa kenaikan gaji), maupun promosi kecil (*small scale promotion*).

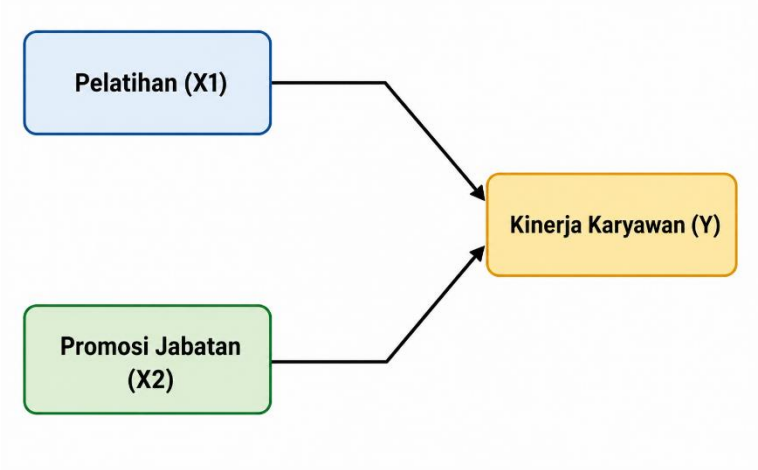
5. Hubungan Antar Variabel dan Hipotesis

Berdasarkan tinjauan penelitian terdahulu, pelatihan (*X*1) secara teoritis memiliki pengaruh positif terhadap kinerja (*Y*) karena peningkatan kompetensi teknis akan meminimalisir kesalahan kerja. Begitu pula dengan promosi jabatan (*X*2) yang secara teoritis berkorelasi dengan kinerja (*Y*) sebagai bentuk pengakuan yang memicu motivasi berprestasi lebih tinggi.

H1: Pelaksanaan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H2: Promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

6. Kerangka Pemikiran



Gambar 1. Paradigma Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran ini menggambarkan alur logika di mana variabel Pelatihan (*X*1) dan Promosi Jabatan (*X*2) diposisikan sebagai prediktor yang memengaruhi variabel Kinerja Karyawan (*Y*). Secara teoritis, pemberian pelatihan teknis yang tepat akan membekali karyawan dengan keahlian yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas secara presisi, sementara kebijakan promosi jabatan yang adil menciptakan dorongan psikologis bagi karyawan untuk mempertahankan standar kerja yang tinggi.

Dalam ulasan penelitian terdahulu, korelasi antar variabel ini diperkuat oleh studi Suhardi (2023) dan Kristianto et al. (2023) yang menunjukkan bahwa pengembangan karir dan pelatihan teknikal berkontribusi langsung pada produktivitas. Keterkaitan ini menunjukkan bahwa perusahaan multinasional seperti PT Berca Schindler Lifts sangat bergantung pada sinergi antara kesiapan kompetensi (hasil pelatihan) dan penghargaan struktural (promosi) untuk menjaga kualitas layanan unit *elevator* dan *escalator*.

Interpretasi terhadap kerangka ini juga menekankan bahwa pelatihan dan promosi jabatan dapat menjadi variabel intervening yang memperkuat keterikatan karyawan terhadap organisasi. Jika kedua sistem ini berjalan baik, maka kendala operasional seperti *over run* proyek atau kesalahan analisis *troubleshoot* dapat ditekan secara signifikan.

Metodologi Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode deskriptif-analitis. Jenis penelitian ini berlandaskan pada filsafat positivisme yang digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu dengan tujuan menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Desain penelitian difokuskan pada studi kasus di PT Berca Schindler Lifts untuk mengevaluasi pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Penelitian dilaksanakan di kantor pusat PT Berca Schindler Lifts yang berlokasi di Puri Indah, Jakarta Barat. Pengumpulan data primer melalui penyebaran kuesioner dilakukan pada periode waktu tertentu, yakni pada tanggal 1-2 April 2024.

Populasi dalam penelitian ini berjumlah 100 orang karyawan. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah non-probability sampling dengan metode quota sampling. Kriteria penentuan sampel didasarkan pada karakteristik tertentu, yaitu karyawan yang bekerja di lapangan/proyek dengan posisi sebagai *Technician*, *Team Leader*, dan *Supervisor*. Berdasarkan perhitungan menggunakan Rumus Slovin dengan batas toleransi kesalahan sebesar 5%, maka ditetapkan jumlah sampel minimum sebanyak 80 responden. Data primer dikumpulkan menggunakan kuesioner terstruktur dengan Skala Likert 1-5, di mana nilai 1 mewakili "Sangat Tidak Setuju" dan nilai 5 mewakili "Sangat Setuju".

Teknik Analisis Data dan Uji Instrumen Analisis data dilakukan menggunakan Structural Equation Model (SEM) berbasis varian dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 3.2.9. Model analisis dibagi menjadi dua tahap utama:

1. **Outer Model (Analisis Model Pengukuran):** Digunakan untuk menguji validitas dan reliabilitas instrumen melalui pengujian *Convergent Validity* (nilai *loading factor* > 0,7 dan AVE > 0,5), *Discriminant Validity* (*cross loading* dan kriteria Fornell-Larcker), serta *Composite Reliability* (nilai > 0,7).
2. **Inner Model (Analisis Model Struktural):** Digunakan untuk menguji hubungan antar konstruk melalui nilai Koefisien Determinasi (*R*2) dan pengujian hipotesis

menggunakan metode *resampling bootstrap* untuk melihat nilai *path coefficient* dan *t-statistic*. Pengambilan keputusan dilakukan dengan membandingkan nilai *t-statistic* terhadap *t-table* (1,664) pada tingkat signifikansi 0,05.

Hasil Penelitian Dan Pembahasan

Hasil Penelitian

1. Gambaran Umum Objek Penelitian

PT Berca Schindler Lifts merupakan entitas bisnis multinasional berbentuk *joint venture* antara PT Berca Indonesia dengan Jardine Schindler yang berpusat di Hong Kong. Perusahaan ini telah beroperasi di Indonesia sejak tahun 1970, dengan fokus utama pada penyediaan layanan purna jual produk *elevator* dan *escalator* bermerek "Schindler". Sebagai bagian dari industri konstruksi yang bersifat teknis, perusahaan ini mengoperasikan enam kantor perwakilan di seluruh Indonesia, termasuk di Jakarta, Bali, dan Makassar. Hingga Agustus 2023, perusahaan didukung oleh 675 karyawan dengan komposisi struktural yang didominasi oleh level staf atau teknisi sebesar 69%, diikuti oleh supervisor (18%) dan level manajerial ke atas (13%). Operasional inti perusahaan sangat menitikberatkan pada akurasi tinggi dalam proses instalasi dan pemeliharaan unit guna menjamin standar keselamatan konsumen.

2. Hasil Analisis Data

a. Analisis Karakteristik Responden

Penelitian ini melibatkan 80 responden yang dipilih secara proporsional dari lapangan. Berikut adalah tabel profil posisi responden yang menunjukkan representasi teknis dalam penelitian ini:

Tabel 1. Posisi Responden

Nama Posisi	Frekuensi	Persentase (%)
Technician	39	48,75
Team Leader	28	35,00
Supervisor	13	16,25
Total	**80**	**100,00**

Sumber: Data Primer Diolah (2024)

Implikasi dari data ini menunjukkan bahwa mayoritas responden merupakan teknisi (48,75%), yang merupakan garda terdepan dalam eksekusi teknis di lapangan. Hal ini memastikan bahwa data yang dikumpulkan memiliki validitas praktis yang kuat karena bersumber langsung dari pelaku operasional yang terdampak langsung oleh kebijakan pelatihan dan promosi jabatan.

b. Statistik Deskriptif

Berdasarkan hasil pengolahan data, kecenderungan jawaban responden terhadap variabel penelitian menunjukkan tingkat kesetujuan yang tinggi. Variabel pelatihan (*X*1) memperoleh rata-rata skor 4,21, promosi jabatan (*X*2) sebesar 4,30, dan

kinerja karyawan (*Y*) sebesar 4,21. Angka ini mengindikasikan bahwa secara persepsional, karyawan menganggap program pelatihan yang digulirkan (seperti pelatihan teknikal dan *soft skills*) serta sistem promosi jabatan di perusahaan sudah berjalan pada koridor yang baik dan transparan.

c. Uji Validitas dan Reliabilitas (Outer Model)

Evaluasi *Outer Model* dilakukan untuk menguji kekuatan instrumen melalui *Convergent Validity* dan *Composite Reliability*. Berikut adalah ringkasan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) dan reliabilitasnya:

Tabel 2. Validitas dan Reliabilitas Konstruk

Variabel	AVE	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Pelatihan (X1)	0,631	0,935	0,944
Promosi Jabatan (X2)	0,776	0,748	0,873
Kinerja Karyawan (Y)	0,815	0,961	0,968

Sumber: Data Primer Diolah (2024)

Nilai AVE yang melampaui ambang batas 0,50 menunjukkan bahwa lebih dari 50% varians indikator dapat dijelaskan oleh konstruk latennya. Selain itu, nilai *Composite Reliability* yang jauh di atas 0,70 menegaskan bahwa seluruh instrumen memiliki konsistensi internal yang sangat tinggi dan dapat diandalkan dalam pengukuran berulang.

d. Uji Asumsi dan Model Struktural (Inner Model)

Dalam analisis SEM-PLS, kekuatan prediksi model diukur melalui nilai *R-Square* (*R*2). Hasil analisis menunjukkan nilai *R*2 untuk kinerja karyawan adalah **0,216**. Secara analitis, hal ini mengimplikasikan bahwa variabel pelatihan dan promosi jabatan hanya mampu menjelaskan 21,6% variasi kinerja karyawan, sementara sisanya sebesar 78,4% dipengaruhi oleh faktor eksternal lain di luar model penelitian ini.

e. Uji Hipotesis (Path Coefficients)

Pengujian hipotesis dilakukan dengan membandingkan nilai *t-statistic* hasil *bootstrapping* dengan *t-table* (1,664). Berikut adalah hasil pengujian jalur antar variabel:

Tabel 3. Hasil Pengujian Hipotesis

Hubungan Variabel	T-Statistic	Kesimpulan
Pelatihan → Kinerja	0,464	Positif, tidak signifikan
Promosi → Kinerja	0,118	Positif, tidak signifikan
Pelatihan & Promosi → Kinerja	0,463	Positif, tidak signifikan

Sumber: Data Primer Diolah (2024)

Data ini mengungkapkan realitas empiris yang kontradiktif dengan teori umum. Meskipun arah hubungan bernilai positif, namun secara statistik tidak signifikan karena nilai *t-statistic* jauh di bawah 1,664. Hal ini menunjukkan bahwa

penambahan frekuensi pelatihan atau pemberian promosi jabatan di PT Berca Schindler Lifts tidak serta-merta diikuti oleh lonjakan kinerja karyawan secara linear.

Pembahasan

Hasil penelitian ini secara kritis menunjukkan bahwa pelaksanaan pelatihan di PT Berca Schindler Lifts memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara teoritis, peningkatan kemampuan teknikal dan kepemimpinan melalui pelatihan seharusnya berdampak pada produktivitas. Namun, temuan di lapangan mengindikasikan adanya kendala pada tahap implementasi hasil pelatihan. Tingginya angka *error code* saat instalasi (22 kasus) dan kesalahan analisis *troubleshoot* (13 kasus) membuktikan bahwa materi pelatihan belum sepenuhnya terinternalisasi menjadi perilaku kerja yang presisi. Hal ini sejalan dengan pendapat Siagian (2015) yang menekankan bahwa efektivitas pelatihan sangat bergantung pada kesesuaian materi dengan tantangan nyata di lapangan kerja.

Demikian pula dengan variabel promosi jabatan yang menunjukkan pengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja. Fenomena ini dapat diinterpretasikan secara komprehensif melalui adanya indikasi demotivasi dan hambatan dalam proses *knowledge sharing* (16 kasus) serta banyaknya karyawan yang berada di zona nyaman (*comfort zone*) sebanyak 27 kasus. Meskipun perusahaan memiliki program promosi yang terukur dengan rata-rata nilai loading indikator tertinggi pada kejujuran (0,965), namun hal tersebut belum mampu menjadi stimulan kuat untuk mendorong kinerja melampaui target yang ditetapkan.

Secara simultan, pengaruh pelatihan dan promosi jabatan yang tidak signifikan terhadap kinerja (0,463 < 1,664) memberikan sinyal kuat bagi manajemen bahwa terdapat faktor intervensi lain yang lebih dominan dalam menentukan performa. Berdasarkan audit kualitas internal tahun 2023, tingginya peserta program perbaikan kinerja atau *Performance Improvement Plan* (35 kasus) menunjukkan bahwa diperlukan pendekatan yang lebih personal dan evaluasi menyeluruh terhadap budaya kerja perusahaan. Pihak manajemen perlu memastikan bahwa dukungan manajemen puncak (0,684) dikonversi menjadi dukungan operasional yang lebih konkret untuk menekan angka indispliner dan meningkatkan integritas teknis di setiap unit proyek.

Kesimpulan Dan Saran

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan mengenai pengaruh *Good Corporate Governance* (GCG), *Corporate Social Responsibility* (CSR), dan profitabilitas terhadap nilai perusahaan pada PT Timah Tbk periode 2019–2023, dapat ditarik beberapa simpulan esensial. Secara parsial, baik mekanisme tata kelola perusahaan, komitmen tanggung jawab sosial, maupun tingkat perolehan laba ditemukan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap fluktuasi nilai perusahaan di pasar modal. Kondisi serupa juga ditemukan pada

pengujian secara simultan, di mana kombinasi ketiga faktor internal tersebut terbukti tidak mampu memberikan dampak nyata dalam menggerakkan nilai perusahaan secara kolektif.

Penelitian ini menyimpulkan bahwa pelaksanaan pelatihan dan kebijakan promosi jabatan pada PT Berca Schindler Lifts secara individual memiliki arah hubungan yang positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik kualitas pelatihan yang diberikan dan semakin transparan sistem promosi yang diterapkan, maka kecenderungan kinerja karyawan akan mengalami peningkatan. Namun demikian, kontribusi kedua variabel tersebut belum mencapai ambang batas signifikansi yang memadai untuk dikategorikan sebagai pendorong utama perubahan performa kerja secara drastis dalam lingkungan operasional perusahaan saat ini. Secara simultan, integrasi antara pengembangan kompetensi melalui pelatihan dan pemberian penghargaan melalui promosi jabatan juga belum mampu memberikan dampak yang kuat dalam memitigasi kendala teknis maupun operasional di lapangan.

Secara teoritis, temuan ini memberikan nuansa baru dalam literatur Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), khususnya pada industri konstruksi yang menuntut presisi tinggi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa teori umum yang menyatakan pelatihan dan promosi selalu berdampak signifikan terhadap kinerja tidak bersifat universal dan sangat bergantung pada konteks spesifik organisasi. Dalam kasus ini, penguasaan pengetahuan dan keahlian teknis hasil pelatihan ternyata memerlukan variabel antara (seperti motivasi atau lingkungan kerja) agar dapat dikonversi menjadi kinerja nyata. Penelitian ini memperkuat argumen bahwa indikator perilaku dan hasil kerja merupakan dimensi kinerja yang paling kompleks untuk dipengaruhi hanya melalui intervensi pelatihan jangka pendek.

Secara praktis, penelitian ini mengungkapkan adanya kesenjangan (*gap*) antara investasi besar perusahaan dalam program pelatihan dengan realitas kualitas kerja di proyek. Makna praktis dari temuan ini adalah manajemen tidak dapat hanya mengandalkan formalitas pelatihan teknikal atau kebijakan promosi rutin untuk menekan angka kesalahan teknis seperti *error code* atau keterlambatan instalasi. Kinerja karyawan di industri elevator dan eskalator lebih banyak dipengaruhi oleh faktor kedisiplinan operasional dan integritas dalam menerapkan prosedur keselamatan kerja dibandingkan sekadar kepemilikan sertifikat pelatihan atau kenaikan jenjang jabatan.

Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, peneliti mengajukan beberapa saran strategis:

Saran untuk Praktisi

1. **Evaluasi Kurikulum Pelatihan Berbasis Data Lapangan:** Manajemen PT Berca Schindler Lifts disarankan untuk merumuskan ulang materi pelatihan teknis dengan menitikberatkan pada penyelesaian masalah nyata yang sering muncul, seperti kendala *troubleshoot* dan pencegahan *error code* saat instalasi. Pelatihan sebaiknya

menggunakan metode *on-the-job training* yang lebih intensif dengan sistem *mentoring* dari teknisi senior.

2. **Optimalisasi Sistem Evaluasi Pasca-Promosi:** Kebijakan promosi jabatan harus disertai dengan kontrak kinerja yang lebih ketat untuk menghindari fenomena karyawan di zona nyaman (*comfort zone*). Perusahaan perlu memperkuat indikator kepemimpinan dan kemampuan komunikatif dalam kriteria promosi agar pimpinan di lapangan mampu mendorong proses pembagian pengetahuan (*knowledge sharing*) secara lebih efektif kepada bawahan.
3. **Penerapan *Performance Improvement Plan* (PIP) yang Lebih Strategis:** Mengingat tingginya peserta program perbaikan kinerja, perusahaan harus mengidentifikasi akar masalah demotivasi karyawan. Pihak manajemen perlu memberikan dukungan yang lebih nyata dalam bentuk penyediaan alat kerja yang memadai dan lingkungan kerja yang mendukung keselamatan serta integritas kerja.

Saran untuk Peneliti Selanjutnya

1. **Ekspansi Variabel Penelitian:** Peneliti selanjutnya diharapkan dapat menambahkan variabel independen lain yang secara teoritis memiliki pengaruh kuat terhadap kinerja, seperti kompensasi, lingkungan kerja, budaya organisasi, atau penggunaan teknologi bantuan AI dalam operasional.
2. **Penggunaan Variabel Intervening:** Mengingat pengaruh pelatihan dan promosi yang tidak signifikan dalam penelitian ini, disarankan bagi peneliti selanjutnya untuk memposisikan variabel seperti motivasi kerja, *employee engagement*, atau kepuasan kerja sebagai variabel antara (*intervening*) untuk melihat alur pengaruh yang lebih komprehensif.
3. **Metodologi dan Jangkauan Sampel:** Peneliti masa depan dapat memperluas jangkauan sampel ke seluruh kantor perwakilan di Indonesia (tidak terbatas pada satu lokasi) dan menggunakan pendekatan kualitatif (wawancara mendalam) untuk menggali alasan di balik resistensi atau rendahnya efektivitas pelatihan dari sudut pandang karyawan.

Daftar Pustaka

Abdillah, W., & Jogiyanto. (2015). *Partial Least Square (PLS) – Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam penelitian bisnis*. C.V Andi Offset.

Adwishanty, P. (2021). *Pengaruh pelatihan kompensasi promosi jabatan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Mandiri Permai Jakarta* [Tesis, Universitas Nasional]. Diakses 16 Maret 2024 dari https://journal.unas.ac.id/index.php/ilmu-budaya/article/view/1428/1071.

Affandi, A., Rozi, A., & Sunarsi, D. (2021). *Manajemen SDM strategik: Strategi mengelola karyawan di era 4.0* (Wahyudi, Ed.; 1st ed.). Bintang Visitama Publisher.

Bintoro, & Daryanto. (2017). *Manajemen penilaian kinerja karyawan* (Cetakan 1). Gava Media.

Busro, M. (2020). *Teori-teori manajemen sumber daya manusia*. Tunggal Mandiri Publishing.

Carrel, S. (2011). *Analisis pengaruh pelatihan terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. Erajaya Swasembada Cabang Makassar* Universitas Hasanuddin Makassar.

Chaerudin, & Suhendi, A. A. (2022). *Managing training and development*. Perahu Litera.

Codemi. (2021). *Kelebihan model blended learning dan kekurangannya saat ini*. Diakses 18 November 2021 dari www.codemi.co.id.

Fahmi, I. (2017). *Manajemen sumber daya manusia teori dan aplikasi*. CV. Alfabeta.

Gujarati, D. N. (2004). *Basic econometrics* (4th ed.). McGraw-Hill Inc.

Hasibuan, M. S. P. (2013). *Manajemen sumber daya manusia* (Edisi Revisi). PT. Bumi Aksara.

Husna, S., & Gamat, Y. B. (2021). Pengaruh pelatihan dan promosi jabatan terhadap kinerja kerja karyawan pada PT. Permodalan Nasional Madani (Persero). *Jurnal Ilmiah PERKUSI*, *1*(1), 75–78.

Kasih, A., & Victor. (2022). Pengaruh promosi dan demosi jabatan terhadap kinerja karyawan di PT. Bingei Agung. *Business UHO: Jurnal Administrasi Bisnis*. Diakses 16 Maret 2024 dari https://ojs.uho.ac.id/index.php/BUSINESSUHO/article/view/24911.

Kristianto, Sihite, T. S., Purba, D. T., & Saragih, M. (2023). Pengaruh pelatihan dan pengembangan karir terhadap produktivitas kerja karyawan pada PTPN IV (Persero) Unit Perkebunan Pabatu. *Jurnal Minfo Polgan*, *12*(1), 878–890.

Mangkunegara, A. A. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya.

Nawawi, H. (2005). *Manajemen sumber daya manusia untuk bisnis yang kompetitif* (Cetakan Keempat). Penerbit Gajah Mada University Press.

Nitisemito, A. (2015). *Manajemen sumber daya manusia*. Pustaka Setia.

Rahayu, S. (2017). Pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja karyawan PT Garuda Metalindo. *Kreatif: Jurnal Ilmiah Prodi Manajemen Universitas Pamulang*, *5*(1), 59–74.

Rivai, V. (2015). *Manajemen sumber daya manusia untuk penilaian kinerja pegawai: Dari teori ke praktik* (Edisi Pertama). Penerbit PT. Raja Grafindo Persada.

Safitri, D. (2019). Pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan PT Batam. *Jurnal Dimensi*, *8*(2). https://doi.org/10.33373/dms.v8i2.2154.

Sedarmayanti. (2017). *Manajemen sumber daya manusia*. Refika Aditama.

Siagian, S. P. (2015). *Manajemen sumber daya manusia*. PT. Bumi Aksara.

Siamipar, F., & Hutabarat, R. J. H. (2023). Pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap peningkatan produktivitas kerja di PT Duta Reka Mandiri Banyuasin. *Strategi*, *13*(1), 1–9.

Sidiarta, K., & Trianasari. (2021). Promosi jabatan, kompensasi, dan kinerja karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) di Kabupaten Buleleng. *PROSPEK: Jurnal Manajemen dan Bisnis*.

Simamora, H. (2006). *Manajemen sumberdaya manusia*. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.

Sugiyono. (2016). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D*. PT Alfabet.

Suhardi. (2023). Pengaruh pelatihan, kompetensi, dan employee engagement terhadap kinerja karyawan PT Schneider Electric Manufacturing Kota Batam. *Nusantara Jurnal Ilmu Pengetahuan Sosial*, *10*(7), 3399–3407.

Sutrisno, E. (2023). *Manajemen sumber daya manusia* (Cetakan ke-12). Kencana.

Undang-Undang Ketenagakerjaan Republik Indonesia No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan. Sekretaris Negara Republik Indonesia.

Widyarningsih, N. K. A., Sinaga, F., & Wirawan, P. E. (2023). Pengaruh pelatihan soft skill dan hard skill terhadap kinerja karyawan di Bali Beach Glamping Resort. *Jurnal Ilmiah Pariwisata dan Bisnis*, *2*(3), 747–753.

Yusuf, Y., & Taufik, M. (2023). Pengaruh pendidikan dan pelatihan, kegiatan non diklat, promosi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. *Journal of Technopreneurship on Economics and Business Review*, *4*(2), 100–111.