

## **BAB II**

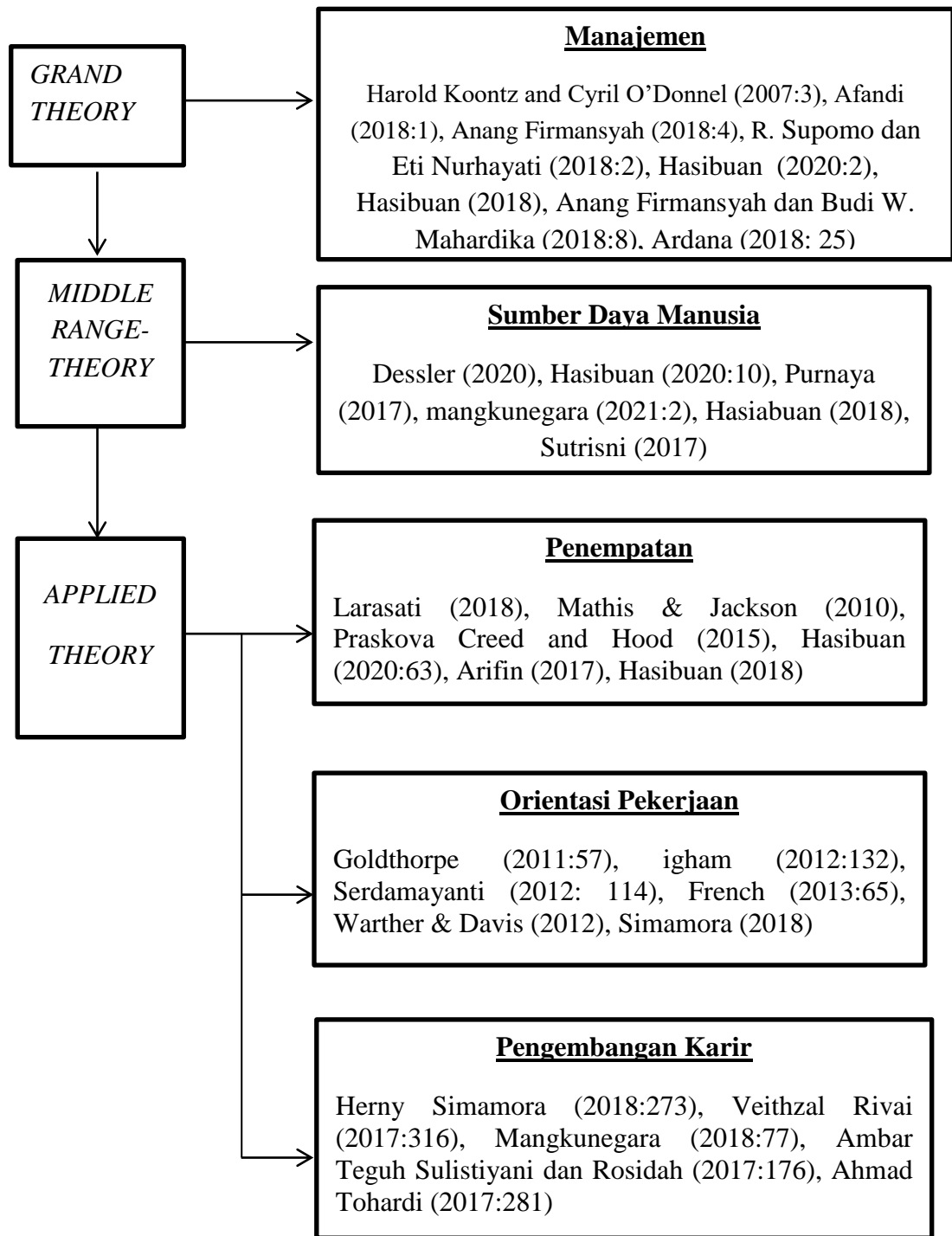
### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Pada kajian pustaka ini penulis akan mengemukakan teori-teori yang berhubungan dengan permasalahan yang ada termasuk juga menggambarkan hubungan antara konsep-konsep, dan asumsi-asumsi yang mendasari kegiatan penelitian ini. Secara runtut akan dikemukakan dari teori utama ( *Grand Theory*) sampai teori-teori yang bersifat oprasional. Teori utama yang menjadi landasan pokok dalam penelitian ini adalah teori-teori dalam ilmu manajemen, kemudian diturunkan ke dalam ( *Middle Theory*) yaitu teori-teori sumber daya manusia, sedangkan untuk teori yang bersifat oprasional yang menunjang dalam kegiatan penelitian ini adalah teori yang berhubungan dengan konsep penempatan kerja, orientasi pekerjaan, dan pengembangan karir ( *Applied Theory*).

##### **2.1.1 Landasan Teori yang Digunakan**

Pada penelitian ini, penelitian menggunakan berbagai sumber dan literatur baik berupa buku maupun referensi lain sebagai dasar landasan teori dan juga dilakukan kajian mengenai landasan teori yang digunakan. Selain teori dilakukan juga pengkajian hasil para peneliti sebelumnya dari jurnal- jurnal yang mendukung penelitian ini. Penelitian akan sajikan dalam bentuk gambar mengenai landasan teori yang digunakan dalam penelitian ini dihalaman selanjutnya.



Sumber: Data Diolah Peneliti (2023)

**Gambar 2.1**  
**Landasan Teori yang Digunakan**

### 2.1.2 Pengertian Manajemen

Manajemen sangat penting bagi semua aspek dengan adanya manajemen akan mempermudah suatu organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan, untuk menjaga keseimbangan diantara tujuan-tujuan yang saling bertantangan, dan untuk mencapai sebuah efektifitas dan efisiensi. Keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan tergantung pada manajemen yang telah dibuat sejak awal. Untuk mencapai tujuan yang sesuai dengan keinginan harus menerapkan manajemen yang baik dan teratur.

Sebelum mengemukakan beberapa pendapat mengenai apa yang dimaksud dengan Manajemen Sumber Daya Manusia, perlu dijelaskan mengenai arti manajemen itu sendiri, karena manajemen dengan fungsi operasional sumber daya manusia. Manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur. Peraturan dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dari fungsi-fungsi manajemen. Jadi manajemen itu merupakan suatu proses untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan. Berikut definisi manajemen menurut para ahli:

Menurut Harold Koontz and Cyril O'Donnel (2007:3), menyatakan bahwa: “ *Management is getting things done through people. In bringing about this coordinating of group activity, the manager, as a manager plans, organizes, staff, direct, and control the activities other people.*”

Menurut Afandi (2018:1) mengungkapkan bahwa:

“manajemen adalah proses kerja sama antar karyawan untuk mencapai tujuan organisasi sesuai dengan pelaksana fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, personalia, pengarahan, kepemimpinan, dan pengawasan. Proses tersebut dapat menentukan pencapaian sasaran-

sasaran yang telah ditentukan dengan pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya untuk mencapai hasil lebih yang efisien dan efektif.”

Menurut Anang Firmansyah (2018:4) mendefinisikan:

“Manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan dan pengawasan dari pada sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan terlebih dahulu.”

Definisi manajemen menurut G. R. Terry (2018:2) yang dialih bahasakan oleh R. Supomo dan Eti Nurhayati adalah:

“manajemen adalah suatu proses yang khas yang terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya.”

Menurut George. Terry yang dialih bahasakan oleh Malay S.P Hasibuan (2020:2), menyatakan bahwa:

*“Management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating, and controlling performend to determine and cocomplish stated objectives by the use of human being and other resources.”*

Artinya: “Manajemen adalah suatu proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya.”

Kesimpulan dari beberapa para ahli bahwa manajemen yaitu koordinasi semua sumber daya melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan untuk mencapai tujuan yang telah di tetapkan terlebih dahulu.

### 2.1.2.1 Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen dalam hal ini serangkaian kegiatan yang dijalankan dalam manajemen berdasarkan fungsinya masing-masing dan mengikuti satu tahapan-tahapan tertentu yang dalam pelaksanaannya. Fungsi manajemen juga berwujud kegiatan-kegiatan yang berhubungan sehingga satu kegiatan menjadi syarat kegiatan yang lainnya.

Secara umum para ahli yang telah mendefinisikan manajemen, sependapat bahwa dalam manajemen itu terdapat fungsi *Planning*, *Organizing*, *Actuating*, dan *Controlling*. Artinya setiap perusahaan, organisasi atau kegiatan manapun, *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling* menjadi satuan keharusan untuk diterapkan dalam operasinya. Berikut adalah penjelasan lebih lanjut mengenai fungsi-fungsi manajemen:

Menurut Hasibuan (2018) yaitu:

#### 1. Perencanaan

Perencanaan dapat diartikan sebagai suatu proses untuk menentukan tujuan serta sasaran yang ingin dicapai dan mengambil langkah-langkah strategis guna mencapai tujuan tersebut. Melalui perencanaan, seseorang manajer akan dapat mengetahui apa saja yang harus dilakukan dan bagaimana cara untuk melakukannya. Menentukan tingkat penjualan pada periode yang akan datang, beberapa tingkat persediaan yang harus ada di gudang dan keputusan apakah yang harus dilakukan suatu ekspansi merupakan bagian dari perencanaan kegiatan utama dalam fungsi perencanaan adalah sebagai berikut :

- a. Menetapkan tujuan dan target bisnis.

- b. Merumuskan strategi untuk mencapai tujuan dan target bisnis tersebut.
- c. Menentukan sumber-sumber daya yang diperoleh.
- d. Menetapkan standar/indikator keberhasilan dalam pencapaian dan target bisnis.

## 2. Pengorganisasian

Pengorganisasian merupakan proses pemberian perintah, sumber daya serta pengaturan kegiatan secara koordinir kepada setiap individu dan kelompok untuk menerapkan rencana. Kegiatan utama dalam fungsi pengorganisasian adalah sebagai berikut :

- a. Mengidentifikasi tugas-tugas yang harus dilakukan dan mengelompokkannya kapan saja jika diperlukan.
- b. Menugaskan tugas-tugas ini kepada personil sambil mendefinisikan wewenang dan tanggung jawab mereka
- c. Mendelegasikan wewenang ini kepada karyawan
- d. Membangun hubungan antara otoritas dan tanggung jawab
- e. Mengkoordinasikan seluruh kegiatan

## 3. Pengarahan

Pengarahan adalah proses untuk menumbuhkan semangat (*motivation*) pada karyawan agar dapat bekerja keras dan giat serta membimbing mereka dalam melaksanakan rencana untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien. Melalui pengarahan, seorang manajer menciptakan komitmen, mendorong usaha-usaha yang mendukung tercapainya tujuan. Ketika gairah kerja karyawan menurun seorang manajer segera mempertimbangkan alternatif

untuk mendorong kembali semangat kerja mereka dengan memahami faktor penyebab menurunnya gairah-gairah kerja. Kegiatan dalam fungsi pengarahan adalah sebagai berikut:

- a. Mengimplementasikan proses kepemimpinan, pembimbing, dan pemberian motivasi kepada tenaga kerja agar dapat kerja secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan.
- b. Memberikan tugas dan penjelasan rutin mengenai perkerjaan.
- c. Menjelaskan kebijakan yang ditetapkan.

#### 4. Pengendalian

Bagian akhir dari proses manajemen adalah pengendalian (*controlling*). Pengendalian dimaksudkan untuk melihat apakah kegiatan organisasi sudah sesuai dengan rencana sebelumnya. Fungsi pengendalian mencakup tiga kegiatan : (1) menentukan standar presentasi, (2) mengukur prestasi yang telah dicapai selama ini, (3) membandingkan prestasi yang telah dicapai dengan standar prestasi yang telah di tetapkan. Kegiatan utama keberhasilan dalam fungsi pengendalian sebagai berikut :

- a. Mengevaluasi keberhasilan dalam pencapaian tujuan dan target bisnis sesuai dengann idikator yang telah ditetapkan.
- b. Mengambil langkah klarifikasi dan koreksi atas penyimpangan yang mungkin ditemukan.
- c. Melakukan berbagai alternatif solusi atas berbagai yang terkait dengan pencapaian.

Dari berbagai fungsi-fungsi manajemen diatas dapat disimpulkan, bahwa manajemen merupakan sarana utama untuk mencapai tujuan perusahaan/organisasi melalui perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian.

### 2.1.2.2 Unsur-Unsur Manajemen

Unsur manajemen tentunya diperlukan untuk membentuk sistem manajerial yang baik pada setiap perusahaan. Jika satu saja unsur manajemen tidak sempurna, maka akan berdampak pada berkurangnya upaya untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Unsur manajemen terdiri dari semua hal yang terlibat dalam prosesnya. Sebagai ilmu yang mengajarkan dan menjelaskan proses mendapatkan tujuan dalam organisasi, orang yang merumuskan dan melaksanakan tindakan manajemen disebut dengan manajer.

Menurut M. Anang Frimansyah dan Budi W. Mahardika (2018:8) menyatakan bahwa ada sejumlah unsur pokok manajemen yang membentuk kegiatan manajemen, yaitu: *man, money, material, machine, method, and market*. Keenam unsur ini memiliki fungsi masing-masing dan saling berinteraksi dalam mencapai tujuan organisasi terutama proses pencapaian tujuan secara efektif dan efisien. Unsur manajemen tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut:

a. *Man*

Adalah sumber daya manusia yang melakukan kegiatan manajemen dan produksi. Adanya faktor sumber daya manusia, kegiatan manajemen dan produksi dapat berjalan, karena pada dasarnya faktor sumber daya manusia sangat berperan penting dalam kegiatan manajemen dan produksi.

b. *Money*

Adalah faktor pendanaan atau keuangan, tanpa ada keuangan yang memadai kegiatan perusahaan atau organisasi takkan berjalan sebagai mana mestinya, karena pada dasarnya keuangan adalah darah dari perusahaan atau organisasi.



Hal keuangan ini berhubungan dengan anggaran (*budget*), upah karyawan (gaji), dan pendapatan perusahaan atau organisasi.

c. *Material*

Yaitu hubungan dengan barang mentah yang akan diolah menjadi barang jadi. Adanya barang mentah, maka dapat disajikan suatu barang yang bernilai sehingga mendatangkan keuntungan.

d. *Machine*

Adalah mesin pengelola atau teknologi yang dipakai dalam mengolah barang mentah menjadi barang jadi. Adanya mesin pengolah, maka kegiatan produksi akan lebih efisien dan menguntungkan.

e. *Method*

Adalah tata cara melakukan kegiatan manajemen secara efektif dengan menggunakan pertimbangan-pertimbangan kepada sasaran agar mencapai suatu tujuan akan dituju.

f. *Market*

Adalah tempat untuk memasarkan produk yang telah dihasilkan.

Dari pengertian unsur-unsur manajemen di atas, penulis menarik kesimpulan bahwa unsur-unsur manajemen mempunyai urutan dan diatursedemikian rupa berdasarkan tingkatan dan urgensinya dalam sebuah perusahaan, perbedaannya adalah bentuk fisik untuk setiap unsur-unsur manajemen.

### **2.1.2.3 Prinsip Manajemen**

Prinsip manajemen pada dasarnya merupakan suatu dalil yang merupakan bagian dari proses menggerakkan banyak orang serta menggerakkan berbagai fasilitas. Umumnya proses penggerakkan kali ini terjadi agar seseorang mau melakukan berbagai perbuatan atau tindakan dalam rangka mencapai tujuan yang dikehendaki. Jadi di dalam proses penggerakkan ini sudah seharusnya ada pedoman yang mendasari segala perbuatan atau tindakan bagi seseorang. Dengan adanya pedoman inilah maka semua orang diharapkan dapat bertindak dengan tepat. Menurut Ardana (2018:25) prinsip manajemen adalah dasar-dasar atau pedomann kerja yang bersifat pokok atau tidak boleh di abaikan oleh setiap manajer atau pimpinan. Adapun prinsisp-prinsip manajemen adalah sebagai berikut:

#### **1. Pembagian kerja yang berimbang**

Dalam membagi-bagikan tugas dan jenis semua kerabat kerja, seorang pemimpin hendaknya bersifat adil yaitu harus sama baik dan memberikan beban kerja yang berimbang., sehingga tidak adanya beban pekerjaan yang berbeda, harus sesuaikan menurut jabatan karyawan tersebut.

#### **2. Pemberian kewenangan dan rasa tanggung jawab**

Pemberian kewenangan dan rasa tanggung jawab yang tegas dan jelas setiap kerabat kerja atau karyawan harusnya diberikan wewenang yang sepenuhnya untuk melaksanakan tugasnya dengan baik dan mempertanggung jawabkan kepada atasannya secara langsung.

### 3. Disiplin

Disiplin adalah kesediaan untuk melakukan kegiatan atau usahanya yang nyata (bekerja sesuai dengan jenis pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya) berdasarkan rencana, peraturan, waktu (waktu kerja) yang telah ditetapkan.

### 4. Kesatuan Perintah

Setiap karyawan atau kerabat kerja hendaknya hanya menerima satu jenis perintah dari atasan langsung (Pemimpin, kepala seksi dan kepala bagian) bukan beberapa orang yang sama merasa menjadi atasan para karyawan atau kerabat kerja tersebut.

### 5. Kesatuan Arah

Kegiatan hendaknya mempunyai tujuan yang sama dan dipimpin seorang atasan langsung serta didasarkan pada rencana kerja yang sama (satu tujuan, satu rencana dan satu pimpinan). Prinsip dalam manajemen bersifat lentur dalam arti dipertimbangkan sesuai dengan kondisi-kondisi khusus serta situasi-situasi yang berubah.

Prinsip manajemen pada dasarnya hal penting yang menjadi kunci dari keberhasilan manajemen. Prinsip-prinsip memungkinkan manajer untuk memutuskan apa yang harus dilakukan untuk menyelesaikan tugas yang diberikan dan untuk menangani situasi yang mungkin timbul dalam manajemen. Prinsip-prinsip ini membuat manajer lebih efisien.

Kesimpulannya adalah prinsip manajemen adalah pedoman kerja dalam melaksanakan manajemen. Prinsip manajemen yang diterapkan dengan cepat tepat dapat memudahkan perusahaan dalam mencapai tujuan.

### **2.1.3 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu bidang yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam suatu organisasi atau perusahaan. Unsur manajemen sumber daya manusia adalah manusia yang merupakan tenaga kerja pada perusahaan. Alat-alat canggih yang dimiliki organisasi atau perusahaan tidak akan ada manfaatnya jika pegawai tidak diikuti sertakan.

#### **2.1.3.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia adalah rangkaian aktivitas organisasi yang diarahkan untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif. Manajer memiliki peranan besar dalam mengarahkan orang-orang yang berada di organisasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan, termasuk memikirkan bagaimana memiliki manajemen sumber daya manusia yang mampu bekerja secara efektif dan efisien. Memang sudah menjadi tujuan umum bagian untuk mampu memberikan kepuasan kerja yang maksimal kepada pihak manajemen perusahaan yang lebih jauh mampu membawa pengaruh nilai perusahaan (*company value*) baik secara jangka pendek maupun jangka panjang. Agar pengertian manajemen sumber daya manusia ini lebih jelas, di bawah ini dirumuskan dan dikutip definisi yang dikemukakan oleh para ahli:

Menurut Garry Dessler (2020), "*Human resource management (HRM) is the process of acquiring, training, appraising, and compensating employees, and of attending to their labor relations, health and safety and fairness concerns.*" Definisi tersebut memiliki arti manajemen sumber daya manusia (SDM) proses

memperoleh, melatih, penilaian, dan kompensasi karyawan, dan memperhatikan mereka hubungan kerja, kesehatan dan keselamatan dan masalah keadilan.

Menurut Hasibuan (2020:10) mendefinisikan sumber daya manusia yaitu, “suatu ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat”.

Selain itu, Purnaya, (2017) menyebutkan bahwa manajemen sumber daya manusia.

“Sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat”.

Menurut Mangkunegara (2021:2) manajemen sumber daya manusia adalah suatu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengitegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses, melatih, menilai dalam pendayagunaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan atas pangadaan sehingga tercapainya tujuan perusahaan.

### **2.1.3.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sudah merupakan tugas utama bagi seorang manajer sumber daya manusia untuk mengelola sumber daya manusia yang dimiliki secara efektif agar bisa

memperoleh suatu satuan sumber daya manusia yang tidak mengecewakan,. Manajemen sumber daya manusia mempunyai dua fungsi yaitu fungsi manajerial dan fungsi oprasional sebagai berikut : (Hasibuan, 2018)

## 1. Fungsi Manajerial

Fungsi manajerial manajemen sumber daya manusia terdiri atas :

### a. Perencanaan

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efesien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya suatu tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian.

### b. Pengorganisasian

Perorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*).

### c. Pengarahan

Pengarahan adalah kegiatan yang mengarahkan semua karyawan agar mau berkerja sama degan efektif serta efesien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

### d. Pengendalian

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan berkerja sesuai dengan yang telah direncanakan. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan maka diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan perencanaan.

## 2. Fungsi Operasional

Fungsi operasional manajemen sumber daya manusia terdiri atas :

### a. Pengadaan

Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya suatu tujuan.

### b. Pengembangan

Pengembangan adalah suatu proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

### c. Kompensasi

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan atau upah yang diberikan oleh suatu perusahaan.

### d. Pengintegrasian

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

### e. Pemeliharaan

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau berkerja sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagai besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsisten.

f. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi dari manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa adanya kedisiplinan yang baik sulit terwujudnya tujuan yang maksimal.

g. Pemberhentian

Pemberhentian adalah putusnya suatu hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini biasanya disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontak kerja yang telah berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

Dari beberapa fungsi – fungsi manajemen sumber daya manusia di atas dapat disimpulkan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia yaitu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan untuk dapat menunjang aktivitas organisasi/ perusahaan demi mencapainya tujuan yang telah ditentukan.

### **2.1.3.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Pada umumnya tujuan manajemen sumber daya manusia adalah memberikan aturan kerja yang efektif dengan produktivitas yang tinggi kepada organisasi. Adapun pendapat menurut Sustrisno, (2017) menyebutkan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut :

- a. Memberikan pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban perkerjaan secara legal.
- b. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.



- c. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.
- d. Memberikan dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer ini mencapai tujuannya.

#### **2.1.4 Penempatan**

Penempatan kerja merupakan salah satu proses penting dalam manajemen sumber daya manusia. Karyawan yang telah menjalankan program orientasi harus segera mendapatkan tempat perkerjaan yang sesuai dengan bakat dan keahlian yang dimilikinya karena penempatan kerja yang tepat dalam posisi jabatan yang tepat dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuan. Penempatan kerja dapat berupa penempatan karyawan bagi karyawan baru penugasan kembali bagi karyawan yang telah ada, (Larasati, 2018).

##### **2.1.4.1 Pengertian Penempatan**

Penempatan berasal dari istilah "*The Right Man On The Right Place*" yang berarti bahwa dalam menempatkan seorang karyawan sesungguhnya harus sesuai dengan kemampuan dan keahliannya. Berawal dari filosofi tersebut maka kegiatan penempatan (*staffing*) merupakan hal yang sangat penting dalam Manajemen Sumber Daya Manusia dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi. Jika seorang karyawan tidak ditempatkan sesuai dengan kemampuan dan keahlian maka kinerja tidak akan sesuai dengan yang diharapkan. Meski proses ini tidak mudah namun apabila dilakukan melalui tahapan dan proses yang benar maka proses menempatkan orang yang tepat pada posisi yang tepat akan terwujud.

Beberapa pendapat mengenai penempatan menurut para ahli, yaitu :

Menurut Mathis & Jackson (2010) mengungkapkan bahwa:

*“ Placement is placing someone into the right job position, how well an employee is suited to the job will affect the quantity and quality of work.”*

Menurut Praskova Creed and Hood (2015), *“Previous placement planning should start from observing the extent of the experience and education than an employee has. Doing so will make it easier to observe the employee’s career path.”* Artinya perencanaan penempatan sebelumnya harus dimulai dari pengamatan sejauh mana pengalaman dan pendidikan yang dimiliki seorang karyawan. Dengan melakukan itu, akan lebih memudahkan untuk mengamati jenjang karir karyawan tersebut.

Hasibuan (2020:63) menyatakan bahwa :

*“Penempatan karyawan merupakan tindak lanjut dari seleksi, yaitu menempatkan calon pegawai yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan/ pekerjaan yang membutuhkan dan sekaligus mendelegasikan *authority* kepada orang tersebut. Dengan demikian, calon karyawan itu akan dapat mengerjakan tugas-tugasnya pada jabatan bersangkutan.”*

Menurut Larasati (2018) mengemukakan bahwa penempatan kerja adalah sebagai berikut :

*“Suatu proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada tenaga kerja yang lulus seleksi untuk dilaksanakan sesuai dengan ruang lingkup yang telah ditetapkan, serta mampu mempertanggung jawabkan segala resikonya dan kemungkinan- kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang, serta bertanggung jawab”.*

Berdasarkan beberapa pengertian diatas, penulis dapat menyimpulkan bahwa penempatann merupakan suatu proses penugasan atau pengisian jabatan sesuai dengan seleksi yang telah dilakukan, dengan memperhatikan tugas dan pekerjaan, wewenang serta tanggung jawab.

#### **2.1.4.2 Prinsip-Prinsip Penempatan**

Prinsip- prinsip yang harus diperhatikan dalam penempatan kerja menurut Arifin (2017) yaitu :

##### **1. Prinsip Kemanusiaan**

Prinsip yang menganggap manusia sebagai unsur pekerja yang mempunyai persamaan, harga diri, kemauan, keinginan, cita-cita, dan kemampuan harus dihargai posisinya sebagai manusia yang layak tidak dapat dianggap mesin.

##### **2. Prinsip Demokrasi**

Prinsip ini ditunjukkan adanya saling menghormati, saling menghargai, dan saling mengisi dalam melaksanakan pekerjaan.

##### **3. Prinsip *The Right Man On The Right Place***

Prinsip ini penting dilaksanakan dalam arti bahwa penempatan setiap orang dalam setiap organisasi yang perlu didasarkan pada kemampuan, keahlian, pengalaman serta pendidikan yang dimiliki oleh orang yang bersangkutan.

##### **4. Prinsip *Equal Pay For Equal Work***

Pemberian balas jasa terhadap karyawan baru didasarkan atas hasil presentasi kerja agar dapat melaksanakan tugas-tugas, dibutuhkan kesatuan arah, kesatuan pelaksanaan tugas sejalan dengan program dan rencana yang digariskan.

##### **5. Prinsip kesatuan arah**

Prinsip ini diterapkan dalam perusahaan terhadap setiap karyawan yang beerkerja agar dapat melaksanakan tugas-tugas, dibutuhkan kesatuan arah,

kesatuan pelaksanaan tugas sejalan dengan program dan rencana yang digariskan.

6. Prinsip Kesatuan Tujuan

Prinsip ini erat hubungan dengan kesatuan arah artinya arah yang dilaksanakan karyawan harus di fokuskan pada tujuan yang dicapai.

7. Prinsip Kesatuan Komando

Karyawan yang berkerja selalu di pengaruhi adanya komando yang di berikan sehingga setiap karyawan harus mempunyai satu orang atasan.

8. Prinsip Efisiensi dan Produktifitas Kerja

Prinsip ini merupakan kunci ke arah tujuan perusahaan karena efesiensi dan produktifitas kerja harus dicapai dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

**2.1.4.3 Dimensi dan Indikator Penempatan**

Hasibuan (2018) mengungkapkan tentang penempatan karyawan menyangkut beberapa indikator dari penempatan pegawai itu sendiri yaitu :

1. Pendidikan

Pendidikan minimum yang disyaratkan yaitu menyangkut :

- a. Pendidikan yang seharusnya, artinya pendidikan yang harus dijalankan syarat.
- b. Pendidikan alternatif, yaitu pendidikan lain apabila terpaksa, dengan tambahan latihan tertentu dapat mengisi syarat pendidikan yang seharusnya.

2. Pengetahuan Kerja

- a. Pengetahuan mendasari keterampilan

- b. Peralatan kerja
  - c. Prosedur perkerjaan
3. Keretampilan Kerja

Kecakapan/ keahlian untuk melakukan suatu perkerjaan yang hanya diperoleh dalam praktek. Indikator keterampilan kerja adalah :

- a. Keterampilan mental, seperti menganalisa data, membuat keputusan, menghitung, menghafal dan lain-lain
  - b. Keterampilan fisik, dapat bertahan lama dengan perkerjaan yang dikerjakannya.
  - c. Keterampilan sosial, seperti mempengaruhi orang lain, berpidato dan banyak lainnya.
4. Pengalaman Kerja

Pengalam seseorang tenaga kerja untuk melakukan perkerjaan tertentu. Pengalaman pekerjaan ini indikatornya adalah : perkerjaan yang harus dilakukan.

Berdasarkan uraian diatas, dimensi penempatan kerja dipengaruhi empat hal yaitu, pendidikan, pengetahuan kerja, keterampilan kerja dan pengalaman kerja. Hal ini harus terpenuhi agar menempatkan karyawan pada posisi yang tepat.

### **2.1.5 Orientasi Pekerjaan**

Orientasi adalah suatu program yang dibuat dalam perusahaan yang bertujuan untuk memperkenalkan keryawann baru pada pekerjaan dan perusahaan tempatnya berkerja, bagaimana kedudukan/ peranan karyawan, organisasi dan

karyawan lain, kehidupan sosial, budaya, dan lingkungan di sekitar tempat karyawan.

Orientasi pada dasarnya merupakan suatu program untuk memperkenalkan pegawai baru pada peran-peran mereka, organisasi, kebijakan-kebijakan, nilai-nilai, keyakinan-keyakinan, dan memperkenalkan pada rekan kerja mereka. Kegiatan ini biasanya dilakukan oleh bagian sumber daya manusia dan atasan langsung dari pegawai tersebut untuk mensosialisasikan nilai-nilai organisasi pada mereka.

Secara umum, isi program ini memuat tentang aspek umum dan aspek khusus yang berkaitan dengan pekerjaan. Aspek umum biasanya dilakukan oleh bagian sumber daya manusia, sedang aspek khusus dilakukan oleh *supervisor*. Aspek umum dapat berkaitan dengan aspek-aspek yang berhubungan organisasi, manfaat atau keuntungan yang didapat pegawai, perkenalan dengan pegawai, dan tugas-tugas.

Ingham (2012:132) menyatakan orientasi adalah sikap dan tingkah laku pegawai, merupakan suatu konsep yang dapat menciptakan harmoni dalam bekerja dan sehingga dapat menyebabkan peningkatan kinerja pegawai secara individu dalam sebuah perusahaan.

Sedangkan Sedarmayanti (2012:114), menyatakan bahwa orientasi adalah pengangkraban dan penyesuaian dengan situasi atau lingkungan.

French (2013:65), menyatakan bahwa orientasi adalah program upaya pelatihan dan pengembangan awal bagi para pegawai baru untuk dapat menyesuaikan diri dan juga member mereka informasi mengenai perusahaan, jabatan, dan kelompok kerja.

Dari pemaparan para ahli tersebut, maka penulis menyimpulkan bahwa orientasi berarti penyediaan informasi dasar berkenaan dengan instansi bagi pegawai baru, yaitu informasi yang mereka perlukan untuk melaksanakan pekerjaan secara memuaskan. Informasi dasar ini mencakup fakta-fakta seperti jam kerja, cara memperoleh kartu pengenalan, cara pembayaran gaji dan orang-orang yang akan bekerja sama dengannya. Orientasi pada dasarnya merupakan salah satu komponen proses sosialisasi pegawai baru, yaitu suatu proses penanaman sikap, standar, nilai, dan pola perilaku yang berlaku dalam perusahaan terhadap pegawai.

#### **2.1.5.1 Jenis Orientasi Kerja**

Adapun jenis orientasi dikutip oleh Goldthorpe (2011:57), bahwa ada tiga jenis orientasi kerja pegawai dalam bekerja yaitu:

##### 1) Instrumental (*Instrumentally*)

Goldthorpe (2011:93) menjelaskan bahwa pada jenis pendekatan ini setiap pegawai memandang pekerjaan sebagai suatu tujuan akhir. Dimana pegawai-pegawai tersebut bekerja berdasarkan suatu alasan yaitu untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari. Selain itu juga dalam orientasi ini, ada juga pegawai yang memilih untuk bekerja dengan alasan untuk menunjang gaya hidup mereka secara spesifik. Gaya hidup yang dimaksud adalah kondisi-kondisi yang dialami atau dijalani oleh masing-masing pegawai. *Instrumentally* dibagi menjadi dua bagian yaitu:

##### a) Orientasi instrumental jangka pendek (*Short-term instrumentally orientation*)

Jenis orientasi kerja ini merupakan sebuah upaya yang dilakukan pegawai-pegawai untuk mendukung dan menambah pendapatan utama

dengan cara berkerja di tempat lain, dan menjadikan pekerjaan ini sebagai pekerjaan sekunder. Pegawai pada jenis orientasi ini menganggap pekerjaan ini hanya bersifat sementara saja.

- b) Orientasi instrumental jangka panjang (*Long-term instrumentally orientation*).

Orientasi intrumental jka panjang adalah upaya dari pegawai-pegawai untuk menjadikan sebuah pekerjaan sebagai pekerjaan primer. Orientasi instrumental jangka panjang dibagi menjadi dua jenis, yaitu:

- Pegawai paruh waktu (*Part-time employee*) : Untuk jenis pegawai paruh waktu, alasan memilih untuk menjalani pekerjaan dengan cara ini biasanya berhubungan dengan ketebatasan waktu yang mereka miliki. Biasanya pegawai jenis ini adalah dari golongan pelajar atau mahasiswa yang harus membagi waktu antara pekerjaan dan waktu untuk belajar, selain itu juga dari golongan wanita yang memiliki anak-anak yang masih berusia dibawah lima tahun.
- Pegawai tetap (*full-time employee*) : Jenis pegawai ini merupakan jenis pegawai yang secara konsisten meluangkan secara penuh waktu yang dimiliki untuk melakukan suatu pekerjaan dengan menjadi pegawai tetap, dan tidak membagi waktu bekerja yang dimiliki untuk berkerja ditempat lain.

## 2) Solidaristik (*Solidaristic*)

Dimana pada pendekatan orientasi kerja jenis ini, Goldthorpe (2010:156) menjelaskan bahwa setiap pegawai memandang sebuah pekerjaan



bukan secara simple sebagai tujuan akhir saja, melainkan segi yang dikedepankan adalah hubungan dan aktivitas sosial yang bisa didapat, dan ini dipandang sebagai bentuk memberi penghargaan emosional (*emotionally rewarding*). Pegawai yang memilih orientasi kerja jenis ini dalam memilih tempat bekerja, lebih memperhatikan suasana bekerja berdasarkan hubungan sosial yang kuat. Hubungan sosial disini yang dimaksudkan adalah komunikasi dan kerja sama yang terjalin antara individu baik itu antara sesama pegawai dalam satu departemen maupaun anatar depertemen.

### 3) Birokratis (*Bureaucratic*)

Menurut Goldthorpe (2011:158) dijelaskan bahwa yang membuat seseorang pegawai memilih pekerjaan dan mengoptimalkan diri pada pekerjaan yang dipilihnya itu adalah hal-hal yang disediakan oleh perusahaan tempat pegawai tersebut bekerja. Hal-hal tersebut dapat berupa fasilitas-fasilitas yang diberikan seperti sarana transportasi, ruangan kerja yang nyaman untuk bekerja, sampai ke peralatan-peralatan kerja yang canggih, moderen dan mendukung, penghargaan atas presentasi kerja, besar kecilnya gaji dan tunjangan-tunjangan yang ditawarkan, kebijakan-kebijakan yang ditetapkan oleh perusahaan, bimbingan dari perusahaan yang diberikan melalui atasan dan yang tidak kalah pentingnya adalah jenjang karir yang jelas. Meskipun suasana sosial yang ada tidak mendukung, para pegawai tersebut tetap mengoptimalkan diri dalam bekerja, karna pegawai jenis orientasi ini lebih memntingkan *self development* dan lebih bertujuan ke peningkatan jejang karir.

### **2.1.5.2 Tujuan Orientasi Kerja**

Adapun tujuan orientasi secara umum yakni untuk memperkenalkan tujuan, serta visi dan misi perusahaan kepada pegawai baru, agar pegawai tersebut dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik didalam perusahaan. Ada beberapa pendapat para ahli mengenai tujuan orientasi, yaitu: Serdarmayanti (2012:115), menyatakan bahwa tujuan orientasi adalah sebagai berikut:

- 1) Memperkenalkan pegawai baru dengan ruang lingkup tempat bekerja, dan kegiatannya
- 2) Memberikan informasi tentang kebijakan yang berlaku
- 3) Menghindakan kemungkinan timbul kekacauan yang dihadapi pegawai baru, atas tugas atau pekerjaan yang serahkan kepadanya
- 4) Memberi kesempatan pegawai baru menanyakan hal berhubungan dengan pekerjaannya

### **2.1.5.3 Manfaat Orientasi Kerja**

Dikutip oleh Warther & Davis (2012), adapun manfaat orientasi adalah sebagai berikut:

- 1) Mengurangi kecemasan karyawan
- 2) Karyawan baru bisa mempelajari tugasnya dengan lebih baik
- 3) Karyawan memiliki ekspektasi yang lebih realities mengenai pekerjaannya
- 4) Mencegah pengaruh buruk dari rekan kerja atau atasan yang kurang mendukung
- 5) Karyawan baru menjadi lebih mandiri
- 6) Karyawan baru menjadi lebih baik

- 7) Mengurangi kecenderungan karyawan baru untuk mengundurkan diri dari pekerjaan.

#### **2.1.5.4 Keuntungan dan Kelemahan Orientasi Secara Umum**

Orientasi merupakan persiapan atau pembekalan kepada seorang pegawai yang baru dengan menyediakan informasi dasar mengenai segala sesuatu berkaitan dengan tepatnya bekerja supaya dapat memahami pekerjaannya dan melaksanakan pekerjaan secara memuaskan. Adapun keuntungan dan kelemahan orientasi secara umum sebagai berikut.

##### **a) Keuntungan Orientasi**

Menurut Simamora (2018), bahwa usaha-usaha orientasi yang efektif juga berkontribusi terhadap keberhasilan jangka pendek dan jangka panjang. Praktek SDM sebagai berikut mengandung saran-saran mengenai bagaimana membuat orientasi pegawai lebih efektif. Beberapa studi penelitian dan survei atas pemberi kerja melaporkan bahwa sosialisasi dari pegawai-pegawai baru dan komitmen awal mereka pada perusahaan secara positif dipengaruhi oleh orientasi. Sosialisasi ini meningkatkan kecocokan antara orang organisasi, yang juga menguatkan pandangan-pandangan positif terhadap pekerjaan, rekan kerja, dan organisasi, para pemberi kerja telah menemukan nilai dari orientasi bahwa tingkat retensi pegawai akan lebih tinggi jika pegawai-pegawai baru menerima orientasi yang efektif. Bentuk pelatihan ini juga berkontribusi pada kinerja organisasional secara keseluruhan ketika para pegawai lebih

cepat merasa sebagai bagian dari organisasi dan dapat mulai berkontribusi dalam usaha-usaha organisasional.

b) Kelemahan Orientasi

Handoko (2012), mengemukakan bahwa meskipun orientasi mempunyai keuntungan bagi organisasi atau perusahaan, namun orientasi juga mempunyai kelemahan. Kelemahan umum dari program orientasi adalah pada level *supervisor*, walaupun bagi kepegaiwain telah merancang program orientasi secara efektif dan juga melatih para *supervisor*, sebaliknya bagian kepegwaian menyediakan satu pedoman yang berisikan tentang apa-apa yang seharusnya dilakukan oleh *supervisor* dalam program orientasi tersebut. Cara lain yang dapat dilakukan adalah *buddy system*, yaitu dengan menetapkan satu orang pekerjaan yang telah berpengalaman dan meminta kepadanya mengajak pegawai baru tersebut.

#### **2.1.5.5 Tahapan Orientasi Kerja**

Beberapa tahap orientasi yang penting dilakukan, antara lain:

a) Perkenalan

Memperkenalkan pegawai baru, mulai dari unit kerjanya sendiri sampai unit kerja besarnya dan sampai unit-unit kerja terkait lainnya, akan memberikan ketenangan dan kenyamanan si pegawai, karena dia merasa diterima dilingkungan dan hal tersebut akan mempermudah dia untuk bertanya jika ada hal-hal yang kurang jelas, bahkan dapat membina kerja sama dengan yang lain dalam rangka menjalankan tugasnya.

a. Penjelasan tujuan perusahaan

Dengan menjelaskan profil perusahaan secara lengkap seperti visi, misi, dan nilai-nilai budaya perusahaan dan struktur organisasi, akan membuat pegawai baru lebih mengenal perusahaan tersebut, sehingga akan membangkitkan motivasi dan kemampuan dia untuk mendukung tujuan perusahaan

b. Sosialisasi Kebijakan

Perlu adanya sosialisasi tentang kebijakan perusahaan yang berlaku, mulai dari kebijakan baik yang terkait dengan Sumber Daya Manusia seperti *Reward*, *Career*, *Training*, Hubungan Kepegawaian, Penilaian Pegawai, sampai *Termination*, juga yang terkait dengan unit kerja tempat dia bekerja, demikian juga tentang kode etik dan peraturan perusahaan. Dengan demikian akan memperjelas hal-hal yang perlu ditaati dan dijalankan dalam memperlancar tugas kerjanya

c. Jalur Komunikasi

Membuka jalur komunitas akan mempermudah pegawai baru menyampaikan aspirasinya maupun pertanyaan-pertanyaan. Untuk itu perlu dibukanya ruang komunikasi bagi pegawai baru, baik melalui komunikasi rutin melalui tatap muka seperti *meeting* rutin, *Friday session* dan lain lain. Juga dibukanya jalur media komunikasi seperti email maupun telephone.

#### **2.1.5.6 Dimensi dan Indikator Orientasi Kerja**

Orientasi terdiri dari dimensi dan indikator yang ditemukan oleh French (2013:65), yaitu:

- a) Pendekatan partisipatif suatu proses kegiatan yang melibatkan berbagai pihak manajemen terkait, sehingga meningkatkan kemampuan pegawai pada segala keseluruhan proses orientasi. Adapun pendekatan partisipatif, antara lain:
- 1) Kontribusi
  - 2) Komitmen
  - 3) Keahlian
- b) Sambutan hangat suatu perlakuan dari pihak perusahaan kepada pegawai baru untuk menuntukan sikap gembira atas kedatangan. Adapun indikator sambutan hangat, antara lain:
- 1) Keramahan
  - 2) Kesantunan
  - 3) Tanggung jawab
  - 4) Kecermatan
- c) Perhatian terhadap pegawai sikap peduli perusahaan terhadap pegawai dengan mendengarkan atau memenuhi apa yang mereka butuhkan. Adapun indikator perhatian terhadap pegawai, antara lain:
- 1) Kepedulian
  - 2) Kerjasama

#### **2.1.6 Pengembangan Karir**

Pengembangan karir dapat diartikan sebagai kegiatan kepegawaian guna membantu para pegawai merencanakan karir masa depan di tempat mereka bekerja. Sehingga pegawai yang bersangkutan dan juga pihak perusahaan bisa mengembangkan diri secara optimal.

### 2.1.6.1 Pengertian Pengembangan Karir

Pengembangan karir adalah kegiatan untuk melakukan perencanaan karir dalam rangka meningkatkan karir pribadi dimasa yang akan datang agar kehidupannya menjadi lebih baik, karir seorang karyawan perlu dilakukan, karena seorang karyawan bekerja dalam suatu perusahaan tidak hanya ingin memperoleh apa yang dipunya hari ini, tetapi juga mengharapkan ada perubahan, ada kemajuan dan ada kesempatan yang diberikan kepadanya untuk maju ke tingkat yang lebih tinggi dan lebih baik. Setiap karyawan bosan pada tempat yang itu – itu saja, ia selalu mengharapkan akan ada perubahan dan jaminan bahwa ia dari waktu ke waktu mendapatkan pengakuan yang lebih besar dari perusahaan atau kesejahteraan karyawannya.

Menurut Henry Simamora (2018:273)

“Pengembangan (*development*) diartikan sebagai penyiapan individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau yang lebih tinggi di organisasi. Pengembangan biasanya berhubungan dengan peningkatan kemampuan intelektual atau emosional yang diperlukan untuk menunaikan pekerjaannya yang lebih baik”.

Menurut Kimberly S. McDonald and Linda M. Hite (2023:7)

*“Career development is an on going process of planning and directed action toward personal work and life goals, development means growth, continuous acquisition and application of one's skills.”*

Menurut Veithzal Rivai (2017:316) “Pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Pengertian diatas dapat dilihat pula ada beberapa makna yang ada didalamnya. Yaitu seperti, kualifikasi, hubungan yang saling melengkapi antara yang satu dengan yang lain, berkarya dan kemampuan individu, factor –

factor itulah yang menentukan karir seseorang apakah akan menurun atau terus meningkat sehingga untuk mencapai hal itu dibutuhkanlah karir dari seorang karyawan.

Menurut AA. Anwar Prabu Mangkunegara (2018:77) “Pengembangan karir adalah perbaikan pribadi yang diusahakan oleh seseorang untuk mencapai rencana karir pribadi”

Dari keempat pendapat para ahli dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir merupakan proses kegiatan sarana penyiapan individu untuk memikul tanggung jawab yang lebih tinggi melalui pendekatan formal organisasi dalam deretan kegiatan kerja yang mempunyai hubungan berkelanjutan.

#### **2.1.6.2 Tujuan Pengembangan Karir**

Menurut Ambasar Teguh Sulistiyani dan Rosidah (2017:176), tujuan pengembangan karir adalah :

1. Membantu memecahkan persoalan oprasional.
2. Mempersiapkan karyawan untuk promosi.
3. Meningkatkan rangsangan agar karyawan mampu berprestasi secara optimal.
4. Meningkatkan perkembangan pribadi karyawan.

#### **2.1.6.3 Bentuk-Bentuk Pengembangan Karir**

Bentuk- bentuk pengembangan karir yang dilaksanakan oleh setiap perusahaan disesuaikan dengan jalur karir yang direncanakan, perkembangan, kebutuhan dan fungsi perusahaan itu sendiri. Bentuk pengembangan karir menurut Veithzal Rivai (2018 : 291-293), dapat di bagi menjadi empat, yaitu :

1. Pengembangan karir pribadi



Setiap karyawan harus menerima tanggung jawab atas perkembangan karir atau kemajuan karir yang dialami.

2. Pengembangan karir yang didukung departemen SDM

Pengembangan karir seseorang tidak hanya tergantung pada usaha karyawan tersebut, tetapi juga tergantung pada peran dan bimbingan manajer dan departemen SDM terutama dalam penyediaan informasi tentang karir karyawan tersebut. Departemen SDM membantu perkembangan karir karyawan melalui program pelatihan dan pengembangan karyawan.

3. Peran pimpinan dalam pengembangan karir

Upaya-upaya departemen SDM untuk meningkatkan dengan memberikan dukungan perkembangan karir para karyawan harus didukung oleh pimpinan tingkat atas dan pimpinan tingkat menengah. Tanpa adanya dukungan mereka, maka perkembangan karir karyawan tidak akan berlangsung baik.

4. Peran umpan balik terhadap pengembangan karir

Tanpa umpan balik yang menyangkut upaya-upaya pengembangan karir, maka relatif sulit bagi karyawan bertahan pada tahun-tahun persiapan yang terkadang dibutuhkan untuk mencapai tujuan-tujuan karir. Departemen SDM bisa memberikan umpan balik melalui beberapa cara didalam usaha pengembangan karir karyawan, diantaranya adalah memberikan informasi kepada karyawan tentang keputusan penempatan karyawan.

#### **2.1.6.4 Prinsip-Prinsip Pengembangan Karir**

Menurut Handoko (2018:123), ada beberapa prinsip pengembangan karir yang dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Pekerjaan itu sendiri mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap pengembangan karir. Bila setiap hari pekerjaan menyajikan suatu tantangan yang berbeda, apa yang dipelajari di pekerjaan jauh lebih penting dari pada aktivitas rencana pengembangan formal.
2. Bentuk pengembangan *skill* yang dibutuhkan ditentukan oleh permintaan pekerjaan yang spesifik. *Skill* yang dibutuhkan untuk menjadi *supervisor* akan berbeda dengan *skill* yang dibutuhkan untuk menjadi *middle manager*.
3. Pengembangan akan terjadi hanya jika seorang individu belum memperoleh *skill* yang dituntut pekerjaan akan menempati pekerjaan yang baru.
4. Waktu yang digunakan untuk pengembangan dapat direduksi/dikurangi dengan mengidentifikasi rangkaian penempatan pekerjaan individu yang rasional.

Pengembangan karir (*career development*) meliputi perencanaan karir (*career planning*) dan manajemen karir (*career management*). Memahami pengembangan karir dalam sebuah organisasi membutuhkan suatu pemeriksaan atas dua proses, yaitu bagaimana masing-masing individu merencanakan dan menerapkan tujuan-tujuan karirnya (perencanaan karir) dan bagaimana organisasi merancang dan menerapkan program- program pengembangan karir/manajemen karir.

#### **2.1.6.5 Faktor-Faktor Pengembangan Karir**

Ahmad Tohardi (2017:281), mengemukakan ada lima faktor yang mempengaruhi karir seorang karyawan diantaranya adalah :

1. Sikap atasan , rekan kerja dan bawahan

Orang yang berprestasi dalam bekerja namun tidak disukai oleh orang sekelilingnya tempat ia bekerja, maka orang yang demikian tidak akan mendapat dukungan untuk meraih karir yang lebih baik. Untuk itu, bila ingin karir berjalan dengan mulus, seseorang harus menjaga diri, menjaga hubungan baik kepada semua orang yang ada dalam perusahaan tersebut. Baik hubungan baik dengan atasan, bawahan dan rekan-rekan kerja.

## 2. Pengalaman

Pengalaman dalam konteks ini berkaitan dengan tingkat golongan (senioritas) seseorang karyawan, walaupun sampai sekarang masih banyak perdebatan. Namun beberapa pengamat menilai bahwa dalam mempromosikan para senior bukan hanya mempertimbangkan pengalaman saja tetapi ada semacam pemberian penghargaan terhadap pengabdian kepada perusahaan.

## 3. pendidikan

Pendidikan merupakan syarat untuk duduk disebuah jabatan, maka dapat dikatakan bahwa pendidikan mempengaruhi kelulusan karir seseorang. Dengan melihat seseorang lebih objektif, bahwa semakin berpendidikan seseorang akan semakin baik, atau dengan kata lain orang-orang yang berpendidikan tinggi akan memiliki pemikiran yang lebih baik pula, walaupun dalam kenyataannya tidak selalu benar.

## 4. Prestasi

Prestasi dapat saja terjadi dari akumulasi pengalaman, pendidikan dan kesejahteraan karyawan yang baik. Namun prestasi yang baik tentunya merupakan usaha yang kuat dari dalam diri seseorang, walaupun ada keterbatasan pendidikan, pengalaman dan dukungan rekan-rekan kerja.

Pengaruh prestasi dalam menentukan jenjang akan semakin jelas terlihat bila indikator atau standar untuk menduduki jabatan tertentu dominan berdasarkan prestasi.

#### 5. Nasib

Nasib turut menentukan, walaupun porsi nya sangat kecil, bahkan para ahli mengatakan faktor nasib berpengaruh terhadap keberhasilan hanya 10% saja. Ada faktor nasib yang turut mempengaruhi harus kita yakini adanya, karena dalam kenyataan ada yang berprestasi tetapi tidak pernah mendapat peluang untuk dipromosikan.

#### **2.1.6.6 Dimensi dan Indikator Pengembangan Karir**

Menurut Henry Simamora (2018:273), dimensi dan indikator pengembangan karir meliputi :

1. Mutasi
  - a. Rotasi
  - b. Demosi
2. Promosi
  - a. Penerimaan pendahuluan via surat lamaran
  - b. Psikotes
  - c. Wawancara promosi
  - d. Tes kesehatan
  - e. Wawancara oleh penyedia
  - f. Keputusan penerima
3. Pendidikan

- a. Tingkat pendidikan yang di syatkan
  - b. Pendidikan alternatif
4. pelatihan
- a. Instruktur
  - b. Peserta
  - c. Materi
  - d. Metode
  - e. Tujuan

### **2.1.7 Kinerja Karyawan**

Landasan yang sesungguhnya dalam suatu perusahaan adalah kinerja. Jika tidak ada kinerja maka seluruh bagian perusahaan tidak dapat mencapai tujuan kinerja dalam sebuah perusahaan merupakan salah satu unsur yang tidak dapat dipisahkan dalam menjalankan tuas perusahaaan. (Mangkunegara, 2017).

#### **2.1.7.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Manajemen sumber daya manusia mempunyai tujuan yaitu untuk meningkatkan kontribusi pegawai terhadap perusahaan dalam rangka mencapai produktivitas perusahaan yang bersangkutan. Keberhasilan berbagai aktivitas perusahaan sangat ditentukan oleh kinerja karyawan yang dimilikinya, semakin baik tingkat kinerja karyawan yang dimiliki oleh perusahaan, semakin baik pula kinerja perusahaan tersebut. Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance*, yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara

keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas (Mangkunegara, 2017). Adapun pengertian kinerja menurut beberapa pendapat para ahli adalah sebagai berikut:

Menurut Mangkunegara (2017), kinerja dideskripsikan sebagai, “Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Kemudian menurut Sustrisno (2017), yaitu sebagai berikut:

“Kinerja adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas, hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing atau tentang bagaimana seseorang diharapkan, berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya serta kuantitas, kualitas, dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas”.

Selain itu menurut Edison, Anwar dan Komariah (2018), mengungkapkan bahwa, “Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya”.

Berdasarkan ketiga pendapat tersebut, kesimpulan yaitu bahwa kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mana dapat berupa kualitas maupun kuantitas yang berhasil dicapai oleh setiap pegawai selama menyelesaikan tugas maupun tanggung jawab.

### 2.1.7.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Mangkunegara (2017) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain :

#### 1. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada kerja yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in place, the man on the right job*)

#### 2. Faktor Motivasi

Motivasi dibentuk dari sikap (*attitude*) seseorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*), motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan dari pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan mental yang mendorong diri seseorang pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja yang maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi), artinya seorang pegawai harus siap mental maupun secara fisik dan memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai. Mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.

### 2.1.7.3 Pengukuran Kinerja

Peningkatan kualitas suatu organisasi harus didukung dengan standar atau ukuran untuk menilai apakah suatu organisasi tersebut mempunyai kinerja baik atau tidak. Adapun beberapa faktor penentu kinerja menurut T.R Mitchell dalam Larasati (2018) mengemukakan bahwa terdapat lima indikator kinerja yang dapat diukur, antara lain sebagai berikut:

- a. Kualitas pekerjaan (*Quality of Work*), yaitu ukuran yang menyatakan seberapa jauh telah dipenuhi berbagai persyaratan, spesifikasi dan harapan yang dihasilkan menyelesaikan dari suatu pekerjaan.
- b. Kecepatan/ ketepatan (*Promptness*), menunjukan waktu yang diperlakukan seseorang dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.
- c. Inisiatif (*Initiative*), menunjukan apresiasi seseorang terhadap pekerjaannya dengan berusaha mencari, menemukan dan mengembangkan metode-metode yang efektif untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut dengan hasil yang gemilang.
- d. Kemampuan (*Capability*), potensi yang dimiliki seseorang dalam menyelesaikan pekerjaan dengan efisien dan efektif.
- e. Komunikasi (*Comminucation*), kemampuan seseorang dalam berinteraksi dengan sesama rekan kerja maupun lingkungan yang berguna untuk mendukung aktivitas pekerjaan.”

Selanjutnya, Indra Bastian (2018) menyebutkan bahwa indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditelapkan, dengan memperhitungkan indikator- indikator sebagai berikut :



- a. Indikator masukan (*inputs*) adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran. Indikator ini dapat berupa dana, sumber daya manusia, informasi, kebijakan/ peraturan perundang-undangan, dan sebagainya.
- b. Indikator keluaran (*outputs*) adalah sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik atau nonfisik.
- c. Indikator dampak (*impacts*) adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif terhadap setiap tingkatan indikator berdasarkan asumsi yang telah ditetapkan.

Jadi dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja sebuah perusahaan itu sangat perlu, baik pada proses maupun hasil. Urusan organisasi guna mengetahui apakah kinerja yang dilakukan karyawan itu sudah memenuhi harapan atau sebaliknya. Sehingga dengan pengukuran kinerja tersebut dapat diketahui dan ditingkatkan kinerjanya.

#### **2.1.7.4 Penilaian Kerja**

Penilaian kerja dikembangkan dibawah pengaruh MBO (*Management by Objectives*). Kadang disebut orientasi pada hasil penilaian karena masukan kesepakatan tujuan dan penelian terhadap hasil yang diperoleh terhadap tujuan. Penilaian biasanya dipertahankan dari keseluruhan kinerja dan berkaitan dengan tujuan individu. Penilaian sifat (*trait ratings*) juga digunakan, namun diganti dalam beberapa skema berdasarkan penilaian kompetensi (*competency ratings*). (Amstrong, 2017)

Seperti yang dikemukakan oleh *Advisory Conciliation and Arbitration Service* (ACAS) dalam Amstrong (2017), bahwa penelitian secara teratur

mencatat penilaian atas kebutuhan kinerja, potensi, dan pengembangan karyawan. Penilaian adalah kesempatan untuk mengambil keseluruhan pandangan tentang isi, beban dan volume kerja, untuk melihat kembali apa yang telah dicapai selama periode pelaporan dan menyetujui tujuan untuk yang berikutnya.

Penilaian dapat membantu memperbaiki kinerja karyawan, kinerja pekerjaan dengan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dalam menentukan bagaimana kekuatan paling baik dimanfaatkan dan kelemahan diatasi.

Menurut Levison menyatakan bahwa penilaian kerja perlu dilihat bukan sebagai teknik tetapi sebagai proses yang melibatkan orang dan data, oleh sebab itu keseluruhan proses tidak diakui sebagai fungsi normal manajemen dan bahwa penilaian biasanya tidak diakui sebagai fungsi normal manajemen dan bahwa tujuan individu jarang terkait dengan tujuan bisnis. Terdapat 5 prosedur yang umumnya digunakan dalam melakukan penelitian kinerja karyawan menurut Robbins, Stephen P (2018) yaitu :

1. Menentukan Standar Kinerja (*Establish Performance Standards With Employees*)

Proses penilaian kinerja dimulai dari penentuan standar kinerja yang didasari oleh tujuan strategis organisasi serta deskripsi pekerjaan (*job description*).

Standar kerja juga harus jelas dan objektif untuk dapat dipahami dan diukur.

2. Mengkomunikasikan Ekspektasi (*Communicate Expectations*)

Setelah kinerja ditetapkan, harus dilakukan komunikasi dan ekspektasi – ekspektasi yang ada di dalam standar tersebut, pegawai seharusnya tidak menduga-duga mengenai apa yang diharapkan dari dirinya.

3. Mengukur Kinerja (*Measure Actual Performance*)

Aktual empat sumber yang umum digunakan dalam mengukur kinerja aktual karyawan diantara lain adalah : observasi pribadi, laporan statistik, laporan verbal, serta laporan tertulis. Kinerja yang diukur haruslah relevan dengan standar yang ditetapkan.

4. Membandingkan Kinerja Aktual Dengan Standar (*Compare actual Performance With Standards*)

Tahap ini mengidentifikasi penyimpangan- penyimpangan yang terdapat diantara kinerja aktual dengan standar yang ada. Dalam tahap ini perlu dijelaskan alasan- alasan dari perbedaan kinerja yang muncul serta derajat toleransi dari penyimpangan yang ada terhadap standar guna mendapatkan informasi yang lengkap mengenai kinerja aktual seseorang, serta upaya yang dilakukan untuk memperbaikinya.

5. Mendiskusikan Hasil Penelitian Dengan Pegawai Bersangkutan (*Discuss The Appraisal With The Employee*)

Salah satu tugas yang paling menantang didalam pengukuran kinerja adalah menunjukkan hasil penilaian kinerja secara akurat kepada pegawai bersangkutan. Kesan yang diperoleh pegawai berdasarkan hasil pengukuran kinerja akan berdampak besar terhadap kepercayaan diri dan kinerja kedepannya.

6. Lakukan Tindakan Korektif Jika Perlu (*If Necessary, Initiate Corrective Action*)

Tindakan korektif dari dua jenis: tindakan korektif seketika dan tindakan korektif mendasar. Tindakan korektif seketika berfokus pada gejala pemersalahan, seperti kesalahan dalam prosedur dan langsung melakukan tindakan koreksi saat itu juga. Tindakan korektif mendasar berfokus pada penyebab permasalahan yang menganalisa tentang bagaimana dan mengapa kinerja terdapat menyimpang dari standar serta menyediakan pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan untuk mengakatannya.

Penilaian kinerja akan memeberikan informasi penting berupa kesenjangan antara kinerja aktual dengan kinerja harapan atau ekspetaasi di dalam organisasi. Penilaian kinerja merupakan sebuah proses sistematis dan berkelanjutan, maka perlu adanya pendekatan yang tepat dalam melaksanakannya. Berikut adalah bebeerapa pendekatan dalam melakukan penilaian kinerja karyawan (Robbins, 2018).

1. Pendekatan Standar Absolut

Dalam pendektaan ini karyawan dinilai berbanding dengan standar dan hasil evaluasi pegawai tersebut bersifat independen terhadap kinerja pegawai lain. Pendekatan ini fokus terhadap mengukur sifat/ prilaku kerja pegawai secara individu.

2. Pendekatan Standar Relatif

Pendekatan ini membandingkan kinerja karyawan dengan karyawan lainnya. Berdasarkan pendekatan ini dapat diperoleh informasi tentang individu dengan kinerja unggul (superior performer)

### 3. Pendekatan MBO (*Management By Objectives*)

Kinerja dinilai berdasarkan kontribusi pegawai terhadap pencapaian tujuan organisasi, khususnya didalam departemen tempat diri beraktifitas.

#### **2.1.7.5 Tujuan Penilaian Kerja**

Penilaian kinerja tentunya bertujuan untuk mengukur seberapa baik kinerja karyawan yang ada dalam suatu organisasi atau perusahaan menurut Werther dan Davis (2017), penilaian Kinerja mempunyai beberapa tujuan dan manfaat bagi perusahaan dan karyawan yang dinilai, antara lain:

##### 1. *Performance Improvement*

Memungkinkan karyawan dan manajer untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.

##### 2. *Compensation Adjustment*

Membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.

##### 3. *Placement Decision*

Menentukan promosi, transfer, dan demotion

##### 4. *Training and Development*

Mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan perkembangan bagi karyawan agar kinerja mereka lebih optimal.

5. *Carrer Planing and Development*

Membantu untuk menentukan jenis karier dan potensi karier yang dapat dicapai.

6. *Staffing Process Deficiencies*

Mempengaruhi prosedur perekrutan karyawan.

7. *Informational Inaccuracie and Job-desain-errors*

Membantu menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen sumber daya manusia terutama di bidang informasi job-analisis, job-desain, dan sistem informasi manajemen sumber daya manusia.

8. *Equal Employment Opportunity*

Menunjukkan bahwa *placement decision* tidak diskriminatif.

9. *External Challenges*

Kadang –kadang kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor eksternal sepeerti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan, dan lain-lainnya. Biasanya faktor ini tidak terlalu kelihatan, namun dengan melakukan kinerja faktor- faktor eksternal ini akan kelihatan sehingga membantu depertemen sumber daya manusia untuk memberikan bantuan bagi peningkatan karyawan.

10. *Feedback*

Memberikan umoan balik bagi urusan kekaryawan maupun bagi karyawan itu sendiri.

Dari beberapa teori yang diuraikan diatas dapat ditarik kesimpulan bahwasannya penilaian kinerja merupakan informasi untuk mendapatkan bimbingan dan pembinaan agar tebentuk tingkat kemampuan kerja dan usaha karyawan bertujuan untuk tercapainya suatu tujuan organisasi atau perusahaan.

### **2.1.7.6 Standar Kinerja**

Standar kinerja merupakan tingkat kinerja yang diharapkan dalam suatu organisasi dan merupakan perbandingan atas tujuan dan target tergantung pada pendekatan yang di ambil. Standar kerja yang baik harus realistis, dapat diukur dan mudah dipahami dengan jelas sehingga bermanfaat baik bagi perusahaan maupun para karyawan (Abdullah, 2017).

### **2.1.7.7 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan**

Dimensi dan indikator kinerja yang digunakan dalam penelitian ini diambil dari teori yang diutarakan oleh Mangkunegara (2017), yaitu:

#### **1. Kuantitas Kerja**

Dimensi keuantitas kerja diukur dengan menggunakan tiga indikator, yaitu:

- a. Ketelitian
- b. Kecepatan
- c. Kepuasan

#### **2. Tanggung Jawab**

Demensi tanggung jawab diukur dengan menggunakan dua indikator, yaitu:

- a. Hasil kerja
- b. Menggambil keputusan

#### **3. Dimensi Kerja Sama**

Demensi kerja sama diukur dengan menggunakan dua indikator, yaitu:

- a. Jalinan kerja sama
- b. Kekompakan

#### 4. Inisiatif

Dimensi inisiatif diukur dengan menggunakan dua indikator, yaitu:

- a. Mewujudkan krestifitas
- b. Berfikir positif

Dari teori diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan dapat diukur dengan dimensi yaitu kuantitas kerja, tanggung jawab, kerja sama, inisiatif

#### 2.1.8 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang digunakan adalah sebagai dasar dalam penyusunan penelitian. Tujuannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, sekaligus sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung penelitian berikutnya yang sejenis. Kajian yang digunakan yaitu mengenai Penempatan, orientasi kerja, pengembangan karir yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berikut ini adalah tabel penelitian terdahulu yang berkaitan dengan judul penelitian.

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

NO	Nama Peneliti, Jurnal Penelitian, Sumber, dan Tahun	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Mohd. Syawal Prayogi dkk (2023)  <i>The effect work orientation and work motivation on employee performance at the District Trasportation Office Central Tapanuli</i>	Penelitian ini menunjukkan bahwa variabel orientasi dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Karyawan di Dinas	Variabel bebas orientasi kerja dan variabel terikat kinerja karyawan	Memiliki Perbedaan waktu dan tempat penelitian



NO	Nama Peneliti, Jurnal Penelitian, Sumber, dan Tahun	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	2023, JURNAL KOLABORATIF SAINS, Vol.6 ISSUE 3 Maret 2023, Hal 203-217	Perhubungan Kabupaten Tapanuli Tengah		
2	Ni Kadek Sukma Dwijayanti, dkk  Pengaruh pengembangan karir, Orientasi Kerja, Penempatan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Bandung  2022, VALUES, Vol.3, No.1	Pengembangan karir, Orientasi dan penempatan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Bandung	Penelitian ini menggunakan variabel pengembangan karir, Orientasi kerja, penempatan sebagai variabel bebas dan variabel Kinerja pegawai sebagai variabel terikat	Objek dan tahun penelitian yang berbeda
3	Edward. S Maabut (2016)  <i>The impact of leadership, work orientation, and organisational culture to employee performance (study in dispenda sulut updt tondano)</i>  2016, Jurnal Berkala Ilmiah Efisien, Vol.16, No.1, Hal 220-231.	Menunjukkan bahwa Orientasi Kerja secara simultan maupun parsial mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan dispenda sulut updt tondano	penelitian ini meneliti variabel Orientasi Kerja sebagai variabel bebas dan variabel Kinerja Karyawan sebagai variabel terikat	Penelitian ini tidak meneliti variabel Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Objek Penelitian berbeda
4	Alvis Rozami (2017)  Pengaruh	Pengembangan Karir berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja	Menggunakan variabel bebas pengembangan karir dan variabel terikat	Objek tempat dan tahun penelitian yang berbeda

NO	Nama Peneliti, Jurnal Penelitian, Sumber, dan Tahun	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p>Pengembangan Karir, Promosi Jabatan, Karakteristik Pekerjaan dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Kerinci.</p> <p>Jurnal Ilmu Manajemen, Revitalisasi, Vol.2, No.3 Desember 2020</p>	<p>Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Kerinci.</p>	<p>kinerja karyawan</p>	
5	<p>Ruslihardy (2022)</p> <p>Pengaruh Orientasi kerja terhadap kinerja karyawan pada Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Pelalawan</p> <p>Jurnal Niara 13 (1), pp. 155-166, Universitas Lancang Kuning, ISSN 2528-7575</p>	<p>Menunjukkan bahwa pengaruh orientasi kerja terhadap kinerja karyawan pada Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Pelalawan berpengaruh positif</p>	<p>Menggunakan variabel bebas dan variabel terikat yang sama yaitu orientasi kerja dan kinerja karyawan</p>	<p>Tempat penelitian dan tahun melaksanakan penelitian</p>
6	<p>M. Harlie (2012)</p> <p>Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintah Kabupaten Tabalong di Tanjung Kalimantan Selatan</p>	<p>Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Kabupaten Tabalong di Tanjung Kalimantan Selatan</p>	<p>Menggunakan variabel bebas Pengembangan Karir sebagai variabel terikat dan variabel kinerja sebagai variabel bebas</p>	<p>Peneliti tidak menggunakan variabel Disiplin Kerja, Motivasi dan objek tempat penelitian yang berbeda</p>

NO	Nama Peneliti, Jurnal Penelitian, Sumber, dan Tahun	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Jurnal Ilmiah, Manajmen Sumber Daya Manusia, JENIUS, 2012			
7	Sunaryo (2016)  Pengaruh Penempatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PTPN III Medan,  2016, Jurnal Ilmiah Manajemen, Vol.17, No.1, Hal 88;100	Pengaruh Penempatan Kerja secara simultan mempunyai pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan di PTPN III Medan	Penelitian ini hanya meneliti variabel Penempatan Kerja dan Kinerja Karyawan	Objek penelitian ini berbeda
8	Xy Za Marie De Gulan, Hector Agulin (2021)  Career adaptability and career development on government employees' years of service and job level  International Journal of Research in Business and Social Science (2147-4478)	Dalam penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan karir terhadap kerja pegawai memiliki pengaruh yang positif	Penelitian ini menggunakan variabel bebas pengembangan karir dan variabel terikat kerja pegawai untuk variabel terikat	Objek penelitian berbeda dan tahun pelaksanaan penelitian berbeda
9	Ade Muslimat (2020)  The effect of placment, job orientation and career development on performance at the West Sumatra Education Office  Jurnal pemikiran	Dalam penelitian ini menunjukkan bahwa penempatan, orientasi kerja, dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja	Menggunakan variabel bebas dan variabel terikat yang sama	Objek penelitian yang berbeda dan tahun dalam melaksanakan penelitian berbeda

NO	Nama Peneliti, Jurnal Penelitian, Sumber, dan Tahun	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	dan penelitian administrasi publik, Vol.10, No.1, Juni 2020	karyawan		
10	Asri Nur Fadilah dkk (2016)  Pengaruh Penempatan Pegawai terhadap Kinerja (studi pada pegawai sekretariat daerah kabupaten gresik),  2016, Jurnal Administrasi publik (jap), Vol.1, No.5, Hal 847-852.	Penempatan Pegawai Berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Pegawai (studi pada pegawai sekretariat daerah gresik)	meneliti variabel yang sama Penempatan Kerja dan Kinerja	Penelitian ini memiliki objek yang berbeda.
11	Feriyati Suharto, Kusuma Chandra Kirana (2022)  Analysisi of The Effect of Competence and Work Placment on Public Service Performance Through “Satria” Work Culture In Samsat Bantul  Jurnal Ilmiah, Manajemen Sumber Daya Manusia, p- ISSN: 2581-2769	Dalam penelitian ini menyatakan bahwa penempatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pada Samsat Bantul	Penelitian ini menggunakan variabel bebas penempatan dan variabel terikat kinerja	Objek penelitian yang berbeda dan tahun penelitian
12	Yursan Bone dkk (2017)  Pengaruh Penempatan Kerja terhadap Kinerja	Hasil dari penelitian ini Penempatan Pegawai berpengaruh secara signifikan	Penelitian menggunakan variabel Penempatan Kerja dan Kinerja	Memiliki objek penelitian yang berbeda

NO	Nama Peneliti, Jurnal Penelitian, Sumber, dan Tahun	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Pegawai di Badan Perencanaan Penelitian Dan Pembangunan Daerah Provinsi Gorontalo.  (2017) , Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis Issn 2620-9551	terhadap Kinerja Karyawan pada Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Daerah Provinsi Gorontalo.	Pegawai	

Sumber : Hasil olah data peneliti 2023

Berdasarkan penelitian terdahulu yang bisa dilihat dari tabel 2.1 dapat dikatakan bahwa adanya perbedaan dan persamaan yang baik judul atau variabel yang diteliti, tempat atau objek penelitian, maupun waktu pelaksanaan penelitiannya. Dilihat dari judul atau variabel yang diteliti, bahwa ada banyak penelitian yang menggunakan variabel-variabel yang sejenis, sehingga penulis bisa merujuk pada penelitian- penelitian sebelumnya.

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Menurut Sugiyono (2018:60) mengemukakan bahwa:” kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan beerbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai hal yang penting.” Suatu perusahaan atau organisasi tidak akan berjalan tanpa adanya faktor sumber daya manusia yang merupakan aspek penting suatu perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, tanpa adanya sumber daya manusia suatu perusahaan akan sulit untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Pencapaian tujuan ini dapat diraih

dengan mengembangkan atau memperbarui kemampuan dan keahlian karyawan demi tercapainya kepuasan kerja dalam perusahaan tersebut. Pada intinya kerangka pemikiran menjelaskan tentang hubungan antara variabel-variabel yang akan diteliti. Dalam hubungan tersebut yang idealnya dilakukan oleh teori atau peneliti sebelumnya. Variabel dalam penelitian ini yaitu Pengaruh Penempatan, Orientasi Kerja dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan. Pengaruh tersebut akan dijelaskan mengacu pada teori penelitian terdahulu.

### **2.2.1 Pengaruh Penempatan Terhadap Kinerja Karyawan**

Penempatan kerja merupakan salah satu proses proses penting dalam manajemen sumber daya manusia. Karyawan yang telah menjalankann program seleksi harus segera mendapatkan tempat pekerjaan yang sesuai dengan bakat dan keahlian yang dimilikinya karena penempatannya kerja yang tepat dalam posisi jabatan yang tepat dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuan. Penempatan kerja dapat berupa penempatan bagi karyawan baru maupun penugasan kembali bagi karyawan yang telah ada.

Penempatan karyawan atau pegawai yang tepat maka akan meningkatkan kreaifitas dalam departemen maupun pegawai itu sendiri, sehingga tujuan yang diharapkan akan terlaksana sesuai harapan. Sebaliknya penempatan pegawai yang tidak tepat, maka kinerja seorang tidak sesuia dengan harapan manajemen dan tututan organisasi. Itulah sebabnya dalam manajmen terdapat rumus: *The right man on the right place*. (Larasati, 2018)

Sunaryo (2016) menyatakann dalam penelitiannya bahwa penempatan kerja dapat berpengaruh positif baik secara simultan dan parsial terhadap kinerja karyawan pada PTPN III Medan.

Asri Nur Fadilah, dkk (2016) menyatakan dalam penelitiannya bahwa penempatan pegawai berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai (Studi pada pegawai sekretariat daerah gresik).

Feriyati Suharto, Kusuma Chandra Kirana (2022) menyatakan dalam penelitiannya bahwa penempatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pada Samsat Bantul.

Yursan Bone dkk (2017) menyatakan dalam penelitiannya bahwa penempatan pegawai berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Daerah Provinsi Gorontalo.

### **2.3.2 Pengaruh Orientasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Orientasi pada dasarnya merupakan suatu program untuk memperkenalkan pegawai baru pada peran-peran mereka, organisasi, kebijakan-kebijakan, nilai-nilai, keyakinan-keyakinan, dan memperkenalkan pada rekan kerja mereka. Kegiatan ini biasanya dilakukan oleh bagian sumber daya manusia dan atasan langsung dari pegawai tersebut untuk mensosialisasikan nilai-nilai organisasi pada mereka.

Orientasi pekerjaan yang tepat dapat meningkatkan kinerja karyawan suatu perusahaan atau organisasi. Sehingga tujuan organisasi akan berjalan dengan lancar tanpa adanya hambatan, sebaliknya ketika pegawai tidak diorientasi oleh perusahaan atau organisasi pegawai akan memiliki kinerja yang kurang baik dan akan banyak pegawai yang melanggar aturan perusahaan atau organisasi.

Mohd Syawal Prayogi dkk (2023) menunjukkan dalam penelitiannya bahwa orientasi dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Dinas Perhubungan Kabupaten Tapanuli Tengah.

Edwaed. S Maabut (2016) menyatakan dalam penelitiannya bahwa orientasi kerja secara simultan atau parsial mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan Dispenda Sulur UPDT Tondano.

Ruslihardy (2022) menyatakan dalam penelitiannya bahwa pengaruh orientasi kerja terhadap kinerja karyawan pada Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Pelalawan berpengaruh positif.

### **2.2.2 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Veithzal Rivai dan sagala (2018) salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah pengembangan karir yang baik, pengembangan karir adalah usaha yang dilakukan oleh individu dalam meningkatkan kinerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karirnya, secara formal dan berkelanjutan dengan difokuskan pada peningkatan dan penambahan kemampuan seorang pekerja. Jadi pengembangan karir bukan sekedar berarti promosi ke jabatan atau posisi yang lebih tinggi, tetapi merupakan dorongan atau motivasi untuk maju dalam bekerja dilingkungan suatu organisasi. Apabila karir seorang berjalann dengan baik artinya mengalami peningkatan akan membawa pengaruh pada kinerja karyawan.

Alvis Rozami (2017) menunjukkan dalam penelitiannya bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Kerinci.



M. Harlie (2012) menunjukkan dalam penelitiannya bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan pada pengembangan karir terhadap kinerja pegawai Negeri Sipil Kabupaten Tabalong di Tanjung Kalimantan Selatan.

Xy Za Marie De Gulan, Hector Agulin (2021) menunjukkan dalam penelitiannya bahwa pengembangan karir terhadap kinerja pegawai memiliki pengaruh yang positif.

### **2.2.3 Pengaruh Penempatan, Orientasi Pekerjaan Dan Pengembangan**

#### **Karir Terhadap Kinerja Karyawan**

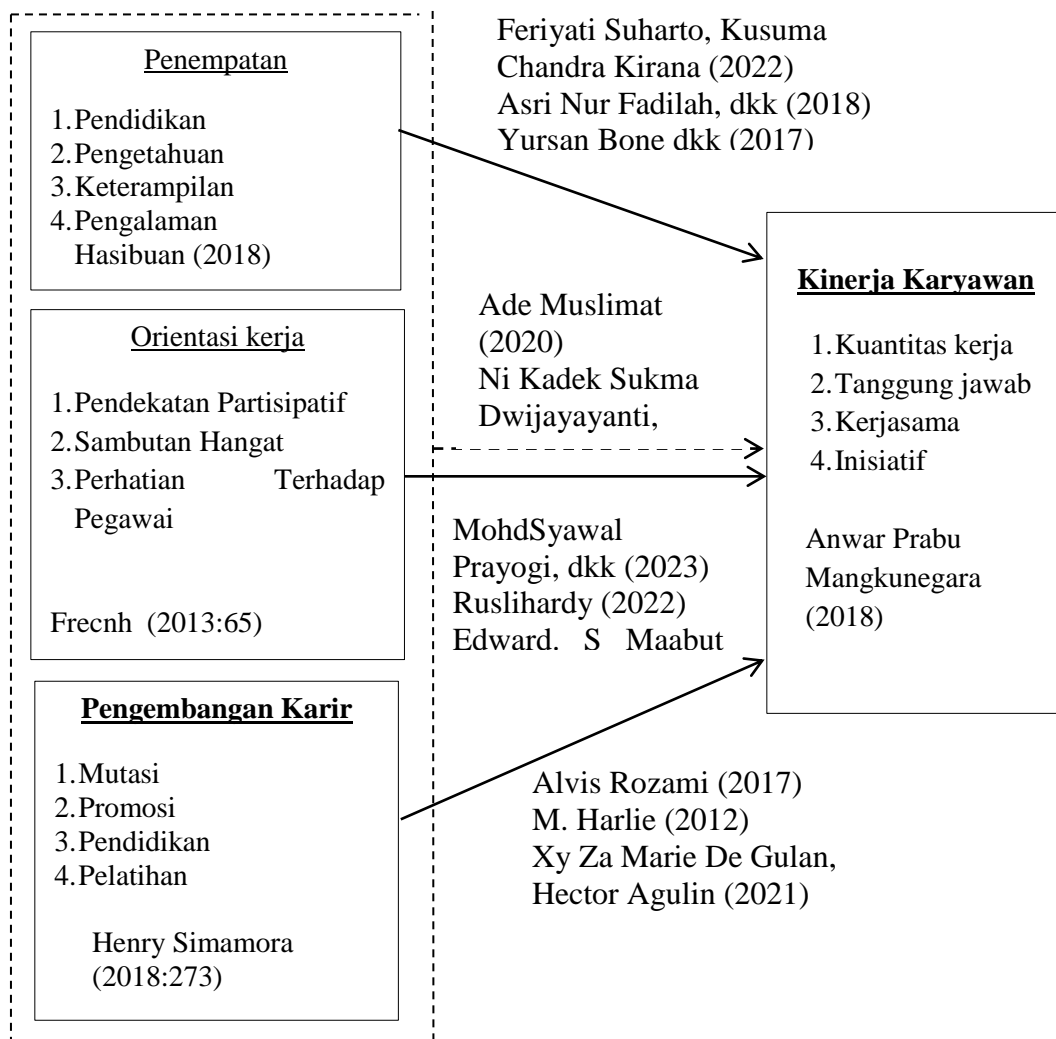
Membicarakan kinerja karyawan tidak lepas dari penempatan, orientasi kerja dan pengembangan karir, bahkan sering ketiganya disamakan untuk pengukuran, tetapi sesungguhnya ketiganya adalah berbeda. sederhana sebagai patokan untuk membedakannya sangat penting untuk disadari oleh setiap pimpinan dalam suatu organisasi. Ada beberapa teknik untuk dapat memelihara prestasi, penempatan, orientasi kerja dan pengembangan karir, antara lain dengan melakukan pelatihan, melakukan rotasi kerja, pendidikan kenaikan jabatan (promosi) yang dilakukan perusahaan atau organisasi sehingga dengan melakukan itu akan melingkarkan kinerja karyawan dimana karyawan akan lebih semangat untuk melaksanakan tugas yang diberikan.

Ni Kadek Sukma Dwijayant, dkk (2023) menyatakan dalam penelitiannya pengembangan karir, orientasi dan penempatan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Bnadung.

Ade Muslimat (2020) menunjukkan dalam penelitiannya bahwa penempatan, orientasi kerja, dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kinerja karyawan memiliki peran sangat penting terhadap sukses atau tidaknya perusahaan atau organisasi. Perusahaan dalam hal ini perlu memantau kinerja setiap karyawannya apakah sudah melaksanakan tugas dan kewajibannya sesuai harapan. Selain itu karyawan yang di tempatkan ditempat pekerjaanya yang pas akan selalu bersikap positif dan mempunyai kreativitas yang tinggi, hal ini dikarenakan karyawan melakukan tahan orientasi dengan baik dimana karyawan diarahkan dalam beradaptasi dengan mengerjakan pekerjaan. Sedangkan program pelatihan dapat mendorong karyawan mengasah kemampuan untuk pengembangan karir kedepannya.

Berdasarkan uraian teori yang di atas dan kerangka pemikiran, peneliti mencoba untuk menggambarkan penelitian ini dengan melihat dari penelitian-penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh peneliti lain sebagai berikut

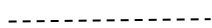


**Gambar 2.2**  
**Paradigma Penelitian**

Keterangan:



Berpengaruh Secara Parsial



Berpengaruh Secara Simultan

### 2.3 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk

kalimat pertanyaan (Sugiyono, 2018:63). Dikatakan sementara, baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Berdasarkan kerangka pemikiran dan paradigma di atas, maka dapat diketahui hipotesis penelitian. Ada dua hipotesis yang akan di peneliti lakukan yaitu, hipotesis simultan dan parsial.

1. Hipotesis Simultan

Terdapat pengaruh yang signifikan dari penempatan, orientasi pekerjaan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan

2. Hipotesis Parsial

a. Terdapat pengaruh yang signifikan dari penempatan kerja terhadap kinerja karyawan

b. Terdapat pengaruh yang signifikan dari orientasi kerja terhadap kinerja karyawan

c. Terdapat pengaruh yang signifikan dari pengembangan karir terhadap kinerja karyawan