

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan teknologi yang semakin maju diiringi dengan persaingan yang semakin ketat menuntut suatu perusahaan maupun organisasi mampu untuk menghadapi tantangan serta persaingan global. Untuk dapat maju dan bersaing secara global, salah satu faktor penting yang harus diperhatikan perusahaan dalam menggapai tujuannya adalah sumber daya manusia (SDM) yang dimiliki perusahaan. Menurut Saraswati, dkk (2021:122) *Human Resources* ialah salah satu kunci serta modal utama dalam suatu organisasi maupun perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif, karena dimana sumber daya manusia mampu untuk menggerakkan sumber daya lainnya seperti mesin dan metode sebagai penunjang untuk mencapai tujuan perusahaan. Permasalahan mendasar yang kerap kali dihadapi oleh suatu perusahaan adalah bagaimana perusahaan dapat memajemen sumber daya manusianya untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya dalam rangka mencapai tujuan perusahaan maupun organisasi.

Perusahaan dalam menghadapi segala bentuk tantangan maupun masalah untuk mencapai tujuannya bukanlah hal yang mudah dilakukan, karena diperlukan sebuah strategi-strategi yang harus diambil perusahaan untuk dapat bersaing secara global. Salah satu strategi yang dapat diambil perusahaan yaitu dengan meningkatkan kinerja karyawan dan mempertahankan kinerja karyawan tersebut agar tetap tinggi. Tujuan perusahaan akan semakin lama tercapai bilamana kinerja karyawan semakin hari semakin menurun, maka dari itu butuh pengawasan yang

ekstra dari manajer agar kinerja karyawan tetap stabil bahkan dapat meningkat dari tahun ke tahun.

Kinerja karyawan adalah suatu hasil, baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas yang telah diberikan sesuai dengan tanggung jawabnya masing-masing (Yasa, 2017). Kinerja merupakan hal yang sangat penting bagi perusahaan saat dikaitkan dengan aktivitas maupun kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan. Menurut Fahmi (2017:188) Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan beserta kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya oleh perusahaan. Peningkatan kinerja yang baik merupakan salah satu langkah dalam mencapai tujuan suatu perusahaan serta dapat membawa kemajuan bagi perusahaan.

KPN Kamadhuk RSUP Sanglah Denpasar merupakan suatu badan usaha yang memiliki bidang usaha simpan pinjam dan wajib untuk memberikan pelayanan dalam hal penyaluran dana kepada seluruh anggota, baik anggota PNS maupun Non-PNS. Oleh karena itu KPN Kamadhuk harus siap selain dari kemampuan menghimpun dana, juga sumber daya manusianya yang memiliki kinerja yang baik. Untuk mengetahui bagaimana kinerja karyawan dapat dinilai dengan melihat data absensi personal masing-masing karyawan. Berdasarkan data absensi yang diperoleh selama bulan januari sampai dengan desember 2021 menyatakan bahwasanya rata-rata tingkat absensi pegawai KPN Kamadhuk RSUP Sanglah Denpasar sebesar 7,51 persen. Setelah melakukan wawancara dengan Ketua Pengurus KPN Kamadhuk RSUP Sanglah Denpasar menyatakan bahwa tidak adanya pembatasan kehadiran maupun *work from home*, seluruh karyawan

bekerja sesuai dengan jadwal yang diberikan dengan protokol kesehatan yang sangat ketat. Berikut adalah data absensi karyawan KPN Kamadhuk RSUP Sanglah Denpasar.

Tabel 1.1
Data Absensi Pegawai Pada Koperasi Pegawai Negeri (KPN) Kamadhuk RSUP Sanglah Denpasar Bulan Januari s/d Desember 2021

No	Bulan	Absensi				Presentase absensi (%)
		Ijin	Sakit	Alfa	Jumlah	
1	Januari	135	31	23	189	8,55
2	Februari	116	26	13	155	7,29
3	Maret	94	21	15	130	5,88
4	April	97	30	17	144	6,51
5	Mei	113	34	22	169	7,64
6	Juni	93	41	23	157	7,10
7	Juli	120	70	13	203	9,18
8	Agustus	126	31	19	176	7,96
9	September	139	26	23	188	8,50
10	Oktober	186	39	25	250	11,31
11	November	81	27	0	108	4,88
12	Desember	85	33	0	118	5,33
Jumlah						90,13
Rata-Rata						7,51

Sumber : KPN Kamadhuk RSUP Sanglah Denpasar Tahun 2021

Menurut Mudiarta, dkk (2011:93), bahwa tingkat absensi 2 sampai 3 persen tergolong baik, diatas 3 sampai 10 persen dianggap tinggi, sehingga dengan demikian perusahaan harus lebih memperhatikan karyawannya. Tingkat absensi karyawan KPN Kamadhuk RSUP Sanglah yang masih tergolong tinggi perlu diperhatikan, karena jika dibiarkan secara terus menerus akan berdampak negatif terhadap kinerja karyawan.

KPN Kamadhuk RSUP Sanglah Denpasar memiliki salah satu unit usaha yaitu pertokoan atau swalayan. Terdapat sebanyak 4 pertokoan yang tersebar di kawasan RSUP Sanglah, dimana pertokoan ini sebagai kantin yang disediakan untuk para karyawan serta pengunjung RSUP Sanglah. Berikut data tingkat

penjualan unit usaha KPN Kamadhuk RSUP Sanglah berupa pertokoan yang disajikan dalam tabel 1.2 sebagai berikut :

Tabel 1.2
Target dan Realisasi Presentase Penjualan Produk Pada KPN Kamadhuk
RSUP Sanglah Denpasar 2019 s/d 2021

Tahun	Target Penjualan	Realisasi Penjualan	Selisih Realisasi dengan Target Penjualan	Perkembangan Realisasi Penjualan
2019	37.000.000.000	37.240.947.641	240.947.641	7,95
2020	38.000.000.000	26.981.663.744	(11.018.336.256)	(27,54)
2021	35.000.000.000	27.087.901.652	(7.912.098.348)	3,93

Sumber : KPN Kamadhuk RSUP Sanglah Denpasar (2022)

Berdasarkan tabel 1.2 dapat diketahui nilai penjualan produk dari tahun 2019 sampai tahun 2021 setiap tahunnya berfluktuasi atau naik turun. Peningkatan tertinggi nilai penjualan produk terjadi pada tahun 2019 sebesar 7,95%, sedangkan penurunan tertinggi terjadi pada tahun 2020 yaitu sebesar 27,54%. Dilihat dari pencapaian target, diketahui realisasi nilai penjualan adalah lebih rendah dari target yang ditetapkan, dengan penyimpangan tertinggi terjadi pada tahun 2020 sebesar Rp.11.018.336.256, realisasi nilai penjualan yang mampu melampaui target yang ditetapkan yaitu tahun 2019 sebesar Rp.240.947.641,00,- sedangkan tahun 2020 dan 2019, belum mampu mencapai target yang telah ditentukan pihak manajemen. Target penjualan yang tidak mampu dicapai oleh karyawan disebabkan oleh banyak hal salah satunya adalah kinerja karyawan.

Upaya yang dapat dilakukan perusahaan dalam meningkatkan produktivitas kinerja karyawan, yaitu dengan penempatan kerja karyawan yang tepat sesuai dengan kemampuan maupun *skill* yang dimiliki masing-masing karyawan. Penempatan kerja merupakan tindak lanjut dari proses seleksi atau rekrutment, yaitu menempatkan calon karyawan yang diterima pada jabatan atau pekerjaan

yang membutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan otoritas kepada orang tersebut. Kinerja dan penempatan kerja memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap tercapainya tujuan suatu organisasi. Penempatan karyawan merupakan pencocokan atau membandingkan kualifikasi yang dimiliki dengan persyaratan pada pekerjaan, sekaligus memberikan pekerjaan sesuai dengan *job description* masing-masing kepada calon karyawan untuk dilaksanakan (Nimar, 2022).

Perusahaan harus benar-benar mempertimbangkan penempatan kerja yang sesuai berdasarkan tingkat kemampuan setiap karyawan. Bila suatu perusahaan salah menempatkan posisi karyawan maka kinerja dari karyawan tersebut menjadi tidak efektif dan efisien dikarenakan pekerjaan maupun *job description* yang diberikan tidak sesuai dengan kemampuan serta keahlian karyawan tersebut sehingga tujuan perusahaan pun tidak dapat tercapai secara maksimal. “Penempatan kerja adalah suatu kebijakan yang diambil oleh pemimpin suatu perusahaan, dalam hal ini adalah bagian dari personalia untuk menentukan seorang karyawan masih tetap atau tidak ditempatkan pada suatu posisi atau jabatan tertentu berdasarkan pertimbangan keahlian, ketrampilan atau kualifikasi tertentu” Mathis & Jackson (2016:262). Penempatan kerja harus di dasarkan pada diskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan yang telah ditentukan oleh personalia serta berpedoman kepada prinsip “penempatan orang-orang yang tepat pada tempat yang tepat dan penempatan orang yang tepat untuk jabatan yang tepat” atau “*the right man in the right place and the right man behind the right job*”.

Dengan demikian penempatan tenaga kerja adalah pembagian tugas pekerjaan kepada karyawan yang lulus seleksi atau yang telah memenuhi syarat yang ditentukan perusahaan untuk dilaksanakan sesuai dengan ruang lingkup yang

sudah ditetapkan perusahaan, kemudian setiap karyawan mampu untuk mempertanggung jawabkan segala resiko ataupun kemungkinan-kemungkinan yang akan terjadi terhadap tugas-tugas yang dilaksanakan, wewenang serta tanggung jawabnya. Penempatan karyawan yang baik akan menimbulkan kepuasan dan memotivasi karyawan untuk bekerja secara lebih giat lagi.

Selain penempatan kerja yang tepat, salah satu aspek yang dapat menunjang keberhasilan seorang karyawan dalam mencapai kesuksesan bekerja adalah pengetahuan dan keterampilan, karena masih banyak karyawan yang belum mampu untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi dalam pekerjaan baik secara individu maupun kelompok. Oleh karena itu, perusahaan dapat melakukan suatu strategi dalam upaya meningkatkan kinerja dan menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas dalam suatu perusahaan, yaitu dengan melaksanakan pelatihan rutin kepada karyawan. Pelatihan ini dilaksanakan agar setiap karyawan mampu memahami dengan baik *jobs description* yang telah mereka miliki, sehingga setiap karyawan mampu bekerja dengan maksimal dan sigap dalam menghadapi segala kendala, serta kemungkinan-kemungkinan yang akan terjadi pada tugas-tugas yang sedang dikerjakan.

Menurut Sinambela (2016:169) pelatihan merupakan salah satu faktor penting dalam pengembangan sumber daya manusia, pendidikan dan pelatihan tidak hanya menambah pengetahuan, tetapi juga meningkatkan keterampilan bekerja sehingga meningkatkan produktivitas dalam bekerja. mengatakan bahwa Pelatihan bersifat spesifik, praktis, dan segera. Spesifik memiliki arti bahwa pelatihan yang akan dilaksanakan berhubungan dengan bidang pekerjaan yang dilakukan. Sedangkan praktis dan segera memiliki arti bahwa pelatihan yang telah

dilaksanakan oleh perusahaan kemudian dapat diimplementasikan. Pelatihan karyawan biasanya terfokus pada penyediaan keahlian-keahlian khusus serta membantu karyawan dalam mengevaluasi maupun memperbaiki kelemahan-kelemahan dalam kinerja yang telah mereka lakukan.

“Pelatihan merupakan proses mengajarkan karyawan baru dalam perusahaan dan karyawan yang ada sekarang, dengan melatih keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka, Dessler (2015 : 284). Pelatihan merupakan salah satu strategi perusahaan dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia dalam dunia kerja. Pegawai baru ataupun yang sudah bekerja perlu mengikuti pelatihan”. Pelatihan tentunya merupakan strategi yang sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan, mengingat bahwa perubahan-perubahan secara eksternal menuntut perusahaan untuk dapat beradaptasi, khususnya perkembangan teknologi yang sangat pesat. Berkaitan dengan pelatihan kerja, berikut data rekapitulasi pelatihan kerja yang dilakukan oleh KPN Kamadhuk RSUP Sanglah Denpasar dapat dilihat pada Tabel 1.3 sebagai berikut :

Tabel 1.3
Data Pelatihan Yang Diikuti KPN Kamadhuk RSUP Sanglah Denpasar
Tahun 2021

No	Nama Pelatihan	Waktu Pelaksanaan	Jumlah Peserta
1.	Pelatihan Akuntansi	April	2
2.	Pelatihan Manajemen	Mei	1
3.	Pelatihan Pengawasan	Mei	1
4.	Pelatihan Teknologi Informasi	Juli	1
5.	Pelatihan Perpajakan	Oktober	1

Sumber : KPN Kamadhuk RSUP Sanglah Tahun 2021

Dari tabel diatas dapat kita lihat bahwa hanya beberapa pelatihan saja yang telah diikuti karyawan KPN Kamadhuk RSUP Sanglah Denpasar, dan dari 85 karyawan yang dimiliki hanya 6 orang karyawan saja yang mengikuti pelatihan selama tahun 2021 ini. Dari hasil wawancara yang saya lakukan dengan Ketua Pengurus KPN Kamadhuk RSUP Sanglah Denpasar mengatakan bahwa pada tahun 2020-2021 memang sangat sedikit pelatihan yang diikuti oleh karyawan, dan dari pihak manajemen belum berani menyelenggarakan pelatihan dikarenakan situasi pandemi Covid-19.

Salah satu faktor pendorong peningkatan kepuasan kerja, loyalitas, kreatifitas, dan kinerja karyawan adalah pengembangan karir (*career development*). Pengembangan karir adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan karyawan secara teknis, teoritis, konseptual dan moral sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan (Diklat). Widodo (2015: 114) juga berpendapat bahwasanya pengembangan karir ialah suatu kondisi dimana adanya peningkatan jenjang karir atau jabatan seorang karyawan dalam suatu perusahaan baik swasta maupun negeri sehingga dapat memenuhi kebutuhannya, dan didukung dengan penilaian kepribadian pada diri seseorang khususnya pada pengalaman dan latar belakang pendidikan. Dengan adanya sistem pengembangan karir yang dilakukan oleh perusahaan sebagai suatu strategi dalam peningkatan kinerja karyawan adalah hal yang sangat tepat. Dengan pengembangan karir tersebut, karyawan akan termotivasi untuk lebih mengembangkan diri dan menunjukkan kinerja yang terbaik untuk perusahaan.

Dalam kenyataannya masih banyak perusahaan yang belum dapat mencapai tujuannya dikarenakan menurunnya kinerja dalam suatu perusahaan yang

disebabkan oleh banyak faktor, seperti ketidaksesuaian penempatan kerja dengan kemampuan maupun latar belakang pendidikan karyawan, kurangnya karyawan yang memiliki keterampilan maupun keahlian yang dibutuhkan oleh perusahaan dikarenakan tidak adanya program pelatihan maupun pendidikan yang dilaksanakan oleh perusahaan, serta menurunnya kinerja karyawan yang disebabkan oleh pekerjaan yang diulang secara terus menerus karena tidak adanya pengembangan karir dalam suatu perusahaan.

Hasil penelitian terdahulu juga turut memberikan informasi terkait dengan penelitian ini, seperti penelitian Alicia, dkk (2021) dengan hasil Penempatan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian tersebut selaras dengan penelitian Desy (2018) dengan hasil penelitian yang menyatakan bahwa Penempatan Kerja dan Kompensasi berpengaruh positif secara parsial terhadap Kinerja Karyawan. Berbeda dengan penelitian Cahyanti (2018) yang menyatakan bahwa variabel penempatan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Selaras dengan penelitian Rigiska R. Muntu, dkk (2017) juga menunjukkan hasil bahwa penempatan kerja tidak mempengaruhi kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Hermawati (2021) dengan hasil yang menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian tersebut serupa dengan penelitian yang dilakukan oleh Berliana, dkk (2021) yang menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Priyanto (2018) yang menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Edi et

al. (2014) juga menyatakan bahwa terdapat pengaruh tidak signifikan antara pelatihan terhadap kinerja karyawan.

Triyana & Sujana (2021) menyatakan bahwa Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian Simanjuntak (2019) juga menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk Area Pematangsiantar. Sedangkan hasil penelitian Putri & Fianto (2019) menyatakan bahwa pengembangan karir tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Massie (2015) juga menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian yang bervariasi dan fenomena yang terjadi perusahaan, maka penulis tertarik untuk mengangkat judul Pengaruh Penempatan Kerja, Pelatihan, Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada KPN Kamadhuk RSUP Sanglah Denpasar.

1.2 Rumusan Masalah

Berikut ini merupakan rumusan masalah yang akan diangkat dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah pengaruh penempatan kerja terhadap kinerja karyawan pada KPN Kamadhuk RSUP Sanglah Denpasar ?
2. Apakah pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan pada KPN Kamadhuk RSUP Sanglah Denpasar ?
3. Apakah pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada KPN Kamadhuk RSUP Sanglah Denpasar ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berikut ini merupakan tujuan penelitian yang dilakukan penulis, antara lain :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh penempatan kerja terhadap kinerja karyawan pada KPN Kamadhuk RSUP Sanglah Denpasar.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan pada KPN Kamadhuk RSUP Sanglah Denpasar.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada KPN Kamadhuk RSUP Sanglah Denpasar.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Secara teoritis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai referensi, sumbangan teoritis maupun tambahan kepustakaan bagi yang akan melakukan penelitian yang lebih dalam mengenai penempatan kerja, pelatihan, dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan,

1.4.2 Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan dan dijadikan bahan pertimbangan oleh Koperasi Pegawai Negeri (KPN) Kamadhuk RSUP Sanglah Denpasar khususnya dalam pengambilan kebijakan-kebijakan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Grand Theory*

Grand theory merupakan teori makro yang mendasari teori-teori dibawahnya. Dikatakan sebagai teori makro karena teori ini berada pada tingkat makro dimana teori ini berbicara tentang struktur, dan tidak berbicara tentang fenomena-fenomena mikro. Dalam penelitian kali ini, peneliti menggunakan *Goal-Setting Theory*.

Goal-setting theory atau teori penetapan tujuan adalah sebuah teori yang menjelaskan bahwa perilaku seseorang ditentukan oleh dua buah kesadaran, yaitu content (nilai) dan intentions (tujuan). Seseorang yang telah menentukan tujuannya akan merubah perilakunya untuk dapat mencapai tujuan tersebut. Perilakunya akan diatur oleh ide atau pemikiran dan niatnya dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan sehingga akan mempengaruhi tindakan dan konsekuensi kinerjanya. Dengan menentukan sasaran (goal) yang spesifik, maka seseorang akan mampu membandingkan apa yang telah dilakukan dengan tujuan (goal) spesifik yang hendak dicapai.

Menurut Locke, E.A dan Latham (1968) menyatakan bahwa goal-setting ini berpengaruh pada kinerja karyawan dalam suatu perusahaan maupun organisasi. Dalam penelitian ini, tujuan utama yang hendak dicapai adalah keberhasilan karyawan dalam meningkatkan kinerjanya. Sedangkan variabel seperti penempatan kerja, pelatihan, dan pengembangan karir merupakan faktor penentu yang dapat membantu dalam mencapai tujuan. Semakin tinggi faktor penentu maka akan semakin tinggi pula kemungkinan pencapaian tujuannya, begitupula sebaliknya.

2.1.2 Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Wibowo (2017:7) kata kinerja memiliki arti yang sama dengan performance yaitu sebagai hasil kerja maupun prestasi kerja yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Dalam kenyataannya kinerja tidak bisa dinilai hanya dari hasil kerja saja, namun kinerja memiliki makna yang lebih luas yaitu tentang bagaimana proses pada saat pekerjaan berlangsung. Dengan demikian kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan, bagaimana cara mengerjakannya, dan kemudian hasil yang dicapai dari pekerjaan yang dilakukan tersebut. Afandi (2018:83) mengatakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh karyawan dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan perusahaan secara ilegal atau tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan etika dan moral.

Sedangkan Robbins (2015) menyatakan bahwasanya kinerja adalah ukuran dari suatu hasil. Hasil yang dimaksud dapat berupa barang ataupun jasa yang dihasilkan oleh seseorang tersebut. Jika barang dan jasa yang dihasilkan sesuai dengan yang diharapkan atau sesuai dengan target perusahaan maka dapat dikatakan kinerjanya baik, sebaliknya ketika barang atau jasa yang dihasilkan oleh seseorang tidak sesuai dengan yang diharapkan maka dapat dikatakan bahwa kinerjanya buruk. Dari definisi yang sudah dipaparkan dapat disimpulkan bahwasanya kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh seseorang dalam proses menyelesaikan tugas-tugas yang sudah dibebankan kepadanya dengan penuh tanggung jawab. Dengan meningkatkan kinerja karyawan maka akan berdampak pada produktivitas perusahaan sehingga dapat bertahan dalam persaingan global.

2. Faktor-Faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan

Mangkunegara (2017:67) juga berpendapat bahwa terdapat beberapa faktor yang turut mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu :

a. Faktor Kemampuan (*ability*)

Secara psikologis kemampuan (*ability*) dan kemampuan (*knowledge dan skill*) berarti bahwa karyawan dengan tingkat IQ diatas rata-rata yaitu 110-120 dengan Pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan ahlinya, serta perusahaan harus rutin melaksanakan pelatihan kerja untuk meningkatkan kemampuan kerja karyawan sesuai dengan tugasnya masing-masing.

b. Faktor Motivasi

Dalam hal ini, motivasi berbentuk sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan hal yang dapat menggerakkan karyawan untuk mencapai tujuan kerja. Situasi kerja yang dimaksud, antara lain hubungan kerja, iklim kerja, fasilitas kerja, kebijakan pimpinan, umpan balik, dan kondisi kerja.

3. Metode Penilaian Kinerja Karyawan

Hasibuan (2012) mengatakan bahwa metode penilaian kinerja karyawan dapat dikelompokkan menjadi dua bagian, yaitu :

1) Metode tradisional

Metode ini merupakan metode tertua dan paling sederhana yang digunakan untuk menilai kinerja karyawan baik secara sistematis maupun tidak sistematis.

Yang termasuk ke dalam metode tradisional adalah :

a. Rating Scale

Metode ini merupakan metode penilaian yang paling tua dan banyak digunakan, dimana penilaian yang dilakukan oleh atasan untuk mengukur karakteristik, misalnya mengenai inisiatif, ketergantungan, kematangan, dan kontribusinya terhadap tujuan kerja.

b. Employee Comparison

Metode penilaian yang dilakukan dengan cara membandingkan antara seorang pekerjaan dengan pekerjaan lainnya. Dengan pembagian sebagai berikut:

a) Alternation Ranking

Metode ini merupakan metode penilaian dengan cara mengurut peringkat (rangking) karyawan dimulai dari yang terendah sampai yang tertinggi atau dari yang terendah sampai dengan yang tertinggi, berdasarkan kemampuan yang dimilikinya.

b) Paired Comparison

Metode ini merupakan metode penilaian dengan cara seseorang karyawan dibandingkan dengan seluruh karyawan lainnya, sehingga terdapat berbagai alternatif keputusan yang akan diambil. Metode ini dapat digunakan untuk jumlah karyawan yang sedikit.

c) Forced Comparison (grading)

Metode ini sama dengan paired comparison tetapi digunakan untuk jumlah karyawan yang banyak. Pada metode ini suatu definisi yang jelas untuk setiap kategori telah dibuat dengan seksama.

c. *Check List*

Dalam metode ini, penilai tidak perlu menilai tetapi hanya perlu memberikan masukan atau informasi bagi penilaian yang dilakukan oleh bagian personalia. Penilaian tinggal memilih kalimat atau kata-kata yang menggambarkan kinerja dan karakteristik setiap individu karyawan, baru melaporkan kepada bagian personalia untuk menetapkan bobot nilai, indeks nilai, dan kebijaksanaan selanjutnya bagi karyawan bersangkutan.

d. *Freefrom Eassy*

Dengan metode ini penilai diharuskan membuat karangan yang berkenaan dengan orang atau karyawan yang sedang dinilainya.

e. *Critical Incident*

Dengan metode ini penilai harus mencatat semua kejadian mengenai tingkah laku bawahannya sehari-hari yang kemudian dimasukkan ke dalam buku catatan khusus yang terdiri dari berbagai macam kategori tingkah laku bawahannya. Misalnya mengenai inisiatif, kerjasama, dan keselamatan.

2) *Metode Modern*

Metode ini merupakan perkembangan dari metode tradisional dalam menilai kinerja karyawan, yang termasuk ke dalam metode ini adalah :

a. *Assement center*

Metode ini biasanya dilakukan dengan pembentukan tim penilaian khusus. Cara penilaian tim dilakukan dengan wawancara, permainan bisnis, dan lain-lain. nilai indeks kinerja setiap karyawan adalah rata-rata bobot dari tim penilai. Indeks kinerja dengan cara ini diharapkan akan lebih baik dan objektif karena dilakukan beberapa anggota tim.

b. *Managemen by objective (MBO=MBS)*

Dalam metode ini karyawan langsung diikut sertakan dalam perumusan dan pemutusan persoalan dengan memperhatikan kemampuan bawahan dalam menentukan sarannya masing-masing yang ditekankan pada pencapaian sasaran perusahaan.

c. *Human asset accounting*

Dalam metode ini, faktor pekerjaan dinilai sebagai individu modal jangka panjang dinilai dengan cara membandingkan terhadap variable-variabel yang dapat mempengaruhi keberhasilan perusahaan. Jika biaya untuk tenaga kerja meningkat laba pun akan meningkat. Maka peningkatan tenaga kerja tersebut telah berhasil.

4. Indikator Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kerja merupakan proses penilaian prestasi kerja karyawan yang dilakukan oleh pimpinan perusahaan sebagai upaya *controlling* yang dilakukan secara sistematis sesuai dengan tugas kerja yang dibebankan perusahaan. Menurut Mathis (2012 : 378) menjelaskan bahwa terdapat beberapa indikator yang mengukur kinerja karyawan, yaitu :

- a. Kualitas, merupakan suatu penilaian yang mengarah pada hasil akhir yang dicapai oleh karyawan mendekati sempurna dalam arti memenuhi tujuan yang diharapkan.
- b. Kuantitas, merupakan jumlah yang dihasilkan oleh karyawan, dan dinyatakan dalam istilah unit kerja ataupun jumlah siklus yang dihasilkan.

- c. Keandalan, merupakan penilaian kerja yang mengarah pada kemampuan karyawan dalam melakukan pekerjaan yang mencakup konsistensi kinerja serta keandalan dalam pelayanan, akurat, benar, dan tepat.
- d. Kehadiran, merupakan keyakinan karyawan dalam bekerja setiap harinya berdasarkan dengan jadwal maupun jam kerja yang sudah ditentukan.

Afandi (2018:89) juga berpendapat bahwa indikator kinerja karyawan , antara lain :

- a. Kualitas Kerja, Adanya kualitas kerja yang baik dalam setiap karyawan dapat meminimalisasi tingkat kesalahan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan yang akan berdampak pada kemajuan perusahaan.
- b. Kuantitas, menunjukkan banyak pekerjaan yang dilakukan dalam suatu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat berjalan sesuai dengan tujuan organisasi.
- c. Efisiensi dalam melaksanakan tugas, menggunakan sumber daya yang ada secara bijaksana dan hemat dalam melaksanakan pekerjaan.
- d. Disiplin kerja, taat kepada peraturan yang telah ditetapkan perusahaan.
- e. Inisiatif, Adanya inisiatif dalam diri anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan serta mengantisipasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah.
- f. Ketelitian, tingkat kesesuaian hasil pengukuran kerja, apakah pekerjaan sudah mencapai tujuan atau belum.
- g. Kejujuran, melakukan pekerjaan dengan sebenar-benarnya.
- h. Kreativitas, melibatkan pemunculan gagasan baru dalam melakukan pekerjaan.

Syahyuni (2018) menyebutkan bahwa terdapat enam indikator kinerja karyawan, yaitu :

- a. Kualitas kerja adalah akurasi, ketelitian, tingkat dapat diterimanya pekerjaan yang dilakukan.
- b. Produktivitas adalah kuantitas dan efesiensi kerja yang dihasilkan pekerjaan dalam periode waktu tertentu.
- c. Pengetahuan adalah keahlian praktis dan teknis serta informasi yang digunakan dalam pekerjaan.
- d. Kepercayaan adalah tingkatan dimana karyawan dapat dipercaya dalam menyelesaikan pekerjaan dan tindak lanjutnya.
- e. Ketersediaan adalah dimana karyawan tingkatan dimana karyawan dapat memenuhi keseluruhan catatan ketersediaan.
- f. Kebebasan adalah dimana karyawan dapat melakukan pekerjaan sendiri dengan atau tanpa pengawasan supervisor.

2.1.3 Penempatan Kerja

1. Pengertian Penempatan Kerja

Dalam mewujudkan sumber daya manusia yang terampil dan handal, perusahaan harus mempertimbangkan strategi-strategi dalam menentukan karyawan yang akan mengisi posisi ataupun pekerjaan yang berada pada perusahaan. Keberhasilan dalam pengadaan karyawan terletak pada ketepatan manajemer dalam mengelola penempatan karyawan, baik penempatan pada karyawan baru yang telah melalui proses seleksi, maupun penempatan karyawan lama pada posisi dan jabatan yang baru.

Menurut Arifin (2018 : 37) mengatakan bahwa penempatan kerja merupakan suatu proses yang sangat menentukan dalam mendapatkan karyawan yang kompeten yang sangat dibutuhkan oleh perusahaan, karena penempatan kerja yang

tepat dapat membantu suatu perusahaan dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Hal ini selaras dengan pendapat Gomes dalam Sumanti Irene Ch (2018) yang mengemukakan bahwa penempatan kerja merupakan salah satu fungsi terpenting dalam manajemen sumber daya manusia, tepat atau tidaknya seorang karyawan pada satu posisi tertentu tergantung pada penempatan kerja yang dilakukan oleh manajer perusahaan. Jika penempatan kerja tidak direncanakan dan dilaksanakan dengan baik, maka akan berakibat fatal terhadap pencapaian tujuan-tujuan organisasi.

Dari uraian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa penempatan tenaga kerja adalah pembagian posisi dan tugas pekerjaan kepada karyawan dalam suatu perusahaan, kemudian setiap karyawan mampu untuk mempertanggung jawabkan segala resiko ataupun kemungkinan-kemungkinan yang akan terjadi terhadap tugas-tugas yang dilaksanakan, wewenang serta tanggung jawabnya. Penempatan karyawan yang baik akan menimbulkan kepuasan dan memotivasi karyawan untuk bekerja secara lebih giat lagi.

2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penempatan Kerja

Ashari (2020 : 26) mengatakan bahwa faktor-faktor yang harus diperhatikan dalam penempatan kerja karyawan, antara lain :

a) Riwayat Pendidikan Karyawan

Riwayat pendidikan merupakan pertimbangan perusahaan dalam dalam menentukan layak atau tidaknya seorang karyawan ditempatkan dalam posisi tertentu, karena merupakan tolak ukur yang akan menjadi dasar pertimbangan perusahaan sebelum menempatkan karyawan pada posisi tertentu.

b) Keahlian Karyawan

Selain pendidikan, keahlian seorang karyawan juga seharusnya dapat dijadikan pertimbangan perusahaan dalam penempatan kerja karena jika seorang karyawan mendapatkan pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya maka produktivitas kinerjanya akan meningkat.

c) Kondisi Kesehatan Fisik Karyawan

Perusahaan yang dalam hal ini personalia perlu mempertimbangkan kesehatan fisik dan mental karyawan dalam melakukan penempatan kerja, karena akan sangat mempengaruhi kinerja karyawan.

d) Usia Karyawan

Faktor usia juga perlu mendapatkan pertimbangan, sebab usia karyawan dapat mempengaruhi tingkat produktivitasnya.

Seluruh faktor yang mempengaruhi penempatan kerja karyawan dapat mempengaruhi manajemen perusahaan dalam mengambil kebijakan yang berkaitan dengan penempatan kerja. Penempatan kerja karyawan yang tepat sasaran dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan akan menciptakan kinerja karyawan yang lebih optimal.

3. Prinsip-Prinsip Penempatan Kerja

Penempatan kerja karyawan merupakan suatu proses interpretasi dari kebijakan perusahaan dengan relevansi metode rekrutment dan merupakan suatu dasar dalam menentukan jabatan yang diberikan kepada karyawan. Menurut Devi & Susilo (2016:132) menyatakan bahwa prinsip-prinsip yang harus diperhatikan dalam penempatan kerja karyawan, yaitu :

a. Prinsip Kemanusiaan

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

b. Prinsip Demokrasi

Prinsip ini menunjukkan adanya rasa saling memiliki dan saling mengisi dalam melaksanakan kegiatan.

c. Prinsip *The Right Man On The Right Place*

Prinsip ini memiliki arti bahwasanya penempatan kerja setiap karyawan harus didasari pada kemampuan, keahlian, Pendidikan, dan pengalaman yang dimiliki oleh karyawan yang bersangkutan.

d. Prinsip *Equal Pay For Equal Work*

Prinsip ini lebih menekankan pada pemberian balas jasa terhadap karyawan yang didasari atas prestasi kerja yang dicapai oleh karyawan.

e. Prinsip Kesatuan Arah

Prinsip ini menyatakan bahwa setiap karyawan dalam mengerjakan tugas-tugasnya satu arah, maksudnya adalah sejalan dengan program dan rencana yang sudah digariskan oleh perusahaan.

f. Prinsip Kesatuan Tujuan

Dalam prinsip ini, karyawan harus difokuskan pada tujuan yang hendak dicapai.

g. Prinsip Kesatuan Komando

Karyawan yang bekerja selalu dipengaruhi adanya komando yang diberikan sehingga setiap karyawan hanya mempunyai satu atasan.

h. Prinsip Efisiensi dan Produktivitas Kerja

Prinsip ini merupakan kunci kearah tujuan perusahaan karena efisiensi dan produktivitas kerja harus dicapai dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

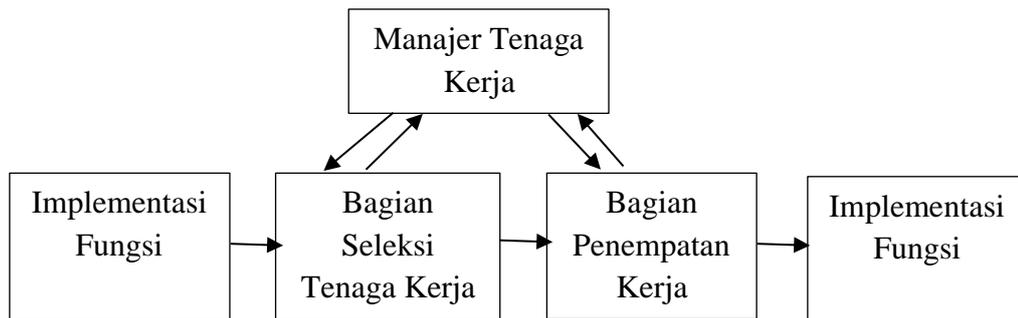
4. Prosedur Penempatan Kerja

Flippo (2013) mengatakan bahwa dalam memenuhi prosedur penempatan kerja, seorang personalia harus memenuhi tiga persyaratan diantaranya :

- 1) Adanya wewenang untuk menempatkan karyawan yang dilakukan dalam analisis tenaga kerja.
- 2) Petugas penempatan kerja harus memiliki standar yang akan digunakan dalam hal membandingkan calon karyawan.
- 3) Petugas tentunya memiliki pelamar pekerjaan yang kemudian akan diseleksi untuk ditempatkan pada posisi yang dibutuhkan.

Jika terdapat kesalahan dalam analisis penempatan kerja maka harus dilakukan tindakan lanjut dengan mengadakan program penyesuaian kembali karyawan terkait dengan keahliannya dan kemudian menugaskan kembali dengan pekerjaan atau tugas-tugas yang sesuai dengan bakat dan keahlian karyawan tersebut. Mekanisme kerja bagaian rekrutment dan penempatan kerja dapat digambarkan secara sistematis, sebagai berikut.

Gambar 2.1 Mekanisme Kerja Bagian Penempatan



Sumber : Sastrohadiwiryono (2002)

Keterangan gambar 2.1 adalah sebagai berikut :

- a. Manajer tenaga kerja mendelegasikan kekuasaannya kepada bagian seleksi tenaga kerja untuk melaksanakan proses seleksi guna mengisi posisi yang kosong berdasarkan kualifikasi tertentu.
- b. Bagian seleksi karyawan melaporkan segala kegiatan seleksi karyawan kepada manajer tenaga kerja yang juga merupakan atasan langsung mengenai pelaksanaan seleksi karyawan.
- c. Manajer tenaga kerja mendelegasikan kekuasaannya kepada bagian penempatan untuk menempatkan karyawan yang sudah lulus proses seleksi setelah berdasarkan laporan bagian seleksi.
- d. Bagian seleksi karyawan atas fungsi horizontalnya akan memberikan laporan hasil seleksi kepada bagian penempatan kerja guna mendapatkan tenaga kerja dengan posisi yang tepat.
- e. Bagian penempatan kerja akan melaporkan segala kegiatannya kepada manajer tenaga kerja atas pelaksanaan fungsi dalam penempatan kerja.

5. Indikator Penempatan Kerja

Deskripsi dan spesifikasi pekerjaan dapat dijadikan dasar program penempatan karyawan dalam suatu perusahaan. Keberhasilan dari program

penempatan kerja tersebut dapat dilihat dari peningkatan semangat, motivasi, dan kepuasan kerja yang tinggi. Menurut Suwatno & Yuniarsih (2013) mengatakan bahwa terdapat beberapa indikator yang dapat dijadikan dasar dalam melakukan penempatan kerja karyawan dalam suatu perusahaan, yaitu :

a. Prestasi Akademis

Prestasi akademis yang dimiliki karyawan dapat menentukan posisi serta pekerjaan yang akan menjadi tanggungjawabnya. Karyawan yang memiliki prestasi akademis yang tinggi ditempatkan pada pekerjaan yang memerlukan wewenang dan tanggung jawab yang tinggi, begitupula sebaiknya bagi karyawan yang prestasi akademisnya rendah ditempatkan pada pekerjaan dengan tanggung jawab yang rendah. Jadi latar belakang Pendidikan yang pernah dialami sebelumnya juga perlu dijadikan bahan pertimbangan.

b. Pengalaman Kerja

Seorang karyawan yang memiliki pengalaman kerja yang sejenis telah memiliki keahlian dan ketrampilan yang relatif cukup, sehingga tidak memerlukan waktu yang lama untuk mempelajari tugas-tugas yang menjadi tanggungjawab pekerjaannya dan biaya pelatihan dapat lebih efisien. Jadi pengalaman kerja pada pekerjaan yang sejenis hendaknya dapat menjadi bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam penempatan karyawan.

c. Kesehatan Fisik dan Mental

Kesehatan fisik dan mental seorang karyawan perlu dipertimbangkan dalam hal penempatan kerja karyawan untuk menghindari kerugian perusahaan. Manajemen perusahaan harus mempertimbangkan area kerja mana yang cocok

bagi tenaga kerja yang bersangkutan sesuai dengan Kesehatan fisik dan mentalnya yang tentunya dapat dilihat dari hasil pemeriksaan tes kesehatan.

Nugraha, dkk (2017) mengemukakan indikator penempatan kerja adalah sebagai berikut :

a. Kemampuan

Merupakan hal yang dibutuhkan untuk melakukan berbagai aktivitas mental seperti berfikir, menalar, dan memecahkan masalah.

b. Kecakapan

Dalam penempatan pegawai, kecakapan merupakan indikator yang dapat menentukan karyawan akan ditempatkan pada divisi tertentu.

c. Keahlian

Kemahiran atau kepandaian dalam suatu bidang juga menjadi indikator penilaian manajemen sumber daya manusia dalam menempatkan kerja karyawan.

Indikator dari penempatan ini mengacu dari pendapat Bernardin dan Russel dalam Riva'I (2015) sebagai berikut :

a. Pengetahuan, hal ini perlu diperhatikan dalam penempatan kerja karyawan.

Karyawan yang memiliki pengetahuan yang baik mengenai tugas dan tanggung jawabnya akan dengan mudah untuk menyelesaikan masalah-masalah yang menyangkut tentang tugas dan pekerjaannya.

b. Ketrampilan, dengan posisi yang tepat dan didukung oleh ketrampilan yang

baik dibidangnya akan sangat membantu karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya dengan baik, cepat, dan tepat.

- c. Kemampuan merupakan suatu kecakapan atau kapasitas mengenai suatu keahlian untuk melakukan beragam tugas dalam pekerjaan. Dengan demikian dalam penempatan kerja karyawan, perusahaan harus mengetahui kemampuan setiap karyawannya untuk dapat menempatkan karyawan dengan tepat.

2.1.4 Pelatihan

1. Pengertian Pelatihan

Setiap perusahaan pasti akan mengalami kondisi peralihan terhadap perubahan teknologi yang selalu berkembang dan semakin canggih. Perusahaan harus dapat beradaptasi terhadap perubahan tersebut agar dapat bertahan ditengah persaingan yang semakin ketat. Salah satu upaya yang dapat dilakukan perusahaan agar mampu menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut adalah melaksanakan program pelatihan terhadap karyawan.

“Pelatihan merupakan proses mengajarkan karyawan baru dan karyawan yang ada sekarang dalam perusahaan dengan melatih ketrampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka” (Dessler, 2015). Menurut Mangkuprawira (2014:134) mengungkapkan bahwa pelatihan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu, serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan baik, sesuai dengan standar perusahaan.

Widodo (2015) juga berpendapat bahwa pelatihan yang dilaksanakan oleh perusahaan bertujuan untuk meningkatkan produktivitas karyawan, meningkatkan kualitas, mendukung perencanaan SDM, dan meningkatkan perkembangan kemampuan dan keahlian karyawan”.

Dari berbagai pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwasanya pelatihan merupakan sebuah proses memperbaiki kemampuan tertentu, agar karyawan mampu bekerja sesuai dengan tanggung jawab yang dimiliki. Pelatihan dilakukan agar seorang karyawan mampu melaksanakan tugasnya dengan baik. Dengan demikian pelatihan akan mempengaruhi kinerja karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan oleh perusahaan.

2. Prinsip-Prinsip Pelatihan

Sofyandi (2013:155) mengemukakan bahwa prinsip-prinsip dalam pelatihan dijabarkan menjadi lima, antara lain :

1) *Participation*

Dalam pelaksanaan pelatihan, peserta pelatihan harus ikut aktif agar agar lebih cepat memahami serta menguasai materi yang disampaikan selama pelatihan.

2) *Repetition*

Senantiasa dilakukan secara berulang-ulang agar peserta lebih cepat memahami dan mengingat apa yang telah diberikan.

3) *Relevance*

Pelatihan yang dilaksanakan hendaknya saling berhubungan sebagai contoh peserta pelatihan terlebih dahulu diberikan penjelasan secara umum tentang suatu pekerjaan sebelum mereka mempelajari hal-hal khusus dari pekerjaan tersebut.

4) *Transference*

Program pelatihan harus disesuaikan dengan kebutuhankebutuhan yang nantinya akan dihadapi dalam pekerjaan yang sebenarnya.

5) *Feedback*

Artinya dalam setiap pelatihan yang dilaksanakan perusahaan selaludiharapkan adanya umpan balik untuk mengukur efektivitas pelatihan yang telah dilaksanakan. Dengan adanya umpan balik ini, peserta akan memperoleh informasi tentang hasil yang dicapai untuk mengetahui hasil kerja mereka.

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwasanya semakin rutin suatu perusahaan melaksanakan program pelatihan karyawan, maka akan semakin baik bagi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya agar tidak mudah terbelengkhai, sehingga dapat meningkatkan kemampuan kinerja karyawan.

3. **Metode Pelatihan**

Menurut Ansory & Indrasari (2018) menyatakan bahwa metode pelatihan dibagi menjadi dua jenis yaitu *on the job training* dan *off the job training*.

1) *On the job training* merupakan metode pelatihan yang paling banyak digunakan, karena metode ini lebih berfokus pada peningkatan produktivitas kinerja karyawan secara cepat. Metode ini dibagi menjadi enam macam, antara lain :

a. *Job instruction training*

Pelatihan ini dimulai dengan penjelasan awal tentang tujuan pekerjaan, dan menunjukkan menunjukkan langkah-langkah pelaksanaan pekerjaan. Dalam metode ini diperlukan analisis pekerjaan secara teliti.

b. *Apprenticeship*

Pelatihan ini mengarah pada proses penerimaan karyawan baru, dan bekerja sama dengan praktisi ahli untuk membimbing pelatihan karyawan baru

beberapa waktu tertentu. Keefektifan dan keberhasilan pelatihan dengan metode ini tergantung pada kemampuan praktisi yang ahli dalam mengawasi proses pelatihan.

c. Intership dan assistantships

Pelatihan ini hampir sama dengan metode apprenticeship tetapi metode ini lebih berfokus pada kekosongan pekerjaan yang menuntut Pendidikan formal yang lebih tinggi, contohnya adalah cooperative education project, yaitu pelatihan bagi pelajar yang menerima Pendidikan formal di sekolah yang bekerja di suatu perusahaan dan diperlakukan sama seperti karyawan dalam perusahaan tetapi dibawah pengawasan praktisi yang ahli.

d. Job rotation

Metode ini merupakan proses belajar yang biasanya mengisi kekosongan dalam manajemen dan teknikal. Metode ini memiliki keuntungan, yaitu pelatihan ini diberikan oleh manajer yang ahli maka peserta akan memperoleh tambahan pengetahuan mengenai pelaksanaan dan praktik dalam pekerjaan.

e. Junior boards dan committee assignment

Metode ini merupakan alternatif pelatihan dengan memindahkan peserta pelatihan dalam komite untuk bertanggung jawab dalam pengambilan keputusan administrasi.

f. Coaching dan Conseling

Pelatihan dengan metode ini merupakan aktifitas yang mengharapkan timbal balik dalam penampilan kerja, dukungan dari pelatih, dan penjelasan secara perlahan bagaimana melakukan pekerjaan secara tepat.

2) *Off the job training*

Pelatihan jenis ini merupakan pelatihan yang dilakukan diluar jam kerja dan berlangsung dilokasi yang jauh dari tempat kerja dengan tujuan agar peserta lebih fokus. Pelatihan *off the jobs training* dibagi menjadi beberapa jenis, antara lain :

- a. *Vestibule Training*, Pelatihan ini dilakukan ditempat tersendiri yang dikondisikan seperti tempat aslinya. Pelatihan ini digunakan untuk mengajarkan keahlian kerja yang khusus.
- b. *Lecture*, Pelatihan ini dilakukan dengan cara menyampaikan berbagai macam informasi kepada Sebagian besar orang dengan waktu yang bersamaan.
- c. *Independent Self-Study*, Pelatihan yang mengharapakan peserta untuk melatih diri sendiri, misalnya dengan membaca buku, majalah professional, mengambil kursus pada universitas local dan mengikuti pertemuan professional.
- d. *Visual Presentations*, Pelatihan ini menggunakan televisi, film, video, dan presentasi menggunakan slide.
- e. *Conferences dan discussion*, Pelatihan yang digunakan untuk pelatihan pengambilan keputusan dan masingmasing peserta dapat saling belajar antara satu dengan yang lainnya.
- f. *Teleconferencing*, Bentuk pelatihan jenis ini menggunakan satelit, yang pelatih dan peserta berada di tempat yang berbeda.
- g. *Case Studies*, Bentuk pelatihan yang digunakan dalam kelas bisnis, yaitu peserta dituntut untuk menemukan prinsipprinsip dasar dengan menganalisa masalah yang ada.

- h. *Role Playing*, Pelatihan ini mengkondisikan peserta pada permasalahan tertentu, dimana peserta harus menyelesaikan masalah tersebut seolah-olah terlibat secara langsung.
- i. *Simulation*, Pelatihan yang menciptakan kondisi belajar yang sangat sesuai dan mirip dengan kondisi pekerjaan.
- j. *Programmed Instruction*, Bentuk pelatihan aplikasi prinsip dalam kondisi operasional biasanya menggunakan computer.
- k. *Computer-based Training*, Berlangsungnya pelatihan ini diharapkan memiliki hubungan interaktif antara komputer dan peserta, yaitu peserta diminta untuk merespon secara langsung selama proses belajar.
- l. *Laboratory Training*, Pelatihan ini terdiri atas kelompok diskusi yang tidak beraturan. Setiap peserta diharapkan untuk mengemukakan perasaannya antara satu dan yang lain, tujuannya adalah menciptakan kewaspadaan dan meningkatkan sensitivitas terhadap perilaku dari perasaan orang lain ataupun kelompok.
- m. *Programmed Group Exercise*, Pelatihan ini melibatkan peserta untuk bekerja sama dalam memecahkan permasalahan.

4. Indikator Pelatihan Karyawan

Menurut Mangkunegara (2013 : 62), beberapa indikator yang dapat mempengaruhi pelatihan antara lain :

1. Tujuan Pelatihan

Tujuan dalam pelatihan harus konkrit dan dapat diukur, maka dari itu pelatihan yang diselenggarakan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan kerja agar peserta mampu mencapai kinerja secara maksimal.

2. Materi

Materi yang terdapat dalam pelatihan biasanya dapat berupa pengelolaan (manajemen), kepemimpinan, psikologis, disiplin, etika, dan pelaporan kerja.

3. Metode Yang Digunakan

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

4. Kualifikasi Peserta

Peserta pelatihan merupakan karyawan perusahaan yang sudah memenuhi kualifikasi dan mendapatkan rekomendasi dari manajer perusahaan.

5. Kualifikasi Pelatih (Instruktur)

Pelatih yang akan melatih atau memberikan materi harus memenuhi kualifikasi persyaratan, antara lain : memiliki keahlian yang berhubungan dengan materi pelatihan yang akan dilaksanakan, mampu membangkitkan motivasi karyawan.

Menurut Sofyandi (2013 : 115) mengemukakan bahwa terdapat 5 indikator pelatihan yang dapat dijabarkan sebagai berikut :

1. *Participation*, artinya dalam pelaksanaan pelatihan para peserta harus ikut aktif agar lebih cepat menguasai dan mengetahui berbagai materi yang diberikan.
2. *Repetition*, artinya senantiasa dilakukan berulang-ulang agar peserta lebih cepat memahami dan mengingat apa yang telah diberikan.

3. *Relevance*, artinya harus saling berhubungan sebagai contoh para peserta latihan terlebih dahulu diberikan penjelasan secara umum tentang suatu pekerjaan sebelum mereka mempelajari hal-hal khusus dari pekerjaan tersebut.
4. *Transference*, artinya program pelatihan harus disesuaikan dengan kebutuhan-kebutuhan yang nantinya akan dihadapi dalam pekerjaan sebenarnya.
5. *Feedback*, artinya program pelatihan yang dilaksanakan selalu dibutuhkan umpan balik untuk mengukur sejauh mana keberhasilan program tersebut. Dengan adanya umpan balik ini, peserta akan memperoleh informasi tentang hasil yang dicapai untuk mengetahui hasil kerja mereka.

Keberhasilan suatu program pelatihan ditentukan oleh lima komponen menurut Ansory dan Indrasari (2018:191) :

1. Sasaran pelatihan atau pengembangan : setiap pelatihan harus mempunyai sasaran yang jelas yang bisa diuraikan kedalam perilaku-perilaku yang dapat diamati dan diukur supaya bisa diketahui efektivitas dari pelatihan itu sendiri.
2. Pelatih (Trainer): pelatih harus bisa mengajarkan bahan-bahan pelatihan dengan metode tertentu sehingga peserta akan memperoleh pengetahuan, keterampilan dan sikap yang diperlukan sesuai dengan sasaran yang ditetapkan.
3. Bahan-bahan latihan: bahan-bahan latihan harus disusun berdasarkan sasaran pelatihan yang telah ditetapkan.

4. Metode latihan (termasuk alat bantu): Setelah bahan dari latihan ditetapkan maka langkah berikutnya adalah menyusun metode latihan yang tepat.
5. Peserta (*Trainee*): Peserta merupakan komponen yang cukup penting, sebab keberhasilan suatu program pelatihan tergantung juga pada pesertanya.

2.1.5 Pengembangan Karir

1. Pengertian Pengembangan Karir

Pengembangan karir merupakan suatu hal yang sangat diharapkan oleh karyawan karena seorang karyawan ingin mendapatkan hak yang lebih tinggi dari apa yang telah diperoleh sebelumnya. Menurut Widodo (2015:114) menyatakan bahwa pengembangan karir merupakan suatu kondisi dimana adanya peningkatan jenjang karir atau jabatan seseorang karyawan dalam suatu perusahaan sehingga dapat memenuhi kebutuhannya, dan didukung dengan penilaian kepribadian pada diri seseorang khususnya pada pengalaman dan latar belakang pendidikan. Hal ini selaras dengan pendapat Mangkunegara (2013) yang menyatakan bahwa pengembangan karir merupakan salah satu aktifitas perusahaan yang membantu karyawan merencanakan karir masa depan mereka dip perusahaan agar perusahaan dan karyawan yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimal.

Pengembangan karir merupakan proses untuk mempersiapkan karyawan menduduki posisi maupun jabatan tertentu dalam suatu perusahaan pada masa mendatang (Kadarisman, 2012). Berdasarkan uraian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir merupakan salah satu strategi yang dilakukan perusahaan dimana karyawan dipersiapkan untuk meningkatkan potensi diri dengan menduduki jabatan baru dalam suatu perusahaan dimasa mendatang.

2. Tujuan Pengembangan Karir

Suatu perusahaan melaksanakan program pengembangan karir tentunya memiliki beberapa tujuan yang hendak dicapai. Menurut Mangkunegara (2009) mengatakan bahwa pengembangan karir memiliki beberapa tujuan, yaitu :

- 1) Membantu pencapaian tujuan individu yang dalam hal ini adalah karyawan dan tujuan perusahaan.
- 2) Menunjukkan hubungan kesejahteraan pegawai. Suatu perusahaan merencanakan karir karyawan dengan meningkatkan kesejahteraannya agar karyawan memiliki loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan.
- 3) Membantu karyawan menyadari potensi dirinya. Dengan adanya pengembangan karir ini akan membantu menyadari karyawan untuk menduduki suatu jabatan tertentu yang sesuai dengan keahliannya.
- 4) Memperkuat hubungan antara karyawan dan perusahaan. Pengembangan karir akan memperkuat hubungan dan sikap karyawan terhadap perusahaan, karena karyawan merasakan mendapatkan haknya pada perusahaan yang merencanakan karir karyawannya.
- 5) Pengembangan karir merupakan suatu strategi dalam menciptakan iklim kerja yang positif dan karyawan menjadi lebih bermental sehat.
- 6) Membantu memperkuat pelaksanaan program-program perusahaan.
- 7) Pengembangan karir dalam menurunkan tingkat turn over perusahaan dan dapat mengefektifkan biaya kepegawaian.
- 8) Mengurangi keusangan dan kebosanan profesi dan manajerial.
- 9) Perencanaan karir dilaksanakan untuk mengintegrasikan perencanaan kerja dan kepegawaian.

- 10) Pengembangan karir berhubungan dengan jarak waktu yang panjang. Hal ini karena penempatan suatu posisi jabatan memerlukan persyaratan dan kualifikasi yang sesuai dengan porsinya.

3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karir

Menurut pendapat Sunyoto (2013), menyatakan bahwa pengembangan karir memiliki beberapa faktor yang mempengaruhi, contohnya :

1. Hubungan Pegawai dan Organisasi

Pada situasi ideal, perusahaan dan karyawan memiliki posisi yang saling menguntungkan. Keadaan ini akan mampu menciptakan kondisi yang harmonis antara karyawan dan perusahaan sehingga dapat menghasilkan produktivitas yang tinggi.

2. Personalitas karyawan

Personalitas karyawan yang menyimpang dapat menyebabkan terganggunya manajemen karir karyawan, seperti : terlalu emosional, apatis dan ambisius.

3. Faktor-Faktor Eksternal

Manajemen karir dalam suatu organisasi menjadi kacau karena adanya intervensi dari pihak luar. Karyawan yang mempromosikan jabatan lebih tinggi akan dibatalkan karena ada orang yang di drop out dari luar perusahaan. Dengan demikian masalah ini dapat mengacaukan manajemen karir yang telah dirancang oleh perusahaan.

4. *Politicking* dalam Organisasi

Faktor-faktor seperti intrik-intrik, hubungan antar teman dan nepotisme yang lebih dominan dapat mempengaruhi karir seseorang.

5. Sistem Penghargaan

Perusahaan yang tidak memiliki system penghargaan akan cenderung memperlakukan karyawannya secara subjektif.

6. Jumlah Karyawan

Jumlah karyawan yang dimiliki sebuah perusahaan akan mempengaruhi manajemen karir. Jika jumlah karyawannya sedikit, maka manajemen karir akan sederhana dan mudah dikelola.

7. Ukuran Organisasi

Ukuran organisasi yang dimaksud dalam hal ini adalah jumlah jabatan yang ada dalam perusahaan tersebut, termasuk jumlah jenis pekerjaan, jumlah karyawan yang dibutuhkan .

8. Kultur Organisasi

Setiap perusahaan pastinya memiliki kulturnya tersendiri, seperti terdapat perusahaan yang cenderung berkultur profesional, objektif, dan rasional. Ada juga perusahaan yang cenderung feodalistik, rasional, dan demokratis. Dan terdapat beberapa organisasi yang cenderung menghargai prestasi kerja dan mementingkan senioritas karyawan.

9. Tipe Manajemen

Jika manajemen suatu perusahaan cenderung tertutup, maka keterlibatan karyawan dalam hal pembinaan karirnya cenderung minimal, begitupula sebaliknya.

4. Indikator Pengembangan Karir

Menurut Hasibuan (2012:31) menyatakan bahwa indikator pengembangan karir adalah sebagai berikut :

1) Pendidikan

Pendidikan merupakan acuan yang digunakan perusahaan untuk meningkatkan karir seorang karyawannya. Semakin tinggi pendidikan seorang karyawan maka semakin tinggi pula peluang peningkatan karirnya, begitu juga sebaliknya.

2) Pelatihan

Pelatihan merupakan fasilitas yang seharusnya didapatkan karyawan untuk dapat meningkatkan kualitas kerja dan karirnya dimasa mendatang.

3) Mutasi

Mutasi dapat diartikan sebagai pemindahan dan penempatan karyawan dalam jabatan yang lebih tinggi berdasarkan pada prestasi kerja karyawan.

4) Promosi Jabatan

Memberikan pengakuan, jabatan, dan imbalan jasa yang semakin tinggi kepada karyawan yang memiliki prestasi yang tinggi.

5) Masa Kerja

Masa kerja adalah jangka waktu atau lamanya seseorang bekerja pada suatu perusahaan (Koesindratmono, 2011). Lamanya seseorang bekerja maupun mengabdikan kepada perusahaan menunjukkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan, dan perusahaan memberikan *feedback* berupa gaji, tunjangan yang tinggi, maupun pengembangan karir.

Menurut Simamora, (2012, p.412) dimensi dan indikator untuk mengukur pengembangan karir berkaitan dengan :

- 1) Mutasi terkait dengan promosi, rotasi, dan demosi;
- 2) Seleksi terkait dengan penerimaan, psikotes, wawancara seleksi, tes kesehatan, wawancara oleh penyelia, keputusan penerimaan;
- 3) Penempatan terkait dengan pendidikan, pengetahuan kerja, keterampilan kerja, pengalaman kerja;
- 4) Pendidikan terkait dengan tingkat pendidikan yang disyaratkan, pendidikan alternatif; dan
- 5) Pelatihan terkait dengan instruktur, peserta, materi, metode, tujuan, sasaran.

Indikator pengembangan karir menurut A.Sihotang (2006:213) adalah :

- 1) Kebijakan organisasi merupakan yang paling dominan dalam mempengaruhi pengembangan karir seseorang karyawan dalam perusahaan. Kebijakan perusahaan merupakan penentu ada tidaknya pengembangan karir dalam perusahaan.
- 2) Prestasi kerja merupakan bagian penting dari pengembangan karir seorang karyawan. Karyawan yang mempunyai prestasi kerja baik dalam perusahaan biasanya mendapatkan promosi jabatan, karena prestasi kerja merupakan salah satu acuan bagi organisasi dalam melakukan pengembangan karir.
- 3) Latar belakang pendidikan merupakan salah satu bahan acuan bagi perusahaan untuk meningkatkan karir seorang karyawan, semakin tinggi latar belakang pendidikan seorang karyawan maka semakin besar pula harapan peningkatan karirnya, begitu pula sebaliknya.

- 4) Pelatihan merupakan fasilitas yang diperoleh karyawan dari perusahaan untuk dapat membantu peningkatan kualitas kerja dan karir dimasa mendatang.
- 5) Pengalaman kerja merupakan bagian penting dari pengembangan karir yang berguna untuk dapat memberikan kontribusi di berbagai posisi pekerjaan.
- 6) Kesetiaan pada organisasi merupakan tingkat kesetiaan atau loyalitas seorang karyawan pada perusahaan, semakin lama karyawan bekerja pada perusahaan loyalitasnya tinggi.
- 7) Keluwesan bergaul dan hubungan antar manusia merupakan kebutuhan seseorang untuk dihormati dan diakui keberadaannya baik oleh lingkungan internal maupun eksternal perusahaan

2.2 Hubungan Antar Variabel

2.2.1 Hubungan Penempatan Kerja dengan Kinerja Karyawan

Penempatan kerja merupakan suatu proses pengisian maupun penugasan karyawan pada jabatan serta tugas yang baru. Pengisian maupun penugasan ini dapat berupa penugasan pertama yang diberikan kepada karyawan baru yang telah melalui proses seleksi dan rekrutment dan dapat juga berasal dari promosi, peningkatan jabatan, penurunan jabatan (demosi), maupun pemutusan hubungan kerja. Dalam hal penempatan kerja karyawan, manajemen perusahaan harus didasarkan pada spesifikasi pekerjaan dengan berpedoman kepada prinsip "*the right man in the right place and the right man behind the right job*" yang berarti penempatan orang-orang yang tepat pada tempat yang tepat, dan penempatan orang yang tepat untuk jabatan yang tepat.

Penempatan kerja menjadi salah satu variabel yang penting untuk meningkatkan kinerja karyawan, karena dengan adanya pengisian jabatan serta tugas baru yang diberikan perusahaan kepada karyawan yang sesuai dengan kemampuan dan keahlian karyawan akan dapat memotivasi serta memicu peningkatan kinerja karyawan, begitupula sebaliknya bilamana perusahaan salah dalam penempatan kerja karyawan maka akan menimbulkan menurunnya kinerja karyawan karena tugas pekerjaan yang diberikan tidak sesuai dengan kemampuan yang dimiliki karyawan. Pernyataan tersebut didukung oleh penelitian Swari, dkk (2022) yang menyatakan bahwa penempatan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian tersebut selaras dengan penelitian Sahadewa & Indah (2021) dengan judul “ Pengaruh Penempatan Karyawan dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Karyawan Pada Handara Golf and Resort Bali” yang menyatakan bahwa penempatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian serupa juga dilakukan oleh Simanjuntak (2019) dengan judul “Pengaruh Penempatan Kerja, Pengembangan Karir, dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk Area Pematangsiantar” yang menyatakan bahwa variabel penempatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk Area Pematangsiantar.

2.2.2 Hubungan Pelatihan dengan Kinerja Karyawan

Kemampuan seseorang merupakan salah satu hal yang sangat dibutuhkan dalam menunjang seluruh aktivitas dalam kehidupan. Begitupun dengan seorang karyawan, untuk dapat meningkatkan kinerjanya dalam melaksanakan tugas-tugas dengan baik, maka salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah mengikuti

kegiatan pelatihan. Pelatihan merupakan salah satu strategi yang dilakukan perusahaan dalam rangka menciptakan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas dan terampil.

Menurut Mangkuprawira (2014:134) mengatakan bahwa pelatihan karyawan merupakan suatu proses mengajarkan pengetahuan, sikap dan keahlian tertentu yang berhubungan dengan pekerjaan karyawan agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawab yang telah diberikan perusahaan dengan baik, sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Pelatihan menjadi salah satu faktor penentu yang penting dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan dalam suatu perusahaan, karena dengan melaksanakan pelatihan secara rutin karyawan mampu memahami dengan baik jobs description yang menjadi tanggung jawabnya, sehingga karyawan mampu bekerja dengan maksimal dan terampil dalam menyelesaikan masalah maupun kendala dalam pekerjaannya. Pernyataan tersebut didukung dengan penelitian yang dikemukakan oleh Diah (2018) yang menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Petrokimia Gresik. Penelitian senada juga dilakukan oleh Khastelia dan Saleh (2020) dengan judul “Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Kantor Pusat PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung” yang menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Kantor Pusat PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung. Selain itu hasil penelitian yang dilakukan oleh Anggreni (2018) yang menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada LPD Kabupaten Buleleng. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Priyanto (2018) yang berjudul “Pengaruh Pelatihan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja dengan Kepuasan

Kerja Karyawan sebagai Variabel Intervening Pada Grand Keisha Hotel Yogyakarta” yang menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dikemukakan oleh Edi, dkk (2014) dengan judul “Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang) juga menyatakan bahwa terdapat pengaruh tidak signifikan antara pelatihan terhadap kinerja karyawan.

2.2.3 Hubungan Pengembangan Karir dengan Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2013) mengemukakan bahwa pengembangan karir merupakan suatu aktifitas yang dilakukan oleh perusahaan yang bertujuan untuk membantu karyawan dalam perencanaan karir, sehingga perusahaan dan karyawannya dapat mengembangkan diri secara maksimal. Pengembangan karir memiliki eksistensi yang sangat besar bagi perusahaan swasta maupun pemerintah karena dijadikan tolak ukur bagi karyawan dalam melakukan pembinaan karirnya. Pengembangan karir juga merupakan suatu strategi yang dilakukan oleh perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawannya, karena dengan adanya program pengembangan karir ini karyawan akan termotivasi untuk lebih mengembangkan diri serta menunjukkan kinerja yang baik bagi perusahaan.

Hal tersebut didukung oleh penelitian Sianturi (2018) yang menyatakan bahwa pengembangan karir memiliki peranan yang sangat penting untuk meningkatkan kinerja para karyawan dan menghasilkan Sumber Daya Manusia yang berkualitas, maka dari itu pengembangan karir berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan. Selaras dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Kaseger, dkk (2017) yang menyatakan bahwa pengembangan karir, pengalaman

kerja, dan keterlibatan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Manado. Sedangkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Putri & Fianto (2019) dengan judul “Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Motivasi dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus PT. Barata Indonesia (Persero) Gresik) menyatakan bahwa pengembangan karir tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.3 Hasil Penelitian Sebelumnya

Penelitian terdahulu dapat dijadikan sebagai landasan empiris maupun dasar pijakan dalam penyusunan penelitian ini. Berikut ini merupakan beberapa penelitian terdahulu yang dijadikan acuan dalam penelitian ini, adalah sebagai berikut :

2.3.1 Penempatan Kerja dengan Kinerja Karyawan

Hasil penelitian Alicia, dkk (2021) dengan judul “Pengaruh Penempatan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Royal Coconut” dimana dalam penelitian yang dilakukan sama-sama menggunakan variabel bebas berupa Penempatan Kerja (X_1) dan variabel terikat yaitu Kinerja Karyawan (Y), namun dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis data dengan *Partial Least Square* (PLS) dengan hasil penempatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, penempatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Royal Coconut.

Hasil penelitian Ariani (2018) dengan judul “Pengaruh Penempatan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Asam Jawa Medan” dengan persamaan menggunakan variabel Penempatan Kerja (X_1) dan dengan teknik analisis yang sama yaitu menggunakan Analisis Regresi Linier Berganda, sedangkan perbedaannya terletak pada lokasi penelitian dan variabel terikat yang digunakan dalam penelitian Ariani yaitu variabel Prestasi Kerja dengan hasil penelitian yang menyatakan bahwa penempatan kerja dan kompensasi berpengaruh positif secara parsial terhadap Kinerja Karyawan telah terbukti dari nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($2,138 > 2,000$ dan $2,933 > 2,000$).

Hasil penelitian Ashari (2020) yang berjudul “Analisis Kesesuaian Penempatan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada PT. Askrimdo (PERSEO) Makassar”. Adapun persamaan penelitian yang dilakukan oleh Ashari dengan penelitian ini yaitu berada pada variabel Penempatan Kerja (X_1) sedangkan perbedaannya terletak pada variabel terikat dan juga teknik analisis yang digunakan dalam penelitian Ashari yaitu dengan menggunakan Analisis Regresi Linier Sederhana dengan hasil koefisien regresi linier sederhana sebesar 0,203 yang berarti bahwa penempatan kerja berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan pada PT. Askrimdo (Persero) Makassar, dan pengujian secara parsial (t) memperoleh hasil nilai t hitung = 8,086 dan nilai t tabel sebesar 1,674 yang menunjukkan bahwa prestasi kerja berpengaruh secara nyata dalam penempatan kerja pada PT. Askrimdo (Persero) Makassar.

Berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Cahyanti (2018) yang berjudul “Pengaruh Penempatan Kerja, Kompensasi dan Lingkungan Kerja Islami Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk.

Kantor Cabang Syariah Semarang” menyatakan bahwa variabel penempatan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan hasil uji t_{test} nilai koefisien beta dari variabel penempatan kerja yaitu 0,102 dengan nilai tidak signifikan $> 0,05$ (0,488). Adapun persamaan penelitian yang dilakukan oleh Cahyanti dan penelitian ini terletak pada variabel Penempatan Kerja (X_1) dan variabel Kinerja Karyawan (Y), selain itu penelitian ini juga menggunakan teknik analisis data yang serupa yaitu Analisis Regresi Linier Berganda. Sedangkan perbedaannya terletak pada lokasi penelitian dan objek penelitian.

Hasil serupa juga ditemukan pada penelitian Rigiska R. Muntu, dkk (2017) dengan judul “Pengaruh Seleksi, Pelatihan dan Penempatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk. Kantor Cabang Manado” yang menunjukkan bahwa penempatan kerja tidak mempengaruhi kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan dari nilai t_{hitung} sebesar -1,154, dengan nilai probabilitas (sig) $t > 5\%$ ($0,254 > 0,05$), maka secara parsial variabel Penempatan Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Adapun persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan penulis terletak pada variabel Penempatan Kerja (X_1), Pelatihan (X_2), dan Kinerja Karyawan (Y) dengan menggunakan teknik analisis yang sama yaitu Analisis Regresi Linier Berganda sedangkan perbedaannya terletak pada lokasi/objek penelitian, dan jumlah hipotesis yang digunakan dalam penelitian.

2.3.2 Pelatihan dengan Kinerja Karyawan

Hasil penelitian Hermawati (2021) yang berjudul “Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank BJB di Cabang Balaraja Banten”

yaitu nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau ($8,587 > 1,985$) yang berarti bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara pelatihan terhadap kinerja karyawan pada Bank BJB Cabang Balaraja Banten. Adapun persamaan dalam penelitian ini terletak pada variabel Pelatihan (X_2), dan variabel Kinerja Karyawan (Y) dengan menggunakan teknik analisis yang sama yaitu Analisis Regresi Linier Berganda. Sedangkan, perbedaan dalam penelitian adalah Hermawati menggunakan uji Autokorelasi sedangkan penulis hanya menggunakan tiga uji dalam Uji Asumsi Klasik yaitu uji normalitas, heteroskedastisitas, dan multikolinearitas.

Hasil penelitian Berliana, dkk (2021) dengan judul “Pengaruh Pelatihan dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Celuk Agung Lovina” yang menyatakan bahwa Pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada Hotel Celuk Agung Lovina sehingga semakin baik pelatihan karyawan maka semakin baik kinerja yang dihasilkan karyawan. Selain itu penelitian ini juga menyatakan adanya pengaruh positif antara Pelatihan dan Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Kinerja Karyawan, Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Kinerja Karyawan, dan Pelatihan terhadap Lingkungan Kerja Non Fisik pada Hotel Celuk Agung Lovina. Adapun persamaan dalam penelitian ini, yaitu terletak pada variabel Pelatihan (X_2), dan Kinerja Karyawan (Y) sedangkan perbedaan dalam penelitian ini yaitu terletak pada jumlah populasi dan sampel serta lokasi penelitian.

Hasil penelitian Syifa (2019) yang berjudul “Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pegadaian (Persero) Tbk Cabang Syariah Keutapang” dengan hasil penelitian Pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, pengembangan karir berpengaruh positif

terhadap kinerja karyawan, pelatihan dan pengembangan karir secara Bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Pegadaian (Persero) Cabang Syariah Keutapang. Adapun persamaan dalam penelitian ini terletak pada variabel yang digunakan seperti Pelatihan (X_2), Pengembangan Karir (X_3), dan Kinerja Karyawan (Y) dengan menggunakan teknik analisis yang sama yaitu Analisis Regresi Linier Berganda sedangkan perbedaan dalam penelitian ini terletak pada teknik sampling yang digunakan dan dalam penelitian Syifa menggunakan pengaruh simultan sedangkan dalam penelitian ini hanya menunjukkan pengaruh secara parsial.

Hasil penelitian yang dikemukakan oleh Priyanto (2018) yang berjudul “Pengaruh Pelatihan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja Karyawan sebagai Variabel Intervening Pada Grand Keisha Hotel Yogyakarta” menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan dalam penelitian ini terletak pada variabel Pelatihan (X_2), dan Kinerja Karyawan (Y), serta menggunakan teknik analisis yang sama yaitu Analisis Regresi Linier Berganda. Sedangkan perbedaannya dalam penelitian yang dilakukan oleh Priyanto menggunakan variabel intervening sedangkan dalam penelitian ini penulis hanya menggunakan variabel bebas dan terikat.

Hasil Penelitian Edi, *et al.*, (2014) dengan judul “Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang) juga menyatakan bahwa terdapat pengaruh tidak signifikan antara pelatihan terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$ atau ($0,593 < 2,011$) dan nilai signifikan lebih besar daripada nilai alpha

(0,556 > 0,05). Persamaan dalam penelitian ini terletak pada variabel Pelatihan (X_2), dan Kinerja Karyawan (Y) dan sama-sama menggunakan pendekatan kuantitatif dalam penyelesaiannya. Sedangkan perbedaannya terletak pada lokasi penelitian dan hipotesis yang digunakan.

2.3.3 Pengembangan Karir dengan Kinerja Karyawan

Hasil penelitian Simanjuntak (2019) yang berjudul “Pengaruh Penempatan Kerja, Pengembangan Karir, dan Stress Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Mandiri (PERSERO) Tbk. Area Pematangsiantar” dengan hasil variabel Penempatan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT Bank Mandiri (Persero), Tbk Area Pematangsiantar, variabel Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT Bank Mandiri (Persero), Tbk Area Pematangsiantar, dan variabel Stress Kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bank Mandiri (Persero), Tbk Area Pematangsiantar. Persamaan dalam penelitian ini terletak pada variabel Penempatan Kerja (X_1), Pengembangan Karir (X_3), dan Kinerja Karyawan (Y) dan menggunakan analisis yang sama yaitu Regresi Linier Berganda. Sedangkan perbedaan dalam penelitian ini terletak pada jumlah sampel yang digunakan serta penelitian Simanjuntak menggunakan Uji f untuk mengetahui pengaruh serentak sedangkan dalam penelitian ini hanya menggunakan uji t.

Serupa dengan hasil Penelitian Triyana & Sujana (2021) yang berjudul “Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepemimpinan Transformasional Sebagai Variabel Moderasi Pada PT. Gapura Angkasa Denpasar” menyatakan bahwa Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan Kepemimpinan Transformasional

sebagai pemoderasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap hubungan antara pengembangan karir terhadap kinerja karyawan di PT. Gapura Angkasa Denpasar. Persamaan dalam penelitian ini terletak pada variabel Pengembangan Karir (X_3), dan Kinerja Karyawan (Y) dan menggunakan *grand theory* yang sama yaitu *goals setting theory*. Sedangkan perbedaannya penelitian yang dilakukan oleh Triyana dan Sujana menggunakan variabel moderasi sedangkan penulis hanya menggunakan variabel bebas dan terikat sehingga uji dan hasil penelitian yang diperoleh berbeda.

Begitupula dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Sudaryana (2020) dengan judul “Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Benesse Indonesia” menyatakan bahwa Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan secara parsial, Pengembangan Karir berpengaruh positif terhadap Kinerja karyawan secara parsial. Kompensasi dan Pengembangan Karir berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan secara simultan. Persamaan dalam penelitian ini terletak pada variabel Pengembangan Karir (X_3), dan Kinerja Karyawan dan menggunakan teknik analisis yang sama yaitu Analisis Regresi Linier Berganda, sedangkan perbedaan dalam penelitian ini terletak pada lokasi penelitian dan teknik sampling yang digunakan.

Berbeda halnya dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Putri & Fianto (2019) dengan judul “Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Motivasi dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus PT. Barata Indonesia (Persero) Gresik) menyatakan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Barata Indonesia (Persero). Persamaan dalam penelitian ini terletak pada variabel Pengembangan Karir (X_3), dan Kinerja

Karyawan (Y). Sedangkan perbedaan dalam penelitian ini terletak pada teknik analisis yang digunakan, penelitian Putri & Fianto menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)*.

Massie, dkk (2015) juga melakukan penelitian dengan hasil yang serupa dengan judul “Pengaruh Perencanaan Karir, Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada Museum Negeri Provinsi Sulawesi Utara” juga menyatakan bahwa perencanaan karir, pelatihan, dan pengembangan karir memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai secara simultan, dan secara parsial pengembangan karir berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan variabel perencanaan karir dan pelatihan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Persamaan dalam penelitian ini terletak pada variabel yang digunakan yaitu Pelatihan (X_2), Pengembangan Karir (X_3), dan Kinerja Karyawan (Y) dan menggunakan teknik analisis yang sama yaitu Analisis Regresi Linier Berganda. Sedangkan perbedaannya terletak pada lokasi penelitian dan jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian.