

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA BERPIKIR DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Tinjauan Pustaka**

Pada tinjauan pustaka ini akan menguraikan sumber rujukan mengenai penjelasan dari variabel yang menjadi permasalahan yang akan ada dalam penelitian.

##### **2.1.1 Penempatan Tenaga Kerja**

Setelah dilakukan proses seleksi tahap selanjutnya adalah melakukan penempatan kerja bagi karyawan. Penempatan berarti menempatkan posisi pegawai kepada posisi yang tepat sesuai pertimbangan-pertimbangan yang ada. Seberapa baik pegawai cocok dengan pekerjaannya maka akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan yang diembannya.

###### **2.1.1.1 Pengertian Penempatan**

Menurut Fatahullah Jurdi (2018:239) penempatan karyawan adalah menempatkan posisi seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seorang karyawan cocok dengan pekerjaannya akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan.

Menurut Riva'i dan Sagala (2010:542) Penempatan karyawan berarti mengalokasikan karyawan pada posisi tertentu, hal ini khususnya terjadi pada karyawan baru dalam organisasi. Kepada karyawan lama yang telah menduduki

jabatan atau pekerjaan termasuk sasaran fungsi penempatan karyawan dalam arti mempertahankan pada posisinya atau memindahkan pada posisi yang lain.

Menurut Aan Rio Pratama *et al.* (2017:493), penempatan adalah menempatkan seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat. Yang terpenting penempatan sumber daya manusia harus dilihat sebagai proses pencocokan.

Hal ini selaras dengan pendapat Ardana *et al.* (Aan Rio *et al.* 2017:493), yang menyatakan bahwa penempatan adalah proses mencocokkan atau membandingkan kualifikasi yang dimiliki dengan persyaratan pekerjaan dan sekaligus memberikan tugas, pekerjaan kepada calon pegawai untuk dilaksanakan.

Apabila penempatan kerja disesuaikan dengan kemampuan kerja maka prestasi kerjanya akan memberikan hasil yang baik, sebaliknya apabila penempatan yang dilakukan tidak berdasarkan kemampuannya dikhawatirkan akan memberikan hasil yang kurang baik terhadap prestasi kerjanya seperti prestasi kerja karyawan tidak akan mengalami peningkatan.

Berbeda dengan pendapat Satrohadiwiryono (Doni Juni Priansa, 2018:124) yang menyatakan bahwa penempatan adalah proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada tenaga kerja yang telah lulus seleksi untuk dilaksanakan sesuai dengan ruang lingkup yang telah ditetapkan serta mampu mempertanggungjawabkan segala resiko dan kemungkinan-kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang serta tanggung jawabnya.

Dari berbagai definisi yang dikemukakan diatas dapat diambil kesimpulan bahwa penempatan merupakan pencocokan dan persyaratan dari suatu jabatan

tertentu sehingga “*The Right Man On The right Place*” tercapai serta memberikan kontribusi yang positif untuk pencapaian tujuan organisasi.

#### **2.1.1.2 Tujuan Penempatan**

Segala pekerjaan yang dilakukan paasti selalu mempunyai tujuan yaitu untuk dapat mengarahkan pada proses pencapaian tujuan. Penempatan kerja dilakukan karena dianggap penting demi kelancaran roda aktivitas organisasi, melalui pemilihan karyawan yang tepat dan sesuai dengan apa yang dibutuhkan oleh organisasi berdasarkan jabatan pekerjaan. Tujuan penempatan karyawan adalah untuk menempatkan orang yang tepat pada pekerjaan yang tepat sesuai dengan minat, bakat dan kemampuannya.

Hal ini sesuai dengan pendapat Yuniarsih dan Sowarno menyatakan (Cut Emiati. *et al.* (2018:20), Pada saat melakukan penempatan Pemimpin harus dapat memperhatikan aspek-aspek seperti pendidikan, pengetahuan kerja, keterampilan kemampuan kerja dan keahlian.

Menurut B. Siswanto Satrohadiwiryo (Fatahullah Jurdi, 2018:240) maksud dari adanya penempatan karyawan adalah untuk menempatkan karyawan sebagai unsur pelaksana pekerjaan pada posisi yang sesuai kriteria sebagai berikut:

- a. kemampuan
- b. kecakapan
- c. keahlian

### 2.1.1.3 Jenis-jenis Penempatan Tenaga Kerja

Menurut Donni Juni Priansa (2018:127) ada beberapa Jenis-jenis penempatan karyawan yang dilakukan, yaitu:

#### 1. Promosi

Promosi adalah ketika seorang pegawai ditempatkan dan dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya yang tanggung jawabnya lebih besar dari sebelumnya, tingkatannya lebih tinggi, dan penghasilannya lebih besar pula.

#### 2. Transer dan Demosi

##### 1) Transfer

Pegawai dipindahkan dari satu tugas ke bidang tugas lainnya yang tingkatannya lebih baik dilika dari tingkat penghasilan, tanggung jawab, maupun tingkat strukturalnya.

##### 2) Demosi

Pegawai yang dipindahkan dari satu posisi ke posisi yang lebih rendah tingkatannya, baik itu tingkat penghasilan, tanggung jawab, maupun tingkat strukturalnya.

##### 3) *Job Posting Program*

*Job Posting Program* memberikan informasi kepada Pegawai tentang lowongan kerja dan persyaratannya. Pengumuman tentang lowongan kerja tersebut biasanya mengundang pegawai yang memenuhi persyaratan untuk melamarnya. Biasanya diumumkan melalui Bulletin atau surat kabar biasa maupun elektronik. Kualifikasi dan ketentuan

lainnya biasanya diambil dari informasi analisis pekerjaan melalui pencalonan diri ataupun direkomendasikan supervisor.

Meskipun dalam promosi, transfer maupun demosi yang ditempatkan adalah para karyawan yang telah bekerja di perusahaan, namun mereka tetap perlu menjalani orientasi terkait dengan jabatannya yang baru. Para karyawan mungkin sudah memahami dengan baik mengenai aspek-aspek umum perusahaan, seperti strategi, kompensasi, peraturan dan sebagainya. Namun, para karyawan sedikit banyak pasti mengalami kecemasan terkait masalah interpersonal dan hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan barunya.

#### **2.1.1.4 Faktor Pertimbangan Penempatan**

Menurut Doni Junni (2018:129) ada beberapa Faktor yang harus dipertimbangkan dalam proses Penempatan Karyawan. diantaranya:

1. Faktor Prestasi Akademis

Prestasi Akademis yang telah dicapai oleh pegawai yang bersangkutan se lama mengikuti jenjang pendidikan harus mendapatkan pertimbangan. Dengan mempertimbangkan faktor Prestasi akademis, maka dapat ditetapkan dimana Pegawai yang bersangkutan akan ditempatkan dengan prestasi akademisnya.

2. Faktor Pengalaman

Pengalaman bekerja pada pekerjaan yang sejenis yang telah dialami sebelumnya perlu mendapatkan pertimbangan dalam rangka penempatan pegawai tersebut. Hal itu berdasarkan pada kenyataan yang menunjukkan

bahwa makin lama bekerja maka makin banyak pengalaman bekerja memberikan kecenderungan pegawai yang bersangkutan memiliki keahlian dan pengalaman yang relatif tinggi.

### 3. Faktor Kesehatan Fisik dan Mental

Dalam menempatkan pegawai faktor fisik dan mental perlu dipertimbangkan karena tanpa pertimbangann yang matang maka tidak menutup kemungkinan hal-hal yang akan merugikan perusahaan dapat terjadi. Penempatan Tenaga Kerja pada tugas dan pekerjaan tertentu harus disesuaikan dengan kondisi fisik dan mental Pegawai yang bersangkutan.

### 4. Faktor Status Perkawinan

Mengenai suatu perkawinan pegawai adalah merupakan hal yang sangat penting. Selain untuk kepentingan ketenagakerjaan juga sebagai bahan pertimbangan dalam penempatan pegawai.

### 5. Faktor Usia

Dalam rangka menempatkan pegawai, faktor usia pada diri pegawai juga perlu dipertimbangkan untuk menghindari rendahnya prestasi kerja pegawai yang bersangkutan.

Dari uraian diatas dapat dipastikan bahwa perusahaan harus bisa memperhatikan faktor-faktor penempatan kerja sebagai pertimbangan rasional. Hal ini bertujuan agar di dalam pengambilan keputusan untuk menempatkan karyawan bisa berjalan dengan baik serta tercapai dan terlaksananya pekerjaan secara efektif.

### **2.1.1.5 Prinsip-prinsip Penempatan Kerja**

Menurut Donni Juni Priansa (2018: 127) ada beberapa prinsip dari Penempatan Kerja diantaranya:

1. Kemanusiaan

Prinsip ini menganggap manusia sebagai unsur pegawai yang memiliki persamaan harga diri, kemauan, keinginan, cita-cita, serta kemampuan yang harus dihargai sebagai sesama manusia. Manusia bukanlah mesin, sehingga tidak bisa diperlakukan seperti mesin. Penempatan hendaknya berpedoman pada prinsip kemanusiaan

2. Demokrasi

Penempatan pegawai harus berlandaskan pada prinsip demokrasi. Artinya pegawai harus diberikan hak untuk mengemukakan pendapatnya tentang penempatannya dalam organisasi

3. Individu yang Tepat

Prinsip ini menjadi rujukan organisasi untuk menempatkan pegawai pada tempat yang tepat sehingga pegawai tersebut akan mampu mengemban tugas dan tanggung jawabnya dengan lebih optimal.

4. Kesamaan Kompensasi

Kompensasi yang diberikan pegawai hendaknya didasarkan pada asas keadilan atau persamaan asas penempatan yang dilakukan oleh organisasi .

5. Kesatuan Arah

Prinsip ini memandang bahwa seluruh tugas dan pekerjaan yang diemban pegawai harus seiring dan searah sesuai dengan kesatuan arah, kesatuan

pelaksanaan tugas, dan sejalan dengan berbagai program dan rencana yang digariskan oleh organisasi. Penempatan pegawai harus berpedoman pada kesatuan arah.

#### 6. Kesatuan Tujuan

Prinsip ini erat hubungannya dengan kesatuan arah, artinya arah yang dilaksanakan pegawai harus difokuskan pada tujuan yang dicapai oleh organisasi. Penempatan pegawai harus didasarkan pada adanya kesatuan tujuan.

#### 7. Kesatuan komando

Pegawai yang bekerja dalam organisasi dipengaruhi oleh adanya komando sehingga prinsip arus pekerjaan dalam organisasi akan terjaga. Penempatan pegawai hendaknya disesuaikan dengan kesatuan komando yang ada didalam organisasi.

#### 8. Efektivitas

Efektivitas dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan merupakan kunci dari penempatan pegawai. Pegawai yang ditempatkan pada bidang yang tepat sesuai dengan apa yang ada didalam diri pegawai akan menghasilkan kinerja yang lebih efektif dibandingkan dengan pegawai yang tidak sesuai.

#### 9. Efisiensi

Prinsip ini merupakan pandangan bahwa penempatan pegawai di dalam organisasi hendaknya berdasarkan prinsip efisiensi. Misalnya pegawai yang telah mengikuti pelatihan A, ada baiknya ditempatkan pada pekerjaan yang memang berhubungan dengan pelatihan A tersebut

sehingga organisasi memberikan pelatihan tepat guna dan tidak membuang-buang biaya.

#### 10. Kinerja

Penempatan pegawai hendaknya didasarkan atas kriteria dan standar kinerja yang diharapkan sehingga pegawai yang ditempatkan di dalam organisasi merujuk pada prinsip kinerja tersebut.

##### **2.1.1.6 Prosedur Penempatan Tenaga Kerja**

Menurut Donni Juni Priansa (2018:128) Pertimbangan rasional dalam pengambilan keputusan untuk menempatkan pegawai didasarkan atas fakta keterangan, dan data yang dianggap *representative*, artinya pengambilan keputusan dalam penempatan pegawai tersebut didasarkan pada hasil seleksi yang telah dilakukan oleh Manajer SDM jumlah prosedur yang dapat ditempuh dalam penempatan pegawai adalah:

1. Manajer SDM mendelegasikan kekuasaannya (*delegation of authority*) kepada bagian seleksi pegawai untuk melaksanakan seleksi calon pegawai guna mengisi formasi yang telah tersedia berdasarkan kualifikasi tertentu yang dibutuhkan oleh organisasi.
2. Atas pelaksanaan seleksi calon pegawai, bagian seleksi pegawai melaporkan atau mempertanggungjawabkan segala kegiatan yang telah dilaksanakan dalam rangka seleksi pegawai kepada Manajer SDM yang merupakan pimpinan langsung pegawai.

3. Setelah menerima laporan seleksi (*selection report*), manajer SDM mendelegasikan kekuasaannya kepada bagian penempatan pegawai untuk menempatkan pegawai yang telah lulus seleksi berdasarkan kondisi yang ada serta berdasarkan laporan bagian seleksi calon pegawai.
4. Bagian seleksi calon pegawai atas dasar pelaksanaan fungsi horizontal memberikan hasil seleksi (calon pegawai yang lulus seleksi) kepada bagian penempatan pegawai tersebut pada posisi yang tepat.
5. Atas pelaksanaan fungsi dalam penempatan pegawai, bagian penempatan pegawai melaporkan atau mempertanggungjawabkan segala kegiatannya kepada manajer SDM yang merupakan pihak yang mendelegasikan kekuasaan atau pimpinan langsung kepada bagian penempatan pegawai.

#### **2.1.1.7 Kriteria dalam Penempatan Tenaga kerja**

Penempatan pegawai perlu dilakukan dengan berbagai pertimbangan kriteria tertentu. Adapun kriteria dalam penempatan karyawan menurut Donni Juni Priansa (2018:127) diantaranya:

1. Keahlian

Keahlian merupakan kesanggupan dan kecakapan pegawai dalam mengemban tugasnya dan pekerjaannya. Setiap tugas dan pekerjaan yang diemban pegawai harus didukung oleh keahlian memadai.

2. Keterampilan

Merupakan kemampuan dan penguasaan teknis operasional spesifik dari

pegawai dalam tugas dan pekerjaan. Keterampilan diperoleh melalui pelatihan, pengalaman, dan proses belajar.

### 3. Kualifikasi

Kualifikasi merupakan syarat teknis dan non teknis dalam mengemban tugas tertentu sesuai dengan jabatan tertentu yang ada di dalam organisasi. Untuk menduduki jabatan struktural dalam organisasi maka kualifikasi dibutuhkan sebagai prsyarat untuk menduduki jabatan tertentu.

### 4. Pengetahuan

Merupakan data, informasi, maupun rekaman peristiwa tertentu yang ada di benak pegawai. Pengetahuan pegawai dapat diperoleh melalui pengalaman kerja, pendidikan formal, pendidikan informal, pelatihan, membaca buku, dan berbagai aktivitas lainnya. Pegawai dituntut untuk memiliki pengetahuan yang memadai yang mampu mendukung tugas dan pekerjaan yang diembannya.

### 5. Kemampuan

Kemampuan sangat penting karena bertujuan untuk mengukur kinerja pegawai, maksudnya dapat mengukur sejauh mana pegawai tersebut mampu mengemban tugas dan tanggungjawabnya dengan baik. Hal ini berkaitan dengan kenyataan bahwa setiap jenis pekerjaan menuntut pengetahuan, keterampilan dan sikap tertentu agar dapat melakukan pekerjaan dengan baik.

### 6. Sikap

Sikap merupakan pernyataan evaluatif yang baik dan menguntungkan, hal ini menyangkut mengenai objek, orang atau peristiwa dimana sikap dapat

mencerminkan bagaimana pegawai merasakan sesuatu.

Schuller dan Jackson (Kalsum Lusy, 2018:27) menyebutkan penempatan karyawan berkaitan dengan pencocokan seseorang dengan jabatan yang akan dipegangnya berdasarkan dengan pengetahuan, keterampilan serta kepribadian karyawan. Dengan adanya kriteria tersebut maka penempatan karyawan dapat terlaksana secara tepat dan efektif dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

#### **2.1.1.8 Indikator- indikator Penempatan**

Menurut H.Suwatno (2011:129) ada beberapa indikator dalam penempatan pegawai :

##### **1. Prestasi Akademis**

Prestasi Akademis yang telah dicapai oleh pegawai yang bersangkutan selama mengikuti jenjang pendidikan tentu harus dapat dijadikan sebagai pertimbangan melalui pertimbangan faktor prestasi akademis maka pegawai tersebut dapat ditempatkan sesuai dengan prestasi akademisnya tersebut

- Prestasi yang pernah dicapai
- Jabatan bagus

##### **2. Faktor pengalaman**

Pengalaman kerja yang dimiliki oleh pegawai hendaknya perlu mendapatkan pertimbangan pada saat penempatan pegawai dilakukan. Semakin banyak pengalaman yang dimiliki oleh pegawai maka kecenderungan pegawai untuk menguasai tugas dan pekerjaannya akan semakin tinggi.

- Bekerja secara profesional
- Tidak terdapat tindakan yang negatif

### 3. Faktor fisik dan mental

Faktor fisik dan mental perlu dipertimbangkan dalam menempatkan pegawai karena tugas pertimbangan yang matang maka hal-hal yang akan merugikan organisasi akan terjadi. Penempatan pegawai pada tugas dan pekerjaan tertentu harus disesuaikan dengan kondisi fisik dan mental pegawai yang bersangkutan.

- Pegawai jarang absen
- Tingkat kehadiran tinggi

### 4. Faktor usia

Faktor usia merupakan salah satu pertimbangan dalam penempatan pegawai. Pegawai dengan usia lebih muda *relative* memiliki produktivitas dan kinerja yang tinggi dibandingkan dengan pegawai usia yang lebih tua.

- Semakin matang dalam pemikiran.
- Semakin matang dalam melakukan tindakan.

## **2..1.2 Pengembangan Karir**

Pengembangan karir pada dasarnya berorientasi pada perkembangan organisasi perusahaan. Setiap organisasi harus bisa menerima kenyataan bahwa eksistensinya di masa depan tergantung pada sumber daya Manusia. Karir merupakan keseluruhan jabatan yang diduduki oleh seorang karyawan dalam perusahaan. Semakin lama masa kerja karyawan, maka ada keinginan untuk mendapatkan jabatan yang lebih baik.

### 2.1.2.1 Pengertian Pengembangan Karir

Menurut Sinambela (2019:260) pengembangan karir adalah upaya yang dilakukan oleh organisasi dalam merencanakan karir pegawainya, yang disebut sebagai manajemen karir antara lain merencanakan, melaksanakan dan mengawasi karir.

Menurut Mangkunegara (2017:77) pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan”.

Menurut Handoko (Sinambela,2019:260) pengembangan karir adalah peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai karir yang diinginkan.

Hal ini sejalan dengan pendapat Riva'i dan Sagala (Cut Ermiati *et al.* .2018:20) yang menyatakan bahwa pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan.

Menurut Fattahullah Jurdi (2018:247) pengembangan karir adalah suatu rangkaian (urutan) posisi atau jabatan yang ditempati seseorang selama masa kehidupan tertentu.

Dari beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir merupakan suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan jenjang atau status seseorang dalam pekerjaannya. Didukung dari faktor keinginannya serta kesempatan yang diberikan perusahaan.

### **2.1.2.2 Tujuan Pengembangan Karir**

Pengembangan karir sebagai kegiatan manajemen sumber daya manusia pada dasarnya bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan oleh para pekerja, agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan bisnis organisasi.

Adapun Tujuan pengembangan karir menurut Muhammad Busro (2018:279) adalah:

1. Melakukan analisis terhadap kemampuan dan minatnya, agar dapat disesuaikan dengan kebutuhan organisasi.
2. Mengembangkan diri dalam usaha meningkatkan kemampuan yang perlu disesuaikan dengan kemampuan yang dibutuhkan oleh organisasi profit maupun non profit tempat bekerja.
3. memberikan kesempatan bagi pegawai untuk mengisi jabatan penting yang terdapat di dalam struktur organisasi.

Pengembangan karir sebagai kegiatan manajemen SDM pada dasarnya bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan oleh para karyawan, agar karyawan semakin mampu memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuan organisasi.

Menurut Fatahullah Jurdi (2018;248) dalam hal tanggung jawab, pengembangan karir dibedakan menjadi dua pendekatan, yaitu:

- a. Pendekatan Tradisional

- Perencanaan pengembangan karir disusun dan ditetapkan oleh organisasi atau perusahaan secara sepihak.
- Pelaksanaan pengembangan karir tergantung sepenuhnya pada organisasi.
- Kontrol hasil pengembangan karir dilakukan secara ketat oleh organisasi.
- Pengembangan karir diartikan dan dilaksanakan melalui kegiatan promosi ke jenjang atau posisi yang lebih tinggi.

b. Pendekatan Baru

- Pengembangan Karir harus diterima bukan sekedar berarti promosi jabatan atau posisi yang lebih tinggi. Disini, pengembangan karir adalah motivasi untuk maju dalam bekerja di lingkungan suatu organisasi.
- Sukses karir yang dimaksud diatas berarti seorang pekerja mengalami kemajuan dalam bekerja, berupa perasaan puas dalam suatu atau setiap jabatan yang dipercaya oleh organisasi. Karena dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien.
- Sukses dalam pengembangan karir yang berarti mengalami kemajuan dalam bekerja adalah meningkatkan pengetahuan dan keterampilan atau keahlian, sehingga menjadi lebih berprestasi atau produktif sebagai karyawan yang kompetitif.
- Para pekerja harus menyadari bahwa untuk memperoleh kemajuan dalam bekerja merupakan tanggung jawabnya sendiri. Dengan kata

lain, pengembangan karir berada di tangan pekerja masing-masing yang memerlukan kemampuan mengelola (manajemen) diri sendiri.

Dari dua pendekatan diatas, pendekatan secara tradisional memiliki kelemahan yaitu:

- 1) Pengembangan karir berlangsung tidak efektif.
- 2) Perusahaan sulit unggul dalam lingkungan bisnis yang kompetitif.

### **2.1.2.3 Manfaat Pengembangan Karir**

Manfaat pengembangan karir menurut Fatahullah Jurdi (2018:249) adalah sebagai berikut:

#### **1. Meningkatkan kemampuan karyawan**

Dengan pengembangan karir melalui pendidikan dan latihan, akan lebih meningkatkan kemampuan intelektual maupun keterampilan karyawan yang dapat di sumbangkan kepada organisasi.

#### **2. Meningkatnya suplai karyawan yang berkemampuan**

Jumlah karyawan yang lebih tinggi kemampuannya dari sebelumnya akan menjadi bertambah, sehingga memudahkan pihak pimpinan untuk menempatkan dalam job atau pekerjaan yang lebih tepat. Dengan demikian *suply* karyawan yang berkemampuan bertambah dan jelas akan dapat menguntungkan organisasi.

#### 2.1.2.4 Program Pengembangan Karir

Program Pengembangan Karir menurut Sinambela (2018:285-286) adalah sebagai berikut:

1. Program Pengembangan Parir Terintrgrasi dengan perencanaan SDM.

Dengan ini, program pengembangan karir telah menjadi aktivitas yang penting dalam bisnis dan industry. Pengembangan karir sekarang telah diakui sebaagi strategi dari departemen SDM, selain variable lainnya seperti pelatihan dan konselling. Tujuan dari program ini adalah untuk membantu pegawai menganalisis kemampuan dan minat dalam penyesuaian antara kebutuhan untuk tumbuh dan berkembang dengan kebutuhan organisasi.

2. Hubungan Antara Perencanaan Karir dengan Pengembangan Karir.

Perencanaan karir akan mempengaruhi pencapaian tujuan karir. Pencapaian tujuan karir tersebut akan di pengaruhi oleh variabel pengembangan karir sebagai variabel penghubung yang dapat mempercepat pencapaian tujuan karir, tetapi dapat juga menjadi pengahmbat.

3. Kebutuhan Pekerja.

Di samping untuk memenuhi kebutuhan, tujuan pegawai memasuki organisasi juga membutuhkan hal-hal berikut:

a. Persamaan perlakuan karir.

Semua pegawai mengharappan adanya persamaan dalam setiap dilakukan promosi dalam rangka mendapatkan kesempatan karir yang lebih tinggi.

b. Pengawasan.

Pegawai menginginkan agar supervisor dapat memainkan peran aktif dalam pengembangan karir dan memberikan umpan balik terhadap kinerja mereka.

c. Kesadaran terhadap kesempatan.

Pegawai menginginkan adanya pengetahuan yang memadai mengenai kesempatan untuk karir yang lebih tinggi di masa mendatang.

d. Minat pegawai.

Pegawai membutuhkan informasi dalam jumlah yang berbeda dan memiliki tingkat kepuasan karir yang akan datang, yang tergantung dari berbagai faktor.

e. Kepuasan karir

Pegawai memiliki tingkat kepuasan karir yang berbeda, tergantung dari umur pendidikan.

Program pengembangan karir memuat sasaran, kebijaksanaan, peserta, kurikulum dan waktu pelaksanaan. Tujuan akhir dari proses pengembangan karir adalah peningkatan efektivitas dan efisiensi kerja pegawai dalam mengemban jabatannya. Jenis pengembangan SDM yang dapat diberikan bagi pegawai antara lain adalah pengembangan secara informal maupun formal.

#### **2.1.2.5 Tahap-tahap Pengembangan Karir**

Tahap-tahap pengembangan karir menurut Fatahullah Jurdi (2018:281) adalah sebagai berikut:

- Fase Awal

Fase awal atau yang sering di sebut dengan karir awal adalah fase yang menekankan pada perhatian untuk memperoleh jaminan terpenuhinya kebutuhan dalam tahunan awal pekerjaan.

- Fase Lanjutan

Fase lanjutan yaitu fase pertimbangan jaminan keamanan sudah mulai berkurang, akan tetapi masih lebih menitikberatkan pada pencapaian, harga diri dan pembebasan.

- Fase Mempertahankan

Fase mempertahankan yaitu fase dimana individu mempertahankan pencapaian keuntungan atau manfaat yang telah dicapainya sebagai hasil pekerjaan pada masa yang lampau.

- Fase Pensiun

Fase pensiun yaitu fase dimana individu telah melampaui suatu karir yang diharapkan dan akan berpindah ke karir yang lain sepanjang masih memiliki tenaga dan kemampuan.

#### **2.1.2.6 Faktor- faktor yang Dapat Mempengaruhi Pengembangan Karir**

Faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir menurut Donni Juni Priansa (2018:163):

1. Kinerja dan Produktivitas Kerja

Pegawai yang memiliki kinerja dan produktivitas kerja paling tinggi biasanya akan memperoleh jenjang karir yang relatif lebih cepat dan

mudah bila dibandingkan dengan pegawai yang memiliki kinerja dan produktivitas yang relatif rendah.

## 2. Pengalaman

Pegawai berpengalaman tentu saja akan diprioritaskan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi karena pengalaman yang dimilikinya akan bisa bermanfaat bagi organisasi.

## 3. Kompetensi dan Profesionalisme

Kompetensi dan profesionalisme yang dimiliki oleh pegawai sangat mempengaruhi jenjang karir pegawai. Pegawai dengan kompetensi dan profesionalisme yang baik akan sangat dibutuhkan oleh organisasi dalam rangka mengembangkan organisasi menuju kompetisi yang lebih tinggi sehingga organisasi akan memberikan jabatan yang pantas untuk pegawai tersebut.

## 4. Pendidikan

Pendidikan yang dimiliki oleh pegawai akan memudahkannya untuk mengembangkan organisasi.

## 5. Prestasi

Pegawai yang memiliki prestasi yang mengagumkan tentu saja akan diprioritaskan untuk menduduki level jabatan yang lebih strategis karena ia telah membuktikan diri bahwa ia merupakan pribadi dengan kinerja yang unggul sehingga organisasi layak memberikan jabatan yang sepadan dengan prestasi tersebut.

## 6. Pimpinan

Pimpinan sangat mempengaruhi karir pegawai karena pimpinan tersebut akan mengangkat pegawai ke jenjang karir yang lebih tinggi. Agar karir yang dimiliki cepat meningkat maka kedekatan dan hubungan baik dengan pimpinan perlu dipelihara.

#### 7. Rekan Kerja

Rekan kerja tentu sangat mempengaruhi jenjang karir pegawai. Pegawai yang memiliki rekan kerja yang mampu bekerja dengan solid akan memudahkan dalam melaksanakan pekerjaan sehingga target-target yang dimiliki oleh organisasi akan mampu dicapai dengan optimal.

#### 8. Pegawai dengan Posisi Lebih Rendah

Pegawai dengan posisi yang lebih rendah sangat berpengaruh terhadap perkembangan karir atasannya. Pegawai tersebut jika mampu bekerja dengan optimal dan mampu mewujudkan target-target yang dimiliki oleh organisasi dengan baik, tentu saja akan mendorong atasannya untuk mencapai jenjang karir yang lebih tinggi.

#### 9. Jaringan Kerja

Jaringan kerja yang ada di dalam organisasi maupun yang ada di luar organisasi akan memudahkan pegawai untuk mencapai jenjang karir tertentu.

#### 10. Nasib

Nasib baik juga merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi perkembangan karir pegawai. Banyak pegawai yang bernasib baik yang mampu meraih karir gemilang.

Dari beberapa faktor diatas faktor nasib lah yang suliit untuk diprediksi dan diterima mengingat bahwa faktor nasib ini tentu diluar kemampuan manusia. Sebab karyawan yang mempunyai nasib baik dapat memperoleh keuntungan dalam bekerja akan tetapi tidak menutup kemungkinan bahwa sebenarnya kemampuannya bisa saja tidak sesuai dengan pekerjaan yang diembannya sehingga membuatnya kesulitan mengerjakan tugas-tugas dalam pekerjaan yang diberikan. Untuk itu pihak manajer harus dapat memilih dan mengambil keputusan penempatan yang tepat.

#### **2.1.2.7 Indikator dalam Pengembangan Karir**

Indikator dalam pengembangan karir menurut Riva'i dan Sagala (Donni Juni Priansa, 2018:161):

1. Perencanaan Karir

Pegawai harus merencanakan karirnya untuk masa yang akan datang.

2. Pengembangan Karir Individu

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

3. Pengembangan Karir yang Didukung oleh Departemen SDM

Pengembangan karir pegawai tidak hanya tergantung pada pegawai tersebut tetapi juga pada peranan dan bimbingan manajer dan departemen SDM.

4. Peran Umpan Balik terhadap Kinerja

Tanpa umpan balik yang menyangkut upaya-upaya pengembangan karir maka *relative* sulit bagi pegawai bertahun-tahun untuk persiapan yang kadang dibutuhkan untuk mencapai tujuan-tujuan pengembangan karir.

Sasaran pembinaan karir adalah meningkatkan efektivitas karir pegawai, meliputi empat karakteristik utama kinerja, sikap, adaptabilitas dan identitas.

### **2.1.3 Kemampuan Kerja**

Kemampuan Kerja merupakan salah satu unsur dalam kematangan yang berkaitan dengan pengetahuan dan keterampilan yang dapat diperoleh dari pendidikan, pelatihan, dan suatu kemampuan. Dengan adanya kemampuan akan memudahkan seseorang untuk bisa mengerjakan suatu pekerjaan dengan sesuai potensi yang dimilikinya sehingga memberikan hasil yang baik bagi kepuasan pribadi maupun organisasi tempat ia bekerja.

#### **2.1.3.1 Pengertian Kemampuan**

Menurut Robbins (2009:57) kemampuan (*ability*) berarti kapasitas seorang individu untuk melakukan beragam tugas dalam suatu pekerjaan.

Menurut Thoha (Iman Muazansyah, 2018:51) Kemampuan Kerja merupakan salah satu unsur dalam kematangan berkaitan dengan pengetahuan atau keterampilan yang dapat diperoleh dari pendidikan, pelatihan dan hasilnya.

Hal ini selaras dengan pendapat Mangkunegara (Hanani *et al.* 2018:59) yang mengemukakan bahwa Kemampuan sama dengan pengetahuan dan keterampilan karena setiap pekerjaan dalam organisasi menuntut pengetahuan dan keterampilan.

Sedangkan Menurut Soehardi (Andri Saputra *et al.* 2018:7) Kemampuan ialah bakat yang melekat pada seseorang untuk melakukan suatu kegiatan secara Fisik atau mental yang ia peroleh sejak lahir, belajar, dan dari pengalaman.

Dari berbagai pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa Kemampuan Kerja merupakan salah satu hal yang sangat penting agar karyawan dapat bekerja sebaik dan seoptimal mungkin dilihat dari faktor-faktor seperti pengetahuan dan keterampilannya sehingga bisa menghasilkan kinerja yang baik bagi perusahaan sesuai kapasitasnya.

### **2.1.3.2 Macam-macam Kemampuan**

Macam-macam kemampuan Menurut Robbins (Iman Muazansyah, 2018:51) adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan Konseptual.

Keahlian kospestual menyangkut kemampuan individu dalam organisasi dalam berbagai fungsi manajerial seperti pengambilan keputusan, penyelesaian konflik, penyusunan strategi dan kebijakan. Kemampuan ini memerlukan dukungan pengetahuan yang harus selalu bisa diperbaharui.

2. Kemampuan Bersifat Manusiawi.

Pada diri individu pada level jabatan apapun, harus memiliki kemampuan ini yang terlihat pada kemampuan bekerja sama, interrelationship, komunikasi dalam kelompok, kemampuan-kemampuan seperti itu harus dimiliki oleh semua manajer pada setiap tingkat manajemen.

3. Kemampuan Teknis.

Keahlian yang bersifat teknis ini adalah kemampuan individu yang bersifat keahlian khusus teknis operasional seperti mengoperasikan alat-alat dan kegiatan-kegiatan yang bersifat administratif lainnya. Kemampuan dan keahlian itu bagi peningkatan efektivitas organisasi di berbagai level harus selalu di tingkatkan guna mencapai tujuan yang diharapkan sejalan dengan perubahan yang dihadapi.

### **2.1.3.3 Penilaian Kemampuan Kerja**

Menurut Panggabean (Aprina Wardani, 2017:28) ada beberapa penilaian kemampuan kerja diantaranya:

1. Identifikasi

Identifikasi merupakan tahap awal dari proses yang terdiri atas penentuan unsur-unsur yang akan diamati. Kegiatan ini diawali dengan melakukan analisis pekerjaan agar dapat mengenali unsur-unsur yang akan dinilai dan dapat mengembangkan skala penilaian.

2. Observasi

Observasi dilakukan dengan melakukan pengamatan secara seksama dan periodik. Semua unsur yang dinilai harus diamati secara seksama agar dapat dibuat penilaian yang wajar dan tepat. Observasi yang jarang dilakukan dan tidak berkaitan dengan prestasi kerja akan menghasilkan hasil penelitian sesaat dan tidak akurat.

3. Pengukuran

Dalam pengukuran para penilaian akan memberikan penilaian terhadap tingkat kemampuan karyawan yang didasarkan pada hasil pengamatan pada tahap observasi.

#### 4. Pengembangan

Pihak penilaian selain memberikan penilaian terhadap kemampuan kerja karyawan juga melakukan pengembangan apabila ternyata terdapat perbedaan antara yang diharapkan oleh pimpinan dengan hasil kerja karyawan.

#### **2.1.3.4 Tujuan Penilaian Kemampuan Kerja**

Menurut Handoko (Apriana, 2017:29) tujuan adanya penilaian kemampuan

kerja harus dapat bermanfaat bagi organisasi maupun bagi karyawan.

Tujuan

adanya penilaian kemampuan kerja adalah sebagai berikut:

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian, dan penempatan besarnya balas jasa.
2. Untuk mengukur sejauh mana karyawan bisa sukses pekerjaannya.
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan di dalam organisasi.
4. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja, dan peralatan kerja.

5. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi.
6. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga tercapai tujuan untuk mendapatkan prestasi kerja yang baik.
7. Sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan atasan dalam mengobservasi perilaku bawahan supaya diketahui minat dan kebutuhan-kebutuhan bawahannya.
8. Sebagai alat untuk bisa melihat kekurangan di masa lampau dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
9. Sebagai kriteria dalam menentukan seleksi dan penempatan karyawan.
10. Sebagai dasar untuk memperbaiki dan mengembangkan uraian pekerjaan.

#### **2.1.3.5 Faktor-faktor yang mempengaruhi Kemampuan**

Menurut Davis (Aprina Wardani, 2017:33) faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kemampuan adalah:

1. Pengetahuan (*Knowledge*)

Pengetahuan yaitu informasi yang telah di proses dan diorganisasikan untuk memperoleh pemahaman, pembelajaran, dan pengalaman yang terakumulasi, sehingga bisa diaplikasikan ke dalam pekerjaan pegawai itu sendiri.

2. Keterampilan (*Skill*)

Keterampilan (*Skill*) adalah kemampuan pegawai menyesuaikan pekerjaan dengan efektif dan efisien secara teknik pelaksanaan kerja tertentu yang berkaitan dengan tugas individu dalam suatu organisasi.

#### **2.1.3.6 Indikator dalam Kemampuan Kerja**

Indikator Kemampuan kerja menurut Raharjo (Iman Muazansyah,(2018:52)adalah sebagai berikut:

1. Pengetahuan (knowledge)

Pengetahuan merupakan fondasi yang mana akan membangun keterampilan dan kemampuan. pengetahuan terorganisasi dari informasi, fakta, prinsip atau prosedur yang jika diterapkan membuat kinerja yang memadai dari pekerjaan.

2. Pelatihan (Training)

Proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir sehingga tenaga kerja non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis untuk tujuan tertentu.

3. Pengalaman (Experience)

Tingkat penugasan pengetahuan serta keterampilan seseorang dalam pekerjaannya yang dapat diukur dari masa kerja dan tingkat pengetahuan serta keterampilan yang dimiliki.

4. Keterampilan (skill)

Kemampuan seseorang dalam menguasai pekerjaan tanpa kesulitan.

5. Kesanggupan Kerja

Kondisi dimana seorang pegawai merasa bahwa dia mampu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan berdasarkan tugas dan tanggung jawabnya pada organisasi.

#### **2.1.4 Prestasi Kerja**

Untuk dapat mencapai tujuan sebuah perusahaan tentu membutuhkan sumber daya manusia yang mampu untuk mewujudkan tujuan tersebut agar dapat tercapai. Salah satu hal yang dapat mendukung tersebut adalah Prestasi Kerja. Maka dari itu perusahaan perlu memperhatikan bagaimana para karyawan dalam bekerja sebab prestasi kerja yang dihasilkan akan memberikan pengaruh bagi perusahaan.

##### **2.1.4.1 Pengertian Prestasi Kerja**

Menurut Sutrisno (2019:151) prestasi kerja adalah sebagai hasil kerja yang telah seseorang dari tingkah laku kerjanya dalam melaksanakan aktivitas kerja”.

Hal ini sesuai dengan Pratama *et al.* (Azyyati Umi Hariyanti dan I Gusti Ketut Giantari, 2019:4507), mengemukakan bahwa Prestasi Kerja merupakan hasil kerja karyawan berbentuk barang atau jasa, kualitas atau kuantitas, maupun perilaku dalam keseluruhan kegiatan yang dilaksanakan sehingga mempersembahkan nilai yang baik untuk mewujudkan tujuan perusahaan”.

Menurut Mangkunegara (2014:9) Prestasi Kerja disebut juga sebagai kinerja atau dalam Bahasa Inggris disebut dengan *performance*.

Menurut Hasibuan (Riky *et al.* 2018: 181) prestasi kerja merupakan suatu hasil kerja yang di capai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang di berikan kepadanya.

Berdasarkan pengertian prestasi kerja di atas dapat disimpulkan bahwa Prestasi Kerja merupakan hasil kerja (Kinerja) karyawan yang dilihat selama bekerja pada Perusahaan berdasarkan kemampuannya dalam pekerjaan tertentu untuk memberikan nilai yang baik demi mewujudkan tujuan perusahaan.

#### **2.1.4.2 Tujuan Penilaian Prestasi Kerja**

Proses penilaian prestasi ditunjukan untuk memahami prestasi kerja seseorang. Tujuan ini memerlukan suatu proses, yaitu serangkaian kegiatan yang saling berkaitan. Kegiatan-kegiatan itu terdiri dari identifikasi, observasi, pengukuran, dan pengembangan hasil kerja karyawan dalam sebuah organisasi. Begitupun menurut Panggabean (Edy Sutrisno, 2009:168) bahwa Penilaian prestasi merupakan proses formal untuk melakukan peninjauan kembali dan evaluasi prestasi kerja seseorang secara periodik. Proses penilaian prestasi ditunjukan untuk memahami prestasi kerja seseorang.

Dengan hal tersebut dapat dikatakan bahwa Informasi tentang tinggi rendahnya prestasi kerja seorang karyawan tidak dapat diperoleh dengan begitu saja, tetapi diperoleh melalui proses yang panjang, yaitu proses penilaian kerja karyawan yang dilakukan oleh pihak Manajer disebut dengan istilah *performance appraisal* (Penilaian Kinerja).

### 2.1.4.3 Manfaat Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja mempunyai dasar yang sangat penting bagi perusahaan sebagai alat untuk mengambil keputusan bagi karyawan. Penilaian prestasi kerja mempunyai banyak kegunaan di dalam suatu organisasi. Menurut Hani Handoko (2014:135) terdapat sepuluh manfaat yang dapat dipetik dari penilaian prestasi kerja diantaranya:

1. Perbaikan prestasi kerja

Umpan balik pelaksana kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan mereka demi perbaikan prestasi kerja.

2. Penyesuaian- penyesuaian kompensasi

Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.

3. Keputusan-keputusan penempatan

Promosi, transfer dan demosi biasanya di dasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya.

4. Kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan

Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga, prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.

5. Perencanaan dan pengembangan karir

Umpan balik prestasi kerja karyawan dapat mengarahkan keputusan-keputusan karir, yaitu tentang jalur karir tertentu yang harus diteliti.

6. Penyimpangan-penyimpangan proses staffing

Prestasi kerja yang baik atau buruk mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia.

7. Ketidakkuratan informasional

Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana sdm, atau komponen-komponen sistem informasi manajemen personalia lainnya. Menggantungkan diri pada informasi yang tidak akurat dapat mengakibatkan keputusan-keputusan personalia yang diambil menjadi tidak tepat.

8. Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan

Prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi kerja membantu diagnose kesalahan-kesalahan tersebut.

9. Kesempatan kerja yang adil

Penilaian prestasi kerja secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.

10. Tantangan-tantangan eksternal

Kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan, financial atau masalah-masalah pribadi lainnya. Departemen personalia dimungkinkan untuk menawarkan bantuan kepada semua karyawan yangn membutuhkan.

Dari data diatas dapat disimpulkan bahwa manfaat penilaian prestasi kerja yaitu untuk mengetahui kekurangan dan kelebihan para karyawan perusahaan

dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya terhadap pekerjaan yang diberikan.

#### **2.1.4.4 Objek Penilaian Prestasi Kerja**

Menurut Heidjrachman dan Suad (2014:129) ada beberapa objek penilaian prestasi kerja, diantaranya:

a. Hasil kerja individu

Jika mengutamakan hasil akhir, maka pihak manajemen melakukan penilaian prestasi kerja dengan objek hasil kerja individu. Biasanya berlaku pada bagian produksi dengan indikator penilaian output yang dihasilkan, sisa dan biaya per-unit yang dikeluarkan.

b. Perilaku

Untuk tugas yang bersifat intrinsik, misalnya sekretaris atau manajer, maka penilaian prestasi kerja ditetapkan pada penilaian terhadap perilaku, seperti ketepatan waktu memberikan laporan, kesesuaian gaya kepemimpinan, efisiensi dan efektivitas pengambilan keputusan, tingkat absensi.

c. Sifat

Merupakan objek penilaian yang dianggap paling lemah dari kriteria

penilaian prestasi kerja, karena sulit diukur atau tidak dapat dihubungkan dengan hasil tugas yang positif, seperti sikap yang baik, rasa percaya diri, dapat diandalkan, maupun bekerja sama.

Objek dalam penilaian prestasi kerja yang paling diutamakan adalah hasil kerja individu atau karyawan karena dilihat dari seberapa efisiensi karyawan mengerjakan dan menyelesaikan tugas dan pekerjaannya dibandingkan dengan perilaku atau sifat dari karyawan itu sendiri.

#### **2.1.4.5 Sistem Penilaian Prestasi Kerja**

Dalam melakukan penilaian prestasi kerja harus diperhatikan berdasarkan system yang berlaku dalam perusahaan. Pemimpin harus dapat menilai dengan se objektif mungkin dalam memberikan penilaian prestasi kerja karyawan agar tidak terjadi kesalahan pada saat menilai.

Menurut Bambang (2015:120) ada beberapa kesalahan yang sering dihadapi dalam penilaian prestasi kerja, diantaranya:

1. *Hello effect*

Masalah ini terjadi apabila seorang penilai terpengaruh oleh salah satu aspek dari seseorang (yang dinilai), baik sikap, penampilan, maupun prestasi kerjanya di masa lalu, sehingga penilai dapat memberikan nilai yang negative maupun yang positif mendahului nilai sebenarnya yang harus di berikan setelah proses penilaian berlangsung.

2. *Leniency*

Masalah ini terjadi karena adanya kesalahan yang diakibatkan oleh sikap seorang penilai yang terlalu baik yang memiliki kecenderungan memberikan nilai yang terlalu tinggi terhadap orang lain. Sikap ini akan

menimbulkan hasil penilaian yang tidak mencerminkan keadaan sebenarnya.

### 3. *Strictness*

Masalah ini terjadi akibat dari seorang penilai yang bertolak belakang dengan masalah sebelumnya, yaitu sikap terlalu memandang rendah orang lain, sehingga penilai memiliki kecenderungan untuk memberikan nilai yang terlalu rendah terhadap orang lain.

#### **2.1.4.6 Indikator dalam Prestasi Kerja**

Indikator prestasi kerja karyawan menurut Sutrisno (2019:152) adalah

sebagai berikut:

##### 1. Hasil Kerja

Tingkat kuantitas kualitas yang telah dihasilkan dan sejauh masa pengawasan dilakukan.

##### 2. Pengetahuan Pekerjaan

Tingkat pengetahuan yang terkait dengan tugas pekerjaan yang akan berpengaruh langsung terhadap kuantitas dan kualitas hasil kerja.

##### 3. Inisiatif

Tingkat inisiatif selama melaksanakan tugas pekerjaan khususnya dalam hal penanganan masalah-masalah yang timbul.

##### 4. Kecekatan mental

Tingkat kemampuan dan kecekatan dalam menerima instruksi kerja dan menyelesaikan dengan cara kerja serta situasi kerja yang ada.

## 6. Sikap

Tingkat semangat kerja serta sikap positif dalam melaksanakan tugas.

### 2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini mengacu pada beberapa penelitian terdahulu yang dapat dilihat sebagai berikut:

**Tabel 2.1**

**Penelitian Terdahulu**

NO	Penulis/tahun / Sumber	Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1.	Cut Ermiati, Dita Amanah, Dedy Ansari Harahap, Fitriani Tanjung. (2018). Jurnal MBIA Vol.17 No.3 11 februari 2018 ISSN 2086- 5090	Pengaruh Pengembangan Karir dan Penempatan Kerja terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara.	Terdapat variabel penempatan, pengembang an karir dan presatasi kerja	Tidak terdapat variabel kemampuan kerja	Variable penempatan kerja, pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara.
2.	Beverly M.Pua, Victor P.K. Lengkong, Djelmy Woran. (2017) Jurnal EMBA vol.5 No.2 September 2017 ISSN 2303- 1174	Pengaruh Pengalaman Kerja dan Penempatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT.Air Manado	Terdapat variabel penempatan kerja	Tidak terdapat variabel pengembang an karir, kemampuan dan prestasi kerja	Secara simultan adanya pengalaman kerja dan penempatan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan PT.Air Manado
3.	Dewi Cahyani Pangestuti	Analisis Pengalaman	Terdapat variabel	Tidak terdapat	Pengalaman Kerja dan Diklat

<b>NO</b>	<b>Penulis/tahun / Sumber</b>	<b>Judul Penelitian</b>	<b>Persamaan</b>	<b>Perbedaan</b>	<b>Hasil</b>
<b>(1)</b>	<b>(2)</b>	<b>(3)</b>	<b>(4)</b>	<b>(5)</b>	<b>(6)</b>
	(2019) JRMB Vol.4 No.1 Februari 2019 ISSN 2527-7502	Kerja, Kompensasi, Pendidikan dan Pelatihan terhadap Pengembangan Karir dengan Variabel Intervening Prestasi Kerja	Pengembangan Karir dan prestasi kerja	variabel Kemampuan dan , penempatan	merupakan faktor dominan yang Mempengaruhi prestasi kerja
4.	Iman Muazansyah (2018) Jurnal Aplikasi Administrasi Vol.21 N0.1 Mei 2019	Pengaruh Kemampuan Kerja (work ability) dan Kualitas Kerja (work quality) terhadap Kualitas Pelayanan Publik di Dinas Sosial Kabupaten Bangkalan.	Terdapat variabel Kemampuan Kerja	Tidak terdapat variabel penempatan, pengembangan karir dan prestasi kerja	Kemampuan Kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pelayanan publik, kualitas kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pelayanan publik di Dinas Sosial Kabupaten Bangkalan
5.	Hanani Fauziatunisa, B.Lena Nuryanti, Masharyono. (2018) Jurnal BME Vol.3 N0.3 Oktober 2018 Page 56-66	Analisis Kemampuan Kerja, Coaching dan Kinerja Karyawan Studi Kasus pada Karyawan PT.Sari Asri Hotel dan Resort Subang	Terdapat variabel Kemampuan Kerja	Tidak terdapat variabel penempatan, pengembangan karir dan prestasi kerja	Bahwa kinerja karyawan berada pada kategori Baik dengan adanya Variabel kemampuan dan Coaching dapat membuat Perbaikan kinerja karyawan di PT.Sari Hotel dan Resort Subang.
6.	Yuyuk Liana. (2018) Jurnal Administrasi	Pengaruh Kompetensi Pengembangan Karir dan	Terdapat variabel pengembangan	Tidak terdapat variabel penempatan,	Kompetensi, pengembangan karir dan motivasi

NO	Penulis/tahun / Sumber	Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	dan Bisnis Vol.12 No.1 Juni 2018 ISSN 1987- 7269	Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan (studi kasus pada balai Penelitian Tanaman Pemanis dan Serat Jawa Timur)	karir.	kemampuan kerja dan prestasi kerja.	mempunyai pengaruh yang positif sehingga dapat mempengaruhi kinerja secara bersama-sama.
7.	Androh G.Onibala, Ivonne L.Saerang, Lucky O.H.D. (2017) Vol.5 No.2 Juni 2017 ISSN 2303- 1174	Analisis perbandingan Prestasi Kerja Karyawan tetap dan tidak tetap kantor Sinode GMMI Manado	Terdapat variabel Prestasi kerja	Tidak terdapat variable penempatan, pengembang an karir dan kemampuan kerja	Dari perhitungan uji independent sampel T terdapat perbedaan yang signifikan antara prestasi kerja karyawan tetap dan tidak tetap sehingga menyebabkan kinerja yang berbeda pula dengan hasil karyawan tetap lebih unggul dibanding Karyawan tidak tetap karena dipengaruhi factor status karyawan di perusahaan.
8.	Gusti Ayu.K.P. ,Yeyen Komalasari. (2017) Vol.13 No.31 Agustus 2017 ISSN 1978- 6069	Pengaruh Prestasi Kerja dan Pelatihan Karyawan terhadap Pengembangan Karir di Adhijaya Hotel Kuta Bali	Terdapat variabel pengembang an karir dan prestasi kerja	Tidak terdapat variabel kemampuan kerja dan penempatan	Pengaruh loyalitas, prestasi kerja dan loyalitas berpengaruh positif terhadap promosi jabatan Pada PT.Pacco Bali. semakin baik prestasi kerja maka akan semakin terbuka peluang

NO	Penulis/tahun / Sumber	Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
					terhadap promosi jabatan.
9.	Azyyati U.Hariyanti, I.Gusti Ketut Giantari. (2019) Vol.8 No.7 2019 ISSN 22302- 8912	Pengaruh Loyalitas, Prestasi Kerja dan Senioritas terhadap Promosi Jabatan pada PT.Pacco LID Bali.	Terdapat variabel Prestasi kerja	Tidak terdapat variabel penempatan, pengembang an karir dan kemampuan kerja	Pengaruh loyalitas, prestasi kerja dan loyalitas berpengaruh positif terhadap promosi jabatan Pada PT.Pacco Bali. Dari hasil tersebut juga menyebutkanse makin baik prestasi kerja akan semakin ada peluang promosi jabatan.
10.	Andri Saputra, Susi Hensriani, Yulia Efni. (2018) Jurnal Psikologi Vol.14 No.1 Juni 2018	Pengaruh Motivasi, Penempatan Kera dan Kemampuan Kerja terhadap Prestasi Kerja anggota Polda Riau.	Terdapat variabel Penempatan, Kemampuan Kerja dan Prestasi Kerja	Tidak terdapat variabel pengembang an karir	Pada penelitian ini, ditemukan bahwa dengan kemampuan kerja yang baik maka individu akan termotivasi dan penempatan kerja yang efektif akan cenderung menghasilkan individu yang berprestasi dalam pekerjaannya.
11.	Lukiyana, Arsinta. (2019) JMB Vol.15 N0.2 2019 ISSN 2598- 6775	Pengaruh Kemampuan Intelektual, dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan yang Di Moderasi oleh Organizasional Justice dan Self Efficacy pada	Terdapat variabel kemampuan, pengembang an karir	Tidak terdapat variabel penempatan dan prestasi kerja	Kemampuan intelektual, pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

NO	Penulis/tahun / Sumber	Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
		PT. Pelayaran			
12.	Firman Fauzi, Muhammad Hanafiah Siregar. (2019) JEM Vol.2 No.1 2019	Tempuran Emas, Jakarta.Pengaruh Kompetensi dan Kinerja Karyawan terhadap Pengembangan Karir di perusahaan Kontruksi (studi kasus di PT.WB.Tbk wilayah penjualan III Jakarta).	Terdapat variabel pengembang an karir	Tidak terdapat variabel penempatan, prestasi kerja dan kemampuan	Adanya pengaruh Positif pada kompetensi dan Kinerja Karyawan terhadap penegmbangan Karir Sehingga menyebabkan peningkatan kemampuan.
13.	Riky Weli Saputra, Miransyah Akos, Cici Asmawatiy. (2018) JAM Vol.2 No.2. 2 Mei 2018 ISSN 2580- 9695	Pengaruh Kemampuan Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Prestasi Kerja dimediasi dengan Motivasi Kerja Pegawai Dinas Perhubungan Kota Banjarmasin	Terdapat variabel kemampuan kerja dan prestasi kerja	Tidak terdapat variabel penempatan dan pengembang an karir	Kemampuan kerja berpengaruh positif terhadap prestasi kerja. -Lingkungan kerja mempunyai pengaruh yang positif terhadap prestasi kerja. -Motivasi sebagai variabel mediasi mempunyai pengaruh positif terhadap prestasi kerja karyawan.
14.	Budi Yanti, Hasna Afrianti, Febriani. (2019) Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan	Pengaruh Kemampuan dan Motivasi Kerja Kerja terhadap Prestasi Kerja (studi pada Karyawan PT.Wahana Wirawan Riau).	Terdapat variabel kemampuan, dan prestasi kerja	Tidak terdapat variabel pengembang an karir dan penempatan	-Bahwa Kemampuan kerja berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan pada PT.Wahana Wirawan Riau.

NO	Penulis/tahun / Sumber	Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	n Vol.10 No.3 September 2019 ISSN 2086- 5031				pengaruh tersebut dapat dilihat berdasarkan hasil nilai regresi sebesar 0,880 satuan dan nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $5,208 > 1,667$ dan tingkat signifikan $0,000 < 0,05$ . -Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap Prestasi Kerja Karyawan PT. Wahana Wirawan Riau.
15.	Kustiadi Basuki.(2017) Jurnal Ekonomi Vol.6 No.1 Januari 2017 ISSN 2302:7169	Pengaruh Pengembangan Karir dan Motivasi Kerja Terhadap Prestasi Kerja pada PT.Master Woveindo Label Jakarta Utara.	Terdapat variabel pengembangan karir dan Prestasi kerja	Tidak terdapat variabel penempatan dan kemampuan kerja	-Bahwa untuk pengembangan karir berpengaruh signifikan dan positif terhadap prestasi kerja. -Motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan.

### 2.3 Kerangka Pemikiran

Sumber daya manusia merupakan hal terpenting dan sangat menentukan dari seluruh sumber daya yang tersedia dalam suatu organisasi, baik organisasi pemerintah maupun swasta. Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keinginan, kemampuan, keterampilan,

pengetahuan, dorongan, daya dan karya. Semua potensi tersebut sangat berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam pencapaian tujuannya.

Kecanggihan teknologi, perkembangan informasi yang pesat, dan bahan-bahan yang memadai organisasi tidak akan bisa mencapai tujuan organisasi tanpa ada dukungan oleh sumber daya manusia yang memiliki potensi baik, untuk menghasilkan tenaga kerja yang memiliki prestasi kerja yang baik adalah dengan melakukan penempatan tenaga kerja yang tepat, kompetitif dan potensial.

Menurut Riva'i dan Sagala (2010:542) dijelaskan bahwa penempatan karyawan berarti mengalokasikan karyawan pada posisi tertentu, hal ini khususnya terjadi pada karyawan baru dalam organisasi. Kepada karyawan lama yang telah menduduki jabatan atau pekerjaan termasuk sasaran fungsi penempatan karyawan dalam arti mempertahankan pada posisinya atau memindahkan pada posisi yang lain. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Aprina Wardani (2017:31) yang menjelaskan karyawan yang ditempatkan secara tepat akan meningkatkan motivasinya dengan hasil kerja yang baik serta memuaskan, sebaliknya apabila karyawan yang ditempatkan dengan tidak tepat akan menyebabkan penurunan kualitas kerjanya, itu berarti penempatan kerja sangat berpengaruh pada prestasi kerja apabila disesuaikan dengan posisi yang tepat.

Penempatan tenaga kerja sangat penting dalam keberhasilan organisasi, tentunya menjadi tanggung jawab pihak personalia, untuk itu tentu pada saat melakukan proses penempatan harus berdasarkan pertimbangan-pertimbangan dan kebijakan perusahaan agar tidak terdapat kesalahan dalam menempatkan karyawan pada suatu pekerjaan tertentu sehingga karyawan tersebut bekerja sesuai

dengan tugas dan tanggungjawab pekerjaannya guna memberikan hasil yang maksimal dalam mencapai keberhasilan tujuan perusahaan berdasarkan standar yang telah ditetapkan.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Cut Ermiati, *et al.* (2018:23) bahwa penempatan tenaga kerja pada posisi yang tepat akan lebih mempermudah karyawan dalam menjalankan tugas dan meminimalisir terjadinya kesalahan-kesalahan yang tidak diinginkan oleh pihak perusahaan, pihak perusahaan juga akan mendapatkan keuntungan dimana meningkatnya semangat kerja karyawan dan berujung pada peningkatan prestasi kerja karyawan.

Adapun indikator yang digunakan dalam melakukan penempatan kerja menurut H.Suwatno (2011:129) ada beberapa indikator dalam Penempatan pegawai:

1. Prestasi Akademis
2. Faktor pengalaman
3. Faktor fisik dan mental
4. Faktor usia

Saat seorang karyawan telah di tempatkan secara tepat dan menghasilkan pencapaian berupa prestasi kerja yang memuaskan, tentu akan memberi peluang untuk karyawan dalam memperoleh posisi jabatan yang lebih tinggi berdasarkan pengalamannya pada saat di tempatkan di posisi sebelumnya, dan juga akan memudahkan karyawan untuk mendapatkan karir kerja yang lebih baik dalam perusahaan sebab kepercayaan pihak manajemen pada karyawan dan dinilai mampu untuk menduduki posisi yang lebih tinggi.

Salah satu harapan karyawan adalah meraih posisi atau kedudukan yang lebih tinggi dari sebelumnya. Oleh karena itu persoalan utamanya adalah sejauhmana peluang karir terbuka dan tersedia bagi karyawan sehingga dapat memberi arah yang jelas bagi karyawan untuk mengembangkan strategi dalam rangka meraihnya. Hal ini sejalan dengan pendapat Handoko (Sinambela, 2019:260) yang mengemukakan bahwa pengembangan karir adalah peningkatan peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai karir yang diinginkan.

Ada berbagai definisi mengenai pengembangan karir yang dikemukakan, dimana umumnya pengembangan karir dilakukan untuk meningkatkan potensi karyawan dalam melakukan tugas dan kewajibannya pada pekerjaannya yang lebih tinggi lagi sehingga prestasi kerja yang dihasilkan sesuai dengan yang diinginkan perusahaan. Selain penjelasan diatas, ada beberapa indikator yang perlu diperhatikan dalam pengembangan karir menurut menurut Riva'i dan Sagala (Donni Juni Priansa, 2018:161):

1. Perencanaan Karir
2. Pengembangan Karir Individu
3. Pengembangan Karir yang Didukung oleh Departemen SDM

Dalam peran umpan balik terhadap kinerja kemampuan menjadi faktor yang penting dalam penempatan tenaga kerja, dan pengembangan karir. Karena tanpa adanya kemampuan kerja yang tepat karyawan maupun perusahaan tidak akan mendapatkan tujuan yang ingin dicapai. Melalui kemampuan kerja

penempatan akan dapat dilakukan dengan tepat sehingga proses pencapaian terlaksana dan menimbulkan kepuasan bagi karyawan yang berupa gaji dan upah serta kepuasan bagi perusahaan berupa prestasi kerja karyawan. Ketika seseorang sudah ditempatkan pada jabatan yang tepat sesuai dengan kemampuannya maka akan menghasilkan suatu pencapaian prestasi kerja yang tinggi.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Cut Ermiati, *et al.* (2018:23) bahwa penempatan tenaga kerja pada posisi yang tepat dan disesuaikan dengan bidang kemampuannya akan lebih mempermudah karyawan dalam menjalankan tugas dan meminimalisir terjadinya kesalahan-kesalahan yang tidak diinginkan oleh pihak perusahaan, pihak perusahaan juga akan mendapatkan keuntungan dimana meningkatnya semangat kerja karyawan dan berujung pada peningkatan prestasi kerja karyawan.

Pengembangan karir juga mempunyai kaitan dengan kemampuan kerja, dimana pada saat seorang karyawan melakukan pengembangan karir tentu saja kemampuan yang dimiliki oleh karyawan akan mengalami peningkatan dan berpengaruh terhadap prestasi kerja yang diberikan kepada perusahaan. Melalui pengembangan karir yang dilakukan akan memberikan kesempatan karyawan untuk berkembang meningkatkan kemampuannya.

Kemampuan merupakan faktor yang penting bagi pelaksanaan penempatan tenaga kerja dan pengembangan karir, kemampuan kerja merupakan salah satu hal yang sangat penting agar karyawan dapat bekerja sebaik dan seoptimal mungkin dilihat dari faktor-faktor seperti pengetahuan dan keterampilannya sehingga bisa

menghasilkan prestasi kerja yang baik bagi perusahaan sesuai kapasitasnya. Hal tersebut diperkuat dengan adanya penelitian yang dilakukan oleh penelitian yang dilakukan oleh Budi Yanti *et al.* (2019) yang menyebutkan bahwa variabel kemampuan kerja berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan pada PT.Wahana Wirawan Riau. Faktor Kemampuan kerja sangat menentukan apakah seorang karyawan sanggup mengerjakan tugas dan kewajibannya dalam pekerjaannya sehingga berpengaruh pada pencapaian hasil kerja berupa prestasi kerja karyawan,

Indikator Kemampuan kerja menurut Raharjo (Iman Muazansyah, 2018:52) adalah sebagai berikut:

1. Pengetahuan (knowledge)
2. Pelatihan (Training)
3. Pengalaman (Experience)
4. Keterampilan (skill)
5. Kesanggupan kerja

Prestasi kerja merupakan hal yang paling penting dalam melihat pencapaian kerja seorang karyawan. Menurut Sutrisno (2019:151) prestasi kerja adalah sebagai hasil kerja yang telah seseorang dari tingkah laku kerjanya dalam melaksanakan aktivitas kerja. Hal ini sesuai dengan Pratama *et al.* (Azyyati Umi Hariyanti dan I Gusti Ketut Giantari, 2019:4507), mengemukakan bahwa prestasi kerja merupakan hasil kerja karyawan berbentuk barang atau jasa, kualitas atau kuantitas, maupun perilaku dalam keseluruhan kegiatan yang dilaksanakan

sehingga mempersembahkan nilai yang baik untuk mewujudkan tujuan perusahaan.

Adapun Indikator prestasi kerja karyawan menurut Sutrisno (2019:152) adalah sebagai berikut:

1. Hasil Kerja
2. Pengetahuan Pekerjaan
3. Inisiatif
4. Kecekatan mental
5. Disiplin waktu dan absensi
6. Sikap

Hubungan antara variabel penempatan tenaga kerja dan pengembangan karir diperkuat oleh pernyataan dari Doni Juni Priansa (2018:164) yang menyatakan karyawan yang berpengalaman tentu saja akan di prioritaskan untuk melakukan pengembangan karir dan menduduki jabatan yang lebih tinggi karena pengalaman dan prestasi karyawan pada jabatan sebelumnya.

Kemudian hubungan antara variabel pengembangan karir dan kemampuan diperkuat oleh pernyataan Riva'I dan Sagala (Doni Juni, 2018:161) bahwa pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir kerja yang diinginkan.

Hubungan antara variabel penempatan tenaga kerja dan kemampuan kerja diperkuat oleh pernyataan Cut Ermiati, *et al.* (2018:23) bahwa penempatan tenaga kerja pada posisi yang tepat dan disesuaikan dengan bidang kemampuannya akan

lebih mempermudah karyawan dalam menjalankan tugas, pihak perusahaan juga akan mendapatkan keuntungan dimana meningkatnya semangat kerja karyawan dan berujung pada peningkatan prestasi kerja karyawan.

Hubungan antara kemampuan kerja dan prestasi kerja diperkuat oleh pernyataan Greenberg dan Baron (Andri Saputra *et al.* 2018:17) mengemukakan bahwa “*ability the natural attitudes and learned capabilities required to successful complete a task*”, yang artinya kemampuan adalah kecerdasan-kecerdasan alami dan kapabilitas dipelajari yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu tugas. Prestasi kerja pada dasarnya memberikan penilaian pada hasil kerja (*job performance*) secara kualitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dengan uraian yang telah dipaparkan diatas, dapat disimpulkan bahwa upaya untuk mengoptimalkan prestasi kerja karyawan adalah dengan melakukan penempatan yang tepat sesuai dengan kemampuan dari karyawan, dan pengembangan karir perlu dilakukan agar karyawan dapat memperoleh kemampuan kerja yang lebih baik, karena dengan kemampuan kerja yang dimiliki karyawan akan berdampak pada prestasi kerja karyawan. Oleh karena itu perlu dilakukan suatu penelitian untuk mengetahui sejauh mana pengaruh penempatan tenaga kerja, pengembangan karir dan kemampuan kerja terhadap prestasi kerja karyawan.

## 2.4 Hipotesis

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian secara umum yakni **“Terdapat pengaruh antara Penempatan Tenaga Kerja, Pengembangan Karir dan Kemampuan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Non Manejer PT. Gramedia Asri Media Tasikmalaya.”**