

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1. Tinjauan Pustaka

Pada tinjauan Pustaka ini akan dijelaskan berbagai pengertian yang berkaitan dengan penempatan kerja, pelatihan kerja, karir pegawai dan kinerja pegawai beserta dengan uraiannya yang menyangkut dengan penempatan kerja, pelatihan kerja, karir pegawai dan kinerja pegawai.

2.1.1. Penempatan

2.1.1.1. Pengertian Penempatan

Penempatan kerja pegawai sangat penting dalam rangka menghasilkan pegawai yang beprestasi sesuai dengan kemampuan dan pengetahuan yang dimilikinya. Menempatkan para pegawai pada posisi yang tepat merupakan salah satu faktor penting dalam usaha membangkitkan kegairahan kerja pegawai itu sendiri.

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 kualitas pekerjaan.

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.

Namun berbeda dengan pendapat Satrohadiwiryono dalam 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 mempertanggung jawabkan segala resiko dan kemungkinan-kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang serta tanggung jawabnya.

Dari beberapa definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa penempatan adalah proses yang dilakukan setelah seleksi guna menempatkan karyawan dengan tepat sesuai dengan bidang dan keahliannya. Sehingga ketika nanti bekerja pegawai akan bertanggung jawab atas pekerjaannya.

2.1.1.2. Tujuan Penempatan Pegawai

Tujuan merupakan suatu hal yang penting dalam setiap proses, bahkan dalam pekerjaan pun pasti selalu membutuhkan tujuan. Tujuan menurut Sri Larasati (2018: 61) berfungsi untuk mengarahkan perilaku, begitu juga dengan penempatan karyawan manajemen sumber daya manusia, menempatkan seorang pegawai atau calon pegawai dengan tujuan antara lain agar pegawai yang bersangkutan lebih berdaya guna dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan, serta untuk

meningkatkan kemampuan dan keterampilan sebagai dasar kelancaran mengerjakan tugas.

2.1.1.3. Bentuk-bentuk Penempatan Kerja

Berikut ini dijelaskan tiga jenis penempatan dan separasi menurut Sedarmayanti (2010: 120):

1. Penempatan: penugasan atau penugasaan Kembali karyawan pada pekerjaan atau jabatan baru.
2. Promosi: perpindahan karyawan dari suatu jabatan ke posisi lain dengan gaji, tanggung jawab dan/atau jenjang organisasi lebih tinggi.
3. Mutasi: perpindahan karyawan dari suatu jabatan ke posisi lain dengan gaji, tanggung jawab dan/atau jenjang organisasi yang relatif sama.
4. Demosi: perpindahan karyawan dari suatu jabatan ke posisi lain dengan gaji, tanggung jawab dan atau jenjang organisasi lebih rendah.

2.1.1.4. Indikator Penempatan Kerja

Berikut ini merupakan indikator-indikator dari penempatan kinerja yang dijelaskan oleh Suwanto dan Yuniarsih (2013) dalam Novita Simanjuntak (2019: 28) adalah sebagai berikut:

1. Prestasi akademis

Prestasi akademis yang telah dicapai oleh tenaga kerja selama mengikuti jenjang pendidikan harus mendapatkan pertimbangan berat ringannya wewenang dan tanggung jawab yang akan diterima.

2. Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja pada pekerjaan sejenis yang telah dialami sebelumnya, perlu mendapatkan pertimbangan dalam rangka penempatan tenaga kerja tersebut. Karena tinggi rendahnya keterampilan kerja ditentukan oleh pengalaman bekerja yang bersangkutan, selain itu pegawai yang mempunyai pengalaman bekerja juga memerlukan latihan petunjuk yang lebih singkat.

3. Kesehatan fisik dan mental

Faktor ini sebagai bahan pertimbangan pada tempat mana tenaga kerja yang bersangkutan ditempatkan, diberi tugas dan pekerjaan yang cocok baginya.

4. Usia

Dalam rangka penempatan kerja faktor usia pada diri tenaga kerja yang lulus dalam seleksi, perlu mendapatkan pertimbangan seperlunya. Hal ini dimaksudkan untuk menghindari rendahnya produktivitas yang dihasilkan oleh tenaga kerja yang bersangkutan.

2.1.1.5. Pengaruh Penempatan Kerja Terhadap Kinerja

Mathis & Jackson (2021: 35) mendefinisikan penempatan adalah menempatkan posisi seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seorang pegawai cocok dengan pekerjaannya akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan. Uraian sebelumnya dapat disimpulkan penempatan adalah suatu proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada tenaga kerja yang lulus dalam seleksi sesuai minat, bakat, pendidikan dan prestasi yang dimiliki dengan persyaratan yang dibutuhkan organisasi.

2.1.2. Pelatihan

2.1.2.1. Pengertian Pelatihan

Pelatihan merupakan salah satu rangkaian proses untuk mewujudkan sumber daya yang memiliki kualitas sumber daya manusia yang baik dan siap berkompetensi di pasar tenaga kerja, dengan harapan semakin terdidik dan terlatih sumber daya manusia maka akan semakin tinggi pula kesadaran, partisipasi dan prestasi sumber daya manusia dalam suatu perusahaan/organisasi. Pelatihan dilakukan agar para pegawai memiliki keterampilan yang sesuai kebutuhan dalam mengerjakan pekerjaannya dalam suatu perusahaan untuk membantu mempermudah mencapai tujuan organisasi.

Menurut Noe dalam Kasmir (2019: 126) menyebutkan *training refers to a planned effort by a company to facilitate the learning of job-related, skill and behaviour by employees*. Dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa pelatihan merupakan fasilitas yang disediakan perusahaan untuk mempelajari pekerjaan yang berhubungan dengan pengetahuan, keahlian dan perilaku pegawai. Artinya untuk menambah pengetahuan, keahlian dan perilaku pegawai dapat dilakukan melalui pelatihan yang tentunya sudah direncanakan oleh perusahaan sebelumnya.

Menurut Sikula dalam Mangkunegara (2017: 44) “Pelatihan merupakan proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir, sehingga tenaga kerja non manajerial dapat mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis untuk suatu tujuan tertentu”. Menurut Simamora dalam Bernadheta (2019: 10) “Pelatihan merupakan proses pembelajaran yang melibatkan perolehan keahlian, konsep, peraturan atau sikap

untuk meningkatkan kinerja tenaga kerja”. Menurut Gomes dalam Bernadheta (2019: 10) “Pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki performa pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya”.

Dari pendapat ahli diatas dapat disimpulkan bahwa pelatihan ialah proses yang dilakukan untuk memberikan pemahaman dan keterampilan guna memperbaiki kemampuan seseorang. Pelatihan juga dapat diartikan sebagai proses dalam meningkatkan kemampuan sumber daya manusia dalam mencapai tujuan suatu organisasi. Pelatihan ini dapat memberikan manfaat berupa peningkatan produktifitas, stabilitas dan fleksibilitas yang berfungsi sebagai penyesuaian diri dari lingkungan kerja yang sering berubah seiring perkembangan waktu. Selain itu, pelatihan juga dapat dijadikan sebagai jalan untuk menduduki posisi baru atau jabatan yang lebih tinggi di organisasi atau pindah tugas (mutasi).

2.1.2.2. Tujuan Pelatihan

Berikut beberapa tujuan perusahaan dalam Kasmir (2019: 130-133) memberikan pelatihannya agar pegawainya dapat:

1. Menambah pengetahuan baru

bertambahnya pengetahuan pegawai, maka secara tidak langsung akan mengubah perilakunya dalam bekerja.

2. Mengasah kemampuan pegawai

Dalam pelatihan ini pegawai akan dilatih kemampuannya agar pegawai yang mulanya belum optimal dalam melaksanakan pekerjaannya menjadi optimal setelah mengikuti pelatihan.

3. Meningkatkan keterampilan

Para pegawai harus lebih terampil untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan kepadanya.

4. Meningkatkan rasa tanggung jawab

Dengan memiliki rasa tanggung jawab, tentu pegawai akan bekerja lebih serius, sehingga hasil pekerjaannya menjadi lebih baik.

5. Meningkatkan ketaatan

Dengan mengikuti pelatihan maka para pegawai akan diberitahu tentang segala suatu kebijakan dan aturan perusahaan, sanksi-sanksi yang diberikan apabila melanggar serta *reward* (balas jasa) yang akan diterima jika mematuhi segala aturan yang telah ditetapkan.

6. Meningkatkan rasa percaya diri

Pegawai akan memiliki kemampuan, pengetahuan dan *skill* yang lebih setelah mengikuti pelatihan sehingga pegawai akan merasa percaya diri untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya.

7. Memperdalam rasa memiliki perusahaan

Tumbuhnya rasa memiliki kepada perusahaan, maka akan dapat meningkatkan produktivitas kerja atau prestasi kerja karyawan menjadi lebih baik.

8. Memberikan motivasi kerja

Dengan meningkatnya motivasi kerja pegawai maka akan meningkatkan kepuasan kerja dan kinerjanya,

9. Menambah loyalitas

Dengan mengikuti pelatihan kesetiaan pegawai kepada perusahaan akan meningkat, sehingga dapat mengurangi *turn over* pegawai.

10. Memahami lingkungan kerja

Saat mengikuti pelatihan, pegawai sudah dilatih berbagai hal termasuk kerja sama dengan pegawai lainnya, mengenal alat-alat kerja, prosedur kerja dan rekan-teman sekerjanya.

11. Memahami budaya perusahaan

Pegawai akan menjadi lebih tahu apa yang harus dan seharusnya dikerjakan setelah mengikuti pelatihan.

12. Membentuk *team work*

Dalam pelatihan ini pegawai akan mampu menghindari diri dari sikap kepentingan individu, tetapi lebih menekankan kepada kepentingan bersama.

2.1.2.3. Indikator Pelatihan

Menurut Mangkunegara dalam Muhammad (2018: 216) indikator-indikator pelatihan, antara lain:

1. Jenis Pelatihan

Berdasarkan analisa kebutuhan program pelatihan yang telah dilakukan maka perlu dilakukan pelatihan peningkatan kinerja pegawai dan etika kerja bagi tingkat bawah dan menengah.

2. Tujuan Pelatihan

Tujuan pelatihan konkrit dan dapat diukur, oleh karena itu meningkatkan keterampilan kerja agar peserta mampu mencapai kinerja.

3. Materi Pelatihan

Materi pelatihan dapat berupa pengelolaan, tata naskah, psikologis kerja, komunikasi kerja, disiplin kerja, dan etika kerja.

4. Metode Pelatihan

Metode pelatihan yang digunakan adalah metode pelatihan dengan Teknik partisipatif yaitu diskusi kelompok, konferensi, simulasi dalam kelas.

5. Kualifikasi Peserta

Peserta pelatihan adalah pegawai yang memenuhi kualifikasi persyaratan seperti karyawan tetap dan staf yang mendapat rekomendasi pimpinan.

2.1.2.4. Teknik Pelatihan

Dalam praktiknya teknik dalam pelatihan ada dua macam, yaitu sebagai berikut:

1. Metode Praktis (*On The Job Training*)

Metode ini memberikan pelatihan kepada pegawai sambil bekerja. Dimana pegawai akan dilatih dengan pekerjaan yang akan ditanganinya. Biasanya metode ini diberikan karena kondisi kebutuhan perusahaan mendesak. Pertimbangan lainnya karena peserta pelatihan dinilai sudah memiliki pengalaman tertentu, sehingga tinggal menyesuaikan diri dan memperdalam dengan pekerjaannya yang baru.

Dalam *on the job training* calon pegawai diberitahukan pengetahuan tentang:

- a. Struktur organisasi yang ada dalam perusahaan
- b. Bekerja dalam berbagai macam keterampilan

- c. Melatih karyawan tentang cara pelaksanaan pekerjaan
- d. Magang di bagian-bagian tertentu atau cabang tertentu
- e. Penugasan tugas sementara

2. Teknik Presentasi dan Metode Simulasi

Teknik presentasi memberikan pemahaman kepada pegawai melalui tatap muka secara langsung. Pelatihan diberikan di dalam ruangan tertentu. Instruktur memberikan materi langsung ke peserta pelatihan dan peserta dapat menanggapi materi yang diberikan. Model pelatihan semacam ini dapat dilakukan dengan cara:

- a. Sistem perkuliahan di kelas
- b. Presentasi video
- c. Konferensi
- d. Wokshop
- e. Atau gabungan dari salah satunya

Dalam metode simulasi, pegawai dilatih untuk memecahkan sesuatu permasalahan yang sedang dihadapi. Masalah diberikan dengan berbagai macam sehingga memerlukan pemecahan yang mendalam. Dalam praktiknya model simulasi dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

- a. Studi kasus
- b. *Role playing*
- c. *Business games*
- d. *Vestibule training*
- e. Latihan di laboratorium untuk pekerjaan tertentu

Setelah menyelesaikan pelatihan dengan model simulasi karyawan diharapkan benar-benar mampu menyelesaikan setiap persoalan yang timbul. Teknik pelatihan diberikan kepada karyawan yang berbeda jabatan. Demikian pula model presentasi akan memberikan pemahaman terbaru tentang berbagai hal terutama pekerjaan yang akan dilakukannya. Sehingga gabungan dari kedua model ini sangat diperlukan guna menambah dan memperluas wawasan para peserta pelatihan.

2.1.2.5. Evaluasi Pelatihan

Setelah melaksanakan pelatihan tentu saja pihak organisasi ingin mengetahui bagaimana pelatihan dilaksanakan apakah sudah sesuai dengan tujuan dan sasaran yang telah diterapkan diawal atau masih banyak kekurangan, unntuk itu maka harus dilakukan Evaluasi Pelatihan. Menurut Goldstein dan Buxton dalam Mangkunegara (2017: 59) “Evaluasi dapat didasarkan pada kriteria (pedoman dari ukuran kesuksesan), dan rancangan percobaan”.

1. Kriteria dalam Evaluasi Pelatihan

Ada empat kriteria yang dapat digunakan sebagai pedoman dari ukuran kesuksesan pelatihan, diantaranya ialah:

a. Kriteria Pendapat

Hal ini dapat diungkapkan dengan menggunakan kuesioner mengenai pelaksanaan pelatihan. Bagaimana pendapat peserta mengenai materi yang diberikan pelatih, metode yang digunakan dan situasi pelatihan.

b. Kriteria Belajar

Kriteria belajar dapat diperoleh dengan menggunakan tes pengetahuan, tes keterampilan yang mengukur *skill* dan kemampuan peserta.

c. Kriteria Perilaku

Kriteria perilaku dapat diperoleh dengan menggunakan tes keterampilan kerja. Sejauhmana ada perubahan peserta sebelum pelatihan dan setelah pelatihan.

d. Kriteria Hasil

Kriteria hasil dapat dihubungkan dengan hasil yang diperoleh seperti menekan *turnover*, berkurangnya tingkat absen, meningkatnya produktivitas, meningkatnya penjualan, meningkatnya kualitas kerja dan produksi.

2. Rancangan Percobaan dalam Evaluasi Pelatihan

Mengevaluasi pelatihan dapat dilakukan dengan membuat rancangan percobaan, peserta diberikan tes sebelum pelatihan (*pretest*), dan kemudian setelah pelatihan diberikan kembali tes penempatan (*posttest*). Rancangan percobaan dapat didasarkan pada empat kelompok subjek, yang ditunjukan secara random pada empat kelompok tersebut.

2.1.3. Karir

2.1.3.1. Pengertian Karir

Istilah karir memiliki makna yang berbeda-beda tergantung dari sudut pandangnya masing-masing. Namun demikian, terdapat kesamaan bahwa masalah karir tidak dapat dilepaskan dengan aspek pengembangan, pekerjaan, jabatan, dan proses pengambilan keputusan.

Secara umum karir adalah jabatan dan kepangkatan yang diperoleh seseorang selama karyawan bekerja.

Dalam Ronny Ika Setiawan (2014: 183-184), karir adalah pencapaian posisi yang ditempati seseorang sepanjang perjalanan hidupnya. Seseorang berusaha mencapai karir tertentu untuk memenuhi motivasional dan kebutuhan individualnya.

Dalam Kasmir (2018: 151), karir adalah jalan kehidupan pekerjaan seseorang karyawan selama hidupnya bekerja. Artinya selama seseorang bekerja akan mengalami perubahan jabatan atau kepangkatan. Karir seseorang dapat naik, tetap atau bahkan terkadang turun, untuk beberapa periode.

Karir adalah suatu arah kemajuan profesional, kata yang penggunaannya terbatas pada pekerjaan yang memiliki kemajuan hierarki formal, seperti halnya manajer dan profesional. Karir diartikan juga sebagai serangkaian pengalaman kerja seseorang yang mengalami perkembangan.

Berdasarkan pengertian tersebut, pengalaman kerja dalam jalur karir tradisional hanya berpengaruh pada orang yang menikmati penghargaan institusional karena keberhasilannya meningkatkan kedudukan dalam struktur organisasi yang sudah ditetapkan. Pada masa lalu, jabatan struktural selalu menjadi impian pegawai, sehingga kesulitan menggambarkan kemajuan karier tanpa adanya jabatan yang jelas.

Membahas masalah karir tentunya tidak terlepas dari pekerjaan, yang mana setiap orang membutuhkan pekerjaan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya.

2.1.3.2. Tujuan Karir

Tujuan atau sasaran karir adalah “posisi atau jabatan tertentu yang dapat dicapai oleh seorang pegawai bila yang bersangkutan memenuhi semua persyaratan dan kualifikasi yang dibutuhkan untuk melaksanakan jabatan tersebut.” Tujuan atau sasaran karir tidak otomatis tercapai bila seorang pegawai memenuhi syarat yang harus dipenuhi karena untuk menduduki suatu karir tertentu, kadang-kadang harus memenuhi syarat-syarat yang sering kali diluar kekuasaannya yaitu ada tidaknya lowongan jabatan yang dituju, ada tidaknya keputusan dan referensi dari pimpinan, dan ada tidaknya kandidat lain yang sama kualitasnya, semua itu dapat membatasi kemajuan karir seorang pegawai.

2.1.3.3. Indikator-indikator Karir

Indikator jenjang karir menurut Tohardi (2002: 218) dalam Ovi Liana Kartika (2019: 17) sebagai berikut:

1. Sikap atasan, rekan kerja dan bawahan.
 - Sikap atasan, rekan kerja dan bawahan yang membuat pegawai nyaman dalam melakukan pekerjaannya.
2. Pengalaman.
 - Pengalaman yang telah dilewati pegawai mempengaruhi untuk meningkatkan kinerja karyawan, yang dimana ini akan membuat seorang pegawai menambah nilai positif.
3. Pendidikan.
 - Tingkat Pendidikan terakhir yang sesuai dengan pekerjaan pegawai saat ini.

4. Prestasi.

- Prestasi yang dicapai pegawai mempengaruhi untuk meningkatkan kinerja pegawai.

5. Faktor nasib.

- Faktor nasib mempengaruhi untuk meningkatnya jenjang karir pegawai.

2.1.3.4. Jenis-jenis Karir

Berikut ini jenis-jenis karir yang umum dan ada di suatu perusahaan/organisasi yaitu:

1. Promosi

Promosi artinya naiknya jabatan atau kepangkatan seseorang dari level sebelumnya ke level yang lebih tinggi. Biasanya promosi dapat terjadi ke dalam dua hal yaitu:

- a. Naik jabatan
- b. Naik golongan/kepangkatan
- c. Atau naik kedua-duanya, baik jabatan maupun kepangkatan.

Dapat disimpulkan bahwa promosi merupakan kenaikan jabatan atau kenaikan pangkat seseorang dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi.

Konsekuensi dari kenaikan jabatan dan pangkat ini akan berdampak kepada kenaikan kompensasi (gaji) dan kesejahteraan (tunjangan) lainnya yang diterimanya.

2. Rotasi dan Mutasi

Rotasi atau mutasi merupakan perubahan posisi atau jenis pekerjaan atau wilayah tertentu. Rotasi atau mutasi ini dilakukan salah satu tujuannya adalah dalam rangka promosi. Hanya saja biasanya rotasi tidak terjadi kenaikan jabatan, dan hanya kenaikan kepangkatan atau golongan. Bahkan terkadang tidak naik kedua-duanya, hanya saja dalam waktu singkat sudah direncanakan untuk naik kejabatan yang lebih tinggi kepada yang terkena rotasi.

Tujuan melakukan rotasi tergantung dari beberapa hal dan biasanya dilakukan untuk keperluan:

- a. Menambah atau memperkaya pengetahuan karyawan tentang suatu pekerjaan yang lain, sehingga kemampuan dan keahliannya ikut bertambah dan ini memberikan nilai lebih kepada karyawan yang bersangkutan.
- b. Menghilangkan rasa kejenuhan atas pekerjaannya selama ini dijalankannya sehingga menjadi agar lebih segar. Kejenuhan akan mengakibatkan motivasi kerja menjadi lemah.
- c. Merupakan cara yang dilakukan sebelum dipromosikan, biasanya ada yang sengaja dipersiapkan untuk dipromosi melalui rotasi terlebih dulu.
- d. Merupakan tindakan pemberian hukuman yang ringan atas kesalahan karyawan, namun terkadang sering juga diikuti dengan penurunan kepangkatan.

3. Demosi

Demosi adalah terjadinya penurunan jabatan atau kepangkatan seseorang dalam suatu periode. Artinya seseorang dapat diturunkan jabatannya ke jabatan

yang lebih rendah atau diturunkan pangkatnya atau golongannya. Demosi dapat terjadi karena terjadi ketidakdisiplinan karyawan atau karyawan melakukan perbuatan yang merugikan perusahaan/organisasi yang dikategorikan masih ringan.

Dengan kata lain demosi merupakan penurunan pangkat atau jabatan seseorang dengan berbagai sebab. Dalam hal demosi seseorang dapat saja terjadi;

- a. Hanya diturunkan jabatan, pangkat tetap
- b. Diturunkan pangkat, jabatan tetap
- c. Diturunkan kedua-duanya

Terjadi demosi akan berdampak pada kompensasi dan kesejahteraan lainnya.

Dan yang jelas akan terjadi pengangguran dan kehilangan sebagian jumlah kompensasi dan kesejahteraan lainnya dari yang diterimanya selama ini.

4. Dikeluarkan dan Dipindahkan

Merupakan tindakan terakhir yang diberikan perusahaan kepada karyawan akibat berbagai hal yang sifatnya merugikan perusahaan. biasanya bagi karyawan yang dikeluarkan karena merugikan perusahaan tidak akan memperoleh penggantian apa-apa. Bahkan kemungkinan karyawan yang bersangkutan akan mengganti sejumlah kerugian yang diperbuat selama ini. Bahkan jika dianggap kesalahannya lebih berat bukan tidak mungkin karyawan yang bersangkutan akan diadukan atau diperkarakan di pihak kepolisian guna mempertanggungjawabkan perbuatannya.

Jadi dapat disimpulkan bahwa dikeluarkan merupakan akhir dari jenjang karir seseorang. Artinya dengan dikeluarkannya, maka berakhirilah jenjang karir di perusahaan tersebut.

5. Pensiun

Merupakan akhir dari karir seseorang, artinya karyawan yang dipensiunkan akan memperoleh penggantian sesuai jasanya yang telah diberikan kepada perusahaan (biasanya diperhitungkan dengan jabatan dan pangkat terakhir).

Jadi jenjang karir sangat beragam dari mulai bekerja sampai karyawan tersebut berhenti atau diberhentikan perusahaan. Dan dalam perjalanannya jenjang karir juga beragam ada yang naik ada yang diturunkan atau diakhiri baik sebelum waktunya atau memang sudah waktunya (pensiun).

2.1.3.1 Keuntungan Karir

Adapun keuntungan dengan adanya perencanaan karir bagi perusahaan dalam Kasmir (2018: 160) sebagai berikut:

1. Akan mengurangi tingkat *turnover* karyawan

Keluar masuk pegawai dapat diminimalisir dengan adanya program pengembangan karir. Pegawai akan menjadi tahu cara untuk meningkatkan karir dengan adanya keterbukaan program karir disuatu organisasi, sehingga berusaha untuk mencapainya.

2. Meningkatkan potensi pegawai dalam bekerja

Dengan adanya jenjang karir yang jelas maka perusahaan dapat mengembangkan segala potensi yang dimilikinya, sehingga akan memberikan nilai tambah bagi perusahaan. pegawai akan berusaha memenuhi segala

persyaratan yang ditetapkan, dengan mengeluarkan seluruh potensi yang dimilikinya guna mengejar karir yang diinginkannya.

3. Pengembangan pegawai untuk promosi

Dengan adanya program karir di suatu perusahaan lebih mudah untuk meningkatkan promosi karyawan, mengingat jelasnya jenjang karir beserta persyaratan yang telah disusun oleh perusahaan.

4. Memberikan kepuasan kerja pada pegawai

Dengan jenjang karir yang jelas dan rencana akan memberikan kepuasan kepada karyawan. Dengan memiliki kepuasan kerja yang tinggi jelas akan membuat karyawan bekerja lebih giat sehingga kinerjanya juga meningkat dan pada akhirnya akan berimbas kepada jenjang karirnya.

5. Memberikan rasa keadilan

Hal ini dianggap sebagai bentuk penghargaan kepada pegawai. Organisasi seharusnya melakukan secara objektif dalam menentukan jenjang karir seluruh pegawai sesuai dengan persyaratan yang telah ditentukan.

Sementara itu, keuntungan program perencanaan karir bagi pegawai dalam Kasmir (2018: 161-162) adalah:

1. Meningkatkan motivasi kerja pegawai karena merasa sistem yang diterapkan sudah memberikan peluang untuk menentukan karirnya kedepan.
2. Meningkatkan prestasi kerja, dengan adanya peluang karir yang jelas, pegawai berlomba-lomba untuk meningkatkan kinerjanya, dengan harapan karirnya akan meningkat.

3. Memberikan peluang bagi pegawai untuk meningkatkan pendapatan dan kesejahteraan lainnya, karena peluang untuk memperoleh karir yang lebih tinggi akan memengaruhi kompensasi yang akan diperolehnya menjadi lebih baik.
4. Memberikan kepuasan kerja pada pegawai, karena adanya sistem karir berarti adanya objektivitas dalam menjalankan program karirnya terhadap pegawai.
5. Meningkatkan komitmen pegawai kepada perusahaan, pegawai berusaha untuk memenuhi segala hak dan kewajiban yang mereka terima dengan yang mereka berikan kepada organisasi.
6. Meningkatkan loyalitas kerja kepada organisasi, pegawai akan semakin sayang dan rasa memiliki yang tinggi kepada organisasi dan ini juga akan mengurangi tingkat *turnover* pegawai. Pegawai juga akan menjaga setiap rahasia organisasi dengan tidak membocorkannya kepada pihak luar.
7. Membuat pegawai akan bekerja sampai pensiun di organisasi, karena tingkat kepercayaan yang tinggi kepada organisasi, sehingga tidak niat untuk keluar. Dengan demikian tingkat *turnover* pegawai dapat ditekan.

2.1.3.5. Persyaratan Karir

Persyaratan untuk setiap jabatan tentu bervariasi, tergantung dari jabatan yang akan didudukinya, biasanya persyaratan ditentukan karena setiap jabatan harus diisi oleh pegawai yang memiliki target yang telah ditetapkan. Untuk memenuhi target ini diperlukan persyaratan umum dan persyaratan khusus.

Berikut beberapa persyaratan untuk peningkatan karir seseorang yakni:

1. Sehat lahir dan batin

Untuk pekerjaan tertentu hal ini diperlukan terutama masalah kejiwaan akan menjadi pertimbangan utama. Demikian pula dengan kondisi fisik yang dibutuhkan. Namun, untuk kondisi fisik terkadang tergantung dari jenis jabatan yang akan diembannya. Yang jelas jika dimungkinkan perlu dibuatkan pengecualian kondisi fisik untuk pekerjaan atau jabatan tertentu.

2. Kinerja pegawai per periode

Setiap periode organisasi melakukan penilaian terhadap hasil kerja dan perilaku kerja pegawai yang bersangkutan.

3. Loyalitas pegawai

Kesetiaan pegawai kepada perusahaan, baik dalam mematuhi seluruh kebijakan organisasi atau membela kepentingan organisasi.

4. Masa kerja dan kredit poin

Lamanya seseorang bekerja untuk diusulkan kenaikan jabatannya, hal ini dapat pula dilakukan dengan sistem kredit point. Seseorang harus memiliki nilai kredit poin.

5. Pendidikan yang dipersyaratkan

Pendidikan minimal untuk menduduki jabatan tertentu misalnya, harus bergelar sarjana atau master.

6. Usia pegawai

Usia menjadi bahan pertimbangan baik usia minimal ataupun usia maksimal.

7. Jenis kelamin

Jenis kelamin untuk jabatan tertentu dicantumkan, walaupun sering diartikan sebagai diskriminasi gender terutama pada kaum perempuan.

8. Pengalaman kerja

Pengalaman kerja di bidang tertentu akan menjadi pertimbangan untuk suatu jabatan tertentu karena.

9. Pelatihan yang telah diikutinya

Jumlah pelatihan yang telah diikuti, baik di dalam perusahaan maupun dari Lembaga yang telah memperoleh pengakuan dari perusahaan.

10. Penghargaan yang diperolehnya selama bekerja

Adanya sejumlah penghargaan yang diperoleh karyawan selama bekerja baik penghargaan dalam perusahaan maupun dari luar perusahaan.

2.1.4. Kinerja Pegawai

2.1.4.1. Pengertian Kinerja

Kinerja pegawai merupakan sesuatu yang sangat penting untuk mengukur seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melakukan pekerjaan dan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

Berikut adalah beberapa pengertian kinerja menurut para ahli:

Menurut Ivancevich, Konopaske dan Matterson (2002: 157) dalam Muhammad Burso (2018: 87) mengemukakan bahwa: “Kinerja menunjukkan kemampuan dan keterampilan pekerja.”

Menurut Pabundu (2006) dalam Muhammad Burso (2018: 88) merupakan bahwa: “Kinerja yaitu suatu hasil kerja yang dihasilkan oleh seorang karyawan diartikan untuk mencapai tujuan yang diharapkan.”

Menurut Rivai dan Basri (2005: 50) dalam Bintoro dan Daryanto (2017: 106) mengemukakan bahwa: “Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama.”

Dari beberapa pengertian kinerja diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh pegawai baik individu maupun kelompok dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab yang diberikan organisasi dalam upaya mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi.

2.1.4.2. Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan kegiatan pengolahan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Tujuan adalah tentang arah secara umum, sifatnya luas, tanpa Batasan waktu dan tidak berkaitan dengan prestasi tertentu dalam jangka waktu tertentu. Tujuan merupakan sebuah aspirasi. Sedangkan kinerja merupakan tanggung jawab setiap individu terhadap pekerjaan, membantu mengusahakan kerangka kerja bagi supervisor. Tujuan kinerja adalah menyesuaikan harapan kinerja individual dengan tujuan organisasi.

2.1.4.3. Kriteria Untuk Menilai Kinerja

Menurut Bernardin dalam Busro (2018: 96) mengatakan bahwa terdapat enam kriteria untuk menilai kinerja pegawai yakni:

1. *Quality*, yaitu tingkat dimana proses atau penyesuaian pada cara yang ideal di dalam melakukan aktivitas atau memenuhi aktivitas yang sesuai harapan.
2. *Quantity*, yaitu jumlah yang dihasilkan diwujudkan melalui nilai mata uang, jumlah unit, atau jumlah dari siklus aktivitas yang telah diselesaikan.
3. *Timeliness*, yaitu tingkatan dimana aktivitas telah diselesaikan dengan waktu yang lebih cepat dari yang ditentukan dan memaksimalkan waktu yang ada untuk aktivitas lain.
4. *Cost effectiveness*, yaitu tingkatan dimana penggunaan sumber daya perusahaan berupa manusia, keuangan, dan teknologi dimaksimalkan untuk mendapatkan hasil yang tertinggi atau pengurangan kerugian dari tiap unit.
5. *Need for supervision*, yaitu tingkatan dimana seorang karyawan dapat melakukan pekerjaannya tanpa perlu meminta pertolongan atau bimbingan dari atasannya.
6. *Interpersonal impact*, yaitu tingkatan yang menunjukkan seseorang karyawan merasa percaya diri, punya keinginan yang baik, dan bekerja sama antar rekan kerja.

2.1.4.4. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Payaman S Simanjuntak (2005) dalam Bintoro dan Daryanto (2017: 112), kinerja setiap orang dipengaruhi oleh banyak faktor yang dapat

digolongkan dalam tiga kelompok yaitu kompetensi individu orang yang bersangkutan, dukungan organisasi dan dukungan manajemen.

1. Faktor kompetensi individu

a. Kemampuan dan Keterampilan Kerja

Kemampuan dan keterampilan kerja setiap orang dipengaruhi oleh Kesehatan fisik dan jiwa individu yang bersangkutan, Pendidikan, akumulasi pelatihan, serta pengalaman kerjanya.

b. Motivasi dan Etos Kerja

Motivasi dan etos kerja sangat penting mendorong semangat kerja. Motivasi dan etos kerja dipengaruhi oleh latar belakang keluarga, lingkungan masyarakat, budaya dan nilai-nilai agama yang dianutnya. Seseorang yang melihat pekerjaan sebagai beban dan keterpaksaan akan mempunyai kinerja yang rendah. Sebaliknya, seseorang yang memandang pekerjaan sebagai kebutuhan, tantangan dan prestasi akan menghasilkan kinerja yang tinggi.

2. Faktor Dukungan Organisasi

Kinerja setiap orang juga tergantung pada dukungan organisasi dalam bentuk pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana kerja, pemilihan teknologi, kenyamanan lingkungan kerja, serta kondisi dan syarat kerja. Pengorganisasian dimaksudkan untuk memberi kejelasan bagi setiap orang tentang sasaran yang harus dicapai dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai sasaran tersebut. Setiap orang perlu memiliki dan memahami uraian jabatan dan tugas yang jelas.

3. Faktor Dukungan Manajemen

Kinerja perusahaan dan kinerja setiap orang juga sangat tergantung pada kemampuan manajerial para manajemen atau pimpinan, baik dengan membangun sistem kerja dan hubungan industrial yang aman dan harmonis, maupun dengan mengembangkan kompetensi pekerja, pengembangan kompetensi dapat dilakukan dengan pelatihan, demikian juga dengan menumbuhkan motivasi dan mobilitas seluruh karyawan untuk bekerja secara optimal.

2.1.4.5. Indikator-indikator Kinerja Pegawai

Menurut Robbins (2006: 260) dalam Bintoro dan Daryanto (2017: 106) ada enam indikator untuk mengukur kinerja pegawai secara individu, yaitu:

1. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

2. Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan waktu

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4. Efektivitas

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5. Kemandirian

Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap perusahaan dimana dia bekerja.

2.2. Penelitian Terdahulu

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang berhubungan dengan penempatan, pelatihan, karir pegawai, dan kinerja pegawai, terdapat pada tabel berikut:

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti, Tahun, dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1.	Dwi Purnamasari (2017) Pengaruh Pelatihan Pegawai Negeri Sipil (PNS) Terhadap Kinerja Melalui Variabel Motivasi Sebagai Variabel Yang Memediasi Pada Kantor Kelurahan Di Kabupaten Kapuas	Terdapat variabel Pelatihan dan Kinerja	Tidak terdapat variabel Motivasi	Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari pelatihan terhadap kinerja PNS.	Jurnal Ilmu Administrasi dan Manajemen E-ISSN: 2580-9695, Vol. 2 No.2, Mei 2018
2	Riana Dwi Parabasari dan Imam Baehaki	Terdapat variabel Pelatihan	Tidak terdapat variable Pengembangan	Secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan	Jurnal Ilmu Manajemen Vol. 6 No. 3,

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	(2017) Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja PNS Di Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kota Kediri	dan Kinerja Pegawai	Karir	dari Pelatihan Pengembangan karir terhadap kinerja pegawai	Sept 2017
3.	Sri Wahyuningsih (2019) Pengaruh Pelatihan Dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Karyawan	Terdapat variabel Penempatan	Tidak terdapat variabel Produktivitas Kerja dan Karyawan	Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari pelatihan terhadap produktivitas kerja.	Jurnal Warta Edisi: 60 ISSN: 1829-7463, April 2019
4.	Erma Safitri (2013) Pengaruh Pelatihan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karywan	Terdapat Variabel Pelatihan dan Kinerja	Tidak terdapat variabel Disiplin	Terdapat pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.	Jurnal Ilmiah Manajemen, Vol. 1, No. 4, Juli 2013
5.	Dilla Puspita Hadi dan Marwan (2019) Pengaruh Penempatan dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Barat	Terdapat variabel penempatan, pelatihan dan kinerja	-	Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari penempatan dan pelatihan terhadap kinerja pegawai	EcoGen Vol. 2 No, 3, Sept 2019
6.	Harry Trijanuar (2016) Pengaruh Pelatihan, Pengalaman Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Pada	Terdapat variabel pelatihan dan kinerja	Tidak terdapat variabel pengalaman kerja dan disiplin kerja	Pelatihan, pengalaman kerja, dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PNS.	Jurnal Katalogis, ISSN: 2302-2019, Voll. 4 No. 10, Okt 2016

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten Morowali				
7.	Faradistia R. Papatungan (2013) Motivasi, Jenjang Karir dan Disiplin Kerja Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan	Terdapat variabel jenjang karir dan variabel kinerja	Tidak terdapat variabel motivasi dan variabel disiplin kerja	Terdapat pengaruh dari Motivasi, jenjang karir, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.	Jurnal EMBA ISSN 2303-1174, Vol. 1, No. 4, hal. 679-688, Desember 2013
8.	Merliana Aspita dan Edi Sugiono (2018) Pengaruh Jenjang Karir, Kompensasi Finansial dan Status Karyawan terhadap Kinerja Karyawan	Terdapat variabel jenjang karir dan variabel kinerja	Tidak terdapat variabel kompensasi finansial dan status karyawan	Terdapat pengaruh positif dari jenjang karir, kompensasi finansial dan status karyawan terhadap kinerja karyawan.	Jurnal Ilmu Manajemen, Vol. 14, No. 1, Januari 2018
9.	Taufiq Kurrahman (2015) Penempatan Pegawai Negeri Sipil (PNS) Dalam Jabatan Struktural pada UPTS Dinas Perkebunan Provinsi Kalimantan Timur	Terdapat variabel penempatan	Tidak terdapat variabel jabatan struktural	Terdapat pengaruh dari pelatihan dalam jabatan struktural	Jurnal Paradigma, ISSN: 2252-4266, Vol. 4 No. 2. Agustus 2015
10.	Christina Gloria Haruka Assa, dkk (2020) Pengaruh Kompensasi dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja PNS Kementerian PUPR pada Divisi Sekretariat Direktorat Jendral SDA	Terdapat variabel penempatan dan kinerja	Tidak terdapat variabel kompetensi	Terdapat pengaruh dari kompensasi dan penempatan kerja terhadap kinerja	Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Perbankan, ISSN: 2460-8114 (print) ISSN:2656-6168 (online), Vol. 6 No. 1, April 2020

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
11.	Iis Sri Martin (2021) Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Pertanian, Pangan dan Peirikanan Kabupaten Tasikmalaya	Terdapat variabel pelatihan dan variabel kinerja	Tidak terdapat variabel pendidikan	Terdapat pengaruh positif dari Pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja pegawainya	Jurnal Revolusi Indonesia, p-ISSN: 2774-5325, e-ISSN: 2774-5996, Vol. 1 No. 9, Agustus 2021
12.	Kartina Thamrin dan Sri Indarti (2017) Pengaruh Kepemimpinan, Penempatan dan Hubungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	Terdapat variabel penempatan dan variabel kinerja	Tidak terdapat variabel kepemimpinan dan variabel hubungan kerja	Terdapat pengaruh yang signifikan dari kepemimpinan, penempatan dan hubungan kerja terhadap kinerja karyawan	Jurnal Tepak Manajemen Bisnis, Vol. IX, No. 1. Jan 2017
13.	Mochamad Soelton, dkk (2018) Pengaruh Keterikatan Kerja, Jenjang Karir dan Standar Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan	Terdapat variabel jenjang karir, pelatihan, dan kinerja	Tidak terdapat variabel keterikatan kerja	Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari jenjang karir terhadap kinerja karyawn.	Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis, Vol. 4 No. 1, Maret 2018

2.3. Kerangka Pemikiran

Penempatan pegawai merupakan suatu rangkaian terpenting untuk tercapainya sebuah kinerja yang baik, karena apabila pegawai di tempatkan pada posisi atau jabatan yang tepat maka pekerjaan tersebut dapat dijalankan sesuai dengan kemampuan serta para pegawai mampu untuk mempertanggung jawabkan segala resiko yang akan terjadi.

Satrohadiwiryono dalam Doni Juni Priansa (2018: 124) 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 mempertanggung jawabkan segala resiko dan kemungkinan-kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang serta tanggung jawabnya.

Sebagaimana yang telah dikemukakan di atas dengan adanya penempatan, pegawai mampu mempertanggung jawabkan segala resiko yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang serta tanggung jawabnya. Tidak dapat dipungkiri bahwa kesuksesan organisasi tergantung pada penempatan pegawainya. Penempatan pegawai pada posisi yang tepat sesuai dengan latar belakang pendidikan, kemampuan serta keahlian dimilikinya akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaannya. Apabila pegawai mampu menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik, maka kinerjanya pun tidak dapat diragukan lagi.

Menurut Suwanto dan Yuniarsih dalam Novia Simanjuntak (2019: 28) indikator-indikator dalam penempatan pegawai adalah prestasi akademis, pengalaman kerja, kesehatan fisik dan mental serta usia.

Penempatan pegawai yang sesuai pada posisi yang tepat bukan saja menjadi keinginan organisasai tetapi juga menjadi keinginan para pegawai, karena dengan demikian pegawai dapat mengetahui ruang lingkup pekerjaan yang diberikan kepadanya, sehingga pegawai akan termotivasi serta bersemangat dalam menjalankan tugasnya, sehingga kinerjanya pun akan meningkat.

Pernyataan tersebut diperkuat oleh jurnal Dilla Puspita Hadi dan Marwan (2019) bahwa penempatan kerja berpengaruh postifi dan signifikan terhadap kinerja

pegawai. Selain itu, jurnal Christina Gloria Haruka Assa, dkk (2020) juga menyatakan bahwa penempatan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai, serta menurut Kartina Thamrin dan Sri Indarti (2017) bahwa penempatan pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawainya.

Selain penempatan kerja, faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja yaitu pelatihan. Pegawai perlu melakukan pelatihan agar dapat memperbaiki performa pegawai pada pekerjaan tertentu. Pegawai pun akan menambah pengetahuan, keahlian serta meningkatkan keterampilannya.

Menurut Kasmir (2019: 126) *training refers to a planned effort by a company to facilitate the learning of job-related, skill and behaviour by employees*. Dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa pelatihan merupakan fasilitas yang disediakan perusahaan untuk mempelajari pekerjaan yang berhubungan dengan pengetahuan, keahlian dan perilaku pegawai. Artinya untuk menambah pengetahuan, keahlian dan perilaku pegawai dapat dilakukan melalui pelatihan yang tentunya sudah direncanakan.

Sebagaimana yang telah dikemukakan, dapat disimpulkan bahwa pelatihan adalah proses pembelajaran yang melibatkan perolehan keahlian, konsep, peraturan atau sikap untuk meningkatkan kinerja pegawainya. Yang nantinya akan menambah pengetahuan serta keahlian pegawai, sehingga meningkat pula kinerja pegawainya serta memberikan pengaruh positif bagi organisasi,

Adapun indikator-indikator pelatihan menurut Mangkunegara dalam Muhammad (2018: 216), antara lain jenis pelatihan, tujuan pelatihan, materi pelatihan, metode pelatihan, dan kualifikasi pelatihan.

Pelatihan ini tidak hanya memberikan keuntungan bagi pegawai saja, tetapi juga mampu memberikan keuntungan bagi organisasi. Apabila pelatihan telah dilaksanakan dengan baik, maka pegawai akan merasa percaya diri dalam mengerjakan tugasnya karena merasa menambah pengetahuan baru serta kemampuannya pun akan meningkat. Karena dengan meningkatnya kemampuan dan keterampilan para pegawai maka meningkat pula produktivitas dan kinerja pegawainya.

Pernyataan tersebut diperkuat oleh jurnal Dwi Purnamasari (2017) bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu, jurnal Riana Dwi Parabasari dan Imam Baehaki (2017) bahwa pelatihan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja, serta menurut jurnal Sri Wahyuningsih (2019) bahwa pelatihan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawainya.

Selain itu penempatan dan pelatihan, karir pegawai pun menjadi salah satu faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Sebagaimana yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa pengembangan karir sebagai kegiatan manajemen SDM pada dasarnya memiliki tujuan untuk dapat memperbaiki dan meningkatkan, efektivitas pelaksanaan pekerjaan oleh para pekerja agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan organisasi.

Menurut Kasmir (2018: 151) karir adalah jalan kehidupan pekerjaan seseorang pegawai selama hidupnya bekerja. Artinya selama seseorang bekerja akan mengalami perubahan jabatan atau kepangkatan dan para pegawai akan berusaha memberikan yang terbaik kepada organisasi untuk mendapati jenjang karir yang lebih baik.

Sebagai mana telah dijelaskan di atas, dapat disimpulkan bahwa para pegawai sangat ingin memiliki karir kerja yang baik, untuk mendapatkan posisi tersebut para pegawai akan memberikan kontribusi yang baik terhadap suatu organisasi dan memberikan kinerja terbaiknya untuk mendapatkan kesempatan dalam meningkatkan karirnya.

Menurut Tohardi (2002: 218) dalam Ovi Liana Kartika (2019: 17) adapun indikator jenjang karir yaitu sikap atasan, rekan kerja dan bawahan, pengalaman. Pendidikan, prestasi, dan faktor nasib.

Adanya peningkatan karir ini memberikan motivasi bagi pegawai untuk bekerja semaksimal mungkin untuk menghasilkan kualitas kerja yang lebih baik, karena dengan meningkatnya kualitas kerja akan mengubah nasib mereka dengan arti karirnya pun akan meningkat, dan hal tersebut akan mampu menciptakan kinerja yang lebih baik lagi bagi organisasi.

Pernyataan tersebut diperkuat oleh jurnal Faradistia R. Papatungan (2013) bahwa jenjang karir berpengaruh terhadap kinerja pegawai. selain itu, jurnal Merliana Aspita dan Edi Sugiono (2018) juga menyatakan bahwa jenjang karir memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai, serta menurut Mochamad

Soelton, dkk (2018) bahwa jenjang karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawannya.

Pegawai yang memiliki kemampuan, keahlian serta keterampilan akan memiliki ide kreatif serta mampu menjalankan pekerjaannya dengan baik. Kemampuan, keahlian dan keterampilan tersebut adalah usaha pegawai untuk meningkatkan kinerja mereka. Menurut Pabundu dalam Muhammad Burso (2018: 88) merupakan bahwa: “Kinerja yaitu suatu hasil kerja yang dihasilkan oleh seorang karyawan diartikan untuk mencapai tujuan yang diharapkan”. Dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan kualitas yang telah dicapai oleh seseorang dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya selama bekerja dalam suatu organisasi.

Menurut Robbins dalam Bintoro dan Daryanto (2017: 106) ada beberapa indikator untuk mengukur kinerja pegawai secara individu yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian.

Berdasarkan uraian diatas bahwa tercapainya suatu tujuan organisasi tergantung pada penempatan pegawai, pelatihan serta karir pegawainya. Penempatan pegawai pada posisi yang tepat sesuai dengan latar belakang pendidikan, kemampuan serta keahliannya membuat para pegawai merasa bertanggung jawab atas pekerjaannya, sehingga mempengaruhi aktivitas organisasi dan akan menghasilkan kinerja yang baik. Selain itu pelatihan kerja akan meningkatkan produktifitas, keterampilan dan kreatifitas pegawai yang sesuai dengan kebutuhan kerjanya untuk membantu mempermudah mencapai tujuan suatu organisasi dan meningkatnya kinerja pegawai. Dan karir adalah pencapaian

posisi/jabatan seseorang selama bekerja, maka dengan adanya kenaikan jabatan akan memotivasi para pegawai untuk bekerja semaksimal mungkin sehingga para pegawai akan terdorong untuk meningkatkan kinerjanya dan tujuan organisasi pun akan dengan mudah tercapai. Oleh karena itu, penempatan pegawai, kegiatan pelatihan serta adanya kenaikan jabatan (karir pegawai) harus dikelola sedemikian rupa agar para pegawai dapat menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya dengan cepat, mudah, dan kreatif sehingga dapat meningkatkan kinerja sumber daya manusianya.

Apabila penempatan pegawai, kegiatan pelatihan serta karir pegawai telah dilaksanakan dengan baik, maka kinerja pegawai pun akan tetap terjaga. Dengan demikian penempatan pegawai, pelatihan dan karir pegawai mempengaruhi kinerja pegawai.

2.4. Hipotesis

Berdasarkan teori dan kerangka pemikiran yang telah diuraikan di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah **Terdapat Pengaruh Penempatan, Pelatihan, dan Karir Pegawai terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Peternakan, Kesehatan Hewan dan Perikanan Kabupaten Cianjur Baik Secara Simultan dan Parsial.**