

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

Tinjauan pustaka berisi uraian konsep-konsep yang mendasari teori dasar penelitian ini. Bab II ini tersusun atas landasan teori, kerangka pemikiran dan hipotesis penelitian yang menjadi dasar pelaksanaan penelitian.

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Manajemen

2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen dalam bahasa Inggris yaitu *management* berasal dari kata kerja *to manage* yang secara umum berarti mengurus. Secara umum, pengertian manajemen adalah suatu seni dalam ilmu dan organisasi, seperti perencanaan, pembangunan organisasi dan organisasinya, pergerakan, pengendalian, atau pengawasan. Secara etimologis manajemen adalah seni melaksanakan dan mengelola., manajemen juga dipandang sebagai ilmu yang mengajarkan proses pencapaian tujuan dalam suatu organisasi dan merupakan usaha bersama dari beberapa orang dalam organisasi tersebut. (Hasibuan, 2018:41) mengemukakan bahwa manajemen sebagai ilmu dan seni mengelola pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif untuk mencapai tujuan tertentu.

Manajemen didefinisikan oleh Mary Parker Follett sebagai seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain (Chakim, 2023: 38).

Edison, (2016:57) menjelaskan bahwa manajemen adalah proses unik yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pergerakan dan pengendalian tindakan untuk

mengidentifikasi dan mencapai tujuan melalui penggunaan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu cara mengatur supaya mendapat pencapaian tujuan dari organisasi secara efektif dan efisien. Manajemen sebagai ilmu umumnya para manajer efektif mempergunakan pendekatan ilmiah dalam pembuatan keputusan, apalagi dengan berkembangnya peralatan komputer. Sedangkan manajemen sebagai seni dalam berbagai aspek seperti kepemimpinan, komunikasi, dan segala sesuatu yang menyangkut unsur manusia. Manajemen memiliki kegiatan memimpin, mengatur, mengelola, mengendalikan dan mengembangkan. Manajemen juga sebuah proses yang dilakukan untuk mencapai sebuah tujuan suatu organisasi dengan cara bekerja sama dan manajemen memiliki berbagai macam sudut pandang dan persepsi.

2.1.1.2 Fungsi-fungsi Manajemen

Fungsi Manajemen menurut Edison, (2016:58), mendefinisikan manajemen yaitu suatu proses yang membedakan atas perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan dalam memanfaatkan baik ilmu maupun seni demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Berikut ini merupakan penjelasan fungsi manajemen:

1. *Planning* (Perencanaan) adalah dasar pemikiran untuk tujuan dan persiapan langkah-langkah yang digunakan untuk mencapainya. Perencanaan berarti mempersiapkan segala kebutuhan, mempertimbangkan secara matang hambatan-hambatan, dan mengembangkan bentuk pelaksanaan kegiatan yang ditujukan untuk mencapai tujuan.
2. *Organizing* (Pengorganisasian) adalah cara mengumpulkan orang-orang dan menempatkannya sesuai dengan kemampuan dan keahliannya dalam pekerjaan yang direncanakan.
3. *Actuating* (Pengarahan/penggerakan) adalah membuat organisasi beroperasi sesuai dengan pembagian kerjanya sendiri, mengerahkan seluruh sumber daya yang ada dalam organisasi, sehingga pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan dapat berjalan sesuai rencana dan mencapai tujuan.

4. *Controlling* (Pengawasan) yaitu memantau apakah tindakan organisasi sesuai dengan rencana, serta mengawasi penggunaan sumber daya dalam organisasi agar digunakan secara efektif dan efisien tanpa ada yang menyimpang dari rencana.

2.1.1.3 Unsur Manajemen

Fungsi Manajemen menurut Edison, (2016:58), yaitu suatu proses yang membedakan atas perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan dalam memanfaatkan baik ilmu maupun seni demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Berikut ini merupakan penjelasan fungsi manajemen:

1. *Man* (Sumber daya Manusia)
Unsur manajemen yang paling vital adalah sumber daya manusia. Manusia yang membuat perencanaan dan mereka pula yang melakukan proses untuk mencapai tujuan tersebut. Tanpa adanya sumber daya manusia maka tidak ada proses kerja. Adapun kegiatan yang dipakai untuk mencapai tujuan dapat dilihat dari sudut pandang proses, planning, organizing, staffing, directing, controlling.
2. *Money* (uang)
Uang memiliki makna sebagai alat tukar, sebagai modal dan sebagai sistem nilai. Faktor money (uang) telah menempatkan posisi keduanya sebagai unsur yang penting untuk mencapai tujuan. Di samping faktor manusia yang menjadi unsur paling penting dan faktor-faktor lainnya.
3. *Materials* (bahan baku)
Ketersediaan bahan baku atau material sangat vital dalam proses produksi. Tanpa bahan baku perusahaan manufaktur tidak bisa mengolah sesuatu untuk dijual. Dibutuhkan tenaga ahli untuk mengolah bahan baku menjadi barang jadi atau setengah jadi. Sumber Daya Manusia dan bahan baku sangat berkaitan erat satu sama lain dan tidak bisa dipisahkan.
4. *Machines* (Peralatan Mesin)
Untuk mengolah bahan baku menjadi barang jadi dibutuhkan seperangkat mesin dan peralatan kerja. Dengan adanya mesin maka waktu yang dibutuhkan dalam proses produksi akan semakin efisien. Di samping efisien, tingkat kesalahan manusia atau *human error* dapat diminimalisir, namun dibutuhkan sumber daya yang handal dan bahan baku yang berkualitas.
5. *Methods* (metode)
Penerapan manajemen yaitu untuk mengelola sejumlah unsur-unsur diatas dibutuhkan suatu metode atau *standard oprational prosedure* (SOP) yang baku. Setiap divisi di dalam perusahaan memiliki fungsi pokok tugas atau job desk tersendiri dan masing masing divisi tersebut saling berkaitan erat dalam menjalankan aktifitas perusahaan. Metode ini diperlukan dalam

setiap kegiatan manajemen yaitu dalam kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan.

6. *Market* (pasar)

Konsumen atau pasar merupakan elemen yang sangat penting, tanpa permintaan maka proses produksi akan terhenti dan segala aktifitas perusahaan akan vakum. Agar dapat menguasai segmentasi pasar pihak manajemen harus memiliki strategi pemasaran yang handal.

2.1.2 Manajemen Pemerintahan

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Pemerintahan

Istilah Manajemen pemerintahan dipakai sebagai terjemahan dari *Management of Government* di mana lebih memfokuskan pada teori, fungsi dan konsep manajemen di bidang pemerintahan. Manajemen pemerintahan adalah suatu proses kegiatan melakukan "tata kelola" atau pengelolaan pemerintahan oleh penguasa atau penyelenggara pemerintah dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan, yaitu meningkatkan kesejahteraan rakyat.

“Manajemen pemerintahan diartikan pada bagaimana secara organisasional untuk mengimplementasikan kebijakan publik. Dengan demikian manajemen pemerintahan lebih terfokus pada alat manajerial teknis pengetahuan dan keterampilan yang dapat digunakan untuk mengubah ide-ide dan kebijakan menjadi program tindakan”. (Bambang, 2019: 29).

Manajemen pemerintahan juga berperan dalam proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan yang dilakukan oleh pemerintah dalam rangka memberikan pelayanan kepada masyarakat. Konsep dasar dari manajemen pemerintahan tidak lain adalah manajemen itu sendiri. Manajemen pada intinya menurut Ndraha (2017: 159) adalah “bagaimana menciptakan effectiveness usaha (“*doing right things*”) secara *efficient* (“*doing things right*”) dan produktif, melalui fungsi dan *skill* tertentu, dalam rangka mencapai tujuan organisasional yang telah ditetapkan. Manajemen pemerintahan adalah bagian utama dari bidang kajian Administrasi Negara yang sangat luas.

Menurut Vientiany et al., (2024: 2) manajemen pemerintahan tidak hanya mencakup pengambilan keputusan dan pelaksanaan kebijakan, tetapi juga mencakup koordinasi antara berbagai pihak dan pemimpin untuk memastikan bahwa masyarakat dapat berjalan dengan baik dan efisien dalam mencapai tujuan bersama. Sehingga dapat disimpulkan bahwa manajemen pemerintahan adalah cara untuk mengatur dan memimpin hubungan antar anggota masyarakat, dengan tujuan untuk menciptakan kerjasama baik dengan dirinya dan masyarakat.

2.1.2.2 Fungsi Manajemen Pemerintahan.

Manajemen pemerintahan berkaitan dengan fungsi – fungsi dan proses manajemen pada bagian di semua tingkatan pemerintahan sebagai sektor nirlaba. Fungsi manajemen pemerintahan menurut Saragih, (2021: 45-52) dapat dikategorikan antara lain sebagai berikut:

1. Manajemen pemerintahan berarti membuat keputusan-keputusan, mulai dari perencanaan, pelaksanaan sampai monitoring atau evaluasi tentang tata kelola pemerintahan, baik yang dilakukan pemerintah pusat maupun pemerintah daerah.
2. Manajemen pemerintahan berarti membuat kebijakan tentang hubungan yang mengikat antara pemerintahan, baik pemerintah pusat maupun pemerintah daerah.
3. Manajemen pemerintahan berarti menetapkan kebijakan kerjasama antara pemerintah dengan masyarakat dan penguasa untuk meningkatkan kesejahteraan rakyat.
4. Manajemen pemerintahan berarti menetapkan kebijakan untuk meningkatkan kesejahteraan rakyat.
5. Manajemen pemerintahan berarti melaksanakan kekuasaan pemerintahan, baik sebagai pimpinan negara, pemerintahan, maupun lembaga-lembaga tinggi negara.
6. Manajemen pemerintahan berarti melaksanakan pertanggung jawaban penggunaan anggaran secara berkala.
7. Manajemen pemerintahan berarti melaksanakan LAKIP (Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah) setiap akhir tahun anggaran.
8. Melaksanakan program dan kegiatan tahunan yang ditugaskan.
9. Menentukan standar pelayanan yang wajib dilaksanakan di bidang tata kelola pemerintahan.

10. Menetapkan kinerja penentuan dan perubahan tata kelola pemerintahan.
11. Menyusun rencana nasional secara makro bidang tata kelola pemerintahan.
12. Menetapkan persyaratan jabatan bagi calon yang menempati jabatan di bidang pemerintahan.
13. Melakukan pembinaan dan pengawasan atas penyelenggaraan otonomi daerah yang meliputi kelembagaan, pemberian pedoman/bimbingan, pelatihan, arahan, dan supervise bidang tata kelola pemerintahan.
14. Pengaturan penetapan perjanjian atau persetujuan internasional yang disahkan atas nama negara bidang tata kelola pemerintahan.
15. Penetapan standar pemberian ijin untuk investor yang akan menanamkan modalnya.
16. Pengaturan sistem kelembagaan perekonomian negara.
17. Penyelesaian perselisihan antar provinsi dibidang administrasi atau perbatasan daerah.
18. Penetapan pedoman perencanaan, pengembangan, pengawasan pengendalian bidang tata kelola pemerintahan.
19. Penyelenggaraan hubungan kerja dibidang tata kelola pemerintahan antar instansi.

2.1.2.3 Ruang Lingkup Manajemen Pemerintahan

Menurut Saragih (2021: 1-3), manajemen pemerintahan daerah adalah proses pengambilan keputusan yang dimulai dari tahap perencanaan hingga pengawasan untuk mencapai tujuan organisasi publik secara optimal. Ruang lingkup manajemen pemerintahan dalam perspektif ini mencakup:

1. Fungsi Keputusan: Kemampuan manajer publik dalam merumuskan kebijakan yang berdampak pada masyarakat luas.
2. Peningkatan Kapasitas Aparatur: Fokus pada transparansi dan akuntabilitas kerja perangkat daerah (desa/kecamatan) guna mewujudkan tata kelola yang bersih.
3. Manajemen Pelayanan Publik: Pemanfaatan sarana dan prasarana yang tersedia untuk memenuhi kebutuhan dasar publik secara efisien.

Penerapan manajemen telah menunjukkan dampak yang signifikan, baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap perilaku (Sukmara, 2025: 135). Dalam manajemen pemerintahan modern, ruang lingkupnya tidak lepas dari prinsip *Good Governance* (Sedarmayanti, 2017: 3-4). Prinsip ini menekankan pada akuntabilitas, yaitu pertanggungjawaban setiap tindakan pejabat publik, transparansi, yaitu

keterbukaan informasi bagi publik dan partisipasi, yaitu pelibatan masyarakat dalam pengambilan keputusan.

2.1.3 Penempatan

2.1.3.1 Pengertian Penempatan

Penempatan merupakan sebuah hal yang biasa terjadi dalam sebuah organisasi. Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2019: 253) mendefinisikan penempatan (*placement*) sebagai “*fitting a person to the right job*”. Penempatan adanya menempatkan seseorang pada pekerjaan yang tepat. Fahmi (2016: 44) menyatakan bahwa “penempatan merupakan penugasan atau penugasan kembali dari seseorang pada sebuah pekerjaan baru”.

Berdasarkan pendapat di atas, maka disimpulkan bahwa penempatan adalah penugasan atau penugasan kembali dari seorang pegawai pada sebuah pekerjaan baru yang tepat baginya.

2.1.3.2 Kendala Penempatan

Menurut Sunyoto (2020: 116), penempatan pegawai adalah proses menyesuaikan kemampuan, keterampilan, dan kompetensi pegawai dengan tuntutan jabatan agar tercipta efektivitas kerja. Penempatan yang tepat meningkatkan motivasi dan produktivitas. Motivasi timbul karena kebutuhan, dorongan, tujuan, dan kepuasan. Penempatan tidak selalu berjalan lancar, dan terkadang mengalami kendala. Sunyoto (2020: 119) menyatakan bahwa kendala penempatan pegawai, yaitu:

1. Ketidakcocokan

Perbedaan antara apa yang orang antisipasikan dan apa yang dialami disebut ketidakcocokan kognitif. Jika ketidakcocokan terlalu tinggi, orang akan bertindak. Untuk pegawai baru disebut keluar dari perusahaan. Pertanyaannya mengapa hal ini terjadi? Apakah yang salah? Apakah proses

penarikan tenaga kerjanya, seleksinya atukah memang kualifikasi pegawainya?

2. Perputaran Pegawai Baru

Perputaran pegawai merupakan derajat perpindahan pegawai yang melewati batas syarat kuantitas dan kualitas pegawai dari sebuah perusahaan. Secara umum perputaran pegawai terjadi karena berbagai alasan sebagai berikut:

- a. Mengundurkan diri karena tidak betah dan ada tawaran kerja yang lebih menarik di perusahaan lain.
- b. Pensiun karena memang sudah waktunya sesuai dengan peraturan perusahaan.
- c. Dipecat karena tidak disiplin atau berbuat tindakan yang melanggar aturan perusahaan.
- d. Cacat tetap yang dapat mengganggu proses produksi.
- e. Meninggal.
- f. Promosi ke divisi cabang perusahaan di tempat lain.

2.1.1.1 Komponen Penempatan

Penempatan tidak hanya berlaku bagi pegawai baru, tetapi berlaku pula bagi para pegawai lama yang mengalami alih tugas dan mutasi. Komponen dalam penempatan adalah sebagai berikut:

1. Promosi

Siagian, S. P. (2019: 215) menyatakan bahwa :

promosi adalah jika seorang pegawai atau pegawai dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar, tingkatan hierarki jabatan lebih tinggi dan penghasilannya pun lebih besar pula.

Sunyoto (2020: 119) menyatakan bahwa organisasi umum menggunakan dua kriteria dalam mempertimbangkan seseorang untuk dipromosikan, yaitu:

a. Prestasi Kerja

Promosi yang didasarkan pada prestasi kerja menggunakan penilaian atas hasil karya yang sangat baik dalam promosi atau jabatan sekarang. Dengan demikian promosi dapat dipandang sebagai penghargaan organisasi atas prestasi kerjanya. Namun pada pertimbangan lain, perhitungan yang matang atas potensi kemampuan pegawai menduduki posisi yang lebih tinggi, artinya bahwa mempromosikan seseorang bukannya tanpa risiko, tidak ada jaminan penuh bahwa orang yang dipromosikan benar-benar memenuhi harapan organisasi.

b. Senioritas

Promosi yang didasarkan senioritas berarti bahwa pegawai yang paling berhak dipromosikan adalah yang masa kerjanya paling lama. Banyak organisasi yang menempuh cara ini dengan tiga pertimbangan, yaitu:

- 1) Sebagai penghargaan atas jasa-jasa seseorang paling sedikit dilihat dari segi loyalitas kepada organisasi.
- 2) Penilaian biasanya bersifat objektif dengan membandingkan masa kerja tertentu yang dipertimbangkan untuk dipromosikan.
- 3) Mendorong organisasional mengembangkan pegawainya karena yang paling lama bekerja akhirnya akan mendapat promosi.

2. Transfer

Sunyoto (2020: 119) menyatakan bahwa dalam penempatan, alih tugas atau transfer dapat mengambil salah satu dari dua bentuk, yaitu:

- a. Penempatan seseorang pada tugas baru dengan tanggung jawab, hierarki jabatan dan penghasilan yang relatif sama dengan statusnya yang lama.
- b. Alih tempat. Jika cara ini yang ditempuh berarti seorang pekerja melakukan pekerjaan yang sama atau sejenis, penghasilan tidak berubah dan tanggung jawabnya pun relatif sama. Hanya saja secara fisik lokasi tempatnya bekerja lain dari yang sekarang. Dasar pemikiran untuk menempuh cara ini adalah fleksibilitas dalam manajemen sumber daya manusia, artinya para pengambil keputusan dalam organisasi harus memiliki wewenang untuk realokasi sumber daya, dana dan sumber daya manusia sehingga organisasi secara tangguh mampu menghadapi berbagai tantangan yang timbul, baik internal maupun eksternal.

3. Demosi

Dalam MSDM, demosi merupakan salah satu bentuk penataan atau pergerakan pegawai yang bersifat vertikal ke bawah. Menurut Hasibuan (2024: 135), demosi adalah perpindahan karyawan dari suatu jabatan ke jabatan yang lebih rendah di dalam satu organisasi, di mana wewenang, tanggung jawab, pendapatan, serta statusnya pun menjadi lebih rendah.

Demosi sering kali dipandang sebagai kebalikan dari promosi. Robbins & Judge (2024: 312) menjelaskan bahwa demosi merupakan tindakan disipliner atau langkah restrukturisasi ketika seorang pegawai dinilai tidak lagi mampu

memenuhi standar kompetensi yang dipersyaratkan pada jabatan sebelumnya, atau sebagai sanksi atas pelanggaran regulasi internal organisasi.

Demosi memiliki konsekuensi psikologis yang signifikan bagi pegawai yang bersangkutan. Gani (2025: 142) menyatakan bahwa demosi sering kali memicu penurunan harga diri (*self-esteem*), demotivasi, stres kerja, bahkan resistensi terhadap organisasi. Oleh karena itu, jika tidak dikelola dengan komunikasi yang transparan dan persuasif, demosi dapat menurunkan produktivitas pegawai secara drastis dan berpotensi memengaruhi iklim kerja.

Dalam konteks ASN, bentuk demosi meliputi penurunan jabatan setingkat lebih rendah selama 12 bulan atau pembebasan dari jabatan menjadi jabatan pelaksana selama 12 bulan.

2.1.1.2 Sistem Merit

Secara umum, dalam pendekatan administrasi, merit adalah suatu sistem dalam penarikan atau promosi pegawai yang tidak bergantung pada hubungan keluarga atau patronal (seperti anak, keponakan, famili, alumni, daerah, golongan, dan sebagainya), melainkan berdasarkan pada pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan pengalaman individu yang bersangkutan.

Asri (2020:20) menyatakan bahwa merit yaitu pembinaan jabatan yang didasarkan atas landasan yang bersifat ilmiah, objektif dan hasil prestasi kerja). Sistem merit banyak berdasar pada tipe birokrasi ideal yang menekankan netralitas birokrasi, sehingga birokrasi berada pada posisi yang netral. Birokrasi mempersyaratkan pendidikan formal, pengalaman kerja, dan berorientasi pada karier dengan acuan kepada prestasi, dedikasi, dan loyalitas kepada negara.

Sistem merit ini merupakan perekrutan dan promosi yang bersifat profesional yang mengutamakan kompetensi dibanding kepentingan politik, sehingga kemungkinan untuk mendapat *the wrong bureaucrats in the right place* itu bisa dihindari. Menurut Manuel (2022:24), sistem merit merupakan konsep yang didalamnya terdapat landasan yang sangat lengkap dan menunjang dalam meningkatkan semangat kinerja birokrasi, landasan tersebut mencakup kejelasan kualifikasi, kompetensi kinerja, dan keadilan yang berkesinambungan. Melalui sistem merit ini, birokrasi dikelola secara maksimal sehingga mampu menjadi lembaga yang berkompeten untuk menangani berbagai permasalahan publik dan kepentingan publik.

Dengan sistem merit tersebut, maka pelaksanaan penempatan didasarkan pada kebijakan dan manajemen aparatur sipil negara yang dilakukan sesuai dengan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan.

2.1.1.3 Karakteristik penempatan kerja

Manajer tenaga kerja yang profesional biasanya selalu memahami karakteristik dan kualifikasi yang dimiliki para tenaga kerja yang akan ditempatkan dalam satu tugas dan pekerjaan tertentu. Berikut beberapa karakteristik yang harus dipertimbangkan dalam penempatan kerja pegawai, disusun secara ringkas, jelas, dan sesuai teori manajemen SDM modern (Handoko, 2018: 52), bahwa:

1. Prestasi akademis
Tenaga kerja yang mempunyai prestasi akademis yang tinggi harus ditempatkan pada tugas dan pekerjaan yang memerlukan wewenang dan tanggung jawab besar, demikian juga sebaliknya bagi tenaga kerja yang

prestasi akademisnya rendah ditempatkan pada tugas dan pekerjaan dengan tanggung jawab yang rendah. Jadi prestasi akademis ini akan menentukan posisi seseorang dalam kaitannya dengan pekerjaan yang akan dikerjakannya. Sehingga latar belakang pendidikan yang pernah dialami sebelumnya harus pula dijadikan pertimbangan.

2. Pengalaman kerja

Pengalaman kerja pada pekerjaan yang sejenis hendaknya menjadi pertimbangan dalam rangka penempatan tenaga kerja. Pengalaman kerja menunjukkan bahwa seseorang tersebut telah memiliki keahlian dan keterampilan yang relatif cukup. Dengan keterampilan yang telah sesuai dengan kualifikasi pekerjaan yang disyaratkan, pegawai akan membutuhkan waktu yang relatif singkat untuk mempelajari tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab pekerjaannya dan biaya pelatihan dapat lebih efisien.

3. Kesehatan fisik dan mental

Dalam menempatkan tenaga kerja, faktor kesehatan fisik dan mental perlu dipertimbangkan untuk menghindari kerugian perusahaan. Meskipun tingkat kepercayaan terhadap hasil tes kesehatan yang dilakukan kurang akurat terutama tentang kondisi fisik, namun secara sepiantas kondisi tenaga kerja yang bersangkutan dapat dilihat. Selanjutnya perlu dipertimbangkan area kerja mana yang cocok bagi tenaga kerja yang bersangkutan sesuai dengan kondisi fisiknya. Adapun untuk menilai kesehatan mental, tak semudah menilai kesehatan fisik, perlu dokter khusus yang ahli dalam bidang itu.

Menurut Sunyoto (2020: 116), penempatan pegawai harus mempertimbangkan kesesuaian antara kompetensi, kemampuan, dan tuntutan jabatan agar pegawai dapat menjalankan tugas secara efektif. Sementara itu, Handoko (2018: 52) juga menegaskan bahwa minat, bakat, dan kondisi fisik maupun mental sangat menentukan apakah seorang pegawai cocok ditempatkan pada posisi tertentu. Hasibuan (2018: 63) menjelaskan bahwa pendidikan, pengalaman, kepribadian, dan kesehatan kerja merupakan faktor utama yang perlu diperhatikan dalam proses penempatan pegawai.

1. Pendidikan, yaitu pendidikan minimum yang disyaratkan yaitu menyangkut:

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

2. Pengetahuan kerja, yaitu pengetahuan yang harus dimiliki oleh seorang tenaga kerja agar dapat melakukan kerja dengan wajar, Pengetahuan kerja ini sebelum ditempatkan dan harus diperoleh pada ia bekerja dalam pekerjaan tersebut.
3. Keterampilan kerja, yaitu kecakapan/keahlian untuk melakukan suatu pekerjaan yang hanya diperoleh dalam praktek. Keterampilan kerja ini dapat dikelompokkan dalam tiga kategori:
 - a. Keterampilan mental, seperti menganalisa data, membuat keputusan, menghitung, menghafal, dan lain-lain.
 - b. Keterampilan fisik, seperti membetulkan listrik, mencangkul, mekanik, dan lain-lain.
 - c. Keterampilan sosial, seperti mempengaruhi orang lain menawarkan barang atau jasa, dan lain-lain.
4. Pengalaman kerja, yaitu pengalaman seseorang tenaga kerja untuk melakukan pekerjaan tertentu, pengalaman pekerjaan ini dinyatakan dalam :
 - a. Pekerjaan yang harus dilakukan.
 - b. Lamanya melakukan pekerjaan itu.

2.1.4 Pengembangan karir

Karir adalah rangkaian sikap dan perilaku yang berkaitan dengan pengalaman dan aktivitas kerja selama rentang waktu kehidupan. Pengembangan karir menurut Sunyoto (2021: 164) merupakan proses mengidentifikasi potensi karir pegawai serta memilih metode yang tepat untuk mengembangkan potensi tersebut. Sunyoto (2021: 164) menjelaskan bahwa pengembangan karir bertujuan membantu pegawai mencapai kemampuan optimal sesuai jalur karir yang direncanakan. Pengembangan karir merupakan peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir dan peningkatan oleh departemen personalia untuk mencapai suatu rencana kerja sesuai dengan jalur atau jenjang organisasi.

Menurut Sutrisno (2019: 173) pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan untuk mencapai suatu rencana karir.

Menurut Rivai dan Sagala (2018: 274) pengembangan karir adalah proses

peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan.

2.1.4.1 Faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir

Hasibuan (2018: 69) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir pegawai meliputi pendidikan, pengalaman kerja, prestasi, loyalitas, disiplin, inisiatif, serta potensi yang dimiliki pegawai. Faktor-faktor tersebut berperan penting dalam menentukan sejauh mana seorang pegawai memiliki kesempatan untuk berkembang dalam organisasi:

1. **Pengalaman**
Pengalaman menunjukkan tingkat golongan (senioritas) seorang pegawai. Pegawai akan semakin berpengalaman dalam mengerjakan pekerjaannya apabila sering mengikuti pelatihan.
2. **Pendidikan**
Semakin tinggi pendidikan pegawai akan semakin baik karena memiliki banyak inisiatif melalui pendidikan dan pelatihan yang diikutinya.
3. **Prestasi**
Prestasi yang baik tentunya merupakan usaha yang kuat dari dalam diri seorang pegawai. Prestasi pegawai meningkat karena sering mengikuti kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan pekerjaan
4. **Ketaatan terhadap peraturan**
Kepatuhan seorang pegawai terhadap peraturan yang berlaku dalam perusahaan akan mempengaruhi kariernya. Pihak pimpinan akan mempertimbangkan sikap pegawai dalam menaati peraturan.
5. **Kedisiplinan**
Dengan melihat disiplin kerja pegawai, pimpinan dapat menjadikan kedisiplinan tersebut sebagai pedoman dalam mengembangkan karir pegawai tersebut.
6. **Kehadiran**
Pegawai yang memiliki tingkat absensi yang kecil akan memiliki kesempatan untuk mendapatkan pengembangan karir. Penilaian dalam hal kedisiplinan mempengaruhi karir pegawai karena kedisiplinan pegawai juga merupakan faktor penilaian dalam peningkatan karir pegawai.

2.1.4.2 Tujuan pengembangan karir

Menurut Handoko (2018: 132) tujuan dari pengembangan karir adalah :

1. Untuk mengembangkan para pegawai agar dapat dipromosikan;
2. Untuk mengungkapkan potensi pegawai;
3. Untuk mendorong pertumbuhan;
4. Untuk mengurangi penimbunan;
5. Untuk memuaskan kebutuhan pegawai;
6. Untuk meningkatkan karir.

Untuk menghadapi tuntutan dan tugas sekarang dan terutama untuk menjawab tantangan masa depan, pengembangan pegawai merupakan keharusan mutlak. Kemutlakan itu tergambar pada berbagai jenis manfaat yang dapat dipetik daripadanya, baik organisasi, para pegawai maupun bagi pertumbuhan dan pemeliharaan hubungan yang serasi antara berbagai kelompok kerja dalam suatu organisasi. Berarti semuanya bermuara pada peningkatan produktivitas kerja organisasi secara keseluruhan. Menurut Rivai (2008 : 290) menyatakan bahwa tujuan dari program karir adalah:

Untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan pegawai dengan kesempatan karir yang tersedia diperusahaan saat ini dan dimasa mendatang. Karena itu, usaha pembentukan sistem pengembangan karir yang dirancang secara baik akan dapat membantu pegawai dalam menentukan kebutuhan karir mereka sendiri, dan menyesuaikan antara kebutuhan pegawai dengan tujuan perusahaan.

2.1.4.3 Indikator pengembangan karir

Pengembangan karir dapat diukur melalui beberapa indikator yang menunjukkan sejauh mana pegawai memiliki peluang, kapasitas, dan dukungan untuk berkembang. Pengembangan karir dalam organisasi modern dipandang sebagai proses strategis yang melibatkan kesiapan individu dan dukungan organisasi dalam mendorong kemajuan profesional pegawai. Menurut Mondy dan Martocchio (2016: 231), pengembangan karir tercermin dari tersedianya

kesempatan pelatihan dan pendidikan yang relevan, penilaian kinerja yang objektif sebagai dasar promosi, perencanaan karir individu, serta adanya dukungan organisasi seperti *mentoring* dan *coaching*. Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan karir tidak hanya bergantung pada program pelatihan, tetapi juga pada sistem evaluasi dan bimbingan.

Dessler (2020: 344) menambahkan bahwa pengembangan karir ditandai oleh akses pegawai terhadap informasi mengenai peluang karir dan pelatihan, kesempatan peningkatan kompetensi melalui pelatihan teknis maupun *soft skills*, promosi berbasis merit, serta keberadaan program pembinaan karir. Dengan demikian, pengembangan karir sangat dipengaruhi oleh transparansi informasi dan budaya organisasi yang menekankan peningkatan kompetensi secara berkelanjutan.

Sementara itu, menurut Mathis dan Jackson (2020: 262), pengembangan karir terlihat dari adanya mobilitas karir seperti rotasi dan mutasi jabatan, pengembangan kompetensi yang berkelanjutan, keselarasan antara tujuan karir individu dan kebutuhan organisasi, serta kesiapan pegawai untuk menduduki posisi yang lebih tinggi. Organisasi yang mampu menyediakan jalur mobilitas karir, memperkuat kompetensi, dan memfasilitasi kesiapan pegawai akan lebih mampu mendorong perkembangan karir yang efektif.

Menurut Rivai dan Sagala (2019: 278), indikator pengembangan karir mencakup berbagai aspek, yaitu:

1. Kebijakan organisasi

Kebijakan organisasi merupakan faktor yang paling dominan yang mempengaruhi pengembangan karir seorang pegawai dalam perusahaan. Kebijakan perusahaan merupakan penentu ada tidaknya pengembangan karir dalam perusahaan.

2. Latar belakang pendidikan

Latar belakang pendidikan merupakan salah satu bahan acuan bagi perusahaan untuk meningkatkan karier seorang pegawai, semakin tinggi latar belakang pendidikan seseorang, maka semakin besar pula harapan peningkatan pengembangan kariernya, juga sebaliknya semakin rendah tingkat pendidikan seseorang maka biasanya akan susah mendapatkan pengembangan kariernya.

3. Pelatihan

Pelatihan merupakan fasilitas yang diberikan perusahaan kepada pegawai untuk membantu pegawai dalam meningkatkan keterampilan. Setelah mengikuti pelatihan, perusahaan akan melakukan evaluasi untuk menentukan pegawai yang layak mendapat promosi jabatan.

4. Keterampilan

Keterampilan pegawai dalam melakukan pekerjaan juga menentukan kariernya. Pegawai yang lebih terampil biasanya mendapat pengembangan karier yang lebih cepat

Indikator-indikator tersebut menggambarkan bagaimana organisasi menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan profesional pegawai serta memastikan keberlanjutan pengembangan sumber daya manusia. Karir merupakan perkembangan pegawai secara individual dalam jenjang jabatan atau kepangkatan yang dapat dicapai selama masa kerja tertentu dalam suatu organisasi. Pengembangan karir adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi pada jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan.

Secara keseluruhan, berbagai pandangan tersebut menegaskan bahwa pengembangan karir dipengaruhi oleh kombinasi faktor individu dan organisasi, meliputi transparansi kebijakan, akses informasi, peningkatan keterampilan, dukungan manajerial, serta kesempatan mobilitas dan promosi yang berbasis merit. Dengan adanya indikator-indikator tersebut, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi pertumbuhan profesional pegawai.

2.1.5 Motivasi kerja

2.1.5.1 Pengertian Motivasi

Menurut Handoko (2018: 92), mengemukakan bahwa motivasi adalah keadaan pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Motivasi secara umum diartikan sebagai dorongan atau kehendak yang menyebabkan seseorang bertindak atau berbuat sesuatu. Motivasi hanya ditujukan pada pegawai yang ada dalam suatu organisasi agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan segala kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan organisasi. Orang akan mau bekerja keras dengan harapan dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan-keinginannya dari hasil pekerjaannya.

Mangkunegara (2017: 93) mengemukakan bahwa motif didefinisikan sebagai suatu kecenderungan untuk beraktivitas, dimulai dari dorongan dalam diri (*drive*) dan diakhiri dengan penyesuaian diri. Motivasi menurut Hasibuan (2018: 141) adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mau berkerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dalam segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Motivasi yaitu suatu tenaga atau faktor yang terdapat di dalam diri manusia, yang menimbulkan, mengarahkan, dan mengorganisasikan tingkah lakunya. Berbagai hal dalam definisi motivasi menurut Siagian (2019: 286) memiliki tiga komponen utama, yaitu kebutuhan, dorongan dan tujuan.

Motivasi adalah dorongan, keinginan seseorang, sehingga ia melaksanakan sesuatu kegiatan atau pekerjaan dengan memberikan yang terbaik dari dirinya demi tercapainya tujuan yang diinginkan dengan mempertimbangkan situasi dan

kondisinya. Seseorang mau bekerja karena dipengaruhi oleh suatu kekuatan, kekuatan yang paling besar merupakan tindakan yang paling mungkin dilakukan dengan segala daya upaya mencapai kepuasan.

Secara umum teori motivasi dapat dibagi dalam dua kategori: teori isi (*content theory*) dan teori proses (*process theory*). Teori isi berhubungan dengan apa yang ada dalam diri seseorang atau lingkungannya yang memberikan energi dan meneruskan perilaku seseorang, dengan kata lain motif atau kebutuhan apa yang memberikan energi orang dalam perilakunya. Teori proses menawarkan alternatif yang lebih dinamis yang berusaha memberikan pengertian tentang proses kognitif dan pikiran yang ada dalam diri individu yang bertindak mempengaruhi perilaku mereka (Schermerhorn *et al*, 2017: 110).

Terdapat dua teori motivasi yang cukup terkenal dalam kategori teori proses, yaitu teori keadilan (*equity theory*), dan teori pengharapan (*expectancy theory*). Dalam teori keadilan, orang akan membandingkan upah dan juga input mereka untuk orang lainnya, kemudian mereka termotivasi untuk berperilaku tertentu untuk menyesuaikan ketidakadilan yang dipersepsikannya. Perasaan ketidakadilan akan mendorong pada turunnya kinerja ataupun meningkatnya perputaran kerja. Teori pengharapan berargumentasi bahwa motivasi kerja ditentukan oleh keyakinan individu yang berhubungan dengan hubungan usaha-kerja, hubungan kerja-hasil, dan persepsi pentingnya berbagai macam hasil pekerjaan.

Motivasi kerja adalah suatu kekuatan potensial yang ada dalam diri seorang manusia, yang dapat dikembangkan oleh kekuatan luar yang pada intinya berkisar sekitar imbalan moneter dan imbalan non moneter yang dapat

mempengaruhi hasil kinerjanya secara positif atau secara negatif, hal mana tergantung pada situasi dan kondisi yang di hadapi orang yang bersangkutan (Winardi, 2016: 6).

2.1.1.1. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Motivasi kerja sebagai proses psikologis yang terjadi pada diri seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor. Seperti yang dikemukakan Gomez and Cardy (2019: 240), bahwa motivasi seseorang untuk bekerja merupakan hal yang rumit karena melibatkan faktor individual dan faktor organisasional. Faktor individual adalah kebutuhan (*needs*), tujuan (*goals*), sikap (*attitudes*), dan kemampuan (*abilities*). Sedangkan yang termasuk faktor organisasional meliputi pembayaran/ gaji (*pay*), keamanan bekerja (*job security*), sesama pekerja (*co-workers*), pengawasan (*supervision*), pujian (*praise*), dan pekerjaan itu sendiri (*job it self*).

Sedangkan menurut Siswanto (2017: 121), unsur-unsur penggerak motivasi antara lain, kinerja (*achievement*), penghargaan (*recognition*), tantangan (*challenge*), tanggung jawab (*responsibility*), pengembangan (*development*), keterlibatan (*involvement*), dan kesempatan (*opportunity*). Menurut Siagian (2019: 294), faktor yang mempengaruhi motivasi kerja yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal meliputi persepsi mengenai diri sendiri, prestasi kerja, harga diri, harapan pribadi, keinginan dan kebutuhan. Faktor eksternal meliputi jenis dan sifat pekerjaan, organisasi tempat kerja, situasi lingkungan, dan sistem imbalan yang berlaku.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi motivasi kerja meliputi faktor internal yaitu yang melekat pada diri seseorang dan faktor eksternal yaitu faktor yang berasal dari luar. Faktor internal meliputi persepsi seseorang mengenai diri sendiri, prestasi kerja, harga diri, harapan pribadi, keinginan dan kebutuhan. Faktor eksternal meliputi jenis dan sifat pekerjaan, organisasi tempat kerja, situasi lingkungan, dan sistem imbalan yang berlaku.

2.1.1.2. Tujuan Motivasi

Dalam pemberian motivasi mempunyai kesamaan tujuan untuk merangsang dan mendorong individu agar bekerja lebih giat, efisien dan efektif dalam mencapai tujuan. Ada beberapa tujuan yang dapat diperoleh dari pemberian motivasi menurut Hasibuan (2018: 143) yaitu:

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja pegawai.
2. Meningkatkan produktivitas kerja pegawai.
3. Mempertahankan kestabilan pegawai instansi.
4. Meningkatkan kedisiplinan pegawai.
5. Mengefektifkan pengadaan pegawai
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
7. Meningkatkan loyalitas, kreatifitas dan partisipasi pegawai
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan pegawai
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab pegawai terhadap tugas-tugasnya.

Dalam menyelaraskan hubungan antara pimpinan dengan bawahan dalam suatu instansi perlu dipertimbangkan rasa ketentraman dan ketenangan yang mendasar. Dengan adanya rasa tentram dan tenang ini, maka setiap pegawai akan dapat mewujudkan hubungan kerja sama yang harmonis yang selanjutnya akan mempengaruhi hasil kerja mereka.

2.1.1.3. Teori-Teori Motivasi

Teori-teori motivasi yang akan dikemukakan berikut ini merupakan hal penting, karena teori motivasi ini dapat memudahkan bagi manajemen untuk dapat menggerakkan, mendorong dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepada para Pegawai. Berikut ini penulis akan mengemukakan beberapa teori motivasi yang dikemukakan oleh beberapa ahli, diantaranya adalah:

1. Teori Motivasi Klasik

Teori motivasi Taylor dinamakan teori motivasi klasik, Frederick Winslow memandang bahwa memotivasi para pegawai hanya dari sudut pemenuhan kebutuhan biologis saja. Kebutuhan biologis tersebut dipenuhi melalui gaji atau upah yang diberikan, baik uang ataupun barang, sebagai imbalan dari prestasi yang telah diberikannya. Lebih lanjut Hasibuan, (2019: 153) menyatakan bahwa:

Konsep dasar teori ini adalah orang akan bekerja bilamana ia giat bilamana ia mendapat imbalan materi yang mempunyai kaitan dengan tugas-tugasnya. Manajer menentukan bagaimana tugas dikerjakan dengan menggunakan sistem intensif untuk memotivasi para pekerja, semakin banyak mereka berproduksi semakin besar penghasilan mereka.

Sehingga dengan adanya teori ini, maka pimpinan dituntut untuk dapat menentukan bagaimana tugas dikerjakan dengan sistem insentif untuk memotivasi para pegawainya, semakin banyak pegawai berproduksi, maka semakin besar penghasilan mereka. Pimpinan mengetahui bahwa kemampuan pegawai tidak sepenuhnya dikerahkan untuk melaksanakan pekerjaannya. Sehingga dengan demikian pegawai hanya dapat dimotivasi dengan memberikan imbalan materi dan jika balas jasanya ditingkatkan maka dengan sendirinya gairah bekerjanya meningkat. Dengan demikian teori ini

beranggapan bahwa jika gaji ditingkatkan maka dengan sendirinya ia akan lebih bergairah bekerja.

2. Teori Motivasi Abraham Maslow

Menurut Hasibuan (2019: 153) menyatakan bahwa: “hierarki kebutuhan mengikuti teori jamak yakni seseorang berperilaku dan bekerja, karena adanya dorongan untuk memenuhi berbagai macam kebutuhan. kebutuhan yang diinginkan seseorang itu berjenjang”.

Dari pendapat di atas disimpulkan bahwa kebutuhan yang diinginkan seseorang berjenjang artinya, jika kebutuhan yang pertama telah terpenuhi, kebutuhan tingkat kedua akan muncul menjadi yang utama. Selanjutnya jika kebutuhan tingkat kedua telah terpenuhi, muncul kebutuhan tingkat ketiga dan seterusnya sampai tingkat kebutuhan kelima. Lebih lanjut Hasibuan (2019: 154) mengemukakan jenjang/hierarki kebutuhan yakni:

- a. *Physiological needs* (kebutuhan fisik dan biologis)
Kebutuhan untuk mempertahankan hidup. Yang termasuk ke dalam kebutuhan ini adalah kebutuhan makan, minum, perumahan, udara, dan sebagainya. Keinginan untuk memenuhi dapat merangsang seseorang berperilaku atau bekerja giat.
- b. *Safety and security needs* (kebutuhan keselamatan dan keamanan)
Kebutuhan akan kebebasan dari ancaman yakni merasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melaksanakan pekerjaan.
- c. *Affiliation or Acceptance Needs* (kebutuhan sosial)
Kebutuhan sosial, teman, afiliasi, interaksi, dicintai dan mencintai, serta diterima dalam pergaulan kelompok pekerja dan masyarakat lingkungannya. Pada dasarnya manusia normal tidak akan mau hidup menyendiri seorang diri di tempat terpencil. Ia selalu membutuhkan kehidupan berkelompok.
- d. *Esteem or status needs* (kebutuhan akan penghargaan atau prestise)
Kebutuhan akan penghargaan diri dan pengakuan serta penghargaan prestise dari pegawai dan masyarakat

lingkungannya. Idealnya prestise timbul karena adanya prestasi, tetapi tidak selamanya demikian. Akan tetapi, perlu juga diperhatikan oleh pimpinan bahwa semakin tinggi kedudukan seseorang dalam masyarakat atau posisi seseorang dalam organisasi, semakin tinggi pula prestisenya. Prestise dan status dimanifestasikan oleh banyak hal yang digunakan sebagai simbol status itu.

e. *Self Actualization* (aktualisasi diri)

Kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kemampuan, keterampilan, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan/luar biasa. Kebutuhan ini merupakan realisasi lengkap potensi seseorang secara penuh. Keinginan seseorang untuk mencapai kebutuhan sepenuhnya dapat berbeda satu dengan yang lainnya. Pemenuhan kebutuhan dapat dilakukan oleh para pimpinan instansi dengan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan, sangat penting untuk memuaskan kebutuhan manusia, ini terlihat jelas pada instansi yang modern yang selalu memperhatikan kebutuhan pegawainya. Bentuk lain dari pembahasan ini adalah dengan memberikan perlindungan dan kesejahteraan para pegawainya.

3. Teori Motivasi Dari Frederick Herzberg

Menurut Hasibuan (2019: 157) orang menginginkan dua macam faktor kebutuhan yaitu:

- a. Pertama, kebutuhan akan kesehatan atau kebutuhan pemeliharaan atau *maintenance factors*. *Maintenance factors* (faktor pemeliharaan) berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman dan kesehatan badaniah.
- b. Kedua, faktor pemeliharaan menyangkut kebutuhan psikologis seseorang. Kebutuhan ini meliputi serangkaian kondisi intrinsik, kepuasan pekerjaan (*job content*) yang apabila terdapat dalam pekerjaan akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat, yang menghasilkan prestasi pekerjaan yang baik.

Dari teori ini dapat diambil kesimpulan bahwa dalam perencanaan pekerjaan harus diusahakan sedemikian rupa, agar kedua faktor ini (faktor pemeliharaan dan faktor psikologis) dapat dipenuhi supaya dapat membuat

para pegawai menjadi lebih bersemangat dalam bekerja. Menurut Hasibuan (2019: 158) ada tiga hal penting yang harus diperhatikan dalam memotivasi bawahan, antara lain sebagai berikut:

- a. Hal-hal yang mendorong para pegawai adalah pekerjaan yang menantang yang mencakup perasaan berprestasi, bertanggung jawab, kemajuan, dapat menikmati pekerjaan itu sendiri, dan adanya pengakuan atas semuanya.
- b. Hal-hal yang mengecewakan pegawai adalah terutama faktor yang bersifat embel-embel saja pada pekerjaan, peraturan pekerjaan, penerangan, istirahat, sebutan jabatan, hak, gaji, dan lain-lain.
- c. Para pegawai akan kecewa apabila peluang untuk berprestasi terbatas. Mereka akan menjadi sensitif pada lingkungannya serta mulai mencari-cari kesalahan.

2.1.1.4. Prinsip-prinsip dalam Motivasi

Motivasi yang berhasil tergantung pada prinsip-prinsip yang diterapkan oleh seorang pimpinan terhadap bawahannya untuk mencapai tujuan dan sasaran yang akan dikehendakinya. Prinsip-prinsip yang dapat menunjang dalam proses memotivasi antara pimpinan terhadap bawahannya yang dikutip dari pendapat Mangkunegara (2020:100) adalah Prinsip Partisipasi, Prinsip Komunikasi, Prinsip mengakui andil bawahan, Prinsip Pendelegasian wewenang dan Prinsip memberi perhatian.

1. Prinsip Partisipasi

Motivasi untuk mencapai hasil-hasil akan bertambah, jika para bawahan diberikan kesempatan untuk berpartisipasi dalam keputusan yang mempengaruhi hasil. Jika bawahan diberikan kesempatan untuk memberikan ide, rekomendasi, maka akan merasa ikut bertanggung jawab atas tercapainya tujuan.

2. Prinsip Komunikasi

Motivasi untuk mencapai hasil-hasil cenderung meningkat jika bawahan diberi tahu tentang soal-soal yang mempengaruhi hasil-hasil itu, pada dasarnya semakin banyak orang mengetahui suatu soal, semakin banyak pula minat dan perhatiannya terhadap hal tersebut.

3. Prinsip Mengetahui Andil Bawahan

Motivasi untuk mencapai hasil-hasil cenderung meningkat, jika kepada bawahan diberikan pengakuan atas sumbangan terhadap hasil-hasil yang

dicapai. Bawahan akan bekerja keras dan rajin bila mereka terus menerus mendapat pengakuan dan kepuasan dari usaha-usahanya.

4. Prinsip Pendelegasian Wewenang

Motivasi untuk mencapai hasil-hasil akan bertambah jika bawahan diberikan wewenang untuk mengambil keputusan-keputusan yang mempengaruhi hasil-hasil itu. Pimpinan yang cakap adalah seorang yang mendelegasikan sebanyak mungkin wewenang dan menghindari pengendalian yang diteliti atau terperinci.

5. Prinsip Memberi Perhatian

Para bawahan biasanya akan dapat dimotivasikan untuk mencapai hasil-hasil yang kita inginkan, sejauh kita menaruh minat terhadap hasil-hasil yang mereka inginkan. Prinsip ini menyatakan bahwa kita akan hanya memperoleh sedikit motivasi bila selalu ditekankan betapa pentingnya bagi orang-orang lain untuk mencapai tujuan-tujuan kita, tujuan-tujuan dari suatu bagian atau seluruh perusahaan.

2.1.1.5. Pengukuran motivasi kerja

George and Jones (2012:157) menyebutkan bahwa pengukuran motivasi kerja dapat dilakukan dengan:

1. Arah dari perilaku (*direction of behavior*) seseorang dalam organisasi, arah perilaku mengacu pada perilaku yang dipilih seseorang dalam bekerja dari banyak pilihan perilaku yang dapat mereka jalankan baik tepat maupun tidak.
2. Tingkat usaha (*level of effort*), tingkat usaha berbicara mengenai seberapa keras usaha seseorang untuk bekerja sesuai dengan perilaku yang dipilih.
3. Tingkat kegigihan atau ketahanan di dalam menghadapi suatu halangan atau masalah (*level of persistence*). Hal ini mengacu pada motivasi pegawai ketika dihadapkan pada suatu masalah, rintangan atau halangan dalam bekerja, seberapa keras seorang pegawai tersebut terus berusaha untuk menjalankan perilaku yang dipilih.

Maslow dengan teori *hirarchy of needs* bahwa motivasi dilihat dari (Amstrong & Baron, 2016:258):

1. Kebutuhan fisiologis, merupakan kebutuhan paling mendasar yang harus dipenuhi oleh seorang manusia agar dapat bertahan hidup, dan kebutuhan ini tentu sangatlah penting serta tidak bisa ditawar lagi.
2. Kebutuhan keselamatan kerja, manusia membutuhkan rasa aman ketika menjalani hidupnya dapat berupa perlindungan keamanan dalam pekerjaan, jaminan kesehatan diri/keluarga, jaminan keberlangsungan

pekerjaannya, jaminan keamanan dihari tua saat tidak bekerja/produktif lagi, dsb.

3. Kebutuhan sosial, manusia cenderung menginginkan untuk menjalin hubungan secara sosial, manusia membutuhkan afiliasi dan berinteraksi dengan sesama/lawan jenisnya, manusia membutuhkan persahabatan.
4. Kebutuhan penghargaan. Ketika manusia sudah berinteraksi secara intens dengan lingkungan sosialnya, maka muncul keinginan dari dalam diri sendiri untuk ingin merasa dihormati, diapresiasi, serta diakui akan keahlian maupun kemampuannya dalam melakukan suatu hal. Intinya manusia membutuhkan penghargaan diri atas segala sesuatu yang telah dicapainya.
5. Kebutuhan aktualisasi diri. Kebutuhan untuk menunjukkan potensi, kelebihan, keahlian, skill maupun ilmu yang dimiliki seseorang.

Berdasarkan uraian di atas maka motivasi dapat diukur dengan kebutuhan fisiologi, kebutuhan keselamatan kerja, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri.

2.1.1.6. Indikator motivasi kerja

George dan Jones (2012:157) menekankan bahwa motivasi termanifestasi dalam arah perilaku yang dipilih individu, tingkat usaha dalam menjalankan tugas, serta tingkat kegigihan saat menghadapi hambatan kerja. Dalam perspektif yang lebih luas, Hasibuan (2018:143) menambahkan bahwa indikator motivasi juga tercermin pada tingkat kedisiplinan, loyalitas, serta kreativitas pegawai dalam bekerja. Sementara itu, Siagian (2019:294) melengkapi bahwa motivasi kerja juga sangat dipengaruhi oleh harapan pribadi akan masa depan karir dan persepsi harga diri pegawai di lingkungan kerjanya. Secara kolektif, indikator-indikator ini menunjukkan bahwa motivasi bukan sekadar semangat kerja, melainkan keterpaduan antara pilihan perilaku yang tepat, kesungguhan usaha, dan ketangguhan dalam menjalankan tanggung jawab pelayanan publik.

Motivasi dapat terlihat melalui kebutuhan berprestasi, termasuk tanggung jawab pribadi, usaha untuk bekerja dengan baik, harapan mendapatkan kompensasi yang layak, serta kemauan untuk belajar dan mengembangkan kemampuan. Menurut Robbins & Judge (2019: 263), motivasi kerja tercermin dari kebutuhan berprestasi (*need for achievement*), kebutuhan akan kekuasaan, dan kebutuhan akan afiliasi. Dalam konteks kebutuhan berprestasi, indikator motivasi antara lain:

1. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi
Individu dengan motivasi berprestasi akan mengambil tanggung jawab pribadi atas tugasnya.
2. Melakukan sesuatu atau pekerjaan dengan baik
Pegawai terus berusaha memperbaiki kualitas kerja dan menyelesaikan tugas dengan standar tinggi.
3. Keinginan mendapatkan upah yang adil
Pegawai termotivasi ketika merasa kompensasi yang diterimanya setara dengan usaha dan kontribusinya.
4. Keinginan mendapatkan upah lebih tinggi
Motivasi meningkat ketika ada harapan insentif atau penghargaan atas kinerja.
5. Keinginan untuk belajar dan menguasai pekerjaannya
Individu dengan *need for achievement* memiliki dorongan kuat untuk belajar, meningkatkan keterampilan, dan menguasai pekerjaan di bidangnya.

Indikator-indikator tersebut menggambarkan perilaku individu yang memiliki motivasi kerja tinggi dan berusaha mencapai kinerja yang optimal.

2.2 Penelitian Terdahulu Yang Relevan

Penelitian terdahulu yang relevan digunakan sebagai dasar untuk memperkuat landasan teoritis dan memberikan gambaran mengenai hubungan antara variabel yang diteliti, yaitu penempatan pegawai, pengembangan karir, dan motivasi kerja. Kajian terhadap penelitian sebelumnya juga berfungsi untuk mengidentifikasi kesenjangan penelitian (*research gap*), memperjelas

kontribusi penelitian, serta memastikan bahwa penelitian yang dilakukan memiliki posisi dan keaslian yang jelas dalam konteks pengembangan ilmu pengetahuan. Melalui penelaahan penelitian terdahulu, peneliti dapat mengetahui hasil temuan empiris, metode yang digunakan, serta pola hubungan antarvariabel yang telah diuji oleh peneliti lain. Dengan demikian, penelitian terdahulu memberikan rujukan penting dalam merumuskan hipotesis, model konseptual, serta arah pembahasan.

Hasil-hasil penelitian sebelumnya dapat digunakan sebagai acuan dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

No.	Judul	Peneliti	Hasil	Persamaan/Perbedaan
1.	Pengaruh Penempatan Pegawai terhadap Motivasi Kerja	Sutrisno (2018)	Penelitian oleh Sutrisno (2018) menunjukkan bahwa penempatan pegawai yang sesuai dengan kompetensi, kemampuan teknis, dan minat kerja meningkatkan motivasi kerja. Temuan ini menekankan pentingnya kesesuaian antara pegawai dan jabatan sebagai faktor untuk mendorong motivasi.	Mempunyai persamaan dalam variabel penempatan dan menggunakan metode kuantitatif dan skala pengukuran adalah skala likert, tetapi dengan locus penelitian dan jumlah sampel yang berbeda, serta variabel pengembangan karir sebagai variabel bebas.
2.	Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Motivasi Kerja.	Hasibuan (2017)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki akses terhadap pelatihan, promosi, dan rencana karir individu cenderung memiliki motivasi lebih tinggi. Pengembangan karir yang terstruktur secara signifikan berpengaruh terhadap motivasi dan produktivitas pegawai. Penelitian ini menekankan bahwa motivasi kerja tidak hanya dipengaruhi oleh faktor penempatan, tetapi juga oleh kesempatan pengembangan karir.	Mempunyai persamaan dalam variabel motivasi dan pengembangan karir serta menggunakan metode kuantitatif dan skala pengukuran adalah skala likert, tetapi dengan lokus penelitian dan jumlah sampel yang berbeda, serta variabel motivasi sebagai variabel terikat.
3.	Penempatan Pegawai, Pengembangan Karir, dan Motivasi Kerja	Fitriani dan Suryadi (2020)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kombinasi penempatan yang tepat dan adanya peluang pengembangan karir secara bersamaan dapat meningkatkan motivasi kerja secara signifikan.	Mempunyai persamaan dalam variabel penempatan, pengembangan karir dan motivasi serta menggunakan analisis secara parsial dan simultan dan menggunakan

No.	Judul	Peneliti	Hasil	Persamaan/Perbedaan
			Hal ini menegaskan bahwa motivasi pegawai dipengaruhi oleh faktor internal berupa kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan, serta faktor eksternal berupa kesempatan berkembang di organisasi.	metode kuantitatif dan skala pengukuran adalah skala likert, tetapi dengan lokus penelitian dan jumlah sampel yang berbeda.
4.	<i>The Influence Of Job Placement, Job Skills, And Career Development On Employee Work Motivation.</i>	Regen, Juhanis, dan Sugiarto (2025)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa penempatan, kemampuan kerja, dan pengembangan karir secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap motivasi kerja, menekankan pentingnya sinergi antara kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan dan kesempatan pengembangan karir.	Mempunyai persamaan dalam variabel motivasi dan pengembangan karir, analisis secara parsial dan simultan, metode kuantitatif dan skala likert, tetapi dengan lokus penelitian dan jumlah sampel yang berbeda serta motivasi menjadi variabel terikat.
5	<i>Investigating the Effect of Job Placement and Promotion on Work Motivation and Performance</i>	Kurnadi, Maharani & Hendrian (2025)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa penempatan dan promosi berpengaruh positif terhadap motivasi, penempatan memberikan efek lebih besar terhadap kinerja. Hasil ini menguatkan bahwa penempatan yang tepat menjadi faktor penting dalam membangun motivasi kerja	Mempunyai persamaan dalam variabel pengembangan karir serta analisis secara parsial dan simultan dan menggunakan metode kuantitatif dan skala pengukuran adalah skala likert, tetapi dengan lokus penelitian dan jumlah sampel yang berbeda.
6	Pengaruh <i>Work Performance Appraisal</i> Terhadap Motivasi Kerja Pegawai (Suatu Studi pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Pangandaran)	Rachmalia, E., Darna, N., & Herlina, N. (2025).	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Work Performance Appraisal</i> tidak berpengaruh terhadap Motivasi Kerja Pegawai. Besarnya pengaruh <i>Work Performance Appraisal</i> hanya 0,29%, sementara 99,71% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain.	Mempunyai persamaan dalam variabel Motivasi serta analisis secara parsial dan simultan dan menggunakan metode kuantitatif dan skala pengukuran adalah skala likert, tetapi dengan lokus penelitian dan jumlah sampel yang berbeda.

2.3 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan penelitian terdahulu, bahwa penempatan, pengembangan karir, dan motivasi kerja memiliki hubungan yang erat dan saling memengaruhi. Penempatan pegawai yang tepat, yaitu kesesuaian antara kompetensi, kemampuan, dan minat pegawai dengan jabatan yang diembannya, berperan dalam menciptakan rasa nyaman, kepuasan, dan keterikatan emosional terhadap pekerjaan.

2.3.1 Pengaruh Penempatan terhadap Motivasi

Penempatan pegawai merupakan manifestasi dari strategi organisasi untuk meletakkan sumber daya manusia pada posisi yang paling sesuai dengan kompetensi, bakat, dan kualifikasinya (*the right man on the right place*). Menurut Siswanto (2017: 121), kesesuaian antara kemampuan pegawai dengan tuntutan jabatan merupakan unsur penggerak motivasi yang sangat fundamental. Secara teoritis, apabila penempatan yang dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Cilacap didasarkan pada Perda SOTK Nomor 9 Tahun 2016 dengan mempertimbangkan analisis jabatan yang akurat, maka hal tersebut akan menumbuhkan rasa percaya diri dan harga diri pada pegawai (Siagian, 2019: 294). Pegawai yang merasa kompetensinya dihargai dan digunakan secara optimal akan memiliki intensitas dan arah perilaku yang positif dalam bekerja, sebagaimana dijelaskan oleh Robbins dan Judge (2019: 141).

Hasil penelitian Bahri (2019: 45) menunjukkan bahwa Hasil analisis inferensial atau pengujian hipotesis menunjukkan bahwa penempatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Hal ini berarti bahwa dengan semakin efektif penempatan maka dapat meningkatkan motivasi. Penempatan memiliki hubungan dengan manajemen sumber daya manusia. Adapun hubungannya yaitu dapat dilakukan pada saat melakukan perekrutan dan seleksi pegawai, pelatihan, penilaian kinerja, evaluasi jabatan dan lain sebagainya.

2.3.2 Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Motivasi

Pengembangan karir merupakan suatu proses yang krusial dalam manajemen pegawai, karena mencerminkan adanya keselarasan antara kebutuhan individu pegawai dengan sasaran organisasi. Menurut Gomez-Mejia, Balkin, dan Cardy (2016:240), motivasi adalah keinginan seseorang untuk melakukan pekerjaan sebaik mungkin. Keinginan ini akan muncul apabila pegawai melihat adanya peluang pertumbuhan profesional melalui jalur pengembangan karir yang jelas. Dalam konteks Pemerintah Kabupaten Cilacap, implementasi manajemen talenta sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang ASN menjadi instrumen penting. UU ini menekankan bahwa pengembangan karir harus berbasis pada meritokrasi dan potensi, yang secara langsung bertindak sebagai "daya pendorong" bagi pegawai untuk menunjukkan performa terbaiknya (Hasibuan, 2018:141).

Pengembangan karir merupakan pendekatan formal yang dilakukan organisasi untuk menjamin orang-orang dalam organisasi mempunyai kualifikasi dan kemampuan serta pengalaman yang cocok ketika dibutuhkan. Hasil penelitian Triharyanto (2014:12) menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap motivasi. Pengembangan karir pegawai dapat terwujud apabila terdapat adanya suatu motivasi yang dapat mendorong pegawai untuk dapat bekerja dengan baik sesuai yang diharapkan organisasi.

2.3.3 Pengaruh Penempatan dan Pengembangan Karir terhadap Motivasi

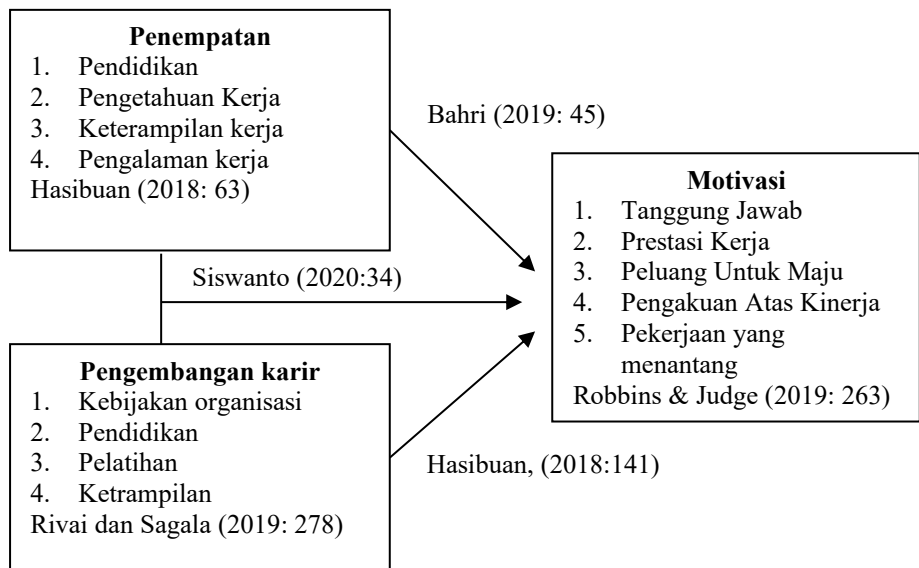
Motivasi kerja pegawai merupakan hasil dari interaksi kompleks antara faktor struktural organisasi dan harapan individu. Dalam perspektif

manajemen sumber daya manusia, penempatan pegawai yang tepat menjadi fondasi awal munculnya motivasi. Menurut Siswanto (2017:121), kemampuan merupakan salah satu unsur penggerak motivasi; ketika seorang pegawai ditempatkan sesuai dengan kompetensi dan keahliannya (sebagaimana diatur dalam Perda SOTK Cilacap No. 9/2016), maka akan muncul kepercayaan diri yang mendorong intensitas kerja yang lebih tinggi (Robbins dan Judge, 2019:248). Penempatan yang selaras dengan bakat individu membuat pegawai merasa berdaya, sehingga arah perilaku mereka cenderung fokus pada pencapaian target organisasi dan pemberian layanan publik yang prima (George dan Jones, 2012:157).

Penempatan dan pengembangan karir akan meningkatkan efektifitas dan kreatifitas sumber daya manusia dalam upaya mendukung untuk mencapai tujuan. Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Prawesti (2016:182) yang menyatakan bahwa uji simultan menunjukkan ada pengaruh bersama penempatan kerja dan pengembangan karir terhadap motivasi, bahwa semakin tinggi penempatan kerja dan pengembangan karir pegawai semakin meningkatkan pula motivasi. Penempatan kerja dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi.

Penempatan yang sesuai dan pengembangan karir yang terjamin akan menciptakan daya pendorong yang kuat bagi pegawai untuk menunaikan kewajiban mereka secara ikhlas (Siagian, 2019:286). Sebaliknya, ketidakefektifan dalam penempatan dan ketidakpastian karir akan memicu demotivasi yang berujung pada pengabaian tugas dan pelanggaran disiplin sebagaimana diatur dalam PP No. 94 Tahun 2021. Dengan demikian, sinergi

antara penempatan yang akurat dan pengembangan karir yang berkelanjutan menjadi kunci utama dalam memotivasi pegawai sehingga akan meningkatkan kualitas respons dan loyalitas mereka terhadap pelayanan publik (Hasibuan, 2018:143).



Gambar 2. 1
Paradigma Penelitian

2.4 Hipotesis

Suatu penelitian ilmiah bukanlah suatu kegiatan atau aktifitas yang hanya mempersoalkan kepastian tetapi juga ingin mencari berbagai alternatif jawaban suatu masalah atau fenomena dalam lingkup sosial maupun kegiatan laboratoris. Hal ini didukung juga oleh Baro (2017: 17) yang menyatakan bahwa penelitian ilmiah adalah penyelidikan yang sistematis, terkontrol, empiris, dan kritis tentang fenomen-fenomen alami dengan dipandu oleh teori dan hipotesis-hipotesis tentang hubungan yang dikira terdapat antara fenomen-fenomen tersebut.

Menurut Sugiyono (2020: 96), perumusan hipotesis merupakan langkah ketiga dalam penelitian setelah mengemukakan kerangka berpikir dan landasan teori. Menurut Purwanto dan Sulistyastuti (2018:137), Hipotesis adalah pernyataan atau tuduhan bahwa sementara masalah penelitian yang kebenarannya masih lemah (belum tentu benar) sehingga harus diuji secara empiris

Hipotesis untuk penelitian ini adalah :

1. Penempatan berpengaruh terhadap motivasi pegawai.
2. Pengembangan karir berpengaruh terhadap motivasi pegawai.
3. Penempatan dan pengembangan karir berpengaruh terhadap motivasi pegawai.