

Pengaruh Pengembangan Karir, Penempatan Kerja, Dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT Perkebunan Nusantara 1 Regional 3 Semarang

Syifa Aulia Agustin¹⁾, Ana Wahyuni²⁾

¹ Universitas AKI Semarang

email: syifaaulia072003@gmail.com

² Universitas AKI Semarang

email: ana.wahyuni@unaki.ac.id

Abstract

This study aims to analyze the effect of career development, job placement, and job training on employee performance at PT Perkebunan Nusantara 1 Regional 3 Semarang. The research employed a quantitative approach with a causal design, using questionnaires distributed to all employees as a census sample. Data analysis techniques included multiple linear regression, validity and reliability testing, and classical assumption tests. The findings reveal that career development, job placement, and job training each have a positive and significant effect on employee performance. Simultaneously, these three variables significantly contribute to improving performance, as indicated by the significance values in both t-tests and F-tests being below 0.05, and the coefficient of determination (R^2) showing substantial explanatory power. The study concludes that human resource development strategies through career advancement, proper job placement, and effective training can significantly enhance employee performance. The practical implication suggests that company management should continue optimizing these aspects to improve organizational productivity.

Keywords: career development, job placement, job training, employee performance.

A. Latar Belakang Teoritis

Kinerja karyawan merupakan faktor krusial dalam menentukan keberhasilan suatu perusahaan (Mulyani & Saputri, 2019). Kinerja yang optimal dapat meningkatkan produktivitas, efisiensi operasional, serta daya saing perusahaan di pasar. Sebaliknya, kinerja yang rendah dapat menyebabkan berbagai permasalahan, seperti penurunan produktivitas, rendahnya kualitas output, serta meningkatnya tingkat turnover karyawan. Dalam dunia kerja yang semakin dinamis, perusahaan dituntut untuk memastikan bahwa karyawan memiliki kompetensi yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan serta mendapatkan lingkungan kerja yang mendukung pencapaian kinerja terbaiknya (Naibaho et al., 2022). Kinerja karyawan memiliki peran yang sangat penting dalam keberhasilan suatu perusahaan, karena kinerja individu akan berdampak langsung pada produktivitas dan daya saing organisasi secara keseluruhan. Menurut Opatha (2020), kinerja karyawan yang optimal dapat meningkatkan efisiensi operasional perusahaan, menciptakan keunggulan kompetitif, serta memastikan pencapaian target bisnis secara efektif. Oleh karena itu, berbagai faktor yang berkontribusi terhadap kinerja karyawan perlu dianalisis dan

dingkatkan agar perusahaan dapat mencapai tujuan strategisnya.

Menurut Noe et al. (2021), pengembangan karir yang baik dapat meningkatkan motivasi kerja, mengurangi turnover karyawan, serta membantu perusahaan mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas. Proses penempatan kerja harus dilakukan dengan mempertimbangkan aspek keterampilan, pengalaman, serta karakteristik individu agar dapat memberikan manfaat bagi perusahaan maupun karyawan itu sendiri.

PT Perkebunan Nusantara 3 Regional 1 (PTPN 1 Regional 3) Semarang merupakan salah satu perusahaan perkebunan yang berperan dalam pengelolaan dan produksi komoditas perkebunan di Indonesia. Dalam operasionalnya, perusahaan menghadapi berbagai tantangan terkait kinerja karyawan, seperti ketidaksesuaian antara kompetensi karyawan dengan tuntutan pekerjaan, kurang optimalnya sistem pengembangan karir, serta keterbatasan dalam program pelatihan yang diberikan kepada karyawan. Selain itu, penempatan kerja yang kurang tepat sering kali menjadi kendala dalam mencapai efisiensi kerja, di mana karyawan tidak selalu ditempatkan sesuai dengan keterampilan dan minat mereka. Hal ini dapat berdampak pada tingkat motivasi, kepuasan kerja, serta

efektivitas kinerja individu dalam perusahaan. Oleh karena itu, diperlukan langkah-langkah strategis untuk meningkatkan kinerja karyawan di 3 Regional 1 Semarang.

Sebagai solusi atas permasalahan tersebut, perusahaan dapat menerapkan strategi yang meliputi pengembangan karir, penempatan kerja yang tepat, serta pelatihan kerja bagi karyawan. Pengembangan karir bertujuan untuk meningkatkan kompetensi serta memberikan kejelasan jenjang karir bagi karyawan, yang pada akhirnya dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas mereka (Dewi et al., 2020). Penempatan kerja yang sesuai dengan keterampilan dan pengalaman karyawan dapat meningkatkan efisiensi serta mengurangi tingkat stres akibat ketidaksesuaian tugas. Sementara itu, pelatihan kerja yang efektif dapat memberikan keterampilan baru dan memperbarui pengetahuan karyawan agar lebih siap menghadapi tantangan di lingkungan kerja yang terus berkembang (Rismansyah et al., 2022). Ketiga faktor ini berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan dan mendukung pencapaian target perusahaan.

Penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa pengembangan karir, penempatan kerja, dan pelatihan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Studi yang dilakukan oleh Tiara Sari (2021) menyatakan bahwa pengembangan karir yang baik dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui peningkatan kompetensi dan motivasi. Penelitian lain oleh Khafid (2023) menemukan bahwa penempatan kerja yang tepat berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas dan kepuasan kerja karyawan. Sementara itu, penelitian oleh Fadili et al. (2018) mengungkapkan bahwa pelatihan kerja yang sistematis dapat meningkatkan keterampilan dan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas secara efektif. Berdasarkan berbagai penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa ketiga variabel ini memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan dan perlu diterapkan secara optimal dalam perusahaan.

Adapun rumusan masalah pada penelitian ini berfokus pada faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan di 3 Regional 1 Semarang, khususnya

pengembangan karir, penempatan kerja, dan pelatihan kerja. Pada penelitian ini, digunakan desain penelitian kuantitatif dengan pendekatan kausal. Maka, hipotesis penelitian sebagai berikut:

H1 : Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

H2 : Penempatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

H3 : Pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

H4 : Pengembangan karir, penempatan kerja, dan pelatihan kerja secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan latar belakang di atas, penelitian memiliki tujuan untuk menganalisis pengaruh pengembangan karir, penempatan kerja, dan pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan di 3 Regional 1 Semarang. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi strategis bagi perusahaan dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia guna mencapai kinerja yang lebih baik.

B. Metode Penelitian

Pada penelitian ini, digunakan desain penelitian kuantitatif dengan pendekatan kausal. Pendekatan dipilih untuk menganalisis pengaruh pengembangan karir, penempatan kerja, dan pelatihan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini berfokus pada realitas objektif yang dapat diukur secara kuantitatif. Data berasal dari responden yang berpartisipasi dalam penelitian, yaitu karyawan di PTPN 1 Regional 3 di Semarang. Data pada penelitian ini yang di ambil dari seluruh karyawan di PTPN 1 Regional 3 Semarang sejumlah 107 karyawan.

Metode pengumpulan data yang diterapkan dalam penelitian ini adalah dengan cara memperoleh informasi melalui pengisian kuesioner. Teknik analisis data menggunakan analisis deskriptif dengan pengolahan adat menggunakan SPSS, dengan (uji validitas, reliabilitas, asumsi klasik, analisis linier ganda, dan uji hipotesis).

C. Hasil Dan Pembahasan

Uji Validitas

Tabel 1. Uji Validitas Pengembangan Karir

Indikator	Hasil Uji	Keterangan
X1.1	0,639	Valid
X1.2	0,467	Valid
X1.3	0,384	Valid
X1.4	0,583	Valid
X1.5	0,527	Valid
X1.6	0,462	Valid
X1.7	0,485	Valid
X1.8	0,562	Valid
X1.9	0,430	Valid
X1.10	0,463	Valid
X1.11	0,533	Valid
X1.12	0,399	Valid
X1.13	0,562	Valid
X1.14	0,559	Valid
X1.15	0,621	Valid
X1.16	0,598	Valid
X1.17	0,465	Valid
X1.18	0,495	Valid
X1.19	0,457	Valid
X1.20	0,644	Valid

Tabel 2. Uji Validitas Penempatan Kerja

Indikator	Hasil Uji	Keterangan
X2.1	0,512	Valid
X2.2	0,363	Valid
X2.3	0,512	Valid
X2.4	0,595	Valid
X2.5	0,557	Valid

X2.6	0,550	Valid
X2.7	0,581	Valid
X2.8	0,578	Valid
X2.9	0,581	Valid
X2.10	0,552	Valid
X2.11	0,456	Valid
X2.12	0,470	Valid
X2.13	0,514	Valid
X2.14	0,459	Valid
X2.15	0,503	Valid
X2.16	0,501	Valid
X2.17	0,526	Valid
X2.18	0,507	Valid
X2.19	0,488	Valid
X2.20	0,636	Valid

Tabel 3. Uji Validitas Pelatihan Kerja

Indikator	Hasil Uji	Keterangan
X3.1	0,589	Valid
X3.2	0,487	Valid
X3.3	0,498	Valid
X3.4	0,507	Valid
X3.5	0,634	Valid
X3.6	0,567	Valid
X3.7	0,514	Valid
X3.8	0,571	Valid
X3.9	0,564	Valid
X3.10	0,664	Valid
X3.11	0,381	Valid
X3.12	0,632	Valid
X3.13	0,620	Valid
X3.14	0,537	Valid
X3.15	0,555	Valid

X3.16	0,431	Valid
X3.17	0,472	Valid
X3.18	0,424	Valid
X3.19	0,454	Valid

Tabel 4. Uji Validitas Kinerja Karyawan		
Indikator r	Hasil Uji	Keterangan
Y.1	0,667	Valid
Y.2	0,554	Valid
Y.3	0,499	Valid
Y.4	0,569	Valid
Y.5	0,610	Valid
Y.6	0,484	Valid
Y.7	0,541	Valid
Y.8	0,568	Valid
Y.9	0,648	Valid
Y.10	0,485	Valid
Y.11	0,538	Valid
Y.12	0,655	Valid
Y.13	0,646	Valid
Y.14	0,470	Valid
Y.15	0,454	Valid
Y.16	0,511	Valid
Y.17	0,573	Valid
Y.18	0,553	Valid
Y.19	0,486	Valid
Y.20	0,665	Valid

Berdasarkan hasil uji validitas pada Tabel 1., 2., 3., dan 4., dengan nilai r -tabel sebesar 0,19, seluruh item pernyataan (indikator) pada variabel Pengembangan Karir (X1: X1.1–X1.20), Penempatan Kerja (X2: X2.1–X2.20), Pelatihan Kerja (X3: X3.1–X3.19), serta Kinerja Karyawan (Y: Y.1–Y.20) Hasil analisis memperlihatkan bahwa nilai koefisien korelasi (r -hitung) melebihi r -tabel, yang

mengindikasikan bahwa tiap indikator memiliki validitas konstruk yang layak. Dengan kata lain, setiap item dalam instrumen kuesioner secara efektif merefleksikan aspek yang relevan dengan konstruk teoritis variabel yang dikaji. Validitas yang tercapai secara keseluruhan ini mengonfirmasi bahwa seluruh butir pertanyaan memiliki keterkaitan yang signifikan dengan skor total variabel, sehingga tidak ada item yang perlu dicantumkan dari instrumen penelitian."

Uji Reliabilitas

Apabila sebuah instrumen dikatakan reliabel apabila nilai Alpha yang dihasilkan lebih besar dari 0,60; sebaliknya, jika nilai Alpha kurang dari 0,60 maka instrumen tersebut dianggap tidak reliabel. Pada item uji sebanyak 30 pernyataan dari seluruh variabel yang diteliti dan dianalisis menggunakan perangkat lunak SPSS versi 26.0. Hasil dari uji reliabilitas ialah berikut:

Tabel 5. Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Pengembangan Karir	0,854	Reliabel
Penempatan Kerja	0,859	Reliabel
Pelatihan Kerja	0,859	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,884	Reliabel

Berdasarkan Tabel 5, hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini, yaitu pengembangan karir, penempatan kerja, pelatihan kerja, dan kinerja karyawan memiliki nilai Cronbach's Alpha di atas 0,60, masing-masing sebesar 0,854; 0,859; 0,859; dan 0,884. Hal ini menunjukkan bahwa instrumen yang digunakan untuk mengukur setiap variabel bersifat reliabel. Reliabilitas dalam konteks ini merujuk pada konsistensi internal dari item-item dalam kuesioner, di mana setiap indikator dalam satu variabel mengukur konstruk yang sama secara stabil dan dapat diandalkan. Dengan kata lain, data reliabel adalah data yang jika diukur kembali dalam kondisi serupa akan memberikan hasil yang konsisten. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa instrumen dalam penelitian ini telah memenuhi standar reliabilitas dan layak digunakan dalam analisis lebih lanjut.

Regrasi linear berganda

Regrasi linier berganda merupakan metode analisis di mana variabel dependen dikaitkan dengan dua atau lebih variabel independen. Tujuan dari analisis ini adalah untuk mengetahui sejauh mana pengaruh variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat melalui pembentukan persamaan regresi. Adapun hasil pengujinya disajikan berikut ini:

Tabel 6. Uji regresi linier Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant)	6.962	4.793			1.453	.149
Pengembangan Karir	.361	.084	.362	4.293	.000	
Penempatan Kerja	.307	.109	.302	2.823	.006	
Pelatihan Kerja	.279	.099	.260	2.826	.006	
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan						

Pada Tabel 6. model regresi tersebut menunjukkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi secara positif oleh ketiga variabel independen. Koefisien regresi sebesar 0,361 pengembangan karir mengindikasikan bahwa setiap peningkatan satu satuan dalam pengembangan karir akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,361 satuan, jika variabel lainnya tetap. Penempatan kerja memiliki koefisien regresi sebesar 0,307, yang berarti bahwa setiap kenaikan satu satuan pada aspek penempatan kerja akan memberikan kontribusi peningkatan terhadap kinerja karyawan sebesar 0,307 satuan. Selanjutnya, pelatihan kerja yang memiliki koefisien sebesar 0,279 juga berkontribusi positif terhadap peningkatan kinerja karyawan, di mana setiap kenaikan satu satuan dalam pelatihan kerja berdampak pada peningkatan kinerja sebesar 0,279 satuan.

Konstanta sebesar 6,962 dalam model ini merepresentasikan nilai dasar kinerja karyawan ketika seluruh variabel independen berada dalam kondisi nol. Pernyataan tersebut mengisyaratkan munculnya dukungan lain yang dapat memengaruhi kinerja karyawan pada tingkat awal. Secara keseluruhan, model ini mencerminkan bahwa peningkatan dalam aspek pengembangan karir, penempatan kerja, dan pelatihan kerja

secara linear akan mendorong peningkatan kinerja karyawan dalam organisasi.

Berdasarkan hasil regresi linear berganda pada Tabel 6, nilai standard error (Std. Error) untuk masing-masing variabel independen relatif kecil, yaitu 0,084 untuk pengembangan karir, 0,109 untuk penempatan kerja, dan 0,099 untuk pelatihan kerja. Nilai standard error yang kecil menunjukkan bahwa estimasi koefisien regresi cukup presisi dan tidak banyak mengalami fluktuasi, sehingga memberikan kepercayaan yang lebih besar terhadap akurasi pengaruh masing-masing variabel terhadap kinerja karyawan. Selain itu, nilai Beta (standardized coefficients) tertinggi terdapat pada variabel pengembangan karir sebesar 0,362, diikuti oleh penempatan kerja sebesar 0,302, dan pelatihan kerja sebesar 0,260. Hal ini mengindikasikan bahwa pengembangan karir merupakan prediktor paling dominan dalam menjelaskan variasi kinerja karyawan dibandingkan dua variabel lainnya dalam model.

Dari sisi signifikansi (Sig.), ketiga variabel independen memiliki nilai signifikansi di bawah 0,05, yaitu pengembangan karir (Sig. = 0,000), penempatan kerja (Sig. = 0,006), dan pelatihan kerja (Sig. = 0,006). Ini menunjukkan bahwa secara statistik, ketiga variabel tersebut berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada tingkat kepercayaan 95%. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa model regresi ini menunjukkan bahwa peningkatan dalam aspek pengembangan karir, penempatan kerja, dan pelatihan kerja masing-masing berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan, dan model ini layak digunakan untuk menjelaskan hubungan fungsional antara variabel-variabel tersebut secara empiris.

Uji Regresi Parsial (Uji T)

Apabila nilai signifikansi (sig) berada pada angka $\leq 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa variabel independen memiliki pengaruh terhadap variabel dependen. Namun, jika nilai sig melebihi 0,05, maka variabel bebas tersebut tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat. Hasil pengujian t untuk masing-masing variabel independen dapat dilihat pada Tabel 7 berikut:

Tabel 7. Uji Regresi Parsial (Uji T)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
	B	Std. Error	Beta	T	
1 (Constant)	6.962	4.793		1.453	.149
Pengembangan Karir	.361	.084	.362	4.293	.000
Penempatan Kerja	.307	.109	.302	2.823	.006
Pelatihan Kerja	.279	.099	.260	2.826	.006

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Pada Tabel 7. diatas Kriteria pengujian menyatakan bahwa apabila nilai signifikansi $\leq 0,05$, maka variabel tersebut dianggap berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun apabila nilai signifikansi $> 0,05$, maka variabel tersebut dinyatakan tidak memiliki pengaruh yang signifikan.

Nilai konstanta sebesar 6,962 dengan signifikansi 0,149 menunjukkan bahwa tanpa adanya kontribusi dari variabel-variabel independen, kinerja karyawan berada pada angka tersebut, meskipun secara statistik tidak signifikan. Variabel terkait pengembangan karir menunjukkan koefisien sebesar 0,361 dengan nilai signifikansi 0,000 serta nilai t hitung mencapai 4,293. Temuan ini menunjukkan bahwa pengembangan karir berkontribusi secara positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan, pada tingkat kontribusi relatif tinggi berdasarkan nilai beta sebesar 0,362.

Selanjutnya, variabel penempatan kerja Tercatat bahwa nilai koefisien sebesar 0,307 dengan t hitung 2,823 dan tingkat signifikansi 0,006. Hasil ini mengisyaratkan bahwa penempatan kerja memiliki dampak yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, meskipun kontribusinya sedikit lebih rendah dibandingkan dengan pengembangan karir, seperti yang tercermin pada nilai beta sebesar 0,302.

Sementara itu, variabel pelatihan kerja memperlihatkan koefisien sebesar 0,279 dengan nilai t sebesar 2,826 dan signifikansi 0,006. Temuan ini menunjukkan bahwa pelatihan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, walaupun memiliki kontribusi yang relatif lebih kecil dibanding dua variabel lainnya, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai beta sebesar 0,260.

Secara keseluruhan, ketiga variabel independen yang diteliti memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yang tercermin dalam nilai signifikansi di bawah ambang batas 0,05 serta nilai koefisien regresi yang positif. Hasil ini mengimplikasikan bahwa strategi pengembangan sumber daya manusia melalui pengembangan karir, penempatan kerja yang tepat, dan pelatihan kerja yang efektif memainkan peran penting dalam peningkatan kinerja karyawan.

Uji F

Untuk menentukan ada atau tidaknya pengaruh secara simultan, dapat merujuk pada kriteria dalam pengambilan keputusan. Salah satu acuannya adalah apabila nilai signifikansi yang diperoleh kurang dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel independen secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel dependen. Sebaliknya, jika nilai signifikansi melebihi 0,05, maka tidak ditemukan pengaruh simultan terhadap variabel dependen. Hasil uji signifikansi simultan disajikan pada Tabel 8 berikut:

Tabel 8. Uji Signifikansi Simultan (Uji F)

ANOVA ^a					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4909.010	3	1636.337	88.253 .000 ^b
	Residual	1909.775	103	18.542	
	Total	6818.785	106		

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

b. Predictors: (Constant), Pelatihan Kerja, Pengembangan Karir, Penempatan Kerja

Hasil uji Simultan (Uji F) yang ditampilkan pada Tabel 8., diperoleh nilai F sebesar 88,253 dengan tingkat signifikansi 0,000. Karena nilai ini lebih kecil dari tingkat $\alpha = 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa model regresi yang mencakup variabel pelatihan kerja, pengembangan karir, dan penempatan kerja secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, nilai 4909,010 menunjukkan bahwa ketiga variabel bebas tersebut mampu menjelaskan variasi yang terjadi pada kinerja karyawan. Nilai Sum of Squares Regression sebesar 4909,010 menunjukkan variasi kinerja karyawan yang dapat dijelaskan oleh ketiga variabel bebas

tersebut, sementara nilai Residual sebesar 1909,775 mencerminkan sisa variasi yang tidak dijelaskan oleh model. Jumlah derajat kebebasan (df) untuk regresi adalah 3, sedangkan untuk residual adalah 103, menghasilkan nilai Mean Square masing-masing sebesar 1636,337 dan 18,542, yang memperkuat kesimpulan bahwa model regresi memiliki tingkat signifikansi yang tinggi dalam menjelaskan hubungan antara variabel independen dan variabel dependen.

Uji Hipotesis

Hasil analisis regresi linear berganda, diperoleh seluruh variabel independen yaitu pengembangan karir, penempatan kerja, dan pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Perkebunan Nusantara 1 Regional 3 Semarang. Hasil uji t pada pengembangan karir memiliki nilai signifikansi sebesar 0,000 ($p < 0,05$), dengan koefisien regresi sebesar 0,361. Hal ini mengindikasikan bahwa peningkatan dalam program pengembangan karir secara nyata mampu meningkatkan kinerja karyawan. Koefisien beta standar sebesar 0,362 juga menunjukkan bahwa kontribusi pengembangan karir terhadap kinerja karyawan adalah yang paling dominan di antara ketiga variabel yang diuji.

Selanjutnya, variabel penempatan kerja juga menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, nilai signifikansi 0,006 dan koefisien regresi 0,307. Ini berarti bahwa semakin tepat kesesuaian antara karyawan dan posisi kerjanya, maka akan semakin tinggi kinerja yang dihasilkan. Nilai beta standar sebesar 0,302 mengindikasikan pengaruh yang substansial dari penempatan kerja terhadap peningkatan performa individu dalam organisasi. Temuan ini selaras dengan teori penempatan yang menekankan pentingnya kesesuaian kompetensi dan preferensi karyawan terhadap tugas yang diberikan.

Variabel pelatihan kerja juga terbukti memberikan kontribusi positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai signifikansi sebesar 0,006 dan koefisien regresi 0,279. Hasil ini memperkuat bukti bahwa pelatihan kerja yang relevan dan berkala mampu meningkatkan keterampilan dan produktivitas karyawan. Beta standar

sebesar 0,260 menunjukkan bahwa meskipun kontribusinya sedikit lebih kecil dibandingkan pengembangan karir dan penempatan kerja, pelatihan kerja tetap menjadi elemen penting dalam strategi peningkatan kinerja sumber daya manusia.

Secara keseluruhan, hasil uji F dan nilai koefisien determinasi mendukung model regresi yang digunakan dalam penelitian ini. Ketiga variabel independen secara simultan berkontribusi signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan model persamaan regresi $Y = 6,962 + 0,361X_1 + 0,307X_2 + 0,279X_3$. Temuan ini memberikan bukti empiris bahwa pengembangan karir, penempatan kerja, dan pelatihan kerja merupakan pilar penting dalam upaya peningkatan efektivitas organisasi melalui penguatan kinerja karyawan. Oleh karena itu, manajemen perusahaan disarankan untuk secara berkelanjutan meningkatkan investasi pada ketiga aspek tersebut sebagai bagian dari strategi pengelolaan sumber daya manusia yang holistik dan berorientasi kinerja.

Uji Koefisien Determinasi (R²)

Nilai adjusted R square menjadi acuan untuk menilai besarnya kontribusi variabel bebas dalam model yang digunakan.

Tabel 9. Uji Koefisien Determinasi

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.848 ^a	.720	.712	4.30598

a. Predictors: (Constant), Pelatihan Kerja, Pengembangan Karir, Penempatan Kerja

Berdasarkan Tabel 9. Hasil uji koefisien determinasi menunjukkan bahwa nilai R Square sebesar 0,720 mengindikasikan bahwa sebesar 72% variasi variabel dependen dapat dijelaskan oleh variabel independen yang terdiri dari pelatihan kerja, pengembangan karir, dan penempatan kerja, sedangkan sisanya sebesar 28% dijelaskan oleh faktor lain di luar model. Nilai Adjusted R Square sebesar 0,712 memperkuat keandalan model dalam menjelaskan hubungan antarvariabel dengan mempertimbangkan jumlah prediktor

yang digunakan. Nilai R sebesar 0,848 mencerminkan adanya hubungan yang kuat antara variabel bebas dengan variabel terikat, sementara nilai standard error of the estimate sebesar 4,30598 menunjukkan seberapa besar penyimpangan hasil prediksi terhadap nilai aktualnya, yang masih berada dalam batas yang dapat diterima untuk keperluan analisis regresi.

Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan

Pengembangan karir memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai koefisien sebesar 0,361 dan tingkat signifikansi 0,000. Nilai t-hitung 4,293 didapatkan dari uji parsial dengan besaran pengaruh 37,36% memperkuat kesimpulan mengenai kekuatan pengaruh variabel tersebut terhadap kinerja. Pencapaian angka ini mencerminkan peran strategis dari pengelolaan karir yang sistematis dalam mendorong produktivitas sumber daya manusia. Dalam konteks organisasi modern, kebijakan yang menitikberatkan pada pengembangan karir tidak hanya berfungsi sebagai alat retensi, tetapi juga sebagai pendorong utama peningkatan kinerja secara menyeluruh.

Menurut Saputra dan Lestari (2023), pengembangan karir yang terencana mendorong karyawan untuk memiliki motivasi kerja yang tinggi, sedangkan penempatan kerja yang sesuai dengan kompetensi individu mampu memaksimalkan potensi karyawan dalam menjalankan tugasnya secara efektif. Selain itu, pelatihan kerja merupakan faktor penting dalam peningkatan kinerja karena memberikan pengetahuan dan keterampilan baru yang relevan dengan tuntutan pekerjaan.

Indikasi signifikansi pengembangan karir terhadap kinerja karyawan memberikan penguatan terhadap teori bahwa kejelasan jenjang karir menciptakan harapan positif yang mampu meningkatkan dedikasi kerja. Arah pengembangan diri yang terstruktur menjadi sumber motivasi intrinsik bagi karyawan dalam mencapai kinerja optimal. Konsekuensi logis dari kondisi ini menuntut adanya kebijakan organisasi yang proaktif dalam menyediakan ruang pertumbuhan profesional. Perencanaan karir jangka panjang yang terintegrasi dengan peningkatan

kompetensi akan mendorong terciptanya tenaga kerja yang adaptif, inovatif, dan berorientasi pada hasil.

Teori motivasi Herzberg mengklasifikasikan pengembangan karir sebagai salah satu motivator utama yang berkontribusi terhadap kepuasan kerja dan peningkatan performa individu. Kesempatan untuk memperluas kapasitas diri menumbuhkan perasaan dihargai dan diakui dalam lingkungan kerja. Respons psikologis ini membentuk loyalitas dan komitmen karyawan dalam menjalankan perannya secara maksimal (Widayanthi, 2025). Implikasi lebih lanjut dari dinamika ini adalah peningkatan keberlanjutan kinerja dan penurunan tingkat turnover tenaga kerja, khususnya pada individu-individu yang memiliki kompetensi tinggi.

Penelitian oleh Ma'dika & Rahmat (2024) serta penelitian Nurcahyo (2024) mengonfirmasi bahwa pengembangan karir yang terstruktur memiliki kontribusi langsung terhadap peningkatan komitmen dan kinerja karyawan. Temuan tersebut sejalan dengan hasil penelitian ini, yang menekankan pentingnya strategi pengembangan karir sebagai komponen utama dalam pengelolaan sumber daya manusia. Korelasi positif antara pengembangan karir dan output karyawan mengindikasikan perlunya intervensi kebijakan yang diarahkan pada penciptaan ekosistem pembelajaran berkelanjutan. Penyediaan jalur karir yang realistik dan progresif menjadi aspek krusial dalam membentuk budaya kerja yang dinamis dan berdaya saing tinggi.

Studi yang dilakukan oleh M. A. Ramadhani et al. (2023) menegaskan bahwa pengembangan karir melalui promosi jabatan, pendidikan lanjutan, dan pelatihan internal mampu memperkuat etos kerja serta meningkatkan keterikatan karyawan terhadap tugas-tugas organisasi. Investasi organisasi dalam pengembangan karir individu berdampak tidak hanya pada pertumbuhan pribadi karyawan, tetapi juga mendorong kemajuan institusional secara keseluruhan. Peningkatan kualitas sumber daya manusia yang terencana mencerminkan perlunya pendekatan strategis dalam pengelolaan karir (Effendi, 2021; M. A. Ramadhani et al., 2023). Peran pengembangan karir menjadi semakin krusial dalam menciptakan tenaga

kerja yang tangguh, produktif, dan loyal terhadap institusi.

Efisiensi alokasi sumber daya manusia menjadi aspek vital dalam pengembangan karir yang berbasis kompetensi. Karyawan yang diberikan peluang untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan akan lebih siap dalam menghadapi tantangan perubahan lingkungan kerja yang dinamis dan kompleks. Kesesuaian antara perencanaan karir dan kebutuhan kompetensi masa depan menuntut adanya pemetaan bakat dan potensi secara berkelanjutan (Santoso et al., 2021). Hubungan sinergis antara pengembangan individu dan arah strategis organisasi memungkinkan terciptanya kesinambungan dalam pembangunan kapasitas kelembagaan.

Temuan empiris dalam kajian ini memperkuat posisi pengembangan karir sebagai salah satu determinan utama dalam pembentukan kinerja karyawan yang unggul dan kompetitif. Relevansi strategi ini tidak terbatas pada sektor swasta, melainkan meluas pada institusi publik yang juga dituntut untuk meningkatkan efektivitas internal secara konsisten. Sistem manajemen sumber daya manusia yang berorientasi pada pengembangan karir dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap keberlanjutan dan daya saing organisasi dalam jangka panjang. Model manajemen berbasis kompetensi menuntut integrasi antara tujuan individu dan kebutuhan organisasi.

Intervensi manajerial yang efektif perlu difokuskan pada penguatan sistem pengembangan karir melalui penerapan asesmen kompetensi yang akurat, penyediaan program mentoring, dan penyusunan roadmap karir yang terarah. Kegiatan ini harus ditopang oleh mekanisme penilaian kinerja yang adil dan berbasis bukti untuk menciptakan budaya kerja yang berorientasi hasil. Keberhasilan strategi pengembangan karir bergantung pada komitmen organisasi dalam menjadikannya sebagai bagian integral dari kebijakan manajemen kinerja yang sistematis. Pendekatan ini memungkinkan penciptaan lingkungan kerja yang progresif dan berkelanjutan, serta mendukung transformasi organisasi ke arah yang lebih adaptif dan inovatif.

Pengaruh Penempatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil uji-t memperlihatkan bahwa penempatan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yang tercermin dari koefisien regresi sebesar 0,307 dan nilai signifikansi 0,006. Nilai t sebesar 2,823 didapatkan dari uji parsial dengan besaran pengaruh 31,13% memperkuat keyakinan bahwa kesesuaian antara karyawan dan posisi kerja tidak hanya sekadar variabel statistik, melainkan faktor krusial dalam menentukan tingkat produktivitas individu. Penempatan kerja yang tepat menuntut kecocokan antara keahlian yang dipunyai dengan tugas dan tanggung jawab yang harus dijalankan, sehingga pencocokan ini menjadi salah satu determinan utama dalam upaya optimalisasi kinerja karyawan secara menyeluruh.

Pemanfaatan potensi dan kompetensi karyawan dapat berjalan secara maksimal apabila proses penempatan kerja dilakukan secara tepat dan sistematis. Asesmen kompetensi yang akurat menjadi langkah penting untuk memastikan bahwa karakteristik pekerjaan sesuai dengan kemampuan individu yang menempatinya. Menurut Foroutan et al. (2021) dan López-Cabarcos et al. (2023) kesalahan dalam penempatan kerja dapat menimbulkan berbagai dampak negatif, antara lain frustasi akibat ketidaksesuaian peran, konflik peran yang tidak jelas, serta penurunan motivasi kerja yang berujung pada berkurangnya produktivitas organisasi secara keseluruhan. Oleh sebab itu, mekanisme penempatan kerja memerlukan perhatian khusus untuk menghindari konsekuensi yang merugikan bagi perusahaan dan karyawan.

Pendapat Prahendratno et al. (2023) dan Setiawan (2022) menegaskan bahwa penempatan kerja yang efektif berperan sebagai fasilitator utama dalam proses penyesuaian individu terhadap lingkungan kerja yang baru. Proses adaptasi tersebut berdampak pada peningkatan keterlibatan karyawan dan efisiensi kerja tinggi, sehingga dapat tercipta pembentukan sistem kerja yang produktif dan berkelanjutan. Relevansi antara kapasitas individu dengan kebutuhan jabatan menjadi faktor fundamental yang mendukung performa karyawan agar lebih konsisten dan stabil dalam jangka panjang, sehingga kualitas output kerja dapat dipertahankan dan ditingkatkan secara berkesinambungan.

Temuan dari Komalasari et al. (2022) memberikan penguatan empiris terhadap pentingnya akurasi dalam proses penempatan kerja sebagai variabel yang berbanding lurus dengan pencapaian hasil kerja. Implementasi metode seleksi berbasis kompetensi menjadi instrumen vital dalam memastikan bahwa proses penempatan kerja berjalan sesuai dengan kebutuhan organisasi dan karakteristik jabatan. Perencanaan tenaga kerja yang mengacu pada kebutuhan spesifik jabatan bukan hanya memperbaiki kualitas penempatan, tetapi juga menjadi landasan strategis dalam membentuk kinerja optimal yang berkontribusi langsung terhadap keberhasilan organisasi secara menyeluruh.

Ketepatan dalam penempatan karyawan memiliki peran signifikan dalam mengurangi kebutuhan pelatihan tambahan. Individu yang ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan dasar dan keahliannya cenderung memerlukan waktu dan sumber daya pelatihan yang lebih sedikit, sehingga mengurangi beban biaya organisasi. Efisiensi ini berdampak langsung pada pengelolaan anggaran pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, memungkinkan organisasi mengalokasikan dana secara lebih optimal untuk kegiatan strategis lainnya. Penempatan yang tepat juga berkontribusi pada pengurangan tingkat turnover, karena karyawan yang merasa cocok dengan peran dan tanggung jawabnya menunjukkan tingkat kepuasan kerja lebih tinggi serta loyalitas yang kuat terhadap organisasi (DiPietro et al., 2020; Memon et al., 2021).

Model penempatan kerja berkualitas harus mengintegrasikan berbagai elemen penting seperti data rekam jejak karyawan, hasil evaluasi kinerja, serta rencana pengembangan sumber daya manusia secara holistik. Proses ini menuntut keterlibatan aktif manajemen, terutama dalam tahap rekrutmen dan rotasi jabatan yang dirancang secara strategis untuk menyesuaikan kebutuhan organisasi dan potensi karyawan. Gumilar (2023) menekankan peran pimpinan menjadi sangat krusial dalam memastikan bahwa penempatan dilakukan secara akurat dan terukur, yang pada akhirnya membangun budaya kerja profesional dan berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi. Komitmen tersebut tidak hanya meningkatkan kualitas keputusan

penempatan, tetapi juga memperkuat fondasi kepemimpinan yang efektif dalam organisasi.

Pendekatan ini sejalan dengan fit theory dalam psikologi industri dan organisasi yang menekankan pentingnya kesesuaian antara individu dan pekerjaan terhadap tingkat kepuasan dan kinerja kerja. Kesesuaian ini menciptakan kondisi kerja yang kondusif bagi pengembangan potensi individu sekaligus mendorong pencapaian tujuan organisasi secara optimal. Menurut Dale et al. (2024) sistem penempatan yang dirancang secara sistematis harus mengedepankan prinsip keadilan dan objektivitas, sehingga dapat meminimalkan bias dan diskriminasi dalam proses penempatan. Penempatan yang adil dan transparan menjadi prasyarat bagi terciptanya lingkungan kerja yang inklusif dan mendukung motivasi karyawan untuk memberikan kontribusi terbaiknya.

Penempatan kerja efektif melampaui sekadar aktivitas administratif, melainkan menjadi strategi manajerial penting dalam membentuk keunggulan kompetitif organisasi. Sinergi antara unit sumber daya manusia, pimpinan unit kerja, dan kebijakan organisasi menjadi elemen fundamental dalam mengoptimalkan fungsi penempatan ini. Kebijakan yang berbasis meritokrasi dan kinerja objektif meningkatkan integritas sistem penempatan, sehingga mendorong efisiensi kerja dan kualitas hasil yang dihasilkan (Sary et al., 2024; Sunara et al., 2024). Implementasi strategi penempatan yang komprehensif menjadi salah satu fondasi bagi organisasi dalam mempertahankan sumber daya manusia berkualitas dan menjaga keberlanjutan kinerja organisasi di tengah persaingan bisnis yang semakin kompleks.

Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Analisis statistik empiris mengungkapkan bahwa pelatihan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan, yang diukur melalui koefisien regresi sebesar 0,279 dengan tingkat signifikansi 0,006. Nilai statistik t sebesar 2,826 didapatkan dari uji parsial dengan besaran pengaruh 31,51% mengindikasikan bahwa pelatihan kerja merupakan variabel yang memberikan kontribusi nyata terhadap produktivitas dan efektivitas pelaksanaan tugas karyawan. Fungsi pelatihan dalam

konteks organisasi tidak sekadar sebagai proses transfer pengetahuan, melainkan juga sebagai mekanisme penting untuk menjembatani kesenjangan antara keterampilan yang dimiliki oleh karyawan dan tuntutan pekerjaan yang terus berkembang seiring dinamika pasar dan teknologi. Dengan demikian, pelatihan menjadi elemen strategis dalam pengembangan sumber daya manusia yang berkelanjutan.

Program pelatihan dirancang untuk memungkinkan karyawan memperoleh pengetahuan baru yang relevan, meningkatkan keterampilan teknis, serta membangun dan memperkuat sikap kerja profesional. Pembelajaran yang berkelanjutan melalui pelatihan memberikan kontribusi signifikan dalam menumbuhkan kesiapan karyawan menghadapi perubahan lingkungan kerja yang bersifat dinamis dan penuh tantangan. Adaptabilitas karyawan terhadap berbagai perubahan ini menjadi semakin kritis agar organisasi mampu mempertahankan daya saingnya (Al Hakim et al., 2024). Keberhasilan pelatihan sangat dipengaruhi oleh kesesuaian materi yang diajarkan dengan kebutuhan nyata di lapangan serta efektivitas metode penyampaian yang digunakan, baik secara teori maupun praktik.

Temuan dari penelitian Ngalimun et al. (2022) mendukung peran pelatihan kerja yang sistematis dalam meningkatkan kompetensi kerja, kepuasan kerja, dan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Karyawan yang mendapatkan pelatihan yang memadai cenderung memiliki motivasi yang lebih tinggi dan memberikan dedikasi lebih besar dalam menjalankan tugasnya. Implementasi pengetahuan baru yang diperoleh selama pelatihan dapat memberikan dampak langsung pada peningkatan kinerja, sehingga menciptakan nilai tambah yang signifikan bagi organisasi. Hubungan antara pelatihan dan loyalitas juga menunjukkan bahwa pengembangan karyawan merupakan investasi strategis yang dapat mengurangi tingkat turnover dan meningkatkan stabilitas tenaga kerja.

Studi oleh Blanchard & Thacker (2023) serta van Assen (2021) semakin memperkuat pemahaman tentang peran pelatihan kerja sebagai pensungkit utama dalam meningkatkan kinerja baik secara individu

maupun kelompok. Organisasi yang secara konsisten dan berkelanjutan melaksanakan program pelatihan cenderung memiliki karyawan dengan kemampuan yang optimal untuk tugasnya yang kompleks dan menantang. Efektivitas pelatihan tidak hanya bergantung pada pelaksanaan semata, tetapi sangat terkait dengan perencanaan yang matang melalui assessment kebutuhan pelatihan (training need assessment) serta evaluasi hasil pelatihan secara menyeluruh. Proses ini memastikan bahwa investasi dalam pelatihan memberikan hasil optimal sesuai dengan tujuan organisasi.

Pelatihan kerja berperan penting dalam membangun budaya belajar yang berkelanjutan di dalam organisasi. Budaya tersebut memengaruhi kemampuan organisasi dalam menghasilkan inovasi serta meningkatkan kualitas layanan secara konsisten dalam jangka panjang. Proses pelatihan yang terus menerus mendorong terciptanya ide-ide baru yang inovatif dan memperkuat kapasitas pengambilan keputusan yang lebih baik di lingkungan kerja (Edward & Frinaldi, 2024). Tenaga kerja yang dibentuk oleh lingkungan pembelajaran aktif cenderung lebih adaptif dan siap menghadapi persaingan di pasar yang dinamis.

Keterampilan yang ditingkatkan melalui pelatihan memiliki korelasi positif dengan penurunan tingkat kesalahan operasional, peningkatan efisiensi waktu kerja, serta pengendalian mutu yang lebih baik pada setiap tahapan pekerjaan. Zaky (2022) menjelaskan, bahwa pelatihan tidak hanya berdampak pada perkembangan individu, tetapi juga menjadi investasi strategis yang memperkuat keunggulan kompetitif organisasi secara keseluruhan. Penyesuaian program pelatihan dengan roadmap pengembangan jangka panjang menjadi hal krusial agar hasil pelatihan dapat memberikan manfaat optimal dan selaras dengan tujuan strategis organisasi.

Keterlibatan aktif manajemen dalam proses perancangan, pemantauan, dan evaluasi pelatihan menjadi faktor kunci dalam memastikan efektivitas program tersebut. Komitmen manajemen terhadap pengembangan kualitas tenaga kerja tercermin dari partisipasi mereka dalam mengarahkan dan mengawasi pelaksanaan pelatihan (Harris et al., 2020). Penggunaan

indikator kinerja yang objektif dalam evaluasi memungkinkan organisasi untuk mengukur dampak pelatihan secara nyata dan akuntabel, sehingga proses perbaikan berkelanjutan dapat dilakukan berdasarkan data empiris.

Pelatihan kerja harus diintegrasikan sebagai bagian fundamental dari sistem manajemen kinerja dan pengembangan organisasi, bukan sekadar aktivitas insidental. Keberlanjutan pelaksanaan program pelatihan memperkuat kompetensi kolektif dan mendorong peningkatan kualitas kerja secara konsisten. Implementasi pelatihan yang terukur memberikan nilai tambah signifikan bagi daya saing organisasi, memungkinkan organisasi untuk bertahan dan berkembang dalam lingkungan bisnis yang kompetitif dan terus berubah.

Pengaruh Simultan Pengembangan Karir, Penempatan Kerja, dan Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil uji simultan (uji F) mengungkapkan bahwa variabel pengembangan karir, penempatan kerja, dan pelatihan kerja secara kolektif memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai F sebesar 88,253 dengan tingkat signifikansi 0,000 yang didapatkan dari uji simultan (uji f) menegaskan validitas model regresi yang digunakan dalam penelitian ini, sekaligus menunjukkan kemampuan model dalam menjelaskan variasi kinerja karyawan secara substansial. Ketiga variabel tersebut tidak berdiri sendiri, melainkan membentuk suatu kesatuan yang sinergis dalam upaya meningkatkan kualitas tenaga kerja, sehingga pengaruh gabungan mereka menjadi sangat krusial dalam konteks manajemen SDM.

Keterkaitan simultan antara pengembangan karir, penempatan kerja, dan pelatihan kerja memperlihatkan bahwa dampak terhadap kinerja karyawan tidak dapat dianalisis secara parsial maupun terpisah. Menurut Nurcahyo (2024), pengembangan karir berfungsi sebagai pendorong motivasi jangka panjang yang memfasilitasi komitmen karyawan terhadap organisasi. Penempatan kerja yang tepat memungkinkan optimalisasi kemampuan dan potensi individu dalam menjalankan tugasnya, sedangkan pelatihan kerja memperkuat aspek keterampilan teknis serta kognitif yang diperlukan untuk adaptasi dan produktivitas tinggi (Alves et al., 2023; Sjödin

et al., 2021). Integrasi ketiga aspek ini menghasilkan sinergi yang memperkuat efektivitas peningkatan performa karyawan.

Penelitian oleh Hidayat et al. (2024) dan studi Suprihanto & Putri (2021) memberikan dukungan empiris terhadap model manajemen sumber daya manusia yang bersifat integratif dan komprehensif sebagai pendekatan yang lebih efektif dalam meningkatkan kinerja organisasi. Ketiga variabel yang menjadi fokus penelitian ini merupakan elemen fundamental dalam sistem pengelolaan SDM yang holistik. Temuan mengenai pengaruh simultan menegaskan perlunya penerapan pendekatan sistemik yang menghubungkan pengembangan karir, penempatan kerja, dan pelatihan kerja dalam kerangka manajerial guna mendorong keberhasilan kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan.

Konsep Human Capital Theory dalam Alam (2024) menjadi landasan teoritis yang memperkuat hasil penelitian ini dengan menyatakan bahwa investasi organisasi dalam pengembangan kompetensi individu menghasilkan peningkatan output kerja secara signifikan. Pelaksanaan pengembangan karir, penempatan kerja, dan pelatihan secara serentak menciptakan kerangka kerja strategis yang mendukung pertumbuhan dan keberlanjutan kinerja organisasi. Penekanan pada pembangunan sumber daya manusia sebagai pilar utama keberhasilan organisasi menunjukkan pentingnya sinergi antara ketiga variabel dalam mendukung efektivitas dan daya saing perusahaan di lingkungan bisnis yang dinamis.

Analisis ANOVA dalam penelitian ini mengungkapkan bahwa model regresi mampu menjelaskan variasi kinerja karyawan sebesar 4909,010 dari total variasi sebesar 6818,785. Angka tersebut mengindikasikan bahwa mayoritas variasi kinerja karyawan dapat diprediksi secara akurat melalui ketiga variabel independen yang diuji. Model ini tidak hanya menunjukkan validitas statistik, tetapi juga memperkuat pemahaman bahwa pengaruh pengembangan karir, penempatan kerja, dan pelatihan kerja merupakan determinan utama dalam peningkatan kinerja karyawan. Keberhasilan model ini menjadi dasar penting untuk menegaskan urgensi pengelolaan ketiga faktor secara terintegrasi

dan sistematis demi mencapai hasil yang optimal.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Anwar & Abdullah (2021) memberikan konfirmasi empiris terhadap temuan ini dengan menyatakan bahwa penerapan strategi terpadu dalam manajemen SDM memiliki dampak signifikan terhadap kinerja karyawan di berbagai sektor industri. Pengelolaan SDM yang melibatkan kombinasi simultan dari pengembangan karir, penempatan, dan pelatihan menghasilkan konsistensi dan keterukuran hasil yang lebih baik dibandingkan dengan pendekatan parsial (Biron et al., 2024). Sinergi antara ketiga variabel tersebut mempercepat proses pencapaian tujuan produktivitas organisasi dan memperkuat daya saing melalui peningkatan kualitas kinerja karyawan secara menyeluruh.

Berdasarkan penelitian oleh Syahputra & Tanjung (2020) juga menunjukkan bahwa variabel pelatihan kerja, pengembangan karir, dan kompetensi secara simultan memberikan dampak positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Ketiga faktor tersebut terbukti mampu meningkatkan keterampilan teknis, motivasi kerja, serta dedikasi karyawan dalam menjalankan tugas dengan lebih efektif.

Temuan ini menegaskan pentingnya koordinasi antarfungsi dalam manajemen SDM untuk memastikan keberhasilan peningkatan kinerja. Perencanaan karir yang strategis tidak akan efektif jika tidak disertai dengan penempatan kerja yang tepat sesuai kompetensi dan kebutuhan organisasi, serta pelatihan yang berkesinambungan dan relevan. Ketidakharmonisan antar fungsi tersebut berpotensi menurunkan efektivitas program pengembangan karyawan. Oleh sebab itu, kebijakan SDM harus mengadopsi pendekatan sistematis dan integratif yang mempertimbangkan keterkaitan ketiga fungsi tersebut sebagai satu kesatuan untuk menghasilkan peningkatan kinerja yang berkelanjutan dan konsisten.

Kesimpulan dari uji simultan menunjukkan bahwa fokus pengelolaan SDM yang terfragmentasi pada satu aspek saja tidak akan menghasilkan dampak optimal bagi organisasi. Strategi pengembangan karir, penempatan kerja, dan pelatihan kerja harus diterapkan secara holistik dengan

perencanaan matang yang mempertimbangkan interaksi dinamis antar variabel. Kombinasi sinergis ketiga faktor tersebut membentuk fondasi sistem pengelolaan SDM yang mampu mendukung pencapaian kinerja unggul secara menyeluruh dan berkesinambungan, sehingga mampu memperkuat posisi organisasi dalam menghadapi tantangan kompetitif dan perubahan lingkungan kerja yang dinamis.

D. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh pengembangan karir, penempatan kerja, dan pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan di PTPN 1 Regional 3 Semarang, maka dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut:

Karir yang dikembangkan dengan baik terbukti memberikan dampak positif dan signifikan terhadap performa karyawan. Demikian pula, penempatan posisi kerja yang sesuai turut memberikan pengaruh positif yang berarti terhadap peningkatan kinerja. Selain itu, pelatihan yang diberikan kepada karyawan juga secara signifikan berkontribusi dalam mendukung peningkatan produktivitas kerja mereka. Secara simultan, ketiga variabel tersebut pengembangan karir, penempatan kerja, dan pelatihan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai koefisien determinasi (Adjusted R²) sebesar 0,712 menunjukkan bahwa 71,2% variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh ketiga variabel tersebut. Ini membuktikan bahwa strategi manajemen sumber daya manusia yang komprehensif dan terintegrasi sangat penting dalam meningkatkan produktivitas organisasi.

E. Rekomendasi

Penelitian selanjutnya disaranakan untuk memperluas cakupan wilayah atau objek penelitian agar hasilnya lebih general dan dapat dibandingkan antar sektor atau regional.

Penelitian di masa mendatang dapat menambahkan variabel lain seperti motivasi, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, atau sistem penghargaan sebagai faktor-faktor yang turut mempengaruhi kinerja karyawan.

Peneliti juga dapat mempertimbangkan pendekatan longitudinal agar diperoleh pemahaman yang lebih

komprehensif terhadap perubahan kinerja dari waktu ke waktu.

F. Referensi

- Al Hakim, L., Daylami, I., & Azmy, A. (2024). Peran Kepemimpinan dalam Mendukung Transformasi Teknologi di Organisasi: Studi Kasus di Sektor Teknologi Informasi dan Komunikasi. *Mutiara: Multidisciplinary Scientific Journal*, 2(10), 1006–1026.
- Alam, A. (2024). Hubungan antara gaya kepemimpinan serta pengembangan karir dengan kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Pujananti Barru. *Jurnal MASSARO: Aplikasi Manajemen dan Kewirausahaan*, 6(1), 22–31.
- Alves, J., Lima, T. M., & Gaspar, P. D. (2023). Apakah industri 5.0 menerapkan pendekatan berpusat pada manusia? Sebuah tinjauan sistematis. *Processes*, 11(1), 193.
- Anwar, G., & Abdullah, N. N. (2021). Pengaruh praktik manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5.
- Biron, M., Boon, C., Farndale, E., & Bamberger, P. A. (2024). *Human resource strategy: Formulation, implementation, and impact*. Routledge.
- Blanchard, P. N., & Thacker, J. W. (2023). *Effective training: Systems, strategies, and practices*. SAGE Publications.
- Dale, R., Cheng, M., Pines, K. C., & Currie, M. E. (2024). Inconsistent values and algorithmic fairness: a review of organ allocation priority systems in the United States. *BMC Medical Ethics*, 25(1), 115.
- Dewi, S., Bagia, I. W., & Susila, G. P. A. J. (2020). Pengaruh tingkat pendidikan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. *E-Journal Universitas Pendidikan Ganesha*, 8(2), 1–8.
- DiPietro, R. B., Moreo, A., & Cain, L. (2020). Well-being, affective commitment and job satisfaction: influences on turnover intentions in casual dining employees. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 29(2), 139–163.
- Edward, A. V., & Frinaldi, A. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Penciptaan Perilaku Inovatif dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi Publik. *Polyscopia*, 1(3), 62–68.
- Effendi, M. (2021). Pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan citra lembaga di lembaga pendidikan islam. *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management*, 2(1), 39–51.
- Fadili, D. A., Yulianti S, R. D., Tuahgana, A., & Jamaludin, A. (2018). Pengaruh Pelatihan Kerja Dan Pengembangan Sdm Terhadap Kinerja Karyawan. *Buana Ilmu*, 3(1). <https://doi.org/10.36805/bi.v3i1.458>
- Ferdinand, A. T. (2014). *Metode Penelitian Manajemen* (5th ed.).
- Foroutan, T., Safavi, H. P., & Bouzari, M. (2021). The ugly side of job rotation. *International Journal of Hospitality Management*, 95, 102929.
- Ghozali, I. (2005). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan SPSS*. Badan Penerbit UNDIP.
- Ghozali, I. (2016). Aplikasi analisis multivariete dengan program IBM SPSS 23.
- Gibson, C. B., Birkinshaw, J., McDaniel Sumpter, D., & Ambos, T. (2019). The hierarchical erosion effect: A new perspective on perceptual differences and business performance. *Journal of Management Studies*, 56(8), 1713–1747.
- Gujarati, D. N. (n.d.). Dan Porter, DC., 2009, "Basic Econometrics 5th edition." McGraw-Hill International Edition.
- Gumilar, N. (2023). *Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan di Dunia Pendidikan*. PT KIMHSAFI ALUNG CIPTA.
- Hanoraga, T., Prasetyo, B., Ghozali, K., Sholikah, R. W., Hariadi, R. R., & Fathurrohman, J. (2022). Pengembangan Program CHSE Berbasis AI dan Kebijakan Standar Teknologi Pariwisata di Era New Normal untuk Mengontrol Pengunjung Kawasan Eduwisata Mojokerto. *ABDI MASSA: Jurnal*

- Pengabdian Nasional* (e-ISSN: 2797-0493), 2(02), 21–39.
- Harris, F., McCaffer, R., Baldwin, A., & Edum-Fotwe, F. (2020). *Modern construction management*. John Wiley & Sons.
- Hasibuan, J. S., & Silvya, B. (2019). Pengaruh disiplin kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan. *Prosiding Seminar Nasional USM*, 2(1), 134–147.
- Hidayat, C., Paridy, A., Erlinengsih, E., & Mauliansyah, F. (2024). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Kumpulan Teori MSDM*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Khafid, M. N. I. (2023). Analisis Pengaruh Konflik Peran Ganda, Kesempatan Pengembangan Karir dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. ETOS NASIONAL. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Ekonomi Kreatif*, 2(1), 72–85. <https://doi.org/10.26877/jibeka.v2i1.100>
- Komalasari, S., Maisarah, S., & Urrahmah, N. (2022). Analisis Jabatan Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia. *Jurnal Ilmu Manajemen Saburai (JIMS)*, 8(1), 91–101.
- López-Cabarcos, M. Á., López-Carballeira, A., & Ferro-Soto, C. (2023). How to prevent hostile behaviors and emotional exhaustion among law enforcement professionals: The negative spiral of role conflict. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(1), 863.
- Ma'dika, Z. P., & Rahmat, H. K. (2024). Peran Manajemen Karir dalam Proses Peningkatan Kinerja Karyawan dalam Suatu Perusahaan. *Journal of Current Research in Management, Policy, and Social Studies*, 1(1), 1–8.
- Mangkunegara, A. P. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. PT. Remaja Rosdakarya.
- Memon, M. A., Salleh, R., Mirza, M. Z., Cheah, J.-H., Ting, H., Ahmad, M. S., & Tariq, A. (2021). Satisfaction matters: the relationships between HRM practices, work engagement and turnover intention. *International Journal of Manpower*, 42(1), 21–50.
- Mulyani, S. R., & Saputri, M. A. (2019). Pengaruh kompetensi pegawai, penempatan kerja dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai. *Psyche 165 Journal*, 51–63.
- Naibaho, T. C. A., Tangka, I. G., Amin, M., Kumakauw, G. V., Mukuan, L. V., Kaawoan, J. S. D., Watania, M. T., & Maramis, J. B. (2022). The Effect of Employee Placement and Career Development on Employee Performance At Pt. Mandala Finance Manado. *1891 Jurnal EMBA*, 10(4), 1891–1900.
- Ngalimun, N., Mujahid, I., & Makruf, I. (2022). Quality Of Work-Life Balance Dalam Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Dan Motivasi Kerja Di Universitas Muhammadiyah Banjarmasin. *Al-Kalam: Jurnal Komunikasi, Bisnis Dan Manajemen*, 9(2), 60–74.
- Nurcahyo, S. A. (2024). Peningkatan perilaku kerja inovatif melalui kualitas kehidupan kerja dan pengembangan karir sebagai variabel mediasi studi kasus pada karyawan PT Cisarua Mountain Dairy (CIMORY) cabang Kabupaten Semarang. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 25(1), 20–35.
- Opatha, H. (2020). The coronavirus and the employees: a study from the point of human resource management. *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, 10(1).
- Prahendratno, A., Pangarso, A., Siswanto, A., Setiawan, Z., Sepriano, S., Munizu, M., Purwoko, P., Simarmata, N., Pramuditha, P., & Syamil, A. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Kumpulan Teori & Contoh Penerapannya*. PT Sonpedia Publishing Indonesia.
- Prasetyo, M. R. P., & Lestari, U. P. (2022). Pengaruh literasi keuangan, love of money dan minat investasi di pasar modal terhadap manajemen keuangan pribadi (Studi Kasus Mahasiswa Jurusan Akuntansi Politeknik Negeri Jakarta). Seminar Nasional Akuntansi Dan Manajemen PNJ, 3.

- Ramadhani, K. R., & Raflis, R. R. (2023). Pengaruh Persepsi Mahasiswa Tentang Motivasi, Pelatihan Profesional, Penghargaan Finansial, Lingkungan Pekerjaan, Dan Pertimbangan Pasar Kerja Terhadap Minat Karir Menjadi Akuntan Publik (Studi kasus pada Mahasiswa S1 Akuntansi Universitas Dharma Andalas). *Jurnal Akuntansi Keuangan Dan Bisnis*, 1(3), 238–249.
- Ramadhani, M. A., Setiawan, Z., Fadhilah, N., Istiqamah, S. H. N., Adisaputra, A. K., Sabarwan, D. N., Maranjaya, A. K., & Tawil, M. R. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Mengoptimalkan Potensi dan Kinerja Organisasi*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Rismansyah, R., Arafat, Y., & Purnama, S. (2022). Pengaruh Penempatan Kerja dan Pengembangan Karier terhadap Kinerja Pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Kekayaan Negara Sumatera Selatan, Jambi dan Bangka Belitung. *Manager: Jurnal Ilmu Manajemen*, 5(3), 295–305.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Vohra, N. (2019). *Organizational behaviour by pearson 18e*. Pearson Education India.
- Sahadewa, I. G. A., & Rahmawati, P. I. (2021). Pengaruh Penempatan Karyawan Dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Karyawan Pada Handara Golf and Resort Bali. *Jurnal Manajemen Perhotelan Dan Pariwisata*, 4(1), 10–20. <https://doi.org/10.23887/jmpp.v4i1.29451>
- Santoso, W., Sitorus, P. M., Batunanggar, S., Krisanti, F. T., Anggadwita, G., & Alamsyah, A. (2021). Talent mapping: a strategic approach toward digitalization initiatives in the banking and financial technology (FinTech) industry in Indonesia. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 12(3), 399–420.
- Saputra, A. R., & Lestari, R. M. (2023). Pengaruh Pengembangan Karir, Penempatan Kerja, dan Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT XYZ. *Revitalisasi: Jurnal Ilmu Manajemen*, 12(1), 45–56.
- Sary, J. S., Sukmariningsih, R. M., Mulyani, S., & Noor, A. (2024). Enhancing Good Governance through the Implementation of the Merit System in the Placement of State Civil Apparatus. *Pakistan Journal of Life and Social Sciences*, 22(2), 5469–5477.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & Sons.
- Setiawan, A. (2022). *Organizational Commitment*. Mikro Media Teknologi.
- Shahbazi, B., Akbarnezhad, A., Rey, D., Ahmadian Fard Fini, A., & Loosemore, M. (2019). Optimization of job allocation in construction organizations to maximize workers' career development opportunities. *Journal of Construction Engineering and Management*, 145(6), 4019036.
- Syahputra, M. D., & Tanjung, H. (2020). Pengaruh Kompetensi, Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(3), 283–295.
- Sjödin, D., Parida, V., Palmié, M., & Wincent, J. (2021). How AI capabilities enable business model innovation: Scaling AI through co-evolutionary processes and feedback loops. *Journal of Business Research*, 134, 574–587.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif* (Setiyawami (ed.)). Alfabeta, CV.
- Sujarweni, V. W. (2014). *Metodelogi penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Baru Perss.
- Sunara, R., Gibran, A. S., Irfandy, A. F. A., Dwi, F. G., & Delvia, J. D. (2024). Meritocracy Implementation Of The State Civil Servants As An Embodiment Of The Values Of Integrity And National Defenses Through A Public Ethics Perspective. *Edunity Kajian Ilmu Sosial Dan Pendidikan*, 3(5), 325–336.
- Suprihanto, J., & Putri, L. P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. UGM PRESS.
- Sutrisno, S. (2021). *Pengaruh Kompensasi, Pengembangan Karir dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Bakrie Pangripta Loka*. Universitas Mercu Buana Jakarta.

- Tiara Sari. (2021). Pengaruh Penempatan Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Ketahanan Pangan Kabupaten Lahat. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 10(2), 86–96.
<https://doi.org/10.53812/jmb.v10i2.58>
- Toreh, F. A., Sendow, G., & Trang, I. (2022). *Pengaruh Kompetensi Kerja, Pengembangan Karir Dan Penempatan Terhadap Kepuasan Kerja Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulut Emba*, 10(1), 1305–1314.
- van Assen, M. F. (2021). Training, employee involvement and continuous improvement—the moderating effect of a common improvement method. *Production Planning & Control*, 32(2), 132–144.
- Weer, C. H., & Greenhaus, J. H. (2020). Managers' assessments of employees' organizational career growth opportunities: The role of extra-role performance, work engagement, and perceived organizational commitment. *Journal of Career Development*, 47(3), 280–295.
- Widayanthi, D. G. C. (2025). *From People To People: Peran Kepemimpinan Pelayan, Spiritualitas Tempat Kerja, Motivasi, Dan Kepuasan Kerja Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Pendidikan Tinggi*. Deepublish.
- Wooldridge, J. M. (2016). *Introductory econometrics: A modern approach* (6th, int. student ed.). Mason, OH: South-Western.
- Zaky, M. (2022). Pentingnya pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia dalam menghadapi tantangan global. Branding: *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 1(2).