

BAB II

LANDASAN TEORI, KERANGKA PIKIR dan HIPOTESIS

A. Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja

Kinerja apabila dikaitkan dengan *performance* sebagai kata benda(noun), maka pengertian *performance* atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan norma moral dan etika. Performansi adalah catatan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu. Kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk itu diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur serta ditetapkan secara bersama-sama yang dijadikan sebagai acuan.

Menurut Pandi Afandi (2018:83) Kinerja merupakan derajat penyusunan tugas yang mengatur derajat penyusunan yang mengatur pekerjaan seseorang. Jadi, kinerja adalah kesediaan seseorang atau sekelompok orang untuk melakukan kegiatan atau menyempurkannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Kinerja adalah hasil yang dicapai yang bersangkutan. Kinerja merupakan ekspresi menetapkan standar tertentu. Kinerja merupakan salah satu kumpulan total kerja yang ada pada diri pekerja.

Menurut Wibowo (2017: 70) mengemukakan “kinerja dapat dipandang sebagai proses maupun hasil pekerjaan. Kinerja merupakan suatu tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja. Namun, hasil pekerjaan itu sendiri juga menunjukkan kinerja”.

Kinerja adalah sejauh mana seseorang telah memainkan baginya dalam melaksanakan strategi organisasi, baik dalam mencapai sasaran khusus yang berhubungan dengan peran perorangan dan atau dengan memperlihatkan kompetensi yang dinyatakan relevan bagi organisasi. Hasil kerja (proses) yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melakukan suatu pekerjaan dapat di evaluasi tingkat kinerja pegawai, maka kinerja karyawan harus dapat ditentukan dengan pencapaian target selama periode waktu yang dicapai organisasi. Mutu kerja karyawan secara langsung mempengaruhi kinerja perusahaan. Guna mendapatkan kontribusi karyawan yang optimal, manajemen harus memahami secara mandalam strategi untuk mengelola, mengkur dan meningkatkan kinerja yang dimulai terlebih dahulu dengan menentukan tolak ukur kinerja.

Berdasarkan beberapa pendapat tentang kinerja dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja karyawan, prestasi kerja yang dilakukan dengan tanggung jawab dalam pekerjaanya sesuai aturan yang ditentukan oleh perusahaan.

2. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Kinerja pegawai dipengaruhi oleh sejumlah faktor yang terdiri dari, kemampuan, pengetahuan, keahlian, pendidikan, pengalaman, pelatihan, minat motivasi, sikap kepribadian kondisi-kondisi fisik dan kebutuhan fisiologis, kebutuhan sosial dan kebutuhan egoistik.

Pandi Afandi (2018: 86) mengemukakan Faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja adalah :

- a. Kemampuan , kepribadian dan minat kerja.
- b. Kejelasan dan penerimaan atau kejelasan peran seseorang pekerja yang merupakan taraf pengertian dan penerimaan seseorang atas tugas yang diberikan kepadanya.
- c. Tingkat motivasi pekerja yaitu daya energi yang mendorong, mengarahkan dan mempertahankan perilaku.
- d. Kopetensi yaitu ketrampilan yang dimiliki seseorang pegawai.
- e. Fasilitas kerja yaitu seperangkat alat pendukung kelancaran operasional perusahaan.
- f. Budaya kerja yaitu perilaku kerja pegawai yang kreatif dan inovatif.
- g. Kepemimpinan yaitu perilaku pemimpin dalam mengarahkan pegawai dalam bekerja.
- h. Disiplin kerja yaitu aturan yang dibuat oleh perusahaan agar semua pegawai ikut mematuhi agar tujuan tercapai”.

Jika ukuran pencapaian kinerja sudah ditetapkan, maka langkah berikutnya dalam mengukur kinerja adalah mengumpulkan informasi yang berhubungan dengan hal tersebut dari seorang selama periode tertentu. Dengan membandingkan hasil ini dengan standar yang dibuat pada periode waktu yang bersangkutan, akan didapatkan tingkat kinerja dari seorang pegawai.

3. Kriteria – Kriteria Kinerja

Kriteria kinerja adalah dimensi-dimensi pengevaluasian kinerja seseorang pemegang jabatan, suatu tim, dan suatu unit kerja. Secara bersama-sama dimensi itu merupakan harapan kinerja yang berusaha dipenuhi individu dan tim guna mencapai strategi organisasi.

Pandi Afandi (2018:85) mengemukakan ada 3 jenis dasar kriteria kinerja yaitu :

- a. Kriteria berdasarkan sifat memusatkan diri pada karakteristik pribadi seseorang karyawan. Loyalitas, kendala, kemampuan berkomunikasi, dan ketrampilan memimpin merupakan sifat-sifat yang sering dinilai selama proses penilaian. Jenis kriteria ini memusatkan diri pada bagaimana seseorang, bukan apa yang dicapai atau tidak dicapai seseorang dalam pekerjaannya.
- b. Kriteria berdasarkan perilaku terfokus pada bagaimana pekerjaan dilaksanakan. Kriteria semacam ini penting sekali bagi pekerja yang membutuhkan hubungan antar personal. Sebagai contoh apakah sumber daya manusianya ramah atau menyenangkan.
- c. Kriteria berdasarkan hasil, kriteria ini semakin populer dengan makin ditekannya produktivitas dan daya saling internasional. Kriteria ini berfokus pada apa yang telah dicapai atau dihasilkan ketimbang bagaimana sesuatu dicapai atau dihasilkan.

Kriteria yang digunakan untuk menilai kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

- a. *Quantity of Work* (kuantitas kerja): jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode yang ditentukan.
- b. *Quality of Work* (kualitas kerja): kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan ditentukan.

- c. *Job Knowledge* (pengetahuan pekerjaan): luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan ketrampilannya.
- d. *Creativeness* (kreativitas): keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan personal-personal yang timbul.
- e. *Cooperation* (kerja sama): kesediaan untuk mendapatkan kepercayaan dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
- f. *Dependability* (ketergantungan): kesadaran untuk mendapatkan kepercayaan dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
- g. *Initiative* (inisiatif): semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggungjawabnya
- h. *Personal Qualities* (kualitas personal): menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan dan integritas pribadi.

4. Indikator Kinerja

Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kemampuan mencapai persyaratan-persyaratanpekerjaan, dimana suatu target kerja dapat di selesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampaui batas waktu yang disediakan dan memiliki kualitas dan kuantitas yang diinginkan perusahaan sehingga tujuannya akan sesuai moral maupun etika perusahaan. Dengan

demikian kinerja karyawan dapat memberikan kontribusi bagi perusahaan tertentu.

Untuk mengetahui kinerja karyawan dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawab, maka perlu dilakukan penilaian terhadap kinerja karyawan. Penilaian kinerja bertujuan untuk menilai seberapa baik karyawan telah melaksanakan pekerjaannya dan apa yang harus mereka lakukan untuk menjadi lebih baik di masa mendatang. Ini dilaksanakan dengan merujuk pada isi pekerjaan yang mereka lakukan dan apa yang mereka harapkan untuk mencapai setiap aspek dari pekerjaan mereka.

Sementara itu, indikator kinerja dipakai untuk aktivitas yang hanya dapat ditetapkan secara lebih kualitatif atas dasar perilaku yang dapat diamati. Indikator kinerja juga menganjurkan sudut pandang *prospektif* (harapan ke depan) daripada *retrospektif* (melihat ke belakang). Hal ini menunjukkan jalan pada aspek kinerja yang perlu diobservasi.

Pandi Afandi (2018: 260) mengemukakan Untuk mengukur kinerja karyawan secara personal terdapat enam indikator yaitu:

- a. Kuantitas Hasil Kerja
- b. Kualitas Hasil Kerja
- c. Efisiensi Dala Melaksanakan Tugas

B. Mutasi

1. Pengertian Mutasi

Salah satu tindak lanjut yang dilakukan dari hasil penilaian prestasi karyawan adalah mutasi karyawan. Karena dengan penilaian prestasi karyawan akan diketahui kecakapan karyawan dalam menyelesaikan uraian pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Mutasi ini harus didasarkan atas indeks prestasi yang dapat dicapai oleh karyawan bersangkutan. Dengan adanya mutasi diharapkan dapat memberikan uraian pekerjaan, sifat pekerjaan, lingkungan pekerjaan, dan alat-alat kerja yang cocok bagi karyawan bersangkutan sehingga dapat bekerja secara efisien dan efektif pada jabatan itu.

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2016:102) mengemukakan “Mutasi adalah suatu perubahan posisi/jabatan/tempat/pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertical(promosi/demosi) dalam satu organisasi”.

Berdasarkan beberapa definisi diatas dapat di ambil kesimpulan bahwa suatu mutasi adalah pemindahan jabatan ke jabatan lain dengan disertai perubahan status, upah maupun tanggung jawabnya . dari uraian tersebut tampak bahwa mutasi atau pemindahan pegawai sangat penting dan perlu dilakukan baik dilihat dari kepentingan pegawai maupun kepentingan perusahaan. Mutasi yang baik adalah mutasi yang dilakukan sesuai prosedur yang berlaku pada suatu organisasi, tidak ada pandang bulu , setiap pegawai sama dimata pemimpin. Pada dasarnya mutasi termasuk dalam fungsi pengembangan

karyawan, karena tujuannya adalah meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dalam perusahaan tersebut.

2. Dasar Mutasi

Seorang pemimpin dalam memutasi pegawai harus memiliki dasar yang kuat, agar seorang pegawai tidak merasa diasingkan atau merasa mendapat sanksi dari lembaga tetapi dengan mutasi pegawai tersebut harus berdasarkan pada prinsi-prinsip mutasi pegawai sesuai dengan peraturan yang berlaku di dalam lembaga tersebut.

Seperti dikemukakan oleh Malayu S.P Hasibuan (2016:102) mengemukakan ada tiga dasar/landasan pelaksanaan mutasi karyawan yang kita kenal *merit system*, *seniority system*, dan *spoiled system*

a. *Merit system*

Merit system adalah mutasi karawan yang didasarkan atas landasan yang bersifat ikmiah, objektif, dan hasil prestasi kerjanya. *Merit system* atau *carreer system* ini merupakan dasar mutasi yang baik karena:

- 1) Output dan produktivitas kerja meningkat
- 2) Semangat kerja meningkat
- 3) Jumlah kesalahan yang diperbuat menurun
- 4) Absensi dan disiplin karyawan semakin baik
- 5) Jumlah kecelakaan akan menurun

b. *Seniority system*

Seniority system adalah mutasi yang didasarkan atas landasan masa kerja, usia, dan pengalaman kerja dari karyawan bersangkutan. System mutasi seperti ini tidak objektif karena kecakapan orang yang dimutasikan berdasarkan senioritas belum tentu mampu memangku jabatan baru.

c. *Spoil system*

Spoil system adalah mutasi yang didasarkan atas landasan kekeluargaan. Sistem mutasi ini kurang baik karena didasarkan atas pertimbangan suka atau tidak suka (*like or dislike*).

Berdasarkan pendapat diatas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa dasar mutasi pegawai harus berdasarkan prinsip-prinsip mutasi pegawai sesuai

peraturan yaitu: mutasi untuk mengusahakan orang yang tepat pada tempat yang tepat, mutasi pegawai tidak boleh dirasakan sebagai hukuman, mutasi pegawai untuk menciptakan persaingan yang sehat. Dan mutasi sebagai upaya langsung meningkatkan semangat dan kegairahan kerja.

3. Cara–Cara Mutasi

Mutasi adalah cara perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan, mutasi akan berhasil bila dilakukan secara terkoordinasi bukan satu-satu, bersifat menyeluruh. Untuk pelaksanaannya harus didasarkan atas pertimbangan matang.

Di masyarakat sering dipahami bahwa mutasi merupakan suatu bentuk hukuman dalam bidang kepegawaian. Anggapan demikian terutama datang dari karyawan yang merasa kurang mampu, kurang cakap, atau kurang berhasil dalam menjalankan tugas serta karyawan yang merasa melakukan kesalahan. Anggapan demikian tentu saja tidak selalu benar. Terlepas dari sebab-sebab yang sesungguhnya ada, diadakannya mutasi bukanlah suatu hukuman jabatan. Mutasi adalah suatu hal yang wajar dalam setiap organisasi.

Malayu S.P Hasibuan (2016:103) mengemukakan ada dua cara yang dilakukan di dalam suatu organisasi :

a. Cara tidak ilmiah

Mutasi dengan cara tidak ilmiah dilakukan:

- 1) Tidak didasarkan kepada norma/standar kriteria tertentu
- 2) Berorientasi semata-mata kepada masa kerja dan ijazah, bukan atas prestasi atau faktor-faktor riil
- 3) Berorientasi kepada banyaknya anggaran yang tersedia, bukan atas kebutuhan riil karyawan
- 4) Berdasarkan *spoil system*

b. Cara ilmiah

Mutasi dengan cara ilmiah dilakukan:

- 1) Berdasarkan norma atau standar kriteria tertentu, seperti analisis pekerjaan,
- 2) Berorientasi pada kebutuhan yang riil/nyata
- 3) Berorientasi pada formasi riil kepegawaian
- 4) Berorientasi kepada tujuan yang beraneka ragam
- 5) Berdasarkan objektivitas yang dapat dipertanggungjawabkan.

4. Ruang Lingkup Mutasi

Ruang lingkup mutasi mencakup semua perubahan posisi/pekerjaan/ tempat karyawan, baik baik secara horizontal maupun vertikal yang dilakukan karena alasan *personal transfer* ataupun *production transfer* di dalam suatu organisasi. Mutasi merupakan penempatan kembali (*replacement*) karyawan ke posisi/tempat yang baru sehingga kemampuan dan kecakapan kerjanya semakin baik, mencakup mutasi secara horizontal maupun secara vertical.

Malayu S.P Hasibuan (2016:104) mengemukakan “Ruang lingkup mutasi mencakup semua perubahan posisi/pekerjaan/tempat karyawan, baik secara horizontal maupun vertical (promosi atau demosi) yang dilakukan karena alasan *personal transfer* ataupun *production transfer* di dalam suatu organisasi”.

Mutasi ini merupakan penempatan kembali (*replancement*) karyawan ke posisi tempat yang baru sehingga kemampuan dan kecakapan kerjanya semakin baik mencakup mutasi secara horizontal dan vertikal.

- a. *Mutasi horizontal (job rotation/transfer)* artinya perubahan tempat atau jabatan karyawan tetapi masih pada *ranking* yang sama dalam organisasi itu. Mutasi horizontal mencakup “mutasi tempat dan mutasi jabatan”.
- 1) Mutasi tempat (*tour of area*) adalah perubahan tempat kerja, tetapi tanpa perubahan jabatan/posisi/golongan. Sebabnya adalah karena rasa bosan atau tidak cocok pada suatu tempat baik karena kesehatan maupun pergaulan yang kurang baik.
 - 2) Mutasi jabatan (*tour of duty*) adalah perubahan jabatan atau penempatan pada posisi semula.
- b. *Mutasi cara vertikal* adalah perubahan posisi/jabatan/pekerjaan, promosi atau demosi, sehingga kewajiban dan kekuasaannya juga berubah. Promosi memperbesar *authority* dan *responsibility*, sedang demosi mengurangi *authority* dan *responsibility* seorang karyawan.

5. Sebab dan Alasan Mutasi

Pada umumnya program mutasi dilakukan oleh pimpinan suatu perusahaan adalah untuk mengembangkan potensi sumber daya manusia sesuai dengan kebutuhan.

Dalam perusahaan karyawan seringkali merasa tidak nyaman dalam bekerja, baik dalam bekerja, bergaul dengan sesama karyawan maupun dengan lingkungan tempat bekerja.

Malayu S.P Hasibuan (2016:104) mengemukakan Sebab-sebab pelaksanaan mutasi digolongkan atas permintaan sendiri (*personal transfer*) dan alih tugas produktif (*production transfer*)

a. Permintaan sendiri

Mutasi atas permintaan sendiri adalah mutasi yang dilakukan atas keinginan sendiri dari karyawan yang bersangkutan dan dengan mendapatkan persetujuan pimpinan organisasi. Mutasi permintaan sendiri pada umumnya hanya perpindahan kepada jabatan yang peringkatnya sama baik, antar bagian maupun pindah ke tempat lain. Peringkatnya sama artinya kekuasaan dan tanggung jawab maupun besarnya balas jasa tetap sama.

Caranya karyawan mengajukan permohonan dengan mengemukakan alas an-alasannya kepada pimpinan organisasi tersebut.

Alasan-alasannya adalah sebagai berikut.

- 1) Kesehatan : misalnya fisik karyawan kurang mendukung untuk melaksanakan pekerjaan. Misalnya dinal luar, mohon dimutasi menjadi dinas dalam.
- 2) Keluarga : misalnya untuk merawat orang tua yang sudah lanjut usianya.
- 3) Kerja sama: misalnya tidak dapat bekerja sama dengan karyawan lain karena terjadi pertengkaran atau perselisihan.

b. Alih Tugas Produktif (ATP)

Alih tugas produktif (ATP) adalah mutasi karena kehendak pimpinan perusahaan untuk meningkatkan produksi dengan menempatkan karyawan bersangkutan ke jabatan atau pekerjaan yang sesuai dngan kecakapan.

Alih tugas produktif (ATP) didasarkan pada hasil penilaian prestasi kerja karyawan. Karyawan yang berprestasi baik di promosikan, sedangkan karyawan yang tidak berprestasi dan tidak disiplin didemosikan.

Alasan lain tugas produktif (*production transfer*) didasarkan kepada kecakapan , kemampuan, sikap, dan disiplin karyawan. Jadi ATP ini biasanya bersifat mutasi vertikal (promosi atau demosi).

6. Indikator Mutasi

Dalam setiap pelaksanaan mutasi karyawan, perusahaan memilih dan menetapkan terlebih dahulu dasar pertimbangan yang akan dijadikan pedoman untuk memilih karyawan yang mana yang akan dimutasi, pada

umumnya perusahaan memilih dasar pertimbangan atau landasan yang berbeda dalam menentukan pegawai yang akan di mutasikan.

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2013:170) dalam jurnal Desi Kristina Natalia (2017) Mengemukakan Indikator mutasi sebagai berikut :

- a. Promosi : suatu promosi diartikan sebagai perubahan posisi atau jabatan atau pekerjaan dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi.
- b. Demosi : merupakan suatu bentuk mutasi vertikal yang berupa penurunan pangkat atau posisi atau jabatan atau pekerjaan ke tingkat yang lebih rendah.
- c. Penagguhan Kenaikan Pangkat : Memindahkan seseorang tenaga kerja yang seharusnya menduduki pangkat/jabatan/pekerjaan yang lebih tinggi ke posisi/jabatan/pekerjaan semula
- d. Pembebasugasan : Pembebasugasan atau lebih dikenal dengan skorsing merupakan suatu bentuk mutasi vertikal yang dilakukan dengan membebasugaskan seseorang tenaga kerja dari posisi/jabatan/pekerjaan yang lebih tinggi ke posisi/jabatan/pekerjaan semula.
- e. *Temporary Transfer* : suatu bentuk mutasi horizontal yang dilakukan dengan memindahkan untuk sementara waktu seorang tenaga kerja pada jabatan tertentu sampai ke jabatan yang difinitif menempati posnya.
- f. *Job Rotation* : suatu *job rotation* atau perputaran jabatan merupakan suatu bentuk mutasi personal yang dilakukan secara horizontal. Bentuk mutasi semacam ini biasanya dilakukan dengan tujuan antara lain untuk menambah pengetahuan seseorang tenaga kerja dan menghindarkan terjadinya kejenuhan. Dalam *job rotation* ini dikenal beberapa istilah, antara lain :
 - 1) Mutasi tempat, merupakan pemindahan seseorang tenaga dari satu tempat atau daerah kerja ke tempat atau daerah kerja lain tetapi dalam jabatan/posisi /pekerjaan yang tingkat/levelnya sama.
 - 2) Mutasi jabatan , merupakan pemindahan seseorang tenaga kerja dari suatu jabatan ke jabatan lain pada tingkat atau level yang sama dan dalam lokasi yang sama pula.
 - 3) Rehabilitasi , merupakan suatu kebijakan organisasi untuk menempatkan kembali seorang tenaga kerja pada posisi/jabatan/pekerjaan terdahulu, setelah tenaga kerja yang bersangkutan menyelesaikan suatu tugas tertentu.
- g. *Production transfer* :suatu bentuk mutasi horizontal yang ditunjukkan untuk mengisi kekosongan pekerja pada suatu posisi/jabatan/pekerjaan tertentu yang harus segera diisi agar kontinuitas dan peningkatan dapat terjamin.
- h. *Replacment Transfer* : suatu pergantian tenaga kerja dalam organisasi yang ditunjukkan untuk mempertahankan tenaga kerja yang

berpengalaman dengan cara mengganti pekerja-pekerja yang masih baru. *Replancement transfer* biasanya dilakukan apabila suatu organisasi harus melakukan pensiutan tenaga kerja.

- i. *Versatility Transfer* : *Versatility transfer* merupakan suatu bentuk mutasi horizontal yang bertujuan untuk menempatkan tenaga kerja yang memiliki kecakapan tertentu pada jabatan-jabatan yang memang membutuhkan kecakapan tersebut. Suatu *versatility transfer* dapat pula diartikan sebagai pemindahan tenaga kerja yang bertujuan untuk meningkatkan kecakapan yang dimiliki.
- j. *Personnel Transfer* : merupakan bentuk mutasi horizontal yang terjadi atas kehendak atau keinginan tenaga kerja yang bersangkutan.

C. Pengembangan Karier

1. Pengertian Pengembangan Karier

Karier menunjukkan pada perkembangan karyawan secara individual dalam jenjang jabatan atau kepangkatan yang dapat dicapai selama masa kerja tertentu dalam suatu organisasi. Pengembangan karier sebagai tugas perkembangan harus diwujudkan karyawan secara individual , sedangkan dari organisasi merupakan kegiatan manajemen sumber daya manusia.

Menurut Arif Yusuf Hamali (2018:153) mengemukakan “ pengembangan karier adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi pada jalur karier yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan”.

Menurut Arif Yusuf Hamali (2018:153) mengemukakan Pengembangan karier juga mengandung pengertian sebagai berikut:

- a. Pengembangan karier adalah suatu rangkaian posisi atau jabatan yang di tempati seseorang selama masa kehidupan tertentu.
- b. Pengembangan karier adalah perubahan nilai-nilai, sikap dan motivasi yang terjadi pada seseorang, karena dengan penambahan usia akan menjadi semakin matang.

- c. Pengembangan karier adalah usaha yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan dengan difokuskan pada peningkatan dan penambahan kemampuan seseorang.

Berdasarkan berbagai definisi di atas dapat disimpulkan bahwa pengembangan karier adalah suatu rangkaian posisi karier seorang karyawan dengan jalur yang sudah ditetapkan sebuah perusahaan yang bertujuan untuk memotivasi karyawan. Proses pengembangan karier dalam perusahaan dapat diartikan sebagai kegiatan yang memuaskan dirinya sebagai manusia, mendapatkan hasil kerja yang memuaskan, dan memuaskan karyawan dari pendapatan meningkat. Pengembangan karier itu sendiri mempunyai arah serta pilihan yang akan memberikan kepada setiap karyawan untuk mengembangkan kariernya sepanjang arah itu mencerminkan tujuan dan kemampuannya. Pilihan arah yang ingin dikembangkan merupakan kesempatan yang baik bagi karyawan yang ingin dikembangkan merupakan kesempatan yang baik bagi karyawan itu sendiri dimana pun dan kapan pun.

Pengembangan karier dapat dikatakan sebagai peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan untuk mencapai suatu rencana karier. Proses dan pengembangan karier yang ditumbuhkan perusahaan sangat membantu setiap individu karyawan dalam memecahkan masalah karier, tidak ada masalah bagi diri karyawan dalam meniti karier.

2. Tujuan Pengembangan Karier

Betapapun baiknya suatu rencana karier yang telah di buat oleh seorang pekerja disertai oleh suatu tujuan karier yang wajar dan realistic, rencana tersebut tidak akan menjadi kenyataan tanpa adanya pengembangan karier yang sistematis dan programatis.

Menurut Arif Yusuf Hamali (2018:155) mengemukakan “Tujuan pengembangan karier atau pengembangan sumber daya manusia adalah membantu memastikan bahwa organisasi mempunyai orang-orang ahli dan berpengetahuan yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan”.

Pengembangan karier bertujuan melatih karyawan baru untuk memperoleh tingkat kemampuan yang diperlukan dalam pekerjaan, dengan cepat dan ekonomis. Tujuan pengembangan karier untuk mengembangkan kemampuan-kemampuan dari staf yang ada, sehingga prestasi karyawan pada jabatan sekarang ditingkatkan dan karyawan dipersiapkan untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar di masa yang akan datang.

Menurut Sri Widodo (2015:54) dalam jurnal Oliver Valentino sitorus (2017) mengemukakan ada lima manfaat pengembangan karier yaitu :

- a. Pengembangan karier memberikan petunjuk siapa di antara para pekerja yang pantas untuk dipromosikan.
- b. Perhatian yang lebih besar dari bagian kepegawaian terhadap pengembangan karier menumbuhkan loyalitas dikalangan pegawai.
- c. Dalam diri setiap manusia masih terdapat *reservoir* kemampuan yang perlu dikembangkan agar berubah sifatnya dari potensi menjadi kekuatan nyata.

- d. Perencanaan karier mendorong pekerja untuk bertumbuh dan berkembang tidak hanya secara mental intelektual, akan tetapi juga professional.
- e. Perencanaan karier dapat mencegah terjadinya penumpukan tenaga-tenaga yang terhalang pengembangan kariernya.

Dari beberapa pendapat di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa Pengembangan karier bagaimanapun juga akan memberikan manfaat bagi karyawan dan organisasi itu sendiri berdasarkan tujuan-tujuan pengembangan yang telah ditetapkan.

3. Petunjuk-Petunjuk Manajemen Pengembangan Karier

Seorang manajer harus sadar akan kedudukannya yang merupakan contoh dari semua tingkah lakunya dalam bentuk kepribadiannya atau perangainya, kualitas dan kuantitas kerja dan hubungan dengan sesama pekerja lainnya. Manajer atau karyawan khususnya kebanyakan bekerja hanya dengan penampilan dan bersikap dalam hubungan pekerja. Dorongan semangat lebih disukai dari pada tindakan hukum. Contohnya, seorang manajer mungkin menunjukkan bagaimana mengurangi stress individu. Ini adalah bentuk nyata yang di hadapi dalam kehidupan kariernya, dalam ratusan bahkan ribuan kasus yang dihadapi karyawan dalam suatu organisasi.

Satu hal yang penting diketahui organisasi yang sudah maju dan sumber-sumber masyarakat yang dapat membantu mencapai tujuan dalam hubungan kerja.

Bagian penting dalam pengembangan karier adalah taktik-taktik atau cara-cara yang praktis dan efektif, yang terdiri dari:

Menurut Arif Yusuf Hamali (2018:157):

- a. Menunjukkan wewenang pekerjaan
- b. Membantu keberhasilan seorang pemimpin
- c. Berkas-berkas prestasi karyawan
- d. Bukti dan hasil kerja yang dicapai
- e. Mencari penyokong, pelindung atau penasehat
- f. Cara untuk mencapai promosi
- g. Raihlah sukses karier sebelum usia 35 tahun
- h. Biasakan untuk mencalonkan diri
- i. Bekerja keras untuk mencapai kedudukan yang lebih tinggi
- j. Berhati-hati dalam menilai kelebihan dan kekurangan pribadi
- k. Menjauhkan diri (menghindar) dari ketidak bijaksanaan politik, seperti memperlihatkan ketidaksetiaan atau mengabaikan organisasi informasi
- l. Menghindari kendala karena keterangan yang sempit
- m. Pilihlah jalan terbaik untuk mencapai tujuan
- n. Jangan terhalang oleh seorang atasan yang statis, seperti orang yang tidak maju dalam 3 sampai 5 tahun
- o. Pilihlah pekerjaan yang mempunyai banyak tantangan dan tanggung jawab tidak semata-mata mencari uang
- p. Menerima kenyataan bahwa tanggung jawab tersebut selalu lebih melewati wewenang
- q. Melatih para pengganti
- r. Bila terjadi suatu kesalahan, buatlah suatu rencana yang tidak terduga
- s. Mengelola keberuntungan
- t. Bersaing dalam satu lingkungan
- u. Berenang dalam arus dengan jalan yang tidak konvensional untuk mencapai sukses dalam karier
- v. Mundur maju dari fungsi staf agar sampai pada posisi yang tertinggi
- w. Rencanakanlah karier bersama keluarga
- x. Melihat, bertindak dan berfikir secara jernih
- y. Mengendalikan karier dengan penuh rasa keyakinan terhadap segala aktivitas yang dilakukan dan selalu dalam jalan yang benar.

4. Faktor-Faktor Penentu Karier Karyawan

Dalam perencanaan dan pengelolaan karier yang efektif, sejumlah faktor yang mempengaruhi perencanaan karier yang perlu dipahami oleh pegawai

dalam merencanakan kariernya dan oleh organisasi dalam membantu pegawainya untuk merencanakan serta merealisasikan kariernya adalah tahapan-tahapan kehidupan karier. Pengetahuan ini sangat diperlukan dalam upaya menentukan apa yang dilakukan organisasi sehingga perencanaan karier individu akan bermanfaat bagi organisasi atau mendukung tujuan-tujuan organisasi

Arif Yusuf Hamali (2018:158) mengemukakan Lima faktor yang akan mempengaruhi baik tidaknya karier seorang karyawan, yaitu:

a. Sikap Atasan

Seorang karyawan yang berprestasi dalam bekerja, namun tidak disukai oleh atasan maupun rekan sekerja, maka karyawan yang demikianlah tidak akan mendapat dukungan untuk meraih karier yang lebih baik. Seorang karyawan yang ingin kariernya berjalan dengan baik, maka karyawan tersebut harus menjaga hubungan baik kepada semua orang yang ada di dalam perusahaan tersebut, baik terhadap atasan maupun teman sekerja. Seorang karyawan yang ingin meniti kariernya dengan baik, maka selain membebani diri dengan meningkatkan prestasi, juga perlu mem-*backup* diri sendiri dengan tingkah laku atau moral yang baik.

b. Pengalaman

Pengalaman dalam konteks ini dapat berkaitan dengan tingkat golongan (senioritas) seorang karyawan, walaupun hal ini masih diperdebatkan. Apakah seorang karyawan yang berprestasi atau sudah senior itu sudah pasti mampu memberikan kontribusi yang lebih besar dari pada para junior? Promosi jabatan bagi para senior sebaiknya bukan hanya mempertimbangkan pengalaman saja tetapi juga pada kemampuan dan keahlian.

c. Pendidikan

Faktor pendidikan biasanya menjadi syarat untuk duduk disebuah jabatan. Faktor pendidikan mempengaruhi kelulusan karier seseorang. Orang yang berpendidikan lebih tinggi akan memiliki pemikiran yang lebih baik, walaupun pada kenyataannya ditemukan fenomena sebaliknya, yang tentunya hal ini disebabkan adanya kesalahan dalam proses pembelajaran dan penilaian.

d. Prestasi

Prestasi dapat saja terjadi dari akumulasi dari [pengalaman pendidikan, dan lingkungan kerja yang baik. Pengaruh prestasi dalam menentukan

jenjang karier akan sangat jelas terlihat standar untuk menduduki jabatan tertentu dominan berdasarkan prestasi.

e. Faktor Nasib

Faktor nasib juga turut menentukan walaupun diyakini porsinya sangat kecil, bahkan para ahli mengatakan faktor nasib berpengaruh terhadap keberhasilannya hanya 10% saja. Upaya untuk meraih karier yang lebih baik adalah dengan bekerja keras dan berdoa (*ora et labora*).

5. Indikator Pengembangan Karier

Pengembangan karier pada dasarnya berorientasi pada perkembangan perusahaan/ organisasi dalam menjawab tantangan. Setiap organisasi harus menerima kenyataan, bahwa ekstensinya dimasa depan tergantung pada sumber daya manusia yang kompetitif sebuah organisasi mengalami kemunduran dan akhirnya dapat tersisih karena ketidak mampuan menghadapi pesaing. Kondisi seperti itu mengharuskan organisasi untuk melakukan pembinaan karier pada pekerja.

Menurut Handoko (2008:131) dalam jurnal Dirga Lestari (2017) Indikator pengembangan karier adalah:

a. Prestasi kerja

Prestasi kerja adalah suatu kegiatan yang mendasari semua kegiatan pengembangan karier lainnya, dimana dengan prestasi kerja yang baik menjadi hal paling penting untuk memajukan karier.

b. *Exposure*

Exposure adalah menjadi terkenal oleh orang-orang yang memutuskan promosi, transfer, dan kesempatan-kesempatan lainnya.

c. Kesetiaan Organisasi

Dalam banyak organisasi, orang-orang meletakkan kemajuan karier tergantung pada kesetiaan organisasional dengan dedikasi jangka panjang terhadap perusahaan yang sama akan menurunkan tingkat perputaran kerja.

d. Mentor dan Sponsor

Mentor merupakan orang yang menawarkan bimbingan karier informal, sedangkan sponsor merupakan orang dalam organisasi yang

- dapat menciptakan kesempatan-kesempatan karier bagi orang lain, bila mentor dapat menomisasikan karyawan untuk kegiatan-kegiatan pengembangan karier maka ia menjadi sponsor.
- e. Kesempatan-Kesempatan untuk Tumbuh
Seorang karyawan yang berupaya meningkatkan kemampuan maka berarti mereka telah memanfaatkan kesempatan untuk tumbuh.
 - f. Dukungan Manajemen
Untuk mendorong program pengembangan karier sangat dipengaruhi oleh dukungan dari para manajer.

D. Kerangka Pikir

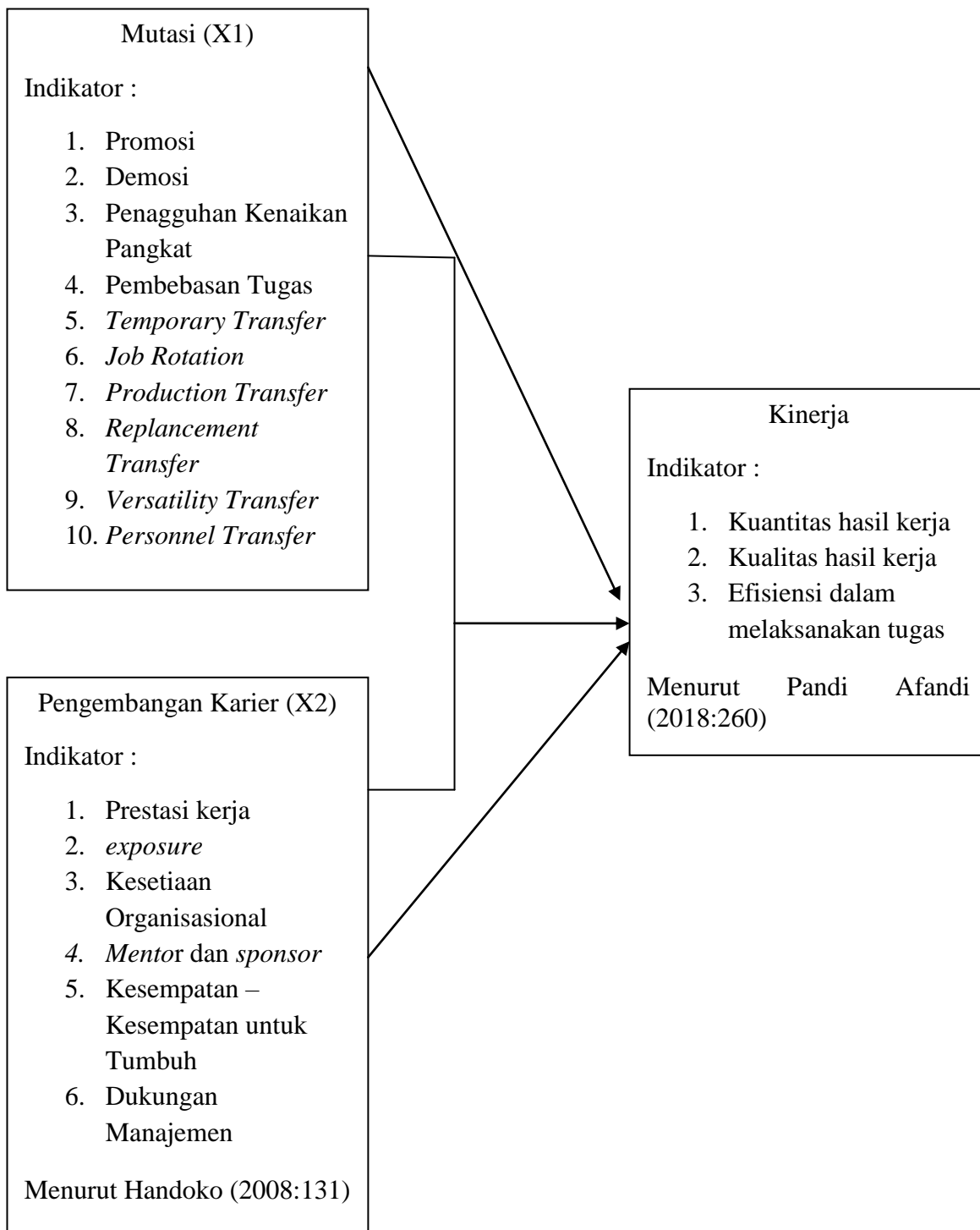
Mutasi di suatu perusahaan merupakan pemindahan jabatan disertai perubahan status dan tanggung jawab karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, dalam pelaksanaannya mutasi bertujuan menciptakan suasana kerja yang baru, tanggung jawab yang baru dan tantangan pekerjaan yang baru agar karyawan merasa bersemangat dengan pekerjaannya dan dapat memberikan kinerja yang baik. Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang sesuai dengan tanggung jawab dalam upaya mencapai tujuan. Seorang karyawan yang akan dimutasi mempunyai syarat-syarat yang harus dipenuhi agar perusahaan mampu memutuskan apakah karyawan tersebut dapat di mutasi ataupun tidak, salah satu syarat untuk di mutasi yaitu seorang karyawan dapat memberikan prestasi dalam pekerjaannya. Oleh karena itu karyawan diuntut bekerja efektif dan efisien agar terwujudnya target/tujuan yang akan dicapai dalam suatu perusahaan.

Seorang yang memiliki prestasi kerja yang baik akan mendapatkan posisi karier yang baik disertai dengan kenaikan jabatan secara berkala sesuai dengan jenjang karier yang ditentukan oleh perusahaan. Dengan adanya pengembangan karier di

suatu perusahaan, karyawan akan merasa di hargai dalam pekerjaannya karena ada timbal balik yang diberikan, dengan demikian seorang karyawan akan memberikan *performance* yang baik agar dapat mewujudkan tujuan dari pekerjaannya secara baik dengan waktu yang tepat.

Dalam pelaksanaannya perusahaan akan melaksanakan penilaian kinerja yang bertujuan agar dapat mengetahui kinerja para karyawan dan dapat memberikan penghargaan bagi karyawan yang berprestasi dan sebaliknya. Peran mutasi dan pengembangan karier diharapkan mampu mempengaruhi dan menggerakkan karyawan guna meningkatkan kinerja karyawan dan tujuan perusahaan tercapai dengan baik. Oleh karena itu, maka sejalan dengan kerangka pikir tersebut dapat diduga bahwa terdapat pengaruh positif antara mutasi, pengembangan karier dengan kinerja.

Gambar 1.0 Kerangka Pikir Penelitian



E. Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian yang dibentuk dalam kalimat pernyataan yang baru didasarkan oleh teori-teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data (Sugiyono 2014:93).

Dari model kerangka konseptual di atas maka dapat diambil hipotesis dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Ada pengaruh mutasi dan terhadap kinerja karyawan di Indomart K.H Gholib Pringsewu tahun 2018.
2. Ada pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja karyawan di Indomart K.H Gholib Pringsewu tahun 2018.
3. Ada pengaruh mutasi dan pengembangan karier secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan di Indomart K.H Gholib Pringsewu Tahun 2018.