

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

##### **2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

###### **1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Setiap perusahaan memiliki tujuan untuk mendapatkan keuntungan. Dalam proses untuk mendapatkan keuntungan, perusahaan membutuhkan strategi yang dapat digunakan untuk memenangkan persaingan bisnis. Strategi utama diantaranya melalui pengelolaan sumber daya manusia yang bekerja untuk perusahaan, yang disebut sebagai manajemen sumber daya manusia.

Menurut Handoko dalam Purnaya (2016:2) manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat. Sedangkan menurut Rachmawati (2008:3) mengatakan bahwa definisi manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan sumber daya manusia. Menurut Widodo (2015:2) menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses yang mencakup evaluasi terhadap kebutuhan SDM. Mendapatkan orang-orang untuk memenuhi kebutuhan itu, dan mengoptimalkan pendayagunaan sumber daya yang penting tersebut dengan cara memberikan insentif dan penugasan yang tepat, agar sesuai

dengan kebutuhan dan tujuan organisasi dimana SDM itu berada. Berdasarkan definisi-definisi menurut para ahli di atas, maka penulis dapat menarik kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia lebih memfokuskan pembahasan mengenai pengaturan sistem peranan manusia dalam mewujudkan tujuan yang optimal. Pengaturan itu meliputi masalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian tenaga kerja untuk membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

## **2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Hasibuan (2012:10), fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian.

### **a. Perencanaan**

Perencanaan SDM (*Human Resource Planning*) adalah perencanaan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*). Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

c. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan tugasnya dengan baik.

d. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan pengendalian semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

e. Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan

kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

f. Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerja masa kini maupun masa depan.

g. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

h. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang sangat penting dan sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

i. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

j. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

k. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusannya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan. Keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya. Pelepasan ini diatur oleh Undang-Undang No. 12 tahun 1964.

### 3. Tujuan dan Kegiatan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yaitu untuk meningkatkan sumber daya manusia dalam usaha meningkatkan efektivitas organisasi dalam rangka mencapai tujuan (Hariandja, 2007:3). William B. Werther dalam Hariandja (2007:4) mengatakan “*the purpose of human resource management is to improve the productive contribution of people to the organization in an ethically and socially responsible way*”.

Secara lebih operasional (dalam arti yang dapat diamati/diukur) untuk meningkatkan produktivitas pegawai, mengurangi tingkat absensi, mengurangi tingkat perputaran kerja, atau meningkatkan loyalitas para pegawai pada organisasi. Selanjutnya, apa yang dilakukan organisasi dalam upaya mencapai tujuan tersebut dan mengapa itu harus dilakukan, berkaitan dengan kegiatan atau aktivitas manajemen sumber daya manusia secara umum yang dapat dikategorikan menjadi empat, yaitu:

- a. Persiapan dan pengadaan
- b. Pengembangan dan penilaian
- c. Pengkompensasian dan perlindungan,
- d. Hubungan-hubungan kepegawaian

## **2.1.2 Penilaian Kinerja**

### **1. Pengertian Penilaian Kinerja**

Pada umumnya setiap perusahaan ingin semua karyawan dapat mencapai target sesuai dengan standard kinerja yang telah ditentukan. Oleh karena itu, perusahaan melakukan proses penilaian kinerja untuk mengetahui kinerja dari setiap karyawan. Menurut Rivai (2009:66) “penilaian kinerja merupakan suatu proses untuk penetapan pemahaman bersama tentang apa yang akan dicapai, dan suatu pendekatan untuk mengelola dan mengembangkan orang dengan cara peningkatan dimana peningkatan tersebut itu akan dicapai di dalam waktu yang singkat ataupun lama. Peningkatan ini tidak terjadi hanya karena sistem yang dikemukakan oleh manajemen untuk mengatur kinerja dari karyawan mereka, tapi juga melalui suatu pendekatan ke arah mengelola dan mengembangkan orang yang memungkinkan mereka untuk mengatur pengembangan dan kinerja

mereka sendiri dalam kerangka sasaran yang jelas dan standar yang telah disetujui dengan para penyelia mereka. Sedangkan menurut Mathis dan Jackson (2006:382) “penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan”. Menurut Simanjuntak (2005:103) “penilaian kinerja adalah suatu metode dan proses penilaian pelaksanaan tugas (*performance*) seseorang atau sekelompok orang atau unit-unit kerja dalam satu perusahaan atau organisasi sesuai dengan standar kinerja atau tujuan yang ditetapkan lebih dahulu.”

Berdasarkan beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah suatu proses evaluasi atas kinerja karyawan dibandingkan dengan standar kinerja yang telah ditentukan oleh perusahaan dalam suatu periode tertentu.

## **2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penilaian Kinerja**

Pelaksanaan penilaian kinerja harus berdasarkan prinsip objektif. Penilaian kinerja tidak boleh diintervensi oleh pihak manapun karena hasil penilaian kinerja merupakan salah satu hal yang dapat digunakan untuk pengambilan keputusan terhadap pengembangan karir karyawan. Prestasi kerja seorang karyawan dapat dipengaruhi oleh berbagai variabel, baik yang berasal dari dalam dirinya maupun dari luar. Menurut Mangkunegara (2005, 67-68), ada beberapa faktor yang mempengaruhi pencapaian prestasi kerja karyawan yaitu :

a. Faktor Kemampuan (*ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya, setiap pegawai yang memiliki *IQ* di atas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya, maka ia akan lebih mudah mencapai prestasi kerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*).

b. Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi. Sikap mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (mental, fisik, tujuan dan situasi). Artinya, seorang pegawai harus memiliki sikap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja. memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.

### 3. Metode Penilaian Kinerja

Metode penilaian kinerja menurut Hanggraeni (2012:123) adalah:

1. *Rating Scales*

Dalam metode ini orang yang memberikan penilaian diharuskan memberikan penilaian terhadap kinerja individu dengan menggunakan skala angka yang merentang dari rendah sampai tinggi.

## 2. *Checklist*

Metode ini penilaian harus memilih pernyataan-pernyataan yang paling sesuai untuk mendeskripsikan kinerja individu.

## 3. *Paired Comparison Method*

Dalam metode ini, semua pekerja dinilai secara bersama-sama dengan teman kerjanya yang lain untuk kriteria-kriteria tertentu.

## 4. *Alternation Ranking Method*

Penilaian kinerja dengan metode ini adalah menggunakan semua pekerja dari yang memiliki kinerja paling bagus sampai dengan yang memiliki kinerja paling buruk.

## 5. *Critical Incident Method*

Dalam metode ini perilaku yang dianggap tidak biasa dan buruk dicatat untuk kemudian dilakukan review dengan pekerja pada waktu yang telah ditentukan.

## 6. *Narrative Form*

Metode yang memungkinkan penilaian memberikan penilaian dalam bentuk naratif atau esai tertulis.

## 7. *Behaviorally Anchored Rating Scale (BARS)*

Metode ini menggabungkan penilaian naratif dengan penilaian kuantitatif rating scale.

## 8. *Management by Objectives (MBO)*

Penilaian ditentukan oleh pekerja bersama-sama dengan atasannya untuk kemudian dilakukan evaluasi secara bersama-sama secara berkala.

#### 9. *360 Degree*

Penilaian diberikan oleh atasan saja, maka dalam metode ini penilaian diberikan secara 360 derajat yang berarti dari semua pihak, meliputi atasan, bawahan, teman sekerja, penilaian oleh diri sendiri, pelanggan, serta semua pihak yang terlibat dalam proses kerja individu.

#### 4. Indikator Penilaian Kinerja

Indikator penilaian kinerja menurut Istijanto (2008:187) adalah:

- a. Kualitas kerja, yang diukur dengan: tingkat kesalahan kerja, menyelesaikan tugas tepat waktu, memenuhi standar kualitas yang telah ditentukan, perilaku bekerja yang cepat namun tetap cermat, jumlah hasil (*output*) kerja yang sesuai dengan target .
- b. Tanggung jawab terhadap pekerjaan, yang diukur dengan: malu meninggalkan pekerjaan yang belum tuntas, serius ketika melakukan pekerjaan, bersedia bekerja lembur untuk menyelesaikan tugas, melapor dan meminta petunjuk bila menemui kendala .
- c. Kekompakan, yang diukur dengan: tidak kesulitan untuk bekerja sama dengan rekan satu bagian, tidak kesulitan bekerjasama dengan bagian lain, aktif berkontribusi di dalam tim kerja, siap membantu rekan kerja yang kesulitan
- d. Tingkat inisiatif yang diukur dengan: melakukan pekerjaan tanpa harus menunggu diperintah oleh pimpinan, bersedia melakukan pekerjaan yang bukan merupakan tugasnya, apabila dalam situasi yang mendesak, bersedia mengakui kesalahan, dan memperbaikinya tanpa harus ditekan

oleh pimpinan, mau mengingatkan rekan-rekan kerja yang lain agar tidak menunda-nunda pekerjaan.

### **2.1.3 Pengalaman Kerja**

#### **1. Pengertian Pengalaman Kerja**

Menurut Manullang (2005:15) “pengalaman kerja adalah proses pembentukan pengetahuan dan keterampilan tentang metode suatu pekerjaan bagi para pegawai karena keterlibatan tersebut dalam pelaksanaan pekerjaannya”. Pengalaman kerja merupakan faktor yang paling mempengaruhi dalam terciptanya pertumbuhan suatu perusahaan. Dengan tingginya pengalaman yang dimiliki oleh para karyawan akan menyebabkan tingginya pertumbuhan perusahaan tersebut.

Sedangkan menurut Handoko (2009: 27) “pengalaman kerja seseorang menunjukkan jenis-jenis pekerjaan yang telah dilakukan seseorang yang memberikan peluang besar bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik selama jangka waktu tertentu”. Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa pengalaman kerja adalah suatu proses yang dialami karyawan dan atas proses tersebut didapat pelajaran penting terkait pengetahuan dan keterampilan dalam melakukan suatu pekerjaan tertentu.

#### **2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengalaman Kerja**

Menurut Ahmad (2007:57), faktor-faktor yang dapat mempengaruhi pengalaman kerja seseorang adalah sebagai berikut:

a. Waktu

Semakin lama seseorang melaksanakan tugas akan memperoleh pengalaman kerja yang lebih banyak.

b. Frekuensi

Semakin sering melaksanakan tugas sejenis umumnya orang tersebut akan memperoleh pengalaman kerja yang lebih baik.

c. Jenis tugas

Semakin banyak jenis tugas yang dilaksanakan seseorang maka umumnya orang tersebut akan memperoleh pengalaman kerja yang lebih baik.

d. Penerapan

Semakin banyak penerapan pengetahuan, keterampilan, dan sikap seseorang dalam melaksanakan tugas tentunya akan dapat meningkatkan pengalaman kerja orang tersebut.

e. Hasil

Seseorang yang memiliki pengalaman kerja lebih banyak akan dapat memperoleh hasil pelaksanaan tugas yang lebih baik.

### 3. Manfaat dari Memiliki Pengalaman Kerja

Manfaat pengalaman kerja adalah untuk kepercayaan, kewibawaan, pelaksanaan pekerjaan, dan memperoleh penghasilan (Soekarno, 2007:31).

Berdasarkan manfaat masa kerja tersebut maka seseorang yang telah memiliki masa kerja lebih lama apabila dibandingkan dengan orang lain akan memberikan manfaat seperti :

- a. Mendapatkan kepercayaan yang semakin baik dari orang lain dalam pelaksanaan tugasnya.
- b. Kewibawaan akan semakin meningkat sehingga dapat mempengaruhi orang lain untuk bekerja sesuai dengan keinginannya.
- c. Pelaksanaan pekerjaan akan berjalan lancar karena orang tersebut telah memiliki sejumlah pengetahuan, keterampilan, dan sikap.
- d. Dengan adanya pengalaman kerja yang semakin baik, maka orang akan memperoleh penghasilan yang lebih baik.

#### **4. Indikator Pengalaman Kerja**

Karyawan dapat dikatakan memiliki pengalaman kerja jika sudah melakukan pekerjaan secara berulang-ulang. Adapun beberapa indikator-indikator pengalaman kerja yang dikemukakan oleh Foster (2007:43) adalah :

- a. Lama waktu atau masa kerja

Ukuran tentang lama waktu atau masa kerja yang telah ditempuh seseorang dapat memahami tugas-tugas suatu pekerjaan dan telah melaksanakan dengan baik

- b. Tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki

Pengetahuan merujuk pada konsep, prinsip, prosedur, kebijakan atau informasi lain yang dibutuhkan oleh karyawan. Pengetahuan juga mencakup kemampuan untuk memahami dan menerapkan informasi pada tanggung jawab pekerjaan. Sedangkan keterampilan merujuk pada kemampuan fisik yang dibutuhkan untuk mencapai atau menjalankan suatu tugas atau pekerjaan.

- c. Penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan

Tingkat penguasaan seseorang dalam pelaksanaan aspek-aspek teknik peralatan dan teknik pekerjaan.

#### **2.1.4 Pengembangan Karir**

##### **1. Pengertian Pengembangan Karir**

Suatu perusahaan perlu melakukan proses pengembangan karir terhadap para karyawan. Dengan adanya pengembangan karir, karyawan menjadi termotivasi untuk bekerja lebih baik demi mencapai target karir yang diinginkan. Menurut Marwansyah (2012:208) “pengembangan karir adalah kegiatan-kegiatan pengembangan diri yang ditempuh oleh seseorang untuk mewujudkan rencana karir pribadinya”. Sedangkan menurut Sunyoto (2012: 164) “pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir”.

Berdasarkan pendapat ahli tentang pengembangan karir, dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir merupakan suatu proses untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan seorang karyawan tentang suatu pekerjaan yang memiliki tanggung jawab yang lebih luas.

##### **2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir**

Menurut Rivai (2009:278) faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karier adalah sebagai berikut :

###### **a. Prestasi kerja**

Prestasi kerja (*Job Performance*) merupakan komponen yang paling penting untuk pengembangan karir yang paling penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karir seorang karyawan. Kemajuan karir sebagian besar

tergantung atas prestasi kerja yang baik dan etis. Dengan mengetahui hasil atas kinerjanya maka karyawan dapat mengukur kesempatannya terhadap pengembangan karir. Asumsi terhadap kinerja yang baik akan melandasi seluruh aktivitas pengembangan karir. Ketika kinerja di bawah standar maka dengan mengabaikan upaya-upaya ke arah pengembangan karir pun biasanya tujuan karir yang paling sederhana pun tidak dapat dicapai. Kemajuan karir umumnya terletak pada kinerja dan prestasi.

b. Eksposur

Manajer atau atasan memperoleh pengenalan ini terutama melalui kinerja, dan prestasi karyawan, laporan tertulis, presentasi lisan, pekerjaan komite dan jam-jam yang dihabiskan.

c. Jaringan kerja

Jaringan kerja berarti perolehan eksposur di luar perusahaan. Mencakup kontak pribadi dan profesional. Jaringan tersebut akan sangat bermanfaat bagi karyawan terutama dalam pengembangan karirnya.

d. Kesetiaan terhadap organisasi

Level loyalitas yang rendah merupakan hal yang umum terjadi di kalangan lulusan perguruan tinggi terkini yang disebabkan ekspektasi terlalu tinggi pada perusahaan tempatnya bekerja pertama kali sehingga seringkali menimbulkan kekecewaan. Hal yang sama juga terjadi pada kelompok profesional dimana loyalitas pertamanya diperuntukan bagi profesi. Untuk mengatasi hal ini sekaligus mengurangi tingkat keluarnya karyawan (*turnover*) biasanya perusahaan “membeli” loyalitas karyawan dengan gaji,

tunjangan yang tinggi, melakukan praktek-praktek SDM yang efektif seperti perencanaan dan pengembangan karir.

e. Pembimbing dan sponsor

Adanya pembimbing dan sponsor akan membantu karyawan dalam mengembangkan karirnya. Pembimbing akan memberikan nasehat-nasehat atau saran-saran kepada karyawan dalam upaya pengembangan karirnya, pembimbing berasal dari internal perusahaan. Mentor adalah seseorang di dalam perusahaan yang menciptakan kesempatan untuk pengembangan karirnya.

f. Peluang untuk tumbuh

Karyawan hendaknya diberikan kesempatan untuk meningkatkan kemampuannya, misalnya melalui pelatihan-pelatihan, kursus, dan melanjutkan pendidikannya. Hal ini akan memberikan karyawan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang sesuai dengan rencana karirnya.

3. Bentuk-Bentuk Pengembangan Karir

Bentuk-bentuk dari pengembangan karir menurut Bambang Wahyudi (2006 : 166) terdiri dari :

a. Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan merupakan usaha meningkatkan kemampuan kerja yang dimiliki karyawan dengan cara menambah pengetahuan dan keterampilannya. Pendidikan menekankan pada penekanan keahlian teoritis, konseptual, dan moral karyawan, sedangkan pelatihan lebih menekankan pada peningkatan keterampilan teknik pelaksanaan karyawan. Pelatihan

(*training*) yang diberikan kepada karyawan operasional, sedangkan pendidikan (*education*) diberikan kepada karyawan manajerial.

b. Mutasi

Mutasi atau yang dikenal dengan mutasi personal diartikan sebagai perubahan posisi/jabatan/pekerjaan tempat kerja dari seorang tenaga kerja yang dilakukan baik secara vertikal maupun horizontal. Mutasi secara vertikal mengandung arti bahwa tenaga kerja yang bersangkutan dipindahkan pada posisi/jabatan/pekerjaan yang lebih tinggi dari sebelumnya, yang biasanya diikuti dengan perubahan, dari wewenang dan tanggung jawabnya, status, kekuasaan, dan pendapatan baik ke tingkat yang lebih tinggi maupun tingkat yang lebih rendah. Sedangkan mutasi horizontal mengandung arti terjadinya perubahan posisi/jabatan/pekerjaan/tempat namun masih dalam level/tingkat yang sama, (yang berubah hanyalah bidang tugas atau area tempat tugasnya) yang diikuti dengan perubahan tingkat wewenang dan tanggung jawabnya, status, kekuasaan dan pendapatannya.

4. Indikator Pengembangan Karir

Menurut Siagian (2012:207) berbagai indikator yang perlu dipertimbangkan dalam pengembangan karir adalah sebagai berikut:

a. Perlakuan yang adil dalam berkarir

Perlakuan yang adil itu hanya bisa terwujud apabila kriteria promosi didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang objektif, rasional dan diketahui secara luas dikalangan pegawai.

b. Kepedulian para atasan langsung

Para karyawan pada umumnya mendambakan keterlibatan atasan langsung mereka dalam perencanaan karir masing-masing. Salah satu bentuk kepedulian itu adalah memberikan umpan balik kepada para pegawai tentang pelaksanaan tugas masing-masing sehingga para pegawai tersebut mengetahui potensi yang perlu diatasi. Pada gilirannya umpan balik itu merupakan bahan penting bagi para pegawai mengenai langkah awal apa yang perlu diambilnya agar kemungkinannya untuk dipromosikan menjadi lebih besar.

c. Informasi tentang berbagai peluang promosi

Para pegawai pada umumnya mengharapkan bahwa mereka memiliki akses kepada informasi tentang berbagai peluang untuk dipromosikan. Akses ini sangat penting terutama apabila lowongan yang tersedia diisi melalui proses seleksi internal yang sifatnya kompetitif. Jika akses demikian tidak ada atau sangat terbatas para pekerja akan mudah beranggapan bahwa prinsip keadilan dan kesamaan dan kesempatan untuk dipertimbangkan, untuk dipromosikan tidak diterapkan dalam organisasi.

d. Adanya minat untuk dipromosikan

Pendekatan yang tepat digunakan dalam hal menumbuhkan minat para pekerja untuk pengembangan karir ialah pendekatan yang fleksibel dan proaktif. Artinya, minat untuk mengembangkan karir sangat individualistik sifatnya. Seorang pekerja memperhitungkan berbagai faktor seperti usia, jenis kelamin, jenis dan sifat pekerjaan sekarang, pendidikan dan pelatihan yang ditempuh, jumlah tanggungan dan berbagai variabel lainnya. Berbagai

faktor tersebut dapat berakibat pada besarnya minat seseorang mengembangkan karirnya.

e. Tingkat kepuasan.

Meskipun secara umum dapat dikatakan bahwa setiap orang ingin meraih kemajuan, termasuk dalam meniti karir, ukuran keberhasilan yang digunakan memang berbeda-beda. Perbedaan tersebut merupakan akibat tingkat kepuasan, dan dalam konteks terakhir tidak selalu berarti keberhasilan mencapai posisi yang tinggi dalam organisasi, melainkan pula berarti bersedia menerima kenyataan bahwa, karena berbagai faktor pembatasan yang dihadapi oleh seseorang, pekerja "puas" apabila ia dapat mencapai tingkat tertentu dalam karirnya meskipun tidak banyak anak tangga karir yang berhasil dinaikinya. Tegasnya, seseorang bisa puas karena mengetahui bahwa apa yang dicapainya itu sudah merupakan hasil yang maksimal dan berusaha mencapai anak tangga yang lebih tinggi akan merupakan usaha yang sia-sia karena mustahil untuk dicapai.

### **2.1.5 Penelitian Terdahulu**

Dalam penulisan skripsi ini, peneliti mencari informasi dari penelitian-penelitian terdahulu sebagai bahan perbandingan. Penelitian terdahulu berupa jurnal ilmiah. Adapun hasil penelitian terdahulu yang digunakan sebagai bahan acuan dan perbandingan sebagai berikut.

1. Jurnal penelitian Vol. 4 – No. 7 Tahun 2015, I. A. Putu Kartika Dewi dan I. Gede Riana, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana dengan judul "Pengaruh Penilaian Kinerja dan Pengalaman Kerja terhadap Pengembangan Karir pada PT. Bali Biasa Indah Koleksi Kuta". Hasil penelitiannya adalah:

- a. Penilaian kinerja mempengaruhi pengembangan karir. Penilaian kinerja berpengaruh terhadap pengembangan karir pada PT. Bali Biasa Indah Koleksi Kuta. Hal ini ditunjukkan oleh tabel koefisien. Taraf signifikansi yang ditentukan sebesar 0,05. Berdasarkan perhitungan menggunakan SPSS didapat hasil signifikansi variabel penilaian kinerja sebesar 0,012. Nilai tersebut lebih kecil dibandingkan taraf signifikansi yang ditentukan ( $0,012 < 0,05$ ) ini menunjukkan bahwa  $H_0$  ditolak maka dapat dikatakan bahwa penilaian kinerja berpengaruh positif signifikan terhadap pengembangan karir.
  - b. Pengalaman kerja mempengaruhi pengembangan karir. Pengalaman kerja berpengaruh terhadap pengembangan karir pada PT. Bali Biasa Indah Koleksi Kuta. Hal ini ditunjukkan oleh tabel koefisien. Taraf signifikansi yang ditentukan sebesar 0,05. Berdasarkan perhitungan menggunakan SPSS didapat hasil signifikansi variabel pengalaman kerja sebesar 0,011. Nilai tersebut lebih kecil dibandingkan taraf signifikansi yang ditentukan ( $0,011 < 0,05$ ) ini menunjukkan bahwa  $H_0$  ditolak maka dapat dikatakan bahwa pengalaman kerja berpengaruh positif signifikan terhadap pengembangan karir.
  - c. Penilaian kinerja dan pengalaman kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap pengembangan karir pada PT. Bali Biasa Indah Koleksi Kuta. Hal ini ditunjukkan dari nilai signifikansi 0,000 ( $0,000 < 0,05$ ), sehingga  $H_0$  ditolak.
2. Jurnal penelitian Vol. 2 – No. 1 Tahun 2015, Said Muamarizal, et. al, Fakultas Ekonomi Universitas Riau dengan judul “Pengaruh Pengalaman Kerja dan

Penilaian Prestasi Kerja terhadap Pengembangan Karir Karyawan pada PT. Jasaraharja Putera Cabang Pekanbaru”. Hasil penelitiannya adalah:

- a. Pengalaman kerja berpengaruh terhadap pengembangan karir pada PT. Jasaraharja Putera Cabang Pekanbaru. Hal ini ditunjukkan oleh nilai t hitung pengalaman kerja  $3,047 > t$  tabel  $2,019$  dengan nilai sig.  $0,004 < 0,05$ . Hasil ini menunjukkan bahwa pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir. Implementasinya adalah, semakin banyak pengalaman kerja yang dimiliki oleh seorang karyawan maka semakin memungkinkannya untuk bisa mendapatkan pengembangan karir di perusahaan. Sebaliknya, jika seorang karyawan tidak memiliki pengalaman kerja yang baik, maka akan sulit baginya untuk bisa memperoleh peningkatan jabatan di perusahaan.
- b. Penilaian prestasi kerja berpengaruh terhadap pengembangan karir pada PT. Jasaraharja Putera Cabang Pekanbaru. Hal ini ditunjukkan oleh nilai t hitung penilaian prestasi kerja  $4,369 > t$  tabel  $2,019$  dengan nilai sig.  $0,000 < 0,05$ . Hasil ini menunjukkan bahwa penilaian prestasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir. Implementasinya adalah, semakin bagus prestasi kerja yang dimiliki oleh seorang karyawan maka semakin besar peluangnya untuk mendapatkan kemajuan karir di perusahaan. Sebaliknya, peningkatan karir akan sulit diperoleh jika prestasi karyawan yang bersangkutan dinilai kurang baik oleh perusahaan.
- c. Secara simultan nilai F hitung  $21,908 > F$  tabel  $3,226$  dengan nilai sig.  $0,000 < 0,05$ . Hasil ini menunjukkan bahwa variabel pengalaman kerja dan penilaian prestasi kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir. Jika kedua variabel independen tersebut mengalami

peningkatan secara bersamaan, maka tingkat penilaian pengembangan karir juga akan mengalami peningkatan. Sebaliknya, jika terjadi penurunan pada kedua variabel tersebut secara bersamaan maka tingkat penilaian pengembangan karir pun akan mengalami penurunan.

3. Jurnal penelitian Vol. 3 – No. 1 Tahun 2015, Indra I. Nandi dan Mac Donald Walangitan, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sam Ratulangi Manado dengan judul “Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja dan Lama Bekerja Karyawan terhadap Pengembangan Karir pada PT. Pegadaian Kanwil V Manado”. Hasil penelitiannya adalah:

- a. Penilaian prestasi kerja mempengaruhi pengembangan karir. Penilaian prestasi kerja berpengaruh terhadap pengembangan karir pada PT. Pegadaian Kanwil V Manado. Hal ini ditunjukkan oleh  $t$  hitung  $12,119 > t$  tabel  $2,024$  dengan nilai sig.  $0,000 < 0,05$ , maka dapat disimpulkan bahwa  $H_1$  diterima dan  $H_0$  ditolak atau Prestasi Kerja ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap Pengembangan Karir ( $Y$ ).
- b. Lama bekerja karyawan mempengaruhi pengembangan karir. Lama bekerja karyawan berpengaruh terhadap pengembangan karir pada PT. Pegadaian Kanwil V Manado. Hal ini ditunjukkan oleh  $t$  hitung  $-2,469 < t$  tabel  $-2,024$  dengan nilai sig.  $0,018 < 0,05$ , maka dapat disimpulkan bahwa  $H_1$  diterima dan  $H_0$  ditolak atau Lama Bekerja ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap Pengembangan Karir ( $Y$ ).
- c. Secara simultan nilai  $F$  hitung  $73,620 > 3,24$   $F$  tabel dengan nilai sig.  $0,000 < 0,05$ . Hasil ini menunjukkan bahwa dapat disimpulkan  $H_0$  ditolak atau  $H_1$  diterima yang berarti bahwa Prestasi Kerja ( $X_1$ ) dan Lama Bekerja ( $X_2$ )

secara bersama-sama berpengaruh sangat signifikan terhadap Pengembangan Karir (Y).

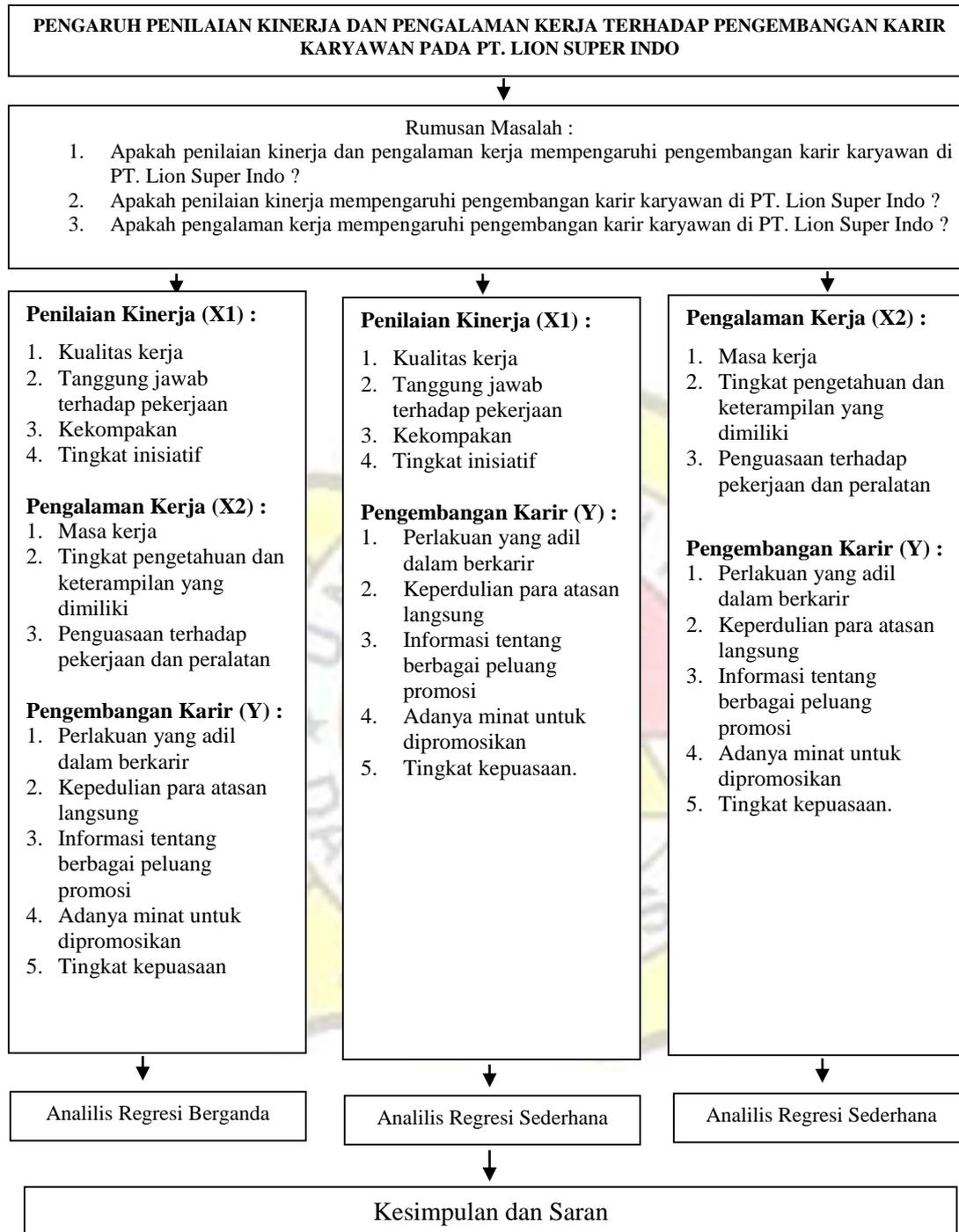
4. Jurnal penelitian Vol. 1 – No. 1 Tahun 2014, Heru Triharyanto, Program Pascasarjana Universitas Terbuka dengan judul “Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja terhadap Pengembangan Karir Awak Kapal Pengawasan Perikanan pada Ditjen Pengawasan Sumber Daya Kelautan dan Perikanan”.

Hasil penelitiannya adalah:

- a. Pelatihan mempengaruhi pengembangan karir. Hal ini ditunjukkan oleh  $t$  hitung  $6,509 > t$  tabel  $1,988$ , maka dapat disimpulkan bahwa  $H_1$  diterima dan  $H_0$  ditolak atau pelatihan (X1) berpengaruh terhadap Pengembangan Karir (Y).
- b. Motivasi kerja mempengaruhi pengembangan karir. Hal ini ditunjukkan oleh  $t$  hitung  $4,426 > t$  tabel  $1,988$ , maka dapat disimpulkan bahwa  $H_1$  diterima dan  $H_0$  ditolak atau Motivasi Kerja (X2) berpengaruh terhadap Pengembangan Karir (Y).
- c. Secara simultan nilai  $F$  hitung  $58,323 > F$  tabel  $3,101$ . Hasil ini menunjukkan bahwa dapat disimpulkan  $H_0$  ditolak atau  $H_1$  diterima yang berarti bahwa Pelatihan (X1) dan Motivasi Kerja (X2) secara bersama-sama berpengaruh terhadap Pengembangan Karir (Y).

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran untuk penelitian ini dapat dilihat pada gambar berikut.



Gambar 2.1  
Kerangka Pemikiran

## 2.3 Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2004:69) “hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan penelitian dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat

pernyataan”. Penolakan atau penerimaan suatu hipotesis tersebut tergantung dari hasil penelitian terhadap faktor-faktor yang dikumpulkan, kemudian diambil suatu kesimpulan.

1. Pengaruh penilaian kinerja (X1) dan pengalaman kerja (X2) terhadap pengembangan karir (Y) :

Ho: Tidak ada pengaruh signifikan antara penilaian kinerja (X1) dan pengalaman kerja (X2) terhadap pengembangan karir (Y)

Ha: Terdapat pengaruh yang signifikan antara penilaian kinerja (X1) dan pengalaman kerja (X2) terhadap pengembangan karir (Y)

2. Pengaruh penilaian kinerja (X1) terhadap pengembangan karir (Y)

Ho: Tidak ada pengaruh signifikan antara penilaian kinerja (X1) terhadap pengembangan karir (Y)

Ha: Terdapat pengaruh yang signifikan antara penilaian kinerja (X1) terhadap pengembangan karir (Y)

3. Pengaruh pengalaman kerja (X2) terhadap pengembangan karir (Y)

Ho: Tidak ada pengaruh yang signifikan antara pengalaman kerja (X2) terhadap pengembangan karir (Y)

Ha: Terdapat pengaruh yang signifikan antara pengalaman kerja (X2) terhadap pengembangan karir (Y)