

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS

2.1. Kinerja karyawan

2.1.1. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan sangat tergantung kepada dua faktor yaitu kemampuan pegawai itu sendiri, seperti tingkat pendidikan, pengetahuan dan pengalaman, dimana dengan tingkat kemampuan yang semakin tinggi akan mempunyai kinerja semakin tinggi pula. Kedua adalah faktor motivasi kerja pegawai yaitu dorongan dari dalam pegawai untuk melakukan suatu pekerjaan, dimana dengan motivasi kerja yang tinggi akan mempunyai kinerja tinggi dan sebaliknya.

Pengertian kinerja menurut Stephen P. Robbin (2008:82) adalah jawaban atas pertanyaan “apa yang dicapai seseorang sesudah mengerjakan sesuatu”. Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2006:160) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

(Robbins, 2006 : 218) Kinerja merupakan suatu konstruksi multidimensi yang mencakup banyak factor yang mempengaruhinya. Faktor-faktor tersebut terdiri atas faktor intrinsik karyawan dengan indikatornya kemampuan dan ketrampilan kerja yang handal dalam melaksanakan pekerjaan, komitmen yang kuat, semangat kerja, disiplin dan tanggungjawab, serta faktor ekstrinsik dengan indikatornya unsur kepemimpinan (kualitas arahan dari atasan), dukungan rekan kerja, sistem kerja, situasi lingkungan kerja dan fasilitas kerja yang memadai.

Selanjutnya pengertian kinerja menurut Manullang (2004:103) adalah “Suatu keadaan yang menunjukkan banyaknya pekerjaan yang harus dilakukan atau dihasilkan seorang individu atau kelompok kerja sesuai dengan job description mereka masing-masing.

Konsep tentang kinerja diungkapkan oleh Dessler (2002:41) yang mendefinisikan kinerja sebagai potensi kerja yakni perbandingan antara hasil kerja yang secara nyata dengan standar kerja yang ditetapkan. Dengan demikian, kinerja menfokuskan pada hasil kerjanya.

Menurut Muhammad Tulus (1995:125) Kinerja adalah suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu. Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai setiap karyawan sehingga dapat memberikan kontribusi terhadap instansi, penilaian kinerja merupakan proses yang dilakukan instansi dalam mengevaluasi kinerja pekerjaan instansi.

Sedangkan Hasibuan (2001:34) mengemukakan “kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu”.

2.1.2. Indikator-Indikator Kinerja Karyawan

Robbins,2006:260 dalam hal kinerja karyawan, indikatornya meliputi :

1. Kualitas. Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. Kuantitas. Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu. Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
4. Efektivitas. Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
5. Kemandirian. Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya Komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

2.1.3. Tujuan dan Manfaat Kinerja karyawan

Tujuan dan manfaat dari penerapan manajemen kriteria adalah :

- a. Meningkatkan prestasi kerja karyawan, baik secara individu maupun sebagai kelompok.
- b. Membantu instansi untuk dapat menyusun program pengembangan dana pelatihan karyawan yang lebih tepat guna.

- c. Peningkatan yang terjadi pada prestasi karyawan secara perorangan pada gilirannya akan mendorong kinerja karyawan secara keseluruhan yang direfleksikan dengan kenaikan produktivitas.
- d. Merangsang minat dalam pengembangan pribadi dengan tujuan meningkatkan hasil kerja dan prestasi pribadi serta potensi laten karyawan.
- e. Menyediakan alat/saran untuk membandingkan prestasi kerja karyawan dengan tingkat gaji, atau imbalan sebagai bagian dari kebijakan dan system imbalan yang baik.
- f. Memberikan kesempatan pada karyawan untuk mengeluarkan perasaannya tentang pekerjaan atau hal-hal yang ada kaitannya.

2.1.4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja karyawan

Untuk mengetahui faktor yang mempengaruhi kinerja individu, perlu dilakukan pengkajian terhadap teori kinerja. Secara umum faktor non fisik dan fisik sangat mempengaruhi. Berbagai kondisi lingkungan fisik sangat berpengaruh kondisi dalam karyawan dalam bekerja. Selain itu, kondisi lingkungan fisik juga akan mempengaruhi berfungsinya faktor lingkungan non fisik. Pada kesempatan ini pembahasan kita fokuskan pada lingkungan non fisik, yaitu kondisi-kondisi yang sebenarnya sangat melekat dengan system manajerial instansi. Menurut Handoko (2002:82), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah :

- a. Keterampilan atau Pengalaman. Orang yang mempunyai pendidikan yang rendah jelas mempunyai keterampilan yang kurang, begitu juga orang yang sudah agak tinggi masih tetap mempunyai produktivitas yang rendah. Oleh sebab itu, maka diperlukan adanya keterpaduan antara keterampilan

- dengan pengalaman kerja. Orang atau tenaga kerja yang masih muda baru mulai mengikuti karier, biasanya bekerja agak kurang pengalaman, hal ini dapat diatasi dengan cara mengikuti pelatihan kerja diluar atau pada tempat kerja untuk meningkatkan keterampilan.
- b. Faktor Pendidikan. Instansi perindustrian biasanya direkrut dari orang-orang yang kurang mempunyai pendidikan yang tinggi, instansi hanya membutuhkan kesehatan fisik yang kuat untuk bekerja. Dengan adanya pendidikan yang kurang dari pekerja akan menyebabkan produktivitasnya.
 - c. Umur. Umur seprang tenaga kerja agaknya akan dapat dijadikan sebagai tolak ukur dari produktivitasnya, akan tetapi hal tersebut tidak selalu begitu. Tetapi pengejaran karir seseorang selalu diimbangi dengan jumlah umur, dimana semakin bertambah lama orang itu bekerja, maka produktivitas dari orang tersebut akan meningkat.
 - d. Sarana Penunjang. Tingkat kemampuan untuk membutuhkan motivasi kerja antara pekerja serta mengadakan pembagian kerja yang jelas antara semua karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat prduktivitas. Disamping itu dapat juga berupa penerapan teknologi sarana produksi yang cukup canggih, hal ini menyebabkan tugas atau kerja dari karyawan tersebut berkurang.
 - e. Faktor Semangat dan Kegairahan Kerja. Dengan adanya dorongan moril terhadap para pekerja akan meningkatkan produktivitas kerja kepada para pekerja. Seperti yang dikemukakan oleh pakar manajemen, semangat dan

kegairahan kerja merupakan problematic yang harus mendapat perhatian serius.

- f. Faktor Motivasi. Faktor motivasi adalah suatu dorongan dalam diri karyawan untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai kinerja dengan predika yang bagus.

Yang dimaksud dengan sistem penilaian kinerja ialah proses yang mengukur kinerja karyawan. Menurut Griffin (2004 : 36) Ada beberapa faktor yang mempengaruhi penilaian kinerja karyawan adalah :

1. karakteristik situasi,
2. deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan dan standar kinerja pekerjaan,
3. tujuan-tujuan penilaian kinerja,
4. sikap para karyawan dan manajer terhadap evaluasi

2.1.5. Cara-Cara Untuk Meningkatkan Kinerja karyawan

Berdasarkan pernyataan menurut Timpe (1993) cara-cara untuk meningkatkan kinerja, antara lain (p:37) :

- a. Diagnosis

Suatu diagnosis yang berguna dapat dilakukan secara informal oleh setiap invididu yang tertarik untuk meningkatkan kemampuannya dalam mengevaluasi dan memperbaiki kinerja. Teknik-tekniknya : refleksi, mengobservasi kinerja, mendengarkan komentar-komentar orang lain tentang mengapa segala sesuatu terjadi, mengevaluasi kembali dasar-dasar keputusan masa lalu, dan mencatat atau

menyimpan catatan harian kerja yang dapat membantu memperluas pencarian manajer penyebab-penyebab kinerja.

b. Pelatihan

Setelah gaya atribusional dikenali dan dipahami, pelatihan dapat membantu manajemen bahwa pengetahuan ini digunakan dengan tepat.

c. Tindakan

Tidak ada program dan pelatihan yang dapat mencapai hasil sepenuhnya tanpa dorongan untuk menggunakannya. Analisa atribusi kausal harus dilakukan secara rutin sebagai bagian dari tahap-tahap penilaian kinerja formal.

2.1.6. Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan diadakannya penilaian kinerja bagi para karyawan Menurut Griffin (2004 : 38) dapat kita ketahui dibagi menjadi dua, yaitu:

a. Tujuan evaluasi

Seorang manajer menilai kinerja dari masalah seorang karyawan dengan menggunakan ratings deskriptif untuk menilai kinerja dan dengan data tersebut berguna dalam keputusan promosi, demosi, terminasi dan kompensasi.

b. Tujuan pengembangan

Seorang manajer mencoba untuk meningkatkan kinerja seorang karyawan dimasa yang akan datang.

Sedangkan tujuan pokok dari sistem penilaian kinerja karyawan adalah: sesuatu yang menghasilkan informasi yang akurat dan valid berkenaan dengan perilaku dan kinerja anggota organisasi atau perusahaan.

2.1.7. Manfaat Penilaian Kinerja Karyawan

Pada umumnya orang-orang yang berkecimpung dalam manajemen sumber daya manusia berpendapat bahwa penilaian ini merupakan bagian penting dari seluruh proses keorganisasian karyawan yang bersangkutan. Hal ini penting juga bagi perusahaan dimana karyawan tersebut bekerja. Bagi karyawan, penilaian tersebut berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kelebihan, kekurangan, dan potensi yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karir.

Dan bagi organisasi atau perusahaan sendiri, hasil penilaian tersebut sangat penting artinya dan peranannya dalam pengambilan keputusan tentang berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutment, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, sistem imbalan dan berbagai aspek lain dari proses dari msdm yang efektif.

2.1.8. Unsur-Unsur Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Hasibuan (2003:48), unsur-unsur penilaian kinerja karyawan dapat meliputi sebagai berikut :

- a. Kesetiaan. Kesetiaan yang dimaksud adalah tekad dan kesanggupan, mentaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab.

- b. Kepemimpinan. Kepemimpinan yang dimiliki seorang tenaga kerja untuk meyakinkan orang lain sehingga dapat dikerahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas.
- c. Tanggung jawab. Kesanggupan seseorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan kewajiban yang diserahkan kepadanya dengan baik dan tepat waktu serta berani memikul resiko atau keputusan yang telah diambilnya.
- d. Kreativitas dan prasaka. Kemampuan seseorang tenaga kerja untuk mengambil langkah atau bimbingan dari atasannya.
- e. Ketaatan. Kesanggupan seseorang tenaga kerja untuk mentaati segala ketetapan, peraturan, perundang-undang, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis.
- f. Kerjasama. Kemampuan seseorang tenaga kerja untuk bekerja bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan, sehingga mencapai daya guna dan hasil yang besar.

2.2. Pengembangan Karir

2.2.1. Pengertian Pengembangan Karir

Pengembangan karir sangat membantu karyawan dalam menganalisis kemampuan dan minat mereka untuk dapat disesuaikan dengan kebutuhan SDM sejalan dengan pertumbuhan dan perkembangan perusahaan. Pengembangan karir juga merupakan hal yang penting dimana manajemen dapat meningkatkan produktivitas, menungkatkan sikap kerja, menciptakan kepuasan kerja juga mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Rivai (2009 : 274), bahwa : “Pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang di inginkan”. Menurut Handoko (2003 : 123), bahwa:→ “Pengembangan karir merupakan peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir”. Berdasarkan definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir merupakan suatu proses dalam peningkatan dan penambahan kemampuan seseorang karyawan yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan untuk mencapai sasaran dan tujuan karirnya.

Menurut Simamora (2004: 289) pengembangan karir meliputi perencanaan karir dan manajemen karir. Perencanaan karir adalah proses yang dilalui oleh individu karyawan untuk mengidentifikasikan dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan karirnya. Manajemen karir adalah proses yang dilakukan oleh organisasi untuk memilih , menilai, menugaskan, dan mengembangkan para karyawannya guna menyediakan suatu kumpulan orang-orang kompeten untuk memenuhi kebutuhan dimasa depan.

Pengertian karir merupakan hasil dari integrasi antara perencanaan karir individu dengan proses manajemen karir organisasi, ini senada dengan ungkapan Bernadin dan Russel (2013).

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan, bahwa pengembangan karir adalah suatu kesatuan yang terdiri dari unsur-unsur kegiatan seseorang dalam kehidupannya untuk mengembangkan dan memperbaiki diri, unsur-unsur kegiatan organisasi dalam mengembangkan karyawannya dimana kegiatan ini

dilaksanakan secara formal oleh organisasi dengan tujuan mendapatkan keseimbangan antara karir individu dengan jenjang karir yang ditentukan organisasi.

2.2.2. Manfaat Pengembangan Karir

Pengembangan karir sangat penting baik bagi individu maupun organisasi. Praktif pengembangan karir, seperti yang dilaporkan Benardin dan Russel (2013), terbukti bisa meningkatkan kepuasan karir pegawai dan meningkatkan efektivitas organisasi. Pegawai seperti yang dinyatakan Werner dan Desimone (2006), yang tidak melihat banyak kesempatan untuk maju, atau bahkan tidak sama sekali, akan mengalami frustrasi, yang bisa membawa penurunan komitmen terhadap organisasi, penurunan kinerja pegawai, dan peningkatan hasrat keluar dari organisasi.

2.2.3. Proses Pengembangan Karir

Perusahaan/organisasi berpandangan ke depan membantu pegawai mengelola pengembangannya menggunakan proses pengembangan karir. Yaiu serangkaian langkah yang membantu pegawai mengidentifikasi dan memburu tujuan karir, disertai dengan tujuan pengembangan yang tepat agar dapat membantu mereka mencapai tujuan karir jangka panjang mereka.

2.2.4. Tujuan Pengembangan Karir

Menurut Handoko (2000:126) tujuan dari pengembangan karir adalah :

- a. Untuk mengembangkan para karyawan agar dapat dipromosikan
- b. Untuk mengungkapkan potensi karyawan
- c. Untuk mendorong pertumbuhan

- d. Untuk mengurangi penimbunan
- e. Untuk memuaskan kebutuhan karyawan
- f. Untuk meningkatkan karir

2.2.5. Pengembangan Karir Individu

Setiap orang harus menerima tanggung jawabnya untuk mengembangkan karirnya atau kemajuan karirnya terhambat. Setelah komitmen pribadi diambil, karyawan mungkin bisa melakukan tindakan-tindakan sebagai berikut :

1. Kinerja, yaitu tindakan yang paling penting yang dapat diambil oleh seseorang untuk meningkatkan karirnya adalah memiliki kinerja yang baik.
2. Exposure, kemajuan karir juga ditingkatkan melalui exposure, yang berarti menjadi dikenal oleh mereka yang menentukan promosi, rotasi dan kesempatan karir yang lain.
3. Mengundurkan diri apabila seorang individu melihat peluang karir yang lebih besar di tempat lain, pengunduran diri merupakan satu-satunya cara memenuhi tujuan karirnya.
4. Loyalitas organisasi. Dibanyak organisasi orang lebih mengutamakan loyalitas karir daripada loyalitas organisasi. Tingkat loyalitas organisasi yang rendah banyak dijumpai pada mereka yang baru lulus perguruan tinggi.
5. Mentor dan Sponsor. Banyak karyawan dengan cepat mengetahui bahwa mentor dapat membantu pengembangan karirnya. Mentor adalah seseorang yang memberikan advis karir tidak resmi,. Jika mentor dapat

mencalonkan karyawan untuk aktivitas pengembangan karir seperti program pelatihan, rotasi atau promosi- maka dia menjadi sponsor. Sponsor adalah seseorang di dalam organisasi yang dapat menciptakan peluang pengembangan karir untuk orang lain.

6. Bawahan kunci. Manajer yang sukses tergantung pada bawahan yang membantu perkembangan dan kinerjanya. Bawahan ini mungkin punya kemampuan atau keterampilan khusus yang diperlukan oleh manajer.
7. Peluang pertumbuhan. Ketika karyawan mengembangkan kemampuannya mereka mendukung tujuan organisasi misalnya mereka yang mengikuti program pelatihan dapat membantu pengembangan organisasi dan rencana karir individu. Program yang paling umum yang ditawarkan organisasi dalam menciptakan dan mengembangkan keterampilan karyawan untuk kesempatan posisi yang akan datang antara lain : coaching, job rotation, pendidikan dan latihan, Kaswan (2011:6).

2.2.6. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karir

Menurut Siagian (2002) faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir seorang pegawai adalah sebagai berikut :

1. Prestasi kerja
2. Kebijakan organisasi
3. Pengalaman kerja
4. Pendidikan
5. Kesetiaan pada organisasi
6. Keluwesan bergaul dan hubungan antar manusia

2.2.7. Dimensi Pengembangan Karir

Dimensi pengembangan karir menurut Handoko (2000) ada tiga, yaitu sebagai berikut:

1. Latar belakang pendidikan merupakan salah satu syarat untuk duduk di sebuah jabatan. Pendidikan adalah suatu kegiatan untuk meningkatkan penguasaan teori dan keterampilan untuk memutuskan persoalan-persoalan yang menyangkut pekerjaan guna mencapai tujuan. Indikator latar belakang pendidikan adalah jenjang pendidikan.
2. Pelatihan merupakan proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar pegawai semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawab dengan semakin baik dan pada akhirnya pelatihan tersebut dapat menunjang tercapainya tujuan perusahaan. Indikator pelatihan adalah frekuensi pelatihan.
3. Pengalaman kerja adalah tingkat penguasaan pengetahuan serta keterampilan seseorang yang dapat diukur dari masa kerja seseorang. Indikator pengalaman kerja adalah lama kerja.

2.2.8. Bentuk-Bentuk Pengembangan Karir

Bentuk-bentuk dari pengembangan karir menurut Bambang Wahyudi (2007 : 166) ini terdiri dari:

1. 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.

2. 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 vertical 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 pendapat baik ke tinggi 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 areal tempat tugasnya) yang di ikuti dengan perubahan tingkat wewenang dan tanggung jawabnya, status, kekuasaan dan pendapatannya. Mutasi Vertikal terdiri atas :

1. Promosi Suatu promosi diartikan sebagai perubahan posisi / jabatan / pekerjaan dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi. Perubahan ini biasanya akan diikuti dengan meningkatnya tanggung jawab, hak serta status sosial seseorang. Promosi ini mempunyai bentukbentuk sebagai berikut :

- a. Promosi sementara Promosi sementara atau dikenal sebagai Temporary Promotion merupakan suatu bentuk promosi yang dilaksanakan untuk jangka waktu sementara. Bentuk promosi ini biasanya digunakan apabila organisasi harus mengisi suatu jabatan yang kosong untuk sementara waktu karena pejabat yang bersangkutan sakit, cuti, atau alasan lain. Promosi sementara ini tidak diikuti dengan perubahan pendapatan bagi karyawan tersebut.
 - b. Promosi Tetap Suatu promosi tetap atau Permanent Promotion adalah suatu bentuk promosi yang berlangsung dalam jangka waktu relatif lama dan bersifat definitif.
 - c. Promosi Kecil Promosi kecil atau Small Scale Promotion merupakan suatu promosi yang dilaksanakan dalam bentuk up grading untuk meningkatkan kecakapan tenaga kerja yang bersangkutan. Promosi bentuk ini, wewenang dan pendapatan tenaga kerja tidak mengalami perubahan.
 - d. Promosi Kering Promosi kering atau Dry Promotion merupakan suatu bentuk promosi yang dilakukan dengan disertai peningkatan dalam wewenang, hak dan tanggung jawab, tetapi pendapatannyatidak mengalami perubahan.
2. Demosi merupakan suatu bentuk mutasi vertikal yang berupa penurunan pangkat/posisi/jabatan/pekerjaan ke tingkat yang lebih rendah.

3. Penangguhan Kenaikan Pangkat Penangguhan kenaikan pangkat terjadi sebagai akibat dari ketidakmampuan seorang tenaga kerja melaksanakan tugas dalam jabatannya, karena pelanggaran disiplin, atau terkena hukuman pidana.
4. Pembebasan tugas Pembebasan atau lebih dikenal dengan skorsing merupakan bentuk mutasi vertikal yang dilakukan dengan membebas tugas seorang tenaga kerja dari posisi/jabatan/pekerjaannya, tetapi masih memperoleh pendapatan secara penuh.
5. Pemberhentian atau retiring merupakan bentuk mutasi vertikal yang paling akhir berupa pemberhentian seorang tenaga kerja dari posisi/jabatan/pekerjaan yang sekaligus diikuti dengan pemutusan hubungan kerja dan pemnberhentian pembayaran pendapatannya (upah/gaji). Mutasi Horizontal terdiri atas tujuannya:
 - a. Job Rotation Suatu job rotation atau perputaran jabatan merupakan suatu bentuk mutasi personal dengan tujuan antara lain untuk menambah pengetahuan seorang tenaga kerja dan menghindarkan terjadinya kejenuhan. Bentuknya adalah tour of area, tour of duty dan rehabilitasi.
 - b. Production Transfer Suatu bentuk mutasi horizontal yang ditujukan untuk mengisi kekosongan pekerja pada suatu posisi/jabatan/pekerjaan tertentu yang harus segera diisi agar kontinuitas produksi dan peningkatannya dapat terjamin.

- c. Replacement Transfer Suatu penggantian tenaga kerja dalam organisasi yang ditujukan untuk mempertahankan tenaga kerja yang berpengalaman dengan cara mengganti pekerja-pekerja yang baru.
- d. 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.
- e. Shift Transfer Suatu bentuk mutasi horizontal berupa pemindahan sekelompok tenaga kerja yang melaksanakan suatu pekerjaan/jabatan yang sama.
- f. Remedial Transfer Merupakan suatu bentuk mutasi horizontal yang bertujuan untuk menempatkan seorang tenaga kerja pada jabatan/posisi/pekerjaan yang sesuai dengan kondisi kerja yang bersangkutan.

2.3. Pengaruh Pengembangan Karir dengan Kinerja karyawan

Pada dasarnya pengembangan karir adalah upaya yang dilaksanakan dalam rangka pengembangan potensi pegawai untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi dalam usaha mencapai tujuan perusahaan. Tentunya pentingnya pengembangan karir ini erat hubungannya dengan kinerja karyawan. Semakin jelas pelaksanaan pengembangan karir dalam suatu instansi akan meningkatkan kinerja karyawan karena karyawan merasa puas, meningkatnya semangat kerja, loyalitas, dan kreativitas karyawan.

Menurut Permatasari (2006) pengembangan karir akan memberikan keuntungan bagi individu dan organisasi. Melalui program pengembangan karir, organisasi akan meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan, menurunkan labour turn over, dan akan meningkatkan kesempatan promosi bagi karyawan. Bagi karyawan sendiri, perencanaan karir dapat mendorong kesiapan diri mereka untuk menggunaan kesempatan karir yang ada. Khususnya bagi departemen sumber daya manusia akan mempermudah pemenuhan kebutuhan penyusunan personalia (*staffing*) internal organisasi.

Berdasarkan uraian diatas maka sudah jelas bahwa pengembangan karir disebuah organisasi sangatlah penting karena dapat meningkatkan kinerja dari karyawannya yang juga dapat meningkatkan kinerja organisasinya.

2.4. Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian terdahulu yang digunakan sebagai bahan perbandingan dan referensi dalam penelitian ini terlihat dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

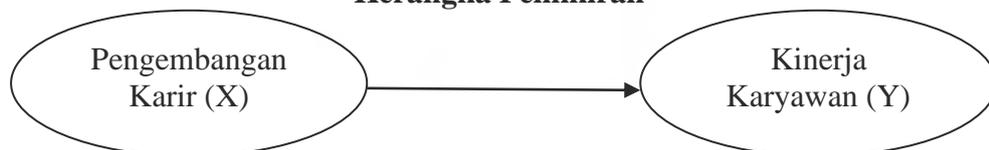
No	Peneliti	Judul	Variabel Penelitian	Model Analisi	Kesimpulan
1	Ni Made Candra Megita Atma Negara (2014)	Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Pos Indonesia (Persero) Kabupaten Jembrana Tahun 2014	Dependen: Kinerja Pegawai Independen: Pengembangan Karir	Regresi linier berganda	Berdasarkan hasil uji F yang menunjukkan bahwa variabel latar belakang pendidikan, pelatihan, dan pengalaman kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) Kabupaten Jembrana.

2	Ika Titik Wulandari (2013)	Pengaruh Motivasi, Perilaku Pemimpin dan Kesempatan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan pada DPPKAD kabupaten Karanganyar Tahun 2013	Dependen: Kinerja Karyawan Independen: Motivasi, Perilaku Pemimpin dan Kesempatan Pengembangan Karir	Regresi linier berganda	Pengembangan karier (X3) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan DPPKAD Kabupaten Karanganyar.
3	Regina Gledy Kasege (2003)	Pengembangan Karir dan Self-Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Matahari Departement Store Manado Town Square Tahun 2003	Dependen: Kinerja Karyawan Independen: Karir dan Self-Efficacy	Regresi linier berganda	Pengembangan karir dan self-eficacy berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan pada PT.Matahari Department Store Manado Town Square
4	Ita Rifiani Permata Sari,(2006)	Pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Malang 2006	Dependen : Pengembangan karir Independen : Kinerja karyawan	Regresi Linier sederhana	Variabel pengembangan karir yang dominan mempengaruhi kinerja adalah manajemen karir, tingkat keeratan hubungan keduanya sebesar 82%.

2.5. Kerangka Pemikiran

Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran



2.6. Hipotesis

Berdasarkan pada perumusan masalah dan landasan teoritis dikemukakan diatas, maka hipotesis yang diambil penulis adalah : Diduga Pengembangan Karir mempunyai Pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Sinarmas Cabang Pekanbaru.

