

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini mengacu pada penelitian-penelitian terdahulu bertujuan untuk mempermudah dalam pengumpulan data, metode analisis data yang digunakan dan pengolahan data yang dilaksanakan. Selain itu, untuk perbandingan serta pedoman agar terhindar dari kesamaan penelitian yang akan dilakukan. Maka dalam kajian pustaka ini, peneliti mencantumkan hasil-hasil penelitian terdahulu, penelitian tersebut adalah :

Tabel 2.1
Mapping persamaan dan perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang.

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Wiwik Masrifah (2001)	Kebijakan Pengembangan Tenaga Kerja Untuk Meningkatkan Produktifitas pada PT. Industri Sandang Nusantara (Persero) Unit Malang	Pendekatan Kualitatif dengan melakukan wawancara observasi langsung dan dokumentasi sebagai alat pengumpul data	Pengembangan SDM dapat berfungsi sebagai alat untuk Persaingan Bisnis, untuk meningkatkan produktifitas, untuk semangat disiplin, tanggung jawab, loyalitas; dan untuk investasi perusahaan

2.	Asfiya'uddin (2011)	Manajemen Di Rumah Makan Ayam Wong Solo Malang	Pendekatan Kualitatif dengan melakukan Wawancara, observasi langsung dan dokumentasi sebagai alat pengumpul data	Manajer yang berorientasi lebih menyerupai seorang pelatih, hal tersebut bisa dilihat dari pimpinan dalam menjalankan fungsi manajemen dengan baik.
3.	Naily El Muna (2012)	Implementasi Fungsi Analisis Pengaruh Pengembangan Karir dan Pemeliharaan SDM Terhadap Produktifitas Kerja Karyawan (Survei Pada Karyawan PT. BNI Syari'ah Malang)	Pendekatan kuantitatif dengan menyebarkan angket penelitian, sebagai alat pengumpul data.	Manajer dalam pengembangan SDM yaitu Terdapat pengaruh pengembangankar ier dan pemeliharaan SDM terhadap produktivitas kerja karyawan.
4.	Hadi Firmansyah (2012)	Pelaksanaan Fungsi-Fungsi Manajemen Dalam Pengembangan Usaha Koperasi Wanita SU "Setia Budi Wanita" Jawa Timur	Penelitian deskriptif pendekatan studi kasus, dan pengumpulan data perusahaan	Dalam pelaksanaan rencana koperasi, yang aktif bukan hanya pengurus saja, tetapi setiap anggota juga memiliki peran penting dalam proses pencapaian tujuan koperasi
5.	Mujianto (2014)	Analisis Penerapan Fungsi Manajemen Pengendalian Tenaga Kerja Dalam Upaya Pengembangan Karir Karyawan (Studi Pada KANINDO Syari'ah Malang)	Pendekatan kualitatif dengan melakukan wawancara, observasi langsung dan dokumentasi sebagai alat pengumpul data.	Dalam melakukan Pengembangan karier koperasi menggunakan faktor fungsi pengendalian tenaga kerja sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan.

Dari mapping diatas akan diketahui persamaan dan perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang. Persamaan yakni membahas masalah fungsi manajemen. Sedangkan, perbedaan dari penelitian tersebut terdapat pada faktor fungsi manajemen yang diteliti. Dari penelitian *pertama* berfokus pada manfaat pengembangan karyawan pada produktifitas kerja bagi perusahaan, sedangkan pada penelitian *kedua* berfokus pada penerapan fungsi manajemen yang dilakukan oleh pimpinan, penelitian *ketiga* berfokus pada pengaruh pengembangan karyawan terhadap produktifitas kerja karyawan, penelitian *keempat* berfokus pada pelaksanaan fungsi manajemen dalam pengembangan usaha, dan dari penelitian *kelima* berfokus pada faktor pendukung yang mempengaruhi pengembangan karier karyawan secara khusus dalam sebuah organisasi.

2.2 Kajian Teori

2.2.1 Fungsi Manajemen Pengendalian

Pengawasan atau yang disebut juga pengendalian/penyeliaan merupakan salah satu fungsi dalam manajemen suatu organisasi. Dimana memiliki arti suatu proses mengawasi dan mengevaluasi suatu kegiatan. Suatu pengawasan dikatakan penting karena tanpa adanya pengawasan yang baik tentunya akan menghasilkan tujuan yang kurang memuaskan, baik bagi organisasinya itu sendiri maupun bagi para pekerjanya.

Menurut Ramayulis (2008:274) “pengawasan dalam pendidikan Islam mempunyai karakteristik sebagai berikut: pengawasan bersifat material dan spiritual, monitoring bukan hanya manajer, tetapi juga Allah Swt”.

Allah memberikan peringatan kepada kaum muslimin yang tidak melakukan aksi atau perubahan ketika melihat tindak kemungkaran. Sebagaimana Allah berfirman:

لُعِنَ الَّذِينَ كَفَرُوا مِنْ بَنِي إِسْرَائِيلَ عَلَى لِسَانِ دَاوُدَ وَعِيسَى ابْنِ
 مَرْيَمَ ذَلِكَ بِمَا عَصَوْا وَكَانُوا يَعْتَدُونَ ﴿٧٨﴾ كَانُوا لَا يَتَنَاهَوْنَ
 عَنْ مُنْكَرٍ فَعَلُوهُ لَبِئْسَ مَا كَانُوا يَفْعَلُونَ ﴿٧٩﴾

“Telah dilaknati orang-orang kafir dari bani Israil dengan lisan daud dan Isa putra Mariam. Yang demikian itu, disebabkan mereka durhaka dan melampaui batas. Mereka satu sama lain selalu melampaui batas. Mereka satu sama lain selalu tidak melarang tindakan mungkar yang mereka perbuat. Sesungguhnya amat buruklah apa yang mereka perbuat itu. “(Al-Maidah [5]: 78-79).

Sebagai seorang muslim kita memiliki tanggungjawab terhadap sesama muslim atau masyarakat untuk berbuat amar ma'ruf nahi mungkar, dan saling menasehati, ini merupakan kewajiban dan tanggungjawab bagi setiap muslim, hal ini kemudian dikenal dengan pengawasan publik terhadap pemimpin dan pejabat pemerintah, jadi kita semua mengawasi kinerja pemerintah bila ada sesuatu yang janggal dari kinerja pemerintah maka kita berkewajiban untuk menegurnya atau meluruskannya.

“Seorang pemimpin yang bijak, ketika ada kesalahan muncul, maka ia segera melakukan korektif dan meluruskan tindakan yang menyimpang. Ia memberikan ruang kepada rakyat guna melakukan pengawasan, kritik, dan koreksi ketika melakukan kesalahan dan penyimpangan, serta bersedia untuk bermusyawarah” (Ahmad, 2006:192).

Setiap karyawan memiliki alasan untuk bekerja dengan baik dan penuh tanggung jawab, sikap ini tidak terlepas dari peran pengendalian oleh organisasi yang membuatnya bergairah dalam bekerja.

2.2.1.1 Arti, Maksud dan Tujuan Pengendalian

1) Arti Pengendalian

Terdapat banyak pengertian yang disampaikan oleh para ahli berkenaan dengan pengendalian, berikut diantaranya.

Siswanto (2005:297), mendefinisikan “penyeliaan sebagai suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan perencanaan, mendesain sistem informasi umpan balik, membandingkan aktivitas nyata standar yang telah ditetapkan sebelumnya, dan mengukur penyimpangan-penyimpangan, serta mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan untuk menjamin bahwa tenaga kerja telah melaksanakan pekerjaan dengan cara paling efisien dan efektif untuk mewujudkan tujuan perusahaan.”

Menurut Hasibuan (2008:22), “Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, dilakukan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.”

Winardi (2000:226), menyatakan “pengawasan sebagai proses, dimana pihak manajemen melihat apakah yang telah terjadi sesuai dengan

apa yang seharusnya terjadi. Apabila tidak demikian halnya, maka diadakan penyesuaian-penyesuaian yang perlu dilakukan.”

Menurut Farland, dalam Simbolon (2004:60), memberikan definisi pengawasan (*control*) sebagai berikut.

“Control is the process by which an executive gets the performance of his subordinate to correspond as closely as possible to chosen plans, orders objective, or policies”

“Pengawasan ialah suatu proses dimana pimpinan ingin mengetahui apakah hasil pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh bawahannya sesuai dengan rencana, perintah, tujuan, kebijakan yang telah ditentukan”.

Sesuai dengan batasan-batasan diatas, maka pengawasan dapat diartikan sebagai suatu proses untuk menerapkan pekerjaan apa yang sudah dilaksanakan, menilainya dan bila perlu mengoreksi dengan maksud supaya pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana semula.

2) Maksud dan Tujuan Pengendalian

Suatu kegiatan pengawasan memiliki tujuan agar segala bentuk kegiatan berjalan dan terlaksana dengan baik sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya, atau dengan kata lain dapat memberikan kepastian apakah pekerjaan yang telah dilakukan sesuai dengan rencana, instruksi, ketentuan / aturan serta kebijaksanaan yang telah ditetapkan.

“Setelah para anggota organisasi melaksanakan tugasnya maka perlu dilakukan pengawasan apakah pekerjaan mereka sesuai dengan program kerja yang sudah ditetapkan sebelumnya. Kalau tidak sesuai berarti ada penyimpangan, oleh karena itu hasil yang dicapai pada suatu periode tertentu dapat dijadikan sebagai pedoman untuk melakukan tugas pada periode berikutnya. Dengan demikian, kesalahan-kesalahan yang

dilakukan pada periode tertentu dapat diperbaiki pada periode yang akan datang.” (Bangun, 2008:164)

Menurut Sukarma (2011:112), maksud dan tujuan pengawasan ialah sebagai berikut :

- a) Untuk mengetahui jalannya pekerjaan apakah lancar atau tidak.
- b) Untuk memperbaiki kesalahan-kesalahan yang dibuat oleh pegawai dan mengusahakan pencegahan agar supaya tidak terulang kembali kesalahan yang sama atau timbulnya kesalahan-kesalahan yang baru.
- c) Untuk mengetahui apakah penggunaan budget yang telah ditetapkan dalam planning terarah kepada sasarannya dan sesuai dengan yang telah ditentukan.
- d) Untuk mengetahui apakah pelaksanaan biaya sesuai dengan program (fase/tingkat pelaksanaan) seperti yang telah ditentukan dalam planning atau tidak.
- e) Untuk mengetahui hasil pekerjaan dengan dibandingkan dengan yang telah ditetapkan dalam rencana (standard) dan sebagai tambahan.
- f) Untuk mengetahui apakah pelaksanaan kerja sesuai dengan prosedur dan kebijaksanaan yang telah ditentukan.

Jelas kiranya, dari penjelasan diatas dapat dikatakan bahwa “tujuan utama dari pengawasan ialah mengusahakan agar apa yang telah direncanakan menjadi kenyataan dan untuk mengetahui kelemahan-kelemahan serta kesulitan-kesulitan yang dihadapi dalam pelaksanaan rencana berdasarkan penemuan-penemuan tersebut dapat diambil tindakan

untuk memperbaikinya, baik pada waktu itu ataupun waktu-waktu yang akan datang” (Manullang, 2008:173).

2.2.1.2 Macam – Macam Pengendalian

“Pengendalian (*control*) dalam ajaran Islam (hukum syari’ah), paling tidak terbagi menjadi dua hal. *Pertama*, kontrol yang berasal dari diri sendiri yang bersumber dari tauhid dan keimanan kepada Allah swt. *Kedua*, sebuah pengawasan akan lebih efektif jika sistem pengawasan dilakukan dari luar diri sendiri” (Didin, 2003:156-157)

Beberapa hadits Rasulullah SAW menganjurkan perlunya melaksanakan pengawasan atau evaluasi dalam setiap pekerjaan. Ajaran Islam sangat memperhatikan adanya bentuk pengawasan terhadap diri terlebih dahulu sebelum melakukan pengawasan terhadap orang lain. Hal ini antara lain berdasarkan hadits Rasulullah SAW sebagai berikut:

اِحْسَبُو قَبْلَ اَنْفُسِكُمْ اَنْ تُحَاسِبُوْا وَتَزَيَّنُوْا (رواه يال ترمذ: ٢٣٨٣)

Artinya: “Periksalah dirimu sekalian sebelum kalian di periksa kelak (hari kiamat), timbanglah amal perbuatanmu sebelum di timbang kelak (hari kiamat).” (HR. Tirmidzi: 2383).

Macam-macam pengendalian atau pengawasan menurut Handayani (1994:144) adalah sebagai berikut:

1. Pengawasan dari Dalam
2. Pengawasan dari luar
3. Pengawasan Preventif
4. Pengawasan Represif

Dari rumusan diatas dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Pengawasan dari Dalam (*Internal Control*)

Pengawasan dari dalam adalah pengawasan yang dilakukan oleh aparat/unit pengawasan yang dibentuk dalam organisasi itu sendiri. Aparat/unit ini bertindak atas nama pimpinan organisasi. Aparat/unit ini bertugas mengumpulkan segala data dan informasi yang diperlukan oleh pimpinan organisasi. Data dan informasi ini digunakan pimpinan untuk menilai pelaksanaan pekerjaan dan menilai kebijaksanaan pimpinan. Dengan demikian pimpinan dapat meninjau kembali kebijaksanaan yang telah dikeluarkan dan melakukan tindakan-tindakan perbaikan terhadap pelaksanaan pekerjaan.

Menurut Nawawi (1994:111), pengawasan intern ini dilakukan oleh para pengawas dari dalam organisasi itu sendiri yang terdiri dari:

- a. Pengawasan Melekat (*Built-in Control*) yang merupakan perwujudan fungsi kontrol atau pengawasan yang melekat didalam tugas pokok setiap administrator pada unit/satuan kerja semua jenjang dalam melaksanakan administrasi sebagai kegiatan pengendalian.
- b. Pengawasan Aparat Intern. Di lingkungan organisasi khususnya yang cukup besar, di dalam struktur organisasi sering terdapat unit/satuan kerja yang dibentuk secara khusus untuk menjalankan pengawasan sebagai tugas pokoknya. Pelaksanaan pengawasan dilakukan terhadap unit/satuan kerja lainnya, baik yang sama atau lebih rendah jenjangnya. Pada dasarnya, pengawasan ini merupakan perpanjangan

tangan bagi puncak pimpinan (administrator tertinggi) dalam organisasi yang besar itu untuk melaksanakan pengawasan melekat.

2. Pengawasan dari luar (*External Control*)

Menurut Hasibuan (2001:248) “*External control*, adalah pengendalian yang dilakukan oleh pihak luar. Pengendalian ekstern ini dapat dilakukan secara formal atau informal, misalnya pemeriksaan pembukuan oleh kantor akuntan dan penilaian yang dilakukan oleh masyarakat.”

Pengawasan dari luar adalah pengawasan yang dilakukan oleh aparat/unit pengawasan dari luar organisasi itu. Aparat/unit pengawasan dari luar organisasi itu adalah aparat pengawasan yang bertindak atas nama atasan dari pimpinan organisasi itu, atau bertindak atas nama pimpinan organisasi itu karena permintaannya.

3. Pengawasan Preventif

Arti dari pengawasan preventif ialah pengawasan yang dilakukan sebelum rencana itu dilaksanakan. Maksud dari pengawasan preventif ini ialah untuk mencegah terjadinya kekeliruan/kesalahan dalam pelaksanaan. Adapun dalam pengawasan preventif ini dapat dilakukan hal-hal sebagai berikut : (Simbolon, 2004: 63)

- a. Menentukan peraturan-peraturan yang berhubungan dengan sistem prosedur, hubungan, dan tata kerjanya.
- b. Membuat pedoman/ manual sesuai dengan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan.

- c. Menentukan kedudukan, tugas, wewenang, dan tanggungjawabnya.
 - d. Mengorganisasikan segala macam kegiatan, penempatan pegawai dan pembagian pekerjaannya.
 - e. Menentukan sistem koordinasi, pelaporan, dan pemeriksaan.
 - f. Menetapkan sanksi-sanksi terhadap pejabat yang menyimpang dari peraturan yang telah ditetapkan.
4. Pengawasan Represif

“Pengawasan represif adalah pengawasan yang dilakukan setelah adanya pelaksanaan pekerjaan. Maksud diadakannya pengawasan represif ialah untuk menjamin kelangsungan pelaksanaan pekerjaan agar hasilnya sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan” (Handyaningrat, 1994:144).

Kegunaan dari pengawan preventif adalah sebagai bahan acuan untuk berjalannya roda organisasi agar tidak terjadi kesalahan serupa, sehingga perusahaan dapat beroperasi lebih maksimal.

2.2.1.3 Metode Pengendalian

Sumua manajer harus mempunyai berbagai cara untuk memastikan bahwa semua fungsi manajemen dilaksanakan dengan baik. Hal ini dapat diketahui melalui proses pengendalian atau pengawasan. Cara-cara pengendalian atau pengawasan ini dilakukan sebagai berikut :

1. Pengawasan Langsung

Menurut Hasibuan (2001:245) “Pengawasan langsung ialah pengawasan yang dilakukan sendiri secara langsung oleh seorang manajer.

Manajer memeriksa pekerjaan yang sedang dilakukan untuk mengetahui apakah dikerjakan dengan benar dan hasil-hasilnya sesuai dengan yang dikehendaknya.”

Metode ini dimaksudkan agar segera dapat dilakukan tindakan perbaikan dan penyempurnaan dalam pelaksanaan pekerjaan. Sedangkan sistem pengawasan langsung oleh atasannya ini disebut *built in control*.

2. Pengawasan Tidak Langsung

Manajer mempunyai tugas-tugas yang kompleks tidak mungkin melakukan pengendalian langsung sebanyak mungkin maka untuk tugas pengendalian ini dilakukan dengan pengendalian tidak langsung.

“Pengawasan tidak langsung ialah apabila aparat pengawasan/pimpinan organisasi melakukan pemeriksaan pelaksanaan pekerjaan hanya melalui laporan-laporan yang masuk padanya. Laporan-laporan tersebut dapat berupa uraian kata-kata, deretan angka-angka atau statistik yang berisi gambaran atas hasil kemajuan yang telah tercapai sesuai dengan pengeluaran biaya/anggaran yang telah direncanakan” (Simbolon, 2004:66).

Kelemahan dari metode pengawasan tidak langsung ini yaitu tidak dapat segera mengetahui kesalahan-kesalahan dalam pelaksanaannya, sehingga dapat menimbulkan kerugian yang lebih banyak.

3. Pengawasan Formal

Pengawasan formal ialah pengawasan yang secara formal dilakukan oleh unit/aparat pengawasan yang bertindak atas nama pimpinan organisasinya atau atasan dari pimpinan organisasi itu.

“Dalam pengawasan ini biasanya telah ditentukan prosedur, hubungan, dan tata kerjanya. Misalnya, periode waktu pemeriksaan, pemeriksaan waktu pertanggungjawaban, dan periode waktu pelaporan. Aparat pengawasan ini harus selalu melaporkan secara periodik perkembangan dari hasil pekerjaan yang telah dilaksanakan terhadap pimpinan. Laporan ini harus disertai saran-saran perbaikan atau penyempurnaan. Maksud laporan dari aparat pengawasan ini adalah agar pimpinan selalu dapat mengikuti perkembangannya segala hal yang terjadi didalam organisasinya” (Simbolon, 2004:66).

4. Pengawasan Informal

“Pengawasan informal ialah pengawasan yang dilakukan tidak melalui saluran formal atau prosedur yang telah ditentukan. Pengawasan informal ini biasanya dilakukan oleh pejabat pimpinan dengan melalui kunjungan yang tidak resmi (pribadi), atau secara *incognito*. Hal ini dimaksudkan untuk menghindarkan kekakuan dalam hubungan antara atasan dan bawahan. Dengan cara demikian pimpinan menghendaki keterbukaan dalam memperoleh informasi dan sekaligus usul/saran perbaikan dan penyempurnaannya dari bawahannya. Untuk masalah-masalah yang dihadapi oleh bawahannya yang tidak mungkin dipecahkan

sendiri, maka pimpinan dapat memberikan jalan keluar pemecahannya” (Simbolon, 2004:66).

Sebaliknya bawahan juga merasa bangga karena diberi kesempatan mengemukakan pendapatnya secara langsung terhadap pimpinannya. Jelasnya bahwa pengawasan informal mendekatkan hubungan pribadi yang bersifat informal. Hal ini sangat menguntungkan terhadap pelaksanaan tugas-tugas pekerjaan.

2.2.1.4 Syarat – Syarat Pengendalian yang Efektif

Agar pengendalian/pengawasan efektif, maka para manajer harus menghayati reaksi manusia terhadap sistem pengawasan. Manusia tidak begaitu saja menerima pengawsan yang dilakukan manajer. Reaksinya bermacam-macam menolak sekali pengawsan terhadapnya, mempertahankan diri dari sistem pengawasan yang diterapkan padanya dan membela kinerja dan menolak sasaran kinerja yang tersirat dan tersurat pada tujuan.

Hal ini makin jelas bila sumber daya terbatas dan situasi penuh tekanan. Dalam situasi seperti itu, orang cenderung untuk mempertahankan hasil kerja yang dibatasi oleh kendala sehingga pengawasan biasanya tidak dikehendaki.

Pengawasan dapat berjalan dengan efektif dan efisien bila didukung oleh sistem yang baik dari pada pengawasan itu.

Adapun syarat-syarat dari pada pengawasan menurut Handayani (1994:150) adalah sebagai berikut :

1. Menentukan standar pengawasan yang baik dan dapat dilaksanakan.
2. Menghindarkan adanya tekanan, paksaan yang menyebabkan penyimpangan dari tujuan pengawasan itu sendiri.
3. Melakukan koreksi rencana yang dapat digunakan untuk mengadakan perbaikan serta penyempurnaan rencana yang akan datang.

Sesuatu hal yang perlu diketahui bahwa semua pimpinan menginginkan untuk mendapatkan sistem pengawasan yang memadai dan efektif untuk membantu agar apa yang dilakukan sesuai dengan rencana. Syarat-syarat yang efektif ini ialah sebagai berikut.

- a. Pengawasan harus dihubungkan dengan rencana dan kedudukan seseorang
- b. Pengawasan harus dihubungkan dengan individu pimpinan dan pribadinya
- c. Pengawasan harus menunjukkan penyimpangan-penyimpangan pada hal-hal yang penting
- d. Pengawasan harus objektif
- e. Pengawasan harus luwes (fleksibel)
- f. Pengawasan harus hemat
- g. Pengawasan harus membawa tindakan perbaikan (*corrective action*)

Berikut ini diuraikan syarat-syarat pengawasan efektif, sebagaimana yang disebutkan diatas. (Simbolon, 2004:70-71)

- a) Pengawasan harus dihubungkan dengan rencana dan kedudukan seseorang

Semua sistem dan teknis pengawasan harus menggambarkan menyesuaikan rencana sebagai pedoman. Maksud dari pengawasan ini ialah untuk meyakinkan bahwa apa yang diselesaikan itu sesuai dengan rencana.

Disamping itu, pengawasan harus dikaitkan pula dengan kedudukan/ jabatan seseorang yang menjadi tanggungjawabnya. Pengawasan ini harus dibeda-bedakan sesuai dengan kedudukan orangnya. Pengawasan harus menyesuaikan dengan pola organisasi. Susunan organisasi merupakan asas untuk menjelaskan peranan didalam organisasi dimana mereka bertanggungjawab dalam pelaksanaan rencana dan mungkin terdapat adanya penyimpangan.

- b) Pengawasan harus dihubungkan dengan individu pimpinan dan pribadinya

Sistem pengawasan dan informasi dimaksudkan untuk membantu individu manajer pengawasan dan harus dikaitkan dengan pribadi individu untuk memperoleh informasinya.

Informasi ini diperoleh dengan cara bermacam-macam sesuai dengan pribadi orangnya, apakah sebagai bendahara, sebagai kepala gudang, kepala proyek dan sebagainya. Suatu hal yang penting ialah

bagaimana caranya mendapatkan informasi yang mereka perlukan. Untuk mendapatkan informasi yang perlu diketahui ini dapat dikatakan sebagai teknis pengawasan.

- c) Pengawasan harus menunjukkan penyimpangan-penyimpangan pada hal-hal yang penting

Salah satu usaha yang sangat penting untuk mengaitkan pengawasan bagi keperluan efisiensi dan efektivitas ialah untuk meyakinkan bahwa mereka bermaksud untuk menunjukkan penyimpangan dari pelaksanaan rencana yang berdasarkan atas prinsip-prinsip pengawasan.

“Namun, hal ini tidak cukup hanya menunjukkan pada penyimpangan saja, sebab kadang-kadang perbedaan antara hasil pelaksanaan dengan standar agak kurang berarti, dibandingkan faktor-faktor lain yang mempunyai arti yang besar. Oleh karena itu, penyimpangan tersebut harus diteliti dalam praktek, berdasarkan atas dasar prinsip-prinsip pengawasan terhadap hal-hal yang penting/kritis” (Simbolon, 2004:72).

- d) Pengawasan harus objektif

Seorang karyawan yang melakukan pekerjaan dengan baik, tidak berarti ditentukan oleh hal-hal yang bersifat subjektif. Tetapi adalah bersifat subjektif karena ia melakukan pekerjaan ditentukan bagi kepentingan organisasi/ instansinya. “Pengawasan yang bersifat subjektif ialah apabila pengawas/ pemeriksa dalam melakukan tugasnya tidak

berdasarkan atas ukuran-ukuran atau standar yang telah ditentukan, tetapi didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan yang subjektif. Sedangkan pengawasan yang objektif ialah pengawasan yang didasarkan atas ukuran-ukuran atau standar yang objektif yang telah ditentukan sebelumnya” (Simbolon, 2004:72).

Standar objektif dapat bersifat kuantitatif (dapat dihitung) dan bersifat kualitatif (sukar dihitung). Yang bersifat kuantitatif misalnya: biaya satuan, ukuran, dan volume pekerjaan, lamanya waktu penyelesaian pekerjaan, dan sebagainya. Adapun yang bersifat kualitatif, misalnya: program pendidikan dan pelatihan pegawai, program penelitian dan pengembangan administrasi negara, program peningkatan suatu pnnngawasan, dan sebagainya.

e) Pengawasan harus luwes (fleksibel)

Apabila pengawasan selalu ingin dapat efektif, disamping menghindari kegagalan-kegagalan dalam pelaksanaan rencana, maka rencana itu sendiri perlu fleksibel, agar dimungkinkan adanya perubahan rencana terhadap hal-hal yang tidak diduga-duga sebelumnya.

“Fleksibel dalam pengawasan dapat dilakukan dengan berbagai pelaksanaan rencana alternative sesuai dengan berbagai kemungkinan situasi. Dalam praktek, pengawasan yang fleksibel hanya dapat diterapkan terhadap pelaksanaan rencana yang bersifat fleksibel pula” (Simbolon, 2004:73).

f) Pengawasan harus hemat

Pengawasan harus dinilai dengan biaya. Biaya pengawasan relative hemat, bila manfaatnya sesuai dengan pentingnya kegiatan, pengeluaran biaya pengawasan lebih kecil dibandingkan dengan besarnya risiko bila hal ini dilakukan tanpa adanya pengawasan. Sistem pengawasan adalah relative hemat, apabila dikaitkan dengan besarnya hasil pekerjaan atau besarnya usaha organisasi. Dibandingkan dengan kedua hal tersebut biaya pengawasan relative kecil. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa teknik pengawasan dan pendekatannya akan dapat efisien, bila mereka dapat menemukan penyimpangan-penyimpangan terhadap pelaksanaan rencana yang sebenarnya, dan sesuatu hal yang dapat menimbulkan kerugian yang tidak dapat diduga sebelumnya.

g) Pengawasan harus membawa tindakan perbaikan (*corrective action*)

“Sistem pengawasan akan tidak mempunyai arti apabila tidak membawa tindakan perbaikan. Sistem pengawasn efektif ialah apabila ditemukan terjadinya kegagalan-kegagalan, maka kepada siapa ia harus bertanggungjawab, dan siapa yang dapat menjamin tindakan perbaikan” (Simbolon, 2004:73).

2.2.1.5 Prosedur Pengendalian

Berikut ini diuraikan prosedur pengendalian/ pengawasan, sebagaimana yang diungkapkan oleh Simbolon (2004:77) adalah sebagai berikut:

a) Observasi atau Pengamatan

Suatu hal yang perlu dipertimbangkan bahwa pimpinan/atasan secara periodik perlu mengadakan observasi terhadap bawahannya, yaitu tentang cara bekerja, sistem bekerjanya dan hasil-hasil pekerjaannya dan sebaliknya mengenai pengaruh dari observasinya.

Pekerja mengetahui bahwa observasi dimaksudkan juga untuk mengadakan penilaian/evaluasi baik terhadap dirinya maupun terhadap bawahannya. Oleh karena itu, observasi sebaiknya direncanakan dan dilakukan secara sistematis.

Dalam observasi itu akan menimbulkan adanya hubungan pribadi yang berulang-ulang. Akan tetapi, hubungan pribadi saja tidak cukup, karena observasi tidak mungkin dapat menjangkau semua pekerjaan yang dilakukan. Inilah yang merupakan suatu kesukaran adanya pembatasan dalam prosedur yang berulang-ulang.

Maksud/ tujuan observasi yang terakhir adalah sistem pemeriksaan (*audit*) atau peninjauan kembali (*review*) apa yang telah dilakukan. Pemeriksaan ini menyangkut rencana anggaran yang menunjukkan gambaran angka-angka pelaksanaan dari setiap segi yang diobservasi, misalnya pemeriksaan keuangan (*financial audit*).

Banyak organisasi yang melakukan sistem pemeriksaan *intern* secara terus menerus terhadap salah satu masalah keuangan saja. Pemeriksaan dari dalam (*intern audit*) terhadap pegawai-pegawai yang melakukan pekerjaan ini juga termasuk sistem ini, yang dihubungkan dengan masalah keuangan, dan masalah perencanaan. Dengan observasi semacam ini akan dapat ditemukan kekurangan, kelalaian, dan masalah-masalah yang dihadapinya sehingga akhirnya dapat diberikan saran-saran perbaikan dari hasil analisisnya.

Peninjauan kembali (*review*) adalah sama dengan pemeriksaan, tetapi menitikberatkan kepada faktor-faktor yang bersifat kualitatif bukan yang bersifat kuantitatif, misalnya kebijaksanaan (*policies*) dapat direview secara periodik untuk menentukan apakah kebijaksanaan itu masih baik, atau sudah tidak memadai lagi (*out of date*). (Simbolon, 2004:77)

b) Pemberian Contoh

Pemberian contoh adalah penting bagi pimpinan, karena pimpinan sering menjumpai suatu pemberian contoh yang akan dapat membantu hasil dari pengawasan. Hal ini karena pemberian contoh dari pemberian biasanya akan menjadi norma dari suatu kelompok bawahan untuk diikuti, misalnya: seorang kepala kantor datang dan pulang tepat pada waktu jam kantor, maka diharapkan bawahan juga mengikutinya.

Jadi kesimpulannya, apa yang dikerjakan oleh pimpinan sebenarnya dikerjakan juga oleh bawahannya dan sebaliknya, pimpinan akan segera memindahkannya terhadap bawahannya kalau ia sendiri tidak dapat mengerjakannya.

c) Pencatatan dan Pelaporan (*Recording and Reporting*)

Pencatatan dan pelaporan mempunyai nilai pengawasan, sekalipun dalam penggunaannya diperlukan waktu dan tenaga yang banyak. Pencatatan dan pelaporan ini merupakan hal yang penting bagi organisasi sebagai alat pembuktian. Banyak organisasi yang mengabaikan pencatatan dan pelaporan ini karena kurang pengertian.

Suatu organisasi yang baik dan telah menyadari pentingnya catatan dan pelaporan ini telah menyediakan anggaran tersendiri untuk mempelajari dan menerapkan sistem pencatatan dan prosedur dari pelaporan dengan mengurangi biaya dari pos lain yang kurang penting.

d) Pembatasan Wewenang

“Dalam hal bawahan mempunyai wewenang yang melebihi dari wewenang yang telah ditentukan, maka perlu adanya suatu pembatasan agar tidak terjadi penyimpangan. Misalnya, seorang bendaharawan hanya diperbolehkan menyimpan uang dalam kas paling banyak Rp 2.000.000,-. Bila ia menyimpan lebih dari itu berarti suatu penyimpangan, sebab membahayakan keselamatan uang Negara” (Simbolon, 2004:78).

e) Menentukan Peraturan, Perintah, dan Prosedur

Dalam menentukan peraturan, perintah, dan prosedur pengawasan, pimpinan mempunyai peranan yang penting dalam pengawasan tugas rutin dan dapat mengembangkan kebiasaan-kebiasaan yang baik daripada pelaksanaan yang dilakukan oleh orang-orang didalam suatu organisasi. Misalnya: pegawai negeri dilarang berjudi.

Perintah adalah memberikan informasi kepada individu-individu apa yang harus dikerjakan sesuai dengan situasi yang mungkin terjadi pada suatu waktu. Dalam perintah ini sifatnya dapat terus-menerus dan dapat berulang-ulang. Sedangkan prosedur adalah mengatur kegiatan yang harus dilakukan yang merupakan suatu rangkaian kegiatan melalui anggota-anggota suatu organisasi untuk melayani dan menerima dalam suatu situasi tertentu.

Misalnya: prosedur pengeluaran uang negara, yaitu dimulai dengan diterbitkannya surat keputusan otoritas, kemudian SPMU, SPJ, dan sebagainya.

f) Anggaran (*Budget*)

Anggaran adalah rencana yang merupakan alat untuk dilaksanakan atas perintah dari pimpinan. Anggaran ini merupakan suatu petunjuk untuk mengembangkan dan memajukan organisasi, dan juga merupakan suatu alat penilaian suatu kesuksesan suatu rencana. Disamping itu, anggaran merupakan suatu alat pengawasan (*control*) yang menghubungkan antara rencana pengawasan dan pelaksanaan.

Pengawasan melalui anggaran adalah suatu pembatasan dari kegiatan yang menjadi ruang lingkupnya. Sekalipun anggaran itu merupakan suatu pembatasan yang tetap (tegas), dan merupakan keputusan dari pimpinan, tetapi pengawasan anggaran ini dimaksudkan pula untuk melakukan bimbingan secara terus-menerus. Dari anggaran itu juga akan diketahui kekurangan-kekurangan dari perencanaan sebagai dasar untuk meninjau kembali dana-dana anggaran selanjutnya.

Apabila dana ini tidak ditinjau kembali berarti perencanaan anggaran akan kurang sempurna, sebab suatu rencana hanya dapat dilakukan dengan sumber dana yang diperlukan (Simbolon, 2004:78).

g) Sensor

Sensor adalah tindakan preventif yaitu untuk mencegah hal-hal yang tidak diinginkan. Sensor adalah prosedur pengawasan yang bersifat negative, sekalipun hal yang demikian ini kurang disukai. Sebaliknya dalam pengawasan ini mereka masih timbul pertanyaan, yaitu apakah sesuatu yang telah dilakukan itu sudah sesuai dengan pedoman atau kebijaksanaan yang telah ditentukan?

“Maksud dari pada sensor ialah suatu tindakan pengamanan agar kesalahan-kesalahan yang akan diperbuat/timbul segera dapat dicegah atau diperbaiki, dan tindakan-tindakan pembedulan sebelum kesalahan ini terlambat. Dengan demikian, maka dengan sensor ini diharapkan tidak akan terjadi lagi tindakan-tindakan yang tidak dikehendakinya” (Simbolon, 2004:79).

h) Tindakan Disiplin

Sensor merupakan suatu tindakan yang bersifat mendisiplinkan. Akan tetapi, disamping itu masih terdapat bentuk lain yang mempunyai sanksi yaitu suatu tindakan disiplin. Pengawasan melalui tindakan disiplin akan mempunyai pengaruh sampai dimanakah tindakan disiplin yang bersifat korektif dan represif itu dijalankan.

Hal yang demikian itu sering sukar dilakukan karena perbedaan tingkah laku dan keperluan mereka dibidang kegiatan usaha sekalipun hal yang demikian itu tidak diinginkan. Apabila hal yang demikian itu tidak dapat diatasi, maka akibatnya akan menimbulkan sesuatu yang lebih buruk, dan biasanya dilakukan sampai berulang kali.

Bahkan pengawasan yang bersifat positif pun tidak dapat memperbaiki keadaan yang demikian itu. "Sensor yang merupakan bentuk yang lunak dari tindakan disiplin, mungkin dapat membantu perbaikan dalam beberapa hal. Akan tetapi, dalam hal yang lain mungkin perlu dilakukan tindakan disiplin yang lebih keras,, misalnya pencabutan izin terbit surat kabar, larangan peredaran film, dan sebagainya" (Simbolon, 2004:80).

2.2.1.6 Peranan Pemimpin Dalam Proses Pengendalian

Pengendalian ialah fungsi pimpinan yang fundamental (pokok). Pimpinan harus mempunyai alat-alat pengawasan dalam hal-hal yang diperlukan, tetapi ia harus menggunakan pertimbangan didalam pengembangan dan pelaksanaannya (penerapannya). Pengawasan dalam arti sebagai fungsi pimpinan bukan dalam arti mendominasi (menguasai) bawahannya, tetapi dalam arti memberikan bimbingan dan pengarahan terhadap usaha-usaha dari bawahannya untuk mencapai hasil-hasil yang dimaksudkan.

“Keperluan dari pengawasan dalam organisasi timbul karena kompleksnya suatu struktur organisasi itu sendiri. Makin besar organisasi ini makin besar/sukar proses pengawasannya karena berhubungan dengan usaha-usaha keseluruhan dari organisasi itu. Salah satu faktor yang menjadi penghalang adalah proses komunikasi yang memungkinkan pengawasan itu berlangsung, sehingga komunikasi merupakan salah satu faktor penting dalam pengawasan sebagai usaha mencapai tujuan pengawasan tersebut” (Simbolon, 2004:70).

2.2.2 Pengendalian Tenaga Kerja

2.2.2.1 Ruang Lingkup Pengendalian Tenaga Kerja

Menurut Hasibuan (2008:22), pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerjasama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

1. Kehadiran

Arifin (1994:59) mengartikan “kehadiran dan ketidakhadiran sebagai berikut. Kehadiran peserta didik di sekolah (school attendance) adalah kehadiran dan keikutsertaan peserta didik secara fisik dan mental terhadap aktivitas sekolah pada jam-jam efektif di sekolah. Sedangkan ketidakhadiran adalah ketiadaan partisipasi secara fisik peserta didik terhadap kegiatan-kegiatan sekolah.”

Presensi merupakan kehadiran pegawai yang berkenaan dengan tugas dan kewajibannya. Pada umumnya instansi atau lembaga selalu memperhatikan pegawainya untuk datang dan pulang tepat waktu, sehingga pekerjaan tidak tertunda. Ketidakhadiran seorang pegawai akan berpengaruh terhadap produktivitas kerja, sehingga instansi atau lembaga tidak bisa mencapai tujuan secara optimal.

Presensi atau kehadiran pegawai dapat diukur melalui :

- a. Kehadiran karyawan ditempat kerja.
- b. Ketepatan karyawan datang atau pulang
- c. Kehadiran pegawai apabila mendapat undangan untuk mengikuti kegiatan atau acara dalam instansi.

”Dengan adanya tingkat absensi yang baik maka dapat meningkatkan disiplin pegawai. Sedangkan yang dimaksud dengan disiplin adalah suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari perusahaan atau instansi baik tertulis maupun tidak” (Nitisemito, 1982; 199).

2. Kedisiplinan

“Kata disiplin itu sendiri berasal dari bahasa Latin *“discipline”* yang berarti “latihan atau pendidikan kesopanan dan keroharian serta pengembangan tabiat”. Hal ini menekankan pada bantuan kepada pegawai untuk mengembangkan sikap yang layak terhadap pekerjaannya. Disiplin merupakan suatu kekuatan yang berkembang di dalam tubuh pekerja sendiri yang menyebabkan dia dapat menyesuaikan diri dengan sukarela kepada keputusan-keputusan, peraturan-peraturan, dan nilai-nilai tinggi dari pekerjaan dan tingkah laku” (Asmiarsih, 2006:23).

Menurut Siswanto (2003:291) “disiplin kerja dapat didefinisikan sebagai suatu sikap menghormati, menghargai, patuh, dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksi apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.

3. Perilaku

Menurut Duncan dalam Thoha (2007:5) hal-hal yang perlu dipertimbangkan dalam suatu perilaku organisasi adalah sebagai berikut:

- a) Studi perilaku organisasi termasuk didalamnya bagian-bagian yang relevan dari semua ilmu tingkah laku yang berusaha menjelaskan
- b) Tindakan-tindakan manusia didalam organisasi.
- c) Perilaku organisasi sebagaimana suatu disiplin ilmu mengenai bahwa individu dipengaruhi oleh bagaimana pekerjaan diatur dan siapa yang bertanggung jawab untuk pelaksanaannya.
- d) Walaupun dikenal adanya keunikan pada individu, namun perilaku organisasi masih memusatkan pada kebutuhan manajer untuk menjamin bahwa keseluruhan tugas pekerjaan yang bisa dijalankan.

4. Kerja sama/Pengintegrasian

Masalah pengintegrasian adalah menyangkut keinginan karyawan dan kepentingan organisasi, agar tercipta kerja sama yang serasi serta saling menguntungkan. Pengintegrasian adalah kegiatan menyatupadukan keinginan karyawan dan kepentingan perusahaan, agar tercipta kerja sama yang memberikan kepuasan. Jadi, pengintegrasian adalah hal yang sangat penting dan merupakan salah satu kunci untuk mencapai hasil yang baik bagi perusahaan maupun terhadap karyawan sehingga memberikan kepuasan kepada semua pihak. Karyawan memenuhi kebutuhannya dan perusahaan memperoleh laba.

“Prinsip pengintegrasian adalah menciptakan kerja sama yang baik dan saling menguntungkan. Tujuan pengintegrasian adalah memanfaatkan karyawan agar mereka bersedia bekerja keras dan berpartisipasi aktif dalam menunjang tercapainya tujuan perusahaan serta terpenuhinya kebutuhan karyawan” (Hasibuan, 2008:136).

5. Pelaksanaan Pekerjaan

Menurut Nawawi (2003:395) pengertian penilaian pelaksanaan pekerjaan yang bersifat komprehensif meliputi :

- 1) Penilaian kinerja adalah usaha mengidentifikasi, mengukur atau menilai dan mengelola pelaksanaan pekerjaan oleh para pegawai/karyawan.
- 2) Penilaian kinerja adalah usaha mengidentifikasi dan menilai aspek-aspek pelaksanaan pekerjaan yang berpengaruh kepada kesuksesan organisasi non profit dalam mencapai tujuannya.
- 3) Penilaian kinerja adalah kegiatan mengukur/menilai untuk menetapkan seorang pegawai/karyawan sukses atau gagal dalam melaksanakan pekerjaannya dengan mempergunakan standar pekerjaan sebagai tolok ukurnya. Dari pengertian tersebut jelas bahwa yang dinilai adalah :
 - a. Apa yang telah dikerjakan oleh seorang pekerja selama periode tertentu, mungkin setelah bekerja selama satu semester atau satu tahun atau lebih singkat, sesuai jenis dan sifat pekerjaannya.
 - b. Bagaimana cara pegawai/karyawan yang dinilai dalam melaksanakan pekerjaannya selama periode tersebut di atas.

- c. Mengapa pegawai / karyawan tersebut melaksanakan pekerjaannya seperti itu.

6. Menjaga Situasi Lingkungan Pekerjaan

Setiap organisasi, pada umumnya baik yang berskala besar, menengah, maupun kecil, semuanya akan berinteraksi dengan lingkungan dimana organisasi atau perusahaan tersebut berada. Lingkungan itu sendiri mengalami perubahan-parubahan sehingga, organisasi atau perusahaan yang bisa bertahan hidup adalah organisasi yang bisa menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan. Sebaliknya, organisasi akan mengalami masa kehancuran apabila organisasi tersebut tidak memperhatikan perkembangan dan perubahan lingkungan disekitarnya.

Menurut Terry (2000:23) “lingkungan kerja dapat diartikan sebagai kekuatan-kekuatan yang mempengaruhi, baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja organisasi atau perusahaan.”

Pengertian lain tentang lingkungan kerja diungkapkan oleh Budiyo (2004:51) bahwa “lingkungan kerja merujuk pada lembaga-lembaga atau kekuatan-kekuatan yang berada didalam maupun diluar organisasi tersebut dan secara potensial mempengaruhi kinerja organisasi itu.”

Selanjutnya menurut Gomes (2003:25) “lingkungan kerja adalah proses kerja dimana lingkungan saling berinteraksi menurut pola tertentu, dan masing-masing memiliki karakteristik dan/atau nilai-nilai tertentu mengenai organisasi yang tidak akan lepas dari pada lingkungan dimana organisasi itu berada, dan manusianya yang merupakan sentrum segalanya.”

2.2.2.2 Prinsip Pengendalian Tenaga Kerja

Menurut Siswanto (2002:301), agar dapat terpenuhi sistem penyeliaan tenaga kerja yang efisien dan efektif, pada prakteknya asas yang perlu diperhatikan didalam melaksanakan penyeliaan tenaga kerja adalah sebagai berikut:

- 1) Asas ilmiah, mengandung unsur-unsur :
 - a. Sistematis, penyeliaan dilaksanakan secara teratur, terprogram, dan continue
 - b. Obyektif, penyeliaan dilaksanakan berdasarkan observasi nyata pada arah sasaran
 - c. Mengguakan instrument yang dapat memberi informasi sebagai umpan balik untuk mengadakan penimbangan prestasi atas tenaga kerja yang baru diadakan penyeliaan.
- 2) Asas demokrasi, artinya menjunjung tinggi asas mufakat, musyawarah, memiliki jiwa kekeluargaan yang teguh, serta menghargai pendapat orang lain.

- 3) Asas kooperatif, mengembangkan usaha bersama dalam menciptakan kondisi kerja yang harmonis serta menuju ke arah tercapainya tujuan yang diharapkan.
- 4) Asas konstruktif, kreatif dan inovatif, membina inisiatif para tenaga kerja serta mendorongnya untuk aktif menciptakan kondisi kerja yang harmonis.

2.2.3 Pengembangan Karier Karyawan

Pengembangan karier merupakan suatu bahasan tentang perencanaan karier yang bertitik tolak dari asumsi dasar bahwa seseorang yang mulai bekerja dalam suatu perusahaan akan terus bekerja untuk organisasi tersebut selama aktifnya hingga ia memasuki usia pensiun, yang berarti ia ingin meniti karier dalam perusahaan itu. Sehubungan dengan hal tersebut, maka seseorang karyawan harus diberi kesempatan untuk mengembangkan kariernya, dimana sebagai alat untuk memotivasi karyawannya agar dapat berprestasi yang lebih baik. Didalam lingkungan kerja ataupun lingkungan bisnis yang sangat kompetitif saat ini, program pengembangan karier tidak dapat dilaksanakan berdasarkan atas program pengembangan karier yang juga dilakukan oleh perusahaan lain, tetapi harus dilakukan karena memang perusahaan menyadari akan pentingnya pelaksanaan pengembangan karier ini bagi para karyawannya dan bagi perusahaan itu sendiri.

2.2.3.1 Pengertian Karier

Dalam perjalanan kehidupan seseorang, ia menginginkan berbagai keberhasilan. Salah satu bentuk kemajuan yang ingin diraih adalah keberhasilan dalam kariernya. Suatu karier mencerminkan perkembangan para anggota organisasi (karyawan) secara individu dalam jenjang jabatan atau kepangkatan yang dapat dicapai selama masa kerja dalam organisasi yang bersangkutan. Sehingga dengan demikian suatu karier menunjukkan orang-orang pada masing-masing peranan atau status mereka. Karier atau “*Career*” dalam bahasa Inggris, pada dasarnya merupakan istilah teknis dalam administrasi personalia atau “*personnel administration*”. Menurut Handoko (2001:123) “Karier adalah seluruh pekerjaan (jabatan) yang ditangani atau dipegang selama kehidupan kerja seseorang”.

Berdasarkan pendapat di atas, karier merupakan :

1. Rangkaian promosi atau pemindahan (transfer) ke arah pekerjaan-pekerjaan yang lebih memerlukan tanggung jawab yang besar.
2. Pekerjaan-pekerjaan seseorang yang mempunyai pola perkembangan yang sistematis dan jelas.
3. Sejarah pekerjaan seseorang.

Sedangkan menurut Simamora (2003: 413) “Karier adalah urutan aktivitas-aktivitas yang berhubungan dengan pekerjaan dan perilaku, nilai-nilai, dan aspirasi seseorang selama rentang hidup orang tersebut”.

Robbins alih bahasa Molan dkk (2003:214) mengemukakan bahwa: “Karier adalah sederetan posisi yang diduduki oleh seseorang selama perjalanan usianya”.

Dari berbagai pengertian diatas, karier mempunyai arti penting bagi kehidupan seseorang dalam masyarakat sehingga dalam pengembangannya tentu saja menjadi sangat diharapkan sesuai dengan sifat dasar manusia yang cenderung untuk mendapatkan sesuatu yang lebih baik di masa yang akan datang.

2.2.3.2 Pengertian Pengembangan Karier

Setiap orang yang bekerja pada suatu perusahaan memiliki sejumlah harapan sebagai balas jasa dari prestasi yang telah diberikan, salah satu diantaranya adalah harapan meraih jabatan yang lebih tinggi dan bersaing dengan orang lain. Sehubungan dengan hal tersebut, maka karyawan hendak diberi kesempatan untuk mengembangkan karier.

Berikut beberapa pengertian mengenai pengembangan karier menurut para ahli:

Handoko (2001: 123) menyatakan : “Pengembangan karier adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karier”.

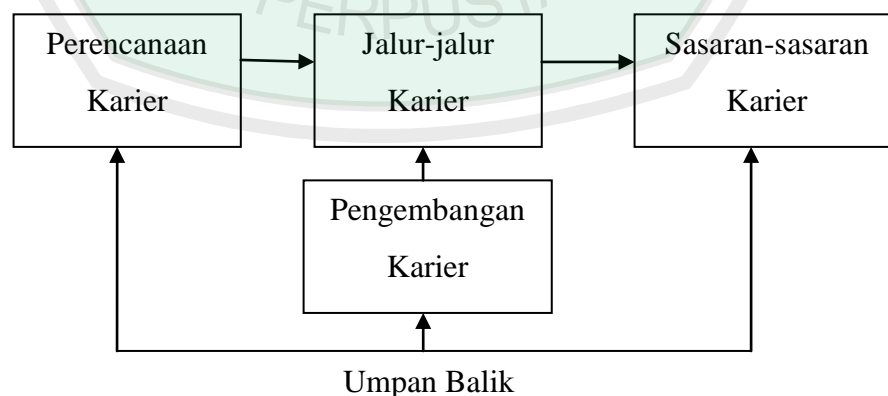
Riva’i (2003:209) menyatakan: “Pengembangan karier adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu dalam rangka merencanakan karier yang diinginkan”.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2001:77) mengemukakan bahwa : “Pengembangan karier adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karier masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimal”.

Dari definisi-definisi di atas, dapat diketahui bahwa program pengembangan karier merupakan suatu aktivitas yang formal dan terstruktur yang dilakukan oleh organisasi bagi karyawannya dengan tujuan untuk meningkatkan, pengetahuan, sikap, keterampilan dan jiwa kepemimpinan yang merupakan bekal bagi peningkatan karier mereka, sehingga perusahaan dan para karyawannya dapat mengembangkan diri secara maksimal.

Gambar 2.1 berikut ini akan menjelaskan secara umum proses perencanaan dan pengembangan karier menurut Handoko (2001:124).

Gambar 2.1
Kerangka Perencanaan dan Pengembangan Karier



Gambar tersebut menjelaskan bahwa dengan proses perencanaan karier, karyawan dimungkinkan untuk mengidentifikasi sasaran karier dan jalur-jalur karier menuju ke sasaran tersebut, kemudian melalui program pengembangan karier para karyawan mencari cara untuk meningkatkan dan mengembangkan sasaran-sasaran karier mereka.

Pengembangan karier memiliki tujuan-tujuan yang dapat dipandang dari dua sudut, yaitu bagi organisasi dan karyawan, sehingga pengembangan karier yang terjadi diharapkan akan mampu menghasilkan keuntungan bagi kedua belah pihak.

Hal-hal yang berpengaruh terhadap pelaksanaan pengembangan karier adalah :

1. Organisasi, terdiri dari :
 - a. Peranannya; seperti informasi karier, kesempatan karier, penilaian prestasi.
 - b. Sasarannya; seperti penempatan karyawan secara tepat, loyalitas karyawan.
 - c. Dasarnya; seperti prestasi kerja, sistem senioritas, lamanya bekerja.
2. Individu, yaitu :

Persepsi karyawan, seperti dukungan atasan terhadap karyawan, penempatan pekerjaan yang tepat dengan keahlian dan kemampuan karyawan, dan usaha individu dalam mencapai karier yang diinginkan.

Dengan demikian pengembangan karier diharapkan akan memperbaiki kualitas hidup karyawan dari masa ke masa, sedangkan bagi perusahaan diharapkan akan memberikan keuntungan dengan terjaminnya kualitas sumber daya manusia yang dimiliki serta pemanfaatannya secara optimal untuk mewujudkan tujuan organisasi. Dengan adanya program pengembangan karier diharapkan terjadi keselarasan antara kedua tujuan tersebut sehingga karyawan dapat mencapai rencana kariernya dan sekaligus membantu perusahaan untuk mengisi jabatan-jabatan yang ada dalam organisasi.

2.2.3.3 Perencanaan Karier

Karier bisa diibaratkan dengan pelangi, yang merupakan simbol keindahan, harapan, dan pencapaian cita-cita. Tapi cukup banyak karyawan yang melupakan keindahannya. Mereka membiarkan kariernya tidak tertata dan berhenti di satu titik, kemudian baru menyadari setelah para junior mereka telah melangkah ke jenjang kariernya, atau setelah mereka merasa jenuh pada pekerjaan itu. Karier harus ditata dengan sebaik-baiknya. Setiap karyawan harus mempunyai rencana karier. Rencana karier merupakan sebuah acuan yang dibuat untuk menentukan bidang pekerjaan apa yang diinginkan, termasuk didalamnya adalah posisi yang diharapkan, upaya-upaya yang harus dilakukan, hingga jangka waktu yang ditargetkan untuk mencapainya.

Pengertian perencanaan karier menurut Soeprihanto (2000:115) dalam bukunya “Manajemen Personalia” menyebutkan bahwa perencanaan karier adalah suatu perencanaan tentang kemungkinan-kemungkinan seseorang karyawan sebagai individu bisa naik pangkat atau jabatan yang dihubungkan dengan kemampuan dan persyaratan karyawan tersebut sehingga dapat tercapai kepuasan kerja yang mendorong peningkatan prestasi.”

Sedangkan menurut Handoko (2001:123) : “Perencanaan karier adalah proses melalui dimana seseorang memilih sasaran karier dan jalur ke sasaran tersebut”.

Berdasarkan pengertian tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa perencanaan karier harus didahului dengan penyusunan prasyarat-prasyarat yang harus dimiliki oleh seseorang karyawan guna mendukung peningkatan kariernya. Dengan kata lain prasyarat-prasyarat itu sifatnya saling mendukung, maksudnya setiap peningkatan karier seorang karyawan didukung oleh kriteria yang sudah ditentukan seperti, prestasi, bobot tugas atau pekerjaan, adanya jabatan, produktivitas kerja, efisien, dan lain-lain.

Perencanaan karier memudahkan pemenuhan kebutuhan karier karyawan, memudahkan perusahaan dalam menyusun tenaga kerja intern organisasi dan mengurangi biaya pengadaan tenaga dari luar, serta memungkinkan organisasi mengembangkan dan juga menempatkan karyawan dalam jabatan-jabatan sesuai dengan minat, kebutuhan tujuan kerjanya. Hal ini dapat menambah kepuasan karyawan dan pemanfaatan,

kemampuan karyawan secara optimal atau dapat dikatakan bahwa perencanaan karier dapat membantu mempertahankan dan memotivasi karyawan.

2.2.3.4 Tujuan Pengembangan Karier

Tujuan pengembangan karier adalah penyelarasan kebutuhan, kemampuan, dan tujuan karyawan dengan kesempatan dan tantangan saat ini maupun dimasa depan dalam organisasi. Dengan kata lain, pengembangan karier dirancang untuk memperluas peluang bahwa organisasi menempatkan orang-orang yang tepat ditempat yang benar pada waktu yang tepat.

Tujuan pengembangan karier menurut Handoko (2001:127) adalah sebagai berikut :

1. Mengembangkan karyawan yang dapat dipromosikan

Pengembangan karier membantu mengembangkan suplai karyawan internal.

2. Menurunkan perputaran karyawan

Perhatian pada karier individu akan meningkatkan loyalitas pada organisasi atau perusahaan tempat mereka bekerja.

3. Mengungkap potensi karyawan

Pengembangan karier dapat mendorong karyawan secara individual maupun kelompok untuk mencapai sasaran karier yang diinginkan.

4. Mendorong pertumbuhan

Pengembangan karier akan mendorong semangat kerja dan gairah kerja karyawan untuk tumbuh dan berkembang.

5. Memuaskan kebutuhan karyawan

Dengan dilaksanakannya program pengembangan karier, karyawan merasa prestasi kerjanya dihargai dan diakui.

6. Mengurangi penimbunan

Maksudnya adalah mengangkat kembali karyawan yang berkualifikasi untuk maju, sehingga “tidak tertimbun” tanpa harapan.

7. Meningkatkan kemampuan karyawan

Pengembangan karier akan lebih meningkatkan kemampuan intelektual dan keterampilan karyawan.

8. Membantu pelaksanaan rencana-rencana kegiatan yang disetujui

Pengembangan karier akan membantu anggota kelompok agar siap untuk menduduki jabatan-jabatan yang lebih penting, dan hal ini akan membantu pencapaian rencana-rencana kegiatan yang disetujui.

9. Meningkatkan suplai karyawan yang berkemampuan

Hal ini akan memudahkan pihak manajemen untuk menempatkan karyawan dalam pekerjaan atau job yang lebih tepat.

Dari tujuan-tujuan tersebut jelas bahwa pengembangan karier perlu ditangani karena rencana-rencana sumber daya manusia menunjukkan berbagai kebutuhan staffing organisasi di waktu yang akan datang dan berkaitan dengan kesempatan-kesempatan karier.

2.2.3.5 Bentuk Pengembangan Karier

Masing-masing organisasi membentuk pengembangan karir tergantung pada jalur karir yang direncanakan, jalur karir dibuat tergantung pada kebutuhan dan situasi perusahaan itu sendiri, umumnya yang dilakukan perusahaan adalah pendidikan dan pelatihan, promosi serta mutasi. Menurut Wahyudi (2002 : 166-167) bentuk-bentuk pengembangan karir ini terdiri dari :

1. Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan adalah suatu kegiatan perusahaan yang dimaksudkan untuk memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan dan pengetahuan para pegawai sesuai keinginan dari perusahaan yang bersangkutan. Pelatihan sebagai bagian dari pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan diluar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan pada praktik dari pada teori.

“Pendidikan merupakan tugas untuk meningkatkan pengetahuan, pengertian, atau sikap para tenaga kerja sehingga mereka dapat lebih menyesuaikan dengan lingkungan kerja mereka. Pendidikan berhubungan dengan menambah pengetahuan umum dan pengertian tentang seluruh lingkungan kerja. Pendidikan berhubungan dengan menjawab *how* (bagaimana) dan *why* (mengapa), dan biasanya pendidikan lebih banyak berhubungan dengan teori tentang pekerjaan.

Sekaligus bahwa pendidikan merupakan suatu usaha untuk mengembangkan kemampuan berpikir dari seorang tenaga kerja. Sedangkan pelatihan merupakan pendidikan dalam arti yang agak sempit, terutama dengan instruksi, tugas khusus, dan disiplin. Pelatihan merupakan suatu proses aplikasi, terutama terhadap peningkatan kecakapan. Karena itu perlu dipelajari bagaimana caranya melaksanakan tugas dan pekerjaan tertentu. Pelatihan merupakan proses membantu para tenaga kerja untuk memperoleh efektifitas dalam pekerjaan mereka yang sekarang atau yang akan datang melalui pengembangan kebiasaan tentang pikiran, tindakan, kecakapan, pengetahuan, dan sikap yang layak” (Siswanto, 2005:199).

Pentingnya program pendidikan dan pelatihan bagi suatu organisasi atau perusahaan menurut Notoatmodjo (1998:27) adalah sebagai berikut :

- a. Karyawan yang menduduki suatu jabatan tertentu dalam perusahaan, belum tentu mempunyai kemampuan yang sesuai dengan persyaratan yang diperlukan dalam jabatan tersebut. Oleh karena itu karyawan perlu penambahan kemampuan yang mereka perlukan.
- b. Kemajuan ilmu dan teknologi akan berpengaruh terhadap suatu perusahaan atau organisasi, jabatan yang dulu belum diperlukan sekarang menjadi diperlukan. Kemampuan orang yang akan menduduki jabatan tersebut kadang-kadang tidak ada, dengan

demikian diperlukan penambahan atau peningkatan kemampuan yang diperlukan oleh jabatan tersebut.

- c. Bila suatu perusahaan atau organisasi ingin berkembang, maka promosi merupakan suatu keharusan karena promosi dapat meningkatkan produktivitas kerja seorang karyawan. Kadang-kadang kemampuan karyawan yang akan dipromosikan masih belum cukup untuk menduduki jabatan tertentu, untuk itulah diperlukan pendidikan dan pelatihan.
- d. Pada masa sekarang baik instansi swasta maupun pemerintah merasa terpanggil untuk menyelenggarakan pelatihan-pelatihan bagi para karyawannya agar diperoleh efektifitas dan efisiensi kerja.

Sedangkan sasaran yang ingin dicapai dengan mengadakan pendidikan dan pelatihan menurut Simamora yang dikutip oleh Rosidah (2003:176) adalah sebagai berikut :

- a. Memperbaiki kinerja, memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi.
- b. Mengurangi waktu belajar bagi karyawan baru supaya, menjadikaryawan yang kompeten
- c. Membantu memecahkan masalah operasional
- d. Mempersiapkan karyawan untuk promosi
- e. Memenuhi kebutuhan-kebutuhan pertumbuhan pribadi.

Pendidikan dan pelatihan dapat dijadikan sebagai sarana untuk belajar bagi para karyawan. Hal ini perlu terus-menerus dilakukan karena pada hakekatnya pendidikan seseorang itu tidak pernah berakhir, selalu ada sesuatu untuk dipelajari. Pendidikan dan pelatihan akan terus mendorong karyawan untuk bekerja terus dengan sebaik-baiknya dan membantu menambah hasil pekerjaannya.

2. Mutasi

Menurut Wahyudi (2002:166), “mutasi personal posisi atau *personal transfer* diartikan sebagai suatu perubahan posisi atau jabatan atau pekerjaan atau tempat kerja dari seseorang tenaga kerja yang dilakukan baik secara vertikal maupun horizontal. Mutasi secara vertikal adalah karyawan dipindahkan pada posisi jabatan dan pekerjaan yang lebih tinggi atau rendah dari sebelumnya. Sedangkan mutasi horizontal adalah terjadinya perubahan posisi jabatan dan pekerjaan akan tetapi masih dalam level tingkat yang sama”.

Mutasi atau pemindahan adalah kegiatan untuk memindahkan karyawan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain yang dianggap setingkat atau sejajar. Dalam hal ini mutasi dimaksudkan untuk menghindarkan setiap usaha untuk menaikkan atau menurunkan jabatan karyawan tanpa mengindahkan prosedur yang telah ditetapkan untuk perubahan-perubahan yang efektif.

Menurut Siswanto (2005:247), mutasi dapat didefinisikan sebagai berikut. “Mutasi adalah kegiatan ketenagakerjaan yang berhubungan dengan proses pemindahan fungsi, tanggung jawab, dan status ketenagakerjaan tenaga kerja ke situasi tertentu dengan tujuan agar tenaga kerja yang bersangkutan memperoleh kepuasan kerja yang mendalam dan dapat memberikan prestasi kerja yang semaksimal mungkin kepada perusahaan”.

“Promosi dapat diartikan sebagai proses perubahan dari satu pekerjaan kepekerjaan lain dalam hirarki wewenang dan tanggung jawab yang lebih tinggi dari pada dengan wewenang dan tanggung jawab yang telah diberikan kepada tenaga kerja pada waktu sebelumnya” (Siswanto, 2005:158).

Menurut Hasibuan (2003:108) : “Promosi berarti perpindahan yang memperbesar authority dan responsibility karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam satu organisasi sehingga kewajiban, hak, status, dan penghasilannya semakin besar”.

Dasar atau syarat promosi tidaklah mutlak sama untuk setiap jabatan karena kemampuan yang diperlukan untuk menduduki suatu jabatan tidak sama meskipun hal itu untuk jabatan yang sejenis. Menurut Hasibuan (2003:109), ada beberapa syarat dalam promosi, yaitu :

a. Pengalaman atau senioritas

Pengalaman yang lebih banyak diharapkan akan memberikan kemampuan yang lebih baik atau tinggi dan ide yang lebih banyak pula.

b. Tingkat pendidikan

Perusahaan perlu mensyaratkan jenjang pendidikan minimal bagi seorang karyawan untuk dapat dipromosikan pada jabatan tertentu. Karyawan yang pendidikannya lebih tinggi diharapkan memiliki pemikiran yang lebih baik.

c. Loyalitas

Loyalitas yang tinggi pada perusahaan diharapkan dapat mempertinggi pula rasa tanggung jawab dan disiplin karyawan.

d. Tanggung jawab

Tanggung jawab merupakan syarat yang penting karena dalam bekerja diperlukan adanya rasa tanggung jawab dari pekerja, agar hasil dari pekerjaan tersebut baik dan memuaskan.

e. Kejujuran

Kejujuran merupakan syarat yang tak kalah pentingnya karena kejujuran akan membuat seseorang dipercaya untuk melakukan suatu tugas atau tanggung jawab.

f. Prestasi kerja

Pada umumnya setiap perusahaan memakai prestasi kerja sebagai syarat utama dalam suatu kenaikan jabatan atau promosi.

g. Inisiatif dan kreatif

Karyawan dengan daya inisiatif dan kreatif yang tinggi akan mampu memunculkan ide-ide yang segar dan berisi, hal ini akan sangat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

h. Kepandaian bergaul

Dalam hal ini mencakup pula kepandaian dalam hal berkomunikasi. Karyawan harus mampu berkomunikasi dengan baik karena komunikasi mempunyai peranan yang penting dalam kehidupan manusia maupun organisasi.

Menurut Wahyudi (2002:166), 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 di ikuti dengan meningkatnya tanggung jawab, hak serta status social seseorang.

Menurut Hasibuan (2003:113), jenis promosi ada empat, yaitu :

1. Promosi sementara

Promosi sementara digunakan bila organisasi harus mengisi suatu jabatan yang kosong untuk sementara waktu.

2. Promosi tetap

Promosi tetap berlangsung dalam jangka waktu lama dan bersifat tetap.

3. Promosi kecil

Promosi kecil dilaksanakan dalam bentuk *up grading*, bertujuan untuk meningkatkan kecakapan tenaga kerja, tetapi wewenang dan pendapatannya tidak mengalami perubahan. *Up grading* adalah

perubahan seorang pegawai dari pekerjaan yang kurang memerlukan kecakapan kepada pekerjaan lain yang lebih memerlukan kecakapan.

4. Promosi kering

Promosi kering dilaksanakan dengan disertai peningkatan wewenang, hak, dan tanggung jawab, tetapi pendapatan tidak mengalami perubahan.

Karyawan yang akan dipromosikan bisa saja berasal dari luar perusahaan, dengan begitu kemungkinan masuknya ide-ide baru lebih besar dan unsur subjektif dari seleksi dapat diharapkan, tetapi perusahaan harus berhati-hati karena loyalitas karyawan yang berasal dari luar perusahaan belum diketahui dengan pasti dan karyawan tersebut belum mengenal lingkungan organisasi sehingga memerlukan waktu untuk beradaptasi. Untuk membentuk suatu manajemen kepegawaian yang efektif, sistem promosi yang baik mutlak diperlukan.

Tujuan dilakukannya kegiatan promosi bagi para karyawan bukan tanpa tujuan. Menurut Hasibuan (2003:113), promosi karyawan bertujuan untuk :

- a. Memberikan pengakuan, jabatan, dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi tinggi.
- b. Menimbulkan kepuasan dan kebanggaan pribadi, status yang semakin tinggi, dan penghasilan yang semakin besar.
- c. Merangsang gairah kerja karyawan.
- d. Mencapai stabilitas kepegawaian.

- e. Mengembangkan loyalitas dan inovasi yang lebih baik demi keuntungan optimal perusahaan.
- f. Memperluas pengetahuan dan pengalaman kerja karyawan.
- g. Mengisi kekosongan jabatan.
- h. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- i. Mempermudah penarikan pelamar kerja.
- j. Memperbaiki status karyawan.

2. Demosi

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. Pembebastugasan

Pembebastugasan atau lebih dikenal dengan skorsing merupakan bentuk mutasi vertikal yang dilakukan dengan membebastugaskan seorang tenaga kerja dari posisi/jabatan/pekerjaannya, tetapi masih memperoleh pendapatan secara penuh.

5. Pemberhentian

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 pemberhentian pembayaran pendapatannya (upah/gaji).

Menurut Wahyudi (2002:167) mutasi Horizontal terdiri atas:

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.

Tujuan mutasi menurut Nitisemito (2002:118) adalah sebagai berikut:

- a. Persiapan untuk promosi
- b. Untuk menempatkan orang yang tepat pada jabatan yang tepat
- c. Meningkatkan kerjasama kelompok
- d. Meningkatkan semangat dan gairah kerja karyawan
- e. Melaksanakan kebijakan dan peraturan

Jenis pelaksanaan mutasi ada dua, yaitu :

1. Mutasi biasa

Yaitu mutasi pegawai tanpa diiringi kenaikan jabatan. Tujuan dilakukannya mutasi ini adalah untuk memenuhi keinginan pegawai

yang bersangkutan dan menempatkan pegawai sesuai dengan kecakapan dan kemampuannya

2. Mutasi promosi

Yaitu mutasi yang diikuti dengan kenaikan jabatan. Mutasi ini dilakukan dengan tujuan untuk membina karier pegawai dan mengembangkan kemampuan pegawai.

2.3 Kerangka Berfikir

Menurut Sugiyono (2001:49) mendefinisikan “kerangka berfikir merupakan kesimpulan antar hubungan antar variable yang disusun dari berbagai teori yang telah dideskripsikan”. Kerangka pemikiran dari penelitian ini adalah :

Gambar 2.2
Kerangka Pemikiran

