

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Manajemen sangat penting dalam kehidupan sehari-hari karena berperan penting dalam menentukan keberhasilan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan agar tujuan dapat tercapai dengan baik. Manajemen dalam organisasi diharapkan dapat mengkoordinasikan seluruh anggota organisasi agar bertindak secara efektif dan efisien.

Maka organisasi dituntut untuk menyesuaikan dengan keadaan lingkungan sekitarnya yang terus berkembang. Hal ini dibutuhkan organisasi agar tetap menjamin eksistensi dan kesehatan organisasi tetap efektif dan efisien dalam pencapaian tujuannya. Handoko (2009: 11) manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang ingin dicapai.

Sumber daya manusia merupakan sumber pendukung utama dalam suatu kegiatan organisasi. Suatu organisasi sudah tentu memiliki visi, misi untuk mencapai tujuan bersama, sehingga keberhasilan dan kesuksesan organisasi tergantung pada kualitas sumber daya manusia (SDM) tersebut. Keberhasilan pencapaian tujuan sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusianya dalam arti kemampuan memanfaatkan semua unsur atau sumber daya yang ada. Berhasil atau tidaknya suatu organisasi dalam mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan sangat tergantung pada kemampuan sumber daya manusianya (pegawai) dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Oleh karena itu, setiap

organisasi harus memikirkan bagaimana cara yang dilakukan untuk mengembangkan sumber daya manusia agar dapat mendorong kemajuan organisasi tersebut.

Mutasi jabatan merupakan salah satu pengembangan karir dalam meningkatkan pekerjaan kejenjang yang sejajar atau bahkan lebih tinggi. Hasibuan (2002), mengungkapkan bahwa mutasi merupakan suatu perubahan posisi/jabatan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal (promosi/demosi) di dalam suatu organisasi. Mutasi juga ditujukan untuk mengurangi kebosanan seorang karyawan dalam suatu bidang pekerjaan agar dapat meningkat. Perusahaan juga biasanya melaksanakan mutasi untuk menutupi kekosongan suatu jabatan dalam perusahaan. Terkadang mutasi dilaksanakan berdasarkan kebijakan perusahaan mengharuskan karyawan untuk mengisi suatu jabatan meskipun jabatan tersebut bukan keahlian karyawannya dikarenakan kondisi darurat atau nepotisme semata. Hal tersebut biasanya membuat karyawan tidak nyaman meskipun dimutasi ke jabatan yang lebih tinggi, tapi jika bukan keahliannya tetap saja karyawan tidak akan puas. Hal tersebut tentu akan menjadi masalah bagi perusahaan, jika diterapkan dengan cara yang tidak tepat. Seharusnya, mutasi tersebut tetap memperhatikan keahlian dan kemampuan karyawan atau setidaknya perusahaan memberikan *training* sampai karyawan menguasai pekerjaan barunya.

Selain mutasi, perencanaan karir karyawan juga perlu diperhatikan dalam memenuhi keinginan karyawan, karena dengan perencanaan karir, karyawan bisa melihat peluang apa saja yang bisa mereka raih dan mengukur kemampuan mereka jika bekerja untuk perusahaan tersebut. Menurut Stone dalam Kadarisman (2012:322) Pengembangan karir adalah proses dan kegiatan mempersiapkan

seorang karyawan untuk menduduki jabatan dalam organisasi atau perusahaan, yang akan dilakukan di masa mendatang.

Pengertian di atas memberikan pemahaman bahwa perencanaan karir merupakan pilihan seseorang dalam menentukan pekerjaan dan bekerja untuk organisasi tersebut selama masa aktifnya hingga masa pensiun atau dengan kata lain karyawan tersebut ingin meniti karirnya dalam organisasi tersebut. Dengan perencanaan karir yang jelas, perusahaan bisa mendorong minat karyawan untuk mencapai suatu karir dan membuat karyawan semangat untuk mencapai tujuan karir tersebut dan bisa meningkatkan kepuasan karyawan. Namun kebanyakan saat ini, di perusahaan apalagi statusnya hanya sebagai pegawai kontrak, sulit sekali karyawan untuk dapat promosi ke jabatan yang lebih tinggi, terkadang perusahaan masih menggunakan sistem nepotisme untuk menetapkan jabatan pada karyawannya. Lebih buruk lagi, sistem nepotisme tersebut kadang menempatkan seseorang terhadap jabatan yang tidak sesuai dengan keahliannya, hal tersebut sangat fatal karena bisa merusak stabilitas perusahaan. Oleh karena itu sistem mutasi dari perusahaan dan penerapan sistem perencanaan karir karyawan yang benar akan sangat berguna bagi perusahaan untuk meningkatkan kepuasan karyawan sehingga produktifitas perusahaan bisa meningkat.

Perlunya peningkatan kualitas sumber daya manusia yaitu untuk menunjang persaingan didalam maupun diluar organisasi. Namun di dalam perusahaan juga terdapat kendala yang dapat menghambat proses produksi atau bahkan bisa menurunkan kinerja perusahaan. Salah satu bentuk kendala tersebut adalah berupa kinerja dari para pegawai yang bisa dibilang menjadi masalah serius dalam organisasi, khususnya bagi para pegawai yang mengalami penurunan kinerja.

Salah satu metode pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan adalah mutasi kerja. Peraturan Pemerintah No. 41 Tahun 2007 Tentang Organisasi Perangkat Daerah, merupakan salah satu dari sekian banyak peraturan tentang kepegawaian, yang di dalamnya juga mengatur tentang mekanisme dan ketentuan mutasi.

Bagi instansi akan memberikan keuntungan atau manfaat, karena akan memiliki pegawai yang kompeten dalam beberapa jenis pekerjaan. Manfaat mutasi bagi pegawai lebih percaya diri dan mempunyai sudut pandang yang bersifat organisasional mengenai instansinya karena pegawai mempunyai pengetahuan yang menyeluruh tentang unit usaha. Mutasi memang peristiwa yang unik di lingkungan Pegawai Negeri Sipil. Dipihak yang merasa nyaman dengan jabatan dan lingkungan kerjanya, mutasi adalah sebuah siksaan. Pada peristiwa yang sama, bagi sejumlah Pegawai Negeri Sipil, mutasi merupakan berkah. Penyebabnya bisa karena bosan dengan suasana kerja maupun tantangan baru atau jabatan baru. Hal lain yang menjadikan mutasi sebagai bentuk hukuman, diawali dari berbagai pendapat tentang lingkup kerja. Secara umum ruang lingkup kerja kadang diterjemahkan secara bebas oleh masyarakat dan pejabat atau staf pemerintahan. Lahan basah dan lahan kering menjadi istilah yang menggambarkan adanya perbedaan beban dan peluang kerja antara instansi yang satu dengan instansi yang lainnya. Pendapat itulah yang menimbulkan tafsiran yang bervariasi tentang mutasi.

Sejalan dengan perkembangan dan tuntutan tugas-tugas TNI AD, pada TA 2012 kebijakan pembinaan personel TNI AD diarahkan tetap melanjutkan program-program tahun sebelumnya sesuai dengan tuntutan Reformasi Birokrasi dengan titik berat pada Penataan sistem manajemen Sumber Daya Manusia dan kebijakan *Zero*

*Growth of Personnel* (ZGP) dalam rangka pembangunan kekuatan pokok minimum atau *Minimum Essential Force* (MEF). Kebijakan ZGP dihadapkan pada MEF artinya TNI AD harus lebih meningkatkan SDM yang sejalan dengan “Panca Tunggal Sasaran Pembinaan” yaitu pelaksanaan reformasi birokrasi, meningkatkan kesiapan operasional satuan, meningkatkan kualitas SDM, meningkatkan kesejahteraan prajurit dan PNS beserta keluarganya, serta meningkatkan tertib administrasi dan hukum sesuai ketentuan yang berlaku.

Penataan Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia. Di dalam Penataan Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur terdapat 8 (delapan) program yang harus ditindaklanjuti yaitu sebagai berikut :

1. Penataan sistem rekrutmen personel sehingga terbangun sistem rekrutmen personel yang terbuka, transparan, akuntabel dan berbasis kompetensi.
2. Analisis Jabatan, dengan menyediakan uraian jabatan yang mengandung tugas, tanggung jawab dan hasil kerja sebagai bahan penilaian beban kerja satuan dan perorangan.
3. Evaluasi Jabatan, berdasarkan beban kerjanya sebagai updating kelas jabatan dan pemberian tunjangan kinerja.
4. Penyusunan standar kompetensi jabatan dan tersedianya informasi secara komprehensif dan akurat profil kompetensi individu.
5. *Assesment* individu berdasarkan kompetensi sebagai bahan pembinaan karier personel.
6. Penerapan sistem penilaian kinerja individu yang obyektif, transparan dan *accountable* dengan indikator kinerja individu yang terukur dan *accountable*.

7. Membangun/memperkuat data base personel sehingga tersedia data personel yang mutakhir dan akurat.
8. Pengembangan pendidikan dan pelatihan personel berbasis kompetensi.

Kegiatan pembinaan karier personel TNI AD dilaksanakan secara terencana, terarah dan berlanjut, guna memberikan peluang pengembangan karier serta terpenuhinya norma jabatan dan kepangkatan yang tepat bagi personel yang bersangkutan dengan tetap memperhatikan kepentingan dan kebutuhan organisasi.

Semua proses pembinaan karier melalui sidang Wanjab, dengan tataran pada golongan Pati dipimpin oleh Kasad, pada goljab IV/Kolonel dipimpin oleh Wakasad, pada goljab V dan VI/Letkol dan Mayor dipimpin oleh Aspers Kasad. Mutasi personel dalam struktur diprioritaskan untuk mengisi Kotama (luar pulau Jawa) yang masih kurang personelnnya, sedangkan mutasi di luar struktur dilaksanakan secara selektif disesuaikan dengan kompetensinya.

Dinamika perkembangan organisasi yang sedemikian cepat kurun waktu 10 tahun terakhir, menjadikan keseimbangan antara intake personel dengan pengakhiran ikatan dinas tidak lagi sesuai dengan format Binkar yang digunakan. Ketidakseimbangan tersebut mengakibatkan organisasi TNI AD memikul beban personel yang berlebihan hingga kurun waktu yang cukup lama. Berdasarkan TOP/DSPP TNI AD jumlah jabatan Letnan yang mengawaki sebanyak 13.146 orang, kemudian pada jabatan Kolonel yang mengawaki jumlahnya sebanyak 1.416 orang. Dari perhitungan jumlah personel tersebut secara jelas dapat diketahui bahwa semakin tinggi level jabatan maka semakin sedikit personel yang mengawaki, artinya tidak semua perwira akan mencapai posisi puncak (*Top Leader*).

Stagnasi akibat beban personel yang berlebihan disikapi oleh TNI AD dalam hal ini Spersad dengan beberapa langkah diantaranya menyiapkan *road map* (peta jabatan) yang jelas dan transparan, menerapkan *career by design* (desain karier) bagi seluruh prajurit agar profesionalitas prajurit dapat terjaga. Kompetensi yang terdiri dari *basic knowledge* (pengetahuan dasar), *skill* (keterampilan), *attitude* (perilaku) dan *Value* (tata nilai prajurit) harus ditelusuri dengan benar agar potensi yang terpendam dapat digali untuk mendukung organisasi.

Penelusuran potensi untuk mendapatkan orang yang tepat pada jabatan yang tepat dilakukan oleh TNI AD berdasarkan hasil psikologi, hasil pendidikan serta bakat dan prestasi prajurit di lapangan. Spersad berupaya menyelenggarakan Binkar secara konsisten, terpadu, terarah, terencana dan terintegrasi dengan baik agar dapat mewujudkan profesionalitas prajurit.

Pada jangka panjang, Binkar digunakan pula untuk mencetak Kader Pimpinan TNI AD masa depan yang memiliki pengalaman cukup, kematangan sempurna dan ketangguhan yang dibutuhkan untuk menghadapi dinamika perkembangan di masa depan. Proses pematangan tersebut dilakukan dengan giliran penugasan jabatan (*Tour of Duty*) dan giliran penugasan daerah (*Tour of Area*).

Aparatur pemerintah diharapkan agar dapat meningkatkan kualitas sistem dan kinerja pegawainya agar tujuan yang telah ditetapkan dapat berjalan secara efektif dan efisien. Salah satu aparatur pemerintah yang bertugas sebagai pelayanan publik adalah Direktorat Ajudan Jenderal TNI Angkatan Darat.

Direktorat Ajudan Jenderal TNI Angkatan Darat adalah salah satu lembaga pemerintah yang berhubungan langsung dengan masyarakat. Mutasi pada Direktorat Ajudan Jenderal TNI Angkatan Darat dilakukan pada waktu yang ditentukan oleh

keputusan pimpinan. Peneliti pernah melakukan wawancara kepada beberapa pegawai Direktorat Ajudan Jenderal TNI Angkatan Darat, hasil wawancaranya yaitu:

**Tabel 1. 1**  
**Hasil Wawancara**

Tanggal : 4 Desember 2018

Waktu : 09.00 – 11.00 WIB

Narasumber : Bidang Kepegawaian Direktorat Ajudan Jenderal TNI AD

NO	DAFTAR PERTANYAAN	NARASUMBER	JAWABAN
1.	1. Bagaimana pendapat Bapak/Ibu mengenai mutasi? 2. Menurut Bapak/Ibu seberapa penting mutasi dilakukan? 3. Apakah mutasi memiliki dampak positif maupun negatif bagi kinerja? 4. Menurut Bapak/Ibu hal apa yang	Ibu Budi Utama	Hampir seluruh pegawai Direktorat Ajudan Jenderal TNI Angkatan Darat mengalami mutasi. Mutasi penting dilakukan karena agar meningkatkan motivasi dalam kinerja dan menambah pengalaman kerja. Hal yang mendasarinya adalah adanya keputusan pimpinan karena adanya kebutuhan personel, maupun karena pegawai yang akan menjelang pensiun. Mutasi memberikan perasaan senang karna dapat menambah wawasan dan pengalaman baru. Ibu Budi pernah di mutasi 2 kali dalam 5 tahun.
2.		Bapak Yaya	Mutasi sangat penting dilakukan, tujuannya untuk



	<p>mendasari dilakukannya mutasi?</p> <p>5. Bagaimana perasaan Bapak/Ibu ketika di mutasi?</p>	<p>Sukmaya</p>	<p>meningkatkan motivasi dalam bekerja dan juga akan memberikan pegawai pengalaman baru dan ilmu yang lebih meluas. Adanya pendapat tentang lingkup kerja. Lahan basah dan lahan kering menjadi istilah yang menjadi perspektif negatif bagi sebagian orang terhadap orang dimutasi. Yang mendasari dilakukan mutasi adalah adanya perintah dan peraturan mengenai mutasi pegawai. Rasa senang ketika dimutasi karena dapat menambah wawasan, pengalaman dan rekan kerja yang baru.</p>
<p>3.</p>		<p>Letkol Caj. Samsari</p>	<p>Mutasi dirasa sangat penting dilakukan, tujuannya untuk meningkatkan motivasi dan kinerja dan juga sangat bermanfaat untuk pegawai karena dengan adanya mutasi pegawai akan memiliki pengalaman dan ilmu yang lebih meluas. Yang mendasari adanya mutasi adalah perintah dari pimpinan dan adanya peraturan yang mengatur Undang-Undang mengenai mutasi. Merasa senang dan lebih bersemangat ketika dimutasi. Letkol Caj. Samsari pernah dimutasi 2 kali dalam 2 tahun.</p>
<p>4.</p>		<p>Bapak Army</p>	<p>Mutasi penting dilakukan, selain memberikan</p>

			<p>manfaat yang positif kepada pegawai mutasi juga dapat menjadi lahan untuk saling bertukar ilmu, dalam arti apabila ada seorang pegawai yang dimutasi dan pegawai tersebut memiliki suatu ilmu atau pengalaman ketika ia dipindahkan dalam jabatannya yang baru maka ilmu dan pengalaman yang dimiliki akan saling berbagi ilmu, seperti contoh seorang pegawai yang semula pada jabatan lamanya ia memiliki ilmu mengenai IT, maka ketika ia dimutasi atau dipindahkan ke jabatan yang baru ilmu IT tersebut dapat bermanfaat, dalam arti ilmu yang baru tersebut dapat meng-<i>upgrade</i> ilmu pada ruang lingkup jabatan yang baru tersebut.</p>
<p>Sumber: Data Hasil Wawancara Pada Bagian Kepegawaian Direktorat Ajudan Jenderal TNI AD (2018).</p>			

Berdasarkan hasil wawancara dengan bidang kepegawaian Direktorat Ajudan Jenderal TNI Angkatan Darat, pelaksanaan mutasi pekerjaan dilakukan atas dasar pertimbangan-pertimbangan, sebagai berikut:

1. Adanya keputusan pemberhentian dari dan pengangkatan dalam jabatan Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Ditajenad, yang dilandasi oleh Peraturan Pemerintah Nomor 96 Tahun 2000 tentang Wewenang Pengangkatan, Pemindahan, dan Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil.
2. Untuk meningkatkan semangat dan gairah kerja. Rutinitas kerja yang dilakukan dalam waktu yang cukup lama akan membuat suasana kerja yang monoton

bagi pegawai, sehingga menimbulkan kejenuhan dan kebosanan dalam bekerja yang bisa berdampak pada hasil pekerjaan yang tidak maksimal.

3. Mutasi dilakukan untuk menambah pengetahuan, pengalaman dan keahlian pegawai, sehingga dapat memberikan kontribusi yang baik dalam menyelesaikan pekerjaannya secara optimal.

**Tabel 1. 2**  
**Pemberhentian Dari dan Pengangkatan Dalam Jabatan**  
**Pegawai Negeri Sipil DITAJENAD**

NO. URUT	NAMA	PANGKAT/ GOL. RUANG	NIP	JABATAN		TMT
				LAMA	BARU	
1	2	3	4	5	6	7
1	Kunaeni	Penata Muda Tk. I III/b	196805181 992032003	PNS Ditajenad	Turmin Bagwat PNS Subditbinminpers	1-9-2018
2	Suhendar	Penata Muda Tk. I III/b	196507151 989031004	Turmin Bagwat PNS Subditbinminpers PNS Ditajenad	PNS Ditajenad	1-9-2018
3	Entin Hartini	Penata Muda Tk. I III/b	196907201 993082001	PNS Ditajenad	Turmin Arsip II Bagarsip Subditbinminu Ditajenad	1-9-2018
4	Hendi Suhendi	Pengatur Tk. I II/d	196107071 993021001	Turharang Bagurdal Sekretariat Ditajenad	PNS Ditajenad	1-9-2018
5	Djuriah Mulyana	Pengatur Tk. I II/d	197105281 996012001	PNS Ditajenad	Turharang Bagurdal Sekretariat Ditajenad	1-9-2018
6	Supriyo	Pengatur II/c	196309081 983031003	Tabak Bargudal Sekretariat Ditajenad	PNS Ditajenad	1-9-2018

*(Sumber Data: Salinan Lampiran Keputusan Kasad Nomor Kep/734-33/VIII/2018 Tanggal 15 Agustus 2018).*

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa pada tanggal 1 September 2018 terdapat 6 pegawai Ditajenad yang akan mengalami mutasi. Dengan adanya pelaksanaan mutasi di Direktorat Ajudan Jenderal TNI Angkatan Darat merupakan salah satu upaya untuk dapat meningkatkan kinerja pegawai.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan hasil observasi awal dan wawancara yang dilakukan oleh peneliti kepada pegawai yang dimutasi, maka diketahui bahwa terdapat beberapa indikasi masalah yang berkaitan dengan kinerja pegawai Direktorat Ajudan Jenderal TNI Angkatan Darat, yaitu:

1. Adanya pendapat tentang lingkup kerja. Secara umum ruang lingkup kerja kadang diterjemahkan secara bebas oleh masyarakat dan pejabat atau staf pemerintahan. Lahan basah dan lahan kering menjadi istilah yang menggambarkan adanya perbedaan beban dan peluang kerja antara instansi yang satu dengan instansi yang lainnya.
2. Adanya beberapa pegawai yang mengalami kejenuhan karena terlalu lama dalam satu pekerjaan atau tugas sehingga penerapan mutasi tersebut masih perlu penyempurnaan agar mutasi karyawan tidak dirasakan sebagai beban berat yang menurunkan prestasi kerja.
3. Masih rendahnya kinerja pegawai hal ini berdampak kurang optimalnya hasil pekerjaan pegawai hal ini terlihat dari keterlambatan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya, sehingga menghambat dalam pencapaian target organisasi.

4. Dalam pelaksanaan mutasi jabatan masih banyak ditemui pemindahan dalam jabatan yang didasarkan pada pangkat golongan yang dimiliki pegawai.
5. Dalam penempatan jabatan khususnya Perwira agar berpedoman pada *Tour of Area* (TOA) dan *Tour of Duty* (TOD) dengan mengutamakan kebutuhan dan kepentingan organisasi.
6. Perlu adanya upaya untuk meningkatkan kemampuan diri melalui penambahan bekal ilmu pengetahuan dan teknologi dengan dilandasi disiplin diri yang tinggi dan kemampuan yang keras untuk maju.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, penulis merasa tertarik untuk melakukan analisis lebih lanjut, yang pembahasannya dimasukan dalam bentuk penyusunan skripsi dengan judul **“Pengaruh Mutasi Terhadap Kinerja Yang Berdampak Pada Pengembangan Karir (Studi Pada Pegawai Direktorat Ajudan Jenderal TNI Angkatan Darat (DITAJENAD) Bandung).”**

### C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian dan identifikasi masalah di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh mutasi terhadap kinerja pada pegawai Direktorat Ajudan Jenderal TNI Angkatan Darat ?
2. Apakah terdapat pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pada Pegawai Direktorat Ajudan Jenderal TNI Angkatan Darat?
3. Apakah terdapat pengaruh mutasi dan pengembangan karir terhadap kinerja pada Pegawai Direktorat Ajudan Jenderal TNI Angkatan Darat?

#### **D. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang penelitian, identifikasi masalah, dan rumusan masalah, maka penelitian yang dilakukan oleh peneliti memiliki tujuan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui adanya pengaruh mutasi terhadap kinerja pada pegawai Direktorat Ajudan Jenderal TNI Angkatan Darat.
2. Untuk mengetahui adanya pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja.
3. Untuk mengetahui adanya pengaruh mutasi dan pengembangan karir terhadap kinerja pada Pegawai Direktorat Ajudan Jenderal TNI Angkatan Darat.

#### **E. Kegunaan Penelitian**

Berdasarkan tujuan penelitian diatas, maka kegunaan penelitian ini adalah:

1. Secara teoritis:
  - a. Penelitian diharapkan dapat menjadi tambahan khasanah keilmuan khususnya yang berhubungan dengan pengaruh mutasi terhadap kinerja yang berdampak pada pengembangan karir pada pegawai Direktorat Ajudan Jenderal TNI Angkatan Darat.
  - b. Kepustakaan, hasil penelitian ini diharapkan menambah informasi ilmiah yang dapat dijadikan referensi dalam pengaruh mutasi terhadap kinerja yang berdampak pada pengembangan karir pada pegawai Direktorat Ajudan Jenderal TNI Angkatan Darat.

2. Secara praktis:

- a. Bagi peneliti, untuk menambah pengetahuan dan wawasan mengenai pengaruh mutasi terhadap kinerja yang berdampak pada pengembangan karir pada pegawai Direktorat Ajudan Jenderal TNI Angkatan Darat.
- b. Bagi Direktorat Ajudan Jenderal TNI Angkatan Darat, diharapkan dapat memberi masukan dan saran dalam meningkatkan kinerja pegawai serta memecahkan masalah-masalah yang dihadapi oleh perusahaan.
- c. Bagi Masyarakat, sebagai acuan bagi masyarakat untuk meningkatkan minat melakukan kegiatan-kegiatan positif, seperti yang dilakukan Direktorat Ajudan Jenderal TNI Angkatan Darat.
- d. Bagi pihak lain, diharapkan dapat dipergunakan oleh pihak-pihak lain yang berkepentingan, baik sebagai referensi, tambahan wawasan maupun sebagai literatur bagi pemerhati sosial, akademis, mahasiswa untuk penelitian selanjutnya.

#### **F. Penelitian Terdahulu**

Dalam penelitian ini penulis menggunakan beberapa jurnal dan penelitian terdahulu untuk mendukung penelitian, penelitian terdahulu telah dirangkum sebagai berikut:

**Tabel 1. 3**  
**Penelitian Terdahulu**

<b>No.</b>	<b>Nama dan Judul Penelitian</b>	<b>Hasil Penelitian</b>	<b>Persamaan</b>	<b>Perbedaan</b>
1.	Pengaruh Mutasi Terhadap Prestasi Kerja Pegawai (Studi	Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara	Persamaannya yaitu variabel independen yang digunakan	Perbedaannya pada peneliti sekarang menggunakan kinerja

	<p>Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Bandung).</p> <p>Rubbiyani Mustika Abidin</p> <p>(2013)</p>	<p>mutasi terhadap prestasi kerja pegawai.</p>	<p>pada peneliti terdahulu sama dengan peneliti sekarang.</p>	<p>sebagai variabel dependen.</p>
2.	<p>Pengaruh Mutasi Terhadap Kinerja Pegawai</p> <p>(Studi Pada Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Bandung).</p> <p>Himam Ardiansyah</p> <p>(2015)</p>	<p>Terdapat pengaruh yang cukup tinggi secara positif dan signifikan antara mutasi terhadap kinerja pegawai.</p>	<p>Persamaannya yaitu variabel independen dan variabel dependen yang digunakan pada peneliti terdahulu sama dengan peneliti sekarang.</p>	<p>Perbedaannya pada peneliti sekarang menggunakan pengembangan karir sebagai variabel moderasi atau variabel independen ke 2.</p>
3.	<p>Pengaruh Pelaksanaan Rotasi Terhadap Kinerja Pegawai di Kecamatan Ujung Berung Kota Bandung.</p> <p>Gerald Nanda Pusaka</p> <p>(2013)</p>	<p>Terdapat pengaruh yang cukup tinggi antara rotasi terhadap kinerja pegawai.</p>	<p>Persamaannya yaitu variabel dependen yang digunakan pada peneliti terdahulu sama dengan peneliti sekarang.</p>	<p>Perbedaannya pada peneliti sekarang adalah variabel independen yang digunakan dan pada peneliti sekarang menggunakan pengembangan karir sebagai variabel moderasi atau variabel independen</p>



				ke 2.
4.	<p>Pengaruh Pelaksanaan Rotasi Pegawai Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Pegawai Dinas Sosial Provinsi Jawa Barat.</p> <p>Selvina Dewi Pratiwi H (2014)</p>	<p>Terdapat pengaruh yang rendah tetapi berarti dari rotasi pegawai terhadap kinerja pegawai.</p>	<p>Persamaannya yaitu variabel dependen yang digunakan pada peneliti terdahulu sama dengan peneliti sekarang.</p>	<p>Perbedaannya pada peneliti sekarang adalah variabel independen yang digunakan dan pada peneliti sekarang menggunakan pengembangan karir sebagai variabel moderasi atau variabel independen ke 2.</p>
5	<p>Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Mulia Raya Prima.</p> <p>Fajri Zuhri Edja Sya' Bana (2017)</p>	<p>Komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, komitmen normatif, dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan secara simultan dan secara parsial.</p>	<p>Persamaannya yaitu variabel dependen yang digunakan pada peneliti terdahulu sama dengan peneliti sekarang.</p>	<p>Perbedaannya pada peneliti sekarang adalah variabel independen yang digunakan dan pada peneliti sekarang menggunakan pengembangan karir sebagai variabel moderasi atau variabel independen ke 2.</p>
6	<p>Pengaruh Mutasi dan Rotasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Balai Pendidikan dan</p>	<p>Mutasi dan rotasi kerja bersama-sama tidak berpengaruh secara signifikan</p>	<p>Persamaannya yaitu variabel independen dan variabel dependen yang digunakan pada</p>	<p>Perbedaannya pada peneliti sekarang adalah pada peneliti sekarang menggunakan</p>

	<p>Pelatihan Keuangan Yogyakarta Tahun 2017.</p> <p>Fika Mufaizah (2017)</p>	<p>terhadap kinerja pegawai.</p> <p>Melainkan variabel lain di luar penelitian yang mempengaruhi paling besar.</p>	<p>peneliti terdahulu sama dengan peneliti sekarang.</p>	<p>pengembangan karir sebagai variabel moderasi atau variabel independen ke 2.</p>
7	<p>Pengaruh Mutasi dan Pengalaman Kerja Terhadap Produktivitas Kerja di Sub Divre Perum Bulog Bulukumba.</p> <p>Srikullah (2017)</p>	<p>a. Mutasi berpengaruh secara simultan terhadap produktivitas kerja.</p> <p>b. Mutasi berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap produktivitas kerja.</p> <p>c. Pengalaman kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja.</p> <p>d. Variabel yang paling</p>	<p>Persamaannya yaitu variabel independen dan variabel dependen yang digunakan pada peneliti terdahulu sama dengan peneliti sekarang.</p>	<p>Perbedaannya pada peneliti sekarang adalah pada peneliti sekarang menggunakan pengembangan karir sebagai variabel moderasi atau variabel independen ke 2.</p>

		berpengaruh paling dominan adalah pengalaman kerja.		
8	Pengaruh Keterlibatan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Dimoderasi Oleh Persepsi Dukungan Organisasi.  Tian Ariansyah (2017)	Keterlibatan Kerja berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi dan Diperkuat oleh Persepsi Dukungan Organisasi.	Persamaannya yaitu metode atau model penelitian terdahulu dan penelitian sekarang menggunakan variabel moderasi atau variabel independen kedua.	Perbedaannya pada peneliti sekarang terletak pada variabel yang digunakan.

*Sumber: Penelitian Pada Literatur Penelitian Terdahulu dan Jurnal, 2018*

Berdasarkan penelitian terdahulu pengaruh mutasi terhadap kinerja berpengaruh positif. Selain itu ada hasil penelitian yang menyatakan bahwa pengaruh mutasi tidak memiliki pengaruh secara langsung terhadap kinerja.

## G. Kerangka Pemikiran

Mutasi diartikan sebagai perubahan mengenai atau pemindahan kerja atau jabatan lain dengan harapan pada jabatan baru itu dia akan lebih berkembang. Mutasi juga diartikan perpindahan seorang karyawan baik secara vertikal maupun secara horizontal yang tujuannya untuk memperoleh kepuasan kerja yang maksimal kepada perusahaan.

Unsur – unsur yang mempengaruhi mutasi menurut Malayu S. P. Hasibuan (2011:103) yaitu:

### a. Pengalaman

Memiliki pengalaman sesuai dengan bidangnya, mempunyai sejumlah pengalaman yang mendukung pekerjaannya mempunyai jam terbang yang tinggi.

### b. Pengetahuan

Memahami dengan baik tugas pokok dan fungsi, mengetahui kebijakan-kebijakan tentang mutasi dan memahami mengenai tujuan dari mutasi.

### c. Kebutuhan

Adanya kebutuhan pada instansi tertentu, adanya kesesuaian mutasi dengan kebutuhan, dan kebutuhan sesuai dengan bidangnya.

### d. Kecakapan

Memiliki kompetensi sesuai dengan bidangnya, memiliki kecakapan pada bidang lainnya, memiliki *skill* yang mampu diandalkan.

e. Tanggung Jawab

Memiliki tanggung jawab terhadap tugas dan kewajibannya, bertanggung jawab terhadap segala keputusan.

Menurut Prawirosentono (2010:170) kinerja atau *performance* adalah usaha yang dilakukan dari hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Simanjuntak (2011:11), dapat di golongan pada 3 (tiga) kelompok yaitu kompensasi individu orang yang bersangkutan, dukungan organisasi, dan dukungan manajemen.

a. Kompensasi individu

Kompensasi individu adalah kemampuan dan keterampilan melakukan kerja. Kompensasi setiap orang dipengaruhi oleh beberapa faktor yang dapat di kelompokkan dalam 6 (enam) golongan, yaitu:

- 1) Kemampuan dan keterampilan kerja.
- 2) Keahlian, yang menggambarkan tentang kerja karyawan berdasarkan sejauh mana pengetahuan tentang hal yang mereka tangani lebih baik dari pada orang yang berada di bidang yang sama.
- 3) Kebutuhan, yang menggambarkan tentang kinerja karyawan berdasarkan pada hal-hal yang menggerakkan karyawan pada aktivitas-aktivitas dan menjadi dasar alasan berusaha.
- 4) Tanggung jawab, yang menggambarkan tentang kinerja karyawan berdasarkan keadaan wajib menanggung terhadap tugas-tugasnya.

- 5) Latar belakang, yang menggambarkan tentang kinerja karyawan dilihat dari titik tolak masa lalunya yang memberikan pemahaman kepada pekerjaannya.
- 6) Etos kerja, yang menggambarkan kinerja karyawan berdasarkan sikap yang muncul atas kehendak dan kesadaran sendiri yang disadari oleh sistem organisasi orientasi nilai budaya terhadap kinerja.

b. Faktor dukungan organisasi

Dukungan organisasi yaitu dalam bentuk pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana kerja, kenyamanan lingkungan kerja, serta kondisi dan syarat kerja.

Pengorganisasian yang dimaksud adalah untuk memberi kejelasan bagi setiap unit kerja dan setiap orang tentang sasaran tersebut. Sedangkan penyediaan sarana dan alat kerja langsung mempengaruhi kinerja setiap orang, penggunaan peralatan dan teknologi maju sekarang juga dipandang untuk memberikan kemudahan dan kenyamanan kerja.

c. Faktor psikologis

Kinerja perusahaan dan kinerja setiap perorangan juga sangat tergantung pada kemampuan psikologis seperti persepsi, sikap dan motivasi.

Menurut Dubrin dalam Mangkunegara (2013:77) Pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum.

Menurut Handoko (2014:131) indikator pengembangan karir adalah:

a. Prestasi Kerja

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

b. Eksposur

Eksposur adalah menjadi terkenal oleh orang-orang yang memutuskan promosi, transfer, dan peluang lainnya.

c. Permintaan Berhenti

Bila seorang pegawai melihat kesempatan karir yang lebih besar di tempat lain, permintaan berhenti mungkin merupakan suatu cara untuk mencapai sasaran-sasaran karir.

d. Kesetiaan Organisasi

Orang-orang meletakkan kemajuan karir tergantung pada kesetiaan organisasional dengan dedikasi jangka panjang terhadap perusahaan yang sama akan menurunkan tingkat perputaran kerja.

e. Mentor dan Sponsor

Mentor merupakan orang yang menawarkan bimbingan karir informal, sedangkan sponsor merupakan orang dalam organisasi yang dapat menciptakan peluang karir bagi orang lain.

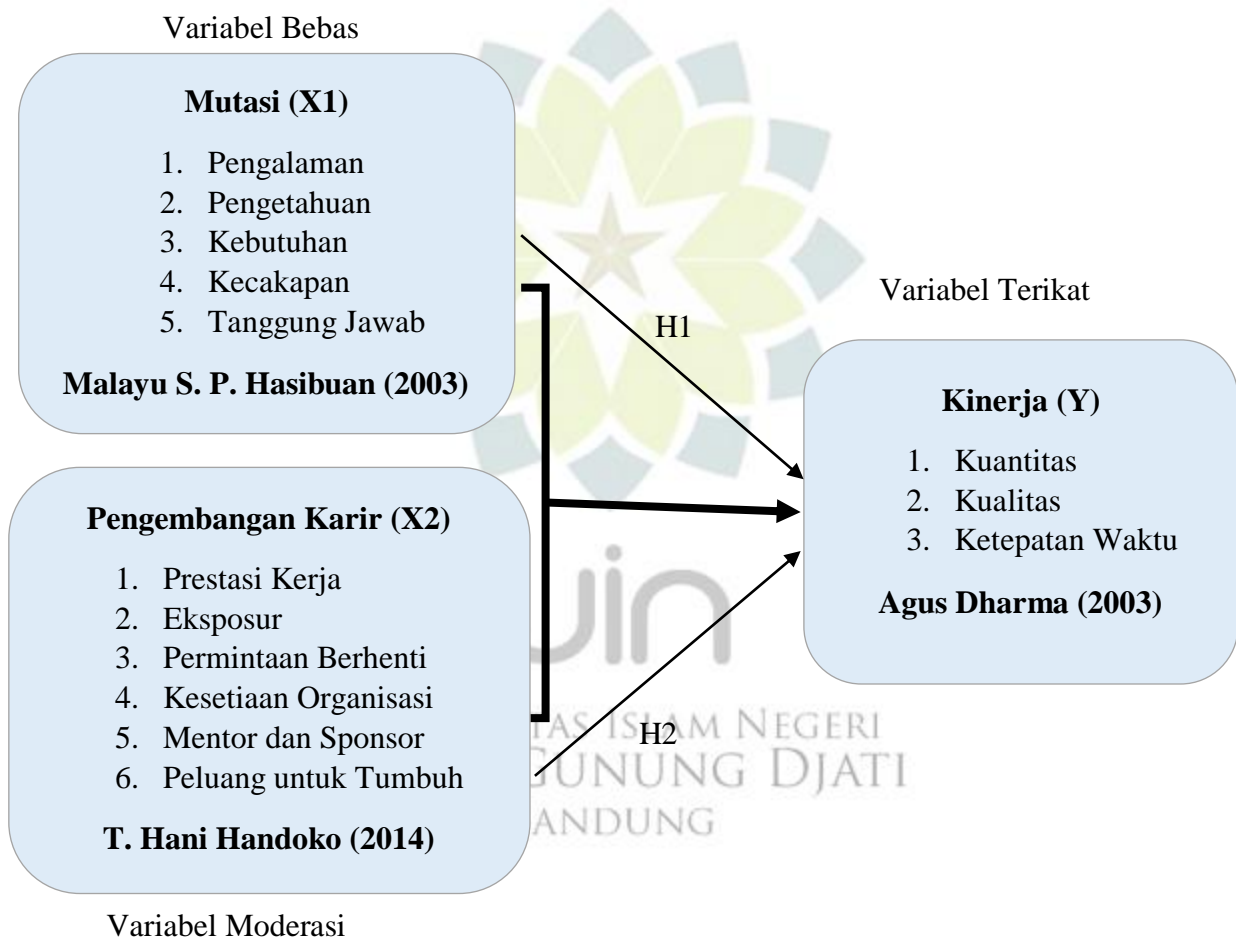
f. Peluang untuk Tumbuh

Seorang pegawai yang berupaya meningkatkan kemampuannya maka berarti mereka telah memanfaatkan kesempatan untuk tumbuh.

Pengaruh mutasi terhadap kinerja yang berdampak pada pengembangan karir pegawai Direktorat Ajudan Jenderal TNI Angkatan Darat Bandung berdasarkan pada kerangka pemikiran yang telah diuraikan sebelumnya dapat dilihat pada model kerangka pemikiran penelitian di bawah ini:

**Gambar 1. 1**

**Model Kerangka Pemikiran Penelitian**



*Sumber: Diolah Penulis (2019)*



## H. Hipotesis Penelitian

H1 : Terdapat pengaruh mutasi terhadap kinerja pada pegawai Direktorat

Ajudan Jenderal TNI Angkatan Darat (DITAJENAD) Bandung.

H2 : Terdapat pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pada pegawai

Direktorat Ajudan Jenderal TNI Angkatan Darat (DITAJENAD)

Bandung.

H3 : Terdapat pengaruh mutasi dan pengembangan karir terhadap kinerja pada

pegawai Direktorat Ajudan Jenderal TNI Angkatan Darat (DITAJENAD)

Bandung.

