

BAB II

LANDASAN TEORI DAN KERANGKA PEMIKIRAN

2.1. Landasan Teori

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia



Menurut Sedarmayanti (2015:13) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah kebijakan dan praktik menentukan aspek “manusia” atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan dan penilaian. Sedangkan menurut Hasibuan (2017:10) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Dan menurut Bangun (2012:6) Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, penggerakan dan pengawasan, terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja untuk mencapai tujuan organisasi.”

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah sebuah ilmu dan seni

yang mengatur hubungan mulai dari merekrut, melatih, pengembangan dan penilaian.

2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Pembahasan terkait manajemen sumberdaya manusia menjadi suatu bahasan yang menjadi suatu proses sistematis dan terstruktur untuk menjalankan segala proses pengelolaan yang ada didalam suatu lingkungan perusahaan. Dengan memiliki pengelolaan yang tersistem maka perusahaan memiliki tujuan yang ingin di capai dan di realisasikan melalui pengelolaan sumber daya manusia. Menurut Bintoro dan Daryanto (2017 : 20) kegiatan pengelolaan sumber daya manusia didalam suatu organisasi dapat diklarifikasikan dalam beberapa fungsi:

a. Fungsi Perencanaan (*Planning*)

Merupakan fungsi penetapan program – program pengelolaan sumberdaya manusia yang akan membantu pencapaian tujuan perusahaan.

b. Fungsi Pengorganisasian (*Organizing*)

Merupakan fungsi penyusunan dan pembentukan suatu organisasi dengan mendesain struktur dan hubungan antar pada pekerja dan tugas – tugas yang harus dikerjakan, termasuk penetapan pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab.

c. Fungsi Pengarahan (*Actualing / Directing*)

Merupakan fungsi pemberian dorongan pada para pekerja agar dapat bekerja secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan yang sudah direncanakan

d. Fungsi Pengendalian (*Controlling*)

Merupakan fungsi pengukuran, pengawasan dan pengendalian terhadap kegiatan – kegiatan yang dilakukan untuk mengetahui sejauh mana rencana yang telah ditetapkan, khususnya dibidang tenaga kerja yang telah dicapai.

3. Tujuan Sumber Daya Manusia

Menurut Sedarmayanti (2017:9) tujuan manajemen sumberdaya manusia bervariasi antara satu organisasi perusahaan dan organisasi perusahaan lain tergantung tingkat perkembangan organisasi. Tujuan sumberdaya manusia antara lain :

- a. Memberikan saran kepada manajemen tentang kebijakan SDM untuk memastikan organisasi/perusahaan memiliki SDM bermotivasi tinggi dan berkinerja tinggi, dilengkapi sarana untuk menghadapi perubahan.
- b. Memelihara dan melaksanakan kebijakan dan prosedur SDM untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan.
- c. Mengatasi krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pegawai agar tidak ada gangguan dalam mencapai tujuan organisasi

- d. Menyediakan sarana komunikasi antara pegawai dan manajemen organisasi.
- e. Membantu perkembangan arah dan strategi organisasi/perusahaan secara keseluruhan dengan memperhatikan aspek SDM.
- f. Menyediakan bantuan dan menciptakan kondisi yang dapat membantu manajer lini dalam mencapai tujuan.

2.1.2 Kepemimpinan

1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan faktor terpenting dalam suatu organisasi. Menurut Armstrong (2016:4) kepemimpinan adalah proses membuat seseorang untuk melakukan yang terbaik untuk mencapai hasil yang diinginkan. Sedangkan menurut Griffin dalam Fahmi (2016:122) kepemimpinan adalah individu yang mampu mempengaruhi perilaku orang lain tanpa harus mengandalkan kekerasan, pemimpin adalah individu yang diterima oleh orang lain sebagai pemimpin. Dan menurut Fahmi (2016:122) kepemimpinan adalah suatu ilmu yang mengkaji secara komprehensif tentang bagaimana mengarahkan, mempengaruhi dan mengawasi orang lain untuk mengerjakan tugas sesuai dengan perintah yang direncanakan.

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk

mengarahkan, mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan dalam organisasi yang dipimpinnya.

2. Dimensi Kepemimpinan

Menurut Rivai (2012:53) mengemukakan bahwa seorang pemimpin dalam mengimplementasikan kepemimpinannya harus mampu secara dewasa melaksanakan kedewasaan terhadap instansi atau organisasinya, kepemimpinan dibagi kedalam lima dimensi yaitu :

a. Kemampuan untuk membina kerjasama dan hubungan yang baik

1) Membina kerjasama dan hubungan baik dengan bawahan dalam pelaksanaan tugas yang menjadi tanggung jawab masing-masing.

2) Kemampuan seorang pemimpin dalam memotivasi bawahannya.

b. Kemampuan yang efektifitas

1) Mampu menyelesaikan tugas diluar kemampuan

2) Menyelesaikan tugas tepat waktu

3) Hadir tepat waktu dan tidak terlambat

c. Kemampuan yang partisipasif

1) Pengambilan keputusan secara musyawarah

2) Dapat menyelesaikan masalah secara tepat

3) Mampu dalam meneliti masalah yang terjadi pada pekerjaan

d. Kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau waktu

- 1) Bersedia untuk membawa kepentingan pribadi dan organisasi kepada kepentingan yang lebih luas, yaitu kepentingan organisasi menggunakan waktu sisa untuk keperluan pribadi
- 2) Mampu dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan target

e. Kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau wewenang

- 1) Tanggung jawab seorang pemimpin dalam menyelesaikan tugas mana yang harus ditangani sendiri dan mana yang harus ditangani secara kelompok.
- 2) Memberikan bimbingan dan pelatihan dalam pengambilan keputusan

3. Fungsi – Fungsi Kepemimpinan

Fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok atau instansi masing-masing, yang mensyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam dan bukan di luar situasi itu. Secara operasional ada lima fungsi pokok kepemimpinan yang di kemukakan oleh Rivai (2012:34), yaitu :

a. Fungsi instruksi

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar

keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

b. Fungsi konsultasi

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, yang mengharuskan berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang memperoleh masukan berupa umpan balik (feedback) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan.

c. Fungsi partisipasi

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam ikut sertaan pengambilan keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukannya secara terkendali dan terarah berupa kerjasama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain serta keikutsertaan pemimpin.

d. Fungsi delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pemimpin. Fungsi

delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang penerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pemimpin yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi, dan aspirasi.

e. Fungsi pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses atau efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

4. Nilai – Nilai Kepemimpinan

Menurut Brantas dalam Fahmi (2016:132) kepemimpinan tidak dapat terlepas dari nilai – nilai yang dimiliki oleh pemimpin seperti diungkapkan oleh Guth dan Taguiri yaitu :

- a. Teoritik, yaitu nilai – nilai yang berhubungan dengan usaha mencari kebenaran dan mencari pembenaran secara rasional.
- b. Ekonomis, yaitu yang tertarik pada aspek – aspek kehidupan yang penuh keindahan, menikmati setiap peristiwa untuk kepentingan sendiri.
- c. Sosial, menaruh belas kasihan pada orang lain, simpati, tidak mementingkan diri sendiri.

d. Politis, berorientasi pada kekuasaan dan melihat kompetisi sebagai faktor yang sangat vital dalam kehidupannya.

e. Religius, selalu menghubungkan setiap aktivitas dengan kekuasaan sang pencipta.

Nilai – nilai yang dimiliki oleh pemimpin dari kelima tersebut pada prinsipnya bisa bertambah lebih banyak lagi dari pada itu, namun secara umum dapat disebut hanya lima saja.

2.1.3 Komunikasi

1. Pengertian Komunikasi

Komunikasi ialah kegiatan yang dilakukan oleh manusia setelah berinteraksi dengan sesamanya. Secara etimologis komunikasi berasal dari bahasa Latin, yaitu *cum*, kata depan yang artinya dengan atau bersama dengan, dan *units*, kata bilangan yang berarti satu. Dua kata tersebut membentuk kata benda *communio*, yang dalam bahasa Inggris disebut dengan *communion*, yang berarti kebersamaan, persatuan, persekutuan, gabungan, pergaulan, atau hubungan. Menurut Nurudin (2016:118) definisi komunikasi komunikasi adalah suatu proses interaksi yang dilakukan oleh dua makhluk hidup atau lebih baik secara langsung atau melalui media elektronik yang bertujuan untuk menyampaikan pesan serta pertukaran pikiran dan perasaan yang dapat dilakukan melalui isyarat, ungkapan emosi, tulisan dan lainnya, namun komunikasi yang paling efektif ialah berbicara.

Sedangkan menurut Bernard Berelson dalam Mulyana (2013:68) komunikasi adalah transmisi informasi, gagasan, emosi, keterampilan, dan sebagainya dengan menggunakan simbol – simbol, kata – kata, grafik dan sebagainya. Dan menurut Miller dalam mulyana (2013:68) komunikasi terjadi ketika suatu sumber menyampaikan suatu pesan kepada penerima dengan niat yang disadari untuk mempengaruhi perilaku penerima.

Berdasarkan dari beberapa teori diatas dapat disimpulkan bahwa komunikasi adalah penyampaian suatu pesan kepada selaku penerima melalui isyarat, tulisan, emosi, simbol dan kata – kata.

2. Dimensi Komunikasi

Menurut Sutrisno (2015:45) Proses penyampaian pesan ataupun pertukaran informasi ini mempunyai berbagai dimensi yaitu :

a. Komunikasi verbal

Komunikasi verbal merupakan suatu proses pertukaran pengertian yang menggunakan kata – kata komunikasi verbal merupakan salah satu bentuk komunikasi yang lazim digunakan untuk menyampaikan pesan – pesan bisnis kepada pihak lain. Komunikasi verbal sangatlah penting dalam suatu perusahaan dan merupakan kunci sukses perusahaan tersebut,

karena tanpa komunikasi ini aktivitas tidak dapat berfungsi dengan baik dan indikatornya ialah :

1. Pemaknaan (*Denotative and Connotative meaning*)
2. Pembendaharaan kata (*Vocabulary*)
3. Kecepatan (*Pacing*)
4. Kejelasan dan keringkasan (*Clarity and Brief*)
5. Waktu dan relevansi (*Timing and Relevance*)

b. Komunikasi non verbal

Komunikasi nonverbal merupakan proses penyampaian pesan tanpa menggunakan kata – kata seperti ekspresi wajah, gerakan tangan, gerakan tubuh, dan sebagainya. Aspek komunikasi nonverbal banyak sekali mempengaruhi jalannya pembicaraan antara orang yang satu dengan yang lainnya, baik dalam suatu organisasi maupun lingkungan sosial lainnya dan indikatornya adalah :

1. Kedekatan
2. Gerak tubuh atau gestur tubuh
3. Berkaitan dengan waktu

c. Komunikasi satu arah

Komunikasi satu arah adalah komunikasi yang berlangsung pada satu pihak saja. Pada komunikasi seperti ini, maka yang ditekankan adalah arus pesan. Pada komunikasi satu arah pesan hanya mengalir dari pengirim pesan, jenis komunikasi

ini tampak terlihat diktator dan tidak adil untuk semua pihak yang berada dalam proses komunikasi dan indikatornya adalah:

1. Tidak ada kontak langsung
2. Melalui media
3. Tidak ada hubungan timbal balik antar komunikator

d. Komunikasi dua arah

Komunikasi dua arah adalah proses komunikasi dimana terjadi timbal balik atau respon saat pesan dikirimkan oleh sumber atau pemberi pesan kepada penerima pesan. Jenis komunikasi ini berbanding terbalik dengan komunikasi satu arah, dimana kedua pihak berperan aktif dan memberikan respon terhadap pesan yang dikirimkan satu sama lain. Pada umumnya komunikasi dua arah menunjukkan hasil yang lebih baik dari pada komunikasi satu arah, jika dilihat secara garis besar komunikasi dua arah bisa dianggap bentuk komunikasi yang ideal karena memungkinkan kedua belah pihak memberikan pandangan atau respon terhadap pesan yang disampaikan dan indikatornya :

1. Hubungan timbal balik
2. Efektifitas fungsi
3. Dialogis

3. Fungsi – Fungsi Komunikasi

Komunikasi memberi peluang bagi kita untuk melakukan sesuatu yang penting dalam kehidupan, oleh karena itu komunikasi mempunyai fungsi dalam kehidupan seseorang. Berikut penjelasan fungsi – fungsi komunikasi menurut Sutrisno (2015:43) yaitu sebagai berikut:

- a. Pertumbuhan individu, kita berkembang dan tumbuh melalui komunikasi dengan lingkungan. Semakin banyak pengalaman yang kita peroleh, maka semakin berkembang kita sebagai manusia
- b. Belajar, erat hubungannya dengan pertumbuhan adalah proses pembelajaran. Dalam hubungan ini, belajar berarti mengumpulkan informasi sedangkan pertumbuhan mencakup kepribadian secara keseluruhan.
- c. Kesadaran diri, kita sadar akan diri terutama berkat komunikasi, kita mendapatkan informasi dari orang lain (langsung ataupun tidak langsung) tentang diri kita.
- d. Integrasi dengan lingkungan, kita semua ada dalam suatu dunia yang terdiri dari manusia, ide, ruang/tempat, dan benda – benda. Dunia yang dimaksud adalah lingkungan perseptual, sering pula disebut kerangka acuan. Untuk hidup dalam dunia perseptual, kita harus mengubah pola pikiran dan tingkah laku secara terus menerus.

4. Unsur – unsur Komunikasi

Dalam proses penyampaian pesan juga terdapat hambatan yang berupa prasaan tidak nyaman yang diakibatkan oleh sikap, pemikiran dan perilaku yang tidak konsisten dan memotivasi seorang untuk mengambil langkah demi mengurangi ketidaknyamanan tersebut. Dalam penyampaian komunikasi juga terdiri dari beberapa unsur yang penting. Menurut Lasswel dalam Mulyana (2014:69) yaitu :

- a. Sumber (*source*) adalah pihak yang berinisiatif atau mempunyai kebutuhan untuk berkomunikasi. Sumber disini bisa jadi seorang individu, kelompok, organisasi, bahkan suatu negara.
- b. Pesan adalah apa yang dikomunikasikan dari sumber kepada penerima. Pesan mempunyai 3 komponen yaitu makna, simbol yang digunakan untuk menyampaikan makna, dan bentuk atau organisasi dari pesan.
- c. Saluran atau media adalah alat atau wahana yang digunakan sumber untuk menyampaikan pesan kepada penerima. Dalam suatu peristiwa komunikasi sebenarnya banyak saluran yang dapat kita gunakan mesti ada yang lebih dominan.
- d. Penerima (*receiver*) sering juga disebut sebagai sasaran atau tujuan, penyandi balik (*decoder*), ataupun khalayak (*audience*) yakni yang menerima pesan dari sumber.

- e. Efek yaitu apa yang terjadi pada penerima setelah menerima pesan komunikasi tersebut.

2.1.4 Kompetensi

1. Pengertian Kompetensi

Secara umum kompetensi dapat dipahami sebagai penggabungan antara ketrampilan, attiribut personal, dan pengetahuan yang tercermin melalui prilaku kerja yang dapat diamati, diukur, dan di evaluasi. Menurut wibowo (2014:271) kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan tugas yang dilandasi keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang di tuntutan oleh pekerjaan tersebut. Sedangkan menurut Fahmi (2016:52) mengatakan kompetensi adalah suatu kemampuan yang dimiliki oleh seorang individu yang memiliki nilai jual dan itu teraplikasi dari hasil kreativitas serta inovasi yang dihasilkan. Serta menurut Stewart dalam Raharjo (2016:4) kompetensi adalah kemampuan untuk melaksanakan tugas , kemampuan untuk menginterasikan pengetahuan, keterampilan – keterampilan, sikap – sikap, dan nilai – nilai pribadi dan kemampuan untuk membangun pengetahuan dan keterampilan didasarkan pada pengalaman dan pembelajaran yang dilakukan.


Berdasarkan dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahawa kompetensi adalah kemampuan yang

dimiliki seseorang dalam hal pengetahuan, keterampilan dan sikap dalam menjalankan tugas yang diberikan.

2. Dimensi Kompetensi

Menurut Spencer dalam Bagia (2015:31) ada tiga dimensi yang mana masing – masing tiap dimensi tersebut mempunyai indikator yang mana sebagai berikut:

a. Kompetensi intelektual adalah karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan intelektual individu dan indikatornya:

- 
- 1) Berpretasi
 - 2) Kepastian Kerja
 - 3) Inisiatif
 - 4) Penguasaan informasi
 - 5) Berpikir analitik
 - 6) Berpikir konseptual
 - 7) Keahlian praktikal
 - 8) Kemampuan linguistik
 - 9) Kemampuan naratif

b. Kompetensi emosional adalah karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan untuk menguasai diri dan memahami lingkungan secara objektif dan moralis sehingga pola emosinya relatif stabil ketika menghadapi berbagai masalah di tempat kerja yang terbentuk melalui sinergi antara

watak, konsep diri, motivasi internal serta kapasitas pengetahuan mental/emosional dan indikatornya adalah :

- 1) Saling pengertian
- 2) Kepedulian
- 3) Pengendalian diri
- 4) Percara diri
- 5) Kemampuan beradaptasi
- 6) Komitmen pada organisasi

c. Kompetensi sosial adalah karakter sikap dan perilaku atau kemampuan untuk membangun simpul – simpul kerjasama dengan orang lain yang relatif sifatnya stabil ketika menghadapi masalah ditempat kerja yang terbentuk melalui sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal serta kapasitas pengetahuan sosial dan indikatornya :

- 1) Pengaruh dan dampak
- 2) Kesadaran berorganisasi
- 3) Membangun hubungan kerjasama
- 4) Mengembangkan orang lain
- 5) Mengarahkan bawahan
- 6) Kerja tim
- 7) Kepemimpinan kelompok

3. Jenis – jenis Kompetensi

Dalam Kandula (2013:6) kompetensi dapat dibagi menjadi dua kategori yaitu kompetensi dasar (*Threshold competencies*), dan kompetensi pembeda (*Differentiating competencies*). Kompetensi dasar (*Threshold competencies*) adalah karakteristik utama (biasanya meliputi pengetahuan atau keahlian dasar seperti kemampuan untuk membaca) yang harus dimiliki seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya. Sedangkan kompetensi pembeda (*Differentiating competencies*) adalah faktor – faktor yang membedakan individu yang berkinerja tinggi dan rendah seperti sifat, motif, dan citra atau konsep diri.

Dan menurut Spencer dalam Wibowo (2013:111) jenis kompetensi dapat dibagi menjadi tiga bagian sebagai berikut :

a. *Behavior tools* yaitu :

- 1) *Knowledge* (pengetahuan) yaitu merupakan informasi yang digunakan orang dalam bidang tertentu misalnya membedakan antara akuntan senior dan junior
- 2) *Skill* (keahlian) yaitu merupakan kemampuan orang untuk melakukan sesuatu dengan baik. Misalnya mewawancarai dengan efektif dan menerima pelamar yang baik dan *skill* menunjukkan produk.

b. Image attribute yaitu :

1) *Social role* (peran sosial) yakni pola perilaku seseorang yang diperkuat oleh sekelompok sosial atau organisasi.

Misalnya menjadi pemimpin atau pengikut.

2) *Self image* yakni pandangan orang terhadap dirinya sendiri, identitas, kepribadian dan harga dirinya.

Misalnya melihat dirinya sebagai pengembang atau manajer yang berberda diatas “*Fast track*”.

c. Personal Characteristic yaitu :

1) *Traits* yakni aspek tipikal berperilaku misalnya menjadi pendengar yang baik

2) *Motive* merupakan apa yang mendorong perilaku seseorang dalam bidang tertentu

(prestasi, afiliasi, kekuasaan), misalnya ingin

mempengaruhi perilaku orang lain untuk kebaikan

organisasi

Sedangkan menurut wibowo (2013:121) mengatakan kompetensi dapat dibagi menjadi tiga jenis seperti halnya berikut

ini :

a. *Core competencies*

Merupakan kompetensi inti yang dihubungkan dengan strategi organisasi sehingga harus dimiliki oleh semua karyawan dalam organisasi

b. *Managerial competencies*

Merupakan kompetensi yang mencerminkan aktivitas manajerial dan kinerja yang diperlukan dalam peran tertentu

c. *Funcional competencies*

Merupakan kompetensi yang menjelaskan tentang kemampuan peran tertentu yang diperlukan dan biasanya dihubungkan dengan keterampilan profesional dan teknis.

4. Karakteristik Kompetensi

Menurut Kandula (2013:8) kompetensi harus memiliki hubungan yang positif terhadap kinerja serta berkontribusi terhadap keberhasilan suatu pekerjaan. Untuk dapat terqualifikasi sebagai kompetensi, sebuah elemen harus memiliki karakteristik sebagai berikut :

- a. Kompetensi harus dapat dipertunjukan. Contohnya : kompetensi efektifitas dalam komunikasi tersebut harus tegas, dapat diobservasi, dapat dinilai serta dapat jelas terlihat oleh mata profesional.
- b. Kompetensi harus dipindah tangkankan. Contohnya : seperti kompetensi pemahaman produk yang dapat digunakan dalam berbagai situasi dan pekerjaan. Maka, sebuah elemen dalam kompetensi harus bersifat dapat dipindah tangkankan dan dialihkan (*transferable*).
- c. Kompetensi harus relevan terhadap posisi, jenis pekerjaan dan organisasi. Ketika relevansi tersebut tidak tampak, sebuah

elemen akan kehilangan nilai dan tidak terqualifikasi sebagai kompetensi.

- d. Kompetensi harus mencerminkan karakteristik dari pegawai yang bertanggung jawab atas efektifitas kinerja dalam sebuah perusahaan.
- e. Kompetensi harus mampu memberikan prediksi terhadap kinerja seseorang.
- f. Kompetensi harus dapat diukur dan di standarisasikan
- g. Kompetensi harus dapat dikembangkan, diberikan dan dipelihara.

2.1.5 Pengembangan Karir

1. Pengertian Pengembangan Karir

Menurut Sedarmayanti (2017:141) Pengembangan karir adalah proses dan kegiatan mempersiapkan seorang pegawai untuk menduduki jabatan dalam organisasi/perusahaan yang akan dilakukan di masa mendatang. Dengan pengembangan tercapuk pengertian perusahaan/manajer SDM telah menyusun perencanaan sebelumnya tentang cara yang perlu dilakukan untuk mengembangkan karier pegawai selama bekerja. Sedangkan menurut Sadili Samsudin, dalam Isyanto (2013:76) mendefinisikan pengembangan karir adalah suatu usaha meningkatkan kemampuan teknis, teoristis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui

pendidikan dan pelatihan. Sedangkan pola pikir Rivai (2015:212) pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan.

Berdasarkan dari beberapa teori diatas dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir adalah proses untuk mempersiapkan seorang karyawan untuk menempati posisi jabatan dalam suatu perusahaan.

2. Manfaat Pengembangan Karir

Pengembangan karir akan mempunyai manfaat bagi pegawai yang bersangkutan maupun bagi perusahaan. Manfaat pengembangan karir menurut Rivai (2012:285) adalah :

- a. Meluruskan strategi dan syarat – syarat karyawan intern.
- b. Mengembangkan karyawan yang dapat dipromosikan.
- c. Memudahkan penempatan ke luar negeri.
- d. Membantu di dalam keanekaragaman tenaga kerja.
- e. Mengurangi pergantian.
- f. Menyaring pergantian.
- g. Menyaring pontensi karyawan.
- h. Mengurangi penimbunan karyawan.
- i. Memuaskan kebutuhan karyawan.
- j. Membantu perencanaan tindakan secara afirmatif.

3. Tujuan Pengembangan Karir

Adapun tujuan pengembangan karir menurut Andrew J, dalam Mangkunegara (2016:77) adalah sebagai berikut :

a. Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan.

Pengembangan karir membantu pencapaian tujuan perusahaan dan tujuan karir membantu pencapaian tujuan perusahaan dan tujuan individu. Seorang pegawai yang sukses dengan prestasi kerja sangat baik kemudian menduduki posisi jabatan yang lebih tinggi, hal ini berarti tujuan perusahaan dan tujuan individu tercapai. Pengembangan karir organisasi, manajemen karir, perencanaan karir.

b. Menunjukkan hubungan kesejahteraan pegawai. Perusahaan merencanakan karir pegawai dengan meningkatkan kesejahteraan agar pegawai lebih tinggi loyalitasnya.

c. Membantu pegawai menyadari kemampuan potensi mereka. Pengembangan karir membantu menyadarkan pegawai akan kemampuannya untuk menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan potensi dan keahlian.

d. Memperkuat hubungan antara pegawai dan perusahaan.

Pengembangan karir akan memperkuat hubungan dan sikap pegawai terhadap perusahaan.

e. Membuktikan tanggung jawab social. Pengembangan karir suatu cara menciptakan iklim kerja yang positif dan pegawai – pegawai menjadi lebih bermental sehat.

- f. Membantu memperkuat pelaksanaan program – program perusahaan lainnya agar tujuan perusahaan tercapai.
- g. Mengurangi turnover dan biaya kepegawaian. Pengembangan karir dapat menjadikan turnover rendah dan begitu pula biaya kepegawaian menjadi lebih efektif.
- h. Mengurangi keusangan profesi dan manajerial.

Pengembangan karir dapat menghindarkan keusangan dan kebosanan profesi dan manajerial.

- i. Menggiatkan analisis dari keseluruhan pegawai.

Pengembangan karir dimaksudkan mengintegrasikan perencanaan kerja dan kepegawaian.

- j. Menggiatkan suatu pemikiran (pandangan) jarak waktu yang panjang. Pengembangan karir berhubungan dengan jarak waktu yang panjang. Hal ini kerana penempatan suatu posisi jabatan memerlukan persyaratan dan kualifikasi penempatan suatu posisi jabatan memerlukan persyaratan dan kualifikasi yang sesuai dengan porsinya.

4. Dimensi Pengembangan Karir

Menurut Simamora (2012:412) mengenai pengembangan karir terdapat beberapa dimensi dan indikator pengembangan karir sebagai berikut :

- a. Mutasi

- 1) Promosi

- 2) Rotasi
- 3) Demosi
- b. Seleksi
 - 1) Penerimaan pendahuluan via surat lamaran
 - 2) Psikotes
 - 3) Wawancara seleksi
 - 4) Keputusan penerima
- c. Penempatan
 - 1) Pendidikan
 - 2) Pengetahuan kerja
 - 3) Keterampilan kerja
 - 4) Pengalaman kerja
- d. Pendidikan
 - 1) Tingkat pendidikan yang disyaratkan
 - 2) Pendidikan alternatif
- e. Pelatihan
 - 1) Instruktur
 - 2) Peserta
 - 3) Materi
 - 4) Metode
 - 5) Tujuan
 - 6) Sasaran



5. Faktor – faktor pengembangan Karir

Menurut pendapat Rivai (2015:213) terdapat beberapa aspek – aspek yang ada dalam pengembangan karir individu seperti halnya sebagai berikut :

a. Prestasi kerja

Merupakan komponen yang paling penting untuk pengembangan karir yang paling penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karir seorang karyawan. Kemajuan karir sebagian besar tergantung atas prestasi kerja yang baik dan etis. Dengan diketahuinya hasil atas kinerjanya maka karyawan dapat mengukur kesempatannya terhadap pengembangan karir. Asumsi terhadap kinerja yang baik akan melandasi seluruh aktivitas pengembangan karir. Ketika kinerja dibawah standar maka dengan mengabaikan upaya – upaya ke arah pengembangan karir pun biasanya tujuan karir yang paling sederhana pun tidak dapat dicapai. Kemajuan karir pada umumnya terletak pada kinerja dan prestasi.

b. Pengenalan oleh pihak lain

Tanpa pengenalan oleh pihak lain maka karyawan yang baik tidak akan mendapatkan peluang yang diperlukan guna mencapai tujuan mereka. Manajer atau atasan memperoleh pengenalan ini terutama melalui kinerja, dan prestasi

karyawan, laporan, tertulis, presentasi lisan, pekerjaan komite dan jam – jam yang dihabiskan.

c. Jaringan kerja

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

d. Pengunduran diri

Kesempatan berkarir yang banyak dalam sebuah perusahaan memberikan kesempatan untuk pengembangan diri karyawan, hal ini akan mengurangi tingkat pengunduran diri untuk mengembangkan diri di perusahaan lain.

e. Kesetiaan terhadap organisasi

Level loyalitas yang rendah merupakan hal yang umum terjadi dikalangan lulusan perguruan tinggi terkini yang disebabkan ekspektasi terlalu tinggi pada perusahaan tempatnya bekerja pertama kali sehingga sering kali menimbulkan kekecewaan.

Hal yang sama juga terjadi pada kelompok profesional dimana loyalitas pertamanya diperuntukan bagi profesi. Untuk mengatasi hal ini sekaligus mengurangi tingkat keluarnya karyawan biasanya perusahaan “membeli” loyalitas karyawan dengan gaji, tunjangan yang tinggi, melakukan praktek – praktek SDM yang efektif seperti perencanaan dan

pengembangan karir. Sementara perusahaan lainnya membatasi mobilitas dengan mengikat kontrak nonkompetitif untuk menghambat karyawan bekerja diperusahaan pesaing, biasanya kontrak ini berlaku untuk jangka waktu setahun.

f. Pembimbing dan sponsor

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

g. Bawahan yang mempunyai peran kunci

Atasan yang berhasil memiliki bawahan yang membantu kinerja mereka. Bawahan dapat memiliki pengetahuan dan keterampilan khusus sehingga atasan bisa belajar darinya, serta membantu atasan melakukan tugas – tugasnya. Bawahan kunci mengumpulkan, menafsirkan informasi, melengkapi keterampilan atasan mereka dan bekerja secara kooperatif untuk mengembangkan karir atasan mereka. Hal ini juga menguntungkan bagi mereka dipromosikan, serta menerima tugas penting dalam upaya mengembangkan karir mereka.

h. Peluang untuk tumbuh

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

2.2. Penelitian Terdahulu

Dalam penulisan skripsi ini peneliti mendapatkan informasi dari penelitian – penelitian sebelumnya sebagai bahan perbandingan, baik mengenai kekurangan atau kelebihan yang sudah ada. Disamping itu bersumber dari jurnal dan skripsi untuk mendapatkan informasi tentang teori yang berkaitan dengan judul yang digunakan untuk memperoleh landasan teori ilmiah. Adapun hasil penelitian terdahulu yang digunakan sebagai acuan dan perbandingan penulis itu yaitu sebagai berikut :

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Firman Fauzi, Muhammad Hanafiah Siregar (JEMI Vol. 2 No. 1 Maret 2019)	Pengaruh Kompetensi dan Kinerja Karyawan terhadap Pengembangan Karir di Perusahaan Konstruksi (Studi Kasus di PT. Wb, Tbk Wilayah Penjualan III Jakarta)	Didapatkan hasil kesimpulan bahwa kompetensi karyawan dan kinerja karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan

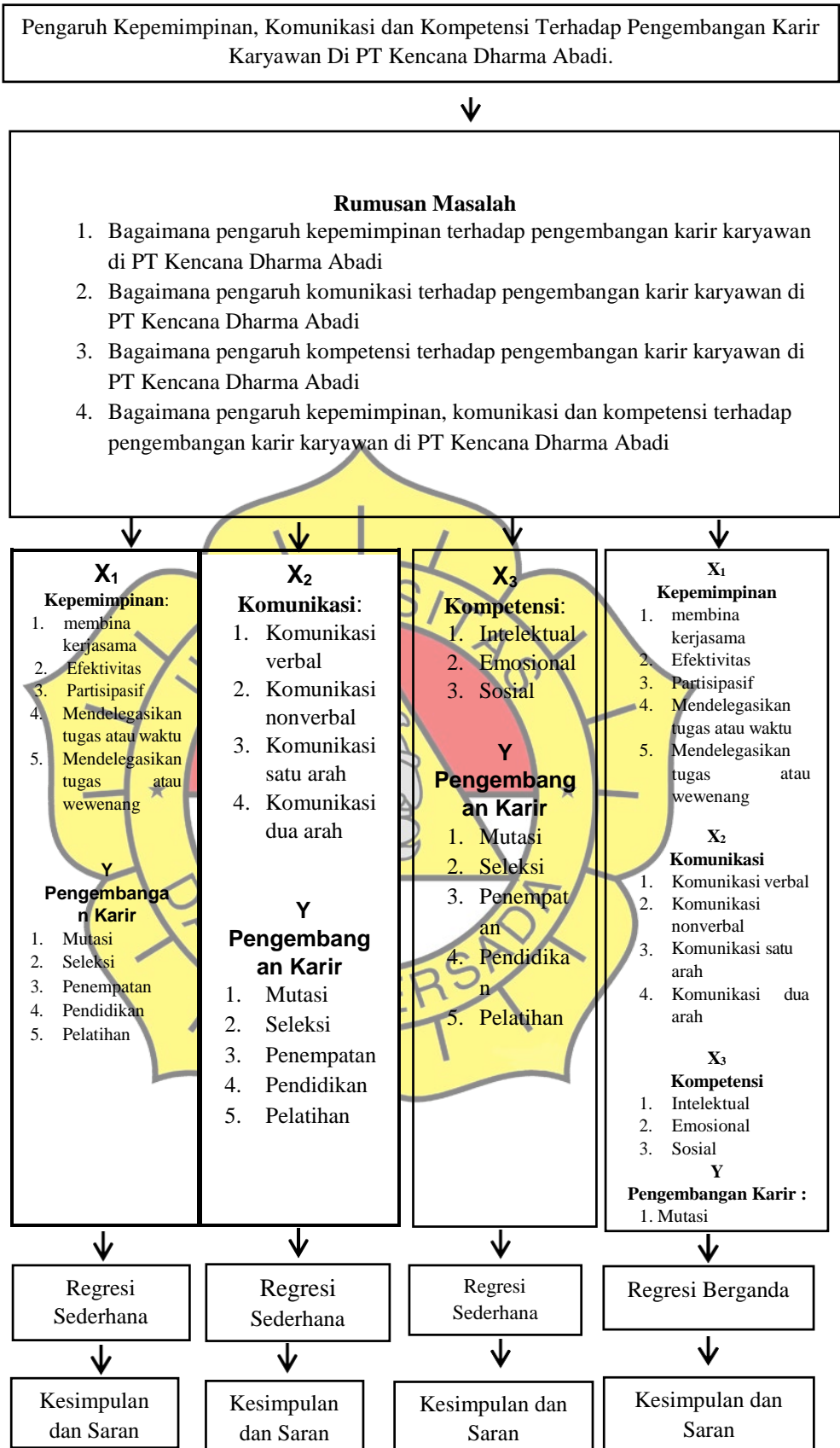
			karir karyawan.
2	Matalia (Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan Vol. 6 No. 2 Agustus 2012)	Pengaruh kepemimpinan dan hubungan kerja terhadap Pengembangan karir dan kepuasan kerja pegawai Di kantor sekretariat pemerintah daerah Provinsi bali	Kepemimpinan dan hubungan kerja berpengaruh signifikan terhadap Pengembangan karir pegawai. Pengembangan karir dan Hubungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Kepemimpinan berpengaruh secara tidak signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.
3	Atika Dewi (E-ISSN Vol. 4 No. 2 Agustus 2019)	Pengaruh kepemimpinan, kompetensi dan kinerja terhadap pengembangan karir apatur di kota Palembang	Berdasarkan dari hasil penelitian yang dilakukan dan diperoleh dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan, kompetensi dan kinerja memiliki pengaruh positif terhadap pengembangan karir

4	Sofi nafuroh, Cholifah, Musriha (E-Branchmarck Ubhara Vol. 2 issue. 3 2016)	Pengaruh keterampilan, komunikasi dan Pelatihan terhadap pengembangan karir pada Pt. Tirta investama surabaya	Berdasarkan dari hasil penelitian yang dilakukan dan diperoleh dapat disimpulkan bahwa pengaruh keterampilan, komunikasi dan pelatihan berpengaruh positif terhadap pengembangan karir
---	---	--	---

2.3. Kerangka Pemikiran

2.3.1 Kerangka Berpikir

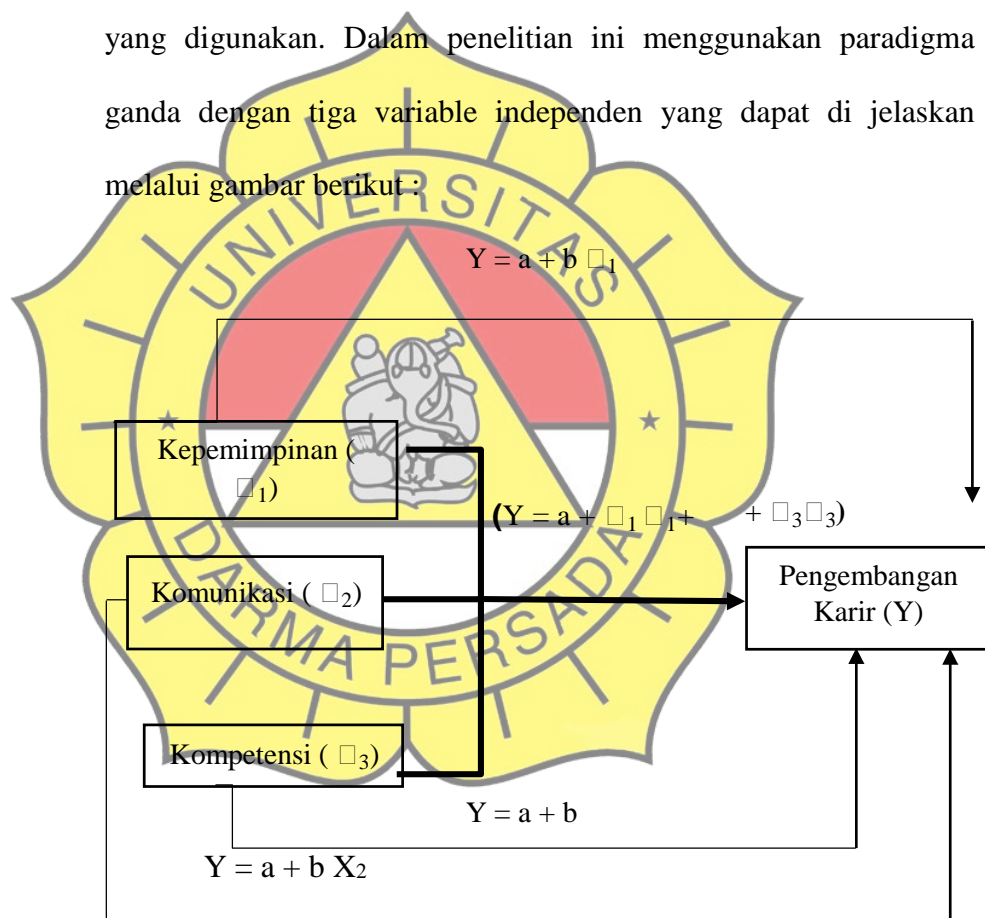
Menurut Sugiyono (2014:60) kerangka berpikir merupakan kesimpulan tentang hubungan antar variable yang disusun dari berbagai teori yang telah di deskripsikan. Kerangka berpikir yang penulis gunakan dalam meneliti Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi dan Kompetensi terhadap Pengembangan Karir Karyawan ini berdasarkan hasil telah dari landasan teori dan penelitian yang relevan digambarkan pada gambar 2.2 sebagai berikut :



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

2.3.2 Paradigma Penelitian

Menurut sugiyono (2016:63) paradigma penelitian diartikan sebagai pola pikir yang menunjukkan hubungan antara variable yang akan di teliti dan sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian, teori yang di gunakan, jenis dan jumlah hipotesis, dan teknik analisis statistik yang digunakan. Dalam penelitian ini menggunakan paradigma ganda dengan tiga variable independen yang dapat di jelaskan melalui gambar berikut :



Sumber : Data diolah tahun 2020

Gambar 2.2
Paradigma Penelitian

Gambar diatas menjelaskan mengenai hubungan antara variable dimana terdapat tiga variable independen yakni kepemimpinan (X_1), komunikasi (X_2), dan kompetensi (X_3) satu variable dependen yakni pengembangan karir (Y), dimana kepemimpinan (X_1), komunikasi (X_2), dan kompetensi (X_3) mempengaruhi pengembangan karir (Y) secara parsial atau individu dengan rumus persamaan regresi : $Y = a + bx$. Selanjutnya kepemimpinan (X_1), komunikasi (X_2), dan Kompetensi (X_3) mempengaruhi pengembangan karir (Y) secara bersama – sama dengan rumus persamaan regresi : $Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3$.

2.4. Hipotesis

Menurut Sugiyono (2014:90), hipotesis merupakan suatu bentuk pernyataan yang sederhana mengenai harapan peneliti akan hubungan antara variabel-variabel dalam suatu masalah untuk diuji dalam penelitian.

1. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap pengembangan karir karyawan

H_0 = Diduga kepemimpinan (X_1) tidak berpengaruh positif terhadap pengembangan karir karyawan (Y)

H_a = Diduga kepemimpinan (X_1) berpengaruh positif terhadap pengembangan karir karyawan (Y)

2. Apakah komunikasi berpengaruh terhadap pengembangan karir karyawan

Ho = Diduga komunikasi (X2) tidak berpengaruh positif terhadap pengembangan karir karyawan (Y)

Ha = Diduga komunikasi (X2) berpengaruh positif terhadap pengembangan karir karyawan (Y)

3. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap pengembangan karir karyawan

Ho = Diduga kompetensi (X3) tidak berpengaruh positif terhadap pengembangan karyawan (Y)

Ha = Diduga kompetensi (X3) berpengaruh positif terhadap pengembangan karir karyawan (Y)

4. Apakah kepemimpinan, komunikasi, dan kompetensi berpengaruh terhadap pengembangan karir karyawan

Ho = Diduga kepemimpinan (X1), komunikasi (X2), dan kompetensi (X3) tidak berpengaruh positif terhadap pengembangan karir karyawan (Y)

Ha = Diduga kepemimpinan (X1), komunikasi (X2), dan kompetensi (X3) berpengaruh positif terhadap pengembangan karir karyawan (Y)