

BAB II

LANDASAN TEORI DAN KERANGKA PEMIKIRAN

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) didasari pada suatu konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia, bukan mesin dan hanya dilakukan menjadi sumber daya. Suatu perusahaan tidak akan berjalan baik apabila tidak ada sumber daya manusia, karyawan adalah aset utama perusahaan. Sumber daya manusia memiliki posisi yang sangat strategis dalam organisasi, artinya unsur manusia memegang peranan penting dalam melakukan aktifitas untuk mencapai tujuan.

Menurut Hamali (2016:4) Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang memfokuskan daripada unsur sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan atau

pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi perubahan secara terpadu.

Menurut Handoko (2014:4) Manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan individu maupun organisasi. Sedangkan menurut Rivai (2015:10) Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian.

Dari beberapa definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah faktor terpenting dalam mengurus serta mengatur sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan sehingga mempunyai kemampuan yang berkembang demi tercapainya tujuan perusahaan.

2. Fungsi Manajemen 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 (*Actuating / 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.

2.1.2. Kepemimpinan

1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan faktor terpenting dalam suatu organisasi. Menurut Armstong (2016:4) kepemimpinan adalah proses membuat seseorang untuk melakukan yang terbaik untuk mencapai hasil yang di inginkan.

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 komphensif 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, menpengaruhi dan menggerakan orang lain untk 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

- Membina kerjasama dan hubungan baik dengan bawahan dalam pelaksanaan tugas yang menjadi tanggung jawab masing-masing.
- Kemampuan seorang pemimpin dalam medisiplin bawahannya.

b. Kemampuan yang efektivitas

- Mengarahkan karyawan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan dengan baik
- Hadir tepat waktu dan tidak terlambat

c. Kemampuan yang partisipasif

- Pengambilan keputusan secara musyawarah
- Dapat menyelesaikan masalah secara tepat
- Mampu dalam meneliti masalah yang terjadi pada pekerjaan

d. Kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau waktu

- Bersedia untuk membawa kepentingan pribadi dan organisasi kepada kepentingan yang lebih luas, yaitu kepentingan organisasi menggunakan waktu sisa untuk keperluan pribadi

- Mampu mengarahkan karyawan dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan target
- e. Kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau wewenang
- Tanggung jawab seorang pemimpin dalam menyelesaikan tugas mana yang harus ditangani sendiri dan mana yang harus ditangani secara kelompok.
 - Memberikan bimbingan dan pelatihan dalam pengambilan keputusan

3. Fungsi Kepemimpinan

Fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan berkelompok atau instansi masing-masing yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berda di dalam dan bukan di luar situasi tersebut. Secara operasional ada lima fungsi pokok kepemimpinan yang dikemukakan oleh Veitzhal Rivai (2013:34), yaitu:

a. Fungsi Instruksi

Fungsi ini bersifat kompetensi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan di mana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan

yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan medisiplin orang lain agar mau melaksanakan perintah.

b. Fungsi Konsultasi

Fungsi ini bersifat kompetensi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan, yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan. Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik (*feed back*) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan.

c. Fungsi Partisipatif

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

d. Fungsi delegasi

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

e. Fungsi pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses atau efektif mampu mengatur seluruh aktivitas anggotanya dengan terarah dan dalam koordinasi yang baik. 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 Taguri 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. Kompetensi

1. Pengertian Kompetensi

Secara umum kompetensi dapat dipahami sebagai penggabungan antara ketrampilan, atribut personal, dan pengetahuan yang tercermin melalui perilaku 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 dituntut oleh pekerjaan tersebut.

Sedangkan menurut Fahmi (2016:52) mengatakan kompetensi adalah suatu kemampuan yang dimiliki oleh seorang individu yang memiliki nilai jual dan itu terapan 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 :

- Berpretasi
- Kepastian Kerja
- Inisiatif
- Penguasaan infomasi
- Berpikir analitik

- Berpikir konseptual
- Keahlian praktikal
- Kemampuan lingustik
- 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 :

- Saling pengertian
- Kepedulian
- Pengendalian diri
- Percara diri
- Kemampuan beradaptasi
- 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 :

- Pengaruh dan dampak
- Kesadaran berorganisasi
- Membangun hubungan kerjasama
- Mengembangkan orang lain
- Mengarahkan bawahan
- Kerja tim
- 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 (*Diffrentiating 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 :

- *Knowledge* (pengetahuan) yaitu merupakan informasi yang digunakan orang dalam bidang tertentu misalnya membedakan antara akuntan senior dan junior
- *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 :

- *Social role* (peran sosial) yakni pola perilaku seseorang yang diperkuat oleh sekelompok sosial atau organisasi. Misalnya menjadi pemimpin atau pengikut.
- *Self image* yakni pandangan orang terhadap dirinya sendiri, identitas, kepribadian dan harga dirinya. Misalnya melihat dirinya sebagai pengembang atau manajer yang berprestasi di atas “*Fast track*”.

c. *Personal Characteristic* yaitu :

- *Traits* yakni aspek tipikal berperilaku misalnya menjadi pendengar yang baik

- *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. *Functional 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 dipertunjukkan. 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.

2.1.4. Prestasi kerja

1. Pengertian Prestasi kerja

Menurut Sikula (2015 : 57) prestasi kerja adalah evaluasi yang sistematis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan dan ditujukan untuk pengembangan.

Hasibuan (2015 : 87) mengatakan bahwa dalam suatu organisasi, prestasi kerja biasanya dikaitkan dengan usaha penentuan nilai suatu pekerjaan. Dengan adanya penilaian prestasi kerja pegawai maka pemimpin perusahaan dapat mengetahui tingkat potensi dan kemampuan yang ada pada masing-masing pegawai yang akan menjadi salah satu pertimbangan dasar bagi pemimpin dalam memberikan kompensasi, penempatan, promosi dan mutasi.

Berdasarkan teori tersebut dapat dinyatakan bahwa prestasi kerja merupakan hasil kerja karyawan secara kualitas dan kuantitas dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan selama periode waktu tertentu.

2. Dimensi Prestasi kerja

Menurut Hasibuan (2015 : 87) indikator yang mempengaruhi prestasi kerja, antara lain adalah sebagai berikut :

1. Kualitas kerja. Faktor ini meliputi akurasi ketelitian, kerapian dalam melaksanakan tugas, mempergunakan dan memelihara alat kerja dan kecakapan dalam melakukan pekerjaan.
2. Pengetahuan. Merupakan kemampuan seorang bawahan dinilai dari pengetahuan mengenai sesuatu hal yang berhubungan dengan tugas dan prosedur kerja, penggunaan alat kerja maupun kemampuan teknis atas pekerjaannya.
3. Penyesuaian pekerjaan. Merupakan indikator penilaian kerja yang ditinjau dari kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas diluar pekerjaan maupun adanya tugas baru, kecepatan berpikir dan bertindak dalam bekerja.
4. Hubungan kerja. Hubungan kerja yang penilaiannya berdasarkan sikap bawahan terhadap atasan serta kemudian menerima perubahan dalam bekerja.

3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Prestasi kerja

Menurut Mangkunegara (2015:13), ada 3 faktor yang mempengaruhi prestasi kerja yaitu :

1. Faktor Kemampuan : secara psikologis, kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi dan kemampuan reality, artinya pegawai yang memiliki pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-sehari maka dia akan lebih mudah mencapai pekerjaan yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.
2. Faktor Motivasi : motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi mental karyawan yang artinya seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.
3. Faktor Situasi : situasi yang dapat berpengaruh terhadap prestasi kerja adalah adanya kondisi ruangan yang tentunya tenang, iklim suasana kerja yang baik, sistem kerja yang mendukung tentunya akan mendorong terciptanya prestasi kerja yang tinggi.

4. Manfaat Prestasi Kerja

Menurut Siagian (2015 : 227) menyatakan penilaian prestasi kerja sangat bermanfaat untuk beberapa kepentingan yaitu :

- a. Mendorong peningkatan prestasi kerja.
- b. Sebagai bahan pengambilan keputusan dalam pemberian imbalan.
- c. Untuk kepentingan mutasi pegawai seperti promosi, alih tugas, ahli wilayah maupun demosi.
- d. Guna menyusun program pendidikan dan pelatihan baik yang dimaksudkan untuk mengatasi berbagai kekurangan dan kelemahan maupun untuk mengembangkan potensi pegawai.
- e. Membantu para pegawai menentukan rencana kariernya dan dengan bantuan kepegawaian menyusun program pengembangan karier yang paling tepat dalam arti sesuai dengan kebutuhan para pegawai dengan kepentingan organisasi.

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 tercakup

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, teoritis, 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 potensi 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 pretasi 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.

4. Dimensi Pengembangan Karir

Sedangkan Menurut Siagian (2014:207) dalam jurnal Angga Rahyu Shaputra dan Susi Hendriani (2015), berbagai dimensi yang perlu dipertimbangkan dalam pengembangan karir adalah sebagai berikut:

a. Perlakuan yang adil dalam berkarir.

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

b. Keperdulian para atasan langsung.

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

c. Informasi tentang berbagai peluang promosi.

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

d. Adanya minat untuk dipromosikan.

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

e. Tingkat kepuasan.

Meskipun secara umum dapat dikatakan bahwa setiap orang ingin meraih kemajuan, termasuk dalam meniti karir, ukuran keberhasilan yang digunakan memang berbeda-beda. Perbedaan tersebut merupakan akibat tingkat kepuasan, dan dalam konteks terakhir tidak selalu berarti keberhasilan mencapai posisi yang tinggi dalam organisasi, melainkan pula berarti bersedia menerima kenyataan bahwa, karena berbagai faktor pembatasan yang dihadapi oleh seseorang, pekerja "puas" apabila ia dapat mencapai tingkat tertentu dalam karirnya meskipun tidak banyak anak tangga karir yang berhasil dinaikinya.

Penelitian kami mengacu kepada dimensi dan indikator yang digunakan menurut Bernardin (2008) karena pada indikator dan dimensi ini telah mencakup semua proses yang ada pada penelitian ini dalam mengembangkan karir secara optimal

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 penelitian ini penulis mencari sumber – sumber lain dari berbagai sumber informasi penelitian yang berkaitan dengan judul. Baik jurnal maupun skripsi yang sudah ada sebelumnya, dengan tujuan ingin mengetahui serta membandingkan hasil yang diperolehnya sebagai bahan pertimbangan dan landasan teori-teori yang akan digunakan dalam penulisan skripsi ini. Adapun penelitian terdahulu yang penulis gunakan dijelaskan pada tabel 2.1 sebagai berikut:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	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.
2	Amir Mahmud, Bakhtiar Abbas, Rahmatia (Journal of Economic and Business Vol. 1	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Pengembangan Karir yang di Mediasi oleh Motivasi pada Bidang	Gaya kepemimpinan situasional berpengaruh signifikan terhadap motivasi pegawai pada bidang persidangan Sekretariat DPRD Provinsi

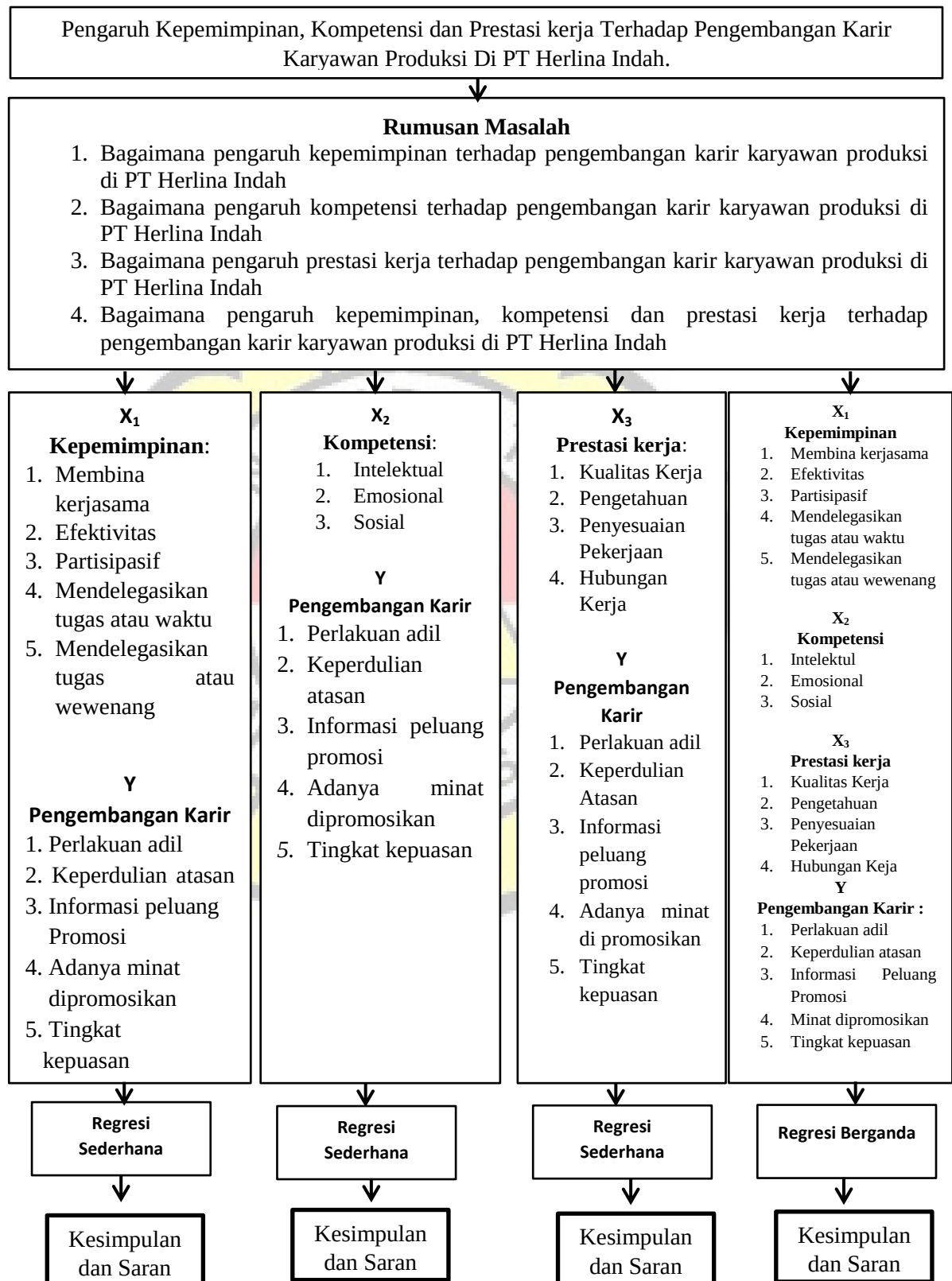
	No. 1 Januari 2018)	Persidangan Sekretariat DPRD Provinsi Sulawesi Tenggara	Sulawesi Tenggara.
3	Firman Fauzi, Muhammad Hanafiah Siregar (JEMI Vol. 2 No. 1 Maret 2019)	Pengaruh Kompetensi dan Kinerja Karyawan terhadap Pengembangan Karir di Perusahaan Konstruksi (Studi Kasus di PT. Wb, Tbk Wilayah Penjualan III Jakarta)	Didapatkan hasil kesimpulan bahwa kompetensi karyawan dan kinerja karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir karyawan.
4	Endang Muryani, Novelia Asita, Supartini (JEAMS Vol. 2 No. 1 September 2020)	Pengaruh Prestasi Kerja, Pendidikan dan Pelatihan dan Pengalaman Kerja Terhadap Pengembangan Karir Karyawan (Studi pada PT. ISS Indonesia Area National Hospital Surabaya)	Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti bahwa variabel prestasi kerja, pendidikan & pelatihan dan pengalam kerja berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap

			pengembangan karir karyawan PT. ISS Indonesia Area National Hospital Surabaya.
5	Gusti Ayu Kadek Pradnyawati, Yeyen Komalasari (Vol. 13 No.1 Agustus 2017)	Pengaruh Prestasi Kerja dan Pelatihan Karyawan Terhadap Pengembangan Karir di Adhijaya Hotel Kuta Bali	Hasil kesimpulan yang didapat yaitu prestasi kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan secraa parsial terhadap pengmbangan karir karyawan.

2.3. Kerangka Pemikiran

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:

Table 2.2 Kerangka Pemikiran



2.4. Hipotesis Penelitian

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. Berdasarkan pada perumusan masalah maka penulis merumuskan hipotesis sebagai berikut:

1. Pengaruh kepemimpinan (X1), kompetensi (X2) dan prestasi kerja (X3) terhadap pengembangan karir (Y) karyawan PT Herlina Indah

Ho : Tidak ada pengaruh antara kepemimpinan (X1), kompetensi (X2) dan prestasi kerja (X3) kerja terhadap pengembangan karir karyawan PT Herlina Indah.

Ha : Ada pengaruh antara kepemimpinan (X1), kompetensi (X2) dan prestasi kerja (X3) terhadap pengembangan karir karyawan PT Herlina Indah.

2. Pengaruh kepemimpinan (X1) terhadap pengembangan karir (Y) karyawan PT Herlina Indah

Ho : Tidak ada pengaruh antara kepemimpinan (X1) terhadap pengembangan karir (Y) karyawan PT Herlina Indah.

Ha : Ada pengaruh antara kepemimpinan (X1) terhadap pengembangan karir (Y) karyawan PT Herlina Indah.

3. Pengaruh kompetensi (X2) terhadap pengembangan karir (Y) karyawan PT Herlina Indah

Ho : Tidak ada pengaruh antara kompetensi (X2) terhadap pengembangan karir (Y) karyawan PT Herlina Indah.

Ha : Ada pengaruh antara kompetensi (X2) terhadap pengembangan karir (Y) karyawan PT Herlina Indah.

4. Pengaruh prestasi kerja (X3) terhadap pengembangan karir (Y) karyawan PT Herlina Indah

Ho : Tidak ada pengaruh antara prestasi kerja (X3) terhadap pengembangan karir (Y) karyawan PT Herlina Indah.

Ha : Ada pengaruh antara prestasi kerja (X3) terhadap pengembangan karir (Y) karyawan PT Herlina Indah.

