

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Tinjauan Pustaka

2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Mangkunegara (2001) Manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai suatu perencanaan pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Hasibuan, (2002) 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.

Marwansyah (2010) juga mendefinisikan MSDM menurutnya manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pendayagunaan sumber daya di dalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja, dan hubungan industrial.

Dari seluruh definisi serta pemahaman yang telah disebutkan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan sebuah ilmu serta seni dalam kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengelolaan dan pengembangan segala potensi sumber daya manusia yang ada serta hubungan antar manusia dalam suatu.

2.1.1.2.Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Hidjrahman dan Surat Husnan seperti yang dikutip dalam Farida (2015) dalam bukunya Diktat Manajemen Sumber Daya Manusia I mengatakan untuk memperjelas definisi MSDM kita akan mengelompokkannya menjadi dua kelompok fungsi yaitu : fungsi manajerial dan fungsi operasional.

1) Fungsi Manajerial

a) Perencanaan (Planning)

Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian yang meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian karyawan dengan program kepegawaian yang baik akan sangat membantu terwujudnya tujuan perusahaan.

b) Pengorganisasian (Organizing)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisir seluruh karyawan dan menetapkan pembagian kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi, dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan perusahaan.

c) Pengarahan (Directing)

Pengarahan adalah kegiatan untuk mengarahkan seluruh karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan.

d) Pengawasan (Controlling)

Setelah pekerjaan dilaksanakan maka fungsi selanjutnya adalah pengawasan yaitu mengamati dan membandingkan pelaksanaan dengan rencana dan mengkoreksi apabila terjadi penyimpangan atau jika perlu menyesuaikan kembali rencana yang telah dibuat.

2) Fungsi Operasional

a) Pengadaan SDM

Pengadaan sumber daya manusia atau memperoleh jumlah dan jenis karyawan yang tepat untuk mencapai organisasi. Fungsi ini terutama menyangkut tentang penentuan kebutuhan tenaga kerja dan penarikannya,

seleksi dan penempatan tenaga kerja menentukan kebutuhan tenaga kerja menyangkut baik mutu maupun jumlah tenaga kerja.

b) Pengembangan SDM

Pengembangan adalah proses peningkatan ketrampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan, pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan sekarang dan masa depan.

c) Pemberian Kompensasi SDM

Kompensasi adalah bentuk balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan atas dedikasi karyawan kepada perusahaan. Prinsip dari kompensasi adalah adil dan layak.

d) Pengintegrasian SDM

Pengintegrasian merupakan kegiatan penyesuaian keinginan dari para individu dengan keinginan organisasi dan masyarakat. Dengan demikian perusahaan perlu memahami perasaan dan sikap dari para karyawan untuk dipertimbangkan dalam pembuatan berbagai kebijaksanaan organisasi.

e) Pemeliharaan SDM

Pemeliharaan merupakan fungsi mempertahankan dan meningkatkan kondisi yang telah ada. Pada fungsi ini perhatian akan dititik beratkan pada pemeliharaan kondisi dan fisik dari karyawan (kesehatan dan keselamatan) dan pemeliharaan sikap yang menyangkut (program pelayanan karyawan).

f) Pemutusan Hubungan Kerja SDM

Pemutusan hubungan kerja adalah putusnya hubungan kerja seorang karyawan dengan suatu organisasi perusahaan. Pemberhentian dapat disebabkan oleh keinginan dari karyawan sendiri, keinginan perusahaan, kontrak kerja maupun pensiun dan sebab-sebab lainnya

2.1.2. Produktifitas Kerja

2.1.2.1. Pengertian Produktivitas

Menurut Hasibuan (2017) pada hakekatnya produktivitas itu sikap mental yang selalu berusaha untuk meningkatkan mutu kehidupan. Pandangan hidup dan sikap mental yang demikian ini akan mendorong manusia untuk tidak cepat puas akan tetapi lebih mampu dalam mengembangkan diri dan meningkatkan kemampuan kerja.

Setiap organisasi perusahaan akan selalu berusaha agar anggota atau karyawan yang berperan serta dalam kegiatan organisasi

dapat memberikan kontribusi atau hasil kinerja dalam bentuk produktivitas kerja yang maksimal untuk mencapai target atau tujuan yang telah ditetapkan.

Sedangkan menurut Hasibuan (2017), produktivitas adalah sebagai pembanding antara keluaran (output) dengan masukan (input). Produktivitas akan naik hanya dimungkinkan oleh adanya peningkatan efisiensi, system kerja, teknik produksi dan adanya peningkatan keterampilan tenaga kerja.

2.1.2.2.Faktor-Faktor Mempengaruhi Produktivitas

Ambar dan Rosidah (2009) Faktor yang mempengaruhi produktivitas suatu perusahaan antara lain adalah :

1. Knowledge

Knowledge lebih mengarah pada inteligensi, pemikiran dan penguasaan ilmu serta banyaknya wawasan yang dikuasi oleh seseorang, dengan demikian pengetahuan merupakan hasil proses pendidikan baik yang diperoleh secara formal maupun non formal yang memberikan partisipasi dalam pemecahan masalah, daya cipta termasuk dalam melakukan dan menyelesaikan pekerjaan.

2. Skills

Keterampilan adalah kemampuan yang bersifat kekayaan, keterampilan berhubungan dengan kapabilitas seseorang untuk melakukan atau mengerjakan pekerjaan yang bersifat teknis.

3. Abilities

Pengetahuan dan keterampilan merupakan satu kesatuan dari pembentuk kemampuan, ability merupakan kemampuan intelektual dan fisik seseorang individu dalam mengerjakan dan melakukan tugas atau pekerjaan.

4. Attitude dan Behaviors

Attitude merupakan suatu kebiasaan yang terpolakan, jika kebiasaan tersebut bersifat positif artinya apabila kebiasaan karyawan adalah baik, maka hal tersebut dapat menjamin perilaku kerja yang baik pula.

2.1.2.3.Indikator Produktivitas Kerja

Menurut Sutrisno (2017) Dibutuhkan suatu indikator untuk mengukur produktivitas yaitu sebagai berikut :

1. Kemampuan

Kemampuan adalah kapasitas seseorang untuk menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya. Kemampuan karyawan bergantung pada keterampilan yang dimiliki serta profesionalisme mereka dalam bekerja.

2. Meningkatkan hasil yang dicapai

Berusaha untuk meningkatkan hasil yang dicapai. Hasil merupakan salah satu yang dapat dirasakan baik oleh yang mengerjakan maupun yang menikmati hasil pekerjaan tersebut. Jadi, upaya untuk memanfaatkan produktivitas kerja bagi yang terlibat dalam suatu pekerjaan.

3. Semangat kerja

Ini merupakan usaha untuk lebih baik dari hari kemarin. Indikator ini dapat dilihat dari etos kerja dan hasil yang dicapai dalam suatu hari kemudian dibandingkan dengan hari sebelumnya.

4. Pengembangan diri

Senantiasa mengembangkan diri untuk meningkatkan kemampuan kerja. Pengembangan diri dapat dilakukan dengan melihat tantangan dan harapan dengan apa yang akan dihadapi. Semakin kuat tantangannya, pengembangan diri mutlak dilakukan. Begitu juga harapan untuk menjadi lebih baik pada gilirannya akan sangat berdampak pada keinginan karyawan untuk meningkatkan kemampuan.

5. Mutu

Selalu berusaha untuk meningkatkan mutu lebih baik dari yang telah lalu. Mutu merupakan hasil pekerjaan yang dapat menunjukkan kualitas kerja seorang pegawai. Jadi meningkatkan mutu bertujuan untuk memberikan hasil yang terbaik yang pada gilirannya akan sangat berguna bagi perusahaan dan dirinya sendiri.

6. Efisiensi

Perbandingan antara input atau hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan.

2.1.3. Gaya Kepemimpinan

2.1.3.1. Pengertian kepemimpinan

Sholihin (2009), kepemimpinan adalah suatu proses mengarahkan (*directing*) dan mempengaruhi (*influencing*) para bawahannya dalam kegiatan yang berhubungan dengan tugas yang dilakukan manager perusahaan agar bawahannya tersebut mau mengerahkan seluruh kemampuannya baik sebagai pribadi maupun sebagai anggota suatu tim, untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Menurut Mathis & Jackson, (2002) Gaya kepemimpinan yaitu pemimpin yang mampu melaksanakan fungsi kepemimpinannya dan berusaha agar yang dipimpinnya mampu melihat kepemimpinannya atau pihak dari luar yang sedang melakukan pengamatan terhadapnya.

Thoha, (2014) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan. Menurut Tjiptono (2006) gaya kepemimpinan adalah suatu cara interaksi dengan bawahannya yang dilakukan oleh pemimpin. Sementara itu, pendapat lain dari Nawawi, (2014)

mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi.

2.1.3.2. Macam-Macam Gaya Kepemimpinan

Keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku bawahan banyak dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Beberapa ahli mengemukakan pendapat tentang macam-macam gaya kepemimpinan, adalah sebagai berikut :

1. Gaya kepemimpinan menurut Thoha (2014) terbagi menjadi dua kategori gaya yang ekstrem yaitu :

a) Gaya kepemimpinan otoriter

Gaya kepemimpinan otoriter ini adalah gaya yang didasarkan atas kekuatan posisi dan penggunaan otoritas.

b) Gaya kepemimpinan demokratis

Gaya ini berkaitan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan

2. Gaya kepemimpinan menurut pendapat Hasibuan (2017) dibagi menjadi tiga bagian, yaitu :

a) Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan Otoriter adalah kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak tetap berada pada

pimpinan atau pengambilan kebijaksanaan dan semua keputusan ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. Orientasi kepemimpinannya difokuskan hanya untuk peningkatan produktivitas kerja karyawan dengan kurang memperhatikan perasaan dan kesejahteraan bawahan.

b) Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan Partisipatif yaitu apabila dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara selalu membuka komunikasi antara pemimpin dan bawahan, menciptakan kerja sama yang serasi serta menumbuhkan partisipasi dan loyalitas para bawahan. Pemimpin memberikan motivasi kepada bawahan untuk merasa ikut memiliki perusahaan. Bawahan juga harus memberikan partisipasi dalam bentuk saran, ide dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. Pemimpin partisipatif akan mendorong kemampuan bawahan dalam mengambil keputusan. Dengan demikian, pemimpin memberikan pembinaan terhadap bawahan untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar.

c) Kepemimpinan Delegatif

Kepemimpinan Delegatif yaitu seorang pemimpin memberikan tanggung jawab penuh terhadap suatu urusan

sehingga bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya. Pada prinsipnya pemimpin bersikap menyerahkan dan mengatakan kepada bawahan inilah pekerjaan yang harus saudara kerjakan, saya tidak peduli, terserah saudara bagaimana mengerjakannya asal pekerjaan tersebut bisa diselesaikan dengan baik. Dalam hal ini bawahan sangat dituntut memiliki kematangan pekerjaan (kemampuan) maupun kematangan dalam hal psikologis (kemauan). Kematangan pekerjaan dikaitkan dengan kemampuan untuk melakukan sesuatu yang berdasarkan pengetahuan dan keterampilan. Kematangan psikologis dikaitkan dengan kemauan atau motivasi untuk melakukan sesuatu yang erat kaitannya dengan rasa yakin dan keterikatan

3. Gaya kepemimpinan menurut Sutikno (2014) mengatakan gaya kepemimpinan atau perilaku kepemimpinan atau sering disebut tipe kepemimpinan. Tipe kepemimpinan adalah sebagai berikut :

- a) Tipe Otokratik

Tipe kepemimpinan ini menganggap bahwa kepemimpinan adalah hak pribadinya (pemimpin), sehingga

ia tidak perlu berkonsultasi dengan orang lain dan tidak boleh ada orang lain yang turut campur. Seorang pemimpin otokratik akan menunjukkan sikap yang menonjolkan personalnya, dan selalu mengabaikan peranan bawahan dalam proses pengambilan keputusan, tidak mau menerima saran dan pandangan bawahannya.

b) Tipe Kendali Bebas atau Masa Bodo (Laissez Faire)

Tipe kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari tipe kepemimpinan otokratik. Dalam kepemimpinan tipe ini sang pemimpin biasanya menunjukkan perilaku yang pasif dan seringkali menghindar diri dari tanggung jawab. Seorang pemimpin yang kendali bebas cenderung memilih peran yang pasif dan membiarkan organisasi berjalan menurut temponya sendiri. Gaya kepemimpinan seperti ini mempunyai keyakinan yang besar bahwa dengan memberikan kebebasan kepada karyawan maka tujuan usaha organisasi atau perusahaan akan cepat berhasil.

c) Tipe Paternalistik

Persepsi seorang pemimpin yang paternalistik tentang peranannya dalam kehidupan organisasi dapat dikatakan diwarnai oleh harapan bawahan kepadanya. Harapan bawahan berwujud keinginan agar pemimpin mampu berperan sebagai bapak yang bersifat melindungi

dan layak dijadikan sebagai tempat bertanya dan untuk memperoleh petunjuk, memberikan perhatian terhadap kepentingan dan kesejahteraan bawahannya. Pemimpin yang paternalistik mengharapkan agar legitimasi kepemimpinannya merupakan penerimaan atas peranannya yang dominan dalam kehidupan organisasi.

d) Tipe Kharismatik

Pemimpin yang memiliki karakter khusus yaitu daya tarik personal yang sangat memikat sehingga dengan mudah memiliki pengikut yang sangat besar dan tidak semua para pengikut ini mampu menjelaskan penyebab pemimpin tersebut dikagumi. Sampai saat ini, para ahli belum menemukan secara kongkrit penyebab pemimpin memiliki kharisma. Yang diketahui ialah bahwa pemimpin yang demikian mempunyai daya penarik yang amat besar.

e) Tipe Militeristik

Pemimpin tipe militeristik berbeda dengan seorang pemimpin organisasi militer. Pemimpin yang bertipe militeristik ialah pemimpin dalam menggerakkan bawahannya lebih sering mempergunakan sistem perintah, senang bergantung kepada pangkat dan jabatannya, dan senang kepada formalitas yang berlebih-lebihan. Menuntut

disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahannya, dan sukar menerima kritikan dari bawahannya.

f) Tipe Pseudo-demokratik

Tipe ini disebut juga tipe kepemimpinan manipulatif atau semi demokratik. Tipe kepemimpinan seperti ini mempunyai ciri-ciri pemimpin yang selalu berusaha mengemukakan keinginan-keinginannya dan membuat sebuah susunan kepanitiaan, dengan pura-pura bernegosiasi hanya untuk mencari pembenaran dan mengesahkan saran-sarannya. Tipe pemimpin seperti ini menjadikan demokrasi sebagai selubung untuk memperoleh kemenangan tertentu. Pemimpin yang bertipe pseudo-demokratik hanya tampaknya saja bersikap demokratis padahal sebenarnya dia bersikap otoriter. Pemimpin ini menganut demokrasi semu dan lebih mengarah kepada kegiatan pemimpin yang otoriter dalam bentuk yang halus, samar-samar.

g) Tipe Demokratik

Tipe pemimpin ini selalu menerima semua pendapat dan saran-saran dari semua bawahannya dalam forum musyawarah untuk mencapai sebuah kesepakatan bersama. Kepemimpinan demokratik adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis, dan terarah. Kegiatan-kegiatan pengendalian dilaksanakan secara tertib dan bertanggung jawab.

Pembagian tugas disertai pelimpahan wewenang dan tanggung jawab yang jelas, memungkinkan setiap anggota berpartisipasi secara aktif.

2.1.3.3.Indikator Gaya kepemimpinan

Menurut Luthans (2011) gaya kepemimpinan dapat diukur dengan menggunakan indikator sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Direktif

Yaitu gaya kepemimpinan yang mempunyai hubungan yang positif dengan kepuasan dan harapan bawahan. Atasan sering memberikan perintah atau lugas khusus (otokratis). Tipe ini merupakan praktik kepemimpinan otoriter, anggota atau bawahan tidak pernah berkesempatan untuk berpartisipasi dalam mengemukakan pendapat, apalagi dalam pengambilan keputusan gaya seperti ini di dasarkan pada penggunaan kekuatan, kekuasaan dan wewenang memberikan petunjuk spesifik untuk kinerja bawahannya. Pemimpin tipe kepemimpinan Direktif ini menganggap kepemimpinannya merupakan hak pribadinya dan berpendapat bahwa ia dapat menentukan apa saja dalam organisasi, tanpa mengadakan konsultasi dengan bawahan-bawahannya yang melaksanakan. Pelaksanaanya sangat tegang pula, sehingga lebih tepat apabila kepemimpinan atau tipe pemimpin ini dimanfaatkan untuk keadaan darurat,

dimana suatu konsultasi dengan bawahan sudah tidak mungkin lagi.

2. Kepemimpinan Suportif

Yaitu gaya kepemimpinan yang selalu bersedia menjelaskan segala permasalahan pada bawahan, mudah didekati dan memuaskan hati para karyawan. Pemimpin tipe ini biasanya menunjukkan sikap yang ramah dan menunjukkan kepedulian pada bawahannya, mempertimbangkan kebutuhan dari para bawahan, menunjukkan perhatiannya untuk menciptakan kesejahteraan dan ramah lingkungan kerja. Hal ini termasuk meningkatkan motivasi dari diri dan membuat pekerjaan lebih menarik.

Gaya seperti ini sangat efektif ketika menghadapi pekerjaan yang sulit, stress, membosankan atau berbahaya. Perilaku ini sangat diperlukan dalam situasi dimana tugas atau hubungan fisik atau psikologisnya kurang baik.

3. Kepemimpinan Partisipatif

Yaitu gaya kepemimpinan yang meminta dan menggunakan saran-saran bawahan dalam rangka mengambil keputusan. Perilaku pemimpin yang partisipatif mengharapkan adanya saran-saran dari bawahan dalam proses pengambilan keputusan. Dengan demikian,

bawahannya merasa lebih dihargai oleh atasannya karena mereka dianggap mampu berperan dalam pengambilan keputusan. Dengan gaya kepemimpinan seperti ini, hubungan antara pemimpin dengan bawahan akan terjaga dengan baik.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa terdapat beberapa tipe pemimpin dalam sebuah organisasi. Setiap tipe memiliki cara memimpin anggota organisasi yang berbeda-beda. Namun tipe kepemimpinan demokratis merupakan tipe pemimpin yang paling baik karena bawahan bisa menyampaikan pemikiran atau idenya untuk dapat membuat organisasi lebih baik.

2.1.4. Perencanaan Karir

2.1.4.1. Pengertian Perencanaan Karir

Menurut Hasibuan (2017) karir adalah rangkaian sikap dan perilaku yang berkaitan dengan pengalaman dan aktivitas kerja selama rentang waktu kehidupan seseorang dan rangkaian aktivitas kerja yang terus berkelanjutan. Dengan demikian karir seorang individu melibatkan rangkaian pilihan dari berbagai macam kesempatan. Jika ditinjau dari sudut pandang organisasi, karir melibatkan proses dimana organisasi memperbaharui dirinya sendiri untuk menuju efektivitas

karir yang merupakan batas dimana rangkaian dari sikap karir dan perilaku dapat memuaskan seorang individu.

Menurut Irianto (2001: 93) terdapat dua pendekatan untuk memahami makna karir, yaitu : pendekatan pertama memandang karir sebagai pemilikan (*a property*) dan/atau dari *occupation* atau organisasi. Pendekatan ini memandang bahwa karir sebagai jalur mobilitas di dalam organisasi yang tunggal seperti jalur karir di dalam fungsi marketing, yaitu menjadi *sales representative*, manajer produk, manajer marketing distrik, manajer marketing regional, dan wakil presiden divisional marketing dengan berbagai macam tugas dan fungsi pada setiap jabatan.

Pendekatan kedua memandang karir sebagai suatu properti atau kualitas individual dan bukan *occupation* atau organisasi. Pendekatan ini memandang bahwa karir merupakan perubahan-perubahan nilai, sikap, dan motivasi yang terjadi pada setiap individu/pegawai.

Menurut Hasibuan (2017) Perencanaan Karir merupakan proses dimana karyawan karyawan menyeleksi tujuan karir dan jenjang karir menuju tujuan-tujuan tersebut. Jalur karir adalah konsekuensi dari pekerjaan tertentu yang dikaitkan dengan peluang tersebut. Kedua proses tersebut saling kait mengait. Perencanaan suatu karir mencakup identifikasi alat-alat untuk mencapai cita-cita akhir, sedangkan jalur karir (dalam konteks perencanaan karir) merupakan alat untuk mencapai sasaran tersebut.

2.1.4.2. Unsur-unsur Program Perencanaan Karir

Ada empat unsur program perencanaan karir yang jelas. Unsur-unsur yang dimaksud adalah :

- 1) Penilaian individu tentang kemampuan, minat, kebutuhan karir dan tujuan,
- 2) Penilaian organisasi tentang kemampuan dan kesanggupan pegawai,
- 3) Komunikasi informasi mengenai kebebasan memilih dan kesempatan karir pada organisasi,
- 4) Penyuluhan karir untuk menentukan tujuan-tujuan realistis dan rencana untuk pencapaiannya.

2.1.4.3. Elemen Utama Perencanaan Karir (*Career Planning*)

Menurut Hasibuan (2017) perencanaan karir terdiri atas 2 (dua) elemen utama yaitu sebagai berikut :

1. Perencanaan Karir Individual (*Individual Career Planning*)

Perencanaan karir individual terfokus pada individu yang meliputi latihan diagnostic, dan prosedur untuk membantu individu tersebut menentukan “siapa saya” dari segi potensi dan kemampuannya.

Perencanaan karir individual meliputi :

- a. Penilaian diri untuk menentukan kekuatan, kelemahan, tujuan, aspirasi, preferensi,

kebutuhan, ataupun jangka karirnya (*career anchor*)

- b. Penilaian pasar tenaga kerja untuk menentukan tipe kesempatan yang tersedia baik di dalam maupun di luar organisasi
- c. Penyusunan tujuan karir berdasarkan evaluasi diri
- d. Pencocokan kesempatan terhadap kebutuhan dan tujuan serta pengembangan strategi karir
- e. Perencanaan transisi karir.

2. Perencanaan Karir Organisasional (*Organizational Career Planning*)

Perencanaan karir organisasional mengintegrasikan kebutuhan SDM dan sejumlah aktivitas karir dengan lebih menitikberatkan pada jenjang atau jalur karir (*career path*).

Tujuan program perencanaan karir organisasional adalah :

- a) Pengembangan yang lebih efektif tenaga berbakat yang tersedia.
- b) Kesempatan penilaian diri bagi karyawan untuk memikirkan jalur-jalur karir tradisional atau jalur karir yang baru.

- c) Pengembangan sumber daya manusia yang lebih efisien di dalam dan di antara divisi dan/atau lokasi geografis
- d) Kepuasan kebutuhan pengembangan pribadi karyawan
- e) Peningkatan kinerja melalui pengalaman on the job training yang diberikan oleh perpindahan karir vertical dan horizontal
- f) Meningkatkan loyalitas dan motivasi karyawan yang dapat menyebabkan berkurangnya perputaran karyawan
- g) Suatu metode penentuan kebutuhan pelatihan dan pengembangan.

2.1.4.4. Beberapa tahap yang perlu kita lakukan dalam proses perencanaan karir. Tahap tersebut yaitu :

Menurut Hasibuan (2017) menjabarkan bahwa terdapat dua analisis tentang proses perencanaan karir yakni sebagai berikut;

1. Analisis Kebutuhan Karir Individu

Analisis kebutuhan karir individu, dalam hubungannya dengan karir pegawai, adalah proses mengidentifikasi potensi (kekuatan) dan kelemahan yang dimiliki oleh seorang pegawai, agar dengan demikian karir

pegawai yang bersangkutan dapat direncanakan dan dikembangkan sebaik-baiknya. Pada dasarnya, analisis kebutuhan karir individu ini dilakukan oleh dua pihak, yaitu atasan langsung dan pegawai itu sendiri. Kedua belah pihak ini harus bekerja sama sebaik-baiknya sehingga kebutuhan karir pegawai dapat diidentifikasi sebaik-baiknya. Menurut Hasibuan (2017) Sedikitnya ada dua cara untuk mengidentifikasi kebutuhan karir pegawai yaitu:

a. *Career By Objective*

Melalui cara pertama (CBO), pegawai dibimbing untuk menjawab beberapa pertanyaan tentang dirinya sendiri, yaitu :

- Dimana saya saat ini ? Pertanyaan ini dimaksudkan untuk membantu pegawai mengingat kembali apa saja yang pernah dicapainya di masa lalu, dan kegagalan apa saja yang pernah dialaminya. Dengan kata lain, pertanyaan ini menggiring si pegawai untuk mengkaji kembali perjalanan hidup yang pernah ia lalui, serta memberi tanda pada bagian-bagian terpenting dalam perjalanan hidup itu, di mana ia sukses, di mana pula ia gagal.
- Siapa saya ? Pertanyaan ini dimaksudkan untuk membantu pegawai menemukan jati dirinya. Pegawai

dibimbing untuk menjenguk isi jiwanya sendiri dan menjawab

- Apa kelebihan dan kekurangan saya ? Apa bakat saya ? Apakah saya punya bakat menjadi pemimpin ? Apakah saya pemberani ? Penakut ? Jujur ? dan seterusnya.
- Apa yang sebenarnya ingin saya capai ? Pertanyaan ini dimaksud untuk membantu pegawai memformulasikan cita-citanya sendiri secara realistis. Ia dibantu untuk menjawab: Apakah dengan kemampuan yang saya miliki ini, saya tanpa sadar mendambakan sesuatu yang terlalu muluk ? Apakah justru cita- cita saya terlalu rendah ? Pesimis ? Kurang ambisius ?
- Pekerjaan apakah yang paling cocok bagi saya? Pertanyaan ini mendorong pegawai untuk berpikir lebih realistis dan praktis. Ia dituntut untuk memilih. Ia dituntut untuk menentukan nasibnya sendiri. Apakah saya cocok bekerja dilapangan yang membutuhkan keterampilan teknis? Apakah saya cukup punya bakat dan kemauan untuk bekerja “ dibelakang meja”, untuk memikirkan hal- hal yang teoritis dan konseptual ?
- Jabatan apa yang paling cocok untuk saya ? Pertanyaan ini sudah menjurus ke jabatan-jabatan yang ada didalam

organisasi tempat si pegawai bekerja. Cocokkah saya staf marketing ? Atau saya justru lebih cocok bekerja sebagai staf keuangan dan sebagainya.

b. Analisis Peran – Kompetensi

Yang dimaksud dengan analisis peran kompetensi disini adalah analisis untuk mengetahui peran (atau jabatan) apa yang paling sesuai untuk seorang pegawai, kemudian mengkaji kompetensi apa saja yang telah dikuasai oleh si pegawai dan kompetensi mana yang belum dikuasai. Contoh peran atau jabatan dalam sebuah pusdiklat, misalnya, antara lain :

- Evaluator
- Fasilitator tim
- Konselor
- Penulis bahan ajar
- Instruktur
- Manajer diklat
- Pemasar (marketer)
- Spesialis media
- Analisis kebutuhan diklat
- Administrator program
- Perancang program
- Perencanaan strategis

- Penganalisis tugas
- Peneliti
- Pengembang kurikulum

2. Tahapan Perjalanan Karir

Menurut Hasibuan (2017) secara umum, tahapan perjalanan karir seseorang dapat dikelompokkan ke dalam 5 (lima) tahapan yang didasarkan pada usia, yaitu :

a. Tahap Pertumbuhan

Periode dari lahir sampai usia 14 tahun. Orang mengembangkan konsep diri dengan mengidentifikasi diri dan berinteraksi dengan orang lain (keluarga, teman, guru, dll)

b. Tahap Penjelajahan

Usia 15-24 tahun. Secara serius menjelajahi berbagai alternatif kedudukan, berusaha mencocokkan alternatif tersebut dengan minat dan kemampuan.

c. Tahap Penetapan Tujuan

Usia 24-44 tahun. Jantung dari kehidupan kerja, terdiri dari :

- *Sub Tahap Percobaan*

Usia 25-30 tahun. Menentukan apakah bidang pilihannya cocok, jika tidak maka akan mengubahnya.

- ***Sub Tahap Pematapan***

Usia 30-40 tahun. Kedudukan diperusahaan ditetapkan dan perencanaan karir lebih eksplisit (tegas) dijalankan.

- ***Sub Tahap Krisis Pertengahan Karir***

Membuat penilaian baru yang besar atas kemajuan mereka sehubungan dengan ambisi dan tujuan awal karir.

d. **Tahap Pemeliharaan**

Usia 45-60 tahun. Menciptakan suatu tempat di dunia kerja dan kebanyakan usaha sekarang diarahkan pada memelihara tempat tersebut.

e. **Tahap Kemerosotan**

Orang menghadapi prospek harus menerima berkurangnya level kekuasaan dan bertanggungjawab.

2.1.4.5. Indikator Perencanaan Karir

Menurut Hasibuan (2017) Perencanaan karir dapat dilakukan dengan 3 cara, yaitu:

- Pendidikan karir yakni adanya pemberian pengembangan pendidikan kepada karyawan agar memiliki kompetensi yang sesuai dengan kompetensi jabatan yang dibutuhkan
- Penyediaan informasi. Organisasi memberikan informasi secara terbuka mengenai prosedur perencanaan karir yang diberikan kepada karyawan
- Bimbingan karir. Organisasi melakukan pembimbingan kepada karyawan untuk meningkatkan jenjang karirnya di perusahaan.

2.1.4.6. Manfaat Perencanaan Karir

Menurut Hasibuan (2017) dengan adanya perencanaan karir, maka perusahaan dapat :

- a) Menurunkan tingkat perputaran karyawan (*turnover*), dimana perhatian terhadap karir individual dalam perencanaan karir yang telah ditetapkan akan dapat meningkatkan loyalitas pada perusahaan dimana mereka bekerja, sehingga akan memungkinkan menurunkan tingkat perputaran karyawan.
- b) Mendorong pertumbuhan, dimana perencanaan karir yang baik akan dapat mendorong semangat kerja karyawan untuk tumbuh dan berkembang, dengan demikian motivasi karyawan dapat terpelihara.

- c) Memenuhi kebutuhan-kebutuhan organisasi akan sumber daya manusia di masa yang akan datang.
- d) Memberikan informasi kepada organisasi dan individu yang lebih baik mengenai jalur potensial karir di dalam suatu organisasi.
- e) Mengembangkan pegawai yang dapat dipromosikan, perencanaan karir membantu membangun penawaran internal atas talenta yang dapat dipromosikan untuk mempertemukan dengan lowongan yang disebabkan oleh masa pension, berhenti bekerja dan pengembangan.

2.1.5. Budaya Organisasi

2.1.5.1. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan budaya kerja, karena selalu dihubungkan dengan kinerja (performance) sumber daya manusia. Semakin kuat budaya organisasi, semakin kuat keinginan untuk berprestasi. Suatu organisasi yang mempunyai budaya organisasi yang kuat bahkan dapat “terlihat” atau teramati oleh organisasi yang mengamati.

Menurut Peter. F Drucker dalam Pabundu (2012) budaya organisasi dapat digunakan untuk penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang penerapannya dilakukan secara tetap oleh

suatu organisasi atau kelompok yang kemudian diturunkan kepada anggota baru sebagai cara yang tepat untuk menyelesaikan, memahami, memikirkan dan merasakan terhadap masalah yang terkait.

Dessler (2015) mendefinisikan budaya Organisasi merupakan seperangkat nilai yang dianut bersama dan bersifat dominan dan bersangkutan (koheren) yang terungkap dalam bentuk simbolik. Menurut Collindalam Baraweri. (2015) Budaya Organisasi adalah aturan dan sikap serempak yang dipegang atau dimiliki oleh satu kelompok atau organisasi dapat berupa simbol-simbol ritual dan bahasa yang digunakan oleh anggota organisasi serta mengandung karakter yang khas dari organisasi

2.1.5.2. Tingkatan Budaya Organisasi

Tingkatan Budaya dalam organisasi dibagi menjadi 3 tingkatan, dari yang terlihat dalam perilaku sampai pada yang tersembunyi. (Daft.2012, h 125)

1. Artefak

Artefak merupakan bagian budaya yang terlihat, yang dapat dilihat, didengar dan diamati oleh anggota organisasi. Artefak lisan, perilaku, dan manifestasi nyata dari budaya organisasi seperti berpakaian, pola pikir, simbol fisik, slogan, upacara resmi organisasi dan tata ruang kantor.

2. Nilai-nilai yang mendukung

Nilai adalah dasar evaluasi yang difungsikan organisasi untuk menilai keadaan dan hal-hal lain yang ada dalam organisasi yang diinterpretasikan dalam cerita, bahasa dan simbol yang digunakan oleh anggota organisasi untuk menunjukkan diri mereka.

3. Asumsi dasar

Adalah penilaian yang dirasakan oleh anggota organisasi tentang diri mereka sendiri, tentang orang lain.

2.1.5.3. Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut Rivai (2013) ada 7 karakteristik primer yang merupakan hakikat dari budaya organisasi, ketujuh karakteristik tersebut yaitu :

1. Inovasi dan pengambilan resiko, sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil resiko.
2. Perhatian, sejauh mana karyawan diharapkan memperhatikan presisi (kecermatan dan analisis).
3. Orientasi hasil, sejauh mana manajemen memfokuskan pada hasil, bukan pada teknik dan proses.
4. Orientasi orang, sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek keberhasilan orang-orang dalam organisasi.
5. Orientasi Tim, sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan kepada tim bukannya individu-individu.

6. Keagresifan, sejauh mana orang-orang itu agresif (kreatif) dan kompetitif.
7. Kemantapan, sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya *status quo* (mempertahankan keadaan yang sekarang tetap seperti keadaan sebelumnya).

2.1.5.4. Fungsi Budaya Organisasi

Pabundu (2012) menyebutkan terdapat sepuluh fungsi primer budaya organisasi yaitu :

- Sebagai pembeda terhadap lingkungan, organisasi maupun kelompok lain.
- Sebagai perekat bagi anggota organisasi dalam suatu organisasi.
- Mencerminkan taraf lingkungan kerja dirasakan positif dan mendukung.
- Sebagai mekanisme dalam memadu dan membentuk sikap serta keberadaan perilaku anggota-anggota organisasi
- Sebagai integrator
- Membentuk perilaku bagi anggota-anggota organisasi
- Sebagai saran untuk menyelesaikan masalah-masalah pokok organisasi
- Sebagai acuan dalam menyusun perencanaan pemasaran, segmentasi pasar, penentuan positioning yang akan dikuasai perusahaan tersebut
- Sebagai alat komunikasi

- Sebagai pembentuk budaya berinovasi

2.1.5.5.Indikator Budaya Organisasi

Dimensi budaya organisasi menurut Robbins, (2015:721) yang secara keseluruhan adalah sebagai berikut :

1. Inovasi dan pengambilan risiko (*Innovation and risk taking*). Tingkatan dimana para karyawan terdorong untuk berinovasi dan mengambil risiko.
2. Perhatian yang rinci (*Attention to detail*). Suatu tingkatan dimana para karyawan diharapkan memperlihatkan kecermatan (*precision*), analisis dan perhatian kepada rincian.
3. Orientasi hasil (*Outcome orientation*). Tingkatan dimana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil.
4. Orientasi pada manusia (*People orientation*). Suatu tingkatan dimana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil – hasil pada orang–orang anggota organisasi itu.
5. Orientasi tim (*Team orientation*). Suatu tingkatan dimana kegiatan kerja diorganisir di sekitar tim – tim, bukannya individu – individu.
6. Keagresifan (*Aggressiveness*). Suatu tingkatan dimana orang – orang (anggota organisasi) itu memiliki sifat agresif dan kompetitif dan bukannya santai – santai.

7. Stabilitas (*Stability*). Suatu tingkatan dimana kegiatan organisasi menekankan di pertahankannya *status quo* daripada pertumbuhan

2.2. Penelitian Terdahulu

Beberapa studi atau penelitian mengenai produktivitas karyawan serta faktor-faktor yang mempengaruhinya, peneliti rangkum kedalam tabel 2.1 berikut ini;

Tabel 2.1.

Penelitian terdahulu

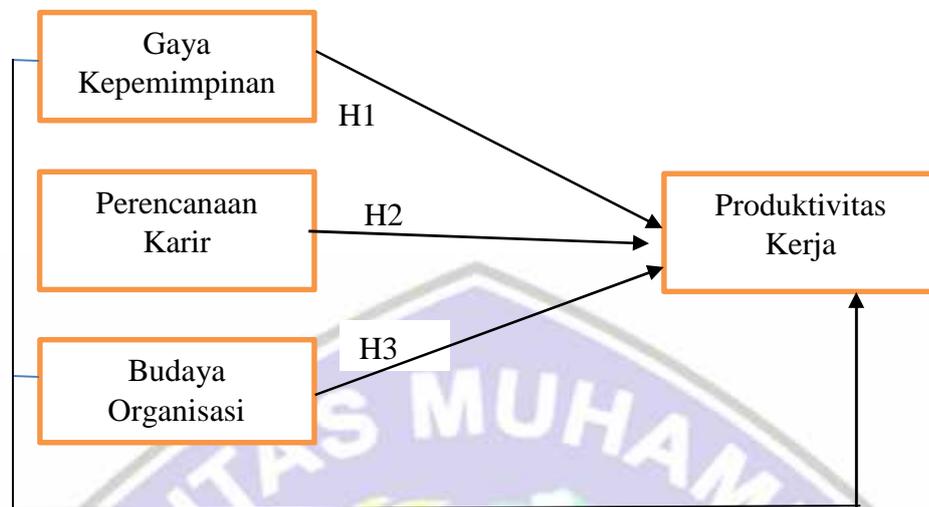
Peneliti/Penerbit	Judul	Hasil Penelitian
Zebua, Martin Jurnal Media Mahardhika Vol. 15 No. 3 Mei 2017	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Coca-Cola Cabang Malang	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan pada gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional terhadap produktivitas kerja karyawan secara simultan maupun parsial
Supendy, Rustam & Harsum Jurnal Mega Aktiva	Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Produktivitas Karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Kendari	Hasil penelitian menemukan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap

ISSN 2086-1974 Volume 7 Nomor 2 Agustus 2018		peningkatan produktivitas karyawan PT. Pos Indonesia Kendari
F andi Budi p Patricia Dhiana Paramita Heru Sri Wulan <i>Journal Of Management</i> Volume 2 No.2 Maret 2016	Pengaruh Pengembangan Karir Dan Komunikasi Terhadap Komitmen Karyawan Yang Berdampak Pada Produktivitas Kerja(studi kasus karyawan di CV. TIRTA MINERVA SEMARANG)	Hasil penelitian inimenemukan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen dan peningkatan produktivitas kerja karyawan
Risnawan, Wawan Jurnal Dinamika Volume 5 Nomor 1 2018	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Di Dinas Cipta Karya, Kebersihan Dan Tata Ruang Kabupaten Ciamis	Budaya organisasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan
Satriadi, Dimas Jurnal benefita Volume 2 Nomor 1 Februari 2017	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Pada Bank BRI Tanjungpinang	Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan

2.3. Kerangka Penelitian

Kerangka pikir penelitian di buat untuk menggambarkan bagaimana keterkaitan antara variabel independen terhadap variabel dependen. Kerangka pemikiran merupakan hasil ide pemikiran tentang rencana objek penelitian yang akan diteliti dengan rencana penggunaan alat analisis untuk menarik kesimpulan. Dalam penelitian ini variabel independen yang digunakan adalah gaya kepemimpinan, perencanaan karir dan budaya organisasi sedangkan untuk variabel dependen yang digunakan adalah produktifitas kerja. Berdasarkan penjabaran tersebut maka dapat diuraikanterkait variabel-variabel penelitian Gaya Kepemimpinan, Perencanaan Karir, dan Budaya Organisasi terhadap Produktivitas Kerja Karyawankedalam kerangka pemikiran penelitiansebagai berikut :





Gambar 1.1. Kerangka pemikiran penelitian

2.4. Pengembangan Hipotesis

Sugiyono (2012:93) Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian dan dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Hipotesis penelitian diperlukan untuk mengetahui dan menjelaskan hubungan pengaruh parsial dan simultan antara variabel independen terhadap perubahan yang terjadi pada variabel dependen.

- a. Hubungan Gaya Kepemimpinan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan

Produktivitas kerja merupakan hasil perbandingan antara masukan yang dicapai dengan peran sumber daya manusia artinya seorang tenaga kerja dinilai produktif jika mampu menghasilkan output

(produk) sesuai dengan standard yang ditentukan dalam satuan waktu yang singkat. Salah satu cara untuk terus meningkatkan produktifitas adalah melalui pengawasan pemimpin. Ada banyak cara dan gaya pemimpin dalam melakukan pengawasan terhadap bawahannya. Menurut Nawawi, (2014). menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para bawahannya. Pemimpin perusahaan yang menerapkan gaya kepemimpinan yang baik akan membentuk kedekatan dengan karyawannya dan terjalin hubungan yang baik diantara mereka sehingga karyawan akan terdorong untuk terus meningkatkan produktivitas kerjanya sebagai respon positif atas gaya kepemimpinan dan suportif, partisipatif dan direktif yang diaplikasikan oleh pemimpin perusahaan.

Berdasarkan penjabaran tersebut maka hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut;

H1: Diduga Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan.

b. Hubungan Perencanaan Karir terhadap Produktivitas Kerja Karyawan

Menurut Hasibuan (2017) Perencanaan Karir merupakan proses dimana karyawan-karyawan menyeleksi tujuan karir dan jenjang karir menuju tujuan-tujuan tersebut. Jalur karir adalah konsekuensi dari pekerjaan tertentu yang dikaitkan dengan peluang tersebut. Kedua

proses tersebut saling kait mengait. Penyampaian informasi perencanaan jenjang karir yang diberlakukan oleh perusahaan sebaiknya tersampaikan dengan jelas kepada karyawan. Hal ini untuk memotivasi karyawan meningkatkan kemampuannya untuk menghasilkan produktivitas kerja yang terus meningkat untuk memperoleh peluang jenjang karir yang telah disampaikan perusahaan kepada karyawan tersebut. dengan adanya kejelasan perencanaan karir karyawan akan menjadi lebih giat dalam bekerja sehingga produktivitasnya akan terus meningkat.

Berdasarkan pemaparan tersebut maka hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut;

H2: Diduga Perencanaan Karir berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan.

c. Hubungan Budaya Organisasi terhadap Produktivitas Kerja Karyawan

Peningkatan produktivitas dapat terwujud jika karyawan memiliki pemahaman dan sikap yang positif terhadap produktivitas kerja agar dapat menjadi pendorong untuk bekerja lebih baik. Karena itu, pihak perusahaan perlu mengembangkan suatu tatanan panduan dan acuan dalam bekerja, antara lain dengan memberdayakan nilai-nilai positif sebagai landasan perilaku bagi setiap individu yang bekerja di dalam suatu perusahaan. Nilai-nilai positif perusahaan (corporate values) ini biasa dikenal dengan budaya perusahaan atau budaya organisasi. Senada dengan hal tersebut, Daft (2012) yang mengatakan budaya organisasi

adalah sekumpulan nilai keyakinan pemahaman dan norma pokok yang dibagi bersama oleh anggota suatu organisasi. Artinya, budaya suatu organisasi merupakan dasar atas pemahaman bersama yang dimiliki para anggota mengenai organisasi itu, seperti bagaimana cara menyelesaikan suatu masalah dan cara para anggota berperilaku (Robbins, 2015).

Berdasarkan penjabaran tersebut maka hipotesis ketiga yang diajukan pada penelitian ini adalah sebagai berikut;

H3: Diduga Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan.

d. Hubungan Gaya Kepemimpinan, Perencanaan Karir dan Budaya Organisasi terhadap Produktivitas Kerja Karyawan

Sebagaimana yang telah dipaparkan dalam pembahasan sebelumnya bahwa gaya kepemimpinan, perencanaan karir dan budaya organisasi memiliki hubungan yang positif terhadap produktivitas kerja karyawan dan memiliki pengaruh yang signifikan dalam mendorong peningkatan produktivitas kerja karyawan oleh sebab itu maka hipotesis yang diajukan untuk mengetahui pengaruh simultan dari variabel independent tersebut terhadap produktivitas kerja karyawan adalah sebagai berikut;

H4: Diduga Gaya Kepemimpinan, Perencanaan Karir dan Budaya Organisasi bersama-sama berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja Karyawan.