

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah pemanfaatan suatu individu untuk mencapai tujuan organisasi Menurut Mondy dan Mondy (dalam Wahjono, 2015: 14), menurut Dessler (dalam Wahjono, 2015:14) MSDM adalah serangkaian kegiatan yang dilakukan dalam menangani manusia atau aspek personal dalam pekerjaan manajemen. Pekerjaan manajemen itu termasuk hal-hal sebagai berikut:

1. Melakukan Analisis Jabatan, 2. Merencanakan kebutuhan tenaga kerja, 3. Melakukan seleksi kandidat, 4. Melakukan orientasi dan pelatihan pada karyawan baru, 5. Mengelolah upah dan gaji, 6. Menyediakan insentif dan keuntungan, 7. Menilai kiberja, 8. Berkomunikasi, 9 Pelatihan dan pengembangan manajer, 10. Membangun komitmen karyawan.

Dalam pekerjaan tersebut seorang SDM yang handal harus dapat memajemen kemampuan mereka secara maksimal agar tujuan dalam ornganisasi dapat tercapai.

#### **B. Pengertian *Self Management***

*Self management* adalah kemampuan dalam diri seseorang untuk memunculkan dan memonitor sendiri pikiran, perasaan, dan perilaku untuk mencapai tujuan tertentu (Adicondro, 2011). Menurut Gerhardt (dalam Muafi, 2010) *self management* adalah usaha dari individu untuk mengendalikan perilakunya sendiri.

*Self management* tentu memiliki tujuan yang jelas yaitu agar setiap individu dapat mengembangkan perilaku diri yang lebih adaptif. Konsep dari self management adalah:

- a. Proses perubahan kebiasaan diri dengan strategi melalui pengolahan diri secara internal ataupun eksternal
- b. Penerimaan diri terhadap perilaku untuk menumbuhkan motivasi diri.
- c. Partisipasi diri untuk menjadi agen perubahan
- d. Generalisasi dan menetapkan hasil akhir agar individu dapat menerima tanggung jawab menjalankan strategi kehidupan sehari- hari.
- e. Perubahan bisa ada dengan individu menggunakan keterampilan untuk mengatasi masalah.
- f. Agar individu dapat menempatkan diri disituasi yang dapat menghambat dan belajar untuk mencegah hal tersebut.
- g. Agar dapat mengelola diri mereka dalam pengindraan terhadap hal yang tidak baik dan meningkatkan pada hal yang baik. (Suwanto, 2016)

### **1. Tahap *Self Management***

*Self management* memiliki tahap untuk mengetahui tingkat manajemen diri setiap individu, menurut Gerhardt (dalam Muafi, 2010) ada 4 tahap *self management*:

#### *a. Self Assasment*

Pada tahap ini individu harus dapat menentukan pandangan dengan tujuan merek

*b. Goal Setting*

Pada tahap ini individu harus dapat menetapkan dan berpegang Teguh terhadap tujuan yang mereka inginkan

*c. Self Monitoring*

Pada tahap ini individu harus aktif monitor dari situasi yang mungkin dapat dimanfaatkan untuk mencapai tujuan.

*d. Self Evaluation*

Pada tahap ini individu harus mengevaluasi dan menyaring perencanaan yang penting dapat mencapai tujuan.

Dari ke-empat tahapan tersebut kita bisa mengetahui apakah individu memiliki *self management* yang baik atau tidak baik.

### **C. Pengertian Kompetensi**

Pada setiap organisasi dibentuk agar bisa mencapai tujuan tertentu, dan jika tercapai, baru dapat disebut sebagai suatu keberhasilan. Agar mencapai keberhasilan dibutuhkan landasan yang kuat: kompetensi kepemimpinan, kompetensi pekerja, mampu memaksimalkan kompetensi.

Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterlampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut (Wibowo 2015: 271).

Dari penjelasan tersebut dengan karakteristik kemampuan yang dilandasi keterlampilan dan pengetahuan dalam setiap pekerjaan merupakan suatu hal yang terpenting untuk dapat menunjukkan kompetensi setiap orang.

## **1. Karakteristik *Self competence***

Menurut Wibowo (2015: 273) ada lima tipe karakteristik kompetensi, yaitu sebagai berikut:

- a. Motif adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan orang yang menyebabkan tindakan.
- b. Sifat adalah karakteristik fisik dan respons yang konsisten terhadap situasi atau informasi.
- c. Konsep diri adalah sikap, nilai-nilai, atau citra diri seseorang
- d. Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki orang dalam bidang spesifik.
- e. Keterampilan adalah kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu.

Dari penjelasan diatas seorang individu jika memiliki salah satu karakteristik diatas itu menjelaskan bahwa individu tersebut sudah memiliki kompetensi untuk dapat ditingkatkan dan menjadi lebih baik lagi. Kita dapat meningkatkan kemampuan kita dengan terus belajar dan seiring waktu kemampuan itu bisa menjadi dasar kompetensi kita.

## **2. Tipe Kompetensi**

Tipe kompetensi yang berbeda dikaitkan dengan aspek perilaku individu dengan kemampuan mendemonstrasikannya. Menurut Wibowo (2015: 275) ada beberapa tipe kompetensi yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. *Planing competency*, dikaitkan dengan tindakan tertentu seperti menetapkan tujuan, menilai risiko, dan mengembangkan urutan tindakan untuk mencapai tujuan.
- b. *Influence competency*, dikaitkan dengan tindakan seperti mempunyai dampak pada orang lain, memaksa melakukan tindakan tertentu atau membuat keputusan tertentu, dan memberi insprasi untuk bekerja menuju tujuan organizational.
- c. *Communication competency*, dalam bentuk kemampuan berbicara, mendengarkan orang lain, komunikasi tertulis dan nonverbal.
- d. *Interpersonal competency*, meliputi empati, membangun consensus, networking, persuasi, negoisasi, diplomasi, manajemen konflik, menghargai orang lain, dan menjadi pemain team.
- e. *Thinking competency*, berkaitan dengan berpikir strategis, berpikir analitis, berkomitment terhadap tindakan, memerlukan kemampuan kognitif, mengidentifikasi mata rantai dan membangkitkan gagasan kreatif.
- f. *Oganizational competency*, meliputi kemampuan merencanakan pekerjaan, mengorganisasi sumber daya, mendapatkan pekerjaandelakukan, mengukur kemajuan, dan mengambil resiko yang diperhitungkan.
- g. *Human resources management competency*, merupakan kemampuan dalam bidang team bulding, mendorong partisipasi, mengembangkan bakat, mengusahakan umpan balik kinerja, menghargai keberagaman.

- h. *Leadership competency*, merupakan kompetensi meliputi kecakapan meposisikan diri, pengembangan organisasional, mengelola transisi, orientasi strategis, membangun visi, merencanakan masa depan, menguasai perubahan, dan memelopori kesehatan tempat kerja.
- i. *Client service competency*, kompetensi berupa mengidentifikasi dan menganalisis pelanggan, orientasi pelayanan dan pengiriman, bekerja dengan pelanggan, membangun partnership dan berkomitmen terhadap kualitas
- j. *Busnies competency*, kompetensi yang meliputi, manajemen financial, keterampilan pengambilan keputusan bisnis, bekerja dalam system, membuat keputusan bisnis dan membangkitkan pendapatan.
- k. *Self management competency*, kompetensi yang berkaitan dengan motivasi diri, bertindak percaya diri, mengelola pembelajaran sendiri, dan berinisiatif.
- l. *Technical/operational competency*, kompetensi berkaitan dengan mengerjakan tugas kantor, bekerja dengan teknologi computer, menggunakan peralatan lain, membisakan bekerja dengan angka dan data.

Ke dua belas tipe kompetensi tersebut diatas dapat kita lihat dari bidang pekerjaan yang dilakukan seorang karyawan apakah sesuai dengan kompetensinya atau tidak sesuai dengan kompetensinya, sebuah perusahaan dapat mengembangkan SDM mereka jika kompetensi setiap karywan dapat di maksimalkan sehingga mendapatkan output sesuai dengan yang diharapkan.

### 3. Faktor yang mempengaruhi kompetensi

Kompetensi bukanlah hal yang tidak dapat dipengaruhi ada beberapa factor yang dapat mempengaruhi kompetensi, menurut Zwell (dalam Wibowo 2015: 283-286) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa factor yang dapat mempengaruhi kompetensi seseorang, sebagai berikut:

a. Keyakinan dan nilai-nilai

Keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku. Apabila orang percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak akan berusaha berfikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu

b. Keterampilan

Keterampilan memainkan peran dikebanyakan kompetensi. Berbicara di depan umum dan keterampilan menulis, individu dapat memperbaiki dan memperaktekannya dalam kompetensi komunikasi

c. Pengalaman

Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi orang, komunikasi dihadapan kelompok, menyelesaikan masalah, dan sebagainya.

d. Karakteristik kepribadian

Dalam kepribadian termasuk banyak factor yang diantaranya sulit untuk dirubah. Akan tapi kepribadian seseorang dapat berubah sepanjang waktu. Kepribadian dapat mempengaruhi seorang manajer dan pekerja termasuk dalam penyelesaian konflik,

menunjukkan kepedulian interpersonal, kemampuan bekerja dalam tim, memberikan pengaruh dan membangun hubungan.

e. Motivasi

Motivasi merupakan factor dalam kompetensi yang dapat berubah, dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi bawahan.

f. Isu Emosional

Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Takut membuat kesalahan, mejadi malu, merasa tidak disukai atau tidak menjadi bagian, semua cenderung membatasi motivasi dan inisiatif.

g. Kemampuan intelektual

Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis, sudah tentu factor seperti pengalaman dapat meningkatkan kecakapan dalam kompetensi ini.

h. Budaya organisasi

Budaya organisasi mempengaruhi kompetensi SDM dalam kegiatan berikut :

- a. Praktek rekrutment dan seleksi karyawan
- b. Sistem penghargaan mengkomunikasikan pada pekerja bagaimana organisasi menghargai kompetensi.
- c. Praktik pengambilan keputusan mempengaruhi kompetensi

- d. Filosofi organisasi, visi, misi dan nilai-nilai yang berhubungan dengan organisasi
- e. Kebiasaan memberikan informasi kepada pekerja tentang berapa banyak kompetensi yang diharapkan.
- f. Komitmen pada pelatihan
- g. Proses organisasional

Dari ke delapan factor yang mempengaruhi kompetensi diatas kita dapat melihat seorang nilai-nilai kompetensi seorang karyawan. Kompetensi yang dapat dipengaruhi oleh factor-factor tersebut dapat meningkatkan dan mengembangkan nilai kompetensi seorang karyawan.

#### **4. Penilaian Kompetensi Staf manajemen**

Kompetensi untuk manajemen dapat di nilai dari beberapa factor, menurut Wahjono (2015: 110) kompetensi manajerial sebagai berikut :

- a. Pengetahuan dan keterampilan

Memiliki dan mengaplikasikan pengetahuan manajemen, pengetahuan teknis, keterampilan Teknik dalam pekerjaan.

- b. Perencanaan

Kemampuan untuk merencanakan penggunaa sumber-sumber daya, mengembangkan dan menentukan prioritas perncanaan, program, dan anggaran untuk mencapai tujuan.

c. Pengorganisasian

Kemampuan untuk mengorganisasi, mengkoordinasi, menstruktur sumber-sumber daya, mendelegasikan tugas dan tanggung jawab secara efektif, dan memperkaya sasaran.

d. Pengendalian

Kemampuan dalam menentukan standar kinerja yang tinggi dalam hubungannya dengan tujuan, pemantauan, dan mengambil upaya pembetulan seperlunya.

Dengan factor tersebut kita dapat melakukan penilaian apakah kompetensi manajemen pada karyawan sudah baik atau tidak baik, yang dapat kita lihat dari pengetahuan dan keterampilan, perencanaan, pengorganisasian, pengendalian.

**D. Pengembangan Karir**

Dalam suatu perusahaan karir merupakan suatu hal yang dicari dan diincar oleh kebanyakan orang, karena dengan karir kita dapat meningkatkan pengalaman dan kesuksesan seorang karyawan. Menurut Wahjono (2015: 117) karir bagi kebanyakan orang adalah rangkaian pekerjaan atau jabatan yang dilalui seseorang karyawan mulai dari tingkat terbawah saat pertama kali masuk kerja sampai saat terakhir di suatu perusahaan.

Pengembangan karir merupakan upaya pribadi seseorang karyawan dalam mewujudkan perencanaan karirnya, perwujudan ini bisa didukung atau tidak didukung oleh department SDM, Wahjono (2015: 121). Pengembangan karir merupakan terminologi yang menjelaskan banyak pengalaman pelatihan, penugasan kerja, dan hubungan mentoring, Wibowo (2015: 369).

Dari penjelasan di atas pengembangan karir seorang karyawan dapat dilihat dari rangkaian pekerjaan yang dilalui sehingga mendapatkan banyak pengalaman dari awal masuk kerja sampai keluar kerja.

Berikut cara-cara yang digunakan karyawan untuk mengembangkan karir, menurut Wahjono (2015: 121-122) sebagai berikut:

1. Kinerja, prestasi kinerja adalah hal utama yang harus ditunjukkan karyawan bila ingin membangun karirnya dengan baik
2. *Exposure*, pandai mempromosikan diri pada saat yang tepat.
3. *Leveraging*, permintaan berhenti untuk melanjutkan pekerjaan di perusahaan lain.
4. Dedikasi, kesetiaan jangka Panjang biasanya lebih dihargai dalam perbaikan karir.
5. Mentor dan sponsor, mentor adalah orang yang menawarkan bimbingan karir informal, sponsor adalah orang dalam organisasi yang dapat menciptakan kesempatan karir bagi orang lain
6. Edukasi, Pendidikan, latihan, dan kursus-kursus tambahan yang bertujuan menambah keahlian serta keterampilan karyawan di sertai sertifikat yang mendukung.

Cara-cara di atas dapat digunakan untuk mengembangkan karir karyawan dalam perusahaan, dimana Kinerja adalah hal yang terpenting untuk dapat mengembangkan karir, dengan kinerja yang baik maka pengembangan karyawan akan ikut mengalami peningkatan juga.

### Masalah Aktual Pengembangan Karir

Dalam pengembangan karir juga terdapat masalah-masalah yang menjadi hambatan pengembangan karir tersebut jika salah menanganinya, menurut Wahjono (2015: 122) sebagai berikut:

1. Suami-isteri bekerja
2. Mengelola karyawan pria dan wanita di pertengahan karir
3. Mengelola karyawan tua
4. Transfer dan relokasi
5. *Layoff*, pensiun, dan pengunduran diri.

Kelima factor diatas merupakan hal – hal yang menjadi hambatan dalam pengembangan karir, jika individu dapat menelora semua factor tersebut maka karir di sebuah organisasi akan berjalan lancar, semua individu harus belajar bagaimana cara mengelola diri mereka sehingga tujuan yang akan dicapai dapat didapatkan dengan mudah.

### **E. Penelitian Terdahulu**

1. Nama Peneliti : Muafi, 2010

Judul penelitian : Peran *Self Management* practices terhadap kepuasan kerja karyawan Bank Perkreditan Rakyat

Hasil penelitian : Karyawan yang memiliki *self management practice* akan memiliki dampak positif terhadap kepuasan kerjanya. Adapun persamaan dan perbedaanya adalah persamaan : Variabel independent *Self Management*,

Variabel dependent Karir, Perbedaan : Lokasi Penelitian terdahulu di BPR (Bank Pengkreditan Rakyat) penulis di supermarket PT LION SUPER INDO.

2. Nama Peneliti : Yuyuk Liana, 2018

Judul penelitian: Pengaruh kompetensi, pengembangan karir, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan (studi pada balai penelitian tanaman pemanis dan serat jawa timur ).

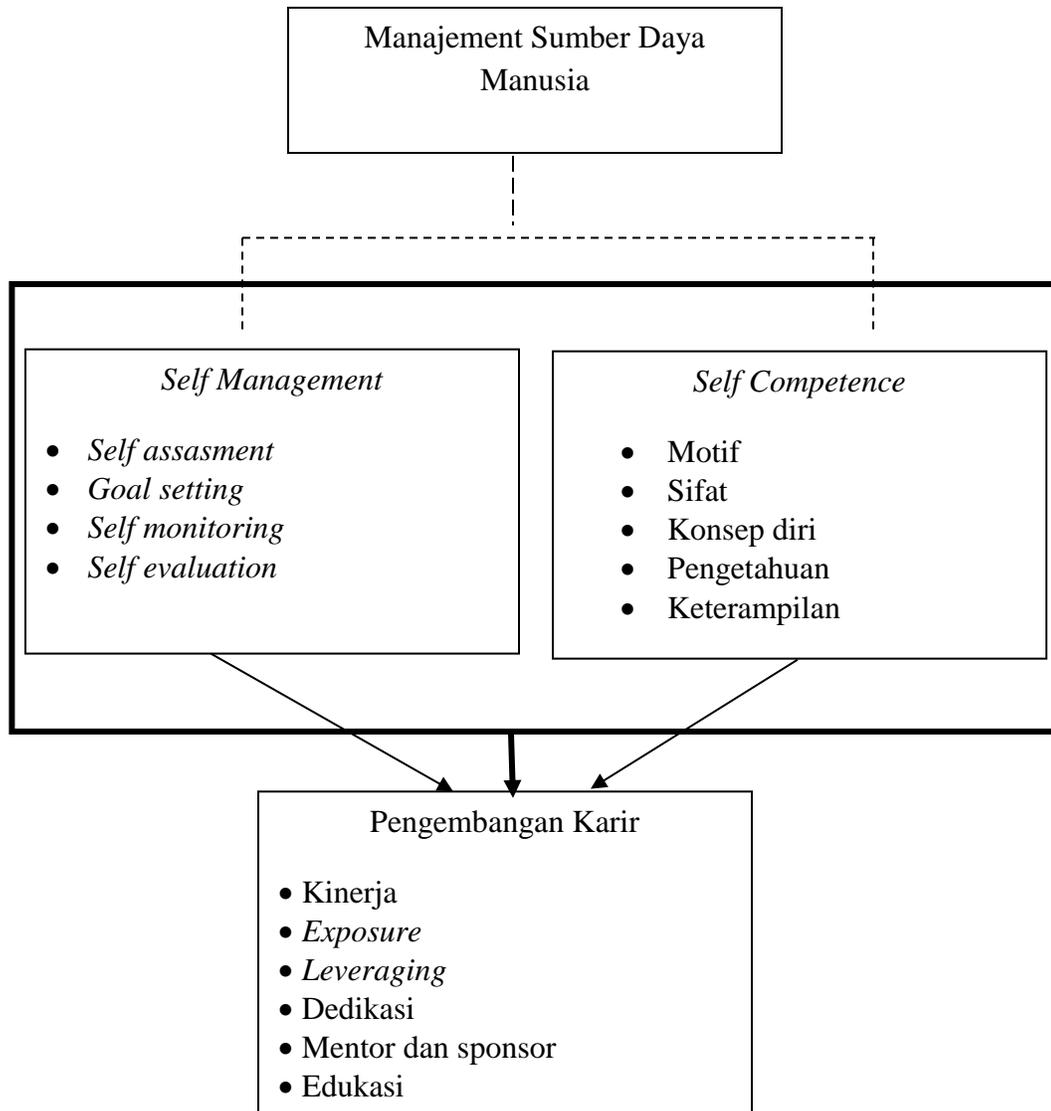
Hasil penelitian: Kompetensi, pengembangan karir, dan motivasi kerja mempunyai pengaruh parsial terhadap kinerja karyawan. Adapun persamaan dan perbedaanya adalah persamaan: Variabel Kompetensi, Pengembangan karir, metode analisis regresi. Perbedaan: Peneliti terdahulu melakukan studi pada balai penelitian tanaman pemanis dan serat jawa timur

3. Nama Peneliti : Suwanto Insan, 2016

Judul penelitian: Konseling behavioral dengan teknik *self management* untuk membantu kematangan karir siswa SMK.

Hasil penelitian: penieliti menyimpulkan untukl mewujudkan kematangan karir siswa SMK dapat digunakan konseling behavioral dengan teknik *self management*. penieliti menggunakan metode yang meliputi pemantauan diri (*self monitoring*), *reinforcement* positif (*self reward*), perjanjian dengan diri sendiri (*self contracting*), penguasaan terhadap ransangan (*stimulus control*), sehingga karir siswa SMK dapat terwujud. Dengan begitu penieliti menyimpulkan untukl mewujudkan kematangan karir siswa SMK dapat digunakan konseling behavioral dengan Teknik *self management*.

## F. Kerangka Berfikir



Gambar 2.1 Kerangka Berfikir

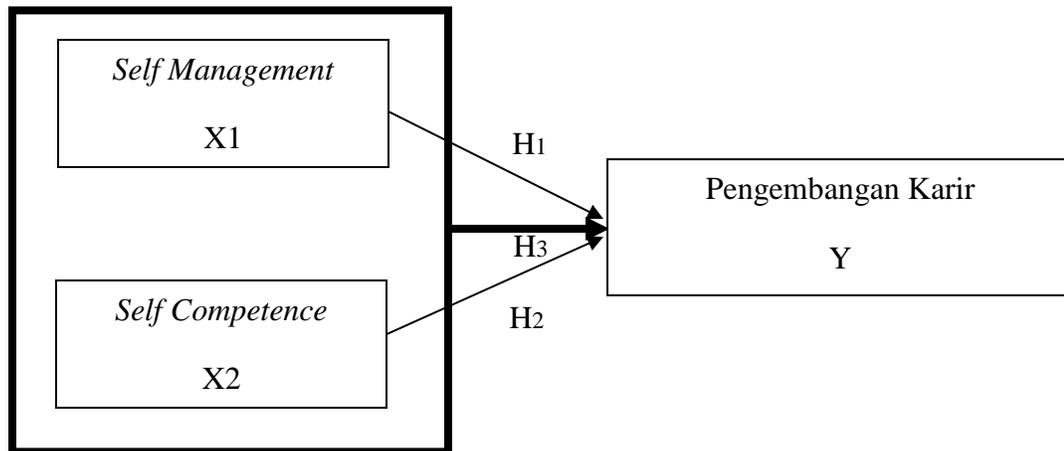
Keretangan :

----- : Tidak diteliti

—————> : Diteliti secara parsial

—————> : Diteliti secara simultan (bersama-sama)

### G. Kerangka konseptual



Gambar 2.2 Kerangka konseptual

—————> : Pengaruh bersama-sama (simultan)

—————> : Pengaruh sendiri-sendiri (parsial)

### H. Hipotesis

H1 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *self management* terhadap pengembangan karir.

H2 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *self competence* terhadap pengembangan karir.

H3 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *self management* dan *self competence* terhadap pengembangan karir.