

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 KAJIAN PUSTAKA**

Kajian Pustaka tentang Manajemen belakangan ini sudah dilakukan oleh para peneliti yang mencermati hal-hal yang layak diteliti. Beberapa kajian yang dilakukan telah dapat memberikan sumbangan pemikiran secara ilmiah untuk menunjang khasanah keilmuan tentang Manajemen Sumber Daya Manusia. Aspek yang diteliti juga mencerminkan hal-hal yang bervariasi atau melihat permasalahan dari berbagai sudut pandang dan berbagai disiplin ilmu.

##### **2.1.1 Manajemen**

Secara umum aktivitas manajemen dalam organisasi diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Manajemen adalah proses bekerja sama antara individu dan kelompok serta Sumber daya lainnya dalam mencapai tujuan, organisasi adalah sebagai aktivitas manajemen. Setiap ahli memberikan pandangan yang berbeda tentang batasan manajemen, karena itu tidak mudah memberikan arti universal yang dapat diterima semua orang.

##### **2.1.1.1 Pengertian Manajemen**

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang berarti mengatur atau mengelola. Manajemen juga menganalisa, menetapkan sasaran, efektif dan efisien. Pengetian manajemen menurut pendapat beberapa ahli yaitu sebagai berikut

1. Koontz, (Sri wiludjeng SP 2007 : 2) menyatakan pengertian manajemen  
“Manajemen adalah proses merancang dan memelihara suatu lingkungan di

mana individu, bekerja bersama di dalam kelompok, yang secara efisien memenuhi tujuan terpilih”.

2. Musselman, (Sri wiludjeng SP 2007 : 3) mengatakan bahwa "Manajemen adalah proses perencanaan, Pengaturan, mengarahkan dan mengendalikan aktivitas dari suatu perusahaan untuk mencapai sasaran khusus"
3. James AF Stoner (Sri wiludjeng SP 2007: 3) “ Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha – usaha para anggota organisasi dan mencapai tujuan organisasi tujuan organisasi yang telah di tetapkan”
4. George R. Terry (Hasibuan, 2013:3), “Manajemen merupakan suatu proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.

Manajemen dalam *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, diartikan proses penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran. Dalam istilah manajemen terdapat tiga pandangan yang berbeda, pertama: Mengartikan administrasi lebih luas dari pada manajemen (manajemen merupakan inti dari administrasi), kedua: melihat manajemen lebih luas dari administrasi dan ketiga: pandangan yang beranggapan bahwa manajemen identik dengan administrasi. Makna manajemen sering diartikan sebagai ilmu, kiat dan professional. Manajemen diartikan sebagai ilmu karena merupakan suatu bidang ilmu pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerja sama. Manajemen diartikan sebagai kiat karena manajemen

mencapai sasaran melalui cara-cara dengan mengatur orang lain menjalankan tugasnya.

Sedangkan manajemen diartikan sebagai profesi karena manajemen dilandasi oleh keahlian khusus untuk mencapai suatu prestasi manajer, dan para professional dituntut oleh suatu kode etik. Untuk memahami istilah manajemen, pendekatan yang digunakan adalah berdasarkan pengalaman manajer. Manajemen sebagai suatu sistem yang setiap komponennya menampilkan sesuatu untuk memenuhi kebutuhan. Dengan demikian maka manajemen merupakan suatu proses untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Pencapaian tujuan-tujuan organisasi dilaksanakan dengan pengelolaan fungsi-fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia atau kepegawaian (*staffing*), pengarahan dan kepemimpinan (*leading*) dan pengawasan (*controlling*)

Ada bermacam-macam definisi tentang manajemen, dan tergantung dari sudut pandang, keyakinan, dan komprehensif dari para pendefinisi, diantara lain: kekuatan menjalankan sebuah perusahaan dan bertanggung jawab atas kesuksesan atau kegagalannya. Ada pula pihak lain yang berpendapat bahwa, manajemen adalah tindakan memikirkan dan mencapai hasil-hasil yang diinginkan melalui usaha-usaha kelompok yang terdiri dari tindakan mendayagunakan bakat-bakat manusia dan sumber daya manusia secara singkat orang pernah menyatakan tindakan manajemen adalah sebagai tindakan merencanakan dan mengimplementasikan.

Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lain secara efektif dan efisien untuk mencapai

suatu tujuan. Manajemen merupakan sebuah proses kerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Sementara Thoha, berpendapat bahwa manajemen diartikan sebagai “suatu proses pencapaian tujuan organisasi lewat usaha orang lain”. Sedangkan Nawawi menyatakan, yaitu: “manajemen adalah kegiatan yang memerlukan kerja sama orang lain untuk mencapai tujuan” Pendapat kedua pakar di atas, dapat disimpulkan, bahwa manajemen merupakan proses kerja sama antara dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan bersama. Lebih lanjut, pengertian manajemen dinyatakan oleh Martayo, ia menyatakan bahwa “manajemen adalah usaha untuk menentukan, menginterpretasikan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia atau kepegawaian, pengarahan dan kepemimpinan serta pengawasan. Menurut Terry, yang dikutip Anoraga, menyatakan bahwa manajemen merupakan proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan yang masing-masing bidang tersebut digunakan baik ilmu pengetahuan maupun keahlian dan yang diikuti secara berurutan dalam rangka usaha mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Manajemen merupakan sebuah proses kerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Dengan demikian yang dimaksud dengan manajemen, ialah proses pencapaian tujuan organisasi melalui pengaturan orang-orang lain untuk melaksanakan berbagai pekerjaan yang diperlukan. Dengan demikian manajemen merupakan kemampuan dan keterampilan khusus yang dimiliki oleh seseorang untuk melakukan suatu kegiatan baik secara perorangan maupun secara bersama-sama atau melalui orang lain dalam upaya mencapai tujuan organisasi secara produktif, efektif dan efisien.

Dari beberapa pendapat pada ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen sebagai ilmu, manajemen sebagai proses, manajemen sebagai seni, manajemen terdiri dari individu atau orang yang melakukan aktivitas, manajemen adanya tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu.

### **2.1.1.2 Fungsi-Fungsi Manajemen**

Fungsi manajemen yang akan dibahas oleh penulis yakni yang dikemukakan oleh GR Terry yang meliputi fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan.

Unsur-unsur manajemen menurut Hasibuan (2013: 21) yaitu *Men* (Tenaga Kerja Manusia), *Money* (uang), *Method* (Cara-cara), *Materials* (Bahan-bahan), *Mechines* (Mesin-Mesin), dan *Market* (Pasar).

George R. Terry, 1958 dalam bukunya *Principles of Management* (Sukarna, 2011: 10) membagi empat fungsi dasar manajemen, yaitu *Planning* (Perencanaan), *Organizing* (Pengorganisasian), *Actuating* (Pelaksanaan) dan *Controlling* (Pengawasan). Keempat fungsi manajemen ini disingkat dengan POAC.

#### *1) Planning* (Perencanaan)

Perencanaan adalah tugas manajer dimulai dengan menetapkan tujuan dan kemudian mengatur strategi, kebijakan dan metode untuk mencapainya. Dalam perencanaan manajer menentukan tindakan, cara, waktu pelaksanaan yang akan melaksanakan rencana. Untuk tetap berada dipucuk suatu perusahaan harus mengevaluasi kendali rencana-rencananya dan menetapkan suatu jalan ke masa

yang akan datang. Hal ini sesuai dengan penapat GR Terry dalam (Sukarna, 2011:

10) mengemukakan tentang *Planning* sebagai berikut, yaitu

*“Planning is the selecting and relating of facts and the making and using of assumptions regarding the future in the visualization and formulation to proposed of proposed activation believed necesarry to accieve desired result”.*

“...Perencanaan adalah memilih fakta dan penghubungan fakta-fakta serta pembuatan dan penggunaan perkiraan-perkiraan atau asumsi-asumsi untuk masa yang akan datang dengan jalan menggambarkan dan merumuskan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan.”

2) *Organizing* (Pengorganisasian)

Pengorganisasian adalah tahap selanjutnya setelah tahap perencanaan, seorang pemimpin harus memperhatikan konsep-konsep organisasi serta wewenang yang dapat di delegasikan atau tidak, dari proses pengorganisasian ini akan diperoleh struktur organisasi. Tugas pengorganisasian adalah mengharmoniskan suatu kelompok orang-orang yang berbeda, mempertemukan macam-macam kepentingan dan manfaat kemampuan ke suatu arah tertentu.

Pengorganisasian tidak dapat diwujudkan tanpa ada hubungan dengan yang lain dan tanpa menetapkan tugas-tugas tertentu untuk masing-masing unit.

George R. Terry dalam bukunya *Principles of Management* (Sukarna, 2011: 38)

mengemukakan tentang *organizing* sebagai berikut, yaitu

*“Organizing is the determining, grouping and arranging of the various activities needed necessary forthe attainment of the objectives, the assigning of the people to thesen activities, the providing of suitable physical factors of enviroment and the indicating of the relative authority delegated to each respectives activity”*

“...Pengorganisasian ialah penentuan, pengelompokkan, dan penyusunan macam-macam kegiatan yang dipeelukan untuk mencapai tujuan, penempatan orang-orang (pegawai), terhadap kegiatan-kegiatan ini, penyediaan faktor-faktor physik yang cocok bagi keperluan kerja dan penunjukkan hubungan wewenang, yang dilimpahkan terhadap setiap

orang dalam hubungannya dengan pelaksanaan setiap kegiatan yang diharapkan.

Terry (Sukarna, 2011: 46) juga mengemukakan tentang azas-azas *organizing*, sebagai berikut, yaitu :

1. *The objective* atau tujuan.
2. *Departementation* atau pembagian kerja.
3. *Assign the personel* atau penempatan tenaga kerja.
4. *Authority and Responsibility* atau wewenang dan tanggung jawab.
5. *Delegation of authority* atau pelimpahan wewenang.

Dalam proses pembagian kerja yang kemudian hasilnya dikoordinasikan untuk kemcapai tujuan tertentu, seorang pemimpin harus dapat menempatkan setiap pekerjaan sesuai dengan kecakapan yang dimiliki sehingga pencapaian tujuan lebih efektif dan efisien

Adapun proses pengorganisasian dalam perusahaan adalah meliputi pembatasan dan penjumlahan tugas-tugas pengelompokan dan pengklasifikasian tugas-tugas, pendelegasian wewenang diantara karyawan atau personal perusahaan.

Menurut Kootz dalam Sri wiludjeng (SP 2007: 93) pengorganisasian memiliki proses sebagai berikut :

1. Identifikasi aktifitas – aktifitas atau pekerjaan – pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi.
2. Departementalisasi, yaitu pengelompokan aktifitas – aktifitas atau pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

3. Pendelegasian wewenang (*delegation of outhority*), adalah pendelegasian wewenang untuk menjalankan aktifitas – aktifitas atau pekerjaan tertentu.
4. Koordinasi (*Coordination*), adalah proses penentuan hubungan, wewenang, dan informasi secara horizontal maupun vertikal.

Sedangkan langkah-langkah dalam membentuk keanggotaan pada proses pegorganisasian menurut Malayu S.P Hasibuan (2013; 130) adalah sebagai berikut:

1. Manajer harus mengetahui tujuan organisasi yang dapat dicapai apakah *provite motive* atau *service motive*.
2. Penentuan kegiatan – kegiatan, artinya menejer harus mengetahui, merumuskan dan menspesifikasi kegiatan – kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi dan menyusun daftar kegiatan – kegiatan yang akan dilakukan.
3. Pengelompokan kegiatan-kegiatan, artinya manajer harus mengelompokan kegiatan-kegiatan kedalam beberapa kelompok atas dasar tujuan yang sama. Kegiatan yang bersamaan dan berkaitan erat disatukan kedalam satu departemen atau satu bagian.
4. Pendelegasian wewenang, artinya harus menetapkan besarnya wewenang yang akan didelegasikan kepada setiap departemen.
5. Rentang kendali, artinya manajer harus menetapkan jumlah karyawan pada setiap departemen atau bagian.
6. Peranan perorangan, artinya manajer harus menetapkan dengan jelas tugas-tugas setiap individu karyawan supaya tumpang tindih tugas dapat dihindarkan.



7. Tipe organisasi, artinya manajer harus menetapkan tipe organisasi apa yang akan dipakai, apakah line organization, line and staff organization atau function organization.
8. Struktur, artinya manajer harus menetapkan struktur organisasi yang bagaimana yang akan dipergunakan, apa struktur organisasi segitiga vertikal, segitiga horizontal, berbentuk lingkaran, berbentuk setengah lingkaran, berbentuk kerucut, , vertikal horizontal ataukah berbentuk oval.

### 3) *Actuating* (Pelaksanaan/Penggerakan)

Pelaksanaan adalah fungsi terpenting dalam manajemen, karena perencanaan yang telah disusun dan diorganisasikan harus dilaksanakan, oleh karena itu tugas pimpinan adalah seluruh potensi yang ada untuk dapat berfungsi menjalankan seluruh kegiatan agar tujuan dapat tercapai, sesuai dengan pendapat

Menurut George R. Terry dalam bukunya *Principles of Management* (Sukarna, 2011: 82) mengatakan bahwa

*Actuating is setting all members of the group to want to achieve and to strive to achieve the objective willingly and keeping with the managerial planning and organizing efforts.*

“...Penggerakan adalah membangkitkan dan mendorong semua anggota kelompok agar supaya berkehendak dan berusaha dengan keras untuk mencapai tujuan dengan ikhlas serta serasi dengan perencanaan dan usaha-usaha pengorganisasian dari pihak pimpinan.

*Definisi* diatas terlihat bahwa tercapai atau tidaknya tujuan tergantung kepada bergerak atau tidaknya seluruh anggota kelompok manajemen, mulai dari tingkat atas, menengah sampai kebawah. Segala kegiatan harus terarah kepada sarannya, mengingat kegiatan yang tidak terarah kepada sarannya hanyalah

merupakan pemborosan terhadap tenaga kerja, uang, waktu dan materi atau dengan kata lain merupakan pemborosan terhadap *tools of management*. Hal ini sudah barang tentu merupakan *mis-management*.

*Dalam* proses pembagian kerja yang kemudian hasilnya dikoordinasikan untuk kemcapai tujuan tertentu, seorang pemimpin harus dapat menempatkan setiap pekerjaan sesuai dengan kecakapan yang dimiliki sehingga pencapaian tujuan lebih efektif dan efisien

Tercapainya tujuan bukan hanya tergantung kepada *planning* dan *organizing* yang baik, melainkan juga tergantung pada penggerakan dan pengawasan. Perencanaan dan pengorganisasian hanyalah merupakan landasan yang kuat untuk adanya penggerakan yang terarah kepada sasaran yang dituju. Penggerakan tanpa *planning* tidak akan berjalan efektif karena dalam perencanaan itulah ditentukan tujuan, *budget*, *standard*, metode kerja, prosedur dan program. (Sukarna, 2011: 82-83). Faktor-faktor yang diperlukan untuk penggerakan yaitu:

1. *Leadership* (Kepemimpinan)
2. *Attitude and morale* (Sikap dan moril)
3. *Communication* (Tatahubungan)
4. *Incentive* (Perangsang)
5. *Supervision* (Supervisi)
6. *Discipline* (Disiplin).

Dengan sendirinya setiap manajer harus berusaha agar anggota organisasi menyukai pekerjaan dengan mau berusaha sekuat tenaga untuk menggunakan kemampuan dan keterampilan dengan disiplin yang tinggi sehingga dapat mencapai efisiensi dan efektifitas kerja didalam fungsi manajemen ini berkaitan

pula dengan penggunaan sumber daya manusia. Oleh karena itu seorang manajer dalam memanfaatkan kemampuan yang dimiliki oleh sumber daya manusia dalam usaha mencapai tujuan perusahaan adalah dengan memberikan motivasi agar karyawan mau bekerja dengan sukarela sesuai dengan keinginannya. Hal ini sesuai dengan pendapat Maman Ukas (2006 : 259)

“Motivasi adalah suatu proses kegiatan dimana manajer berusaha memborong para pekerja untuk merangsang agar mereka mau tindakan, perbuatan yang di inginkan atau usaha dasar untuk mempengaruhi perilaku seseorang agar menjurus pada tindakan atau perbuatan yang diinginkan sesuai dengan tujuan organisasi”

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa seorang manajer dapat memanfaatkan kemampuan pekerjanya dengan cara memotivasi sehingga para pekerja tersebut mau melakukan tindakan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan

#### 4) *Controlling* (Pengawasan)

Pengawasan mempunyai peranan yang penting dalam proses manajemen, pengawasan merupakan kegiatan pengamatan agar tugas yang telah direncanakan dapat dilaksanakan dengan tepat sesuai rencana, jika terdapat penyimpangan diadakan beberapa tindakan untuk bentuk perbaikan.

Untuk melengkapi pengertian diatas, menurut George R. Terry (Sukarna, 2011: 110) mengemukakan bahwa *Controlling*, yaitu:

*Controlling can be defined as the process of determining what is to accomplished, that is the standard, what is being accomplished. That is the performance, evaluating the performance, and if the necessary applying corrective measure so that performance takes place according to plans, that is conformity with the standard.*

“...Pengawasan dapat dirumuskan sebagai proses penentuan apa yang harus dicapai yaitu standard, apa yang sedang dilakukan yaitu pelaksanaan, menilai pelaksanaan, dan bilaman perlu melakukan perbaikan-perbaikan,

sehingga pelaksanaan sesuai dengan rencana, yaitu selaras dengan *standard* (ukuran).

George R Terry (Sukarna, 2011: 116), mengemukakan proses pengawasan sebagai berikut, yaitu:

1. *Determining the standard or basis for control* (menentukan standard atau dasar bagi pengawasan)
2. *Measuring the performance (ukuran pelaksanaan)*
3. *Comparing performance with the standard and ascerting the difference, it any (bandingkan pelaksanaan dengan standard dan temukan jika ada perbedaan)*
4. *Correcting the deviation by means of remedial action* (perbaiki penyimpangan dengan cara-cara tindakan yang tepat).

Untuk mengetahui kondisi manajemen dilaksanakan dengan baik, seorang pemimpin harus peka dan memiliki cara melalui pengendalian. Adapun metode pengawasan/ pengendalian menurut Umi Narimawati (2010:300) yaitu Pengawasan Langsung, Pengawasan Tidak Langsung, dan Pengawasan berdasarkan kekecualian. Adapun penjelaskannya sebagai berikut:

1. Pengawasan langsung yakni merupakan cara pengawasan yang dilakukan sendiri dan langsung oleh pimpinan. Pengawasan ini dapat dikemukakan dengan cara inspeksi langsung dan laporan di tempat.
2. Pengawasan tidak langsung yakni pengawasan yang diberikan kepada bawahan,
3. Pengawasan berdasarkan kekecualian yakni bentuk pengawasan yang dikhususkan jika terjadi kesalahan yang luar biasa. Dalam proses

pengawasan terdapat standar pengawasan atau tolok ukur pengawasan yang menjadi dasar bagi pengawas dalam menilai sebuah pekerjaan.

Standar pengawasan ada tiga aspek yaitu Rencana yang ditetapkan, Ketentuan serta kebijaksananya yang berlaku dan prinsip-prinsip daya guna dan hasil guna dalam melaksanakan pekerjaan, Selain itu terdapat pula beberapa jenis pengawasan yaitu pengawasan melekat, pengawasan fungsional dan pengawasan politis, yaitu sebagai berikut:

#### 1) Pengawasan Melekat

Proses pengawasan atasan langsung yang dilakukan baik dari pusat maupun daerah. Adanya pengawasan ini dimaksudkan dalam enam hal yaitu pertama pengawasan terdapat struktur organisasi yang jelas dengan pembagian tugas dan fungsinya, kedua perincian kebijakan pelaksanaan yang dituangkan secara tertulis. Ketiga rencana kerja yang menggambarkan kegiatan yang akan dilaksanakan. Keempat prosedur kerja merupakan petunjuk pelaksanaan yang jelas. Kelima dari pencatatan hasil kerja merupakan standar untuk pimpinan dalam mengambil keputusan. Keenam pembinaan personil yang berkesinambungan dan tidak bertentangan dengan pekerjaan.

#### 2) Pengawasan Fungsional

Pengawasan fungsional adalah bentuk pengawasan yang dilakukan oleh aparat khusus untuk membantu pimpinan dalam menjalankan fungsi pengawasan di lingkungan organisasi yang menjadi tanggung jawabnya.

#### 3) Pengawasan Politis

Pengawasan politis bisa disebut dengan pengawasan informal biasanya dilakukan oleh masyarakat baik langsung maupun tidak langsung.

### **2.1.1.3 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Hasibuan (2013:10): “Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, pegawai dan masyarakat.”

Sedangkan menurut Edwin B Flippo, (2011:4): “Manajemen Sumber Daya Manusia dapat diartikan sebagai perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan Sumber Daya Manusia agar tercapai berbagai tujuan individu organisasi dan masyarakat.”

Bohlander dan Snell (2010:4) menyatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yaitu

“Suatu ilmu yang mempelajari bagaimana memberdayakan karyawan dalam perusahaan, membuat pekerjaan, kelompok kerja, mengembangkan para karyawan yang mempunyai kemampuan, mengidentifikasi suatu pendekatan untuk dapat mengembangkan kinerja karyawan dan memberikan imbalan kepada mereka atas usahanya dalam bekerja”.

Manajemen diperlukan untuk meningkatkan efektivitas Sumber Daya Manusia dan organisasi, karena Sumber Daya Manusia dianggap semakin penting peranannya dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang Sumber Daya Manusia dikumpulkan secara sistematis. Manajemen Sumber Daya Manusia dapat didefinisikan sebagai suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu. Selanjutnya dikemukakan bahwa MSDM merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap sesuatu pengendalian dan pemberian balas jasa.

Jadi dengan adanya Manajemen Sumber Daya Manusia sangat penting bagi perusahaan dalam mengelola, mengatur dan menggunakan Sumber Daya Manusia sehingga dapat berfungsi secara produktif, efektif, efisien untuk mencapai tujuan perusahaan.

Dengan demikian manajemen sebagai ilmu dan seni mengatur proses pendayagunaan Sumber Daya Manusia dan Sumber Daya lainnya secara efisien, efektif dan produktif yang merupakan hal penting untuk mencapai tujuan tertentu.

Berdasarkan pendapat dari beberapa ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah masalah tenaga kerja manusia yang diatur menurut urutan fungsi-fungsinya agar efektif dan efisien dalam mewujudkan tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

#### **2.1.1.4 Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Flipppo yang diterjemahkan Masud (2011:5) bahwa fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia terdiri dari dua fungsi yaitu:

- 1) Fungsi Manajerial
  - a) Perencanaan yaitu merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan
  - b) Pengorganisasian yaitu kegiatan untuk mengorganisasikan semua pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, koordinasi dalam bagian organisasi

- c) Pengarahan yaitu kegiatan mengarahkan semua pegawai agar mau bekerja secara efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan dan pegawai
- d) Pengendalian yaitu kegiatan mengendalikan semua pegawai agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

## 2) Fungsi Operasional

- a) Pengadaan yaitu proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan pegawai
- b) Penempatan yaitu kegiatan untuk menempatkan orang-orang yang telah lulus seleksi pada jabatan-jabatan tertentu sesuai dengan uraian pekerjaan dan klasifikasi pekerjaannya.
- c) Pengembangan yaitu proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan
- d) Kompensasi yaitu pembelian balas jasa langsung dan tidak langsung uang dan barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan perusahaan
- e) Pengintegrasian yaitu kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan
- f) Pemeliharaan yaitu kegiatan untuk memelihara dan meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas pegawai, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun



- g) Pemutusan hubungan kerja yaitu putusnya hubungan kerja seseorang dari perusahaan atau organisasi sesuai dengan persyaratan – persyaratan yang telah ditentukan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan sendiri, keinginan perusahaan, kontrak kerja habis, pensiun dan disebabkan yang lainnya.

#### **2.1.1.5 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia adalah meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam perusahaan melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, sosial.

Tujuan MSDM ialah meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam organisasi melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis dan sosial. Rivai dan Sagala (2011,14) menjelaskan bahwa dua tujuan MSDM yaitu sasaran MSDM dan Organisasi MSDM.

Adapun tujuan umum dari manajemen sumber daya manusia menurut Terry yang diterjemahkan oleh Hasibuan (2013:4) adalah sebagai berikut:

- a. Objek Sosial yaitu dalam mengambil keputusan harus melihat kepentingan masyarakat dalam arti bertanggung jawab terhadap kebutuhan dan tantangan dari masyarakat
- b. Objek organisasi yaitu dalam hal ini manajemen sumber daya manusia tidak untuk dirinya sendiri tetapi untuk organisasi dalam membantu perusahaan untuk mencapai tujuannya.

- c. Objek fungsional yaitu mempertahankan sumbangan sumber daya manusia pada tingkat yang efektif dan efisien, maksudnya mengupayakan agar kontribusi sumber daya manusia yang seoptimal mungkin
- d. Objek personil yaitu membantu pegawai dalam mencapai tujuan pribadinya.

### **2.1.2 Kreatifitas**

Kreatifitas merupakan salah satu kebutuhan pokok manusia, yaitu kebutuhan akan perwujudan diri (aktualisasi diri) dan merupakan kebutuhan paling tinggi bagi manusia (Maslow, dalam Munandar, 2009). Pada dasarnya, setiap orang dilahirkan di dunia dengan memiliki potensi kreatif. Kreatifitas dapat didefinisikan (ditemukenali) dan dipupuk melalui pendidikan yang tepat (Munandar, 2009)

#### **2.1.2.1 Pengertian Kreatifitas**

Menurut NACCCE (*National Advisory Committee on Crative and Cultural Education*) (dalam Craft, 2005), kreatifitas adalah aktivitas imajinatif yang menghasilkan sesuatu yang baru dan bernilai untuk seluruhnya.

Beberapa ahli memberikan pernyataan dan mendefinisikan mengenai kreatifitas, seperti menurut Conny R Semiawan (2010: 44) kreatifitas adalah modifikasi sesuatu yang sudah ada menjadi konsep baru. Dengan kata lain, terdapat dua konsep lama yang dikombinasikan menjadi suatu konsep baru.

Sedangkan menurut Utami Munandar (2009:12) bahwa kreatifitas adalah hasil interaksi antara individu dan lingkungannya, kemampuan untuk membuat kombinasi baru, berdasarkan data, informasi atau unsur-unsur yang sudah ada atau dikenal sebelumnya, yaitu semua pengalaman dan pengetahuan yang telah

diperoleh seseorang selama hidupnya baik itu dilingkungan sekolah, keluarga, maupun dari lingkungan masyarakat.

Menurut Barron yang dikutip dari Ngalimun dkk (2013:44) kreatifitas didefinisikan sebagai kemampuan untuk menciptakan sesuatu yang baru. Guilford yang dikutip Ngalimun dkk (2013:44) menyatakan bahwa kreatifitas mengacu pada kemampuan yang menandai seorang kreatif.

Kreatifitas merupakan kemampuan yang mencerminkan kelancaran, keluwesan, dan originalitas dalam berpikir serta kemampuan untuk mengelaborasi suatu gagasan (Utami Munandar 2009:47). Selanjutnya Feldman (dalam Craft, 2005) mendefinisikan kreatifitas adalah

“the achievement of something remarkable and new, something which transforms and changes a field of endeavor in a significant way .... The kind of things that people do that change the world”

Definisi kreatifitas dari Clark berdasarkan hasil berbagai penelitian tentang spesialisasi belahan otak, mengemukakan kreatifitas merupakan ekspresi tertinggi keterbakatan dan sifatnya terintegrasikan yaitu sintesa dari semua fungsi dasar manusia yaitu berfikir, merasa, menginderakan dan intuisi (*basic function of thinking, feelings, sensing and intuiting*).

Pengertian kreatifitas dapat ditinjau dari empat segi yaitu

#### 1) Kreatifitas sebagai proses

Kreatifitas adalah suatu proses yang menghasilkan sesuatu yang baru, apakah suatu gagasan atau suatu objek dalam suatu bentuk atau susunan yang baru.

Proses kreatif sebagai munculnya dalam tindakan suatu produk baru yang tumbuh dari keunikan individu di satu pihak, orang-orang dan keadaan hidupnya

di lain pihak. Jadi kreatifitas sebagai proses bersibuk diri secara kreatif yang menunjukkan kelancaran fleksibilitas (keluwesan) dan orsinilitas dalam berfikir dan berperilaku.

Penekanan pada aspek baru dari produk kreatif yang dihasilkan dan aspek interaksi antara individu dan lingkungannya/ kebudayaannya. Kreatifitas adalah suatu proses upaya manusia atau bangsa untuk membangun dirinya dalam berbagai aspek kehidupannya. Tujuan pembangunan diri itu ialah untuk menikmati kualitas kehidupannya. Tujuan pembangunan diri itu ialah untuk menikmati kualitas kehidupan yang semakin baik. Kreatifitas adalah suatu proses yang tercermin dalam kelancaran, kelenturan dan originalitas dalam berpikir.

## 2) Kreatifitas sebagai produk

Definisi pada dimensi produk merupakan upaya mendefinisikan kreatifitas yang berfokus pada produk atau apa yang dihasilkan oleh individu baik sesuatu yang baru/ original atau sebuah elaborasi/ penggabungan yang inovatif.

Kreatifitas dikatakan suatu produk artinya suatu karya dapat dikatakan kreatif jika merupakan suatu ciptaan yang baru atau orisinil dan bermakna dari individu atau bagi lingkungannya. Kreatifitas sebagai kemampuan untuk menghasilkan sesuatu yang baru.

Kecuali unsur baru, juga terkandung peran faktor lingkungan dan waktu. Produk baru dapat disebut karya kreatif jika mendapatkan pengakuan oleh masyarakat pada waktu tertentu. Namun menurut ahli lain pertama-tama buka suatu karya kreatif bermakna bagi umum, tetapi terutama bagi pencipta sendiri.

Kreatifitas atau daya kreasi itu dalam masyarakat yang progresif dihargai sedemikian tingginya dan dianggap begitu penting sehingga untuk menumpuk dan

mengembangkan dibentuk laboratorium atau bengkel-bengkel khusus yang tersedia tempat, waktu dan fasilitas yang diperlukan.

3) Kreatifitas ditinjau dari segi pribadi

Demikian juga dreavdahl (Hurlock, 1978:325) yang dikutip dari Ngalimun dkk (2013:45) mendefinisikan kreatifitas sebagai kemampuan untuk memproduksi komposisi dan gagasan-gagasan baru yang dapat berwujud kreatifitas imajinatif atau sintesis yang mungkin melibatkan pembentukan pola-pola baru dan kombinasi dari pengalaman masa lalu yang dihubungkan dengan yang sudah ada pada situasi sekarang. Kreatifitas juga tidak selalu menghasilkan sesuatu yang dapat diamati dan dinilai.

Maslow (dalam Schultz. 1991) dikutip dari Kemendikbud (2013) menyatakan bahwa kreatifitas disamakan dengan daya cipta dan daya khayal naïf yang dimiliki anak-anak, suatu cara yang tidak berprasangka, dan langsung melihat kepada hal-hal atau bersikap asertif. Kreatifitas merupakan suatu sifat yang akan diharapkan seseorang dari pengaktualisasian diri.

Menurut Utami Munandar (2009:29) memberikan batasan sebagai berikut, kreatifitas adalah kemampuan untuk membuat kombinasi baru, berdasarkan data, informasi, atau unsur-unsur yang ada. Dalam hal ini, Munandar mengartikan bahwa kreatifitas sesungguhnya tidak perlu menciptakan hal-hal yang baru, tetapi merupakan gabungan (kombinasi) dari hal-hal yang sudah ada sebelumnya. Sedangkan yang dimaksud dengan data, informasi, atau unsur-unsur yang ada, dalam arti sudah ada atau sudah dikenal sebelumnya adalah semua pengalaman yang telah diperoleh seorang selama hidupnya termasuk segala pengetahuan yang pernah diperolehnya. Oleh karena itu, semua pengalaman memungkinkan

seseorang mencipta yaitu dengan menggabung-gabungkan (mengkombinasikan) unsur-unsurnya menjadi sesuatu yang baru. Kreatifitas adalah kemampuan berkreasi berdasarkan data atau informasi yang tersedia dalam menemukan banyak kemungkinan jawaban terhadap suatu masalah, dimana penekanannya adalah pada kuantitas, ketepatangunaan dan keragaman jawaban. Jawaban-jawaban yang diberikan harus sesuai dengan masalah yang dihadapi dengan memperhatikan kualitas dan mutu dari jawaban tersebut, berpikir kreatif adalah menjawab segala masalah adalah dengan menunjukkan kelancaran berpikir, menunjukkan keluwesan dalam berpikir, memberikan jawaban yang bervariasi dan melihat suatu masalah dari berbagai sudut tinjauan. Secara operasional kreatifitas dapat dirumuskan sebagai kemampuan yang mencerminkan kelancaran, keluwesan dan orisinalitas dalam berpikir, serta kemampuan untuk mengelaborasi suatu gagasan

Kreatifitas sebagai proses berpikir yang membawa seseorang berusaha menemukan metode dan cara baru di dalam memecahkan suatu masalah. Kemudian ia menemukan bahwa kreatifitas yang penting bukan apa yang dihasilkan dari proses tersebut tetapi yang pokok adalah kesenangan dan keasyikan yang terlihat dalam melakukan aktivitas kreatif. Berdasarkan uraian sebelumnya dapat disimpulkan bahwa kreatifitas merupakan suatu proses berpikir yang lancar, lentur dan orisinal dalam menciptakan suatu gagasan yang bersifat unik, berbeda, orisinal, baru, indah, efisien dan bermakna, serta membawa seseorang berusaha menemukan metode dan cara baru di dalam memecahkan suatu masalah.

Beberapa uraian diatas dapat dikemukakan bahwa kreatifitas pada intinya merupakan kemampuan seseorang untuk melahirkan sesuatu yang baru, baik berupa gagasan maupun karya nyata, baik dalam bentuk karya baru maupun kombinasi dari hal-hal yang sudah ada, yang semuanya itu relatif berbeda dengan apa yang telah ada sebelumnya. Beberapa teknik untuk mamacu timbulnya kreatifitas menurut Nursisto (1999:34) yaitu aktif membaca, gemar melakukan telaah, giat berapresiasif, mencintai nilai seni, respektif terhadap perkembangan, menghasilkan sejumlah karya, dapat memberikan contoh dari hal-hal yang dibutuhkan orang lain.

Dalam bidang olah raga kreatifitas dapat diartikan dengan kemampuan berpikir secara lancar, lentur dan orisinil dalam menciptakan suatu gagasan yang bersifat unik, berbeda, orisinil, baru, indah, efisien dan bermakna baik pada olah raga tari, olah raga musik, olah raga rupa sehingga mampu menemukan suatu cara baru dalam memecahkan msalah yang ditemui pada bidang olah raga yang ditekuni.

Selanjutnya Gowan (2013:51) menjelaskan kreatifitas kaitannya dengan keberbakatan menyatakan bahwa keberbakatan adalah hasil dari berfungsinya secara total otak manusia, sehingga kreatifitas pun adalah pernyataan tertinggi keberbakatan bias di teliti dari dasar biologis otak.

Iklim yang mendukung kreatifitas diantaranya keterbukaan dilingkungan rumah, persuasif, tidak otoriter, memotivasi, menghargai anak baik kelebihan maupun kekurangannya, memberi kebebasan terpimpin, menghindari hukuman yang berlebihan dan memberi kesempatan terbuka untuk memberi pengalaman.

Kreatifitas adalah kemampuan berdasarkan data atau informasi yang tersedia menemukan banyak kemungkinan jawaban terhadap suatu masalah, dimana penekanannya adalah pada kuantitas, ketepatangunaan dan keragaman jawaban.

#### **2.1.2.2 Ciri-Ciri Kreatifitas**

Menurut pedoman Diagnostik Potensi Peserta didik (Depdiknas 2004:19) dalam Nurhayati (2013:10), disebutkan ciri kreatifitas antara lain 1) menunjukkan rasa ingin tahu yang luar biasa, 2) menciptakan berbagai ragam dan jumlah gagasan guna memecahkan persoalan, 3) sering mengajukan tanggapan yang unik dan pintar, 4) berani mengambil resiko, 5) suka mencoba, 6) peka terhadap keindahan dan segi estetika dari lingkungan.

Menurut Conny R Semiawan (2010:136) ciri-ciri kreatifitas adalah 1) berani mengambil resiko, 2) memainkan peran yang positif berpikir kreatif, 3) merumuskan dan mendefinisikan masalah, 4) tumbuh kembang mengatasi masalah, 5) toleransi terhadap masalah ganda, 6) menghargai sesame dan lingkungan sekitar.

Menurut Utami Munandar (2009:10) ciri-ciri kreatifitas dapat dibedakan menjadi dua yaitu ciri kognitif dan ciri non kognitif. Ciri Kognitif terdiri dari orisinalitas, fleksibilitas, kelancaran dan elaborative. Sedangkan ciri nonkognitif dari kreatifitas terdiri dari motivasi, kepribadian dan sikap kreatif. Kreatifitas baik itu yang meliputi ciri kognitif maupun non kognitif merupakan salah satu potensi yang penting untuk dipupuk dan dikembangkan.



Menurut David Cambel dalam Bambang Sarjono (2013:9) ciri-ciri kreatifitas yaitu sebagai berikut:

- 1) Kelincahan mental berpikir dari segala arah dan kemampuan untuk bermain-main dengan ide-ide, gagasan, konsep, lambing, kata-kata dan khususnya melihat hubungan-hubungan yang tak bias antara ide-ide, gagasan-gagasan, dan sebaliknya. Berpikir ke segala arah adalah kemampuan untuk melihat masalah atau perkara dari berbagai arah, segi dan mengumpulkan fakta yang penting serta mengarahkan fakta itu pada masalah atau perkara yang dihadapi,
- 2) Kelincahan mental berpikir ke segala arah adalah kemampuan untuk berpikir dari satu ide, gagasan menyebar ke segala arah
- 3) Fleksibel konseptual adalah kemampuan untuk secara spontan mengganti cara pandang, pendekatan, kerja yang tidak selesai.
- 4) Orisinilitas adalah kemampuan untuk memunculkan ide, gagasan, pemecahan, cara kerja yang tidak lazim yang jarang bahkan mengejutkan
- 5) Lebih menyukai kompleksitas daripada simplisitas. Dari penyidikan ditentukan bahwa pada umumnya orang-orang kreatif lebih menyukai kerumitan dari pada kemudahan, memilih tantangan daripada keamanan, cenderung pada tali temalnya dari yang sederhana.
- 6) Latar belakang yang merangsang, orang-orang kreatif biasanya sudah lama hidup dalam lingkungan orang-orang yang dapat menjadi contoh dalam bidang tulis menulis, seni, studi, penelitian dan pengembangan ilmu serta penerapannya dan dalam suasana ingin belajar, ingin bertambah tahu, ingin maju dalam bidang-bidang yang digumuli.

- 7) Kecakapan dalam banyak hal. Para manusia kreatif pada umumnya banyak minat dan kecakapan dalam berbagai bidang

Menurut Utami Munandar (2009:31) pentingnya pengembangan kreatifitas ini memiliki empat alasan yaitu

- 1) Dengan berkreasi, orang dapat mewujudkan dirinya, perwujudan dirinya, perwujudan diri tersebut termasuk salah satu kebutuhan pokok dalam hidup manusia. Menurut Maslow (Munandar, 2009) kreatifitas juga merupakan manifestasi dari seseorang yang berfungsi sepenuhnya dalam perwujudan dirinya.
- 2) Kreatifitas atau berpikir kreatif sebagai kemampuan untuk melihat kemungkinan-kemungkinan untuk menyelesaikan suatu masalah, merupakan bentuk pemikiran dalam pendidikan (Guilford, 2013). Di sekolah yang terutama dilatih adalah penerima pengetahuan, ingatan, dan penalaran
- 3) Bersibuk diri secara kreatif tidak hanya bermanfaat bagi diri pribadi dan lingkungannya tetapi juga memberi kepuasan pada individu
- 4) Kreatifitaslah yang memungkinkan manusia meningkatkan kualitas hidupnya.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, yang dimaksud kreatifitas dalam penelitian ini adalah kemampuan untuk menciptakan ide, gagasan dan berkreasi untuk memecahkan masalah atau mengatasi permasalahan secara spontanitas. Ciri kreatifitas atau orang kreatif secara garis besar menurut para ahli dapat disimpulkan, yaitu memiliki kemampuan dalam melihat masalah, memiliki kemampuan menciptakan ide atau gagasan untuk memecahkan masalah, terbuka pada hal-hal baru serta menerima hal-hal tersebut.

### 2.1.2.3 Tahapan Kreatifitas

Menurut model Wallas yang dikutip oleh Solso (1991) dikutip dari Ngalimun dkk (2013:52) kreatifitas muncul dalam empat tahap sebagai berikut:

#### 1) Tahap Persiapan

Merupakan tahapan awal yang berisi kegiatan pengenalan masalah, pengumpulan data informasi yang relevan, melihat hubungan antara hiptesis dengan kaidah-kaidah yang ada, tetapi belum sampai menemukan sesuatu baru menjajaki kemungkinan-kemungkinan. Sampai batas tertentu keseluruhan pendidikan, latar belakang umum dan pengalaman hidup turut menyumbang proses persiapan menjadi kreatif.

#### 2) Tahap Inkubasi

Masa inkubasi dikenal luas sebagai tahap istirahat, masa menyimpan informasi yang sudah dikumpulkan, lalu berhenti dan tidak lagi memusatkan diri atau merenungkannya. Kreatifitas merupakan hasil kemampuan pikiran dalam mengaitkan berbagai gagasan, menghasilkan sesuatu yang baru dan unik, dalam proses mengaitkan ide, pikiran sebenarnya melakukan proses termasuk berikut ini:

- a) Menjajarkan : mengambil satu gagasan dan mengadunya dengan ide lain dari kontras muncul ide baru,
- b) Memadukan: meminjam sifat aspek dari dua ide dan menyatukannya untuk bersama-sama membentuk ide baru,
- c) Menyusun atau memilih: menggabungkan banyak ide untuk membentuk suatu sintesis dipuncak atau dasar, ide yang benar-benar baru, yang menyatukan seluruh elemen,

d) Mengitari: dimulai dengan gambaran kabur ide baru, kemudian mempersempitnya pilihan untuk mendapatkan suatu konsep pokok yang manjur,

e) Membayangkan: menggunakan imajinasi dan fantasi untuk menghasilkan ide baru dari ide lama.

### 3) Tahap Pencerahan

Tahap pencerahan dikenal luas sebagai pengalaman mereka yaitu saat inspirasi ketika sebuah gagasan baru muncul dalam pikiran, seakan-akan dari ketiadaan untuk menjawab tantangan kreatif yang sedang dihadapi.

### 4) Tahap Pelaksanaan/ Pembuktian

Pada tahap ini titik tolak seseorang memberi bentuk pada ide atau gagasan baru, untuk menyakinkan bahwa gagasan tersebut dapat diterapkan. Dalam tahap ini ada gagasan yang dapat berhasil dengan cepat dan ada pula yang perlu waktu berbulan-bulan bahkan bertahun-tahun.

#### **2.1.2.4 Asumsi tentang Kreatifitas**

Sedangkan menurut Dedi Supriadi (1999:15) ada enam asumsi tentang kreatifitas yaitu:

- 1) Setiap orang memiliki kemampuan kreatif dengan tingkat yang berbeda beda. Tidak ada orang yang sama sekali tidak memiliki kreatifitas dan yang diperlukan adalah bagaimana mengembangkan kreatifitas. Dikemukakan oleh Devito (1971:213-216) bahwa kreatifitas merupakan suatu kemampuan yang dimiliki oleh setiap orang dengan kemampuan yang berbeda-beda. Setiap

orang lahir dengan potensi kreatif, dan potensi ini dapat dikembangkan dan dipupuk.

- 2) Kreatifitas dinyatakan dalam bentuk-bentuk produk kreatif, baik berupa benda maupun gagasan produk kreatif merupakan “kriteria puncak” untuk memiliki tinggi rendahnya kreatifitas seseorang.
- 3) Aktualisasi kreatifitas merupakan hasil dari proses interaksi antara faktor-faktor psikologis (internal) dengan lingkungan (eksternal). Pada setiap orang peranan masing-masing faktor tersebut berbeda-beda. Asumsi ini disebut juga sebagai asumsi interaksional (Stain 1967) atau social Psikologi (amabilic, 1983, Sumanto, 1975) yang memandang kedua faktor tersebut secara komplementar artinya kreatifitas berkembang berkat serangkaian proses interaksi social individu dengan potensi kreatifnya mempengaruhi dan dipengaruhi oleh lingkungan social-budaya tempat ia hidup.
- 4) Dalam diri seorang dan lingkungannya terdapat faktor-faktor yang menghambat dan menunjang perkembangan kreatifitas itu. Faktor-faktor tersebut dapat diidentifikasi persamaan dan perbedaannya pada kelompok individu atau antara individu yang satu dengan yang lain
- 5) Kreatifitas seseorang tidak berlangsung dalam berangkuman, melainkan didahului oleh dan merupakan pengembangan dari hasil-hasil kreatifitas orang-orang yang berkarya sebelumnya. Jadi kreatifitas merupakan kombinasi baru dari hal-hal yang sudah ada sebelumnya sehingga melahirkan sesuatu yang baru. Karya kreatif tidak hanya lahir karena kebetulan, melainkan melalui serangkaian proses kreatif yang menuntut kecakapan, keterampilan.

- 6) Karya kreatif tidak hanya lahir karena kebetulan, melainkan melalui serangkaian proses kreatif yang menuntut kecakapan, keterampilan dan motivasi yang kuat. Ada tiga faktor yang menentukan prestasi seseorang, yaitu motivasi atau komitmen yang tinggi, keterampilan dalam bidang yang ditekuninya dan kecakapan kreatif.

#### **2.1.2.5 Dimensi dan Indikator Kreatifitas**

Berdasarkan teori dan analisis dalam penelitian ini variabel kreatifitas yang merupakan variabel indevendern memiliki dimensi dan indikator sebagai berikut

- 1) Inovasi dan Keberanian Mengambil Resiko
  - a) Memiliki rasa ingin tahu yang besar
  - b) Memberikan banyak gagasan dan usul dalam suatu masalah
  - c) Mempunyai pendapat sendiri dan dapat mengungkapkannya, tidak terpengaruh orang lain
- 2) Oritenasi Tim
  - a) Memiliki rasa humor tinggi
  - b) Mempunyai daya imajinasi yang kuat
  - c) Mampu mengajukan pemikiran, gagasan pemecahan masalah yang berbeda dari orang lain (orisinil)
- 3) Keagresifan
  - a) Dapat bekerja sendiri
  - b) Senang mencoba hal-hal baru
  - c) Mampu mengembangkan atau merinci suatu gagasan (kemampuan elaborasi)

### **2.1.3 Kesempatan Karir**

Kesempatan karir dimaknai sebagai lapangan pekerjaan atau kesempatan yang tersedia untuk bekerja akibat dari suatu kegiatan ekonomi atau produksi. Dengan demikian pengertian kesempatan karir nyata mencakup lapangan pekerjaan yang masih lowong. Selanjutnya akan dibahas tentang pengertian kesempatan karir.

#### **2.1.3.1 Pengertian Kesempatan Karir**

Kesempatan karir adalah serangkaian aktifitas sepanjang hidup yang berkontribusi pada eksplorasi, pemantapan, keberhasilan dan pencapaian karir seseorang. Dessler (2015:5).

Sedangkan kesempatan untuk memperoleh karir di lingkungan kerja atau suatu perusahaan merupakan hak setiap karyawan yang harus ditunjang dengan kemampuan, prestasi dan inovasi agar dapat dipromosikan ke jenjang yang lebih tinggi sehingga kualitas sumber daya manusia itu dapat meningkat dan berkontribusi kepada perusahaan.

Kesempatan karir merupakan pendekatan formal yang dilakukan organisasi untuk menjamin orang-orang dalam organisasi mempunyai kualifikasi dan kemampuan serta pengalaman yang cocok ketika dibutuhkan. Kesempatan karir akan meningkatkan efektivitas dan kreativitas sumber daya manusia yang dapat menumbuhkan semangat kerja yang kuat dan meningkatkan kinerjanya dalam upaya mendukung organisasi untuk mencapai tujuannya. (Sanusi,2013).

Menurut Suyono (2012: 164), kesempatan karier adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana

karier. Dari beberapa pendapat ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa fokus kesempatan karier adalah peningkatan kemampuan mental yang terjadi yang terjadi seiring penambahan usia karyawan dalam hal pencapaian karir.

Perencanaan dan kesempatan karier menguntungkan individu maupun organisasi dan dengan demikian harus dipertimbangkan secara berhati-hati oleh keduanya. Kesempatan untuk berkarir dalam suatu organisasi atau perusahaan diharapkan dapat mencapai tujuan, diantaranya:

- 1) Pengembangan yang lebih efektif terhadap tenaga berbakat yang tersedia.
- 2) Kesempatan karyawan mengidentifikasi jalur karir yang baru dan berbeda.
- 3) Pengembangan sumber daya manusia yang lebih efisien didalam dan diantara divisi/lokasi geografis dalam organisasi.
- 4) Peningkatan kinerja melalui on the job training yang diberikan oleh perpindahan karir vertikal dan horizontal
- 5) Meningkatkan loyalitas dan motivasi karyawan yang dapat menyebabkan berkurangnya perputaran karyawan,
- 6) Suatu metode penentuan kebutuhan pelatihan dan pengembangan untuk mengidentifikasi jalur karir tertentu.

Hasibuan (2013) berpendapat bahwa kesempatan karir adalah usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan. Kesempatan karir jika dikembangkan dengan benar, maka karyawan akan meningkatkan semangat kerja dan termotivasi untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan. Hal ini juga dapat mengikat karyawan untuk tidak berpindah kerja ke perusahaan lain



karena semua harapan karyawan untuk berkembang dalam perusahaan dapat tercapai.

Jika kesempatan karir dapat tercapai dan terpenuhi, ha! ini akan membuat karyawan merasa aman, nyaman dan betah terhadap perusahaan, maka dengan sendirinya semangat kerja akan meningkat (Ali, 2009).

Menurut Mangkunegara (2013:77) yaitu aktifitas pegawai yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karir masa depan mereka di masa depan di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimal.

Adapun menurut Siagian (2012:215) menyatakan bahwa keputusan yang di ambil sekarang tentang hal - hal yang akan di kerjakan di masa depan dalam melakukan pengembangan karir kepada seorang karyawan maka berdampak hal-hal yang perlukan diperhatikan oleh perusahaan yaitu meliputi:

a. Prestasi yang memuaskan

Pangkal tolak pengembangan karir seorang karyawan adalah prestasi kerjanya melakukan tugas yang di percayakan kepadanya.

b. Pengenalan oleh pihak lain.

Yang dimaksud dengan pengenalan diri adalah bahwa berbagi pihak yang berwenang memutuskan layak tidak seseorang di promosikan

c. Kesetiaan pada keorganisasi

Pengembangan karir berarti bahwa seorang pegawai ingin terus berkarya dalam organisasi tempatnya berkerja untuk jangka waktu yang lama misalnya sampai usia pensiun

d. Pemanfaat mentor dan sponsor

Pengalaman menunjukkan pengembangan karir seseorang sering berlangsung dengan lebih rnulus apabila ada orang yang lain dalam organisasi yang bergai cara dan jalur bersdia memberikan nasihat kepadanya dalam uasaha karir

e. Dengan dukungan dari para bawahan

Apabila bagi mereka yang sudah menduduki posisi manajerial tertentu dan mempunyai rencana karir yang mngm di wujudkan maka dukungan dari bawahan sangat membantu.

f. Pemanfaatan kesempatan urntuk bertumbuh

Telah berulang kali untuk di tekankan bahwa pada akhinya tanggung jawab dalam pengembangan karir terletak pada masing – masing kerja.

g. Berhenti atas permintaan dan kemampuan sendiri.

Dalam banyak hat berhenti atas kemauan dan permintaan sendiri mungkin pula merupakan salah satu cara terbaik untuk mewujudkan rencana karir seseorang.

### 2.1.3.2 Dimensi dan Indikator Kesempatan Karir

Kesempatan karir dalam penelitian ini adalah merupakan variabel indeviden ke dua yang memiliki dimensi dan indikator sebagai berikut:

1) Berpikir Kreatif

a) Mengembangkan kreatifitas

b) Antusias untuk berprestasi tinggi

2) Kebutuhan Perasaan dihormati

- a) Kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain di lingkungan ia tinggal dan bekerja (*sense of belonging*)
  - b) Kebutuhan akan perasaan dihormati, karena setiap manusia merasa dirinya penting (*sense of importance*)
  - c) Kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal (*sense of achievement*)
- 3) Pengembangan diri
- a) Memiliki kedudukan yang terbaik
  - b) Mengerahkan kemampuan demi mencapai kekuasaan

#### **2.1.4 Semangat Kerja**

Semangat kerja mempunyai pengaruh yang besar bagi setiap para karyawan dalam bekerja, jika semangat kerja karyawan tinggi maka cenderung dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan cepat serta menghasilkan produk yang berkualitas, sebaliknya jika semangat kerja karyawan rendah maka pekerjaanpun kurang terlaksana dengan baik dan lambat. Pada umumnya turunnya semangat kerja karyawan karena ketidak puasan karyawan baik secara materi maupun non materil. Pada dasarnya semangat kerja karyawan berhubungan dengan kebutuhan karyawan, apabila kebutuhan karyawan terpenuhi maka semangat kerja karyawan akan cenderung naik, untuk itu diperlukan usaha pemenuhan kebutuhan karyawan guna meningkatkan semangat kerja karyawan.

##### **2.1.4.1 Pengertian Semangat Kerja**

Semangat kerja merupakan kemampuan pengembangan diri dan berpikir positif serta tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaannya agar supaya tujuan perusahaan dapat tercapai.

Menurut Purwanto (2013:83) semangat kerja adalah sesuatu yang membuat orang-orang senang mengabdikan kepada pekerjaannya dimana kepuasan, bekerja dan hubungan-hubungan kekeluargaan yang menyenangkan menjadi bagian dari padanya. Semangat kerja juga merupakan reaksi emosional dan mental dari seseorang terhadap pekerjaannya. Semangat kerja memengaruhi kuantitas dan kualitas pekerjaan seseorang.

Pentingnya semangat kerja dapat dilihat sebagai bagian fundamental dari kegiatan manajemen sehingga sesuatu dapat ditujukan kepada pengarahannya potensi dan daya manusia dengan jalan menirnbulkan, menghidupkan, menumbuhkan tingkat keinginan yang tinggi serta kebersamaan dalam menjalankan tugas perorangan maupun organisasi. Untuk membahas tentang semangat kerja, maka ada banyak definisi yang diungkapkan oleh para ahli tentang semangat kerja, diantaranya: Semangat kerja sebagai setiap kesediaan perasaan yang memungkinkan seseorang bekerja untuk menghasilkan hasil kerja lebih banyak dan lebih baik (Haryanti, 2000:155).

Sedangkan menurut Hasibuan (2013:94) Semangat kerja adalah keinginan dan kesungguhan seseorang mengerjakan pekerjaannya dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal. Lain halnya yang disampaikan oleh Halsay (2013: 305) yang mengatakan bahwa semangat kerja adalah kesediaan perasaan yang memungkinkan seseorang pekerja untuk menghasilkan kerja yang lebih banyak dan lebih baik tanpa menambah kelelahan.

Semangat kerja atau moril adalah kesepakatan batiniah yang muncul dari dalam diri seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan

tertentu sesuai dengan mutu yang ditetapkan (Danim,2004:48). Menurut Syulcria (2014:30) berpendapat bahwa semangat kerja adalah suatu kondisi rohaniah atau perilaku individu tenaga kerja dan kelompok-kelompok yang menimbulkan kesenangan yang mendalam pada diri tenaga kerja untuk bekerja lebih giat dan konsekuen dalam mencapai tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan. Pendapat lain dikemukakan oleh Hasibuan dimana semangat kerja adalah merupakan kemauan dan kesenangan yang mendalam dilakukan. (Hasibuan,2013:158).

#### **2.1.4.2 Pentingnya semangat kerja**

Ada beberapa alasan pentingnya semangat kerja bagi organisasi atau perusahaan (Tohardi, 2012: 425), diantaranya:

- 1) Dengan adanya semangat kerja yang tinggi dari karyawan maka pekerjaan yang diberikan kepadanya atau ditugaskan kepadanya akan dapat diselesaikan dengan waktu yang lebih singkat atau lebih cepat.
- 2) Dengan semangat kerja yang tinggi, tentunya dapat mengurangi angka absensi (bolos) atau tidak bekerja karena malas.
- 3) Dengan semangat kerja yang tinggi, pihak organisasi atau perusahaan memperoleh keuntungan dari sudut kecilnya angka kerusakan, karena seperti diketahui bahwa semakin tidak puas dalam bekerja, semakin tidak bersemangat dalam bekerja, maka semakin besar pula angka kerusakan.
- 4) Dengan semangat kerja yang tinggi, otomatis membuat pekerja atau karyawan akan merasa betah (senang) bekerja, dengan demikian kecil kemungkinan karyawan tersebut akan pindah bekerja ke tempat lain,

dengan demikian berarti semangat kerja yang tinggi akan dapat menekan angka perpindahan tenaga kerja atau labour tum over.

- 5) Dengan semangat kerja yang tinggi juga dapat mengurangi angka kecelakaan, karena karyawan yang mempunyai semangat kerja yang tinggi mempunyai kecenderungan bekerja dengan hati-hati dan teliti, sehingga sesuai dengan prosedur kerja yang ada di organisasi atau perusahaan tersebut

#### **2.1.4.3 Indikator semangat kerja**

Semangat kerja tidak selalu ada dalam diri karyawan. Terkadang semangat kerja dapat pula menurun. Indikasi - indikasi menurunnya semangat kerja selalu ada dan memang secara umum dapat terjadi. Menurut Nitisemito yang dikutip kembali oleh (Tohardi, 2002: 431), indikasi - indikasi menurunnya semangat kerja karyawan tersebut antara lain sebagai berikut:

- 1) Rendahnya Produktivitas Kerja

Menurutnya produktivitas dapat terjadi karena kemalasan, menunda pekerjaan, dan sebagainya. Bila terjadi penurunan produktivitas, maka berarti indikasi dalam organisasi tersebut telah terjadi penurunan semangat kerja.

- 2) Tingkat Absensi Yang Tinggi

Pada umumnya, bila semangat kerja menurun, maka karyawan dihindangi rasa malas untuk bekerja. Apalagi kompensasi atau upah yang diterimanya tidak dikenakan potongan saat mereka tidak masuk bekerja. Dengan demikian dapat menimbulkan penggunaan waktu luang untuk mendapatkan penghasilan yang lebih tinggi, meski hanya untuk sementara.

3) *Labour turn over* atau tingkat perpindahan karyawan yang tinggi.

Keluar masuk karyawan yang meningkat terutama disebabkan karyawan mengalami ketidaksenangan saat mereka bekerja, sehingga mereka berniat bahkan memutuskan untuk mencari tempat pekerjaan lain yang lebih sesuai dengan alasan mencari kenyamanan dalam bekerja. Manajer harus waspada terhadap gejala-gejala seperti ini.

4) Tingkat Kerusakan yang Meningkat

Meningkatnya tingkat kerusakan sebenarnya menunjukkan bahwa perhatian dalam pekerjaan berkurang. Selain itu dapat juga terjadi kecerobohan dalam pekerjaan dan sebagainya. Dengan naiknya tingkat kerusakan merupakan indikasi yang cukup kuat bahwa semangat kerja telah menurun.

5) Kegelisahan Dimana-mana

Kegelisahan tersebut dapat berbentuk ketidaktegangan dalam bekerja, keluhan kesah serta hal - hal lain. Terusiknya kenyamanan karyawan memungkinkan akan berlanjut pada perilaku yang dapat merugikan organisasi itu sendiri.

6) Tuntutan yang Sering Terjadi

Tuntutan merupakan perwujudan dari ketidakpuasan, dimana pada tahap tertentu akan menimbulkan keberanian untuk mengajukan tuntutan. Organisasi harus mewaspadai tuntutan secara masal dari pihak karyawan.

## 7) Pemogokan

Pemogokan adalah wujud dari ketidakpuasan, kegelisahan dan sebagainya. Jika hal ini terus berlanjut maka akan berakhir dengan ada munculnya tuntutan dan pemogokan.

Ciri-ciri semangat kerja karyawan yang tinggi menurut Carlaw, Deming, dan Friedman (2013:112), menyatakan bahwa yang menjadi ciri - ciri semangat kerja yang tinggi adalah sebagai berikut:

- 1) Tersenyum dan tertawa. Senyum dan tawa mencerninkan kebahagiaan individu dalam bekerja. Walaupun individu tidak memperlihatkan senyum dan tawanya, tetapi dalam dirinya individu merasa tenang dan nyaman bekerja serta menikrnat tugas yang dilaksanakannya.
- 2) Memiliki inisiatif Individu yang memiliki semangat kerja yang tinggi akan memiliki kemauan diri untuk bekerja tanpa pengawasan dan tanpa perintah dari atasan.
- 3) Berfikir kreatif dan luas Individu mempunyai ide-ide baru, dan tidak mempunyai hambatan untuk menyalurkan ide-idenya dalam menyelesaikan tugas.
- 4) Menyenangi apa yang sedang dilakukan individu lebih fokus pada pekerjaan dari pada memperlihatkan gangguan selama melakukan pekerjaan.
- 5) Tertarik dengan pekerjaannya individu menaruh minat pada pekerjaan karena sesuai keahlian dan keinginannya.
- 6) Bertanggung jawab individu bersungguh - sungguh dalam melakukan pekerjaan.



7) Memiliki kemauan bekerja sama individu memiliki kesediaan untuk bekerjasama dengan individu yang lain untuk mempermudah atau mempertahankan kualitas kerja

8) Berinteraksi dengan atasan individu berinteraksi dengan atasan dengan

Indikasi rendahnya semangat kerja penting diketahui oleh organisasi atau perusahaan, karena pengetahuan tentang indikasi ini akan mengetahui sebab-sebab turunnya semangat kerja. Dengan demikian organisasi atau perusahaan akan dapat mengambil tindakan - tindakan pencegahan atau pemecahan masalah

#### **2.1.4.4 Faktor-faktor yang mempengaruhi semangat kerja**

Menurut Namawi (2003:98) Faktor-faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya semangat kerja adalah:

- 1) Minat seseorang terhadap pekerjaan yang dilakuk:an. Seseorang yang berminat dalam pekerjaannya akan dapat meningkatkan semangat kerja.
- 2) Faktor gaji atau upah tinggi akan meningkatkan semangat kerja seseorang.
- 3) Status sosial pekerjaan. Pekerjaan yang memiliki status sosial yang tinggi dan memberi posisi yang tinggi dapat menjadi faktor penentu meningkatnya semangat kerja.
- 4) Suasana kerja dan hubungan dalam pekerjaan. Penerimaan dan penghargaan dapat meningkatkan semangat kerja.
- 5) Tujuan pekerjaan. Tujuan yang mulia dapat mendorong semangat kerja seseorang.

Masalah semangat kerja karyawan di perusahaan sering kali ditemukan, oleh karena itu perusahaan harus bisa meningkatkan semangat kerja karyawan agar mereka bisa melaksanakan pekerjaan dengan baik dan cepat. Turunnya semangat kerja sering kali ditemukan di perusahaan – perusahaan dimana perusahaan tersebut tidak memperhatikan kebutuhan karyawannya baik secara rohani maupun jasmani.

#### **2.1.4.5 Dimensi dan Indikator Semangat Kerja**

Semangat Kerja dalam penelitian ini adalah merupakan variabel ke ketiga yang memiliki dimensi dan indikator sebagai berikut:

- 1) Pemberian Gaji
  - a) Pemberian gaji yang cukup
  - b) Pemberian gaji sesuai dengan pengalaman
- 2) Kebutuhan Rohani
  - a) Karyawan diberikan waktu untuk beribadah
- 3) Menciptakan suasana Santai
  - a) Hubungan antara karyawan dan atasan dan sesama karyawan baik
- 4) Perasaan aman menghadapi masa depan
  - a) Suasana santai dapat mengurangi ketegangan
  - b) Suasana santai dapat meningkatkan motivasi dan semangat kerja
- 5) Loyalitas karyawan
  - a) Perusahaan memberikan jaminan kesehatan
  - b) Pemberian jaminan kesehatan dapat meningkatkan semangat dan kegairahan kerja karyawan

- 6) Sekali-kali karyawan perlu diajak berunding
- a) Perusahaan sudah memberikan penghargaan kepada karyawan yang berpartisipasi
- 7) Pemberian insentif yang terarah
- a) Penghargaan dapat memberikan semangat kerja karyawan
  - b) Tipe kepemimpinan
  - c) Karyawan selalu diajak berunding
  - d) Pemberian insentif bagi karyawan yang berprestasi
  - e) Insentif yang diberikan sesuai dengan kebutuhan
  - f) Insentif yang diberikan meningkatkan semangat kerja

### 2.1.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang memiliki hubungan antara Kreatifitas, Kesempatan Karir, dan Semangat Kerja. Yang berasal dari hasil penelitian yang berbentuk Skripsi, Tesis dan Jurnal yang dilakukan oleh peneliti terdahulu, yakni sebagai berikut:

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti dan Tahun Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
1	Jimad Habibullah (2013) Pengaruh kreatifitas terhadap semangat kerja karyawan pada dinas kependudukan kota Bandar lampung	Semangat Kerja Karyawan	Jumlah Responden, dan tempat penelitian	Secara simultan variabel semangat kerja dan disiplin kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan

2	Noviantri (2012) Pengaruh gaya kepemimpinan dan semangat kerja terhadap kinerja pegawai dinas perhubungan boyolali	Semangat kerja	Jumlah Responden, dan tempat penelitian	Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan secara simultan antara semangat kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan
3	Yusmalinda (2012) Pengaruh semangat kerja dan kesempatan karir terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bungo	Semangat kerja dan kesempatan karir	Jumlah responden, dan tempat penelitian	Berdasarkan hasil yang diperoleh bahwa semangat kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
4	H Teman Koesmono (2014) Pengaruh budaya organisasi terhadap semangat kerja dan kepuasan kerja karyawan pada sub sector industry pengolahan kayu	Semangat kerja karyawan	Jumlah reponden dan tempat penelitian	Berdasarkan hasil yang diperoleh bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja
5	Fahmi Idrus (2013) Pengaruh Kreatifitas dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi	kreatifitas	Jumlah reponden dan tempat penelitian	Berdasarkan hasil yang diperoleh bahwa kreatifitas dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja melalui komitmen organisasi

6	Louis Utama (2017) Pengaruh Kreativitas Terhadap Kinerja Usaha Dengan Orientasi Kewirausahaan sebagai mediasi pada wirausaha di ITS Cempaka Mas	Kreativitas	Variabel, Tempat Penelitian, Jumlah Responden	Terdapat pengaruh kreativitas terhadap kinerja usaha dari 50 sampel yang diambil dari pengusaha tekstil ITS Cempaka Mas
7	Idha Rahayuningsih (2015) Pengembangan Kreativitas dan Inovasi di Organisasi	Kreatifitas	Jumlah reponden dan tempat penelitian	Kreatifitas merupakan interaksi antara potensi individu dengan lingkungan. Agar kreativitas berkembang di organisasi maka ada beberapa upaya yang dilakukan yaitu curah pendapat di dalam tim/ kelompok kerja
8	Eddy Poernomo (2006) Pengaruh Kreativitas dan Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Manajer Pada PT Jesslyn K Cakes Indonesia Cabang Surabaya	Kreatifitas	Jumlah reponden dan tempat penelitian	Kraetfitas tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajer
9	Didit darmawan (2008)	Semangat Kerja	Jumlah reponden dan tempat penelitian	Karyawan memegang peran utama dalam menjalankan operasional organisasi. Bila

				karyawan memiliki prestasi kerja yang tinggi, maka operasional organisasi pun akan berjalan lancar
10	Siti Surhendar (2017) Pengaruh Stres Kerja dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Karyawan bagian produksi	Semangat Kerja	Jumlah reponden dan tempat penelitian	Dua variabel yakni stress kerja dan semangat kerja ada variabel yang tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kinerja karyawan
11	Yahyo (2013) Pengaruh Mmotivasi, Lingkungan Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Semangat Kerja	Semangat Kerja	Jumlah reponden dan tempat penelitian	Semangat kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan meskipun memiliki sumbangan pengaruh kecil, namun semangat kerja baik maka kinerja karyawan juga akan meningkat, begitu pula sebaliknya. Semangat kerja baik maka kinerja karyawan juga akan menurun

## **2.2 KERANGKA PEMIKIRAN**

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan aspek penting dalam perusahaan, organisasi, dan instansi pemerintah dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Maju dan berkembangnya perusahaan, organisasi dan instansi pemerintah tergantung pada kinerja pegawainya melalui kesiapan, kreatifitas, inovasi dan semangat kerja, sehingga akan terwujud kesempatan karir dan pengembangan karir karyawannya.

Manajemen Sumber Daya Manusia sangat penting bagi perusahaan dalam mengelola, mengatur dan menggunakan Sumber Daya Manusia sehingga dapat berfungsi secara produktif, efektif, efisien untuk mencapai tujuan perusahaan

Dalam penelitian ini Kreatifitas dan kesempatan karir masing- masing berperan sebagai variabel independen dan semangat kerja sebagai variabel dependen.

### **1. Pengaruh kreatifitas terhadap semangat kerja**

Kreatifitas merupakan ukuran kemampuan karyawan dalam mengerjakan pekerjaannya dalam suatu perusahaan. Kreativitas seseorang tidak berlangsung dalam bervakuman, melainkan didahului oleh dan merupakan pengembangan dari hasil-hasil kreativitas orang- orang yang berkarya sebelumnya. Jadi kreativitas merupakan kombinasi baru dari hal-hal yang sudah ada sebelumnya sehingga melahirkan sesuatu yang baru. Karya kreatif tidak hanya lahir karena kebetulan, melainkan melalui serangkaian proses kreatif yang menuntut kecapakan, ketrampilan.

Sedangkan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kreativitas menurut Rogers (dalam Munandar, 2013) adalah

- a) Faktor internal individu

Faktor internal, yaitu faktor yang berasal dari dalam individu yang dapat mempengaruhi kreativitas, diantaranya:

- 1) Keterbukaan terhadap pengalaman dan rangsangan dari luar atau dalam individu. Keterbukaan terhadap pengalaman adalah kemampuan menerima segala sumber informasi dari pengalaman hidupnya sendiri dengan menerima apa adanya, tanpa ada usaha *defense*, tanpa kekakuan terhadap pengalaman-pengalaman tersebut. Dengan demikian individu kreatif adalah individu yang mampu menerima perbedaan
- 2) Evaluasi internal, yaitu kemampuan individu dalam menilai produk yang dihasilkan ciptaan seseorang ditentukan oleh dirinya sendiri, bukan karena kritik dan pujian dari orang lain. Walaupun demikian individu tidak tertutup dari kemungkinan masukan dan kritikan dari orang lain.
- 3) Kemampuan untuk bermain dan mengadakan eksplorasi terhadap unsur-unsur, bentuk-bentuk, konsep atau membentuk kombinasi baru dari hal-hal yang sudah ada sebelumnya.

b) Faktor eksternal (Lingkungan)

Faktor eksternal (lingkungan) yang dapat mempengaruhi kreativitas individu adalah lingkungan kebudayaan yang mengandung keamanan dan kebebasan psikologis. Pecan kondisi lingkungan mencakup lingkungan dalam arti kata luas yaitu masyarakat dan kebudayaan. Kebudayaan dapat mengembangkan kreativitas jika kebudayaan itu memberi kesempatan adil bagi pengembangan kreativitas potensial yang dimiliki anggota masyarakat. Adanya kebudayaan *creativogenic*, yaitu



kebudayaan yang memupuk dan mengembangkan kreativitas dalam masyarakat, antara lain :

(1) tersedianya sarana kebudayaan, misal ada peralatan, bahan dan media, (2) adanya keterbukaan terhadap rangsangan kebudayaan bagi semua lapisan masyarakat, (3) menekankan pada *becoming* dan tidak hanya *being*, artinya tidak menekankan pada kepentingan untuk masa sekarang melainkan berorientasi pada masa mendatang, (4) memberi kebebasan terhadap semua warga negara tanpa diskriminasi, terutama jenis kelamin, (5) adanya kebebasan setelah pengalaman tekanan dan tindakan keras, artinya setelah kemerdekaan diperoleh dan kebebasan dapat dinikmati, (6) keterbukaan terhadap rangsangan kebudayaan yang berbeda, (7) adanya toleransi terhadap pandangan yang berbeda, (8) adanya interaksi antara individu yang berhasil, dan (9) adanya insentif dan penghargaan bagi hasil karya kreatif.

## **2. Pengaruh kesempatan karir terhadap semangat kerja**

Kesempatan karir merupakan pendekatan formal yang dilakukan organisasi untuk menjamin orang-orang dalam organisasi mempunyai kualifikasi dan kemampuan serta pengalaman yang cocok ketika dibutuhkan. Kesempatan karir akan meningkatkan efektivitas dan kreativitas sumber daya manusia yang dapat menumbuhkan semangat kerja yang kuat dan meningkatkan kinerjanya dalam upaya mendukung organisasi untuk mencapai tujuannya. (Sanusi,2013).

Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi terhadap kesempatan karir antara lain:

- a) Kemampuan Intelegensi, yakni Pada hakikatnya tes intelegensi memiliki kecendrungan untuk mengukur kemarnpuan pembawaan yang ada pada diri individu. Perbedaan intelegensi itu bukanlah terletak pada kualitasnya tetapi pada taraf intelegensi itu sendiri
- b) Bakat, yakni suatu kondisi, suatu kualitas yang dimiliki individu untuk berkembang di rnasa yang akan mendatang.
- c) Minat, adalah suatu perangkat mental yang terdiri dari kombinasi, perpaduan dan campuran dari perasaan, harapan, prasangka, cemas, takut dan kecendrungan lain yang bisa mengarahkan individu kepada suatu pilihan tertentu
- d) Sikap, adalah suatu kesiapan pada seseorang untuk bertindak secara tertentu terhadap hal-bal tertentu, yang cendrung stabil dimiliki oleh individu dalam mereaksi terhadap dirinya sendiri.
- e) Kepribadian, diartikan sebagai suatu organisasi yang dinamis di dalam individu dari sistem-sistem psikofisik yang menentukan penyesuaian- penyesuaian yang unik terhadap lingkungannya.
- f) Nilai yaitu sifat-sifat atau hal-hal yang penting atau berguna bagi kemanusiaan. Dimana nilai bagi manusia dipergunakan sebagai patokan dalam rnelakukan tindakan.
- g) Hobi atau kegemaran  
  
Hobi adalah kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan individu karena kegiatan tersebut merupakan kegemarannya atau kesenangannya. kegemaran seserang dalam bidang karang-mengarang, tulis-rnenulis

artikel, memiliki kecendrungan untuk menentukan arah pilihan jabatan yang sesuai dengan hobinya

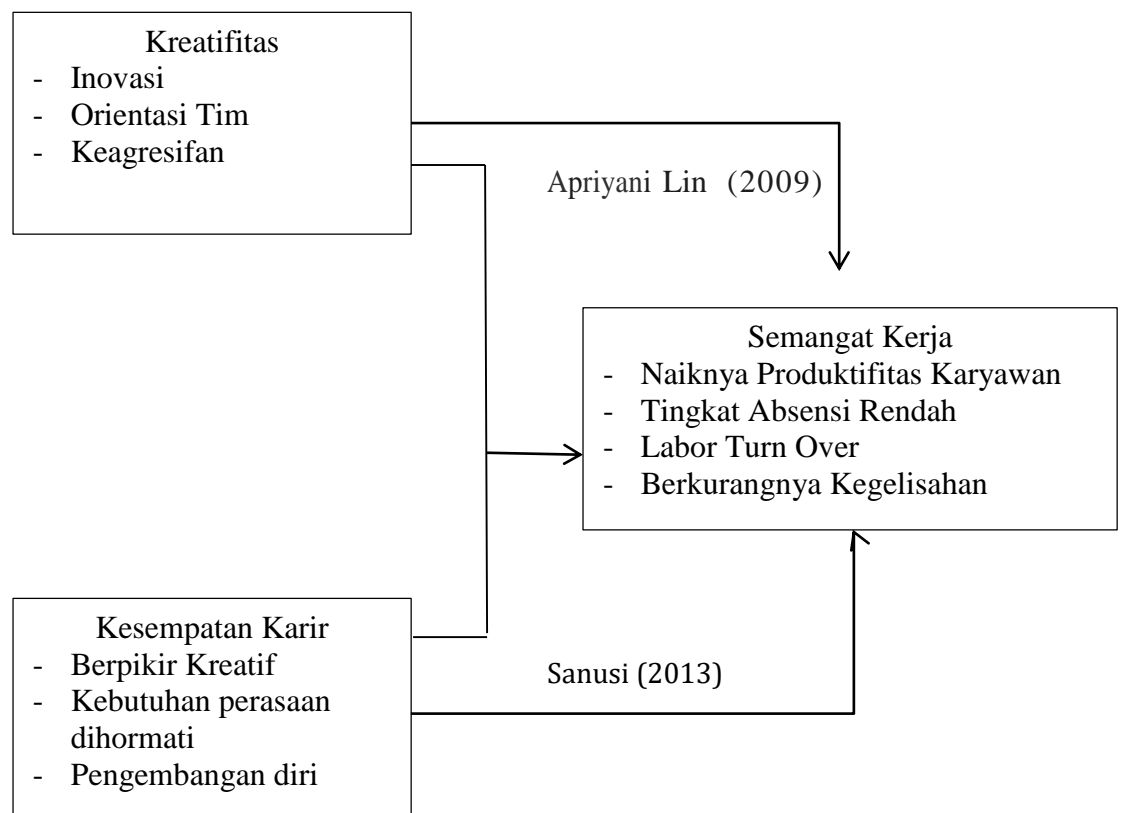
- h) Prestasi, Penguasaan terhadap materi pelajaran dalam pendidikan yang sedang ditekuninya oleh individu berpengaruh terhadap arah pilih jabatan dikemudian hari.
- i) Keterampilan, Keterampilan yang dapat pula diartikan sebagai cakap atau cekatan dalam mengerjakan sesuatu atau dapat diartikan sebagai penguasaan individu terhadap suatu perbuatan.
- j) Pengalaman kerja, Pengalaman kerja yang pernah dialami siswa pada waktu duduk di sekolah atau di luar sekolah.
- k) Pengetahuan tentang dunia kerja, Pengetahuan yang sementara ini dimiliki anak, termasuk dunia kerja, persyaratan, kualifikasi, jabatan, structural, promosi jabatan, gaji yang diterima hak dan kewajiban tempat pekerjaan itu berada dan lain-lain
- l) Kemampuan dan keterbatasan fisik dan penampilan lahiriah, Kemampuan fisik dapat berupa tinggi badan, berat badan, gaya bicara, dsb.

### **3. Pengaruh kreatifitas dan kesempatan karir terhadap semangat kerja**

Kreatifitas dan kesempatan karir merupakan hal yang sangat penting dalam setiap pekerjaan, baik dalam instansi pemerintah maupun swasta. Sebab dengan adanya kreatifitas yang tinggi dan kesempatan karir yang terencana maka sesuatu pekerjaan akan dapat lancar dan dapat menghasilkan produktifitas kerja yang optimal sehingga memberikan motivasi terhadap semangat kerja.

Hubungan secara parsial antara kreatifitas terhadap semangat kerja karyawan menurut Hendrawati (2003:45) dalam penelitiannya diperoleh kesimpulan bahwa ada hubungan positif yang sangat signifikan antara kreatifitas dan semangat kerja. Hal ini ditunjukkan dengan hasil  $r_{sy} = 0,638$  dan  $p = 0,0000$ . Hal ini berarti semakin tinggi kreatifitas maka semakin tinggi pula semangat kerjanya.

Maka, berdasarkan konsep di atas peneliti mencoba menguraikan gans besarnya dalam kerangka pikir di bawah ini



**Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Penelitian**

### **2.3 HIPOTESIS**

Hipotesis adalah perumusan jawaban sementara terhadap suatu persoalan yang dimaksud sebagai tuntutan sementara dalam penelitian untuk mencari jawaban yang sebenarnya. Maka hipotesis dapat diartikan sebagai suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul, mengacu pada landasan teori yang ada.

Rumusan hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### **Hipotesis Parsial**

1. Terdapat pengaruh Kreatifitas terhadap Semangat Kerja
2. Terdapat Pengaruh Kesempatan Kerja terhadap Semangat Kerja

#### **Hipotesis Simultan**

1. Terdapat pengaruh Kreatifitas terhadap Kesempatan Karir
2. Terdapat Pengaruh Kesempatan Karir terhadap Kreatifitas