

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Usaha perhotelan merupakan salah satu sektor penunjang pariwisata disamping usaha jasa biro perjalanan, pramuwisata, usaha sarana dan usaha-usaha lainnya yang berkaitan dengan pariwisata. Menurut Sulastiyono (2015:5) “Resort adalah penginapan yang dibangun pada tempat dengan pemandangan alam yang indah. Misalnya saja pinggir pantai atau pegunungan. Penginapannya pun juga menyuguhkan nuansa yang rekreatif. Berbagai sarana seperti kolam renang, taman bermain, hingga pusat perbelanjaanpun ada dalam resort. Hal itu disediakan agar para pengunjung termotivasi melakukan berbagai hal seru baik di dalam maupun luar ruangan. Dalam segi arsitektur, biasanya resort lebih menonjolkan sisi seni dan tradisional. Usaha Jasa akomodasi sangat tergantung pada tingkat kunjungan wisatawan, jika tingkat kunjungan wisatawan meningkat, maka pertumbuhan dan tingkat hunian dalam bisnis jasa akomodasi juga akan meningkat. Sulastiyono (2015 : 22).

Persaingan bisnis jasa akomodasi yang semakin kompleks maka, suatu perusahaan dituntut harus selalu memperhatikan faktor karyawan, untuk terwujudnya keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Indikator keberhasilan yang harus diperhatikan dalam pelaksanaan bisnis, yaitu terwujudnya semangat kerja yang tinggi. Karyawan yang memiliki semangat kerja yang tinggi di dalam suatu perusahaan dapat menjadi faktor pendukung yang dapat menciptakan kemajuan bagi perusahaan dan pencapaian efektivitas

perusahaan.

Menurut Widodo (2015) Semangat kerja adalah “mencerminkan kondisi karyawan dalam lingkungan kerjanya, bila semangat kerja baik maka perusahaan memperoleh keuntungan, seperti rendahnya tingkat absensi, kecilnya keluar masuk karyawan, dan meningkatkan produktivitas tenaga kerja”. Menurut Widodo (2015), Demi terwujudnya semangat kerja yang tinggi pada diri pegawai maka perlu adanya perhatian yang optimal agar yang menjadi harapan dan tujuan organisasi dapat tercapai. Suatu usaha tidak akan mengalami kemajuan tanpa adanya semangat kerja yang tinggi, semangat kerja yang tinggi akan memberikan dampak positif bagi organisasi atau perusahaan, sebaliknya semangat kerja yang rendah akan merugikan organisasi seperti tingkat absensi yang tinggi, perpindahan karyawan, dan produktivitas yang rendah. Sedangkan menurut Hasibuan (2014) menjelaskan bahwa: semangat kerja adalah keinginan, kesungguhan seseorang mengerjakan pekerjaannya dengan baik, berdisiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal, kemauan, dan kesenangan yang mendalam terhadap pekerjaan yang dilakukan.

Dari definisi di atas bahwa arti semangat kerja merupakan cermin dan kondisi karyawan dalam lingkungan kerjanya. Jika semangat kerja meningkat maka perusahaan akan memperoleh banyak keuntungan seperti rendahnya tingkat absensi, kecilnya *labour turn over*, pekerjaan lebih cepat diselesaikan dan sebagainya. Sehingga tingkat produktivitas kerja dapat ditingkatkan.

Padma Resort Ubud yang berlokasi di Ubud utara yaitu di Banjar Carik Desa Puhu Payangan Gianyar. Padma Resort menawarkan akomodasi mewah yang menyuguhkan pemandangan ke hutan di Payangan. Resor ini memiliki 149

kamar dan memperkejakan 214 karyawan dan sejak adanya pandemi Covid 19 cukup banyak karyawan yang dirumahkan (PHK) dan pada survey awal dilakukan hanya 42 orang karyawan yang masih bekerja pada Padma Resort inipun karyawan bekerja di rolling. Padma Resort ubud Bali menyediakan kamar yang besar, beberapa kolam renang dengan panjang 89m dan tiga pilihan tempat makan. Akses WiFi gratis tersedia di seluruh area resort. Padma Resort Ubud merupakan pilihan akomodasi yang tepat untuk mewujudkan liburan istimewa di Pulau Dewata. Berdiri megah di atas area perbukitan seluas 11 hektar, resort berkelas ini menawarkan pemandangan bukit hijau dan hutan bambu Payangan yang terbentang luas di hadapannya.

Hasil wawancara peneliti dengan HRD pada Padma Resort Ubud payangan Gianyar Bali fenomena yang berkaitan dengan semangat kerja karyawan yaitu kurangnya disiplin kerja karyawan yang dapat dilihat dari persentase tingkat absensi karyawan yang masih tinggi seperti pada Tabel 1.1 berikut ini :

Tabel 1.1
Persentase absensi Karyawan pada Padma Resort Ubud payangan
Gianyar Bali Periode Bulan Januari-Desember 2020

Bulan	Jumlah Karyawan	Jumlah Hari Kerja (Hari)	Total Hari Kerja Seharusnya (Hari)	Jmlah Hari kerja Yang Hilang	Hari Kerja Sesungguhnya (Hari)	Persentase Absensi (%)
1	2	3	(4)=(2x3)	5	(6)=4-5	(7)=(5/4x100%)
Januari	4	1	7	2	7	3,
Februari	4	1	7	2	7	3,
Maret	4	2	8	2	8	2,
April	4	2	8	3	8	3,
Mei	4	1	7	2	7	2,
Juni	4	2	9	3	8	3,
Juli	4	1	7	2	6	3,
Agustus	4	2	8	2	8	3,
September	4	2	8	2	8	2,
Oktober	4	2	9	2	9	2,
November	4	2	8	3	8	3,
Desember	4	2	8	2	8	3,
Jum		24	10.164	31	9.862	36,
Rata-rata		20,16	8	2	8	3,

Sumber : Padma Resort Ubud payangan Gianyar Bali

Berdasarkan Tabel 1.1 di atas dapat diketahui bahwa karyawan pada Padma Resort Ubud payangan Gianyar Bali tahun 2020 persentase absensi berfluktuasi pada setiap bulan dengan rata – rata tingkat absensi sebesar 3,17. Tingkat absensi merupakan salah satu bagian yang menunjang kinerja karyawan. Menurut (Mudiarta, 2012:93), tingkat absensi yang wajar berada dibawah 3,00%, di atas 3,00% sampai 10% dianggap tinggi. Dapat dikatakan bahwa tingkat absensi karyawan rata – rata sebesar 3,17 adalah tergolong tinggi, Hal ini memberikan gambaran bahwa tingkat absensi karyawan berada pada tingkat yang tidak baik, (Mudiarta :2012).

Demikian juga hasil pengamatan peneliti masih ada karyawan tingkat kehadirannya yang kurang tepat waktu ketempat kerja, ada karyawan pada jam istirahat melebihi waktu dalam bekerja. sering terjadi keterlambatan dalam masuk kerja sehingga pekerjaan tidak bisa selesai tepat pada waktu yang ditentukan. Disamping itu pula hasil pengamatan peneliti terhadap beberapa karyawan yang bekerja pada Padma Resort Ubud payangan Gianyar Bali karyawan dalam melaksanakan tugas tidak sesuai dengan waktu yang telah ditentukan dan sering menunda nunda pekerjaan dengan sengaja sehingga produktivitas kerja karyawan menurun.

Dengan adanya semangat kerja karyawan yang menurun, Manajemen pada Padma Resort Ubud payangan Gianyar Bali selalu berusaha agar para karyawannya mempunyai semangat kerja yang tinggi, dengan jalan meningkatkan kompetensi para karyawan melalui pendidikan dan pelatihan kerja, dengan Penempatan karyawan yang sesuai dapat mengakibatkan semangat kerja meningkat karena pekerjaan yang dibebankan sesuai dengan kemampuan yang

dimiliki karyawan. Untuk meningkatkan semangat kerja karyawan, manajemen pada Padma Resort Ubud payangan Gianyar Bali agar meningkatkan motivasi kerja karyawan yaitu meningkatkan loyalitas karyawan terhadap organisasi, yang tercermin dari keterlibatannya yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi. Loyalitas karyawan tercermin melalui kesediaan dan kemauan karyawan untuk selalu berusaha menjadi bagian dari organisasi, serta keinginan yang kuat bertahan dalam organisasi. Disamping itu pula pengembangan karyawan merupakan keharusan mutlak. Kemutlakan itu tergambar pada berbagai jenis manfaat yang dapat dipetik dari padanya dengan upaya-upaya depertemen SDM untuk meningkatkan dengan memberikan dukungan perkembangan karir para karyawan harus didukung oleh pimpinan tingkat atas dan pimpinan tingkat menengah. Tanpa adanya dukungan mereka, maka perkembangan karir karyawan tidak akan berlangsung baik.

Apabila Karyawan pada Padma Resort Ubud payangan Gianyar Bali mampu meningkatkan semangat kerja maka akan diperoleh banyak keuntungan, pekerjaan akan lebih cepat diselesaikan, kerusakan dapat dikurangi, absensi dapat diperkecil, kemungkinan perpindahan pegawai dapat diperkecil seminimal mungkin, sehingga kinerja pegawai dapat ditingkatkan.

Salah satu faktor yang mempengaruhi semangat kerja adalah Kompetensi, Menurut Moehariono (2014), kompetensi adalah karakteristik dasar yang dapat berpengaruh terhadap kinerja individu atau tim. Kompetensi memiliki hubungan kausal atau sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau situasi tertentu. Menurut Moehariono (2014), mengemukakan bahwa dalam setiap individu terdapat

beberapa karakteristik kompetensi dasar yaitu terdiri dari watak, motif, konsep diri, pengetahuan dan keterampilan.

Padma Resort Ubud payangan Gianyar Bali dalam menjalankan aktivasnya mengalami permasalahan yang berkaitan dengan kompetensi salah satunya dapat dilihat dari ketidaksesuaian tugas dengan keahlian karyawan. Dari keseluruhan 42 karyawan pada Padma Resort Ubud payangan Gianyar Bali hasil wawancara terhadap 10 orang karyawan masih kurangnya kedalaman pengetahuan yang dimiliki setiap individu, sehingga akan berdampak pada tingkat efektivitas dan perusahaan seperti adanya ketidaksesuaian keahlian dengan tugas yang diberikan jika dilihat dari tingkat pendidikannya yaitu terdapat beberapa orang karyawan yang ditugaskan tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan karyawan kemampuan individu untuk melaksanakan secara praktik tentang tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya sehingga terjadi kesenjangan antara tugas dan tanggung jawab karena tidak adanya kesesuaian antara tingkat pendidikan dengan posisi atau jabatan yang diembannya.

Dari uraian di atas hasil penelitian terdahulu memberikan informasi terkait dengan kompetensi seperti penelitian Saputra, Dkk (2017) dengan judul penelitiannya Pengaruh Kompetensi dan Penempatan Terhadap Semangat kerja dan Kinerja Pegawai Pendapatan Daerah Kabupaten Bengkalis. Dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi dan penempatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja dan kinerja pegawai. Penelitian Nurhasanah (2015), dengan judul penelitiannya Pengaruh kompetensi dan Penempatan Kerja Terhadap Semangat Kerja Karyawan PT. Pertamina (Persero) Refinery Unit III Palembang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompetensi dan

Penempatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan dan Penelitian oleh Budiman, dkk (2016) dengan judul penelitiannya : Pengaruh Kompetensi, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Semangat Kerja dan dampaknya pada kinerja karyawan (Studi Pada PT. Hasjrat Abadi Tenden Manado) Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi, motivasi dan disiplin kerja berpengaruh Positif dan signifikan terhadap Semangat Kerja. Penelitian Budiono, dkk. (2019) dengan penelitian Pengaruh pelatihan, kompetensi dan mutasi terhadap Semangat kerja pegawai yang dimediasi oleh Motivasi kerja pegawai di kementrian Ketenagakerjaan RI area Jakarta dan bekasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi pegawai di kementrian Ketenagakerjaan RI area Jakarta dan bekasi berpengaruh yang tidak signifikan terhadap semangat kerja.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi semangat kerja karyawan adalah faktor komitmen organisasi atau perusahaan dimana karyawan itu bekerja (Mahariani : 2015). Konopaske dan Matteson (dalam Priansa 2016:233) menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan suatu rasa identifikasi, keterlibatan dan kesetiaan yang diekspresikan oleh pegawai terhadap organisasinya. Komitmen organisasi yang tinggi akan memberikan pengaruh positif terhadap semangat kerja para karyawannya, yaitu menimbulkan kepuasan kerja, prestasi kerja yang baik dan keinginan untuk tetap bekerja di perusahaan yang bersangkutan. Pendapat para pakar tentang komitmen sangat bervariasi menurut sudut pandang masing-masing. Menurut Luthans dalam Sutrisno (2018 : 292), komitmen organisasi merupakan: "(1) keinginan yang kuat untuk menjadi anggota dalam suatu kelompok, (2) kemauan usaha yang tinggi untuk

organisasi, (3) suatu keyakinan tertentu dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan-tujuan organisasi”.

Meyer dan Allen sebagaimana dikutip Luthans (2015) Komitmen organisasi merupakan tingkat dimana seorang karyawan mengidentifikasi diri dan organisasinya dengan cara merefleksikan keyakinan yaitu, karyawan akan memberikan kesetiaan, serta memiliki keinginan, bersedia bekerja keras, berkorban, dan memperdulikan kelangsungan hidup organisasi. Dari berbagai pendapat tentang komitmen tersebut bahwa komitmen pada dasarnya adalah merupakan kesediaan seseorang untuk mengingatkan diri dan menunjukkan loyalitas pada organisasi karena merasakan dirinya terlibat dalam kegiatan organisasi.

Fenomena yang berkaitan dengan komitmen organisasi hasil wawancara peneliti terhadap 10 orang karyawan pada Padma Resort Ubud Payangan Gianyar Bali, bahwa ada sebagian karyawan memiliki komitmen organisasi yang rendah. Rendahnya komitmen organisasi karyawan seperti kemauan dan kesetiaan karyawan yang masih rendah terhadap perusahaan yaitu rasa atau keinginan karyawan untuk bekerja dan mengabdikan lebih lama kepada perusahaan, keinginan untuk tetap bertahan, kurangnya kemampuan untuk mengapresiasi rasa kecintaannya karyawan kepada organisasi dengan cara lebih menghargai pada setiap komitmen yang dimiliki suatu organisasi tersebut, dan kurangnya penguasaan dan pemahaman kerja untuk menciptakan mutu dalam pekerjaannya. Demikian pula fenomena yang terjadi sehubungan dengan komitmen organisasi merupakan pertanda bahwa perusahaan tidak dapat memenuhi harapan dalam bekerja seperti yang diinginkan karyawan. Oleh karena itu akan sulit bagi

karyawan untuk mempertahankan komitmennya pada saat dihadapkan pada alternatif pekerjaan lain yang lebih menjanjikan harapan yang lebih tinggi. Rendahnya komitmen karyawan ini merupakan kerugian besar bagi perusahaan, terutama bila terjadi pada karyawan yang telah banyak dididik oleh perusahaan.

Komitmen organisasi yang rendah. Hal ini membawa dampak pada semangat kerja karyawan yang rendah, karena karyawan tidak bekerja dengan serius. Selain itu juga menyebabkan kerugian yang besar bagi perusahaan, antara lain pindah kerja dan pemogokan. Semua permasalahan yang ditimbulkan akibat rendahnya komitmen karyawan dalam suatu perusahaan tidak terlepas juga dari adanya peranan seorang pemimpin dalam perusahaan.

Dari fenomena tersebut di atas hasil penelitian sebelumnya memberikan informasi terkait dengan komitmen organisasi, seperti penelitian Mahariani (2015), dengan penelitiannya Pengaruh Kecerdasan emosional, *Servant Leadership* dan komitmen organisasi terhadap Semangat kerja Karyawan pada PT. Triduta Sejahtera Denpasar. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja Karyawan Pada Pada PT. Triduta Sejahtera Denpasar. Penelitian Setiawan dan taufik (2018), dengan judul penelitiannya Analisis Komitmen Organisasi, Iklim Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Semangat Kerja Karyawan Di Universitas Pembangunan Panca Budi Medan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan Di Universitas Pembangunan Panca Budi Medan. Penelitian Febriani dan Supartha (2019) dengan judul penelitiannya : Pengaruh

komitmen organisasional, gaya kepemimpinan transformasional, dan kompensasi finansial terhadap semangat kerja karyawan perusahaan logistic. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan perusahaan logistic. Berbeda dengan Penelitian Yudhi (2014). Dengan hasil penelitiannya menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sangyang perkasa Denpasar.

Semangat kerja dapat dipengaruhi oleh pengembangan karir, Menurut Mangkunegara, (2015). Semangat kerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal merupakan faktor yang berasal dari dalam diri karyawan itu sendiri. Sedangkan faktor eksternal merupakan faktor pendukung karyawan dalam bekerja yang berasal dari lingkungan. Menurut Mangkunegara, (2017). Pengembangan karir adalah aktivitas karyawan yang membantu karyawan merencanakan karir masa depan mereka di organisasi agar organisasi dan karyawan yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum. Individu yang ingin karirnya berkembang harus bekerja semaksimal mungkin, yaitu dengan menunjukkan kinerja yang baik. Menurut Moeheriono (2014), pimpinan sebagai pihak yang memfasilitasi pengembangan karir karyawan seyogyanya dapat memberikan jalur pengembangan karir yang jelas dalam rangka pencapaian tujuan organisasi dan kegiatan pengembangan karir karyawan merupakan hal yang sangat penting dalam upaya peningkatan semangat kerja karyawan.

Berdasarkan hasil wawancara peneliti terhadap 10 orang karyawan pada Padma Resort Ubud Payangan Gianyar Bali, terdapat permasalahan yang terkait

dengan pengembangan karir karyawan antara lain tidak adanya motivasi dari karyawan dalam perencanaan karir yaitu merencanakan karirnya untuk masa depan mereka karena keterbatasan kemampuan dan hubungan kerja yang terjalin baik secara vertikal maupun horisontal sehingga mereka cukup berkarir sampai jabatan yang diterima. Dan ada beberapa karyawan tidak melakukan tugas dan menerima tanggung jawab atas perkembangan karir atau kemajuan karir yang dialami. Karyawan yang telah memiliki waktu kerja lama untuk dinaikan golongan jabatannya (grade) sedangkan pegawai yang baru tidak pernah dipromosikan ke jenjang yang lebih tinggi selama bekerja. Kurangnya diadakan pelatihan yang sesuai dengan *job specification*, dan tidak mensyaratkan jenjang pendidikan untuk dipromosikan pada jabatan tertentu.

Dari fenomena tersebut di atas searah dengan penelitian Fikri (2017) dengan hasil penelitiannya menunjukkan bahwa variabel pengembangan karier berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja pegawai. Penelitian Nuarthayasa, (2015). dengan judul Pengaruh Pengembangan karir dan Budaya kerja terhadap Semangat kerja Karyawan dengan motivasi kerja sebagai pemoderasi (studi kasus Pada PT. Pratama Line Logistics Bali) Hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa Pengembangan karir dan budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap Semangat kerja Karyawan Pada PT. Pratama Line Logistics Bali. Penelitian Rijalulloh, dkk (2017). dengan judul penelitiannya Pengaruh Pengembangan Karir Dan Promosi Jabatan Terhadap Semangat Kerja (Studi pada Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang). Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel pengembangan karir memiliki efek yang signifikan terhadap semangat kerja karyawan Perusahaan Daerah Air

Minum Kota Malang. Tetapi sebaliknya berbeda dengan Penelitian Rizka dkk, (2016) dengan judul penelitiannya “Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Semangat Kerja Pegawai Administrasi Di Universitas Pendidikan Indonesia (Studi Kasus pada Pegawai Administrasi Gol. III di UPI Kampus Bumi Siliwangi). Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh tidak signifikan terhadap semangat kerja pegawai pada Pegawai Administrasi Gol. III di UPI Kampus Bumi Siliwangi.

Berdasarkan latar belakang dan fenomena tersebut diatas, maka peneliti tertarik untuk melaksanakan penelitian yang berjudul **“PENGARUH KOMPETENSI, KOMITMEN ORGANISASI DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP SEMANGAT KERJA KARYAWAN PADA PADMA RESORT UBUD PAYANGAN GIANYAR BALI”**.

1.2 Rumusan Permasalahan

Berdasarkan latar belakang di atas maka persoalan yang diangkat dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1) Apakah ada pengaruh kompetensi terhadap semangat kerja karyawan pada Padma Resort Ubud Payangan Gianyar Bali ?
- 2) Apakah ada pengaruh komitmen organisasi terhadap semangat kerja karyawan pada Padma Resort Ubud Payangan Gianyar Bali ?
- 3) Apakah ada pengaruh pengembangan karir terhadap semangat kerja karyawan pada Padma Resort Ubud Payangan Gianyar Bali ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah di atas, dapat diidentifikasi tujuan dalam penelitian ini sebagai berikut:

- 1) Untuk mengetahui dan menguji pengaruh kompetensi terhadap semangat kerja karyawan pada Padma Resort Ubud Payangan Gianyar Bali.
- 2) Untuk mengetahui dan menguji pengaruh komitmen organisasi terhadap semangat kerja karyawan pada Padma Resort Ubud Payangan Gianyar Bali.
- 3) Untuk mengetahui dan menguji pengaruh pengembangan karir terhadap semangat kerja karyawan pada Padma Resort Ubud Payangan Gianyar Bali.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kegunaan yaitu sebagai berikut:

1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini dapat di jadikan sebagai sarana informasi untuk meningkatkan wawasan dan pengetahuan tentang Pengaruh kompetensi, komitmen organisasi dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada Padma Resort Ubud Payangan Gianyar Bali.

1.4.2 Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini di harapkan dapat di bangun suatu model yang bermanfaat bagi pihak-pihak yang berkepentingan antara lain :

- 1) Bagi mahasiswa, diharapkan dapat menerapkan teori yang diperoleh di bangku kuliah dengan kenyataan di lapangan dan sebagai syarat untuk memperoleh gelar sarjana ekonomi program studi manajemen pada fakultas ekonomi, Universitas Mahasaraswati Denpasar.
- 2) Bagi Padma Resort Ubud Payangan Gianyar Bali, penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran terhadap pemecahan masalah yang dihadapi serta dapat digunakan sebagai dasar dalam menyusun

kebijakan.

- 3) Bagi Universitas, diharapkan dapat menambah bahan bacaan di perpustakaan serta sebagai bahan acuan atau bandingan bagi mahasiswa dalam menyusun skripsi yang sejenis.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kajian Teori

2.1.1 *Goal Setting Theory*

Pengaruh Kompetensi, Komitmen organisasi dan pengembangan karir terhadap semangat kerja karyawan di landasi oleh teori *Goal Setting Theory* (Teori Penetapan Tujuan). *Goal Setting Theory* (Teori Penetapan Tujuan) ini pada awalnya dikemukakan oleh Locke (dalam Rosyidah, 2016). *Goal setting* menjelaskan, bahwa yang menunjukkan adanya keterkaitan antara tujuan dan kinerja seseorang terhadap tugas. Teori ini menjelaskan bahwa perilaku seseorang pemimpin ditentukan oleh dua buah *cognition* yaitu content (*values*) dan tujuan. Orang telah menentukan goal atas perilakunya di masa depan dan goal tersebut akan mempengaruhi perilaku yang sesungguhnya terjadi. Perilakunya akan diatur oleh ide (pemikiran) dan niatnya sehingga akan mempengaruhi tindakan dan konsekuensi kinerjanya. Umumnya, kepala instansi atau organisasi menerima penetapan tujuan sebagai hal yang sangat berarti untuk meningkatkan dan mempertahankan kinerja (Kriyantono, 2017: 244).

Goal setting mengijinkan individu untuk melihat hasil kerja disaat ini dan membandingkannya dengan hasil kerja dimasa lalu. Hal ini akan menimbulkan sebuah motivasi tersendiri bagi individu untuk lebih berusaha lebih baik, agar tidak ada senjangan saat melakukan rencana (dalam Rosyidah, 2016). Latham, et al (dalam Kriyantono, 2017: 245) menemukan bahwa *goal setting* berpengaruh pada kinerja karyawan dalam instansi publik atau organisasi tertentu. Salah satu bentuk nyata dari penerapan *goal setting* ini adalah anggaran.

Sebuah anggaran tidak hanya mengandung rencana dan jumlah nominal yang dibutuhkan untuk melakukan kegiatan, tetapi juga mengandung sasaran yang spesifik yang ingin dicapai suatu organisasi.

Berdasarkan penelitian-penelitian yang telah dilakukan, temuan utama dari *goal setting theory* adalah bahwa orang yang diberi tujuan yang spesifik, sulit tapi dapat dicapai, memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan orang-orang yang menerima tujuan yang mudah dan spesifik atau tidak ada tujuan sama sekali. Pada saat yang sama, seseorang juga harus memiliki kemampuan yang cukup, menerima tujuan yang ditetapkan dan menerima umpan balik yang berkaitan dengan kinerja (Rosyidah, 2016).

2.1.2 Kompetensi

1) Pengertian kompetensi

Sebagai pengantar alur berfikir dalam membahas soal kompetensi berikut akan disajikan pendapat dari para ahli mengenai pengertian atau definisi kompetensi. Pengertian kompetensi yang dikemukakan oleh para ahli, menurut Wibowo (2007:86), mengemukakan bahwa kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.

Menurut Hutapea dan Thoaha (2008 : 28), kompetensi adalah kapasitas yang ada pada seseorang yang bisa membuat orang tersebut mampu memenuhi apa yang disyaratkan oleh pekerjaan dalam suatu organisasi sehingga organisasi tersebut mampu mencapai

hasil yang diharapkan. Sedarmayanti (2015:126), mengemukakan bahwa kompetensi adalah karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap, dapat memprediksikan kinerja yang sangat baik.

Dari beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah karakteristik dari suatu kemampuan karyawan yang dapat di buktikan sehingga memunculkan suatu prestasi kerja yang tinggi.

2) Karakteristik Kompetensi

Kompetensi merupakan karekteristik yang mendasar pada setiap individu yang dihubungkan dengan criteria yang dideferensiasikan terhadap kinerja yang unggul atau efektif dalam sebuah pekerjaan atau situasi. Menurut Wibowo (2016:86), menyatakan bahwa kompetensi merupakan landasan dasar karakteristik orang dan mengindikasikan cara berperilaku atau berfikir, menyamakan situasi, dan mendukung untuk periode waktu cukup lama.

Terdapat lima tipe karakteristik kompetensi, yaitu sebagai berikut:

- a) Motif adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan orang yang menyebabkan tindakan. Motif mendorong, mengarahkan, dan memilih perilaku menuju tindakan atau tujuan tertentu.
- b) Sifat adalah karakteristik fisik dan respons yang konsisten

terhadap situasi atau informasi. Kecepatan reaksi dan ketajaman mata merupakan ciri fisik kompetensi seseorang pilot tempur.

- c) Konsep diri adalah sikap, nilai-nilai, atau citra diri seseorang. Percaya diri merupakan keyakinan orang bahwa mereka dapat efektif dalam hampir setiap situasi adalah bagian dari konsep diri orang.
- d) Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki orang dalam bidang spesifik. Pengetahuan adalah kompetensi yang kompleks.
- e) Keterampilan adalah kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu kompetensi mental atau keterampilan kognitif termasuk berfikir analitis dan konseptual.

3) Pentingnya Kompetensi

Kompetensi pegawai sangat diperlukan setiap organisasi terutama untuk meningkatkan kinerja. Menurut Prihadi dan Syaful (2013:57), manfaat kompetensi adalah:

- a) Prediktor kesuksesan kerja. Model kompetensi yang akurat akan dapat menentukan dengan tepat pengetahuan serta ketrampilan apa saja yang dibutuhkan untuk berhasil dalam suatu pekerjaan. Apabila seseorang pemegang posisi mampu memiliki kompetensi yang dipersyaratkan pada posisinya maka ia dapat diprediksikan akan sukses.
- b) Merekrut karyawan yang andal. Apabila telah berhasil ditentukan kompetensi apa saja yang diperlukan suatu posisi tertentu, maka dengan mudah dapat dijadikan kriteria dasar dalam rekrutmen

karyawan baru.

- c) Dasar penilaian dan pengembangan karyawan. Identifikasi kompetensi pekerjaan yang akurat juga dapat dipakai sebagai tolak ukur kemampuan seseorang.

Dengan demikian, berdasarkan sistem kompetensi ini dapat diketahui apakah seseorang telah bagaimana mengembangkannya, dengan pelatihan dan pembinaan atau perlu dimutasikan kebagian lain. Pentingnya kompetensi dalam mendorong suatu organisasi mencapai posisi kompetitif juga ditekankan oleh Glick (2015:62), bahwa suatu organisasi perlu memperhatikan keberhasilannya di masa depan sebagai persiapan untuk pengembangan dan kerjasama. Kompetensi seseorang dapat ditunjukkan dalam bentuk kemampuan individu untuk menerapkan pengetahuan ke dalam bentuk tindakan. Dalam penerapan kompetensi ini, tentunya tiap organisasi memiliki perspektif berbeda berdasarkan nilai strategisnya bagi organisasi bersangkutan. Arnold R. (2016:49), mengilustrasikan cakupan konsep kompetensi dalam literatur organisasi bahwa kompetensi merujuk pada individu maupun organisasi. Menurut Mathis and Jackson (2016:99), kompetensi ketrampilan dan pengetahuan cenderung lebih nyata (*visible*) dan relatif berada di permukaan (ujung) sebagai karakteristik yang dimiliki manusia.

Kompetensi pengetahuan dan keahlian relatif mudah untuk dikembangkan, misalnya dengan program pelatihan untuk meningkatkan tingkat kemampuan sumber daya manusia. Oleh

karena itu, kompetensi dalam penelitian ini dibatasi kedalam dua variabel yakni pengetahuan dan ketrampilan kerja. Hal ini sesuai dengan pendapat Wibowo (2016:56), bahwa ada dua unsur kompetensi yang menonjol yakni pengetahuan dan keahlian atau ketrampilan. Kedua kompetensi ini biasanya mudah untuk dikembangkan dan tidak memerlukan biaya pelatihan yang besar untuk menguasainya sedangkan kompetensi konsep diri, karakteristik pribadi dan motif sifatnya tersembunyi dan karena itu lebih sulit untuk dikembangkan atau dinilai.

Pengetahuan sebagai variabel pertama dari kompetensi pegawai dalam penelitian ini bukanlah merupakan pengetahuan umum semata melainkan pengetahuan tentang tugas yang sangat penting bagi setiap staf untuk melaksanakan tugasnya tersebut dengan baik, dan demikian sebaliknya. Menurut Gibson (2018:56), merupakan tingkat pemahaman lisan seseorang pegawai tentang apa yang dia ketahui dari pengalaman dan proses belajar. Pengetahuan yang baik tentang tugas di dalam diri seorang staf cenderung akan meningkatkan kualitas pekerjaannya. Apabila karyawan tersebut memiliki pengetahuan yang baik tentang pekerjaannya, maka dia akan dapat menyelesaikan pekerjaan tersebut dengan baik, dan demikian sebaliknya jika pengetahuan karyawan kurang memadai tugas yang diberikan kepada karyawan tidak dapat diselesaikan dengan optimal.

Menurut Gibson (2018:41), keterampilan sebagai variabel kedua dari kompetensi adalah kecakapan yang berhubungan dengan

tugas yang dimiliki dan dipergunakan oleh seseorang pada waktu yang tepat. Menurut Mathis dan Jackson, (2015:88), staf yang bertugas memberikan pelayanan kepada masyarakat harus dapat berperilaku profesional yang dapat ditunjukkan dengan memiliki dan menerapkan ilmu pengetahuan ilmiah dan teknologi staf, memiliki dan menerapkan keterampilan profesional dan kehidupan profesional. Gibson (2018:79), mengutarakan bahwa semakin tinggi ketrampilan yang dimiliki oleh tenaga kerja, semakin efisien badan, tenaga, dan pemikirannya dalam melaksanakan pekerjaan. Mahendra (2017) dalam penelitiannya juga menyatakan bahwa Kompetensi seorang pegawai adanya keterampilan dapat meningkatkan rasa percaya diri staf dalam melaksanakan pekerjaannya.

4) Indikator Kompetensi

Menurut Ruky dalam Fadillah, dkk (2017), mengungkapkan bahwa ada empat indikator utama dalam pembentukan kompetensi yang terdiri atas sebagai berikut :

a) Pengetahuan

Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki oleh seseorang. Sedangkan pengetahuan merupakan komponen utama kompetensi yang mudah diperoleh dan mudah diidentifikasi. Pengetahuan ini sangat mempengaruhi kerja karyawan, karyawan yang memiliki pengetahuan yang baik akan berdampak pada tingkat efisiensi perusahaan yang tinggi pula, begitu juga sebaliknya.

b) Keterampilan

Skill atau ketrampilan adalah sebagai kapasitas yang dibutuhkan untuk melaksanakan suatu rangkaian tugas yang berkembang dari hasil pelatihan dan pengalaman. Keahlian seseorang tercermin dengan seberapa baik seseorang dalam melaksanakan suatu kegiatan yang spesifik, seperti mengoperasikan suatu peralatan, berkomunikasi efektif atau mengimplementasikan suatu strategi bisnis.

c) Perilaku

Perilaku kerja sebagai status mental dan syaraf sehubungan dengan kesiapan untuk menganggapi, yang diorganisasi melalui pengalaman dan memilih pengaruh yang mengarahkan dan atau dinamis terhadap perilaku.

d) Pengalaman kerja

Pengalaman adalah keseluruhan pelajaran yang diperoleh seseorang dari peristiwa-peristiwa yang dialami dalam perjalanan hidup. Pengalaman yang dapat membentuk kompetensi seseorang misalnya pengalaman yang diperoleh dari bekerja dan berorganisasi. Baik pengalaman baik ataupun buruk berperan penting dalam pembentukan kompetensi dari individu. Mengingat pengalaman seseorang memiliki peran yang cukup besar dalam pembentukan kompetensi, maka sudah sewajarnya seorang pemimpin mengetahui latar belakang sumber daya manusianya.

2.1.3 Komitmen organisasi

1) Pengertian Komitmen Organisasi

LePine dan Wesson (dalam Priansa, 2016:233) menyatakan bahwa komitmen organisasi mempengaruhi apakah seorang pegawai akan tetap bertahan menjadi anggota organisasi atau meninggalkan organisasi untuk mengejar pekerjaan lain. Pegawai meninggalkan organisasi dapat karena terpaksa atau sukarela. Meninggalkan organisasi secara sukarela terjadi ketika pegawai memutuskan untuk berhenti dari organisasi, sedangkan pegawai yang meninggalkan organisasi secara terpaksa terjadi ketika pegawai dipecat oleh organisasi karena alasan tertentu. Gibson dan Donnely (dalam Priansa, 2016:233) menyatakan bahwa komitmen organisasi melibatkan tiga sikap, yaitu: identifikasi dengan tujuan organisasi, perasaan keterlibatan akan tugas-tugas organisasi, serta perasaan loyalist terhadap organisasi. Hal tersebut berarti pegawai yang berkomitmen terhadap organisasi memandang nilai dan kepentingan organisasi terintegrasi dengan tujuan pribadinya.

Pekerjaan yang menjadi tugasnya dipahami sebagai kepentingan pribadi, dan memiliki keinginan untuk selalu loyal demi kemajuan organisasi. Konopaske dan Matteson (dalam Priansa 2016:233) menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan suatu rasa identifikasi, keterlibatan dan kesetiaan yang diekspresikan oleh pegawai terhadap organisasinya. Yulk (dalam Priansa 2016:233) menyatakan komitmen organisasi merupakan persetujuan pegawai

terhadap keputusan atau permintaan organisasi dan melakukan usaha yang serius untuk menjalankan permintaan atau menerapkan keputusan tersebut sesuai dengan kepentingan organisasi. Luthans (dalam Priansa, 2016:234) menyatakan bahwa sebagai suatu sikap, maka komitmen organisasi sering didefinisikan sebagai:

- a) Keinginan yang kuat untuk tetap menjadi bagian dari anggota organisasi tertentu,
- b) Keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi,
- c) Keyakinan tertentu dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi.

Dengan kata lain, ini merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas pegawai pada organisasi dan proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

Sopiah (dalam sangadji 2016) mengemukakan bahwa karyawan memiliki komitmen organisasional yang tinggi bila :

- memiliki kepercayaan dan menerima tujuan dan nilai organisasi,
- berkeinginan untuk berusaha kearah pencapaian tujuan organisasi,
- memiliki keinginan yang kuat untuk bertahan sebagai anggota organisasi.

Melihat beberapa pengertian mengenai komitmen organisasi dari beberapa ahli, mempunyai kesamaan yang dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengertian loyalitas pegawai terhadap organisasi, yang tercermin dari keterlibatannya yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi.

Loyalitas pegawai tercermin melalui kesediaan dan kemauan pegawai untuk selalu berusaha menjadi bagian dari organisasi, serta keinginan yang kuat bertahan dalam organisasi.

2) Dampak Komitmen Organisasi

Dampak komitmen organisasi menurut Sopiah (dalam Priansa, 2016:236) dapat di tinjau dari dua sudut yaitu:

- a) Ditinjau dari Sudut Organisasi yaitu, pegawai yang berkomitmen rendah akan berdampak pada *turnover*, tingginya absensi menimbulkan kelambanan kerja dan kurang intensitas untuk bertahan sebagai pegawai di organisasi tersebut, rendahnya kualitas kerja, dan kurangnya loyalitas terhadap organisasi. Apabila komitmen pegawai rendah maka hal tersebut dapat memicu perilaku pegawai yang kurang baik, misalnya tindakan kerusuhan yang dampak lebih lanjutnya yaitu terhadap reputasi organisasi menurun, kehilangan kepercayaan dari klien dan dampak yang lebih jauh lagi yaitu menurunnya laba organisasi.
- b) Ditinjau dari Sudut Pegawai yaitu, komitmen pegawai yang tinggi akan berdampak pada peningkatan karir pegawai tersebut.

3) Membangun Komitmen Organisasi

Priansa, (2016:237) mengemukakan sejumlah cara yang bisa dilakukan untuk mengembangkan komitmen karyawan pada organisasi, yaitu:

- a) *Make it charismatic*. Jadikan visi dan misi organisasi sebagai sesuatu yang karismatik, sesuatu yang dijadikan pijakan, dasar

bagi setiap karyawan dalam berperilaku, bersikap dan bertindak.

- b) *Build the tradition.* Segala sesuatu yang baik di organisasi jadikanlah sebagai suatu tradisi yang secara terus menerus dipelihara, dijaga oleh generasi berikutnya.
- c) *Have comprehensive grievance procedures.* Bila ada keluhan atau komplain dari pihak luar ataupun dari internal organisasi maka organisasi harus memiliki prosedur untuk mengatasi keluhan tersebut secara menyeluruh.
- d) *Provide extensive two-way communications.* Jalinlah komunikasi dua arah di organisasi tanpa memandang rendah bawahan.
- e) *Create a sense of community.* Jadikan semua unsur dalam organisasi sebagai suatu *community* di mana di dalamnya ada nilai kebersamaan, rasa memiliki, kerjasama dan berbagi.
- f) *Build value – based homogeneity.* Membangun nilai yang didasarkan adanya kesamaan.
- g) *Share and share alike.* Sebaiknya organisasi membuat kebijakan di mana antara karyawan level bawah sampai paling atas tidak terlalu berbeda atau mencolok dalam kompensasi, penampilan fisik dll.
- h) *Emphasize barnraising, cross utilization and teamwork.* Organisasi sebagai suatu *community* harus bekerjasama, saling berbagi, saling memberi manfaat dan memberikan kesempatan yang sama.

- i) *Get together.* Adakan acara-acara yang melibatkan semua anggota organisasi sehingga kebersamaan bisa terjalin.
- j) *Support employee development.* Karyawan akan lebih memiliki komitmen terhadap organisasi bila organisasi memperhatikan perkembangan karier karyawan.
- k) *Commit to actualizing.* Setiap karyawan diberi kesempatan yang sama untuk mengaktualisasikan diri secara maksimal di organisasi sesuai kapasitasnya.
- l) *Provide first year job challenge.* Karyawan masuk ke organisasi dengan membawa mimpi dan harapannya, kebutuhannya. Berikan bantuan yang kongkret bagi karyawan untuk mengembangkan potensi yang dimilikinya dan mewujudkan impiannya.
- m) *Enrich dan empower.* Ciptakan kondisi agar karyawan bekerja tidak secara monoton karena rutinitas akan menimbulkan perasaan bosan bagi karyawan.
- n) *Promote from within.* Bila ada lowongan jabatan, sebaiknya kesempatan pertama diberikan kepada pihak intern perusahaan sebelum merekrut karyawan dari luar.
- o) *Provide development activities.* Bila organisasi membuat kebijakan untuk merekrut karyawan dari dalam sebagai prioritas maka dengan sendirinya hal tersebut akan memotivasi karyawan untuk terus berkembang.

- p) *The question of employee security*. Bila karyawan merasa aman, baik fisik maupun psyhis, maka komitmen akan muncul dengan sendirinya.
- q) *Put it in writing*. Data – data tentang kebijakan, visi, misi, semboyan, filosofi, sejarah, strategi dll sebaiknya dibuat dalam bentuk tulisan bukan sekedar lisan.
- r) *Commit to people first values*. Membangun komitmen karyawan pada organisasi merupakan proses yang panjang dan tidak bisa dibentuk secara instan. Oleh karena itu perusahaan harus memberikan perlakuan yang benar pada masa awal karyawan memasuki organisasi.
- s) *Hire "right kind" managers*. Bila pimpinan ingin menanamkan nilai – nilai, kebiasaan – kebiasaan, aturan – aturan, disiplin dll pada bawahan sebaiknya pimpinan sendiri memberikan teladan dalam bentuk sikap dan perilaku sehari – hari.
- t) *Walk the talk*. Tindakan jauh lebih efektif dari sekedar kata – kata. Bila pimpinan ingin karyawannya berbuat sesuatu maka sebaiknya pimpinan tersebut mulai berbuat sesuatu, tidak sekedar kata – kata.
- 4) Faktor-faktor yang mempengaruhi Komitmen Organisasi

Faktor-faktor yang mempengaruhi Komitmen Organisasi menurut Dyne dan Graham sebagaimana dikutip oleh Priansa, (2016:243) adalah:

a) Personal

(1) Ciri Kepribadian Tertentu.

Ciri Kepribadian Tertentu seperti teliti, berpandangan positif (optimis), cenderung lebih komit. Demikian juga individu yang lebih berorientasi kepada tim dan menempatkan tujuan kelompok di atas tujuan sendiri serta individu yang *altruistic* (senang membantu) akan cenderung lebih komit.

(2) Usia dan Masa Kerja

Usia dan Masa Kerja berhubungan positif dengan komitmen organisasi.

(3) Tingkat Pendidikan

Makin tinggi semakin banyak harapan yang mungkin tidak dapat diakomodir, sehingga komitmennya semakin rendah.

(4) Jenis Kelamin

Wanita pada umumnya menghadapi tantangan lebih besar dalam mencapai kariernya, sehingga komitmennya lebih tinggi.

(5) Status Perkawinan

Pegawai yang sudah menikah lebih terikat dengan organisasinya.

(6) Keterlibatan Kerja

Tingkat Keterlibatan kerja individu berhubungan positif dengan komitmen organisasi

b) Situasional

(1) Nilai (value) Tempat Kerja

Nilai-nilai yang dapat dibagikan adalah suatu komponen kritis dari hubungan saling keterikatan. Nilai-nilai kualitas, inovasi, koperasi dan partisipasi akan mempermudah setiap pegawai untuk saling berbagi dan membangun hubungan erat. Jika para pegawai percaya bahwa nilai organisasinya adalah kualitas produk jasa, para pegawai akan terlibat dalam perilaku yang akan memberikan kontribusi untuk mewujudkan hal itu.

(2) Keadilan Organisasi

Keadilan Organisasi meliputi: keadilan yang berkaitan dengan kewajaran alokasi sumber daya, keadilan dalam proses pengambilan keputusan, serta keadilan dalam persepsi kewajaran atas pemeliharaan hubungan antar pribadi.

(3) Karakteristik Pekerjaan

Meliputi pekerjaan yang penuh makna, Otonomi dan umpan balik dapat merupakan motivasi kerja yang internal. Beggs (2009) menyatakan kepuasan atas otonomi, status dan kebijakan merupakan prediktor penting dari komitmen. Karakteristik spesifik dari pekerjaan dapat meningkatkan rasa tanggung jawab, serta rasa keterikatan terhadap organisasi.

(4) Dukungan Organisasi

Dukungan Organisasi mempunyai hubungan yang positif dengan komitmen organisasi. Hubungan ini didefinisikan

sebagai sejauh mana pegawai mempersepsi bahwa organisasi (lembaga, pimpinan, rekan) memberi dorongan, aspek, menghargai kontribusi dan memberi apresiasi bagi individu dalam pekerjaannya. Hal ini berarti jika organisasi peduli dengan keberadaan dan kesejahteraan pegawai dan juga menghargai kontribusinya, maka pegawai akan menjadi komit.

c) Posisional

(1) Masa Kerja

Masa kerja yang lama akan semakin membuat pegawai komit, hal ini disebabkan oleh karena semakin memberi peluang pegawai untuk menerima tugas menantang, otonomi semakin besar, serta peluang promosi yang lebih tinggi. Juga peluang investasi pribadi berupa pikiran, tenaga dan waktu yang semakin besar, hubungan social lebih bermakna, serta akses untuk mendapat informasi pekerjaan baru makin berkurang.

(2) Tingkat Pekerjaan

Berbagai penelitian menyebutkan status sosio ekonomi sebagai predictor komitmen paling kuat. Status yang tinggi cenderung meningkatkan motivasi maupun kemampuan aktif terlibat.

Rowden (2006) menyatakan, sensitivitas pemimpin untuk kebutuhan anggota yang jelas berkaitan dengan komitmen

organisasi. Satu penjelasan untuk ini adalah bahwa hal itu tidak mungkin bahwa seseorang akan berkomitmen untuk sebuah organisasi di mana pemimpinnya tidak selaras dengan kebutuhannya. lain mungkin saja orang merasa mereka berutang sesuatu kepada mereka yang memenuhi beberapa kebutuhan mereka.

Naderi (2016) menyatakan studi saat ini mendukung adanya korelasi positif yang signifikan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Sebuah penjelasan logis dari hasil ini dapat bahwa komitmen organisasi merupakan fungsi dari kepuasan kerja. Berbagai dimensi kepuasan kerja seperti kepuasan dengan gaji, rekan kerja, supervisi, dan bekerja sendiri dibutuhkan oleh para pekerja untuk memenuhi kebutuhan dasar mereka. Ketika kebutuhan terpenuhi, maka tingkat komitmen organisasi dimanifestasikan akan menjadi tinggi.

5) Indikator Komitmen Organisasi

Sopiah (dalam Sangadji : 2016) mengemukakan komitmen organisasional memiliki 3 indikator:

a) Kemauan karyawan

Rasa atau keinginan karyawan untuk bekerja dan mengabdikan kepada suatu organisasi.

b) Kesetiaan karyawan

Suatu hal yang dimiliki setiap individu yang merupakan keinginan untuk tetap bertahan pada suatu organisasi meski banyak tawaran dari perusahaan lain

c) Kebanggaan karyawan pada organisasi.

Di mana seorang karyawan mampu mengapresiasi rasa kecintaanya kepada organisasi dengan cara lebih menghargai pada setiap komitmen yang dimiliki suatu organisasi tersebut.

2.1.4 Pengembangan Karir

1) Pengertian Pengembangan Karir

Pengembangan karir tercermin dalam gagasan bahwa orang selalu bergerak lebih maju dan meningkat dalam pekerjaan yang dipilihnya. Bergerak maju berarti kenaikan gaji yang lebih besar dengan tanggung jawab yang lebih besar pula. Untuk lebih jelasnya, berikut ini akan dikemukakan pengertian karir menurut beberapa ahli, diantaranya menurut Handoko (2016 : 121), mengatakan suatu karir adalah semua pekerjaan atau jabatan yang dipunyai selama kehidupan kerja seseorang.

Dalam perencanaan karir seseorang karyawan memang tidak menjamin keberhasilan karir karena walaupun sudah dirancang sedemikian rupa akan tetapi sikap atasan, faktor pengalaman, pendidikan dan juga nasib seseorang sangat mendukung dalam keberhasilan karir seseorang. Berikut ini akan dikemukakan pula pengertian pengembangan karir yang dikemukakan beberapa ahli :

Mangkunegara (2017:77), mengatakan pengembangan karir adalah aktifitas kekaryawanan yang membantu karyawan-karyawan merencanakan karir masa depan mereka diperusahaan agar perusahaan dan karyawan yang bersangkutan dapat mengembangkan

diri secara maksimum.

Rivai (2015:290), Pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Mondy (2016:243), pengembangan karir adalah pendekatan formal yang digunakan organisasi untuk memastikan bahwa orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia jika dibutuhkan. Pengertian pengembangan karir menurut Hadari (2017:243), dapat diartikan sebagai sederetan kegiatan kerja yang terpisah-pisah namun masih merupakan atau mempunyai hubungan yang saling melengkapi, berkelanjutan dan memberikan makna bagi kehidupan seseorang.

Dubrin yang dialih bahasakan oleh Mangkunegara (2017:77), pengembangan karir adalah perbaikan pribadi yang diusahakan oleh seseorang untuk mencapai rencana karir pribadi. Menurut Siagian (2016:316), pengembangan karir adalah seseorang karyawan ingin berkarya dalam organisasi tempatnya bekerja untuk waktu yang lama sampai usia pensiun. Titik awal pengembangan karir dimulai dari diri karyawan. Setiap orang harus bertanggung jawab atas pengembangan atau kemajuan karirnya. Disinilah perlunya pengembangan diri sesuai dengan keterampilan dan kemampuan yang dimilikinya.

Berdasarkan definisi di atas dapat diambil kesimpulan bahwa pengembangan karir adalah kegiatan untuk melakukan perencanaan karir dalam rangka meningkatkan pribadi dimasa yang akan datang

agar kehidupannya menjadi lebih baik.

2) Tujuan Pengembangan Karir

Untuk menghadapi tuntutan dan tugas sekarang dan terutama untuk menjawab tantangan masa depan, pengembangan karyawan merupakan keharusan mutlak. Kemutlakan itu tergambar pada berbagai jenis manfaat yang dapat dipetik dari padanya, baik organisasi, para karyawan maupun bagi pertumbuhan dan pemeliharaan hubungan yang serasi antara berbagai kelompok kerja dalam suatu organisasi. Berarti semuanya bermuara pada peningkatan produktivitas kerja organisasi secara keseluruhan.

Menurut Rivai (2015 : 290), menyatakan bahwa tujuan dari program karir adalah untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karir yang tersedia di perusahaan saat ini dan di masa mendatang. Karena itu, usaha pembentukan sistem pengembangan karir yang dirancang secara baik akan dapat membantu karyawan dalam menentukan kebutuhan karir mereka sendiri, dan menyesuaikan antara kebutuhan karyawan dengan tujuan perusahaan. Menurut Siagian (2016 : 182), pengembangan karir bertujuan untuk:

- a) Memberikan kepastian arah karier karyawan dalam kiprahnya di lingkup organisasi
- b) Meningkatkan daya tarik organisasi atau institusi bagi para karyawan yang berkualitas
- c) Memudahkan manajemen dalam menyelenggarakan program-

program pengembangan sumber daya manusia, khususnya dalam rangka mengambil keputusan di bidang karir serta perencanaan sumber daya manusia organisasi atau perusahaan yang selaras dengan rencana pengembangan organisasi.

d) Memudahkan administrasi kekaryawanan, khususnya dalam melakukan administrasi pergerakan karyawan dalam hal karir promosi, rotasi ataupun demosi jabatan.

3) Bentuk Pengembangan Karir

Bentuk-bentuk pengembangan karir yang dilaksanakan oleh setiap perusahaan disesuaikan dengan jalur karir yang direncanakan, perkembangan, kebutuhan dan fungsi perusahaan itu sendiri. Bentuk pengembangan karir menurut Rivai (2015 : 291-293), dapat dibagi menjadi empat, yaitu :

a) Pengembangan karir pribadi

Setiap karyawan harus menerima tanggung jawab atas perkembangan karir atau kemajuan karir yang dialami.

b) Pengembangan karir yang didukung departemen SDM

Pengembangan karir seseorang tidak hanya tergantung pada usaha karyawan tersebut, tetapi juga tergantung pada peranan dan bimbingan manajer dan departemen SDM terutama dalam penyediaan informasi tentang karir yang ada dan juga di dalam perencanaan karir karyawan tersebut. Departemen SDM membantu perkembangan karir karyawan melalui program pelatihan dan pengembangan karyawan.

c) Peran pemimpin dalam pengembangan karir.

Upaya-upaya departemen SDM untuk meningkatkan dengan memberikan dukungan perkembangan karir para karyawan harus didukung oleh pimpinan tingkat atas dan pimpinan tingkat menengah. Tanpa adanya dukungan mereka, maka perkembangan karir karyawan tidak akan berlangsung baik.

d) Peran umpan balik terhadap pengembangan karir.

Tanpa umpan balik yang menyangkut upaya-upaya pengembangan karir, maka relative sulit bagi karyawan bertahan pada tahun-tahun persiapan yang terkadang dibutuhkan untuk mencapai tujuan-tujuan karir. Departemen SDM bisa memberikan umpan balik melalui beberapa cara didalam usaha pengembangan karir karyawan, diantaranya adalah memberikan informasi kepada karyawan tentang keputusan penempatan karyawan berikut alasannya. Perkembangan karir seorang karyawan sangat ditentukan oleh kinerjanya, meskipun didalam promosi menduduki suatu posisi tertentu ada yang mendasarkan pada setiap yang dikenal untuk memberikan umpan balik kepada karyawan tentang prestasi kerjanya, departemen SDM mengembangkan prosedur pekerjaan secara formal. Hal ini akan memungkinkan karyawan tersebut untuk menyesuaikan prestasi kerjanya dengan perencanaan karirnya. kemudian dibuat keputusan penempatan kerja, kesempatan pengembangan karir serta kompensasi yang diberikan guna memenuhi kebutuhan

perusahaan diwaktu mendatang dan juga keinginan para karyawannya.

4) Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir

Setiap karyawan harus menerima tanggung jawab atas perkembangan karir atau kemajuan karir yang dialami. Menurut Rivai (2015 : 291-295), beberapa hal yang berkaitan dengan perkembangan karir seorang karyawan adalah:

a) Prestasi kerja (*job performance*)

Prestasi kerja merupakan faktor yang paling penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karir seorang karyawan. Kemajuan karir sebagian besar tergantung pada prestasi kerja yang baik dan etis. Asumsi kinerja yang baik melandasi seluruh aktivitas pengembangan karir.

b) Eksposur (*exposure*)

Kemajuan karir juga dapat dikembangkan melalui eksposur. Eksposur menjadi paham dan diharapkan dapat dipertahankan setinggi mungkin. Mengetahui apa yang diharapkan dari adanya promosi, pemindahan ataupun kesempatan berkarir lainnya dengan melakukan kegiatan yang kondusif.

c) Jaringan kerja (*net working*)

Jaringan kerja berarti perolehan eksposur di luar perusahaan. Kontrak pribadi dan profesional, utamanya melalui asosiasi profesi akan memberikan kontak kepada seseorang yang bisa jadi penting dalam mengidentifikasi pekerjaan-pekerjaan yang lebih

baik. Kemudian ketika karir seorang karyawan mencapai jalan buntu atau pemecatan mendorong seseorang masuk ke dalam kelompok paruh waktu, maka kontak-kontak ini bisa membantu tujuan seseorang menuju pada peluang-peluang pekerjaan.

d) Pengunduran diri (*resignations*)

Apabila perusahaan tempat seorang karyawan bekerja tidak memberikan kesempatan berkarier yang banyak dan ternyata di luar perusahaan terbuka kesempatan yang cukup besar untuk berkarir, untuk memenuhi tujuan karirnya karyawan tersebut akan mengundurkan diri. Sejumlah karyawan profesional dan manajer pada khususnya beralih ke perusahaan lain sebagai bagian strategi karir yang disengaja.

e) Kesetiaan terhadap organisasi (*organizational loyalty*)

Pada sejumlah perusahaan, orang menempatkan loyalitas pada karir di atas loyalitas perusahaan. Level loyalitas perusahaan rendah merupakan hal yang umum terjadi di kalangan lulusan perguruan tinggi terkini dan para profesional. Dedikasi karir yang besar pada perusahaan yang sama melengkapi sasaran departemen SDM dalam mengurangi turnover karyawan.

f) Pembimbing dan Sponsor (*mentors and sponsors*)

Banyak karyawan dengan segera mempelajari bahwa mentor bisa membantu pengembangan karir mereka. Pembimbing adalah orang yang memberikan nasehat-nasehat atau saran-saran kepada karyawan di dalam upaya mengembangkan karirnya. Pembimbing

tersebut dari dalam perusahaan itu sendiri. Sedangkan sponsor adalah seseorang di dalam perusahaan yang dapat menciptakan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan karirnya.

g) Bawahan yang mempunyai peran kunci (*key subordinates*)

Manajer-manajer yang berhasil bersandarkan pada bawahan-bawahan yang membantu kinerja mereka. Bawahan bisa mempunyai pengetahuan dan keterampilan yang sangat khusus sehingga manajer bisa belajar darinya, atau bawahan bisa melaksanakan peran kunci dalam membantu manajer di dalam menjalankan tugas-tugasnya. Karyawan seperti ini mempunyai peranan kunci. Mereka memperlihatkan loyalitas pada manajer mereka dengan standar etis yang tinggi.

h) Peluang untuk tumbuh (*growth opportunities*)

Karyawan hendaknya diberi kesempatan untuk meningkatkan kemampuannya, misalnya melalui pelatihan-pelatihan, kursus dan juga melanjutkan jenjang pendidikannya. Hal ini memberikan kesempatan kepada karyawan untuk tumbuh dan berkembang sesuai dengan rencana karirnya. Di samping itu, kelompok-kelompok di luar perusahaan bisa membantu karir seseorang. Menurut Sutrisno (2015 :182-185), menyatakan ada lima faktor yang akan mempengaruhi baik tidaknya karir seseorang karyawan. Untuk itulah kelima faktor tersebut harus dikelola oleh karyawan dengan baik, bila karyawan yang bersangkutan ingin meraih karir yang lebih tinggi. Kelima faktor

tersebut yaitu :

(1) Sikap atasan dan rekan sekerja

Orang yang berprestasi dalam bekerja, namun tidak disukai oleh atasan maupun rekan sekerja, maka orang yang demikian tidak akan mendapat dukungan untuk meraih karir yang lebih baik.

(2) Pengalaman

Pengalaman dalam konteks ini dapat berkaitan dengan tingkat golongan seorang karyawan, walaupun hal ini sampai sekarang masih tetap di perdebatkan. Karyawan baru yang bekerjanya lebih baik dari pada karyawan lama dalam hal pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaannya.

(3) Pendidikan

Faktor pendidikan biasanya menjadi syarat untuk duduk di sebuah jabatan. Dari kenyataan tersebut dapat dilihat bahwa faktor pendidikan mempengaruhi kemulusan karir seseorang.

(4) Prestasi

Prestasi yang baik tentunya merupakan usaha yang kuat dari dalam diri seseorang, walaupun karena keterbatasan pendidikan, pengalaman dan dukungan rekan-rekan sekerjanya.

(5) Faktor nasib

Faktor nasib juga turut menentukan walaupun diyakini porsinya sangat kecil.

5) Indikator Pengembangan Karir

Menurut Rivai (2015 : 290), indikator pengembangan karir adalah sebagai berikut:

a) Perencanaan karir

Karyawan harus merencanakan karirnya untuk masa depan.

b) Pengembangan karir individu

Setiap karyawan harus menerima tanggung jawab atas perkembangan karir atau kemajuan karir yang dialami.

c) Pengembangan karir yang didukung oleh departemen SDM

Pengembangan karir karyawan tidak hanya tergantung pada karyawan tersebut tetapi juga pada peranan dan bimbingan manajer dan departemen SDM.

d) Peran umpan balik terhadap kinerja

Tanpa umpan balik yang menyangkut upaya-upaya pengembangan karir maka relatif sulit bagi karyawan bertahun-tahun untuk persiapan yang kadang dibutuhkan untuk mencapai tujuan-tujuan pengembangan karir. Umpan balik didalam usaha pengembangan karir karyawan mempunyai beberapa sasaran:

(1) Untuk menjamin bahwa karyawan yang gagal menduduki suatu posisi dalam rangka pengembangan karirnya masih tetap berharga dan akan dipertimbangkan lagi untuk promosi di waktu mendatang bila memang mereka memenuhi syarat.

(2) Untuk menjelaskan kepada karyawan yang gagal kenapa mereka tidak terpilih.

- (3) Untuk mengidentifikasi apa tindakan-tindakan pengembangan karir spesifik yang harus mereka laksanakan.

2.1.5 Semangat Kerja Karyawan

1) Pengertian semangat kerja karyawan

Setiap instansi menginginkan agar setiap pegawai memiliki semangat kerja yang tinggi, semangat kerja ini dibutuhkan agar aktivitas- aktivitas instansi dalam mencapai tujuan dapat berjalan lancar. Semangat kerja merupakan suatu sifat yang harus dimiliki oleh setiap pegawai sehingga pekerjaan yang dikerjakan tidak saja cepat selesai namun mutunya juga baik, pengertian tentang semangat kerja menurut para ahli adalah : Menurut Leightemy dalam Nitisemito (2015:160) adalah sebagai sesuatu positif dan sesuatu yang baik, sehingga mampu memberikan sumbangan terhadap pekerjaan dalam arti lebih baik.

Sedangkan Menurut Nitisemito (2015:160) Semangat Kerja adalah “Melakukan pekerjaan secara lebih giat, sehingga dengan demikian pekerjaan akan diharapkan lebih cepat dan lebih baik.” Selain itu Menurut Siagian (2016:57) Semangat kerja adalah “sejauh mana karyawan bergairah dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya didalam perusahaan.” Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa semangat kerja adalah sekelompok orang-orang didalam perusahaan yang melakukan pekerjaan secara lebih giat dan bergairah dalam melaksanakan tugasnya dengan harapan pekerjaan akan cepat selesai dan lebih baik, serta bertanggung jawab

dengan pekerjaan yang diberikan.

2) Faktor-faktor yang mempengaruhi semangat kerja

Peningkatan semangat kerja pegawai dalam sebuah organisasi merupakan suatu hal yang sangat penting. Pegawai memiliki semangat kerja yang tinggi akan memberikan keuntungan bagi organisasi dan sebaliknya pegawai yang memiliki semangat kerja yang rendah dapat mendatangkan kerugian bagi organisasi. Oleh karena itu, seorang pimpinan dalam sebuah organisasi harus dapat mengetahui faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi semangat kerja pegawainya.

Faktor-faktor yang mempengaruhi turunnya atau melemahnya semangat kerja menurut Nitisemito (2015:167), yaitu :

a) Kurangnya disiplin kerja

Kurangnya kedisiplinan akan mempengaruhi terhadap penyelesaian kerja, sehingga karyawan dituntut untuk menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.

b) Penempatan pegawai yang tidak tepat;

Penempatan pegawai yang tidak sesuai dapat mengakibatkan semangat kerja menurun karena pekerjaan yang dibebankan tidak sesuai dengan kemampuan yang dimiliki pegawai.

c) Lingkungan kerja yang buruk

Lingkungan kerja yang buruk akan mengganggu konsentrasi karyawan dalam bekerja, sehingga apa yang mereka

kerjakan tidak sesuai yang diharapkan perusahaan.

- d) Upah yang rendah Upah yang terlalu rendah akan mengakibatkan karyawan lesu dalam bekerja, karena kebutuhan atau hidupnya tidak terpenuhi dari pekerjaan yang dia kerjakan sehingga semangat kerja akan menurun.
- e) Gaya Kepemimpinan yang buruk Gaya kepemimpinan yang buruk akan mempengaruhi semangat kerja karyawan dalam bekerja, karena apabila pemimpin terlalu otoriter dan hanya mementingkan kepentingan perusahaan tanpa memperdulikan karyawan, maka semangat kerja karyawan akan menurun.
- f) Kurang informasi Kurangnya informasi yang diberikan kepada karyawan akan mengakibatkan lambatnya penyelesaian pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan lambatnya penyelesaian pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan, karena informasi yang dibutuhkan karyawan sangat kurang.

Dari pendapat para ahli di atas maka dapat diambil kesimpulan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi turunya semangat kerja ini saling berkaitan satu dengan yang lainnya, maka instansi harus dapat mengurangi factorfaktor tersebut dengan baik agar tidak menjadi masalah yang mengakibatkan semangat kerja pegawai menurun.

3) Pentingnya Semangat Kerja

Semangat kerja sangat penting didalam perusahaan, dengan adanya semangat kerja yang tinggi, maka pekerjaan akan lebih cepat diselesaikan , absensi dapat diperkecil dan kemungkinan

perpindahan pegawai dapat diperkecil seminimal mungkin dan sebagainya. Oleh karena itu maka selayaknya apabila setiap instansi selalu berusaha agar para karyawannya memiliki moral kerja yang tinggi sebab dengan moral kerja yang tinggi diharapkan semangat kerja akan meningkat karena itulah semangat kerja pada hakekatnya adalah perwujudan dari moral yang tinggi.

Semangat kerja yang tinggi pada karyawan juga diharapkan akan mencapai tingkat produktivitas yang lebih baik, dan pada akhirnya menunjang terwujudnya tujuan dari perusahaan. Dengan motivasi yang tepat diberikan kepada pegawai untuk berbuat semaksimal mungkin dalam melakukan tugasnya, karena dengan keberhasilan perusahaan mencapai tujuan dan berbagai sasarnya, kepentingan-kepenting pribadi para pegawai tersebut terpelihara juga.

4) Indikasi turunnya semangat kerja

Faktor-faktor turunnya semangat kerja yang harus di ketahui oleh perusahaan, Menurut Heidjrahman dan Suad Husnan, 2017 indikasi penurunan semangat kerja :

- a) Turunnya/rendahnya produktivitas Turunnya produktivitas ini dapat diukur atau diperbandingkan dengan waktu sebelumnya. Itu semua merupakan indikasi turunnya semangat kerja
- b) Tingkat Absen yang naik/tinggi Tingkat absen juga merupakan salah satu indikasi turunnya semangat kerja karyawan. Oleh karena itu bila ada gejala-gejala absen naik, perlu segera

dilakukan penelitian. Pada umumnya bila semangat kerja turun, mereka akan malas untuk datang tepat waktu.

- c) *Labor Turn Over* yang tinggi Bila tingkat keluar masuk pegawai naik dari tingkat sebelumnya, hal ini merupakan indikasi turunnya semangat kerja. Keluar masuknya pegawai yang meningkat terutama disebabkan ketidaksenangan mereka bekerja pada perusahaan tersebut. Selain itu menurunkan produktivitas, tingkat keluar masuk yang tinggi juga dapat mengganggu kelangsungan jalanya perusahaan
- d) Tingkat Kerusakakan yang tinggi Indikasi lain yang menunjukkan turunnya semangat kerja apabila tingkat kerusakakan terhadap bahan baku, maupun peralatan yang dipergunakan naik. Naiknya tingkat kerusakan tersebut sebetulnya menunjukan bahwa perhatian dalam bekerja kurang , terjadi kecerobohan dalam bekerja, dan sebagainya.
- e) Kegelisahan di mana-mana Kegelisahan di mana-mana terjadi bila semangat kerja turun, kegelisahan itu dapat terwujud dalam bentuk ketidaktenangan bekerja, keluh kesah, serta halhal lain.kegelisahan pada tingkat terbatas mungkin akan berhenti dengan sendirinya bila dibiarkan saja, tetapi pada tingkat tertentu yang dibiarkanbegitu saja dapar merugikan perusahaan.
- f) Tuntutan seringkali terajadi Sering terjadi tuntutan juga merupakan indikasi semangat kerja turun. Tuntutan sebetulnya merupakan dari ketidakpuasan. Oleh karena itu , disuatu

perusahaan sering kali terjadi tuntutan pegawai.

5) Cara meningkatkan semangat kerja

Meningkatkan semangat kerja yaitu memberikan kepada pegawai beberapa bentuk kebutuhan baik yang bersifat materi atau non materi.

Pendapat para ahli menurut Nitisemito yang dikutip oleh Tohardi (2011:420) cara-cara tersebut antara lain :

- a) Gaji yang cukup Setiap perusahaan seharusnya dapat memberikan gaji yang cukup kepada pegawainya. Pengertian cukup disini relative, artinya mampu dibayarkan tanpa menimbulkan kerugian bagi perusahaan.
- b) Memperhatikan kebutuhan rohani Kebutuhan rohani adalah menyediakan tempat ibadah, menghormati kepercayaan orang lain.
- c) Perlu menciptakan suasana santai Suasana rutin sering kali menimbulkan kebosanan dan tegangan bagi para pegawai. Untuk menghindari hal tersebut, maka perusahaan perlu sekali-kali menciptakan suasana santai seperti rekreasi bersama-sama, mengadakan pertandingan olahraga antar pegawai dan lainnya.
- d) Tempatkan pegawai pada posisi yang tepat Setiap perusahaan harus mampu menempatkan pegawai pada posisi yang tepat, artinya menempatkan mereka pada posisi yang sesuai dengan keterampilan mereka. Ketidaktepatan dalam penempatan pegawai bisa membuat pegawai tidak bisa maksimal dalam menyelesaikan

tugasnya.

- e) Perasaan aman dan masa depan Semangat kerja akan terpujuk apabila para pegawai mempunyai perasaan akan rasa aman terhadap masa depan profesi mereka, kestabilan perusahaan biasanya modal yang dapat diandalkan untuk menjamin rasa aman bagi para karyawan. Cara lain yang sering digunakan perusahaan yaitu mengadakan program pension
- f) Fasilitas yang memadai Setiap perusahaan hendaknya menyediakan fasilitas yang memadai untuk pegawai. Apabila perusahaan sanggup menyediakan fasilitas yang memadai, maka akan timbul rasa senang dan menimbulkan semangat kerja.

6) Indikator Semangat Kerja

Semangat Kerja yang terbentuk positif akan bermanfaat karena setiap Pegawai dalam organisasi membutuhkan saran-saran, pendapat bahkan kritikan yang bersifat membangun ruang lingkup pekerjaan demi kemajuan di perusahaan tersebut, namun semangat kerja akan berdampak buruk jika pegawai dalam organisasi mengeluarkan pendapat yang berbeda hal ini dikarenakan adanya perbedaan setiap individu dalam mengeluarkan pendapat, tenaga dan fikiran.

Berikut adanya beberapa indikator semangat kerja yang dikemukakan oleh Heidjrahman dan Suad Husnan, (2017:427), diantaranya adalah sebagai berikut :

a) Naiknya produktivitas pegawai

Pegawai yang semangat kerjanya tinggi cenderung melaksanakan tugas sesuai waktu, tidak menunda pekerjaan dengan sengaja, serta mempercepat pekerjaan dan sebagainya. Oleh karena itu harus dibuat standar kerja untuk mengetahui apakah produktivitas pegawai yang tinggi atau tidak.

b) Tingkat absen rendah

Tingkat absensi rendah merupakan salah satu indikasi meningkatnya semangat kerja, karena nampak bahwa tingkat absen seluruh karyawan rendah.

c) *Labor Turn Over*

Tingkat pegawai keluar masuk, pegawai yang menurun merupakan salah satu indikasi meningkatnya semangat kerja. Hal ini dapat disebabkan oleh kesenangan mereka bekerja pada perusahaan tersebut. Tingkat keluar masuk pegawai yang tinggi dapat mengganggu jalannya perusahaan.

d) Berkurangnya Kegelisahan

Semangat Kerja Karyawan akan meningkat apabila mereka tidak gelisah. Kegelisahan dapat dilihat melalui bentuk keluhan, ketidak tenangan bekerja, dan hal-hal lainnya.

2.1.6 Hubungan Antar Variabel

1) Pengaruh kompetensi terhadap semangat kerja

Kompetensi adalah kemampuan yang berhubungan dengan pengetahuan, keterampilan dan karakteristik keperibadian yang

mempengaruhi secara langsung terhadap semangat kerja. Apabila seseorang kurang memiliki keahlian maka akan membuat seseorang kesulitan dalam mengerjakan pekerjaan apapun dan membuat semangat kerja menjadi menurun. Menurut Sedarmayanti (2017:203) memberikan pengertian kompetensi sebagai pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dikuasai oleh seseorang yang telah menjadi bagian dari dirinya, sehingga ia dapat melakukan perilaku - perilaku kognitif, afektif, dan psikomotorik dengan sebaik-baiknya. Apabila kompetensi diartikan sama dengan kemampuan, maka dapat diartikan pengetahuan memahami tujuan bekerja, pengetahuan dalam melaksanakan pekerjaan yang tepat dan baik, serta memahami betapa pentingnya disiplin dalam organisasi agar semua aturan dapat berjalan dengan baik. Dari hasil penelitian Billy Yanis Saputra, Susi Hendriani dan Machasin (2017) mengenai Pengaruh Kompetensi dan Penempatan Terhadap Semangat kerja dan Kinerja Pegawai Pendapatan Daerah Kabupaten Bengkalis. membuktikan bahwa Kompetensi secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Semangat kerja. Berdasarkan dari penelitian terdahulu di atas, maka dapat dikatakan bahwa kompetensi merupakan faktor yang sangat penting yang dapat mempengaruhi semangat kerja pada suatu organisasi untuk mencapai suatu tujuan-tujuan tertentu yang diinginkan suatu organisasi tersebut. Berdasarkan penelitian terdahulu tersebut merupakan suatu dasar yang menguatkan

penelitian ini mengenai pengaruh kompetensi terhadap semangat kerja.

2) Pengaruh komitmen organisasi terhadap semangat kerja

Variabel yang berpengaruh terhadap semangat kerja Karyawan yaitu salah satunya adalah komitmen organisasi. Komitmen pegawai terhadap organisasinya adalah bertingkat, dari tingkatan yang sangat rendah hingga tingkatan yang sangat tinggi. Steers dalam sopiah (2017:93) menyatakan bahwa karyawan yang berkomitmen rendah akan berdampak pada turnover, tingginya tingkat absensi, meningkatnya kelambatan kerja dan kurangnya intensitas untuk bertahan sebagai pegawai di organisasi tersebut, rendahnya kualitas kerja dan kurangnya loyalitas pada perusahaan. Apabila pegawai memiliki komitmen afektif yang tinggi, maka pegawai akan cenderung tetap bekerja di organisasi dan juga akan berpengaruh positif terhadap semangat kerja pegawai, dan mereka akan suka melakukan kerja tambahan untuk organisasi, mereka akan mau memberikan saran-saran bagi perbaikan dan kemajuan perusahaan. Robbins dan Judge (2007) mendefinisikan komitmen sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Mathis dan Jackson dalam Sopiah (2016:155) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai derajat dimana karyawan percaya dan mau menerima tujuan-tujuan organisasi

dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasinya. Penelitian yang dilakukan oleh Rehatta (2016) ini bertujuan untuk menganalisis apakah terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap semangat kerja karyawan. Dan hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa semangat kerja pekerjaan muncul sebagai penentu dari komitmen organisasi, sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh antara komitmen organisasi dan semangat kerja karyawan pada Pegawai Bapedda Provinsi Maluku. Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Febriani (2019) Hasil penelitian menunjukkan variabel komitmen organisasional, gaya kepemimpinan transformasional, dan kompensasi finansial masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan di PT. Surya Cemerlang.

3) Pengaruh pengembangan karir terhadap semangat kerja karyawan.

Pada dasarnya pengembangan karir adalah upaya yang dilaksanakan dalam rangka pengembangan potensi pegawai untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi dalam usaha mencapai tujuan perusahaan. Tentunya pentingnya pengembangan karir ini erat hubungannya dengan semangat kerja karyawan. Semakin jelas pelaksanaan pengembangan karir dalam suatu instansi akan meningkatkan semangat kerja karyawan karena karyawan merasa puas, meningkatnya semangat kerja, loyalitas, dan kreativitas

karyawan. Menurut Permatasari (2016) perencanaan karir dan pengembangan karir akan memberikan keuntungan bagi individu dan organisasi. Melalui program pengembangan karir, organisasi akan meningkatkan semangat kerja dan produktivitas karyawan, menurunkan labour turn over, dan akan meningkatkan kesempatan promosi bagi karyawan. Bagi pegawai sendiri, perencanaan karir dapat mendorong kesiapan diri mereka untuk menggunakan kesempatan karir yang ada. Khususnya bagi departemen sumber daya manusia akan mempermudah pemenuhan kebutuhan penyusunan personalia (staffing) internal organisasi. Hasil penelitian Awaludin Fikri (2017) Berdasarkan uraian diatas maka sudah jelas bahwa pengembangan karir disebuah organisasi sangatlah penting karena dapat meningkatkan semangat kerja karyawan yang juga dapat meningkatkan kinerja organisasinya.

2.2 Penelitian Sebelumnya

Berbagai penelitian telah dilakukan berbagai pihak untuk meneliti pengaruh kompetensi, komitmen organisasi dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. Adapun penelitian sebelumnya yang menunjang dalam penelitian ini yang telah dilakukan seperti di bawah ini :

- 1) Penelitian Saputra, Dkk (2017) Pengaruh Kompetensi dan Penempatan Terhadap Semangat kerja dan Kinerja Pegawai Pendapatan Daerah Kabupaten Bengkalis. Dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi dan penempatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja dan

kinerja pegawai Terdapat persamaan dalam penelitian mengenai kompetensi sebagai variabel independen dan variabel semangat kerja sebagai variabel dependen Dalam penelitian terdapat perbedaan pada variabel penempatan dan variabel kinerja pegawai sebagai variabel intervening

- 2) Penelitian oleh Nurhasanah (2015) dengan judul penelitiannya Pengaruh kompetensi dan Penempatan Kerja Terhadap Semangat Kerja Karyawan PT. Pertamina (Persero) Refinery Unit III Palembang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompetensi dan Penempatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan Terdapat persamaan dalam penelitian mengenai kompetensi sebagai variabel independen dan variabel semangat kerja sebagai variabel dependen Dalam penelitian terdapat perbedaan pada variabel penempatan kerja
- 3) Penelitian oleh Budiman, dkk (2016) dengan judul penelitiannya: Pengaruh Kompetensi, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Semangat Kerja dan dampaknya pada kinerja karyawan (Studi Pada PT. Hasrat Abadi Tenden Manado) Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi, motivasi dan disiplin kerja berpengaruh Positif dan signifikan terhadap Semangat Kerja. Terdapat persamaan dalam penelitian mengenai kompetensi dan disiplin kerja sebagai variabel independen dan variabel semangat kerja sebagai variabel dependen Dalam penelitian terdapat perbedaan pada variabel motivasi dan variabel kinerja karyawan sebagai variabel intervening
- 4) Penelitian Budiono, dkk. (2019) dengan penelitian Pengaruh pelatihan, kompetensi dan mutasi terhadap Semangat kerja pegawai yang dimediasi oleh Motivasi kerja pegawai di kementerian Ketenagakerjaan RI area Jakarta dan

bekasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi pegawai di kementerian Ketenagakerjaan RI area Jakarta dan Bekasi berpengaruh yang tidak signifikan terhadap semangat kerja.

- 5) Penelitian Mahariani (2015) dengan penelitiannya Pengaruh Kecerdasan emosional, *Servant Leadership* dan komitmen organisasi terhadap Semangat kerja Karyawan pada PT. Triduta Sejahtera Denpasar dengan hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa secara simultan variabel Kecerdasan emosional, *Servant Leadership* dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja Karyawan Pada PT. Triduta Sejahtera Denpasar
- 6) Penelitian Yudhi (2014) dengan penelitiannya Pengaruh komitmen organisasi, *Human Relation* dan Disiplin kerja terhadap Semangat kerja Karyawan pada PT. Sangyang perkasa Denpasar dengan hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa secara parsial variabel komitmen organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sangyang perkasa Denpasar.
- 7) Penelitian oleh Nashrudin Setiawan; Akhmad Taufik; (2018) dengan judul penelitiannya Analisis Komitmen Organisasi, Iklim Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Semangat Kerja Karyawan Di Universitas Pembangunan Panca Budi Medan. Hasil penelitian menunjukkan Hasil pengujian hipotesis parsial diketahui: Untuk Komitmen organisasi t hitung $4.745 > t$ tabel dan nilai probabilitas signifikan $1.99 > 0,05$, maka terima H_0 (tolak H_1). Dengan hasil ini dinyatakan pengembangan karir signifikan tidak berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan.

- 8) Penelitian Febriani dan Supartha (2019) dengan judul penelitiannya : pengaruh komitmen organisasional, gaya kepemimpinan transformasional, dan kompensasi finansial terhadap semangat kerja karyawan perusahaan logistic. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh yang tidak signifikan terhadap semangat kerja karyawan perusahaan logistic.
- 9) Penelitian Awaludin Fikri (2017) dengan judul penelitiannya pengaruh pengembangan karir, motivasi kerja, dan gaya kepemimpinan terhadap semangat kerja pegawai PT. PLN (persero) kota Kediri. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja pegawai.
- 10) Penelitian Nuarthayasa, (2015), Fakultas Ekonomi Program Studi Manajemen Universitas Warmadewa Denpasar, dengan judul Pengaruh Pengembangan karir dan Budaya kerja terhadap Semangat kerja Karyawan dengan motivasikerja sebagai pemoderasi (studi kasus Pada PT. Pratama Line Logistics Bali) Hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa secara parsial Pengembangan karir dan budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap Semangat kerja Karyawan Pada PT. Pratama Line Logistics Bali.
- 11) Penelitian Rizka Angelia Agustina (2016) dengan judul penelitiannya “Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Semangat Kerja Pegawai Administrasi Di Universitas Pendidikan Indonesia (Studi Kasus pada Pegawai Administrasi Gol. III di UPI Kampus Bumi Siliwangi). Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh tidak signifikan terhadap semangat kerja pegawai pada Pegawai Administrasi Gol. III di UPI

Kampus Bumi Siliwangi.

- 12) Penelitian Muradi (2014) dengan penelitiannya Pengaruh pengembangan karir, dan komitmen organisasi terhadap Semangat kerja Karyawan (studi kasus Pada PT. Pilar emas sejahtera Bandung) Hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa secara parsial variabel pengembangan karir berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan Pada Pada PT. Pilar Emas Sejahtera Bandung.
- 13) Penelitian Rijalulloh, dkk (2017) dengan penelitiannya Pengaruh Pengembangan Karir Dan Promosi Jabatan Terhadap Semangat Kerja (Studi pada Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang) Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel pengembangan karir secara parsial memiliki efek yang signifikan terhadap semangat kerja karyawan. Variabel promosi jabatan secara parsial juga memiliki pengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan. Variabel untuk pengembangan karir dan promosi jabatan memiliki pengaruh yang signifikan secara simultan terhadap semangat kerja karyawan.
- 14) Penelitian Laloan (2020) Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Semangat Kerja Karyawan PT. Manado Mitra Mandiri. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh yang tidak signifikan terhadap semangat kerja karyawan PT. Manado Mitra Mandiri.