

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Tinjauan Empiris**

Beberapa ringkasan hasil penelitian terdahulu terkait dengan pengembangan karir dan promosi jabatan terhadap semangat kerja karyawan atau masalah-masalah yang masih ada relevansinya dengan konsep tersebut disajikan pada penelitian terdahulu.

1. Penelitian yang dilakukan oleh Wilantari (2010) yang berjudul “Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan Pada Kantor Bagian Direksi PT. Perkebunan Nusantara III Medan”. Populasi pada penelitian ini adalah semua karyawan perusahaan yang berjumlah 70 orang. Responden yang akan dijadikan sampel berjumlah 70 orang pada bagian strata IV-VII yang terdiri dari : Strata IV (D-III) berjumlah 20 Orang, Strata (S-I) yang berjumlah 35 orang, Strata VI (S-II) yang berjumlah 10 orang dan Strata VII ( S-III) yang berjumlah 5 orang. Teknik *sampling* yang digunakan adalah *Nonprobability sampling* dengan menggunakan metode *sampling* jenuh dimana semua anggota populasi digunakan sebagai sampel karena jumlah populasinya relatif kecil.
  - a. Variabel bebasnya yaitu : Promosi Jabatan (X) sedangkan variabel terikatnya adalah Peningkatan Kinerja (Y).
  - b.  $t_{hitung}$  untuk X = 3.093.  $t_{hitung} > t_{tabel}$  (3.093 > 2.042 ),  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima sehingga data tersebut berpengaruh positif signifikan.

Jadi, promosi jabatan berpengaruh positif terhadap Peningkatan Kinerja Pada PT. Perkebunan Nusantara III.

- c. **R Square** sebesar **0.645** berarti promosi jabatan mampu menjelaskan Peningkatan Kinerja karyawan Pada Bagian Kantor Direksi PT. Perkebunan Nusantara III sebesar **64.5%** dan sisanya **35.5%** di pengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Husna Atiqah OK.H (2010) dengan judul “Pengaruh Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Pusat Penelitian Kelapa Sawit (PPKS) Medan”. Penelitian ini menggunakan sampel pegawai golongan III dan IV pada Kantor Pusat Penelitian Kelapa Sawit (PPKS) Medan yang berjumlah 62 orang,

- a. Terdapat beberapa variabel yang digunakan dalam penelitian ini, di antaranya dua variabel bebas yaitu :Pengembangan Karir ( $X_1$ ) dan Kepuasan Kerja ( $X_2$ ), sedangkan untuk variabel terikatnya yaitu Kinerja Karyawan ( $Y$ ).

- a. Pengembangan karir dan kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Pada Kantor Penelitian Kelapa Sawit (PPKS) Medan. Hal tersebut dapat diketahui dari hasil uji simultan (Uji-F), dimana nilai  $F_{hitung}$  sebesar 17,527 lebih besar dari  $F_{tabel}$  sebesar 3,150 pada tingkat signifikansi 5 %.

- b. Variabel pengembangan karir merupakan variabel yang paling dominan yang mempengaruhi kinerja karyawan pada Kantor Penelitian Kelapa Sawit (PPKS) Medan. Hal ini dapat dilihat dari tingkat signifikansi yang tinggi jika dibandingkan dengan variabel bebas yang lainnya, seperti kepuasan kerja .
- c. Nilai *Adjusted R Square* sebesar 35,10 % pengembangan karir dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Pada Kantor Penelitian Kelapa Sawit (PPKS) Medan, sedangkan sisanya dapat dipengaruhi oleh faktor – faktor lain diluar penelitian ini.

Secara ringkas, penelitian terdahulu yang sejenis dan hampir sama disajikan dalam Tabel 1 dibawah ini:

**Tabel 1. Ringkasan Penelitian Terdahulu**

Aspek Pembeda	Penelitian Terdahulu		Penelitian Sekarang
	Atika Wilantari	Husna Atiqah OK.H	
1. Judul	Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan	Pengaruh Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Pengaruh Pengembangan Karir dan Promosi Jabatan Terhadap Semangat Kerja
2. Lokasi Penelitian	Kantor Bagian Direksi PT. Perkebunan Nusantara III Medan	Kantor Pusat Penelitian Kelapa Sawit (PPKS) Medan	PDAM Kota Malang
3. Variabel Bebas	Promosi Jabatan dengan indikator: - Senioritas - Pengalaman - Tingkat Pendidikan - Loyalitas - Kejujuran - Tanggung Jawab - Merit system	1. Pengembangan karir dengan indikator: 1. Pendidikan 2. Penghargaan	1. Pengembangan karir dengan indikator: a. Kebutuhan karir ( <i>career need assessment</i> ) b. Kesempatan karir yang tersedia( <i>career opportunities</i> )

	Inisiatif dan Kreatif	2. Kepuasan kerja dengan indikator : 1. Gaji 2. Kebijakan promosi 3. Rekan kerja	c. Penyesuaian diantara keduanya ( <i>need-opprtunities alignment</i> ) 2. Promosi jabatan dengan indikator: a. Pengalaman ( <i>Senioritas</i> ) b. Kecakapan ( <i>Ability</i> ) c. Kombinasi antara Pengalaman dan Kecakapan
4. Variabel Terikat	Peningkatan Kinerja dengan indikator: a. Pengetahuan ( <i>knowledge</i> ) b. Keahlian ( <i>skill</i> ) c. Produktifitas d. Motivasi ( <i>motivation</i> ) e. Lingkungan	Kinerja dengan indikator: 1. Tingkat Keberhasilan Kerja 2. Penyelesaian Tugas 3. Pemahaman Tugas 4. Perencanaan Kerja	Semangat kerja dengan indikator: a. Produktivitas kerja b. Disiplin kerja c. Kepuasan dalam bekerja d. Suasana dan Iklim kerja e. Kesempatan untuk maju f. Pemberian penghargaan

Sumber : Malayu S.P Hasibuan (2008) dan Edwin B. Flippo (1995), data diolah.

## B. Tinjauan Teoritis

### 1. Pengembangan Karir

#### a. Pengertian Pengembangan Karir

Menurut Handoko (2000:123) Pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir. Menurut Simamora (2001: 392) proses pengembangan karir dalam suatu pendekatan formal yang diambil organisasi untuk memastikan bahwa orang-orang

dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia pada saat dibutuhkan. Sehingga pengembangan karir dapat dikatakan suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan status seseorang dalam organisasi dalam jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan.

Menurut Siagian (2003: 137), usaha-usaha yang dilakukan bagian sumber daya manusia untuk melaksanakan pengembangan karir diantaranya adalah:

1. Menyusun perencanaan karir dengan melihat perusahaan secara keseluruhan.
2. Menyebarkan informasi tentang pola karir yang dipakai dalam perusahaan.
3. Menghimpun data dari berbagai sumber tentang ikhwal karyawan untuk pengembangan karir.
4. Melakukan pelatihan khusus pada karyawan yang disiapkan untuk kepentingan pengembangan karir.
5. Melakukan telaah cara-cara yang tepat untuk digunakan dalam pengembangan karir.

Menurut Siagian (2003: 138) mengemukakan ada lima hal yang diharapkan karyawan terhadap penerapan pengembangan karir, yaitu:

1. Adanya Pelaksanaan yang Adil dan Benar

Adanya pola yang jelas yang dapat dijadikan pegangan dalam memberikan kesempatan kepada para karyawan untuk berkarir tanpa membedakan satu sama lain.

## 2. Adanya Kepedulian Para Atasan Langsung

Atasan langsung mengetahui kelemahan dan kelebihan seorang karyawan, sebab atasan tersebut selalu membimbing dan mengarahkan yang bersangkutan dalam tugas sehari-hari.

## 3. Disebarluaskannya Informasi tentang Kesempatan Promosi

Informasi tentang perkembangan perusahaan dapat mendorong karyawan untuk menentukan langkah-langkah pengembangan tersebut, meningkatnya prestasi kerja dan berusaha memenuhi kriteria yang ditentukan untuk dapat lolos dalam kesempatan pengembangan karir. Sebaliknya, jika informasi tersebut tidak sampai pada karyawan, maka mereka akan menjadi buta tentang perkembangan perusahaan dan tidak dapat menentukan sebenarnya yang dituntut perusahaan dan peluang pengembangan karir tersebut.

## 4. Dilakukannya Pengembangan Minat untuk Dipromosikan

Merupakan tugas kewajiban atasan karyawan yang bersangkutan, baik minat dan semangat kerja maupun minat yang menimbulkan gairah kerja, sehingga mereka turut berlomba dalam kesempatan pengembangan karir yang akan datang.

## 5. Adanya Perasaan Puas dalam Pengembangan Karir

Rasa puas yang dirasakan setiap orang berbeda sesuai dengan tingkat kebutuhan dan keinginan yang bersangkutan. Setiap karyawan harus dapat mengukur tingkat kepuasannya dalam bekerja, sebab tingkat kepuasan yang

tinggi harus pula diikuti oleh kemampuan dan keterampilan kerja yang lebih tinggi.

### **b. Manfaat Pengembangan Karir**

Menurut Greer (2001:67) karir diuraikan sebagai urutan posisi yang dipegang pada pekerjaan. Karir juga diuraikan dalam konteks gerakan pada organisasi, yang pada akhirnya karir diuraikan sebagai karakteristik karyawan. Setiap karir karyawan terdiri atas berbagai pekerjaan, posisi dan pengalaman yang berbeda-beda.

#### 1. Karir yang Senantiasa Berubah (*protean career*)

Karir berdasarkan arah diri dengan sasaran keberhasilan psikologis pekerjaan seseorang. Para karyawan mengambil tanggung jawab utama untuk mengelola karirnya. Contohnya, insinyur dapat memutuskan untuk mengambil cuti dari posisinya dalam manajemen pada *united way agency* selama setahun. Tugas tersebut bertujuan mengembangkan berbagai keterampilan manajerialnya dan membantu mengevaluasi dirinya, yaitu apakah ia lebih menyukai pekerjaan manajerial daripada pekerjaan rekayasa.

#### 2. Kontrak Psikologis (*psychological contract*)

Perubahan kontrak psikologis antara para karyawan dengan perusahaannya telah mempengaruhi perkembangan karir yang senantiasa berubah. Kontrak psikologis merupakan berbagai harapan bahwa para pengusaha dan karyawan memiliki rasa saling memiliki. Kini, kontrak

psikologis jarang menyediakan keamanan pekerjaan bagi para karyawan meskipun melakukannya dengan baik. Sebaliknya, berbagai perusahaan dapat menawarkan peluang-peluang kepada para karyawan untuk mengikuti program pelatihan dan terlibat pada pengalaman kerja yang dapat meningkatkan kelayakan kerjanya dengan para pengusaha pada saat ini dan di masa mendatang.

Simamora (2004: 89) mengemukakan bahwa jalan karir yang direncanakan dengan baik memiliki banyak kepentingannya bagi suatu organisasi antara lain:

1. Pengembangan tenaga berbakat yang tersedia secara lebih efektif. Individu kemungkinan akan lebih *committed* terhadap pengembangan yang menjadi bagian dari rencana karir tertentu. Dengan cara ini mereka dapat lebih memahami tujuan pengembangan karir organisasional.
2. Kesempatan penilaian diri bagi para karyawan untuk memikirkan jalur-jalur karir tradisional atau yang baru.
3. Pengembangan sumber daya manusia yang lebih efisien di dalam dan di antara divisi dan/atau lokasi geografis.
4. Kepuasan kebutuhan pengembangan pribadi karyawan. Individu-individu yang melihat kebutuhan pengembangan pribadi mereka terpenuhi cenderung lebih puas dengan pekerjaan dan organisasi mereka.

5. Peningkatan loyalitas dan motivasi karyawan menyebabkan merosotnya putaran karyawan. Para karyawan yang meyakini bahwa perusahaan menaruh minat dalam perencanaan karir mereka kemungkinan akan tetap bertahan di dalam organisasi.
6. Peningkatan kinerja melalui pengalaman *on the job training* yang diberikan oleh perpindahan karir vertikal dan horizontal.

### **c. Rencana Pengembangan Karir**

Menurut Antariksa (2008: 172) menyatakan program pengembangan karir terdiri dari dua elemen utama, yaitu inisiatif organisasional dan inisiatif individual (karyawan). Inisiatif organisasional terdiri dari:

1. Sistem *Job Posting*

*Job posting system* adalah proses terorganisasi yang memungkinkan karyawan internal melamar untuk mengisi posisi kosong dalam organisasi. Mereka dapat merespon posisi yang lowong dan kemudian diseleksi bersama dengan kandidat eksternal.

2. Aktivitas Mentoring

Tujuan utama dari sistem mentoring adalah untuk mengenalkan para karyawan (junior) kepada jaringan pegawai senior dan berpengalaman yang mungkin dapat membimbing mereka dalam pengembangan karir. Sistem mentoring membantu mengklarifikasi ekspektasi yang diharapkan dari organisasi, memberikan *asesmen* dari para karyawan baru, serta menjadi media untuk berbagai keahlian atau pengalaman.

### 3. *Career Resource Centre*

*Career resource centre* membantu karyawan untuk secara mandiri mendesain program pengembangan karir yang paling sesuai dengan dirinya. *Resource centre* akan memberikan *self-directed, self-paced learning* bagi para karyawan, dan menyediakan beragam layanan sumber daya guna mendukung para karyawan dalam merancang langkah pengembangan karirnya.

### 4. Manajer sebagai Konselor Karir

Inisiatif ini memiliki beberapa keuntungan khusus dalam kaitannya dengan peran konseling karir. Dalam hal ini, manajer dapat membuat penilaian yang realistis mengenai peluang-peluang karir yang ada dalam perusahaan, dapat menggunakan informasi dari penilaian kinerja sebelumnya guna memberikan saran yang lebih realistis dalam proses perencanaan karir, serta telah memiliki pengalaman sebelumnya dalam mengambil keputusan karir.

### 5. *Workshop* Pengembangan Karir

*Workshop* pengembangan karir didesain untuk mendorong karyawan dalam mengambil tanggung jawab pengembangan karir mereka. *Workshop* juga merupakan sarana terbaik untuk mengorientasikan karyawan terhadap aspek *career* atau *life planning*, yaitu satu aspek yang merupakan komponen utama dari proses pengembangan karir.

Selanjutnya inisiatif individual (karyawan) terdiri dari:

1. Perencanaan Karir

Perencanaan karir merupakan proses perumusan tujuan karir dan sekaligus penyusunan rangkaian aktivitas pengembangan yang akan membantu pencapaian tujuan karir. Perencanaan karir juga dapat dipandang sebagai proses personal yang berisi tiga elemen yaitu, *broad life planning, development planning, and performance planning*.

2. *Career Awareness*

Pada akhirnya karyawan sendiri yang memiliki tanggung jawab paling besar dalam merumuskan pengembangan karir bagi dirinya. Karyawanlah yang akan memutuskan sendiri beragam pilihan seperti, apakah akan tetap berada dalam organisasi atau *resign*, atau apakah mereka akan menerima penugasan pekerjaan khusus.

3. *Career Resource Centre*

*Career resource centre* berfungsi memberikan petunjuk pekerjaan, referensi edukasional, dan panduan perencanaan karir yang membantu karyawan dalam menentukan minat, nilai, dan kompetensi karir mereka.

4. Minat, Nilai, dan Analisis Kompetensi

*The strong-campbell interest inventories, the self directed search* adalah contoh-contoh instrumen tes yang didesain untuk memberikan informasi yang penting bagi karyawan mengenai minat, nilai karir, dan kompetensi mereka.

## **2. Promosi Jabatan**

Definisi mengenai promosi jabatan menurut Hasibuan (2008:108) “Promosi adalah perpindahan yang memperbesar *authority* (wewenang) dan *responsibility* (tanggung jawab) karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam organisasi sehingga kewajiban, hak, status dan penghasilannya semakin besar”.

Setiap karyawan pasti menginginkan promosi. Ia memandangnya sebagai penghargaan atas kinerja yang telah dilakukannya. Kinerjanya itu dibuktikan dengan prestasi kerja yang tinggi dalam menjalankan tugas dan kewajibannya sesuai dengan jabatan yang ia pegang dan juga sebagai pengakuan atas kemampuan dan potensi yang dimiliki karyawan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi (Siagian, 2004 *dalam* Setiawati, 2005: 43). Istilah promosi jabatan berarti kemajuan, dimana sebuah promosi dapat terjadi ketika seorang karyawan dipindahkan dari satu pekerjaan ke posisi yang lain yang lebih tinggi dalam hal pembayaran gaji, tanggung jawab dan atau tingkat status keorganisasiannya (Mangkuprawira, 2004: 83).

### **a. Tujuan dan Manfaat Promosi Jabatan**

Menurut Hasibuan (2003: 98) promosi jabatan bertujuan untuk memberikan pengakuan, jabatan dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi kerja tinggi; menimbulkan kepuasan dan kebanggaan pribadi, status sosial yang semakin tinggi dan penghasilan yang semakin besar, merangsang karyawan agar bekerja lebih bergairah, bersemangat, dan berdisiplin sehingga produktivitasnya akan meningkat, mempermudah penarikan pelamar kerja. Para

pelamar akan tertarik untuk bekerja di perusahaan, jika perusahaan itu memberikan kesempatan promosi yang besar kepada para karyawannya. Selain itu, promosi juga bertujuan untuk memberi kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kreativitas dan inovasi, menambah pengetahuan dan pengalaman kerja karyawan, mengisi kekosongan jabatan dan memperbaiki status karyawan dari karyawan sementara menjadi karyawan tetap setelah lulus dalam masa percobaannya.

Menurut Mangkuprawira (2004: 113), promosi jabatan memiliki manfaat baik bagi perusahaan maupun karyawan, antara lain :

1. Promosi dapat memungkinkan perusahaan memanfaatkan kemampuan karyawan untuk memperluas usahanya.
2. Promosi dapat mendorong tercapainya kinerja karyawan yang baik. Karyawan umumnya berupaya melakukan pekerjaan sebaik mungkin jika mereka percaya bahwa kinerja tinggi mengarah pada adanya promosi.
3. Terdapat korelasi signifikan antara kesempatan untuk kenaikan pangkat dan tingkat kepuasan kerja.

#### **b. Dasar-dasar Promosi Jabatan**

Menurut Hasibuan (2003: 58), dasar-dasar promosi jabatan dibagi menjadi tiga. Pertama, pengalaman (senioritas). Promosi ini didasarkan kepada masa kerja dan pengalaman yang dimiliki oleh karyawan. Biasanya karyawan yang memiliki masa kerja yang cukup lama akan memiliki pengalaman yang lebih banyak. Kedua, kecakapan. Karyawan yang memiliki kecakapan mendapat prioritas untuk

dipromosikan kepada jabatan yang lebih tinggi. Kecakapan yang dimaksud, adalah kecakapan dalam hal pelaksanaan prosedur kerja yang praktis, teknik-teknik khusus dan disiplin ilmu pengetahuan; kecakapan dalam menyatukan dan menelaraskan elemen-elemen yang terkait dalam penyusunan kebijakan manajemen dan kecakapan dalam memberikan motivasi secara langsung. Ketiga, kombinasi pengalaman dan kecakapan. Promosi ini didasarkan kepada lamanya dinas, ijazah pendidikan formal yang dimiliki dan hasil ujian kenaikan golongan.

#### **c. Syarat-syarat Promosi Jabatan**

Dikutip dari Hasibuan (2003: 172), syarat-syarat promosi jabatan terdiri dari jujur pada diri sendiri, bawahan serta perjanjian dalam menjalankan jabatan yang dipegangnya; disiplin kepada diri sendiri, tugas-tugas dan mentaati peraturan yang berlaku; mencapai prestasi kerja baik secara kualitatif maupun kuantitatif yang dapat dipertanggungjawabkan; mampu bekerjasama dengan rekan kerjanya baik secara vertikal maupun horizontal; memiliki kecakapan, daya kreatif dan inovatif dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan kepadanya; kemampuan memimpin dan memotivasi bawahannya dan mampu berkomunikasi secara efektif dengan rekan kerjanya baik secara vertikal maupun horizontal.

#### **d. Jenis-jenis Promosi Jabatan**

Menurut Hasibuan (2003: 135), terdapat 4 jenis promosi jabatan, yaitu : promosi sementara, promosi tetap, promosi kecil dan promosi kering.

##### **1. Promosi Sementara**

Seorang karyawan dinaikkan jabatannya untuk sementara karena adanya jabatan kosong yang harus diisi.

#### 2. Promosi Tetap

Seorang karyawan dipromosikan dari suatu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi karena karyawan tersebut telah memenuhi syarat untuk dipromosikan. Sifat promosi ini adalah tetap.

#### 3. Promosi Kecil

Menaikkan jabatan seseorang karyawan dari jabatan yang tidak sulit dipindahkan ke jabatan yang sulit meminta keterampilan tertentu, tetapi tidak disertai dengan peningkatan wewenang, tanggung jawab dan gaji.

#### 4. Promosi Kering

Seorang karyawan dinaikkan jabatannya yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan pangkat, wewenang dan tanggung jawab tetapi tidak disertai dengan kenaikan gaji atau upah.

### 3. Semangat Kerja

Semangat kerja merupakan terjemahan dari kata *morale* yang artinya moril atau semangat juang (Echols and Shadily, 1997: 112). Chaplin (2006: 93) berpendapat *morale* (moril) adalah sikap atau semangat yang ditandai secara khas oleh adanya kepercayaan diri, motivasi yang kuat untuk meneruskan sesuatu usaha, kegembiraan dan organisasi yang baik. Nitisemito (1996: 76) mengatakan bahwa semangat kerja adalah melakukan pekerjaan secara lebih giat sehingga pekerjaan dapat diharapkan lebih cepat dan lebih baik. Sedangkan Hasibuan (2003: 56) mengatakan semangat kerja sebagai keinginan dan kesungguhan

seseorang mengerjakan pekerjaannya dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal.

Pendapat lain mengatakan bahwa semangat kerja merupakan perasaan yang memungkinkan seseorang bekerja untuk menghasilkan yang lebih banyak dan lebih baik. Sastrohadiwiryo (2003: 74) mengatakan semangat kerja dapat diartikan sebagai suatu kondisi mental, atau perilaku individu tenaga kerja dan kelompok-kelompok yang menimbulkan kesenangan yang mendalam pada diri tenaga kerja untuk bekerja dengan giat dan konsekuen dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan.

Davis (1996: 84) menyatakan bahwa semangat kerja adalah kesediaan perasaan maupun perilaku yang memungkinkan seseorang menghasilkan kerja lebih banyak dan lebih baik. Semangat kerja merupakan suasana kerja yang positif yang terdapat dalam suatu organisasi dan terungkap dalam sikap individu maupun kelompok yang mendukung seluruh aspek kerja termasuk didalamnya lingkungan, kerjasama dengan orang lain yang secara optimal sesuai dengan kepentingan dan tujuan perusahaan. Strauss dan Sylessn (1999) menyebutkan semangat kerja sebagai sikap partisipasi pekerja dalam mencapai tujuan organisasi yang harus dilakukan dengan dorongan yang kuat, antusias dan bertanggung jawab terhadap prestasi serta konsekuensi organisasi dimasa sekarang dan yang akan datang. Menurut Winardi (2004: 173), semangat kerja mengandung pengertian ketiadaan konflik, perasaan senang, penyesuaian pribadi secara baik, dan tingkat keterlibatan ego dalam pekerjaan, sementara menurut Kosen (1993) semangat

kerja adalah suasana yang ditimbulkan oleh sikap kerja dari para anggota usaha organisasi.

Denim (2004: 189) mendefinisikan semangat kerja atau kegairahan kerja sebagai kesepakatan batiniah yang muncul dari dalam diri seseorang untuk mencapai tujuan tertentu. Sedangkan menurut Kosen (1993: 89) menyatakan bahwa semangat kerja merupakan sikap dalam bekerja yang ditandai secara khas dengan adanya kepercayaan diri, motivasi diri yang kuat untuk meneruskan pekerjaan, kegembiraan, dan organisasi yang baik.

Carlaw, Deming and Friedman (2003: 201) menyatakan bahwa semangat kerja yang tinggi adalah karyawan yang bekerja dengan berenergi, antusias. Karyawan yang memiliki semangat kerja rendah adalah ketika karyawan merasa bosan, berkecil hati dan malas. Semangat kerja merupakan bentuk nyata dari komitmen yang ditunjukkan dengan semangat, antusiasme dan kepercayaan pada kebijakan organisasi, program dan tujuan organisasi. Semangat kerja ditunjukkan dengan apa yang individu dan kelompok katakan dan lakukan untuk memperlihatkan ketertarikan, pemahaman dan identifikasi diri terhadap keutuhan dan kesuksesan kelompok kerja. Berdasarkan pendapat diatas, maka dapat disimpulkan bahwa semangat kerja adalah sikap individu dalam bekerja yang menunjukkan rasa kegairahan, antusias, bertanggung jawab dan komitmen dalam melaksanakan tugas agar mencapai tujuan organisasi.

#### **a. Faktor yang Mempengaruhi Semangat Kerja**

Patanayak (2002:152) mengemukakan ada beberapa faktor yang mempengaruhi semangat kerja, yaitu:

1. Perasaan kebersamaan, karyawan memiliki rasa saling memiliki dan peduli antara anggota kelompok kerja.
2. Kejelasan tujuan atau objektif yang diraih, karyawan memiliki beban kerja yang jelas dan tujuan yang jelas.
3. Pengharapan keberhasilan terhadap tujuan yang diinginkan, memiliki kepercayaan bahwa pekerja dapat dilakukan sesuai tujuan yang diinginkan perusahaan atau organisasi.
4. Rasa kerja dalam melaksanakan tugas demi tercapinya tujuan, tugas yang diberikan akan dilaksanakan dengan saling berpartisipasi antar anggota kelompok kerja.
5. Memiliki pemimpin yang memberikan dukungan dan dorongan, pemimpin sering berhubungan langsung dengan para karyawan, memberikan motivasi yang membangun dan mengarahkan bawahan agar bekerja lebih produktif.

#### **b. Ciri-ciri Semangat Kerja Tinggi**

Carlaw, Deming and Friedman (2003: 167) menyatakan bahwa yang menjadi ciri-ciri semangat kerja yang tinggi adalah sebagai berikut:

1. Ceria.

Senyum dan tertawa mencerminkan kebahagiaan individu dalam bekerja.

Walaupun individu tidak memperlihatkan senyum dan tawanya, tetapi di dalam dirinya individu merasa senang dan nyaman bekerja serta menikmati tugas yang dilaksanakan.

2. Memiliki Inisiatif.

Individu yang memiliki semangat kerja yang tinggi akan memiliki kemauan diri untuk bekerja tanpa pengawasan dan tanpa perintah dari atasan.

3. Berpikiran 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 terhadap pekerjaan daripada memperlihatkan gangguan selama melakukan pekerjaan.

5. Tertarik dengan Pekerjaan yang sedang dikerjakan.

Individu menaruh minat pada pekerjaan karena sesuai keahlian dan keinginannya.

6. Bertanggung jawab

Individu bersungguh-sungguh dalam menjalankan pekerjaan.

7. Memiliki kemauan Bekerja Sama

Individu memiliki kesediaan untuk bekerja sama dengan individu yang lain untuk mempertahankan kualitas kerja.

8. Berinteraksi dengan atasan

Adanya interaksi yang baik dengan atasan, sehingga karyawan merasa nyaman tanpa ada rasa takut dan tertekan.

Menurut Carlaw, Deming and Friedman (2003: 204) penjelasan diatas adalah, tanda- tanda karyawan yang memiliki semangat kerja yang tinggi, namun semangat kerja yang rendah sering ditunjukkan dengan perilaku sebagai berikut:

1. Menjadi sangat tenang karena tidak tertarik dengan pekerjaannya.
2. Tidak bersosialisasi dengan rekan kerja.

3. Selalu datang terlambat dan pulang lebih awal.
4. Kurangnya kinerja yang dimiliki karyawan
5. Menjadi mudah terganggu dari pekerjaan yang mereka kerjakan

### **c. Indikasi Turunnya Semangat Kerja**

Indikasi turunnya semangat kerja ini penting diketahui oleh setiap perusahaan, karena dengan pengetahuan tentang indikasi ini akan dapat diketahui sebab turunnya semangat kerja. Dengan demikian perusahaan akan dapat mengambil tindakan-tindakan pencegahan atau pemecah masalah secepat mungkin. Meskipun demikian sebelumnya kita harus meneliti kebenarannya terlebih dahulu, sebelum mengambil keputusan. Misalnya absensi yang tinggi adalah merupakan salah satu indikasi turunnya semangat kerja. Adapun indikasi dari semangat kerja yang menurun menurut Nitisemito (1996: 112), yaitu sebagai berikut:

#### **1. Turun/rendahnya Produktivitas Kerja**

Turunnya produktivitas kerja ini dapat diukur atau diperbandingkan dengan waktu sebelumnya. Produktivitas kerja yang turun ini dapat terjadi karena kemalasan, penundaan pekerjaan dan sebagainya. Dan ini semua adalah merupakan suatu indikasi adanya semangat kerja dan kegairahan kerja yang turun.

#### **2. Tingkat Absensi yang Naik/turun**

Pada umumnya bila semangat dan kegairahan kerja turun, maka mereka akan malas untuk setiap hari datang bekerja. Apalagi bila mana kompensasi atau upah yang diterimanya tidak dipotong waktu mereka tidak masuk. Setiap ada kesempatan untuk tidak bekerja akan mereka

pergunakan, apalagi bilamana waktu yang luang tersebut dapat dipakai untuk mendapatkan penghasilan yang lebih tinggi meskipun untuk sementara.

### 3. Tingkat Perpindahan Pegawai yang Tinggi

Bila dalam perusahaan tersebut terjadi tingkat keluar masuknya karyawan naik daripada sebelumnya, maka sebetulnya hal ini merupakan indikasi turunnya semangat kerja. Keluar masuknya karyawan yang meningkat tersebut terutama adalah disebabkan karena ketidak senangan mereka bekerja pada perusahaan tersebut, sehingga untuk itu mereka berusaha mencari pekerjaan lain yang dianggap lebih sesuai. Sebetulnya keluar masuknya karyawan dapat merugikan perusahaan tersebut, sebab kemungkinan karyawan yang keluar tersebut adalah karyawan yang sudah terlatih dan cukup berpengalaman. Hal ini selain dapat menurunkan produktivitas kerja juga dapat mengganggu kelangsungan jalannya perusahaan.

### 4. Tingkat Kerusakan yang Naik/tinggi

Bila ternyata tingkat kerusakan baik terhadap bahan baku, barang jadi maupun peralatan yang dipergunakan meningkat. Naiknya tingkat kerusakan tersebut sebetulnya menunjukkan bahwa perhatian dalam pekerjaan berkurang, terjadinya kecorobohan dalam pekerjaan dan sebagainya. Banyak faktor-faktor lain yang dapat juga meningkatkan tingkat kerusakan. Misalnya hal ini dapat pula disebabkan karena kerusakan mesin dan peralatan, kesalahan pembelian bahan baku,

kesalahan penyimpanan, kurangnya pengawasan dan sebagainya. Dan ini menunjukkan bahwa semangat kerja menurun.

#### 5. Kegelisahan Dimana-mana

Kegelisahan akan terjadi bilamana semangat kerja turun. Kegelisahan-kegelisahan itu dapat terwujud dalam bentuk ketidaktenangan kerja, keluhan kesah serta hal-hal yang lain. Hal ini perlu diketahui sebab kegelisahan merupakan salah satu indikasi turunnya semangat kerja. Kegelisahan pada tingkat tertentu yang dibiarkan begitu saja akan dapat merugikan perusahaan dengan segala akibatnya yang tidak kita inginkan.

#### 6. Tuntutan yang Sering Terjadi

Sering terjadi tuntutan juga merupakan indikasi semangat dan kegairah kerja yang turun. Tuntutan merupakan perwujudan dari rasa ketidakpuasan, di mana pada tahap tertentu akan menimbulkan keberanian untuk mengajukan tuntutan.

#### 7. Pemogokan

Tingkat indikasi yang paling kuat tentang turunnya semangat kerja adalah bilamana terjadi pemogokan, karena pemogokan merupakan perwujudan dari ketidakpuasan, kegelisahan dan lain sebagainya. Bila mana hal ini telah memuncak dan tidak tertahan lagi, maka hal ini akan menimbulkan tuntutan. Dan bilamana tuntutan ini tidak berhasil pada umumnya berakhir dengan suatu pemogokan. Pemogokan merupakan indikasi yang paling kuat terhadap turunnya semangat kerja. Pemogokan

ini dapat menimbulkan kelumpuhan bagi perusahaan dengan segala akibatnya. Meskipun pemogokan yang terjadi itu akhirnya dapat diatasi tetapi ketegangan yang mempengaruhi terhadap hubungan antara atasan dan bawahan dapat berlangsung cukup lama.

Pelaksanaan kompensasi yang diberikan oleh perusahaan pada dasarnya untuk menciptakan atau menumbuhkan suatu semangat dalam bekerja sehingga akan berdampak kepada aktivitas karyawan dalam menjalankan pekerjaan. Menurut Nitisemito (1996: 118) sebab-sebab turunnya semangat kerja adalah upah yang terlalu rendah; insentif yang kurang terarah dan lingkungan kerja yang buruk dan sebagainya.

### **1. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Semangat Kerja Karyawan**

Pada organisasi atau institusi yang menghendaki organisasinya dapat berjalan baik, sumber daya manusia yang tersedia berkarya dan beretos kerja tinggi, maka haruslah diciptakan perasaan senang dan puas pada karyawannya. Kepuasan kerja karyawan merupakan salah satu kunci tercapainya tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien. Sedangkan faktor-faktor yang lebih penting mendorong kepuasan kerja adalah kerja yang secara mental menantang, ganjaran yang pantas, kondisi yang mendukung, dan rekan sekerja yang mendukung. Dukungan atau hubungan komunikasi adalah merupakan wujud interaksi sosial baik itu komunikasi ke bawah (*down words communication*), antara pimpinan dengan bawahan, atau yang berujud ke atas (*up words communication*) antara bawahan dan pimpinan atau komunikasi

horizontal dan diagonal (*cross communication*) antara sesama karyawan yang sering bersifat tidak formal, merupakan faktor yang memberikan kontribusi terciptanya kepuasan kerja. Perencanaan pengembangan karir karyawan merupakan salah satu langkah untuk menimbulkan kepuasan kerja, karena dengan itu karyawan diberi kesempatan untuk tumbuh dan berkembang sesuai dengan potensi yang ada pada mereka.

Adanya perencanaan dan pengembangan karir, keuntungan yang jelas bagi pegawai adalah kepuasan, pengembangan pribadi, dan kehidupan kerja yang berkualitas. Beberapa manfaat strategis yang mungkin diperoleh dari pelatihan dan pengembangan mencakup kepuasan karyawan, meningkatnya semangat, tingkat retensi yang lebih tinggi, turnover yang lebih rendah, perbaikan dalam penarikan karyawan, hasil akhir yang lebih baik, dan kenyataan bahwa para karyawan yang puas akan menghasilkan para pelanggan yang puas. Hendaknya pimpinan lebih memberikan perhatian berupa penghargaan yang dapat diwujudkan dalam bentuk pujian atas prestasi atau bonus. Guna meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan perlu diberi pelatihan. Hal tersebut berpengaruh besar terhadap kepuasan kerja karyawan.

## **2. Pengaruh Promosi Jabatan terhadap Semangat Kerja Karyawan**

Dalam sebuah perusahaan atau instansi promosi jabatan menjadi perhatian utama oleh para atasan atau pimpinan, karena promosi jabatan berhubungan erat dengan keberhasilan organisasi atau instansi dalam mencapai

tujuan-tujuannya. Adanya promosi jabatan dari atasan atau pemimpin sangat berpengaruh terhadap kinerja seorang pegawai, karena dengan adanya promosi jabatan yang diberikan kepada pegawai diharapkan pegawai tersebut akan lebih meningkatkan tingkat kinerjanya. Kinerja pada dasarnya merupakan perpaduan antara aspek promosi jabatan yang diberikan pimpinan atau atasan dengan kemampuan atau keahlian dirinya dalam melaksanakan tugas yang telah menjadi tanggung jawabnya. Promosi jabatan merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja (kinerja). Semua instansi atau perusahaan mengharapkan kinerja yang terbaik dari pegawai atau karyawannya, begitu pula dengan karyawan atau pegawai juga mengharapkan timbal balik dari instansi, salah satunya adalah promosi jabatan. Sehingga karyawan atau pegawai tersebut mampu mempersembahkan kinerja yang maksimal yang nantinya akan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan atau instansi dimana karyawan atau pegawai tersebut bernaung

### **3. Pengaruh Pengembangan Karir dan Promosi Jabatan terhadap Semangat Kerja Karyawan**

Pencapaian tujuan organisasi merupakan sebuah target yang menjadi harapan dan prioritas tersendiri bagi seluruh komponen organisasi. Untuk itu semangat kerja sangat dibutuhkan guna meningkatkan kinerja karyawan. Kinerja yang memuaskan akan menghasilkan produk yang memuaskan baik dari segi kualitas maupun kuantitas yang ingin dicapai. Hal ini turut mendukung tercapainya tujuan perusahaan. Dengan tercapainya tujuan

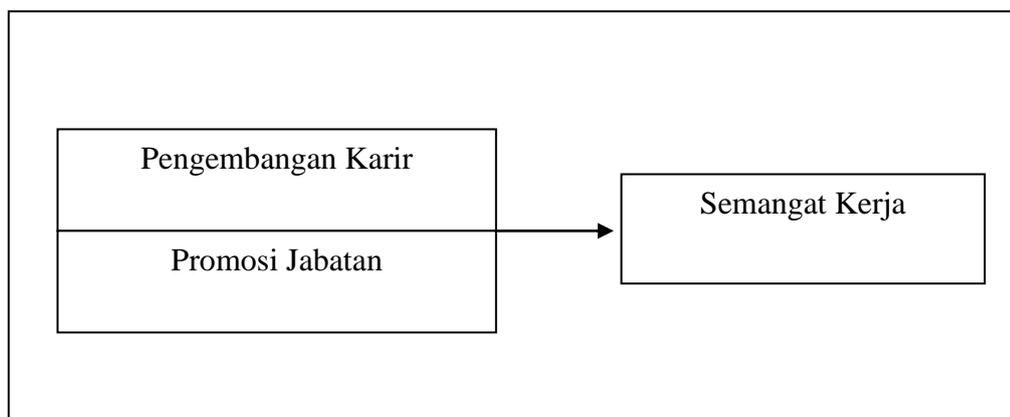
organisasi, setiap anggota berharap tujuan pribadinya akan terpenuhi. Harapan tersebut tentunya akan memberikan motivasi tersendiri bagi individu untuk melaksanakan tugasnya secara baik.

Pengembangan karir dan promosi jabatan merupakan faktor yang berkaitan erat dengan semangat kerja seorang karyawan. Kedua faktor tersebut berorientasi pada peningkatan kinerja yang mengarah pada tercapainya tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Tentunya ada beberapa faktor selain pengembangan karir dan promosi jabatan yang dapat mempengaruhi semangat kerja karyawan. Tetapi dengan adanya pengembangan karir dan promosi jabatan akan sangat menstimulus semangat kerja karyawan. Karena hubungan yang sangat erat itu, pengembangan karir dan promosi jabatan sangat berperan penting terhadap semangat kerja karyawan pada suatu perusahaan.

### **C. Model Konsep dan Model Hipotesis**

#### **1. Model Konsep**

Model konsep yaitu suatu kerangka yang menjelaskan tentang suatu konsep dari sebuah teori. Berdasarkan teori yang telah diuraikan mengenai pengaruh pengembangan karir dan promosi kerja terhadap semangat kerja maka konsep yang dimaksud dapat diterangkan pada Gambar 1. Konsep ini menerangkan bahwa pengembangan karir dan promosi jabatan berpengaruh terhadap semangat kerja.



Sumber : Hasibuan (2008), diolah

**Gambar 1. Model Konsep**

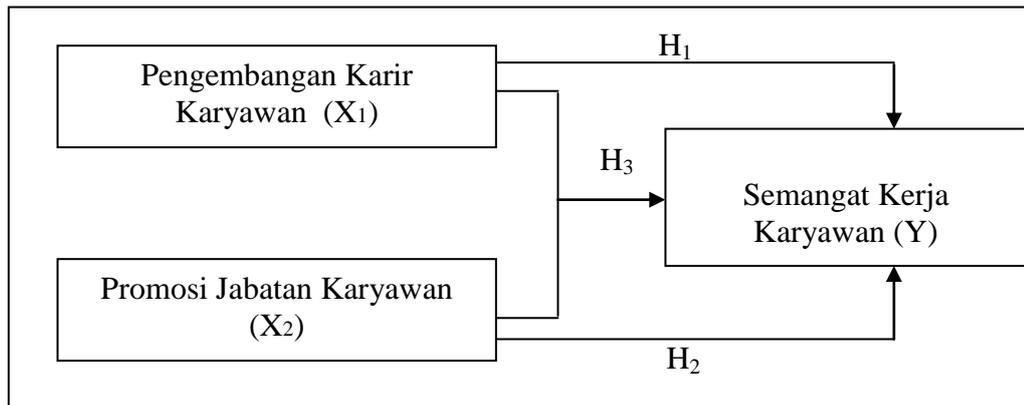
## 2. Model Hipotesis

Model hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan (Sugiyono, 2010). Dari pengertian tersebut dapat dibuat hipotesis yang digunakan dalam penelitian kali ini yaitu dengan menggunakan dua variabel bebas yaitu Pengembangan Karir ( $X_1$ ) dan Promosi Jabatan ( $X_2$ ), serta satu variabel terikat yaitu Semangat Kerja ( $Y$ ). Gambaran penjelasan model hipotesis dapat dilihat dalam gambar 2. Berdasarkan kerangka konsep yang dapat dilihat pada gambar 1 dapat ditarik hipotesis sebagai berikut:

$H_1$  : Diduga terdapat pengaruh signifikan secara parsial pengembangan karir karyawan ( $X_1$ ) terhadap semangat kerja karyawan ( $Y$ ).

$H_2$  : Diduga terdapat pengaruh signifikan secara parsial promosi jabatan karyawan ( $X_2$ ) terhadap semangat kerja karyawan ( $Y$ )

$H_3$  : Diduga terdapat pengaruh signifikan secara simultan pengembangan karir karyawan ( $X_1$ ) dan promosi jabatan karyawan ( $X_2$ ) terhadap semangat kerja karyawan ( $Y$ ).



Sumber : Hasibuan (2008), diolah

**Gambar 2. Model Hipotesis**