

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka

2.1.1 Pelatihan

Istilah “pelatihan” sering merujuk kepada cara untuk memperoleh pengetahuan dan keahlian-keahlian sebagai sebuah hasil dari pembelajaran mengenai keahlian-keahlian praktis dan pengetahuan yang berhubungan kepada kompetensi-kompetensi spesifik yang berguna. Pelatihan adalah sebuah konsep manajemen sumber daya manusia yang sempit yang melibatkan aktivitas-aktivitas pemberian instruksi-instruksi khusus yang direncanakan (seperti misalnya pelatihan terhadap prosedur-prosedur operasi pelatihan yang spesifik) atau pelatihan keahlian (seperti misalnya pelatihan yang berhubungan dengan tugas, program-program pengenalan pekerjaan).

2.1.1.1 Pengertian Pelatihan

Pelatihan bagi karyawan penting sekali dilakukan secara berkesinambungan sehingga perusahaan dapat memperoleh karyawan yang berkualitas dan mampu melaksanakan pekerjaan dengan baik dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan. Berikut adalah pengertian pelatihan menurut beberapa ahli:

Menurut Kaswan (2016:2) “Pelatihan adalah proses meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan”.

Menurut Harsuko Riniwati (2016:152) “Pelatihan merupakan aktivitas atau latihan untuk meningkatkan mutu, keahlian, kemampuan dan keterampilan (dilakukan setelah dan selama menduduki jabatan atau pekerjaan tertentu)”.

Menurut Sri Larasati (2018:110) “Pelatihan (*training*) adalah pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir sehingga tenaga kerja non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis untuk tujuan tertentu”.

Menurut Simamora dalam Sri Larasati (2018:111), menyatakan bahwa “pelatihan itu diarahkan untuk membantu para karyawan menunaikan pekerjaan mereka saat ini secara lebih baik”.

Menurut Mondy dalam Sri Larasati (2018:111), menyatakan bahwa “pelatihan bertujuan meningkatkan kinerja jangka pendek dalam pekerjaan (jabatan) tertentu yang diduduki saat ini dengan cara meningkatkan kompetensi (pengetahuan dan keterampilan) para karyawan”.

Menurut Gary Dessler dalam Sri Larasati (2018:111), menyatakan bahwa “pelatihan merupakan proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang, keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka”.

Menurut Edwin B. Flippo dalam Sri Larasati (2018:111), menyatakan bahwa “pelatihan merupakan suatu usaha peningkatan *knowledge* dan *skill* seorang karyawan untuk menerapkan aktivitas kerja tertentu”.

Dari beberapa pengertian menurut para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa pelatihan adalah suatu proses untuk mendapatkan keterampilan mengenai pekerjaan, melalui serangkaian prosedur yang sistematis atau yang dilakukan oleh

seorang ahli yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan kepada karyawan.

2.1.1.2 Tujuan Pelatihan

Menurut Pasal 9 Undang-undang Ketenagakerjaan Tahun 2003, pelatihan kerja diselenggarakan dan diarahkan untuk membekali, meningkatkan dan mengembangkan kompetensi kerja guna meningkatkan kemampuan, produktivitas, dan kesejahteraan. Adapun tujuan-tujuan pelatihan menurut Sikula dalam Donni (2016:176), diantaranya:

1. Memperbaiki kinerja.

Karyawan-karyawan yang bekerja secara tidak memuaskan karena kekurangan keterampilan merupakan calon utama pelatihan.

2. Memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi.

Melalui pelatihan, pelatih (*trainer*) memastikan bahwa karyawan dapat mengaplikasikan teknologi baru secara efektif.

3. Mengurangi waktu pembelajaran bagi karyawan baru agar kompeten dalam pekerjaan.

Seorang karyawan baru sering tidak menguasai keahlian dan kemampuan yang dibutuhkan untuk menjadi "*job competent*", yaitu mampu mencapai output dan standar mutu yang diharapkan.

4. Membantu memecahkan masalah operasional.

Para manajer harus mencapai tujuan mereka dengan kelangkaan dan kelimpahan sumber daya seperti kelangkaan sumber daya financial dan sumber

daya teknologis manusia, dan kelimpahan masalah keuangan, manusia dan teknologis.

5. Mempersiapkan karyawan untuk promosi.

Salah satu cara untuk menarik, menahan dan memotivasi karyawan adalah melalui program pengembangan karier yang sistematis. Pengembangan kemampuan promosional karyawan konsisten dengan kebijakan sumber daya manusia untuk promosi dari dalam. Pelatihan adalah unsur kunci dalam system pengembangan karier.

Pelatihan yang dilaksanakan dengan baik akan memberikan hasil yang positif bagi karyawan, yang dapat meningkatkan pengetahuan dan keterampilan sehingga karyawan dapat mencapai kinerja yang maksimal. Karyawan juga akan lebih menghargai dengan sesama karyawan yang lain, sebagai proses kerja sama untuk mencapai tujuan perusahaan.

2.1.1.3 Manfaat Pelatihan

Pelatihan bagi karyawan perusahaan mempunyai banyak manfaat baik bagi karyawan itu sendiri maupun bagi perusahaan. Karyawan akan semakin bertambah pengetahuan, kemampuan dan keterampilan yang dimiliki, yang akan berimplikasi positif bagi perusahaan. Perusahaan selalu membutuhkan karyawan yang kompeten di bidangnya untuk meningkatkan kinerja perusahaan, sehingga rekrutmen dan pembinaan karyawan yang tepat menjadi hal penting yang harus diperhatikan. Pelatihan sebagai salah satu media untuk meningkatkan kemampuan karyawan akan menjadi alat efektif juga untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Menurut Lijan (2016:178) ada tiga pihak yang memperoleh manfaat dari pelatihan, yang dapat dilihat dalam Tabel 2.1.

Tabel 2.1
Manfaat Pelatihan

No.	Pegawai	Individu Karyawan	Hubungan Intra dan Antargrup
1.	Membantu pegawai dalam membuat keputusan dan pemecahan masalah yang lebih efektif.	Mengarahkan untuk meningkatkan profitabilitas atau sikap yang lebih positif terhadap orientasi profit.	Meningkatkan komunikasi antargrup dan individual.
2.	Melalui pelatihan dan pengembangan, variabel pengenalan, pencapaian prestasi, pertumbuhan, tanggung jawab dan kemajuan dapat diinternalisasi dan dilaksanakan.	Memperbaiki pengetahuan kerja dan keahlian pada semua level organisasi, Memperbaiki moral SDM.	Membantu dalam orientasi bagi organisasi transfer atau promosi.
3.	Membantu mendorong dan mencapai pengembangan diri dan rasa percaya diri.	Memperbaiki moral SDM.	Memberikan informasi tentang kesamaan kesempatan dan aksi afirmatif.
4.	Membantu pegawai mengatasi stres, tekanan, frustrasi dan konflik.	Membantu organisasi untuk mengetahui tujuan perusahaan.	Memberikan informasi tentang hukum pemerintah dan kebijakan internasional.
5.	Memberikan informasi tentang meningkatnya pengetahuan keterampilan komunikasi dan sikap.	Membantu menciptakan <i>image</i> organisasi yang lebih baik.	Meningkatkan keterampilan interpersonal.
6.	Meningkatkan kepuasan kerja dan pengakuan.	Mendukung otentisitas, keterbukaan dan kepercayaan.	Membuat kebijakan perusahaan, aturan dan regulasi.
7.	Membantu organisasi mendekati tujuan pribadi sementara meningkatkan	Meningkatkan hubungan antara atasan dan bawahan.	Membangun kohesivitas kelompok.

	keampilan interaksi, memenuhi kebutuhan personal peserta dan pelatih.		
8.	Memberikan nasihat dan jalan untuk pertumbuhan masa depan.	Membantu pengembangan organisasi.	Memberikan iklim yang baik untuk belajar, pertumbuhan dan koordinasi.
9.	Membangun rasa pertumbuhan dalam pelatihan.	Belajar dari peserta.	Membuat organisasi menjadi tempat yang lebih baik untuk bekerja dan hidup.
10.	Membantu pengembangan ketrampilan mendengar, berbicara dan menulis dengan latihan.	Membantu mempersiapkan dan melaksanakan kebijakan organisasi.	
11.	Membantu menghilangkan rasa takut melaksanakan tugas baru.	Memberikan informasi tentang kebutuhan organisasi di masa depan.	
12.		Organisasi dapat membuat keputusan dan memecahkan masalah yang lebih efektif.	
13.		Membantu pengembangan promosi dari dalam, dan aspek lain yang biasanya diperlihatkan pekerja.	
14.		Membantu meningkatkan efisiensi, efektifitas, produktivitas dan kualitas kerja.	
15.		Membantu menekan biaya dalam berbagai bidang seperti produksi, SDM, administrasi.	
16.		Meningkatkan rasa tanggung jawab terhadap kompetensi dan pengetahuan perusahaan.	

17.	Meningkatkan hubungan antar buruh dan manajemen
18.	Meningkatkan hubungan antar buruh dan manajemen.
19.	Mengurangi biaya konsultan luar dengan menggunakan konsultan internal.
20.	Mendorong mengurangi perilaku merugikan.
21.	Menciptakan iklim yang baik untuk pertumbuhan.
22.	Membantu meningkatkan komunikasi organisasi
23.	Membantu organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan.
24.	Membantu menangani konflik sehingga terhindar dari stres dan tekanan kerja.

Sumber: Lijan (2016:178)

2.1.1.4 Jenis-jenis Pelatihan

Menurut Mathis dan Jackson dalam Donni (2016:179) jenis-jenis pelatihan dapat dibagi menjadi empat, yaitu:

1. Pelatihan Rutin
2. Pelatihan Pelatihan Teknis
3. Pelatihan Antar Pribadi dan Pemecahan Masalah
4. Pelatihan Perkembangan dan Inovatif

Untuk lebih jelasnya akan diuraikan satu persatu definisi tersebut diatas menurut Mathis dan Jackson dalam Donni (2016:179) sebagai berikut:

1. Pelatihan Rutin

Pelatihan yang dibutuhkan dan rutin dilakukan untuk memenuhi berbagai syarat hukum yang diharuskan dan berlaku sebagai pelatihan untuk semua pegawai (orientasi pegawai baru).

2. Pelatihan Teknis

Pelatihan pekerjaan atau teknis memungkinkan pegawai untuk melakukan pekerjaan, tugas dan tanggung jawab mereka dengan baik, misalnya: pengetahuan tentang produk, proses dan prosedur teknis, dan hubungan pelanggan.

3. Pelatihan Antar Pribadi dan Pemecahan Masalah

Pelatihan yang dimaksudkan untuk mengatasi masalah operasional dan antar pribadi serta meningkatkan hubungan dalam pekerjaan organisasional, misalnya: komunikasi antar pribadi, keterampilan manajerial atau kepemimpinan, pemecahan konflik.

4. Pelatihan Perkembangan dan Inovatif

Menyediakan fokus jangka panjang untuk meningkatkan kapabilitas individual dan organisasional untuk masa depan, misalnya: praktik-praktik bisnis, perkembangan eksekutif, dan perubahan organisasional.

2.1.1.5 Metode Pelatihan

Pelatihan penting dilaksanakan untuk meningkatkan kinerja karyawan, oleh karena itu perlu perhatian serius pihak perusahaan. Pelatihan sumber daya manusia akan meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan keterampilan atas pekerjaan yang mereka kerjakan. Ada beberapa metode pelatihan yang sering digunakan dalam pelatihan menurut Donni (2016:192) antara lain :

1. Metode Praktik Kerja Langsung (*On The Job training*).

Sistem ini merupakan metode pelatihan yang paling banyak digunakan. Sistem ini memberikan tugas kepada pimpinan langsung pegawai untuk melatih pegawainya. Oleh karena itu, keberhasilan pelatihan sangat bergantung kepada kemampuan pimpinan langsung pegawai untuk memberikan pelatihan bagi pegawainya.

Pelatihan mempunyai efek psikologis bagi pegawai, karena pegawai dilibatkan langsung dalam pekerjaan. Karena dijalankan pada tempat kerja yang sebenarnya, maka metode ini dibedakan menjadi dua, yaitu:

a. Formal.

Pimpinan langsung pegawai menunjuk seorang pegawai senior untuk melaksanakan pekerjaan. Selanjutnya, peserta pelatihan melakukan pekerjaan seperti apa yang dilakukan oleh pegawai senior.

b. Informal.

Pimpinan langsung pegawai menyuruh peserta pelatihan untuk memperhatikan orang lain yang sedang mengerjakan pekerjaan, kemudian ia disuruh untuk mempraktikannya. Kelebihan metode ini adalah bahwa peserta pelatihan terlibat langsung dalam pekerjaan operasional sehari-hari, sedangkan kekurangannya adalah kegiatannya sering tidak teratur (tidak sistematis) dan kurang efektif, terutama jika instruktur maupun yang ditunjuk untuk memberikan pelatihan kurang berpengalaman.

2. Metode *Vestibule*.

Vestibule merupakan bentuk pelatihan dimana pelatihnya bukanlah berasal dari pimpinan pegawai langsung, melainkan pelatih khusus (*trainer specialist*). Melalui percobaan dibuat suatu duplikat dari bahan, alat, dan kondisi sebenarnya yang ditemui dalam pekerjaan. Salah satu bentuk *vestibule* adalah simulasi.

Simulasi merupakan peniruan dari karakteristik atau perilaku tertentu dari dunia nyata sedemikian rupa, sehingga peserta pelatihan dapat merealisasikan dalam keadaan sebenarnya. Dengan demikian, apabila peserta pelatihan kembali ke tempat pekerjaannya, maka ia akan mampu melaksanakan pekerjaan yang telah disimulasikan tersebut.

3. Metode *Apprenticeship*.

Sistem magang ini dipergunakan untuk pekerjaan-pekerjaan yang membutuhkan keterampilan (*skill*) yang relatif tinggi. Program magang ini bisa mengkombinasikan antara *on the job training* dengan pengalaman, serta petunjuk-petunjuk di kelas dalam pengetahuan-pengetahuan tertentu sesuai dengan tujuan dan kebutuhan organisasi.

4. Metode Kursus keahlian (*Specialist Course*).

Merupakan bentuk pelatihan pegawai yang lebih mirip pendidikan. Kursus biasanya diadakan untuk memenuhi minat pegawai dalam berbagai bidang pengetahuan tertentu atau bidang lain di luar bidang pekerjaannya, misalnya kursus bahasa Inggris, akuntansi, manajemen, kepemimpinan, dan lain sebagainya. Kursus-kursus tersebut biasanya dibuat dalam bentuk program

pembelajaran, dimana peserta pelatihan dapat belajar sendiri dan menyesuaikan kecepatan belajarnya sesuai dengan kemampuan masing-masing.

Metode yang diterapkan oleh setiap perusahaan itu berbeda-beda, karena dalam penerapannya setiap metode dipengaruhi oleh tujuan dan kondisi perusahaan yang berbeda satu dengan yang lainnya.

2.1.1.6 Indikator-indikator Pelatihan

Agar program pelatihan berhasil dengan baik dan meningkatkan kemampuan kerja karyawan maka pelatihan harus dilaksanakan dengan cara-cara yang tepat dan harus mempertimbangkan beberapa indikator-indikator pelatihan.

Menurut Mangkunegara dalam Muhammad (2018:216) indikator - indikator pelatihan, antara lain:

1. Jenis Pelatihan

Berdasarkan analisis kebutuhan program pelatihan yang telah dilakukan maka perlu dilakukan pelatihan peningkatan kinerja karyawan dan etika kerja bagi tingkat bawah dan menengah.

2. Tujuan Pelatihan

Tujuan Pelatihan konkrit dan dapat diukur; oleh karena itu meningkatkan keterampilan kerja agar peserta mampu mencapai kinerja.

3. Materi Pelatihan

Materi pelatihan dapat berupa pengelolaan, tata naskah, psikologis kerja, komunikasi kerja, disiplin, dan etika kerja.

4. Metode Pelatihan

Metode pelatihan yang digunakan adalah metode pelatihan dengan teknik partisipatif yaitu diskusi kelompok, konferensi, simulasi, simulasi dalam kelas.

5. Kualifikasi Peserta

Peserta Pelatihan adalah pegawai yang memenuhi kualifikasi persyaratan seperti karyawan tetap dan staf yang mendapat rekomendasi pimpinan.

2.1.1.7 Evaluasi Pelatihan

Untuk mengetahui keberhasilan suatu program pelatihan, maka kegiatan pelatihan harus dievaluasi secara sistematis. Kurangnya evaluasi mungkin akan menjadi permasalahan yang serius dalam suatu pelatihan.

Menurut Mathis dan Jackson dalam Donni (2016:193), ada empat kriteria yang dapat digunakan sebagai pedoman dari ukuran kesuksesan pelatihan. Yaitu:

1. Reaksi

Organisasi mengevaluasi tingkat reaksi peserta pelatihan dengan melakukan wawancara atau dengan memberikan kuesioner kepada mereka. Asumsikan 30 orang manajer menghadiri sebuah lokakarya selama dua hari pada keterampilan wawancara yang efektif. Sebuah ukuran tingkat reaksi dapat dikumpulkan dengan melakukan survei terhadap para manajer tersebut dengan meminta mereka untuk menilai pelatihan, gaya instruktur, dan manfaat dari pelatihan tersebut bagi mereka. Tetapi, reaksi-reaksi segera hanya dapat mengukur seberapa banyak orang menyukai pelatihan tersebut daripada seberapa banyak manfaatnya bagi mereka atau bagaimana pelatihan ini memengaruhi cara mereka melakukan wawancara.

2. Pembelajaran.

Tingkat-tingkat pembelajaran dapat dievaluasi dengan mengukur seberapa baik peserta latihan telah mempelajari fakta, ide, konsep, teori, dan sikap. Ujian-ujian pada materi pelatihan secara umum digunakan untuk mengevaluasi pembelajaran dan dapat diberikan sebelum atau setelah pelatihan untuk membandingkan hasilnya. Jika hasil ujian mengindikasikan adanya masalah pembelajaran, maka para instruktur akan mendapatkan umpan balik dan kursus-kursus tersebut dapat dirancang ulang sehingga isi pelatihan dapat disampaikan secara lebih efektif. Tentu saja, pembelajaran yang cukup untuk melewati ujian tersebut tidak menjamin bahwa peserta pelatihan akan mengingat isi pelatihan berbulann-bulan setelahnya atau akan mengubah perilaku-perilaku pekerjaan.

3. Perilaku.

Mengevaluasi pelatihan pada tingkat perilaku berarti:

- a. Mengukur pengaruh pelatihan terhadap kinerja dalam mengemban pekerjaan melalui wawancara terhadap peserta pelatihan dan rekan kerja mereka;
- b. Mengamati kinerja pada pekerjaan. Misalnya evaluasi pekerjaan pegawai pada saat diwawancara oleh manajer. Jika para manajer menanyakan pertanyaan-pertanyaan yang diajarkan dalam pelatihan serta menggunakan pertanyaan lanjutan yang sesuai dengan pekerjaan maka indikator perilaku dan pelatihan dapat dicapai.

4. Hasil.

Para pemberi kerja mengevaluasi hasil-hasil dengan mengukur pengaruh dari pelatihan pada pencapaian tujuan organisasional. Karena hasil-hasil seperti produktivitas, perputaran, kualitas, penjualan, dan biaya secara relatif konkret, jenis evaluasi ini dapat dilakukan dengan membandingkan data-data sebelum dan setelah pelatihan. Untuk pelatihan wawancara, data dari jumlah dari individu yang dipekerjakan terhadap penawaran pekerjaan yang diajukan sebelum dan sesudah pelatihan dapat dikumpulkan.

2.1.2 Pengembangan Karier

Meskipun pekerjaan dan pemilihan kerja yang dilakukan seseorang selama kariernya sebagian besar ditentukan kekuatan-kekuatan yang ada pada individu, organisasi dan kekuatan eksternal (seperti masyarakat, keluarga dan sistem pendidikan) juga memainkan peran. Individu didorong untuk melakukan pemilihan pekerjaan tertentu oleh keterampilan, pengetahuan, kemampuan, sikap, nilai, kepribadian, dan situasi kehidupan. Organisasi menyediakan pekerjaan dan informasi, serta kesempatan dan keterbatasan yang mungkin dikejar seseorang di luar pekerjaan di masa yang akan datang.

Dalam dunia kerja yang terus bertransformasi, karier seharusnya lebih banyak dibentuk oleh individu dari pada organisasi. Untuk itu, karyawan perlu mengembangkan kemampuan dan keterampilan baru daripada bergantung pada dasar pengetahuan yang tetap. Hal ini berasal dari kebutuhan organisasi untuk lebih tanggap terhadap peningkatan pelayanan konsumen dan kualitas produk yang terus mengalami perkembangan.

2.1.2.1 Pengertian Pengembangan Karier

Menurut Kaswan dan Ade (2015:212) “Pengembangan karier merupakan hasil integrasi antara perencanaan karier individu dengan proses manajemen karier organisasi”, ini senada dengan ungkapan Bernardin and Russel dalam Kaswan dan Ade (2015:212) Mengungkapkan “Sistem pengembangan karier adalah formal, terorganisir, terencana, mampu mencapai keseimbangan antara kebutuhan karir individu dan kebutuhan tenaga kerja organisasi. itu adalah mekanisme untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia saat ini dan masa depan dari suatu organisasi”.

Pendapat lain yang senada mengenai pengembangan karier dikemukakan Gilley, et al dalam Kaswan dan Ade (2015: 212) yang mengatakan “Pengembangan karier dapat didefinisikan sebagai upaya yang terorganisasi dan terencana yang terdiri dari kegiatan atau proses terstruktur yang menghasilkan upaya perencanaan karier bersama antara karyawan dan organisasi. Dalam sistem pengembangan karier, karyawan bertanggung jawab untuk manajemen karier. Kedua proses yang terpisah tetapi terkait dikombinasikan membentuk pengembangan karier, kemitraan antara organisasi dan karyawannya masing-masing. pengembangan karier memungkinkan dan mendorong untuk memeriksa jalur karier masa depan”.

Selanjutnya menurut Rivai dan Sagala dalam Donni (2016:161) menyatakan bahwa “Pengembangan karier adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan”.

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan, bahwa pengembangan karier adalah suatu kesatuan yang terdiri dari unsur-unsur kegiatan seseorang dalam

kehidupannya untuk mengembangkan diri dan unsur-unsur kegiatan organisasi dalam mengembangkan karyawannya, kegiatan ini dilaksanakan secara formal oleh organisasi yang bertujuan untuk mendapatkan keseimbangan antara karier individu dengan jenjang karier yang ditentukan organisasi.

2.1.2.2 Tujuan Pengembangan Karier

Caruth and Pane dalam Kaswan dan Ade (2015:214) menjelaskan pengembangan karier yang dilakukan organisasi memiliki sejumlah tujuan-tujuan yang melayani baik kebutuhan organisasi maupun pegawai sebagai berikut:

1. Organisasi.

Ada sembilan tujuan organisasi khusus yang ingin dicapai melalui program pengembangan karier. Secara umum tujuan ini berfokus pada memiliki jumlah orang *qualified* yang memadai sehingga organisasi bisa memenuhi sasarnya.

a. Meningkatkan penggunaan personalia.

Talenta tidak selalu jelas, kerap kali aktivitas pengembangan diperlukan untuk mengeluarkan kemampuan laten dalam diri orang.

b. Mengurangi pergantian pegawai.

Pegawai cenderung lebih bertahan dengan organisasi tersebut yang secara tulus menyediakan kesempatan untuk kemajuan karier. Maka biaya pergantian pegawai berkurang dan pegawai yang *qualified* tersedia untuk kemajuan posisi dengan tanggung jawab yang lebih besar jika terjadi kekosongan.

c. Meningkatkan motivasi dan komitmen.

Dengan menyediakan kesempatan untuk memperoleh keterampilan dan pengalaman baru, organisasi meningkatkan motivasi dan loyalitas. Imbalan

bagi organisasi adalah terjadinya peningkatan produktivitas dan stabilitas pekerjaan (berkurangnya pergantian pegawai)

d. Mengurangi keusangan pegawai.

Seiring dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi, pengembangan karier yang banyak menghabiskan waktu bertahun-tahun dalam pelatihan menjadi usang dalam waktu relatif singkat. Perencanaan dan pengembangan karier merupakan salah satu kontribusi terhadap permasalahan tersebut.

e. Meningkatkan efektivitas organisasi.

Efektivitas organisasi suatu institusi meningkat dengan memiliki pegawai yang sangat terlatih serta kompeten di bidangnya yang terus siap menjalankan aktivitas yang perlu dilakukan dalam mencapai tujuan organisasi, peningkatan karier merupakan sarana untuk mencapainya.

f. Membantu dalam merekrut pegawai yang bertalenta tinggi.

Jika diberi pilihan individu yang bertalenta akan mencari pekerjaan di organisasi yang menawarkan kemajuan dan pertumbuhan karier. Oleh karena itu, perencanaan dan pengembangan karier merupakan alat rekrutmen yang membantu organisasi dalam menarik pelamar yang terampil.

g. Membantu dalam memberi kesempatan pekerjaan yang sama dan tindakan afirmatif.

Perencanaan dan pengembangan karier merupakan sarana yang dapat dilakukan organisasi untuk membantu kemajuan kelas yang dilindungi dalam organisasi serta memberikan kesempatan yang sama pada setiap karyawan

untuk dapat memperoleh karier yang diinginkan oleh seorang individu tanpa membedakan Antara satu golongan dengan golongan lainnya.

h. Menghilangkan hambatan ke mobilitas ke atas.

Dalam banyak organisasi, sering ada hambatan menuju kepada kemajuan. Salah satu tujuan perencanaan dan pengembangan karier adalah mengidentifikasi dan mengeliminasi kendala-kendala yang dapat membatasi kemajuan karier seseorang.

i. Tanggung jawab sosial.

Di era perampingan, restrukturasi, pemutusan hubungan kerja, dan kerja di luar negeri, ada tanggung jawab organisasi melakukan investasi dalam kemampuan pegawai dipekerjakan kembali. Dengan masa depan organisasi yang tidak menentu, banyak pegawai tidak diragukan lagi membutuhkan bantuan karier untuk memastikan mobilitasnya diantara organisasi.

2. Pegawai.

Organisasi memiliki tujuan lain yang terkait dengan kepuasan pelanggan. Berkaitan dengan pegawai sebagai individu. Menurut Caruth dan Pane dalam Kaswan dan Ade (2015:217) program pengembangan karier memiliki lima fungsi utama, yaitu:

1. Mendorong pertumbuhan.

Aktivitas perkembangan menyebabkan karyawan bertumbuh memperoleh kemampuan baru, dan menjadi lebih berkompeten. Aktivitas yang berfokus pada karier membantu mewujudkan potensi pegawai.

2. Mengembangkan keterampilan baru.

Perencanaan dan pengembangan karier yang sistematis, disertai dengan perencanaan sumber daya manusia, berusaha mengidentifikasi keterampilan yang akan dibutuhkan di masa yang akan datang dan menyediakan kesempatan untuk menguasai keterampilan ini.

3. Mengurangi plaiting (kejenuhan).

Dengan pelatihan dan pengembangan yang sifatnya individualisasi, sebagian pegawai bisa mengalami kemajuan lebih lanjut. Perencanaan dan pengembangan karier membahas masalah ini dan berusaha memastikan bahwa pegawai menghindari kejenuhan yang tidak sebenarnya.

4. Memuaskan harapan pegawai.

Setiap pegawai yang memasuki organisasi memiliki harapan yang berbeda-beda dalam setiap individu dalam peluang dan pekerjaan. Perencanaan dan pengembangan karier dapat membantu dalam memuaskan harapan-harapan tersebut.

5. Meningkatkan tingkat dipekerjakan.

Perencanaan dan pengembangan karier yang direncanakan dengan baik, dan dirancang dengan hati-hati menghasilkan manfaat yang substansial bagi organisasi dan juga bagi pegawai. Program tersebut mampu meningkatkan efektivitas organisasi dan memuaskan kebutuhan dasar pegawai.

2.1.2.3 Manfaat Pengembangan Karier

Pengembangan karier sangatlah penting baik bagi individu maupun organisasi. Praktik pengembangan karier sebagaimana dikemukakan Bernadin dan Rusel dalam Lijan (2016:287) dapat meningkatkan kepuasan karier pegawai dan

meningkatkan efektivitas organisasi. Pengembangan karier yang dilaksanakan dengan baik tentu akan memberikan dampak positif bagi pegawai karena harapan-harapan dan kebutuhan dasar pegawai terpenuhi, serta pengembangan karier yang dilaksanakan dengan baik juga akan berdampak positif bagi organisasi karena sasaran yang dibuat oleh organisasi dapat tercapai.

Menurut Raymond J. Stone dalam Lijan (2016:287), pegawai dan organisasi mencurahkan lebih banyak perhatian kepada pengembangan karier karena beberapa alasan, diantaranya:

1. Pegawai semakin sadar akan perlunya kualitas hidup.
2. Level pendidikan dan aspirasi pegawai semakin meningkat.
3. Pekerja melakukan transisi dari karier vertikal kepada karier lateral.
4. Organisasi memiliki perasaan kewajiban yang semakin meningkat kepada pegawai.
5. Kurangnya tenaga terampil menimbulkan *global talent war*.
6. Pegawai tua mengalami masa menganggur yang lebih panjang, semakin lama mencari pekerjaan, dan semakin sedikit kesempatan wawancara.

Manfaat pengembangan karier bagi pihak pimpinan, pegawai dan organisasi menurut Bernadin dan Rusel dalam Lijan (2016:287), dapat dilihat dalam tabel 2.2.

Tabel 2.2
Manfaat Pengembangan Karier

No.	Pemimpin/Penyelia	Pegawai	Organisasi
1.	Meningkatnya keterampilan mengelola kariernya sendiri.	Bantuan yang bermanfaat dengan keputusan karier.	Meningkatnya loyalitas organisasi.
2.	Retensi yang lebih besar terhadap pegawai yang berharga.	Pengayaan pekerjaan yang ada dan kepuasan kerja yang meningkat.	Diseminasi informasi di seluruh level organisasi.
3.	Staf dan perencanaan pengembangan yang lebih realistis.	Umpan balik yang lebih baik mengenai kinerja.	Komunikasi yang lebih baik di dalam organisasi secara keseluruhan.
4.	Pembahasan penilaian kinerja yang produktif.	Informasi yang sedang berlangsung mengenai perusahaan/organisasi dan masa depan.	Citra publik yang meluas sebagai pengembang SDM.

5.	Reputasi yang meningkat sebagai pengembang SDM.	Tanggung jawab pribadi yang lebih besar terhadap karier.	Efektivitas sistem personalia yang meningkat.
6.			Klasifikasi tujuan organisasi.

Sumber: Bernadin dan Rusel dalam Lijan (2016:287)

2.1.2.4 Proses Pengembangan Karier

Menurut Kaswan dan Ade (2015:223) “Perusahaan atau organisasi berpandangan ke depan membantu pegawai mengelola pengembangannya menggunakan proses pengembangan karier, yaitu serangkaian langkah yang membantu pegawai mengidentifikasi dan memburu tujuan karier, disertai dengan tujuan pengembangan yang tepat agar dapat membantu mereka mencapai tujuan karir jangka panjang mereka”.

Menurut Steward and Brown dalam Kaswan dan Ade (2015:223) “Proses pengembangan karier meliputi empat langkah: *self-assessment, reality check, goal setting, and action planning*”.

1. *Self-Assessment*

Self-assessment merupakan proses dimana pegawai menentukan minat, nilai, kepribadian, dan kecakapan. *Self-assessment* sering melibatkan penggunaan tes psikologis. *Assessment* juga bisa meliputi latihan-latihan yang meminta pegawai untuk mempertimbangkan dimana mereka berada pada saat ini dan ke mana mereka ingin menjadi di masa yang akan datang, pegawai bisa melakukan hal ini sendiri atau dengan bantuan organisasi.

2. *Reality Check*

Dalam melaksanakan *reality check*, pegawai mengumpulkan informasi untuk menentukan apakah *self-assessment* itu realistis dan bagaimana *assessment* itu sesuai dengan peluang di pasar tenaga kerja dan dengan kebutuhan perusahaan/organisasi terhadap tenaga kerja di masa yang akan datang.

3. *Goal Setting*

Goal setting melibatkan penetapan kemajuan atau capaian untuk masa depan, seperti posisi yang dicapai, kecakapan yang diperoleh, dan usaha-usaha perkembangan yang dikejar.

4. *Action Planning*

Dalam *action planning* atau tindakan perencanaan pegawai membuat rencana untuk bagaimana mereka mencapai tujuan dan memilih peluang perkembangan yang sesuai dengan tujuan.

2.1.2.5 Faktor-faktor dalam Pengembangan Karier

Adapun yang termasuk faktor-faktor pengembangan karier, menurut Stone, Werther, dan Davis dalam Kaswan dan Ade (2015:233), meliputi:

1. Pengembangan karir individual

- a. *Job performance* (kinerja), Tindakan yang paling penting yang dapat diambil oleh seseorang untuk meningkatkan kariernya adalah memiliki kinerja yang baik.
- b. *Exposure*, Kemajuan karier ditingkatkan melalui *exposure*, yang berarti menjadi dikenal oleh mereka yang menentukan promosi, rotasi dan kesempatan karier yang lain.

- c. *Qualification* (kualifikasi), Penelitian di AS menunjukkan bahwa terdapat korelasi yang kuat antara penghasilan lulusan dengan kualitas perguruan tinggi tempat mereka belajar.
- d. *Resignation* (mengundurkan diri), bila seorang individu, melihat peluang karier yang lebih besar di tempat lain, pengunduran diri merupakan cara satu-satunya memenuhi tujuan kariernya.
- e. *Nepotisme*, sebagian besar perusahaan besar di asia masih ditandai dengan nepotisme dan kekurangan cara memenuhi tujuan kariernya.
- f. *Ingratiation* (menjilat), menjilat mungkin merupakan strategi karir yang efektif. Penelitian menunjukkan bawa penjilat menerima kenaikan gaji/bayaran dan janji kenaikan bayaran daripada mereka yang sama-sama kompeten tetapi tidak mau menjilat.
- g. *Organizational loyalty* (loyalitas organisasi), di banyak organisasi orang lebih mengutamakan loyalitas karier daripada loyalitas organisasi.
- h. Mentor dan Sponsor, Mentor adalah seseorang yang memberikan advis karier tidak resmi. Jika mentor dapat mencalonkan karyawan untuk aktivitas pengembangan karier seperti program pelatihan, rotasi atau promosi maka dia menjadi sponsor.
- i. *Key Subordinates* (bawahan kunci), manajer yang sukses tergantung pada bawahan yang membantu perkembangan dan kinerjanya. Bawahan ini mungkin punya kemampuan dan keterampilan khusus yang diperlukan oleh manajer.

- j. *Growth opportunities* (peluang pertumbuhan), ketika karyawan mengembangkan kemampuannya mereka mendukung tujuan organisasi.
- k. *Goal-setting* (penetapan tujuan), Perencanaan karir yang sukses adalah yang memiliki motivasi dari dalam, yang memulai dari diri sendiri yang bekerja keras, dan yang terpenting dipandu oleh tujuan.

2. Pengembangan karier yang didukung organisasi.

- a. Dukungan manajemen, pemimpin harus memperlihatkan perhatiannya yang besar terhadap pengembangan karier melalui tindakan nyata dan teladan, bukan hanya sekedar kata-kata dan perintah.
- b. Umpan balik, memberi pegawai umpan balik mengenai keputusan dan memberikan keterangan terhadap penyebab keberhasilan dan kegagalan pengembangan karier yang dikejar oleh karyawan.

2.1.2.6 Indikator-indikator Pengembangan Karier

Supaya tujuan perencanaan karier dapat terwujud dan meningkatkan kemampuan kerja karyawan maka pengembangan karier harus dilaksanakan dengan cara-cara yang tepat dan harus mempertimbangkan beberapa indikator-indikator pengembangan karier.

Menurut Handoko dalam Jauhari (2016:104) indikator-indikator pengembangan karier, antara lain:

1. Prestasi Kerja

Prestasi kerja adalah suatu kegiatan yang mendasari semua kegiatan pengembangan karier lainnya, dimana dengan prestasi kerja yang baik menjadi hal yang paling penting untuk memajukan karier.

2. *Exposure*

Exposure adalah menjadi terkenal oleh orang-orang yang memutuskan promosi, transfer, dan kesempatan-kesempatan lainnya.

3. Kesetiaan Organisasional

Dalam banyak organisasi, orang-orang meletakkan kemajuan karier tergantung pada kesatuan organisasional dengan dedikasi jangka panjang terhadap perusahaan yang sama akan menurunkan tingkat perputaran kerja.

4. Mentor dan Sponsor

Mentor merupakan orang yang menawarkan bimbingan karier informal, sedangkan sponsor merupakan orang dalam organisasi yang dapat menciptakan kesempatan-kesempatan karier bagi orang lain, bila mentor dapat memomosisasikan karyawan untuk kegiatan-kegiatan pengembangan karier maka ia menjadi sponsor.

5. Kesempatan untuk Tumbuh

Seorang karyawan yang berupaya meningkatkan kemampuannya maka berarti mereka telah memanfaatkan kesempatan untuk tumbuh.

6. Dukungan Manajemen

Untuk mendorong pertumbuhan pengembangan karier sangat dipengaruhi oleh dukungan dari para manajer.

2.1.3 Semangat Kerja Karyawan

Semangat kerja mempunyai pengaruh yang sangat besar bagi setiap karyawan dalam bekerja, jika semangat kerja karyawan tinggi maka pekerjaan dapat selesai dengan baik dan cepat serta produk yang dihasilkan akan berkualitas.

Sebaliknya jika semangat kerja karyawan rendah maka pekerjaan yang dilaksanakan tidak akan sesuai dengan tujuan. Pada dasarnya, semangat kerja karyawan menurun akibat dari ketidakpuasan karyawan, baik secara materi maupun non materi. Apabila kebutuhan karyawan terpenuhi maka semangat kerja karyawan akan cenderung naik, maka dari itu diperlukan usaha dalam pemenuhan kebutuhan karyawan untuk meningkatkan semangat kerja karyawan

Semangat kerja memiliki peranan penting dalam menjalankan kegiatan manajemen. Hal itu dapat ditunjukkan melalui pengarahannya terhadap potensi karyawan dengan cara menumbuhkan motivasi yang tinggi agar karyawan dapat menjalankan tugas baik secara perorangan maupun organisasi. Untuk membahas pengertian-pengertian semangat kerja maka akan diuraikan beberapa teori dari para ahli.

2.1.3.1 Pengertian Semangat kerja

Dari sudut pandang manjerial, morale atau semangat menggambarkan jiwa kolektif dan motivasi sekelompok pegawai. Pengertian morale atau semangat banyak dijelaskan beberapa pakar. Pertama Jukie Gough *et al* dalam Kaswan (2015:201) menjelaskan "*Employee morale is how employees actually feel about themselves as worker, their work, their managers, their work environment, and their overall work life. It incorporates all the mental and emotional feelings, beliefs, attitudes that individuals and groups hold regarding their job*". Dari Pengertian tersebut menjelaskan bahwa semangat pegawai sebenarnya perasaan pegawai terhadap dirinya, pekerjaan, manajer/pimpinan, lingkungan kerja, dan keseluruhan kehidupan kerja sebagai pegawai. Semangat pegawai memadukan

semua perasaan mental dan emosional, kepercayaan dan sikap yang dipegang individu dan kelompok mengenai pekerjaannya.

Kedua, semangat juga didefinisikan oleh Craig Crossley dalam Kaswan (2015:201), yang menyatakan bahwa “*Morale refers to employess’ shared attitudes toward and identifiycation with the elements of their job, working conditions, fellow workers, supervisors, and general management. As a group-level term, morale is akin to the affective climate of an organization. Although morale is often equated with intrinsic job satisfaction averaged across a work group, departement or organization, more technical definitions posit that morale refers to a summary evaluation of a broader range of job-related attitudes (e.g., organizational commitment, employee loyalty, job involvement, employee engagement, and employee well-being)*”. Dalam konteks ini, semangat merupakan sikap bersama dan identifikasi terhadap unsur-unsur pekerjaan, kondisi pekerjaan, teman sesama, penyelia dan manajemen secara umum. Dalam pengertian yang lebih teknis. Semangat mengacu kepada ringkasan penilaian terhadap sejumlah sikap yang terkait dengan pekerjaan (misalnya: komitmen organisasi, loyalitas pegawai, keterlibatan kerja, *engagement* pegawai, dan kesejahteraan pegawai).

Ketiga, morale atau semangat didefinisikan Manning dan Curtis dalam Kaswan (2015:201) sebagai “*mental and emotional condition with respect to satisfaction, confidence, and resolve; the attitude or spirit of an individual or group resulting in courage, dedication, and discipline.*” Dalam pengertian ini, semangat menggambarkan kondisi mental dan emosional yang berkaitan dengan kepuasan,

kepercayaan, dan tekak; sikap atau jiwa individu yang menghasilkan keberanian, dedikasi, dan disiplin.

Terakhir, Trace dalam Kaswan (2015:202) menerangkan pengertian *morale* atau semangat yaitu “*The sum total of attitudes that employees display toward the organization and their feelings and predispositions toward situations that affect and are important to people and call for self-discipline. High morale exists when an employee’s (or group’s) attitudes are predominantly favorable and morale is low when they are predominantly negative*”. Dalam pandangan Tracey, semangat merupakan sejumlah sikap, perasaan, dan kecenderungan yang ditunjukkan pegawai terhadap organisasi, terhadap situasi yang mempengaruhi dan penting bagi pegawai, serta memerlukan disiplin diri.

Dari beberapa definsi diatas dapat disimpulkan bahwa semangat kerja adalah sebagai suatu pernyataan dari kekuatan-kekuatan psikologis yang bermacam-macam yang menekan berkaitan dengan pekerjaan mereka. Semangat kerja dapat diartikan juga sebagai suatu suasana kerja yang terdapat di dalam suatu organisasi yang menunjukkan rasa kegairahan dalam bekerja dan mendorong mereka untuk bekerja lebih baik dan lebih produktif.

2.1.3.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Semangat Kerja

Menurut Csikszentmihalyi dalam Kaswan (2015:217), faktor-faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya semangat kerja adalah:

1. Keadaan flow.

Keadaan flow sebenarnya mengalami perasaan kecewa ketika mereka mencapai tujuan kinerja, karena tindakan bekerja merupakan motivator, bukan selesainya pekerjaan.

2. Faktor Kompensasi dan tunjangan.

Faktor lain adalah kompensasi dan tunjangan. Imbalan yang diberikan organisasi harus kompetitif secara eksternal dan memenuhi rasa keadilan internal.

3. Karier dan Pengembangan.

Karier dan pengembangan, merupakan faktor lain yang terkait dengan peluang untuk maju, keadilan terhadap proses kemajuan, mempekerjakan/mengangkat pegawai dari dalam, peluang pelatihan dan pengembangan agar dapat meningkatkan kemampuan dan pengetahuan kerja.

4. Keamanan kerja dan komunikasi.

Rasa aman seperti sangat mendasar bagi praktik manajemen kinerja tinggi. Alasannya adalah inovasi dalam praktik kerja atau bentuk lain kerjasama manajemen-karyawan atau peningkatan produktivitas tidak mungkin dipertahankan dalam jangka waktu lama apabila pekerja takut jika sewaktu-waktu mereka akan dikeluarkan dari pekerjaannya. Aspek yang sangat penting dalam komunikasi adalah berbagi informasi. Berbagi informasi tentang hal-hal seperti kinerja keuangan, strategi dan ukuran-ukuran operasional menyampaikan pesan kepada karyawan bahwa mereka dipercaya.

5. Produktivitas.

Secara umum produktivitas merupakan ukuran output barang dan jasa dalam kaitannya dengan input, yang berupa tenaga kerja, modal dan peralatan (Cascio dalam Kaswan, 2015:220). Sedangkan output antara lain kualitas, keuntungan, pangsa pasar, kegagalan (*defect*) dan lain-lain. Semakin produktif suatu organisasi, semakin baik daya saingnya karena biaya unitnya lebih rendah.

6. Kondisi Kerja.

Kondisi kerja punya dampak terhadap semangat kerja. Faktor ini meliputi kondisi kerja fisik, keselamatan, alat dan peralatan, investasi terhadap ruang kantor yang berkualitas, fasilitas kesehatan, dan aspek-aspek yang terkait.

7. Pembuatan Keputusan.

Pembuatan keputusan juga berdampak terhadap semangat kerja. Hal ini meliputi level di mana keputusan dibuat, apakah level itu sesuai, apakah keputusan itu berkualitas tinggi, diambil dengan kecepatan yang tepat.

2.1.3.3 Indikasi Penurunan Semangat Kerja

Semangat kerja dalam diri karyawan tidak tetap, semangat kerja terkadang dapat menurun. Indikasi menurunnya semangat kerja selalu ada dan secara umum dapat terjadi. Menurut Nitisemito dalam Aprina (2017:37), ada beberapa indikasi penurunan semangat kerja:

1. Rendahnya produktivitas.

Menurunnya produktivitas dapat terjadi karena kemalasan, menunda pekerjaan dan sebagainya. Bila terjadi penurunan produktivitas, maka hal

ini berarti indikasi dalam organisasi tersebut telah terjadi penurunan semangat kerja.

2. Tingkat absensi yang naik atau tinggi.

Tingkat absensi yang tinggi juga merupakan salah satu indikasi turunnya semangat kerja karyawan. Oleh karena itu bila ada gejala-gejala absensi naik, perlu segera dilakukan penelitian. Pada umumnya bila semangat kerja turun, mereka akan malas untuk datang setiap hari kerjanya. Apalagi bila kompensasi atau upah yang diterimanya tidak dipotong ketika mereka tidak masuk. Setiap ada kesempatan untuk tidak bekerja akan mereka gunakan, apalagi waktu luang tersebut dapat dipakai untuk mendapatkan penghasilan yang lebih tinggi meskipun untuk sementara.

3. Perpindahan kerja yang tinggi.

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

4. Tingkat kerusakan yang tinggi.

Indikasi lain yang menunjukkan turunnya semangat kerja karyawan adalah apabila tingkat kerusakan terhadap bahan baku, perlengkapan maupun peralatan yang digunakan naik. Naiknya tingkat kerusakan tersebut sebetulnya menunjukkan bahwa perhatian dalam bekerja berkurang, selain itu dapat terjadi kecerobohan dalam bekerja dan sebagainya. Dengan

naiknya tingkat kerusakan merupakan indikasi yang cukup kuat bahwa semangat kerja telah menurun.

5. Kegelisahan dimana-mana.

Kegelisahan dimana-mana akan terjadi bila semangat kerja turun, kegelisahan itu dapat terwujud dalam bentuk ketidaktenangan bekerja, keluh kesah serta hal-hal lain. Kegelisahan pada tingkat terbatas mungkin akan berhenti dengan sendirinya bila dibiarkan begitu saja, tetapi pada tingkat tertentu yang dibiarkan begitu saja akan dapat merugikan organisasi.

6. Tuntutan sering kali terjadi.

Sering terjadi tuntutan juga merupakan indikasi semangat kerja turun. Tuntutan sebetulnya merupakan dari ketidakpuasan, di mana pada tahap tertentu akan menimbulkan keberanian untuk mengajukan tuntutan. Organisasi harus mewaspadaai tuntutan secara massal dari pihak karyawan.

7. Pemogokan.

Pemogokan adalah wujud dari ketidakpuasan, kegelisahan, dan sebagainya. Jika hal ini terus berlanjut, maka akan berujung pada munculnya pemogokan.

2.1.3.4 Cara Meningkatkan Semangat Kerja

Dari berbagai sumber kajian (Crossley, 2007; Gough et al, 2009; Manning dan Curtis, 2010) dalam Kaswan (2015:222), cara-cara berikut bisa digunakan untuk memelihara dan meningkatkan semangat kerja pegawai antara lain:

1. Imbalan

Sediakan sistem penilaian formal, adil, dan akurat dan sistem penghargaan, beri perhatian kepada perbedaan shift dan uang lembur. Perjelas hubungan antara pencapaian dan penghargaan.

2. Tunjangan

Menyediakan tunjangan, seperti liburan ditanggung perusahaan, cuti sakit, rencana pensiun, tunjangan kesehatan asuransi jiwa, dan lain-lain. Pertimbangkan juga pemberian beasiswa, dan program kesejahteraan yang lain.

3. Komunikasi

Beri kesempatan kepada pegawai untuk mengekspresikan pendapat dan keprihatinannya dengan membentuk komitmen, mengadakan pertemuan secara teratur dengan manajemen, mengadakan survey sikap, melembagakan praktik penghargaan, menerbitkan laporan berkala, dan memasang papan pengumuman.

4. Penghargaan

Pastikan pedoman untuk perilaku staf/pegawai masuk di akal dan sesuai. Apabila membuat peraturan kebijakan, jelaskan tujuannya dan berlakukan secara adil. Bersikaplah bijak dan disiplin; teguran harus dilakukan secara pribadi, daripada di depan publik dan membahas kesalahan yang spesifik, bukan karakter seseorang.

5. Kondisi, fasilitas, dan pelayanan

Sediakan pegawai dengan kondisi kerja yang bersih, aman dan beban kerja yang masuk di akal. Beban kerja yang terlalu sedikit atau terlalu banyak sama-sama tidak baiknya bagi semangat kerja.

6. Proses interpersonal dan kelompok

Hubungan yang baik adalah salah satu syarat yang dibutuhkan untuk memelihara dan meningkatkan semangat kerja pegawai dalam organisasi. Oleh karena itu, pemimpin dan pegawai sebaiknya memperhatikan dan mengimplementasikan faktor-faktor yang dapat memperkuat hubungan interpersonal tersebut, yang diantaranya: kepercayaan, ketertarikan, kesamaan, kemampuan berinteraksi.

7. Fungsi dan kebijakan Personalia

Sediakan program orientasi dan sosialisasi awal untuk membantu pegawai merasa diterima dan dihargai oleh organisasi. Pastikan adanya penilaian kinerja yang jelas dan adil, prosedur keluhan, sistem promosi, dan peluang/kesempatan pelatihan. Adakan pesta kerja secara teratur atau *retreat* perusahaan. Berlakukan praktik organisasi yang ramah keluarga. Promosi dari dalam menunjukkan bahwa talenta sudah ada dalam organisasi.

8. Menyediakan program bantuan pegawai dan kesehatan

Program bantuan karyawan (*Employee Assistance Programs*) merupakan program yang dirancang untuk membantu karyawan menangani masalah-masalah fisik, mental, emosional (termasuk stress) yang menurunkan kinerja.

9. Berfokus pada aspek positif

Berfokus pada hal-hal yang positif, berarti perusahaan/organisasi lebih menekankan kekuatan/kelebihan pegawai, penghargaan daripada hukuman, vitalitas dan pertumbuhan.

2.1.3.5 Indikator-indikator Semangat Kerja

Menurut Maier dalam Aprina (2017:40), Ada empat indikator semangat kerja, yaitu:

1. Kegairahan atau antusiasme (*enthusiasm*)

Seseorang yang memiliki kegairahan dalam bekerja mengindikasikan bahwa karyawan memiliki motivasi dan dorongan bekerja. Motivasi tersebut akan terbentuk bila seseorang memiliki keinginan atau minat dalam mengerjakan pekerjaannya dengan baik.

2. Kekuatan untuk melawan frustasi (*resistance of frustration*)

Seseorang yang mempunyai semangat kerja yang tinggi tidak memiliki sikap yang pesimistis apabila menemui kesulitan dalam pekerjaannya.

3. Kualitas untuk bertahan (*staying quality*)

Aspek ini tidak langsung menyatakan seseorang yang memiliki semangat kerja yang tinggi maka tidak mudah putus asa dalam menghadapi kesukaran-kesukaran di dalam pekerjaannya, ini berarti bahwa terdapat ketekunan dan keyakinan penuh dalam dirinya. Keyakinan ini menunjukkan bahwa seseorang yang mempunyai energi dan kepercayaan untuk memandang masa yang akan datang dengan baik akan meningkatkan kualitas untuk bertahan.

4. Semangat berkelompok (*team spirit*)

Semangat berkelompok menggambarkan hubungan antar karyawan. Dengan adanya semangat kerja, maka para karyawan memiliki sikap kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain agar orang lain dapat mencapai tujuan bersama.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini mengacu pada beberapa penelitian terdahulu yang dapat dilihat sebagai berikut :

Tabel 2.3
Hasil Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, Tahun, dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1.	Fransisca simamora (2015), Pengaruh Pelatihan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada Perum Pegadaian Kantor Wilayah Pekanbaru.	Pengaruh Pelatihan terhadap Semangat Kerja Karyawan.	Tidak ada variabel X2 nya.	Pelatihan berpengaruh signifikan secara parsial terhadap Semangat kerja karyawan.	Jom FEKON Vo. 2 No. 1 Februari 2015

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
2.	Thoriq Rijalulloh (2017), Pengaruh Pengembangan Karir Dan Promosi Jabatan Terhadap Semangat Kerja.	Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Semangat Kerja.	Tidak ada variabel X1 nya.	Pengembangan karir berpengaruh signifikan secara parsial terhadap Semangat kerja karyawan.	Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 51, No. 2, Oktober 2017
3.	Renaldy Massie (2015) Pengaruh Perencanaan Karir, Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada Museum Negeri Provinsi Sulawesi Utara.	Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir	Tidak ada variabel Y nya.	Pengaruh pelatihan dan pengembangan karier secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.	Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi, Volume 15, No. 05, Tahun 2015
4.	Gurawan Dayona (2016), Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Employee Engagement Di Pt Andalan Finance Indonesia.	Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Karir	Tidak ada variabel Y nya.	Pelatihan dan pengembangan karir secara simultan berpengaruh terhadap employee engagement	Jurnal Indonesia Membangun Vol.2, No. 1, Mei-Agustus 2016

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
5.	Junaedi (2017) Pengaruh Proses Rekrutmen, Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Prestasi Kerja Studi Kasus Pada PT AIA Financial.	Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir.	Tidak ada variabel Y nya.	Pelatihan dan pengembangan karir secara simultan berpengaruh terhadap prestasi kerja.	Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis, Volume 3, No. 01, Maret 2017
6.	Jumawan (2018), Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Korporasi	Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir	Tidak ada variabel Y nya.	Pelatihan dan pengembangan karir secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai	Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIAT Vol.3, No. 3 Oktober 2018, Hal.343- 352
7.	Karina Oktaviana Halim (2019) Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Sentosa Plastik Medan	Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir	Tidak ada variabel Y nya.	Pelatihan dan pengembangan karir secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai	Wahana Inovasi, Volume 8, No. 1, Januari-Juni 2019

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
8.	Muhammad Andi Prayogi (2018) Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Pengaruh Pelatihan	Tidak ada variabel X2 dan Y	Pelatihan secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai	Prosiding Seminar Nasional Multidisiplin Ilmu Universitas Asahan, 6 November 2018
9.	Jauhari Hafiz (2016) Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Keinginan Berpindah (Turnover Intention) pada PT. BFI Finance Tbk.	Pengaruh Pengembangan Karier	Tidak ada variabel X1 dan Y	Pengembangan Karier berpengaruh negatif terhadap Keinginan Berpindah.	Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Terapan (JEMBATAN). No.2. 2016.
10.	Aprina Wardani (2017) Pengaruh Kemampuan Kerja dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening.	Pengaruh Semangat Kerja	Tidak ada variabel X1 dan X2	Semangat Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.	e-repository Perpus IAIN Salatiga. 2018.

2.3 Kerangka Pemikiran

Pelatihan adalah sebuah konsep manajemen sumber daya manusia yang sempit yang melibatkan aktivitas-aktivitas pemberian instruksi-instruksi khusus yang direncanakan (seperti misalnya pelatihan terhadap prosedur-prosedur operasi pelatihan yang spesifik) atau pelatihan keahlian (seperti misalnya pelatihan yang berhubungan dengan tugas, program-program pengenalan pekerjaan). Sebab menurut Sri Larasati (2018:110) Pelatihan (*training*) adalah pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir sehingga tenaga kerja non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis untuk tujuan tertentu.

Sebagaimana yang telah dikemukakan diatas, jadi menurut saya bahwa pelatihan merupakan rangkaian tahapan dalam memberikan pendidikan jangka pendek untuk mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis kepada setiap karyawan. Sehingga dapat disimpulkan pelatihan dapat mempengaruhi semangat kerja karyawan sebab dalam proses pelaksanaannya merupakan suatu kewajiban yang akhirnya mempengaruhi produktivitas.

Indikator-indikator pelatihan Menurut Mangkunegara dalam Muhammad (2018:216) diantaranya : [1] Jenis pelatihan; [2] Tujuan pelatihan; [3] Materi pelatihan; [4] Metode pelatihan; [5] Kualifikasi pelatihan; Hal itu diperkuat dengan penelitian sebelumnya menurut Jumawan (2018) dengan hasil pengujian secara simultan diperoleh bahwa pelaksanaan pelatihan dan pengembangan karir secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Pengembangan karir merupakan kegiatan yang berguna membantu pegawai merencanakan karir masa depan di tempat kerja. Sehingga pegawai dan perusahaan dapat mengembangkan diri secara optimal. Menurut Gilley, et al dalam Kaswan dan Ade (2015: 212) pengembangan karir dapat didefinisikan sebagai upaya yang terorganisasi dan terencana yang terdiri dari kegiatan atau proses terstruktur yang menghasilkan upaya perencanaan karir bersama antara karyawan dan organisasi. Dalam sistem pengembangan karir, karyawan bertanggung jawab untuk manajemen karier. Kedua proses yang terpisah tetapi terkait dikombinasikan membentuk pengembangan karir, kemitraan antara organisasi dan karyawannya masing-masing. pengembangan karier memungkinkan dan mendorong untuk memeriksa jalur karier masa depan.

Sebagai mana yang telah dikemukakan diatas, jadi menurut saya bahwa pengembangan karir adalah suatu rangkaian tahapan dalam pemberian kesempatan pengembangan diri setiap individu karyawan untuk meningkatkan kemampuan yang dimiliki karyawan. Pengembangan karir merupakan suatu strategi yang dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan produktivitas. Dengan adanya pengembangan karir karyawan merasa kemampuan mereka dihargai dan berusaha untuk mengoptimalkan kemampuan yang mereka miliki. Sehingga dapat disimpulkan pengembangan karir mempengaruhi terhadap semangat kerja karyawan sebab dalam proses pelaksanaannya merupakan suatu rangsangan supaya karyawan bersemangat untuk mencapai bahkan melampaui target yang telah ditentukan.

Menurut Handoko dalam Jauhari (2016:104) indikator-indikator pengembangan karier ialah: [1] Prestasi kerja; [2] *Exposure*; [3] Kesetiaan organisasional; [4] Monitor dan sponsor; [5] Kesempatan untuk tumbuh; [6] Dukungan manajemen. Hal itu diperkuat dengan penelitian terdahulu menurut Junaedi (2017) bahwa secara simultan pelatihan dan pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan.

Semangat kerja merupakan suatu hal yang penting dalam perusahaan, sebab semangat kerja karyawan juga akan mempengaruhi produktivitas karyawan dalam bekerja yang akhirnya akan berdampak pada tidak tercapainya target-target penjualan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Menurut Jukie Gough et al dalam Kaswan (2015:201) menjelaskan semangat sebagai *Employee morale is how employees actually feel about themselves as worker, their work, their managers, their work environment, and their overall work life. It incorporates all the mental and emotional feelings, beliefs, attitudes that individuals and groups hold regarding their job*. Dalam pengertian ini semangat pegawai sebenarnya perasaan pegawai terhadap dirinya, pekerjaan, manajer/pimpinan, lingkungan kerja, dan keseluruhan kehidupan kerja sebagai pegawai. Semangat pegawai memadukan semua perasaan mental dan emosional, kepercayaan dan sikap yang dipegang individu dan kelompok mengenai pekerjaannya.

Menurut Maier dalam Aprina (2017:40), indikator-indikator semangat kerja adalah: [1] *Enthusiasm*; [2] *Resistance of Frustration* [3] *Staying Quality*; [4] *Team Spirit*.

Sedangkan Dalam penelitian sebelumnya yang dilakukan Fransisca simamora (2015) dengan judul Pengaruh Pelatihan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Semangat Kerja Karyawan menyatakan bahwa pendidikan dan pelatihan merupakan suatu kebutuhan dalam organisasi. Hal ini bertujuan untuk menjadikan karyawan lebih menaruh minat dan perhatian pada bidang kerjanya, berfungsi sebagai jembatan untuk mengembangkan pengetahuan, kecakapan, pengalaman serta kariernya. Pendidikan dan latihan juga bermaksud untuk meningkatkan keterampilan dalam melaksanakan pekerjaan tertentu serta mengembangkan sikap, tingkah laku dan juga pengetahuan. Salah satu faktor yang turut mempengaruhi kinerja adalah pendidikan dan latihan, dimana pendidikan dan latihan membentuk dan menambah pengetahuan seseorang dengan lebih cepat dan tepat. Sedangkan latihan membentuk dan meningkatkan keterampilan kerja sehingga karyawan memiliki pengetahuan baru dan pada gilirannya hal itu dapat diterapkan dalam bekerja dan akhirnya akan mempengaruhi semangat kerja karyawan tersebut.

Sedangkan dalam penelitian sebelumnya oleh Thoriq Rijalulloh (2017), dengan judul Pengaruh Pengembangan Karir Dan Promosi Jabatan Terhadap Semangat Kerja bahwa variabel pengembangan karir dan promosi jabatan mempunyai hubungan positif terhadap variabel semangat kerja. Maka dapat diinterpretasikan jika pengembangan karir dan promosi jabatan meningkat maka diikuti oleh meningkatnya semangat kerja. Variabel pengembangan karir dan promosi jabatan mempunyai pengaruh yang signifikan.

Sebagaimana yang telah dikemukakan di atas jadi dapat disimpulkan bahwa Pelatihan dan Pengembangan Karier mempengaruhi Semangat Kerja Karyawan.

Semangat kerja karyawan akan tetap terjaga apabila pelatihan yang diterapkan perusahaan memenuhi standar yang telah ditetapkan. Selain itu dengan adanya pengembangan karier akan meningkatkan semangat kerja karyawan. Dengan demikian jelaslah bahwa pelatihan dan pengembangan karier mempengaruhi semangat kerja karyawan.

2.4 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran, maka dapat dirumuskan suatu hipotesis penelitian secara umum yakni terdapat Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karier Terhadap Semangat Kerja.