

## **BAB II**

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

#### **2.1. Kajian Pustaka**

Pada kajian pustaka ini, penulis akan memaparkan teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi. Disesuaikan dengan permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini, yaitu Rekrutmen, Pengembangan karir dan Semangat Kerja karyawan.

##### **2.1.1 Manajemen**

Manajemen merupakan suatu usaha manusia untuk memenuhi kebutuhannya dengan mengkoordinasikan pekerjaan, tugas dan tanggung jawab serta memanfaatkan sumber daya secara efektif dan efisien sehingga dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Berikut dikemukakan beberapa definisi dari para ahli Menurut Robins dan Mary Coulter yang dialih bahaskan oleh Kosasih dan Soewodo (2014:15), yaitu: Sesuatu yang dilakukan manajer. Manajemen melibatkan koordinasi dan mengawasi pekerjaan orang lain sehingga kegiatan mereka dapat terselesaikan secara efisien dan efektif”. Sedangkan Menurut Poerwadarminta (2014:1)”Cara mengelola suatu perusahaan besar, pengelolaan atau pengaturan dilaksanakan oleh seorang manajer (pengatur/pemimpin) berdasarkan urutan manajemen”. Selain itu menurut Hikmat (2014:3) Ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif yang didukung oleh sumber – sumber lainnya dalam suatu organisasi untuk mencapai

tujuan tertentu”.

Dari pendapat dapat ketiga para ahli, maka dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah serangkaian proses yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan terhadap sumber daya manusia dalam pencapaian tujuan organisasi yang selaras dengan tujuan individu dan masyarakat.

### **2.1.2 Pengertian Manajemen Sumber daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu kunci keberhasilan sebuah perusahaan dalam mencapai tujuan-tujuan yang diraihnya, istilah manajemen berasal dari kata “*to manage*” yang berarti mengurus, mengatur, melakukan, dan mengelola. Pada umumnya, pengertian manajemen adalah suatu proses pencapaian tujuan yang diinginkan dicapai melalui orang lain, yaitu sumber daya manusia, mustahil sebuah perusahaan dapat mencapai tujuannya.

Ada pun menurut A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2013:2): Suatu perencanaan, pengorganisaian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Dengan kata lain, aktivitas yang dilakukan untuk, mengembangkan, memotivasi dan memelihara kinerja yang tinggi di dalam perusahaan. Sedangkan menurut Melayu S.P. Hasibuan (2014:10): ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. kemudian Veithzal Rivai (2013:1) Mengemukakan : Salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-

segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian.

Dari beberapa definisi manajemen sumber daya manusia yang telah dikemukakan, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu untuk mengelola sumber daya manusia yang terdapat di perusahaan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

### **2.1.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia merupakan sumber utama yang sangat penting bagi perusahaan, untuk mewujudkan cita-cita perusahaan, perusahaan harus memiliki sumber daya manusia yang handal di setiap bidangnya. Ada empat tujuan manajemen sumber daya manusia yang dikemukakan oleh menurut Sadili (2014 :30) diantaranya yaitu:

1. Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi atau perusahaan bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatif.
2. Tujuan organisasional adalah sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya.
3. Tujuan fungsional adalah untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasinya.
4. Tujuan individual adalah tujuan pribadi dari tiap anggota organisasi atau perusahaan yang hendak dicapai melalui aktivitasnya dengan kinerja yang baik.

#### 2.1.4 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia akan berjalan sesuai dengan tujuan yang diharapkan apabila fungsi manajemen sumber daya manusia itu sendiri berjalan dengan sesuai, terdapat beberapa fungsi manajemen sumber daya manusia yang dikemukakan oleh Menurut Sutrisno (2013:9) diantaranya sebagai berikut:

##### A. Fungsi Manajemen

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

Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan.

###### 2. Pengorganisasian (*Organization*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi.

###### 3. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada pegawai, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif dan efisien dalam membantu terciptanya tujuan organisasi. Adapun pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

###### 4. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan pegawai agar menaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana.

## B. Fungsi Operasional SDM

### 1. Pengembangan (*Development*)

Pengembangan merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.

### 2. Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan balas jasa yang diberikan kepada setiap karyawan oleh organisasinya.

### 3. Pengintegrasian (*Integration*)

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai, agar terciptanya kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

### 4. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan merupakan kegiatan untuk meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan dalam organisasi, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

### 5. Kedisiplinan (*Discipline*)

Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi, karena tanpa adanya kedisiplinan, maka sulit mewujudkan tujuan yang maksimal.

### 6. Pemberhentian (*Dismissal*)

Pemberhentian merupakan putusannya hubungan kerja seorang pegawai dari suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh beberapa faktor penentu diantaranya adalah keinginan pegawai, keinginan organisasi atau pemecatan, berakhirnya kontrak kerja, pensiun dan lain-lain.

## **2.2 Rekrutmen**

Sering dikatakan bahwa organisasi merupakan suatu kelompok. Menurut Kaswan (2012:3), kualitas organisasi sangat bergantung pada mutu SDM organisasi tersebut. Di zaman modern seperti sekarang ini, perusahaan telah memandang sumber daya manusia sebagai faktor produksi, oleh sebab itu peran Sumber daya manusia akan semakin besar fungsinya sangatlah penting. Jadi beberapa diantara tugas yang paling penting dari seorang manajer adalah merekrut pegawai yang kompeten. Tanpa sumber daya yang kompeten maka perusahaan akan menemui banyak hambatan dan kegagalan-kegagalan dalam setiap pekerjaan serta tidak akan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan dengan tepat.

Mengelola dan mengembangkan sumber daya manusia bukan lagi merupakan suatu yang dianggap sepele, melainkan sudah menjadi suatu keharusan bagi setiap perusahaan harus benar-benar selektif dalam memilih orang-orang calon-calon karyawan yang terbaik bagi perusahaannya dan mampu menyelesaikan tugas dengan sangat baik. sehingga tergambar bahwa perusahaan sudah mencapai tujuan yang diharapkan.

### **2.2.1 Pengertian Rekrutmen**

Rekrutmen merupakan sesuatu yang dilakukan oleh perusahaan dalam mempublikasikan lowongan pekerjaan kepada publik dengan kualifikasi yang telah ditentukan oleh perusahaan, sehingga calon pelamar siap untuk diseleksi. adapun menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2011:33): “proses atau tindakan yang dilakukan oleh perusahaan untuk mendapatkan tambahan

pegawai yang melalui tahapan yang mencakup identifikasi dan evaluasi sumber-sumber penarikan pegawai, menentukan kebutuhan pegawai yang diperlukan perusahaan, proses seleksi, penempatan dan orientasi pegawai”.sedangkan menurut Deden Sutisna (2014:37) mengemukakan bahwa “proses mencari, menemukan dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam suatu organisasi. Sedangkan Menurut Robert L. Mathis (2013:227) perekrutan adalah proses menghasikan satu kelompok pelamar yang memenuhi syarat untuk pekerjaan-pekerjaan organisasional.

Dari beberapa teori di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa rekrutmen adalah usaha untuk mencari dan menarik para calon karyawan yang sudah memenuhi syarat yang telah ditentukan oleh suatu perusahaan, yang tepat dan berkualitas untuk dipekerjakan dalam dan oleh perusahaan, yang ingin maju dan sukses dimasa yang akan datang untuk bisa bersaing dan bertahan dalam dunia kerja yang sangat dinamis.

### **2.2.2 Proses Rekrutmen**

Proses rekrutmen suatu langkah yang dilakukan perusahaan dalam melakukan pencarian calon karyawan yang memiliki kualifikasi yang memenuhi persyaratan tertentu, proses rekrutmen (penarikan) secara ringkas dapat dijelaskan:

#### **1. Analisis Jabatan (*Job Analysis*)**

Analisis jabatan merupakan prosedur untuk menentukan tanggung jawab dan persyaratan, keterampilan dari sebuah pekerjaan dan jenis orang yang akan

dipekerjakan.

## 2. Uraian Jabatan (*Job Description*)

Menurut Yoder dalam (Moekijat, 2013:2) mengatakan bahwa uraian jabatan adalah mengitisarikan fakta-fakta yang diberikan oleh analisis jabatan dalam susunan yang sistematis. Uraian jabatan merupakan garis-garis besar yang ditulis dan dimaksudkan untuk memberikan keterangan tentang fakta-fakta yang dari jabatan yang diperlukan.

## 3. Persyaratan Jabatan (*Job Spesipication*)

Persyaratan pekerjaan adalah catatan mengenai syarat-syarat orang yang minimum harus dimiliki untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan baik Malayu Hasibuan (2014:3).

## 4. Penilaian Jabatan (*Job Evaluation*)

Menurut Veitthzal Rivai (2013:13) penilaian jabatan adalah kegiatan yang dilakukan guna membandingkan nilai dari suatu jabatan dengan nilai dari jabatan dengan jabatan lainnya.

## 5. Penggolongan Jabatan (*Job Clasification*)

Penggolongan jabatan adalah pengelompokan jabatan-jabatan yang memiliki nilai yang sama (Nawawi, 2015).

### **2.2.3 Penentuan Dasar Rekrutmen**

Menurut Hasibuan (2014), dasar penarikan calon karyawan harus ditetapkan lebih dahulu supaya para pelamar yang akan memasukan lamarannya sesuai dengan pekerjaan atau jabatan yang diminatinya. Dasar penarikan harus berpedoman pada sfesifikasi pekerjaan yang telah ditentukan untuk menduduki

jabatan tersebut. Job Specification harus diuraikan secara terperinci dan jelas agar para pelamar mengetahui mengetahui kualifikasi yang dituntut oleh lowongan kerja tersebut. Jika spesifikasi pekerjaan dijadikan dijadikan dasar dan pedoman penarikan, maka karyawan yang diterima akan sesuai dengan uraian pekerjaan dari jabatan yang diperlukan oleh perusahaan.

#### **2.2.4 Sumber-Sumber Rekrutmen**

Setelah diketahui spesifikasi jabatan atau pekerjaan karyawan yang diperlukan, maka harus ditentukan sumber-sumber penarikan calon karyawan. Sumber penarikan calon karyawan bisa berasal dari internal dan eksternal perusahaan.

##### **a. Sumber Internal**

Sumber internal berasal dari karyawan didalam perusahaan itu sendiri yang akan mengisi kekosongan jabatan yang ditinggalkan, hal ini dapat dilakukan dengan cara melakukan mutasi atau memindahkan karyawan yang memenuhi spesifikasi jabatan atau pekerjaan tersebut. Pindahan karyawan bersifat vertical (promosi atau demosi) maupun bersifat horizontal. Jika masih ada karyawan yang dapat memenuhi spesifikasi pekerjaan, sebaiknya perusahaan mengambil dari dalam perusahaan khususnya untuk jabatan manajerial. Hal ini sangat penting untuk memberikan kesempatan promosi bagi karyawan yang ada. Adapun kebaikan dari sumber internal yaitu :

1. Tidak terlalu mahal.
2. Dapat memelihara loyalitas dan mendorong motivasi karyawan yang ada.
3. Karyawan telah terbiasa dengan suasana dan budaya perusahaan.

Sedangkan kelemahan dari sumber internal yaitu :

1. Pembatasan terhadap bakat-bakat.
2. Mengurangi peluang
3. Dapat meningkatkan perasaan puas diri.

Adapun sumber-sumber internal antara lain melalui :

1. Penawaran terbuka untuk suatu jabatan (Job Posting Program). Rekrutmen terbuka ini merupakan sistem mencari pekerja yang memiliki kemampuan tinggi untuk mengisi jabatan yang kosong dengan memberikan kesempatan kepada semua karyawan yang berminat.
2. Pemberitahuan pekerja (Departing Employees) Rekrutmen terbuka ini merupakan sistem mencari pekerja yang memiliki kemampuan tinggi untuk mengisi jabatan yang kosong dengan memberikan kesempatan kepada semua karyawan yang berminat.

#### **b. Sumber Eksternal**

Sumber eksternal adalah karyawan yang akan mengisi jabatan yang kosong dilakukan perusahaan dari sumber-sumber yang berasal dari luar perusahaan, yang tentunya memiliki kualifikasi yang telah ditetapkan organisasi yang menyesuaikan dengan jabatan itu sendiri, adapun Sumber-sumber eksternal berasal dari :

1. Kantor penempatan tenaga kerja.
2. Lembaga-lembaga pendidikan.
3. Referensi karyawan atau rekan
4. Serikat-serikat buruh.
5. Pencangkakan dari perusahaan lain.

6. Nepotisme atau leasing.
7. Pasar tenaga kerja dengan memasang iklan pada media masa.
8. Sumber-sumber lain.

### **2.2.5 Dimensi Dan Indikator Rekrutmen**

Dalam sebuah perekrutan,ada beberapa langkah yang harus dilakukan dalam setiap perekrutan oleh perusahaan seperti yang dikemukakan oleh Robert L.Mathis (2013:227) diantaranya adalah:

#### **1. Dasar aturan rekrutmen**

##### **a) Adanya atauran yang jelas**

Hukuman atau aturan dalam mempublikasikan lowongan pekerjaan yang telah ditetapkan oleh pemerintah .

##### **b) Persyaratan umum**

Persyaratan calon pelamar secara umum dalam melakukan pelamaran kepada perusahaan .

##### **c) Persyaratan khusus**

Persyaratan bagi sipelamar yang memiliki kualifikasi tertentu sesuai dengan yangditentukan perusahaan .

#### **2. Sumber rekrutmen**

##### **a) Pengalaman kerja**

Sumber yang berasal dari luar perusahaan,dalam kata lain diluar karyawan perusahaandalam menduduki jabatan yang kosong .

##### **b) Prestasi kerja**

Sumber yang berasal dari dalam perusahaan atau karyawan perusahaan itu

sendiri untuk mengisi jabatan yang kosong .

### 3. Metode rekrutmen

- a) Tes kemampuan.
- b) Potensi akademik.

## **2.3 Pengembangan Karir**

Pengembangan karier merupakan tanggung jawab suatu organisasi yang menyiapkan karyawan dengan kualifikasi dan pengalaman tertentu, agar pada waktu itu dibutuhkan organisasi sudah memiliki karyawan dengan kualifikasi tertentu. Sifatnya paternalistik, dari atas kebawah dan terdesentralisasi, jadi yang dilakukan karyawan adalah bekerja sebaik mungkin, mengikuti semua pelatihan yang diberikan, menunggu kesempatan kenaikan jabatan dan biasanya menurut saja menduduki jabatan yang ditawarkan oleh perusahaan.

### **2.3.1 Pengertian Pengembangan Karir**

Ada beberapa pendapat ahli yang mengemukakan pengertian pengembangan karir, diantaranya adalah menurut Deden Sutisna (2014:74) mengemukakan bahwa pengembangan karir adalah penyerahan standar hidup SDM dan organisasi ke masa yang akan datang, dengan cara melakukan penyesuaian terhadap perubahan-perubahan lingkungan baik yang bersifat internal maupun eksternal. Kemudian menurut Kaswan (2013:2) menyatakan bahwa Pengembangan merupakan proses dimana karyawan memperoleh agar berhasil pada pekerjaan sekarang dan tugas-tugas dimasa yang akan datang.

Sedangkan Menurut Melayu S.P. Hasibuan (2013) mengemukakan

bahwa:“Pengembangan karir adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis,konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan latihan”.

Berdasarkan berbagai definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa karir adalah merupakan rangkaian atau urutan posisi pekerjaan atau jabatan yang dipegang selama kehidupan kerja seseorang.

### **2.3.2 Tahapan Pengembangan Karir**

Karir merupakan suatu rangkaian fase atau tahap ulang relatif dapat dipredisikan, dimulai eksplorasi dan investigasi awal terhadap kesempatan karir dan diakhiri dengan pensiun. Agar efektif , program karir perlu disesuaikan guna memenuhi kebutuhan individu pada berbagai tahap kehidupan dan karir mereka. adapun menurut Henry Simamora (2014:551) bahwa ada tiga tahap dalam pengembangan karir, yaitu :

#### **1. Karir awal**

Tahap memasuki sebuah perusahaan, pegawai mencoba mendapatkan gambaran realitas mengenai perusahaan dan mencari pekerjaan yang paling sesuai dengan keahlian,pengalam dan minatnya.

#### **2. Tahap pertengahan**

Ini meliputi pengalaman baru seperti penugasan khusus, transfer dan promosi yang lebih jauh, tawaran dari organisasi lain, kesempatan untk jenjang perusahaan yang lebih tinggi dan pembentukan nilai seseorang bagi perusahaan.

### 3. Tahap akhir

Pada akhirnya mereka melepaskan diri dari tugas-tugasnya dan bersifat untuk pensiun.

#### **2.3.3 Tujuan Pengembangan Karir**

Pada dasarnya pengembangan karir bertujuan untuk siapa karyawannya dalam berprestasi untuk setiap pekerjaan, sehingga timbul rasa keinginan yang tinggi dari karyawan untuk maju, Pengembangan karir seorang pegawai sangat ditentukan oleh kinerjanya, meskipun didalam, sebuah promosi menduduki suatu posisi tertentu ada yang mendasarkan pada siapa yang dikenal untuk memberikan umpan balik pegawai tentang prestasi kerjanya departemen SDM mengembangkan prosedur pekerjaan secara formal. Seperti yang dikemukakan oleh Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah (2013 :176), tujuan pengembangan karir adalah :

1. Membantu memecahkan masalah persoalan operasional.
2. Mempersiapkan pegawai untuk promosi.
3. Meningkatkan memberi motivasi agar pegawai mampu berprestasi secara optimal.
4. Meningkatkan perkembangan pribadi pegawai.

Hal ini akan memungkinkan pegawai tersebut untuk menyesuaikan prestasi kerjanya, kesempatan pengembangan karir guna memenuhi kebutuhan perusahaan di waktu mendatang dan juga keinginan para pegawainya.

#### **2.3.4 Faktor-Faktor Penentu Pengembangan Karir**

Ada lima faktor yang mempengaruhi pengembangan karir yang

dikemukakan oleh Ahmad Tohardi (2013 :281) diantaranya adalah :

1. Sikap atasan, rekan sejawat dan bawahan

Orang yang berprestasi dalam bekerja namun tidak disukai oleh orang disekelilingnya tempat ia bekerja, maka orang yang demikian tidak akan mendapat dukungan untuk meraih karir yang lebih baik. Untuk itu, bila ingin karir berjalan dengan mulus, seseorang harus menjaga diri, menjaga hubungan baik dengan atasan, bawahan dan rekan-rekan sekerja.

2. Pengalaman

Pengalaman dalam konteks ini berkaitan dengan tingkat golongan (senioritas) Seseorang pegawai, walaupun sampai sekarang masih banyak diperdebatkan. Namun beberapa pengamat menilai bahwa dalam mempromosikan para senior bukan hanya mempertimbangkan pengalaman saja tetapi semacam pemberian penghargaan terhadap pengabdian kepada perusahaan.

3. Pendidikan

Pendidikan merupakan syarat untuk duduk disebut jabatan, maka dapat dikatakan bahwa pendidikan mempunyai kemulusan karir seseorang. Dengan melihat seseorang lebih objektif, bahwa semakin pendidikan seseorang akan semakin baik, atau dengan kata lain orang-orang yang pendidikan tinggi akan memiliki pemikiran yang lebih baik pula, walaupun dalam kenyataannya tidak selalu benar.

4. Prestasi

Prestasi dapat saja terjadi dari akumulasi pengalaman, pendidikan dan lingkungan kerja yang baik. Namun prestasi yang baik tentunya merupakan

usaha yang kuat dari dalam diri seseorang, walaupun ada keterbatasan pendidikan. Pengalaman dan dukungan rekan-rekan sekerja. Pengaruh prestasi dalam menentukan jenjang akan semakin jelas terlihat bila indikator atau standar untuk menduduki jabatan dominan berdasarkan prestasi.

#### 5. Nasib

Nasib turut menentukan, walaupun persentasenya sangat kecil, bahkan para ahli mengatakan faktor nasib berpengaruh terhadap keberhasilan hanya 10% saja. Ada faktor nasib yang turut mempengaruhi harus kita yakini adanya, karena dalam kenyataannya ada yang berprestasi tetapi tidak pernah mendapat peluang untuk dipromosikan. Untuk itu, dalam meraih karir yang baik, selain kita harus berusaha keras harus pula diikuti dengan doa.

### **2.3.5 Bentuk Pengembangan Karir**

Pengembangan karir seorang pegawai sangat ditentukan oleh kinerjanya, meskipun didalam promosi menduduki suatu posisi tertentu ada yang mendasarkan pada setiap yang dikenal untuk memberikan umpan balik kepada pegawai tentang prestasi kerjanya, departemen SDM mengembangkan prosedur pekerjaan secara formal.

Bentuk-bentuk pengembangan karir yang dilaksanakan oleh setiap perusahaan disesuaikan dengan jalur karir yang direncanakan, perkembangan, kebutuhan dan fungsi perusahaan itu sendiri. adapun bentuk pengembangan karir menurut Veithzal Rharivai (2013:291-293), dapat dibagi menjadi empat, yaitu:

#### 1. Pengembangan karir pribadi

Setiap pegawai harus menerima tanggung jawab atas perkembangan karir atau

kemajuan karir yang dialami.

## 2. Pengembangan karir yang didukung departemen SDM

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

## 3. Peran pemimpin dalam pengembangan karir

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

## 4. Peran umpan balik terhadap pengembangan karir

Tanpa umpan balik yang menyangkut upaya-upaya pengembangan karir, maka relatif sulit bagi pegawai bertahan pada tahun-tahun persiapan yang terkadang dibutuhkan untuk mencapai tujuan-tujuan karir. Departemen SDM bisa memberikan umpan balik melalui beberapa cara didalam usaha pengembangan karir pegawai, diantaranya adalah memberikan informasi kepada pegawai tentang keputusan penempatan pegawai berikut alasannya.

Hal ini akan memungkinkan pegawai tersebut untuk menyesuaikan prestasi kerjanya dengan perencanaan karir nya.kemudian dibuat keputusan penempatan kerja,kesempatan pengembangan karir serta kompensasi yang diberikan guna memenuhi kebutuhan perusahaan diwaktu mendatang dan juga

keinginan para pegawainya.

### **2.3.6 Indikator Pengembangan karir**

Ada dua indikator dalam pengembangan karir yang dikemukakan oleh Faustino Cardoso Gomes (2013, dalam Nurcahyo, 2012) diantaranya adalah :

1. Perencanaan karir
  - a. Kesesuaian minat dan keahlian dengan pekerjaan.
  - b. Peluang pengembangan karir di dalam perusahaan.
  - c. Kejelasan rencana karir jangka panjang dan jangka pendek.
2. Manajemen karir
  - a. Mengintegrasikan dengan perencanaan sumber daya manusia.
  - b. Menyebarkan informasi karir.
  - c. Publikasi lowongan pekerjaan.
  - d. Pendidikan dan pelatih.

## **2.4 Semangat Kerja**

Semangat kerja adalah tingkah laku para karyawan yang bekerja dengan kondisi lebih optimal sehingga mencerminkan keadaan dimana perusahaan dapat mencapai tujuan yang diharapkan.

Dengan semangat kerja tinggi merupakan suatu reaksi yang positif dengan kata lain dapat menyelesaikan pekerjaan dengan hasil yang lebih baik, maka semangat kerja mempunyai pengaruh terhadap aktifitas perusahaan, sehingga perusahaan atau organisasi menginginkan karyawan yang mempunyai semangat kerja yang tinggi.

### **2.4.1 Pengertian Semangat Kerja**

Semangat kerja adalah salah satu hal yang sangat penting dalam diri setiap karyawan sebab kemajuan sebuah perusahaan ditentukan oleh tingkat semangat kerja karayawannya,jika karyawan memiliki semangat kerja karayawannya,jika karyawan memiliki semangat kerja yang dikemukakan oleh Haddock dalam Ngambi (2013:38) adalah “suatu konsep yang mengacu pada seberapa positif perasaan kelompok terhadap organisasi yang akan mempengaruhi kedisiplinan dan kesediaan individu dalam kegiatan organisasi”.kemudian Malayu S.P. Hasibuan (2014:185) juga mengemukakan. “Keinginan dan kesungguhan seseorang mengerjakan pekerjaannya dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal, akan merangsang. Seseorang untuk seseorang untuk berkarya dan berkeaktivitas dalam pekerjaannya.

Dari beberapa pengertian semangat kerja di atas dapat disimpulkan bahwa semangat kerja adalah gambaran perasaan, keinginan atau kesungguhan individu/kelompok terhadap organisasi yang akan mempengaruhi kedisiplinan dan kesediaan individu dalam kegiatan organisasi untuk mengerjakan tugas dengan lebih baik dan lebih cepat.

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

Ada beberapa pendapat dari para ahli yang mengemukakan Faktor-faktor yang Mempengaruhi Semangat Kerja adalah Bukhari Zailudin (2013:33) yang mengemukakan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi semangat kerja adalah sebagai berikut:

- a. Hubungan yang harmonis antara atasan dan bawahan , terutama antara pimpinan kerja yang sehari-sehari berhubungan dan berhadapan dengan para

karyawan.

- b. Terdapat suatu suasana dan iklim yang bersahabat dengan anggota-anggota lain organisasi, apalagi dengan mereka yang sehari-hari banyak berhubungan dengan pekerjaan.
- c. Rasa kemanfaatan bagi tercapainya tujuan organisasi yang merupakan tujuan bersama mereka yang harus diwujudkan bersama-sama, dalam mencapai keberhasilan sebuah organisasi.
- d. Adanya tingkat kepuasan ekonomi dan kepuasan-kepuasan materi lainnya yang memadai, sehingga yang dirasakan akan adil terhadap jerih payah yang telah diberikan terhadap organisasi.
- e. Adanya ketenangan jiwa, jaminan kepastian serta perlindungan terhadap segala yang dapat membahayakan diri pribadi dan karir pekerjaan dalam perusahaan atau organisasi.

Akan tetapi Bukhari Zainudin (2013) bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi semangat kerja adalah sebagai berikut:

- a) Hubungan yang harmonis antara atasan dan bawahan, antara pimpinan kerja yang sehari-hari berhubungan dan berhadapan dengan para karyawan.
- b) Terdapat suatu suasana dan iklim kerja yang bersahabat dengan anggota-anggota lain organisasi, apalagi dengan mereka yang sehari-hari banyak berhubungan dengan pekerjaan.
- c) Rasa kemanfaatan bagi tercapainya tujuan organisasi yang merupakan tujuan bersama mereka yang harus diwujudkan bersama-sama untuk mewujudkan keberhasilan sebuah organisasi.

- d) Adanya tingkat kepuasan ekonomi dan kepuasan-kepuasan materi lainnya yang memadai, sehingga imbalan yang dirasakan akan adil terhadap jerih payah yang telah diberikan terhadap organisasi.

### 2.4.3 Indikasi Turunnya Semangat Kerja

Indikasi turunnya semangat kerja sangat penting untuk diketahui suatu perusahaan karena dengan pengetahuan tersebut akan dapat diketahui sebab-sebabnya. Dengan demikian perusahaan dapat mengambil tindakan-tindakan pencegahan atau pemecahan masalah sedini mungkin. Menurut Kossen (2014) terdapat beberapa tanda-tanda peringatan semangat kerja yang rendah, yaitu :

- a. Kemangkiran.
- b. Kelambatan .

Keterampilan yang berlebihan merupakan tanda bahaya semangat kerja yang rendah.

- c. Pergatian yang tinggi

Dalam setiap organisasi ada karyawan yang keluar dan ada karyawan lain diterima kerja pada perusahaan tersebut. Apabila angka pergantian mulai naik secara abnormal menunjukkan tanda bahaya dari semangat kerja yang buruk.

- d. Mogok dan sabotase.

Pemogokan dan sabotase merupakan contoh ekstrim ketidakpuasan dalam angkatan kerja.

- e. Ketiadaan kebanggaan dalam bekerja

Ketidakpastian karyawan terhadap pekerjaan dan perusahaan tempat dia

bekerja sering kali menimbulkan sikap ketidakpedulian terhadap pekerjaannya.

#### **2.4.4 Dimensi dan indikator semangat kerja**

Keterlibatan rasa semangat yang tinggi sangat dibutuhkan bagi setiap karyawan guna mendapatkan kualitas atau kinerja yang baik, terdapat beberapa indikator semangat kerja yang diungkapkan oleh Azwar (2013). Beberapa dimensi dan indikator semangat kerja yaitu:

1. Sedikitnya perilaku yang agresif yang menimbulkan frustrasi:
  - a. Konsentrasi Kerja
  - b. Ketelitian
  - c. Hasrat untuk kerja
2. Individu bekerja dengan suatu perasaan yang menyenangkan:
  - a. Kebanggaan kerja
  - b. Kepuasan karyawan
  - c. Labor Turn Over/ Tingkat Absensi
3. Menyesuaikan diri dengan teman-teman sekerja :
  - a. Saling membantu terhadap sesama karyawan
  - b. Saling memberikan informasi terhadap sesama karyawan
4. Keterlibatan ego dalam bekerja
  - a. Tanggung Jawab
  - b. Lancarnya aktivitas

#### **2.5 Posisi Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu yang digunakan penulis sebagai dasar dalam penyusunan penelitian. Tujuannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah

dilakukan oleh peneliti terdahulu, sekaigus sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian berikutnya yang sejenis. Kajian yang digunakan yaitu mengenai stres kerja, yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berikut ini adalah tabel perkembangan penelitian terdahulu yang mendukung penelitian penulis :

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

<b>No</b>	<b>Peneliti,tahun penelitian.Dan judul penelitian</b>	<b>Hasil penelitian</b>	<b>Persamaan</b>	<b>Perbedaan</b>
1	M.Harlie (2014) Pengaruh disiplin kerja,motivasi dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai negeri sipil Kota Surabaya	Displin kerja,motivasi Dan pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja pegawai negeri sipil tablong kalimantan selatan	Variabel independen Sama yaitu pemngembangan karir	Tidak menggunakan disiplin kerja dan motivasi menjadi bagian dari variabel penelitian peneliti
2	Rizal pahlevi (2013) Analisis efektivitas proses rekrutmen dan seleksi dalam memenuhi kebutuhan sumber daya manusia PT. Teknologi Riset Global Investmen	Proses rekrutmen dan seleksi sangat berpengaruh terhadap kebutuhan sumber daya manusia PT. Teknologi Riset Global Investmen	Variable indevenden sama yaitu rekrutmen dan pengembangan karir	Tidak menggunakan variable kinerja sebagai variable devenden
3	Oos khosiah (2013) Pengaruh rekrutmen dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai pada Pt. Dirgantara Indonesia bandung	Berdasrkan hasil penelitian bahwa rekrutmen dan pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan pt. Dirgantara indonesia bandung	Variable indevenden sama yaitu rekrutmen dan pengembangan karir	Tidak menggunakan varibale kinerja sebagai variable kinerja variable devenden

No	Peneliti,tahun penelitian.Dan judul penelitian	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
4	Sri Indiarti (2015) Pengaruh Kepemimpinan dan deskripsi pekerjaan terhadap pengembangan karir dan dampaknya terhadap semangat kerja karyawan pegawai sekretariat daerah kabupaten Siak	Terdapat pengaruh langsung yang signifikan antara pengembangan karir terhadap semangat kerja adalah kuat dan positif,yang menyatakan bahwa peningkatan pengembangan karir akan dapat meningkatkan semangat kerja pegawai.sekretariat kabupaten siak.	Pengembangan karir dan semangat kerja karyawan	Kepemimpinan deskripsi pekerjaan
5	I gede Arya Putra Dharmawan (2013) Pengaruh kepemimpinan, kompensasi financial dan lingkungan kerja fisik terhadap semangat kerja karyawan CV. Leo Silver Batu Yanggar	Secara simultan kepemimpinan,kompe Sasi financial dan lingkungan kerja fisik terhadap semangat kerja karyawan CV. Leo Silver Batu Yanggar berpengaruh signifikan dengan kontribusi sebesar 80,8%	Variable sama yaitu semangat kerja	Tidak menggunakan kepemimpinan, kompensasi dan lingkungan kerja sebagai variable penelitian peneliti
6	Ica trisnawaty (2014) Pengaruh rekrutmen, Pengembangan karir dan kesehatan kerja (K3) terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Syariah Mandiri	Hasil pngujian hipotesis membuktikan bahwa rekrutmen Pengembangan karir dan keselamatan kerja (K3) secara bersama-sama berpengaruh positif dan	Pengaruh rekrutmen dan pengembangan karir	Keselamatan kerja Dan kinerja karyawan

No	Peneliti,tahun penelitian.Dan judul penelitian	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
	KC Palembang	signifikan terhadap kerja karyawan		
7	Agus dwi nugroho (2013) Analisis pengaruh kompensasi dan pengembangan karir terhadap semangat kerja karyawan pada pns disekretariat daerah kabupaten pekalongan	Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan di sekretariat daerah kabupaten pekalongan.	Pengembangan karir dan semangat kerja	kompensasi
8	FK.Suwarto (2013) Pengaruh rekrutmen dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja serta dampaknya terhadap kinerja karyawan pada perusahaan usaha jasa riteal didaerah kota kelaten	Rekrutmen berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada perusahaan usaha jasa riteal departemen store didaerah kelaten,walaupun pengaruhnya relatif kecil.	Rekrutmen dan pengembangan karir	Kepuasan kerja dan kinerja karyawan
9	Dono Wirotomo (2015) Pengaruh rekrutmen ,pengembangan karir,pendidikan dan pelatihan (diklat) terhadap semangat kerja pegawai drektorat jendral perimbangan keuangan	Rekrutmendan pengembangan karir secara bersama-sama memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja pegawai didirektorat jendral perimbangan keuangan	Rekrutmen,pe ngembangan semangat kerja.	Pelatihan dan pendidikan.
10	Samsul bahri (2016)	Pengembangan karir dan	Pengembangan karir dan	kompetensi

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti,tahun penelitian.Dan judul penelitian	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Pengaruh pengembangan karir dan kompetensi terhadap semangat kerja pegawai dinas PU bina marga wilayah kerja suamtra selatan	kompetensi kerja pegawai secara bersama-sama berpengaruh signifikan dan memiliki kontribusi terhadap semangt kerja pegawai dinas PU bina marga ilyah sumatra selatan	semangat kerja pegawai	
11	Sofy (2014) <i>The infuence of recruitment and work environment on the spirit of work CV. Berkat Jaya</i>	Recruitment and work environment partially and simultaneously have a significant effect on the work spirit cv berkat jaya	spirit of work	Infuence of recruitment and work environment
12	Shinta (2013) <i>The influence motivation and carrer development towards the spirit of work PT. Global Partners Jimbaran Bali Holiday</i>	Motivation and development have significant effect on empoyee morale PT. Global Partners Jimbaran Bali Holiday	Career development and spirit of work	motivation
13	Jesika (2014) <i>The influence of recruitment on employee career development in PT. Kopanitia</i>	Recruitment has a significant effect on career development in PT. Kopanitia	Recruitment and employee career	There is no difference of research variables on the title
14	Tengku (2015)  <i>The influence of recruitment and work environment on employee morale in PT.</i>	Recruitment and work environment together have a significant efect on empolyee morale in PT. Pacific Metro	Recruitment and employee morale	Work environment

No	Peneliti,tahun penelitian.Dan judul penelitian	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Pacific Metro Intenational	Intenational		
15	Restu (2013) The influence of leadership style and career development on employee morale in PT. Devina Surabaya	Career development has a significant effect on employee morale PT. Devina Surabaya	Career development and employee morale	Leadership style

## 2.6 Kerangka Pemikiran

Setiap organisasi pasti menginginkan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Untuk mencapai tujuan tersebut tentunya suatu organisasi harus dijalankan dengan baik. Berjalannya suatu organisasi secara mendasar sangat ditentukan oleh pegawai itu sendiri. Pegawai menduduki kedudukan yang sangat penting dibandingkan dengan sumber-sumber daya yang lain. Para pegawai mengelola sumber-sumber daya yang ada di organisasi. Pengelolaan tersebut dilakukan untuk mencapai tujuan, inovasi dan meningkatkan kinerja pegawai maupun kinerja organisasi.

Manusia sebagai penggerak utama organisasi dalam mencapai tujuan organisasi merupakan sumber daya yang tidak dapat diganti fungsinya dengan peralatan lain, betapun pesatnya perkembangan teknologi. Melihat pentingnya manusia dalam pencapaian tujuan organisasi diperlukan adanya penanganan tersendiri terhadap sumber daya manusia agar mereka dapat bekerja sesuai dengan apa yang diinginkan oleh pimpinan organisasi.

### **2.6.1 Pengaruh Rekrutmen Terhadap Semangat Kerja**

Di zaman yang modern seperti ini, perusahaan telah memandang sumber daya manusia sebagai faktor produksi, oleh sebab itu peran sumber daya manusia akan semakin besar dan sangatlah penting. Menurut FK Sunanto (2013) Jadi beberapa diantara tugas yang paling penting dari seorang manajer adalah merekrut pegawai yang kompeten, melatih dan mengembangkan potensi pegawainya, serta meningkatkan kinerja pegawainya agar mereka bisa mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Tanpa sumber daya yang kompeten maka perusahaan akan menemui banyak hambatan serta tidak dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan dengan tepat.

Peran manajer sangatlah penting dalam perekrutan karyawan, keberhasilan perusahaan dalam memndapatkan karyawan yang berkualitas akan dapat terlihat dari karyawan itu sendiri dalam bekerja,jika karyawan memiliki.

### **2.6.2 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Semangat Kerja Karyawan**

Pengembangan karir merupakan salah satu pemicu semangat kerja karyawan,dengan adanya pengembangan karir atau peningkatan jabatan setiap karyawan akan berkompetinsi dalam hal yang positif, Menurut Dono Wirotomo (2015) yaitu meningkatkan kinerja dalam setiap pekerjaannya,sehingga akan menyeleksi karyawannya yang memenuhi kualifikasi jabatan tertentu guna mendapatkan pelatihan atau pendidikan untuk jabatan tertentu guna mendapatkan pelatihan atau pendidikan untuk jabatan yang lebih tinggi dari sebelumnya.

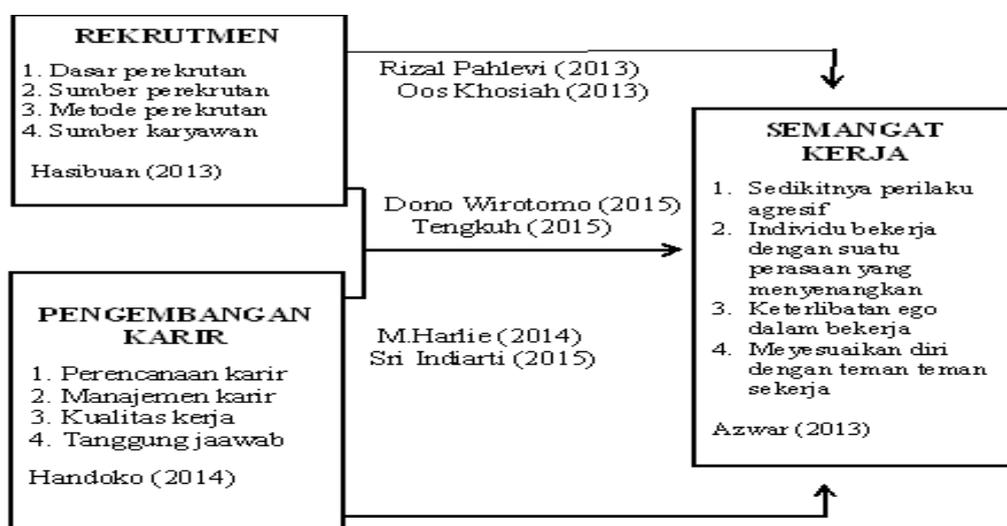
Bagi perusahaan sudah tentu sangat menguntungkan apabila setiap karawannya memiliki semangat kerja yang tinggi,sebab jika setiap karyawan memiliki semangat kerja yang tinggi akan medapatkan produk-produk yang berkualitas,dan perusahaan mampu bersaing dalam pasar global seperti saat

ini.maka dari itu pengembangan karir saah satu hal yang sangat penting untuk menumbuhkan rasa semangat para karayawan.

### 2.6.3 Pengaruh Rekrutmen dan Pengembangan Karir terhadap Semangat Kerja Karyawan

Berdasarkan penjelasan di atas mengenai rekrutmen terhadap semangat kerja.dan pengembangan karir terhadap semangat kerja karyawan memiliki pengaruh positif pada penelitian yang telah dilakukan sebelumnya. Menurut Oos Kosasih (2013), Semangat karyawan dapat meningkat apabila organisasi dapat meningkatkan pola rekrutmen karyawan dan menanggulangi dampak negatif dan menciptakan semangat kerja yang positif sehingga dapat memicu pengembangan karir bisa digunakan sebagai motivator juga untuk mencapai peningkatan kinerja karyawan.

### 2.7 Paradigma Penelitian Pengaruh rekrutmen dan pengembangan karir Terhadap semangat Karyawan PT PLN (persero) Cigelereng”sebagai berikut:



**Gambar 2.1**  
**Paradigma Penelitian**

## 2.8 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban empirik.

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis mengambil dugaan sementara atau hipotesis sebagai berikut:

### 1. Secara Simultan

Rekrutmen dan pengembangan karir berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan.

### 2. Secara Parsial

a. Rekrutmen berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan.

b. Pengembangan karir berpengaruh terhadap semangat karyawan.