**BAB IV**

**PENGEMBANGAN KARIR DALAM ORGANISASI**

* + 1. **Penguatan Dalam Pengembangan Karir**

Perhatian terhadap pengembangan karir dalam jangka panjang harus selalu mengikuti setiap program pengembangan pegawai yang luas, kebutuhan untuk perencanaan perencanaan karir pegawai timbul, baik dari kekuatan ekonomi maupun dari kekuatan sosial., apabila organisasi ingin berjalan terus dan berhasil baik dalam suatu lingkungan yang selalu berubah, maka sumber daya manusianya harus berada dalam suatu keadaan perkembangan yang mantap. Suatu program terencana mengenai pengemabangan sumber daya intern pada umumnya memberikan keuntungan yang lebih besar dari pada mengandalkan tenaga dari luar dalam lingkungan membingungkan apabila kebutuhan tiba-tiba muncul. Lagi pula terlalu banyak pegawai berhenti atau mengundurkan diri dari pekerjaan, apabila tidak ada perhatian manajemen terhadap kemajuan karir yang sebenarnya. Pekerjaan akan kehilangan kedudukannya yang terpenting sebagai satu-satunya nilai yang dicari dalam hidup oleh semua pegawai.

Kemajuan dan kesuksesan suatu lembaga akan dapat dicapai dengan adanya dukungan berbagai faktor, salah satu faktor pendukung yang sangat penting adalah asset lembaga, asset lembaga yang sangat bernilai adalah Sumber Daya Manusia (SDM), sebab siapa dapat menyangkal bahwa semua aktifitas lembaga tanpa adanya unsur manusia, maka tidak akan dapat menghasilkan apa-apa, oleh sebab itu sumber daya manusia harus benar-benar ditangani dan diperhatikan secara profesional. Untuk mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya, perlu diadakan pengaturan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan Pegawai Negeri Sipil (PNS). Pendidikan adalah suatu proses, teknik, dan metode belajar mengajar dengan maksud menstransfer suatu pengetahuan dari seseorang kepada orang lain melalui prosedur yang sistematis dan terorganisir yang berlangsung dalam jangka waktu yang relative lama (Sanri : 2003 :271). Pendidikan menurut Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional (2002 : 204) adalah “ proses pengubahan sikap dan tata laku seseorang atau kelompok orang dalam usaha mendewasakan manusia melalui upaya pengajaran dan pelatihan”. Sedangkan pelatihan menurut yang sama (2002 : 502) adalah pendidikan untuk memperoleh kemahiran atau keterampilan. Dengan demikian maka pengertian pelatihan dapat diartikan suatu proses belajar mengajar dengan menggunakan teknik dan metode tertentu, guna meningkatkan keahlian dan keterampilan seseorang atau sekelompok orang dalam menangani tugas dan fungsi melalui prosedur sistematis dan terorganisasi yang berlangsung dalam kurun waktu yang relative singkat. Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) PNS adalah upaya – upaya yang dilakukan bagi pegawai negeri untuk meningkatkan kepribadian, pengetahuan, dan kemampuan sesuai dengan tuntutan persyaratan, dan kemampuannya sesuai dengan tuntutan persyaratan jabatan dan pekerjaannya sebagai pegawai negeri (Sankri : 2003 : 271) kemudian dalam penuturan pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 pasal 1 ayaut (1) dikatakan bahwa “ Pendidikan dan pelatihan jabatan PNS adalah proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan PNS.

Berdasarkan uraian di atas dengan dilaksanakan diklat maka akan :

1. Dapat tercipta kesamaan pengetahuan dan keterampilan.
2. Dapat meningkatkan keterampilan dan memperkecil PNS yang tidak ingin berkembang.
3. Dapat menyesuikan dengan tuntutan zaman.
4. Meningkatkan semangat kerja.
5. Lebih meningkatkan semangat kerja.

Selanjutnya dikatakan bahwa pendidikan dan pelatihan PNS (Diklat PNS), merupakan proses “transformasi kualitas sumber daya manusia aparatur negara” yang menyentuh 4 dimensi utama, yaitu :

1. Dimensi spiritual;

* + 1. Dimensi intelektual;
    2. Dimensi mental;
    3. Dimensi fisik;

Hal – hal yang mengarah pada perubahan – perubahan mutu dari keempat dimensi sumber daya aparatur negara tersebut. Diklat juga ditujukan pada terwujudnya sosok aparatur negara yang mempunyai jati diri sebagai PNS Republik Indonesia, abdi negara dan abdi masyarakat dengan komitmen, integritas, dan kemampuan profesional yang tinggi dalam mengemban tugas dinas kepemerintahan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, dalam mengemban amanah perjuangan bangsa perwujudan cita-cita dan tujuan bernegara, sesuai posisi dan peran kelembagaan PNS (Mustopadijaya 2003 : 272). Pendidkan dan pelatihan PNS diperuntukan bagi seluruh pegawai negeri, baik pegawai yang baru diangkat (CPNS) maupun pegawai lama guna menningkatkan eksistensi mereka. Diklat yang diperuntukan bagi pegawai baru dimaksudkan agar kepadanya, Sedangkan bagi pegawai lama diklat imaksudkan untuk meningkatkan prestasi kerja sesuai dengan kompetensinya sehingga lebih memperlancar pelaksanaan tugas-tugas dimasa yang akan datang. Oleh karena itu, maka pelaksanaan diklat harus dilakukan secara berkelanjutan untuk mengantisipasi perubahan – perubahan yang tak terduga dan dengan demikian pesatnya sehingga PNS sebagai aparatur negara dan abdi negara serta abdi masyarakat harus mampu mengantisipasi perubahan serta abdi masyarakat harus mampu mengantisipasi perubahan dan dapat menjawab segala tantangan zaman. bahwa ada 2 macam diklat yaitu diklat kepemimpinan dan diklat fungsional, diklat kepemimpinan yang dilanjutnya di sebut DIKLATPIM dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompentensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang jabatan structural diklat terdiri dari :

1. Diklatpim tingkat IV adalah diklatpim untuk jabatan struktural Eselon IV

2. Diklatpim tingkat III adalah diklatpim untuk jabatan structural Eselon III

3. Diklatpim tingkat II adalah diklatpim untuk jabatan structural Eselon II.

4. Diklatpim tingkat I adalah diklatpim untuk jabatan structural Eselon I.

Diklat fungsional dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi yang sesuai dengan jenis dan jenjang jabatan fungsional masing-masing. Jenis dan jenjang diklat fungsional untuk masing-masing jabatan fungsional ditetapkan oleh instansi Pembina jabatan fungsional yang bersangkutan, sedangkan diklat teknis dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi teknis yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas PNS diklat teknis dapat dilaksanakan secara berjenjang

Proses pengelolaan karir dengan diberikan bintek-bintek, pelatihan-pelatihan serta pemberian ijin belajar kepada PNS yang ingin melanjutkan studi seta dalam rangka pengembangan karir PNS upaya untuk meningkatkan kualitas, seperti : kecakapan, pengetahuan, keahlian, dan karakter PNS dilakukan melaui pendidikan dan pelatihan yang diberikan kepada pegawai harus sesuai dengan persyaratan yang dibutuhkan, sehingga peningkatan kualitas pegawai akan benar-benar terpenuhi, untuk melakukan pengembangan PNS dilakukan berdasarkan hasil penyusunan analisa jabatan dengan langkah-langkah sebagai berikut :

1. Mengadakan seleksi tenaga kerja guna memenuhi kebutuhan tenaga kerja yang ada.
2. Mengadakan identifikasi kemampuan, keterampilan,potensi,pegawai yang telah ada dengan mengarah alat ukur yaitu system penilaian PNS sehingga dapat diketahui :
3. Seberapa jauh pegaeai sesuai dengan persyaratan yang ditetapkan.
4. Seberapa jauh penempatan pegawai sesuai dengan kemampuan dan keterampilan yang bersangkutan.
5. Seberapa jauh pegawai dapat dikembangkan sesuai dengan potensinya

Dari Penjelasan di atas menunjukan bahwa PNS dalam rangka menunjang karirnya perlu di beri keterampilan-keterampilan untuk menambah wawasan PNS tersebut seperti diklat Diklat adalah proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan PNS, untuk mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya diadakan pengaturan dan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan jabatan PNS yang bertujuan meningkatkan pengabdian mutu, keahlian, kemampuan, dan keterampilan. PNS yang ada diberi kesempatan mengikuti diklat sesuai dengan keahlian yang diminati dan selama 2 tahun terakhir Pemerintah telah melakukan kerja sama dengan berbagai pihak untuk meningkatkan kompetensi PNS yang ada antara lain dengan pemerintah propinsi, BPK, Dikti dan departemen teknis lainnya. Pengembangan karir tidak hanya mengacu pada peraturan saja tetapi juga pada kemampuan individu maupun kemampuan organisasi untuk pengembangan karir PNS. Pengembangan karir merupakan upaya pribadi seorang pegawai untuk memcapai suatu rencana karir untuk itu tujuan dan sasaran diklat adalah meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan siap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara professional di bidangnya serta menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan mempersatukan semua elemen masyarakat .

Pemerintah dari tahun ke tahun selalu berbenah khususnya dalam pembinaan karir PNS sudah saatnya pemerintah melakukan pembenahan dalam system pembinaan karir PNS, salah satu metode pembinaan karir yang ingin dikembangkan di kabupaten Lombok Tengah adalah Merit Sistem.Pada intinya metode ini adalah menghargai prestasi yang telah dibuat oleh pegawai dalam suatu organisasi di tempat PNS tersebut bekerja. Dengan prestasi yang dibuat, maka karirnya bisa menanjak dan berkembang, dan sebaliknya apabila ada karyawan yang tidak bisa berprestasi maka ada beberapa tahapan penanganannya. Konsekwensinya dari penerapan sistem merit dalam suatu organisasi adalah harus ada standar kompentensi atau tolak ukur kinerja dalam organisasi tersebut. Tolak ukur kinerja itu harus dipenuhi oleh seorang karyawan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Implementasi merit system dapat mewujudkan Transparansi dalam pengelolaan karir yang selain itu akan terdapat kompetensi yang sehat diantara karyawan dalam organisasi tersebut, sehingga tidak akan ada lagi kesan *like or dislike* dalam mempromosikan seorang untuk menduduki suatu jabatan

Menurut Moekijat, (2009: 134) diklat bertujuan adalah :

1. Meningkatkan pengetahuan, keahlian, ketermpilan, dan siap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara professional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi.
2. Menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat dan keastuan bangsa.
3. Memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, dan pemberdayaan masyarakat.
4. Menciptakan kesamaan visi dan dinamikan pola piker dalam melaksanakan tugas pemerintahan umum dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik.

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 menekankan pada pelaksanaan merit sistem secara konsekuen. Sistem ini menekankan pada kompetensi dan profesionalitas calon yang direncanakan menduduki jabatan yang sama atau selaras dengan kompetensi jabatannya. Selain itu, moralitas dari calon juga menjadi pertimbangan dalam proses pengakatan dan promosi. Jalur pengembangan karir ditentukan secara terbuka dan didasarkan merit system atas dasar kompetensi individual calon yang sesuai dengan kompetensi jabatan yang diduduki tersebut. Jika dasar kompentensi tidak dipenuhi, maka cara rekrutmen maupun promosi berarti melanggar merit system. Selain itu pengakatannya didasarkan hasil seleksi dari tim yang dibentuk untuk keperluan itu. Komisi Aparatur Sipil Negara berwenang mengevaluasi pelaksanaan merit system tersebut. ( Thoha ; 2005 : 279).

Jabatan admnistrasi dan jabatan fungsional secara terbuka dapat menduduki jabatan pimpinan tinggi dengan pelamaran dan seleksi terbuka. Dasar pengangkatan dan promosinya ini bukan ditentukan oleh pangkat calon melainkan kompetensi. Dahulu dalam system perundang-undangan sebelumnya kenaikan promosi ditentukan oleh pangkat dan jabatan.Jika pangkat memenuhi persyaratan jabatannya kosong, tersebut. Undang-Undang Aparatur Sipil Negara ini bukan lagi pangkat, tetapi atas dasar kompetensi tanpa melihat pangkatnya. Ini berarti karir seseorang pengembangannya sangat ditentukan pada keahlian, pengetahuan, pengalaman, keterampilan, professionalitas, yang dihimpun dalam satu pemahaman kompetensi.

**2. Dampak Tidak Adanya pengembangan Karir**

Organisasi yang tidak mengambil tanggung jawab atas pengembangan karir pegawai akan mengalami penurunan dalam keseluruhan efektifitas. Krangnya pengembangan karir mungkin juga secara serius menggangu proses staffing terutama dengan meningkatnya keluar-masuknya pegawai. Di samping tingginya pergantian pegawai, biaya rekrumen penggunaan talenta yang tidak optimal ketidakpuasan pegawai,masalah kinerja, kemajuan terhambat keputusan promosi yang kurang, dan potensi diskriminatif juga memiliki dampak yang segnifikan terhadap proses *staffing*.

Di dalam organisasi yang tidak memiliki program perencanaan dan pengembangan karir akan mengalami turnover yang tinggi. Meskipun *turnover* tidak selalu akibat langsung kurangnya program pengembangan karir, namun tidak dapat dipungkiri bahwa kebutuhan dalam pekerjaan dan kurangnya kesempatan promosi merupakan faktor yang berkontribusi terhadap meningkatnya biaya turnover yang dialami organisasi.

*Turnover* yang berlebihan meningkatnya biaya rekrumen usaha-usaha rekrumen terus-menerus dan kadang-kadang, intensif diperlukan hanya untuk mempertahankan posisi yang terisi lebih dari itu jika organisasi memperoleh reputasi atas kurangnya perhatian terhadap karir pegawaianya tugas rekrumen menjadi lebih sulit dan lebih mahal. Kurangnya aktivitas yang berorientasi pada karir talenta yang sangat sensitive terhadap kurang optimalnya pemamfaatannya. Pegawai mungkin dipekerjakan untuk melakukan pekerjaan tertentu, dengan sedikit atau tanpa pemikiran yang seharusnya dicurahkan pada pekerjaan lain yang telah mendapat pelatihan dan pengembangan. Kondisi yang demikian aktivitas organisasi secara keseluruhan terganggu dan departemen sumber daya manusia menanggung beban turnover yang tinggi dan meningkatnya biaya rekrumen. Sehubungan dengan penjelasan di atas ada beberapa PNS terjadi ketidakpuasan diri pada saat harapan/kebutuhan tidak terpenuhi pegawai menjadi tidak puas aneka bentuk manifestasi ketidakpuasan dalam pekerjaan, antara lain

(1) perubahan perilaku

(2) penarikan kerja secara fisik dan

(3) penarikan kerja secara psikologis.

Berdasarkan penjelasan di atas bahwa mungkin orang brharap respon pertama terhadap ketidakpuasan adalah berusaha mengubah kondisi-kondisi yang menimbulkan ketidakpuasan. Hal ini dapat menyebabkan konfrontasi antara atasan-bawahan, bahkan barangkali konflik karena pegawai yang tidak puas berusaha mengadakan perubahan dalam kebijakan. Jika para pegawai bersatu hal ini dapat menambah jumlah keluhan yang terdokumentasikan. Jika konsidi pekerjaan dapat diubah, seorang karyawan yang tidak puas mungkindapat memecahkan masalah dengan meningalkan pekerjaan itu. Hal ini dapat berbentuk perpindahan secara internal jika ketidakpuasannya adalah khusus pekerjaan. Pada posisi lain jika sumber ketidakpuasan terkait dengan kebijakan organisasi (kurangnya keamanan kerja atau tingkat gaji di bawah pasar) pergantian tenaga kerja cenderung terjadi.

Bagi pegawai yang ingin berhenti terpaksa tetap bertahan jika mereka tidak memiliki kesempatan kerja lain. Cara lain menarik diri secara fisik adalah tidak hadir bekerja atau datang terlambat datang ketempat kertja. Ketika yang tidak dapat mengubah situasi mereka atau tidak dapat menarik diri secara fisik dari pekerjaan mereka, mungkinmereka menarik diri secara psikologis dari pekerjaan pikiran mereka mungkin di tempat lain. Ketidak puasan berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri pegawai akan menunjukan tingkat keterlibatan pekerjaan yang sangat rendah. Orang yang tidak terlibat dengan pekerjaannya menganggap pekerjaannya bukan sebagai aspek penting kehidupan. Ketidakpuasan dengan organisasi secara keseluruhan, adalah rendahnya tingkat komitmen terhadap organisasi. PNS yang memiliki komitmen rendah terhadap organisasi kerap kali menunggu kesempatan pertama untuk menghentikan pekerjaannya. Seperti halnya keterlibatan pekerjaan, komitmen organisasi berkorelasi kuat dengan kepuasan kerja.

Intervensi turnover pada dasarnya adalah sama dengan keinginan berpindahnya karyawan dari satu tempat kerja ke tempat kerja lainya. Pendapat tersebut menunjukkan bahwa intensi turnover adalah keinginan untuk berpindah belum pada tahap realisasi yaitu melakukan perpindahan dari satu tempat kerja ke tampat kerja lainnya (Harninda;1999:27)

Intensi turnover adalah kadar intensitas dari keinginan untuk keluar dari organisasi banyak alasan yang menyebabkan timbulnya intensi turnover ini dan diantaranya adalah keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik (Harnoto;2002:2).

Dari beberapa penjelasan di atas, dapat penulis penyimpulkan kurangnya perencanaan dan pengembangan karir mungkin membuahkan keputusan promosi yang kurang baik dan yang didasarkan pada pilih kasih, politik, dan factor-foktor yang tidak konsekuen, bukan berdasarkan kinerja persiapan, dan kebutuhan organisasi. Apabila pegawai yang tidak dapat di promosikan karena alasan yang tidak tepat akan terjadi dampak negative terhadap efektifitas institusi. Moral (semangat) motivasi dan komitmen cenderung menurun.

1. **Hubungan Kerjasama Dalam Pengembangan Karir**

Organisasi yang tidak mengambil tanggung jawab atas pengembangan karir pegawai akan mengalami penurunan dalam keseluruhan efektifitas. Krangnya pengembangan karir mungkin juga secara serius menggangu proses staffing terutama dengan meningkatnya keluar-masuknya pegawai. Di samping tingginya pergantian pegawai, biaya rekrumen penggunaan talenta yang tidak optimal ketidakpuasan pegawai,masalah kinerja, kemajuan terhambat keputusan promosi yang kurang, dan potensi diskriminatif juga memiliki dampak yang segnifikan terhadap proses *staffing*.

Di dalam organisasi yang tidak memiliki program perencanaan dan pengembangan karir akan mengalami turnover yang tinggi. Meskipun *turnover* tidak selalu akibat langsung kurangnya program pengembangan karir, namun tidak dapat dipungkiri bahwa kebutuhan dalam pekerjaan dan kurangnya kesempatan promosi merupakan faktor yang berkontribusi terhadap meningkatnya biaya *turnover* yang dialami organisasi.

*Turnover* yang berlebihan meningkatnya biaya rekrumen usaha-usaha rekrumen terus-menerus dan kadang-kadang, intensif diperlukan hanya untuk mempertahankan posisi yang terisi lebih dari itu jika organisasi memperoleh reputasi atas kurangnya perhatian terhadap karir pegawaianya tugas rekrumen menjadi lebih sulit dan lebih mahal. Kurangnya aktivitas yang berorientasi pada karir talenta yang sangat sensitif terhadap kurang optimalnya pemamfaatannya. Pegawai mungkin dipekerjakan untuk melakukan pekerjaan tertentu, dengan sedikit atau tanpa pemikiran yang seharusnya dicurahkan pada pekerjaan lain yang telah mendapat pelatihan dan pengembangan. Kondisi yang demikian aktivitas organisasi secara keseluruhan terganggu dan departemen sumber daya manusia menanggung beban turnover yang tinggi dan meningkatnya biaya rekrumen, terjadi ketidakpuasan pada diri PNS yaitu saat harapan/kebutuhan tidak terpenuhi pegawai menjadi tidak puas aneka bentuk manifestasi ketidakpuasan dalam pekerjaan, antara lain

(1) perubahan perilaku

(2) penarikan kerja secara fisik dan

(3) penarikan kerja secara psikologis.

Berdasarkan penjelasan di atas bahwa mungkin orang berharap respon pertama terhadap ketidakpuasan adalah berusaha mengubah kondisi-kondisi yang menimbulkan ketidakpuasan. Hal ini dapat menyebabkan konfrontasi antara atasan-bawahan, bahkan barangkali konflik karena pegawai yang tidak puas berusaha mengadakan perubahan dalam kebijakan. Jika para pegawai bersatu hal ini dapat menambah jumlah keluhan yang terdokumentasikan. Jika konsidi pekerjaan dapat diubah, seorang karyawan yang tidak puas mungkindapat memecahkan masalah dengan meningalkan pekerjaan itu. Hal ini dapat berbentuk perpindahan secara internal jika ketidakpuasannya adalah khusus pekerjaan. Pada posisi lain jika sumber ketidakpuasan terkait dengan kebijakan organisasi (kurangnya keamanan kerja atau tingkat gaji di bawah pasar) pergantian tenaga kerja cenderung terjadi.

Bagi pegawai yang ingin berhenti terpaksa tetap bertahan jika mereka tidak memiliki kesempatan kerja lain. Cara lain menarik diri secara fisik adalah tidak hadir bekerja atau datang terlambat datang ketempat kertja. Ketika yang tidak dapat mengubah situasi mereka atau tidak dapat menarik diri secara fisik dari pekerjaan mereka, mungkinmereka menarik diri secara psikologis dari pekerjaan pikiran mereka mungkin di tempat lain. Ketidak puasan berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri pegawai akan menunjukan tingkat keterlibatan pekerjaan yang sangat rendah. Orang yang tidak terlibat dengan pekerjaannya menganggap pekerjaannya bukan sebagai aspek penting kehidupan. Ketidakpuasan dengan organisasi secara keseluruhan, adalah rendahnya tingkat komitmen terhadap organisasi. PNS yang memiliki komitmen rendah terhadap organisasi kerap kali menunggu kesempatan pertama untuk menghentikan pekerjaannya. Seperti halnya keterlibatan pekerjaan, komitmen organisasi berkorelasi kuat dengan kepuasan kerja.

Intervensi turnover pada dasarnya adalah sama dengan keinginan berpindahnya karyawan dari satu tempat kerja ke tempat kerja lainya. Pendapat tersebut menunjukkan bahwa intensi turnover adalah keinginan untuk berpindah belum pada tahap realisasi yaitu melakukan perpindahan dari satu tempat kerja ke tampat kerja lainnya (Harninda;1999:27)

Intensi turnover adalah kadar intensitas dari keinginan untuk keluar dari organisasi banyak alasan yang menyebabkan timbulnya intensi turnover ini dan diantaranya adalah keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik (Harnoto;2002:2).

Dari beberapa penjelasan di atas, dapat penulis penyimpulkan kurangnya perencanaan dan pengembangan karir mungkin membuahkan keputusan promosi yang kurang baik dan yang didasarkan pada pilih kasih, politik, dan factor-foktor yang tidak konsekuen, bukan berdasarkan kinerja persiapan, dan kebutuhan organisasi. Apabila pegawai yang tidak dapat di promosikan karena alasan yang tidak tepat akan terjadi dampak negative terhadap efektifitas institusi. Moral (semangat) motivasi dan komitmen cenderung menurun.