

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Motivasi Kerja

1. Pengertian Motivasi Kerja

Hasibuan (2007) menjelaskan bahwa motivasi kerja adalah daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Motivasi kerja menjadi hal yang penting bagi perusahaan terutama manfaat bagi karyawan dan perusahaan. Motivasi akan mendorong karyawan untuk lebih berprestasi dan produktif. Begitu pula motivasi bagi perusahaan dalam rangka meningkatkan produksi dan penekanan biaya melalui perbaikan sikap dan tingkah laku karyawan sehingga dimaksudkan bila karyawan memiliki motivasi tinggi maka kinerja meningkat.

Menurut Anoraga (2006: 35), motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Oleh sebab itu, motivasi kerja dalam psikologi biasa disebut pendorong semangat kerja. Kuat dan lemahnya motivasi kerja ikut menentukan besar kecilnya prestasi individu. Motivasi mengandung makna yang lebih luas daripada sekedar diberi arti penggerakkan dan pengarahan atau komando untuk mengatur para pegawai atau karyawan. Motivasi adalah bidang pengkajian manajemen yang banyak melibatkan aspek-aspek psikologis, karena dengan motivasi kita bisa menjelaskan terjadinya perilaku orang-orang yang didorong oleh kondisi psikis. Menurut Drucker (dalam

Anoraga, 2006: 38), motivasi berperan sebagai pendorong kemauan dan keinginan individu. Inilah yang menjadi motivasi dasar yang mereka usahakan sendiri untuk menggabungkan dirinya dengan organisasi untuk bisa berperan lebih baik.

Munandar (2001: 325), menerangkan bahwa unjuk kerja merupakan hasil interaksi atau berfungsinya motivasi, kemampuan, dan peluang pada diri seseorang. Selanjutnya ia menjelaskan bila motivasi karyawan rendah, maka unjuk kerjanya akan rendah juga meskipun ia memiliki kemampuan yang baik dan peluang tersedia baginya. Oleh karena itu, unjuk kerja yang baik hanya ditampilkan individu bila ia memiliki motivasi yang tinggi, kemampuan yang tinggi, serta peluang tersedia baginya.

Vroom (dalam McCormick, 1985: 269) mengatakan bahwa motivasi kerja tidak berbeda dari motivasi pada umumnya. Hanya saja, motivasi kerja difokuskan pada perilaku-perilaku yang relevan dalam situasi pekerjaan. Selanjutnya, McCormick (1985: 268) menjelaskan bahwa motivasi kerja merupakan keinginan individu untuk menunjukkan tingkah laku tertentu dan dapat dikatakan sebagai faktor niat yang menentukan tingkah laku yang berhubungan dengan pekerjaan. Ringkasnya, motivasi kerja merupakan proses psikologis yang mendasari seseorang berperilaku tertentu dalam situasi pekerjaan (Kanungo & Mendoca, 1994: 16).

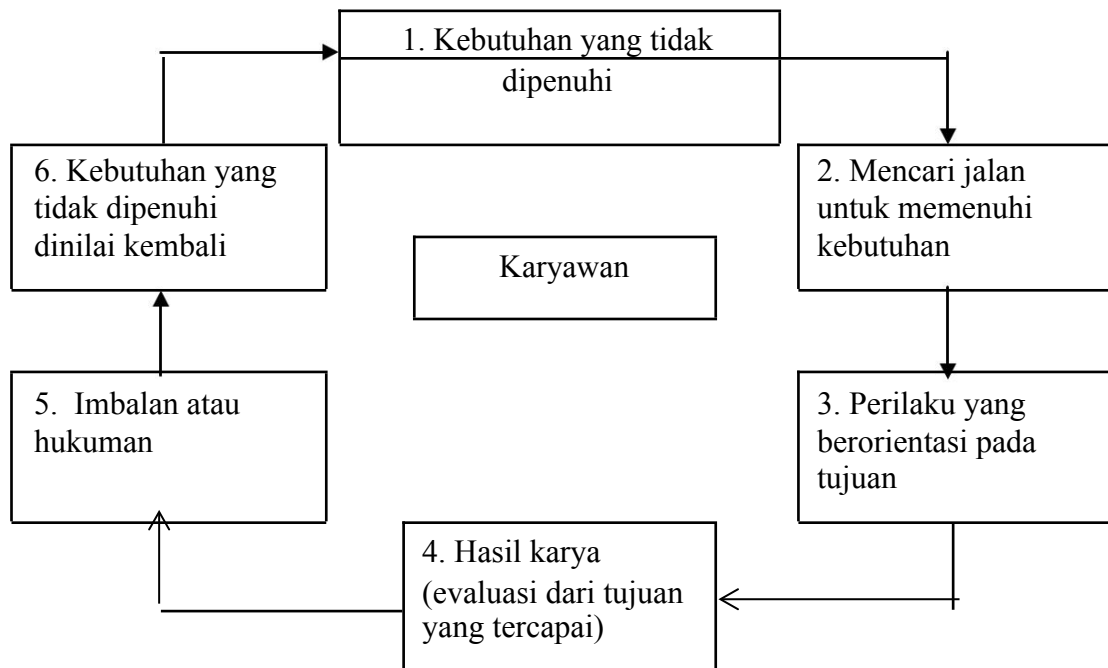
Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa pengertian motivasi kerja adalah proses psikologi yang merupakan keinginan individu yang mempunyai dorongan untuk berperilaku tertentu dalam situasi yang berhubungan

dengan pekerjaan. Motivasi akan mendorong individu untuk lebih berprestasi dan produktif. Begitu pula motivasi bagi perusahaan dalam rangka meningkatkan produksi dan penekanan biaya melalui perbaikan sikap dan tingkah laku karyawan sehingga dimaksudkan bila karyawan memiliki motivasi tinggi maka kinerja meningkat.

2. Proses Motivasi

Hasibuan (2007: 150) berpendapat bahwa dalam proses motivasi perlu ditetapkan terlebih dahulu tujuan organisasi. Setelah tujuan organisasi ditetapkan, para karyawan harus dimotivasi kearah tujuan itu. Hal yang penting dalam proses motivasi adalah mengetahui keinginan karyawan dan tidak hanya melihat dari sudut kepentingan pimpinan atau perusahaan saja. Komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan harus dilakukan. Bawahan harus mengetahui apa yang akan diperolehnya dan syarat apa saja yang harus dipenuhi. Proses motivasi perlu untuk menyatukan tujuan organisasi dan tujuan kepentingan karyawan.

Tujuan organisasi adalah *needcomplex* yaitu untuk memperoleh laba serta perluasan perusahaan, sedangkan tujuan individu karyawan adalah pemenuhan kebutuhan dan kepuasan. Jadi tujuan perusahaan dan tujuan individu karyawan harus disatukan. Perlu diperhatikan oleh pihak perusahaan untuk memberikan bantuan fasilitas kepada karyawan, hal tersebut akan mendukung kelancaran pelaksanaan pekerjaan. Proses motivasi tersebut dapat dilihat pada Bagan dibawah ini :



Gambar 2. Bagan Proses Motivasi

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa dalam proses motivasi perlu ditetapkan terlebih dahulu tujuan perusahaan. Setelah tujuan organisasi ditetapkan baru melihat kepentingan dari karyawan, jadi tujuan dari perusahaan dan tujuan dari karyawan harus disatukan terlebih dahulu. Setelah disatukan baru perusahaan memenuhi kepentingan dari karyawan untuk memotivasi karyawan agar dapat mewujudkan dari tujuan perusahaan tersebut.

3. Teori Motivasi Kerja

Serta Ada banyak alasan yang mendasari seseorang mau bekerja (Furnham, 2005: 280). Dengan bekerja, seseorang dapat menyediakan sumber dana, sumber aktivitas dan rangsangan, sumber hubungan sosial, sarana untuk menyusun waktu dan pemenuhan diri serta aktualisasi diri. Hampir setiap orang memilih untuk bekerja karena adanya imbalan implisit dan eksplisit dari

pekerjaan. Alasan-alasan untuk bekerja ini merupakan motivasi kerja yang akan mempengaruhi unjuk kerja baik individu maupun organisasi.

Secara umum teori-teori motivasi dapat dikelompokkan menjadi 2 (dua) yaitu teori motivasi isi (*content theory*) dan teori motivasi proses (*process theory*). Teori motivasi isi mengasumsikan bahwa faktor-faktor yang membangkitkan, mengarahkan dan mempertahankan perilaku berada didalam diri individu (Yuwono dkk, 2005: 63). Pendekatan ini memfokuskan pada upaya mengidentifikasi elemen internal yang penting dan menjelaskan bagaimana elemen ini diprioritaskan dalam diri individu. Teori-teori yang menggunakan pendekatan ini lebih menekankan pada pertanyaan “apa yang menyebabkan seseorang termotivasi”. Beberapa tokoh yang menggunakan pendekatan ini adalah Teori Hirarki Kebutuhan oleh Maslow, Teori ERG oleh Alderfer, Teori Dua Faktor (*Motivator-Hygiene*) oleh Herzberg dan Teori Motivasi Berprestasi oleh McClelland.

Selain teori motivasi isi, terdapat teori motivasi proses yang berusaha untuk menggambarkan bagaimana perilaku manusia dibangkitkan, diarahkan dan dipertahankan (Yuwono dkk, 2005: 63). Pendekatan ini memfokuskan pada proses psikologis tertentu yang mendasari perilaku. Teori motivasi proses lebih berusaha mencari jawaban “mengapa seseorang termotivasi” (Yuwono dkk, 2005: 63). Beberapa teori yang menggunakan pendekatan ini adalah *Reinforcement Theory*, *Goal setting Theory*, *Expetancy Theory*, dan *Equity Theory*, *Integrated Model of Motivation Theory*.

Pada penelitian ini untuk mengukur motivasi kerja (*dependent variable*) peneliti menggunakan teori Kinlaw karena teori tersebut sesuai dengan kondisi yang ada di perusahaan tempat penelitian dilakukan. Pada bagian selanjutnya akan dijelaskan lebih rinci mengenai teori motivasi kerja ini.

4. Aspek-aspek Motivasi Kerja

Kinlaw, 1981 (dalam Hastuti, 1992: 36), mengajukan suatu teori yang dapat mencakup berbagai dimensi dari motivasi. Ia mengemukakan teori yang didasari oleh pengaruh kekuatan pertimbangan seseorang terhadap derajat motivasi kerjanya. Teori Kinlaw ini kemudian disebut sebagai teori Model Motivasi Terpadu yang kemudian disingkat menjadi IMM (*Integrated Model of Motivation*). Menurut Kinlaw, IMM mempertimbangkan seluruh faktor serta elemen yang tercakup dalam semua teori terkemuka tentang motivasi.

Model Motivasi Terpadu membahas konsep motivasi dengan bertitik tolak dari proses kognitif individu, dengan demikian teori Kinlaw juga tergolong pada teori yang membahas motivasi sebagai proses. Menurut Kinlaw, 1981 (dalam Hastuti, 1992: 37), motivasi bukanlah suatu tindakan yang bersifat reflek akibat tidak terpenuhinya kebutuhan seseorang, tetapi merupakan hasil pilihan bebas dari berbagai pertimbangan yang dibuat oleh individu itu sendiri.

Dalam menentukan pilihan, individu mempertimbangkan berbagai faktor yang merupakan substansi dari motivasi. Kinlaw mengasumsikan bahwa individu melakukan suatu tindakan tertentu berdasarkan kebutuhan dan tujuan yang ingin dicapai. Kebutuhan dan keinginan itu dapat menimbulkan suatu dorongan jika ada harapan bahwa seseorang akan mampu untuk memuaskan kebutuhan dan

mencapai tujuannya. Dengan demikian kebutuhan, tujuan dan adanya harapan untuk mencapai tujuan membentuk suatu kekuatan yang mendorong individu untuk melakukan usaha tertentu. Kekuatan ini tercermin dari besarnya usaha seseorang untuk melakukan, mempertahankan dan menghentikan suatu perilaku tertentu.

Ada berbagai aspek motivasi, dikelompokkan Kinlaw 1981 (dalam Hastuti, 1992: 37) kedalam tiga aspek. Ketiga aspek tersebut adalah :

a. Kesesuaian (*Match*)

Aspek kesesuaian didasarkan pada teori tentang kebutuhan seseorang. Kinlaw mengasumsikan bahwa kebutuhan berfungsi sebagai faktor pendorong. Selain menilai kebutuhan atau tujuan pokoknya, individu juga menilai berbagai tujuan alternatifnya yang ingin dicapai. Pertimbangan dilakukan dengan cara menilai derajat kesesuaian antara kebutuhan yang ada dengan apa yang dapat dilakukan untuk memuaskan kebutuhan tersebut. Dengan perkataan lain individu menilai apakah pelaksanaan tugas tertentu akan menghasilkan tercapainya tujuan. Semakin jelas seseorang menganggap bahwa suatu tugas atau tujuan sesuai dengan kebutuhan dan tujuan yang dimilikinya, maka ia akan semakin terdorong untuk mengerjakan tugas tersebut untuk mencapai tujuan yang diinginkannya.

Dalam menentukan kebutuhan yang dimiliki dan tujuan yang ingin dicapai pada berbagai karakteristik individu yang turut berperan, yaitu: nilai, kepercayaan dan prioritas terhadap berbagai tujuan individu. Faktor kesesuaian berkaitan dengan berbagai Teori Kebutuhan seperti teori yang

diajukan oleh Maslow (Munandar, 2006), Herzberg (Herzberg, 1973), dan McClelland (Hasibuan, 2008). Hanya saja Kinlaw tidak merinci jenis kebutuhan yang dimiliki oleh individu, ia hanya mempertimbangkan seberapa besar kemungkinan bahwa kebutuhan tersebut dapat terpenuhi jika individu melaksanakan suatu tugas tertentu. Pertimbangan mengenai kesesuaian ini juga berkaitan erat dengan dimensi instrumentally pada teori harapan dari Vroom (Hasibuan, 2008). Dimensi ini menguraikan sejauh mana individu melihat kedekatan antara pelaksanaan suatu tugas tertentu dengan imbalan yang diharapkannya.

b. Keuntungan (*return*)

Aspek keuntungan berhubungan jumlah manfaat atau keuntungan yang akan diperoleh jika mengerjakan suatu tugas. Individu menilai ganjaran ekstrinsik yang akan diperoleh seperti upah, gaji, keselamatan status dan lain-lain. Kemudian ganjaran ini dibandingkan dengan biaya yang harus dikeluarkan seperti waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas, kemungkinan sakit, kejenuhan yang mungkin timbul, serta besarnya usaha yang harus dikerahkan untuk menyelesaikan tugas tersebut. Jika individu menilai bahwa keuntungan yang dapat diperoleh dari suatu tugas masih lebih banyak dibandingkan dengan biaya yang harus dikeluarkan, maka ia terdorong melaksanakan tugas tersebut.

Pertimbangan yang kedua ini berkaitan dengan dimensi valence pada teori Harapan dari Vroom (Hasibuan, 2008). Pada dimensi ini diperhitungkan seberapa besar hasil atau keuntungan yang ingin diperoleh

individu setelah ia melakukan suatu tugas tertentu. Semakin besar keuntungan yang diperoleh, maka semakin besar motivasi seseorang. Teori yang juga berhubungan dengan pertimbangan mengenai keuntungan ini adalah Teori Persamaan, yang asumsi utamanya adalah keinginan individu agar usaha dan masukan yang diberikannya dihargai dengan imbalan yang adil. Selanjutnya Kinlaw juga mempertimbangkan teori penguatan. Dalam Teori ini individu mempertimbangkan untung-ruginya melakukan suatu tindakan. Jika tindakan memiliki suatu konsekuensi negatif yang lebih besar dibandingkan konsekuensi positif, maka motivasi individu untuk melakukan tindakan tersebut akan menurun. Tindakan tersebut tidak lagi dianggap memiliki nilai penguat (*reinforcement*), bahkan dapat diasumsikan sebagai mengandung efek hukuman (*punishment*).

c. Pengharapan (*expectation*)

Aspek pengharapan berhubungan dengan penilaian seseorang mengenai perbandingan antara faktor-faktor yang membuat lancar suatu tugas dengan faktor-faktor yang menghambat. Dalam hal ini, seseorang mempertimbangkan sampai sejauh mana lingkungan pekerjaan akan memperlancar usahanya untuk menyelesaikan tugas. Pertimbangan ketiga ini individu memperhitungkan sejumlah faktor yang dapat digunakan untuk memperlancar pelaksanaan tugasnya.

Berdasarkan aspek-aspek diatas peneliti menggunakan teori Model Motivasi Terpadu yang kemudian disingkat menjadi IMM (*Integrated Model of Motivation*) dari Kinlaw 1981 (dalam Hastuti, 1992: 37) untuk mengukur motivasi

kerja karyawan yang terdiri dari tiga aspek yaitu kesesuaian (*match*), keuntungan (*return*), pengharapan (*expectation*) karena aspek-aspek yang diungkapkan Kinlaw 1981 (dalam Hastuti, 1992: 37) sesuai dengan kondisi perusahaan tempat penelitian akan dilaksanakan.

5. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja dikemukakan oleh Herzberg (Herzberg, 1973) sebagai dua faktor yang berbeda namun bukanlah konstruk yang terpisah, yaitu faktor *hygiene* dan faktor *motivator*. *Hygiene* berhubungan dengan aspek-aspek yang terkandung dalam konteks dari pekerjaan. Jadi berhubungan dengan “*job context*” atau disebut juga sebagai aspek-aspek ekstrinsik dalam pekerjaan. Faktor-faktor yang termasuk disini adalah :

- a. Administrasi dan kebijaksanaan perusahaan (*company policy and administration*)

Faktor administrasi dan kebijaksanaan perusahaan yang dimaksud disini meliputi seluruh aspek dalam perusahaan. Termasuk tentang lengkap atau tidaknya organisasi perusahaan dan tata kepemimpinannya. Juga termasuk mengenai kelengkapan dari peraturan dan administrasi. Dengan demikian setiap tenaga kerja dapat mengetahui dengan jelas sampai dimana batas-batas wewenangnya, mengetahui dengan jelas siapa atasannya, teman setingkatnya dan bawahannya (Herzberg, 1973: 216).

- b. Upah atau Gaji (*Salary*)

Pada penelitian ini faktor upah atau gaji diukur dari semua rangkaian keadaan dimana upah atau gaji memainkan peranan penting. Termasuk

disini adalah semua keadaan yang menyangkut gaji, terpenuhi atau tidaknya harapan karyawan tentang gaji yang diterima (Herzberg, 1973: 215).

c. Hubungan interpersonal (*interpersonal relationship*)

Faktor hubungan interpersonal diukur berdasarkan hal-hal yang terjadi dalam interaksi antara individu dengan individu lainnya. interaksi yang dimaksud disini adalah interaksi yang terjadi antara individu dengan atasan, dengan teman kerja dan juga dengan bawahan. Hubungan interpersonal mempunyai 2 karakteristik, yaitu hubungan interpersonal yang sifatnya sosio-technical dan hubungan interpersonal yang murni bersifat sosial (sosial murni). Hubungan interpersonal yang bersifat socio-technical adalah hubungan interpersonal yang terjadi dalam hubungannya dengan pelaksanaan dari pekerjaan. Sedangkan hubungan interpersonal yang bersifat murni sosial adalah hubungan interpersonal yang terjadi selama jam kerja dan pada waktu istirahat, misalnya pada waktu makan siang (Herzberg, 1973: 215).

d. Supervisi (*supervision*)

Faktor supervisi disini, yaitu mendeskripsikan bagaimana cara atasan dalam memimpin bawahannya. Karakteristik yang diperlukan seorang atasan adalah bagaimana kemampuannya dalam memimpin dan membimbing bawahannya serta apakah ia dapat bertindak adil atau tidak. Jadi dapat dilihat apakah atasan mau bekerja sama dengan bawahannya dalam menyelesaikan tugas, apakah atasan bersedia memberi pengarahan

dan bimbingan kepadanya. Selain itu dapat ditemukan adanya atasan yang selalu mengkritik bawahannya terus menerus, dan ada juga yang senang bila pekerjaan bawahannya lancar sehingga bawahannya dapat bekerja dengan tenang dan bersemangat (Herzberg, 1973: 215).

e. Kondisi kerja (*working conditions*)

Faktor kondisi kerja yang dimaksud meliputi kondisi fisik di lingkungan kerja, antara lain banyaknya tugas yang harus dikerjakan, fasilitas yang tersedia untuk pekerjaan tersebut, bagaimana kondisi dari ventilasi, pencahayaan, peralatan yang tersedia, ruang kerja, dan segala sesuatu yang berkaitan dengan kondisi kerja lainnya (Herzberg, 1973: 217).

Faktor-faktor motivator berhubungan dengan aspek-aspek yang terkandung dalam pekerjaan itu sendiri. Jadi berhubungan dengan “*job content*” atau disebut juga sebagai aspek-aspek intrinsik dalam pekerjaan. Faktor-faktor termasuk di sini adalah :

a. Tanggung jawab (*responsibility*)

Pengertian yang jelas mengenai tanggung jawab diukur dari kejadian-kejadian dimana seseorang memperoleh kepuasan dari tanggung jawab yang diserahkan kepadanya dalam menyelesaikan suatu tugas, dan juga kejadian-kejadian dimana seseorang tidak pernah diberikan tanggung jawab atas pekerjaannya dapat mendatangkan perasaan tidak puas (Herzberg, 1973: 216).

b. Kesempatan untuk maju (*advancement*)

Faktor kesempatan untuk maju diukur dengan adanya perubahan yang nyata dalam status atau posisi seseorang dalam perusahaan, dimana orang yang bersangkutan menempati status atau posisi yang lebih tinggi dari sebelumnya. Apabila seseorang dipindahkan ke bagian lain tetapi tidak mengalami kenaikan status atau posisi, maka perpindahan tersebut tidak dapat dikatakan sebagai “advancement” (Herzberg, 1973: 214).

c. Pekerjaan itu sendiri (*work it self*)

Faktor pekerjaan itu sendiri diukur berdasarkan keadaan yang nyata dari pekerjaan itu yang disertai dengan semua tugas-tugasnya, baik tugas yang merupakan sumber daripada perasaan senang dan puas dari suatu pekerjaan tersebut bersifat rutin atau bervariasi, kreatif atau statis, menimbulkan semangat atau melemahkan semangat kerja, terlalu mudah atau terlalu banyak tantangan (Herzberg, 1973: 217).

d. Keberhasilan menyelesaikan tugas (*achievement*)

Faktor keberhasilan menyelesaikan tugas diukur dari keberhasilan maupun kegagalan seseorang dalam menyelesaikan tugas, dalam memecahkan persoalan yang ditemui, dan dalam mempertahankan pendapat serta merasakan atau melihat hasil pekerjaannya sendiri. Jadi dalam hal ini dapat dilihat keberhasilan atau kegagalan seseorang dalam menyelesaikan tugas dari prestasi kerjanya (Herzberg, 1973: 214).

e. Penghargaan terhadap pekerjaan (*recognition*)

Ada 2 jenis penghargaan, yaitu penghargaan yang bersifat positif dan penghargaan yang bersifat negatif. Penghargaan yang bersifat positif diperoleh apabila seseorang berhasil dalam melaksanakan tugasnya dan orang yang bersangkutan mendapat imbalan yang bersifat verbal, seperti pujian, atau imbalan yang bersifat konkrit, seperti mendapatkan promosi kenaikan gaji. Penghargaan yang sifatnya negatif berupa celaan atau kritikan, ataupun tidak didapatkannya kesempatan untuk promosi (Herzberg, 1973: 213).

Dari beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi kerja yang disebutkan di atas ada faktor yang berhubungan dengan kondisi yang ada di JMC IT Consultan yang tidak terpenuhi oleh karyawan yaitu faktor kesempatan untuk maju (*advancement*) dimana karyawan ingin mendapatkan kemajuan dalam karir dan posisinya dalam perusahaan tersebut. Sehingga karyawan dapat termotivasi untuk terus bekerja secara maksimal, jadi dengan keadaan tersebut peneliti ingin memberikan pelatihan perencanaan karir bagi karyawan JMC IT Consultan untuk dapat memberikan pengetahuan bagaimana cara agar karyawan memajukan karir dan posisi mereka dengan mereka bekerja di JMC IT Consultan untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan JMC IT Consultan.

B. Pelatihan Perencanaan Karir (*Career Planning*)

1. Pengertian Pelatihan

Cummings & Worley (2005) menyatakan bahwa pelatihan dapat membantu karyawan mendapatkan ketrampilan dan pengetahuan. Sementara Noe (2010), menyatakan pelatihan adalah suatu usaha terencana dari suatu perusahaan untuk memfasilitasi pembelajaran karyawan dalam hal kompetensi yang berkaitan dengan pekerjaan. Kompetensi tersebut dapat berupa pengetahuan, ketrampilan, atau tingkah laku yang penting untuk dapat melakukan pekerjaan dengan efektif. Sedangkan menurut Sikula (1976, dalam Munandar, 2001), pelatihan adalah proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir sehingga tenaga kerja dapat mempelajari pengetahuan dan ketrampilan untuk tujuan tertentu.

Menurut Dessler (2006), pelatihan merupakan proses mengajar ketrampilan yang dibutuhkan karyawan untuk melakukan pekerjaannya. Mangkuprawira (2004) menjelaskan bahwa pelatihan adalah sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawab dengan semakin baik, sesuai dengan standar.

Suatu program pelatihan yang efektif terdiri dari beberapa tahapan. Riggio (2009) memaparkan tahapan tersebut antara lain: melakukan analisa kebutuhan pelatihan, menetapkan tujuan pelatihan, menetapkan kriteria keberhasilan, penetapan metode pelatihan dan penyajiannya, mengembangkan dan menguji coba materi pelatihan, mengimplementasikan program pelatihan,

dan yang terakhir adalah melakukan evaluasi terhadap hasil pelatihan yang sudah dilaksanakan tersebut.

Secara garis besar, pelatihan merupakan suatu usaha untuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan serta kemampuan karyawan agar dapat melaksanakan suatu tugas atau pekerjaan secara efektif dan efisien.

2. Pengertian Perencanaan Karir (*Career Planning*)

Perencanaan karir adalah salah satu fungsi manajemen karir. Perencanaan karir adalah perencanaan yang dilakukan baik oleh individu pegawai maupun oleh organisasi berkenaan dengan karir pegawai, terutama mengenai persiapan yang harus dipenuhi oleh seseorang pegawai untuk mencapai tujuan karir tertentu. Yang perlu digarisbawahi, perencanaan karir pegawai harus dilakukan oleh kedua belah pihak yaitu pegawai yang bersangkutan dan organisasi. Jika tidak, maka perencanaan karir pegawai tidak akan menghasilkan rencana yang baik dan realistis. Menurut Simamora (2001 : 504), perencanaan karir (*career planning*) adalah suatu proses dimana individu dapat mengidentifikasi dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan-tujuan karirnya.

Perencanaan karir melibatkan pengidentifikasian tujuan-tujuan yang berkaitan dengan karir dan penyusunan rencana-rencana untuk mencapai tujuan tersebut. Manajemen karir (*career management*) adalah proses dimana organisasi memilih, menilai, menugaskan, dan mengembangkan para pegawainya guna menyediakan suatu kumpulan orang-orang yang berbobot untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan di masa yang akan datang. Melalui perencanaan karir, setiap individu mengevaluasi kemampuan dan minatnya sendiri, mempertimbangkan

kesempatan karir alternatif, menyusun tujuan karir, dan merencanakan aktivitas-aktivitas pengembangan praktis. Fokus utama dalam perencanaan karir haruslah sesuai antara tujuan pribadi dan kesempatan-kesempatan yang secara realistis tersedia (Mondy, 2008:362).

Beberapa konsep lain yang relevan dengan perencanaan karir dikemukakan oleh Irawan (2000:165):

a. Jalur Karir

Jalur karir adalah pola urutan pekerjaan (*pattern of work sequence*) yang harus dilalui pegawai untuk mencapai suatu tujuan karir. Tersirat disini, jalur karir selalu bersifat formal dan ditentukan oleh organisasi. Jalur karir selalu bersifat ideal dan normative. Artinya, dengan asumsi bahwa pegawai mempunyai kesempatan yang sama dengan pegawai lain untuk mencapai tujuan karir tertentu. Menurut Irawan (2000:156) peta jalur karir adalah gambaran yang berisi berbagai jabatan (*job title*) beserta alur-alur yang berhubungan satu jabatan dengan jabatan lain. Jalur-jalur ini berarti kemungkinan beralihnya pegawai dari satu jabatan ke jabatan lainnya. Dengan melihat peta ini, pegawai akan segera tahu dan mengerti masa depan karirnya sendiri. Meskipun demikian kenyataan sehari-hari tidak selalu ideal seperti ini. Ada pegawai yang bagus karirnya ada pula pegawai yang mempunyai karir buruk meskipun prestasi kerja yang ditunjukkan bagus. Dalam organisasi yang baik dan mapan, jalur karir pegawai selalu jelas dan eksplisit, baik titik-titik karir yang dilalui maupun persyaratan yang harus dipenuhi untuk mencapai tujuan karir tertentu.

b. Tujuan Karir

Tujuan atau sasaran karir adalah posisi atau jabatan tertentu yang dapat dicapai oleh seorang pegawai bila yang bersangkutan memenuhi semua syarat dari kualifikasi yang dibutuhkan untuk melaksanakan jabatan tersebut. Yang penting dicatat, tujuan atau sasaran karir tidak otomatis tercapai bila seorang pegawai memenuhi syarat yang harus dipenuhi. Untuk menduduki jabatan tertentu, seringkali harus memenuhi syarat-syarat diluar kekuasannya, misalnya ada tidaknya lowongan jabatan tersebut, keputusan dan preferensi pimpinan, adanya kandidat lain yang sama kualitasnya, dan sebagainya.

c. Konseling Karir

Konseling karir adalah prose mengidentifikasi masalah-masalah yang berhubungan dengan karir pegawai serta mencari alternatif jalan ke luar dari berbagai masalah tersebut. Dalam organisasi, terdapat berbagai masalah yang berhubungan dengan karir pegawai. Ada yang tidak terlampau serius sehingga dapat dipecahkan dalam tempo relatif cepat. Ada pula yang sangat serius sehingga mengganggu pekerjaan rekan sekerja lainnya. Dalam keadaan seperti ini konseling karir sangat diperlukan baik oleh pegawai maupun organisasi. Bahkan organisasi yang cukup besar seringkali merasa perlu mempekerjakan seorang pakar (konselor) yang khusus menangani masalah karir ini.

Pada dasarnya perencanaan karir terdiri atas dua elemen utama yaitu perencanaan karir individual (*individual career planning*) dan perencanaan karir

organisasional (*organizational career planning*). Perencanaan karir individual dan organisasional tidaklah dapat dipisahkan dan disendirikan. Seorang individu yang rencana karir individualnya tidak dapat terpenuhi di dalam organisasi, cepat lambat individu tersebut akan meninggalkan perusahaan. Oleh Karena itu, organisasi perlu membantu karyawan dalam perencanaan karir sehingga keduanya dapat saling memenuhi kebutuhan (Mondy 2008:362).

3. Dimensi Perencanaan Karir (*Career Planning*)

a. Dimensi Perencanaan Karir Individu (*Individual Career Planning*)

Perencanaan Karir Individu (*Individual career planning*) terfokus pada individu yang meliputi latihan diagnostic, dan prosedur untuk membantu individu tersebut menentukan “siapa saya” dari segi potensi dan kemampuannya. Prosedur ini meliputi suatu pengecekan realitas untuk membantu individu menuju suatu identifikasi yang bermakna dari kekuatan dan kelemahan.

Menurut Simamora (2001:519), individu merencanakan karir guna meningkatkan status dan kompensasi, memastikan keselamatan pekerjaan, dan mempertahankan kemampuan dalam pasar tenaga kerja yang berubah. Disisi lain, organisasi mendorong manajemen karir individu karena menginginkan:

- 1) Mengembangkan dan mempromosikan karyawan dari dalam perusahaan;
- 2) Mengurangi kekurangan tenaga berbakat yang dapat dipromosikan;
- 3) Menyatakan minat pada karyawan;
- 4) Meningkatkan produktivitas;
- 5) Mengurangi turnover karyawan;

- 6) Memungkinkan manajer untuk menyatakan minat pribadi terhadap bawahannya;
- 7) Menciptakan citra rekrutmen yang positif.

Dimensi perencanaan karir individu menurut Zlate (Antoniou, 2010) dapat ditelusuri melalui lima langkah yaitu :

- 1) *Self Assessment* (Analisis Diri)

Pengumpulan informasi tentang diri sendiri (nilai-nilai, minat, keterampilan), penilaian berkelanjutan dan pelaporan kepada orang lain.

- 2) *Exploring Opportunities* (Eksplorasi Peluang Karir)

Pengumpulan informasi tentang peluang yang ada di dalam serta di luar organisasi.

- 3) *Making decisions and Goal Setting* (Pengambilan Keputusan dan Penetapan Tujuan)

Pengambilan keputusan dan penetapan tujuan jangka pendek dan jangka panjang untuk kebutuhan perubahan pekerjaan/departemen dll.

- 4) *Planning* (Perencanaan)

Bagaimana menentukan cara dan sarana untuk mencapai tujuan, menyusun tindakan untuk mencapai tujuan, mempertimbangkan kosekuensinya, menetapkan tenggat waktu dan kebutuhan yang diperlukan.

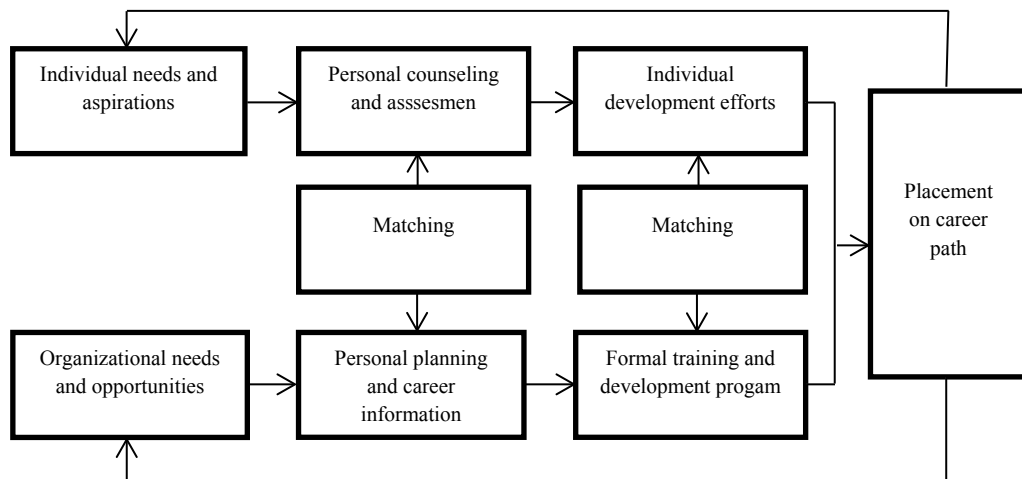
- 5) *Pursuit of Achievement Goals* (Mengejar Target Karir)

Tindakan oleh individu terhadap keberhasilan dan kegagalan dan membuat keputusan untuk mempertahankan atau mengubah arah karir.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa dimensi dari perencanaan karir (*career planning*) adalah *self assessment* (analisis diri), *exploring opportunities* (eksplorasi peluang karir), *making decisions and goal setting* (pengambilan keputusan dan penetapan tujuan), *planning* (perencanaan), *pursuit of achievement goals* (mengejar target karir) dari dimensi-dimensi tersebut yang digunakan untuk mengukur pengetahuan karyawan tentang perencanaan karir dan untuk menyusun modul pelatihan perencanaan karir (*career planning*).

b. Dimensi Perencanaan Karir Organisasi (*Organizational Career Planning*)

Pelaksanaan perencanaan karir organisasi melibatkan atau membandingkan aspirasi karir seorang individu dengan kesempatan yang ada di organisasi. Pernyataan tersebut dapat digambarkan sebagaimana bagan berikut :



Gambar 3. Bagan Manajemen Karir

Pada bagan diatas Ivancevich menjelaskan bahwa setiap individu harus mengenali diri sendiri serta mengeluarkan aspirasi kemampuannya melalui konseling, mengikuti pelatihan dan perkembangan yang diperlukan untuk jenjang karir individu. Sedangkan organisasi harus mengetahui kebutuhan dan memberikan kesempatan melalui perencanaan tenaga kerja organisasi yang memberikan informasi karir dan pelatihan kepada karyawannya.

Perencanaan karir yang berpusat pada organisasi (*organizational career planning*) berfokus pada pekerjaan dan pengidentifikasian jalan karir yang memberikan kemajuan yang logis atas orang-orang diantara pekerjaan dalam organisasi (mathis dan Jackson, 2006:343).

Perencanaan karir organisasional (*organizational career planning*) mengintegrasikan kebutuhan SDM dan sejumlah aktivitas karir dengan lebih menitikberatkan pada jenjang atau jalur karir (*career path*). Perusahaan haruslah melakukan program perencanaan karir organisasional. Dasar pemikiran dan pendekatan terhadap program perencanaan karir bervariasi di antara perusahaan perusahaan. Bagi sebagian besar organisasi, program perencanaan karir diharapkan mencapai tujuan tertentu (Mondy, 2008:241), yaitu:

1) *Effevtive Development of Avaliable Talent*

Pengembangan yang lebih tenaga berbakat yang tersedia. Individu akan lebih berkomitmen terhadap pengembangan yang menjadi bagian dari perencanaan karir tertentu dan lebih memahami tujuan pengembangan karir organisasional.

2) *Self-appraisal Opportunities for Employee Considering new or Nontraditional Career Paths.*

Kesempatan penilaian bagi karyawan untuk memikirkan jalur-jalur karir tradisional atau jalur karir yang baru. Karyawan yang menonjol tidak memandang mobilitas tradisional ke atas sebagai jalur karir yang optimal, tetapi karyawan lain ada yang merasa bahwa karirnya telah menemui jalan buntu dan mencari jalan keluar. Dalam hal ini perusahaan dapat menawarkan perencanaan karir guna membantu karyawan tersebut mengidentifikasi jalur karir yang baru dan berbeda.

3) *Development of Career Paths that cut Across Divisions and Geographic Locations.*

Pengembangan sumber daya manusia yang lebih efisien di dalam dan diantara divisi dan/atau lokasi geografis. Jika progresi tradisional para karyawan telah naik ke atas dalam sebuah divisi, jalur karir yang memotong lintas divisi dan lokasi geografis hendaknya dikembangkan.

4) *A Demonstration of Tangible Commitment EEO (Equal Employment Opportunity) and Affirmative Action.*

Pelaksanaan yang nyata terhadap kepatuhan pada hukum dan peraturan kesetaraan kesempatan bekerja. Apabila hal itu berlawanan akan memberikan dampak di setiap level organisasi. Satu cara untuk menyikapi permasalahan pergantian karyawan adalah dengan membuat perencanaan karir dan program pengembannya secara efektif.

5) *Satisfaction of Employees Specific Development Needs.*

Kepuasan kebutuhan pengembangan pribadi karyawan. Individu-individu yang kebutuhan pengembangannya terpenuhi, cenderung lebih puas dengan pekerjaannya dan organisasi.

6) *Improvement of Performance*

Peningkatan kinerja melalui pengalaman *on the job training* yang diberikan oleh perpindahan karir baik secara vertical dan horizontal. Setiap pekerjaan mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap pengembangan karir dan dapat memberikan tantangan dan pengalaman yang berbeda.

7) *Increased Employee Loyalty and Motivation, Leading to Decreased Turnover.*

Meningkatkan loyalitas dan motivasi karyawan yang dapat menyebabkan berkurangnya perputaran karyawan. Individu yang percaya bahwa perusahaan mempunyai minat dalam perencanaan karirnya akan tetap berada dalam perusahaan.

8) *A Method Determining Training and Development Needs.*

Suatu metode penentuan kebutuhan pelatihan dan pengembangan. Jika seseorang menginginkan suatu jalur karir tertentu dan saat ini tidak memiliki kualifikasi yang tepat, maka fakta ini dapat mengidentifikasi kebutuhan akan pelatihan dan pengembangan.

Berdasarkan penjelasan diatas disimpulkan bahwa perencanaan karir organisasional (*organizational career planning*) mengintegrasikan kebutuhan

SDM dan sejumlah aktivitas karir dengan lebih menitikberatkan pada jenjang atau jalur karir (*career path*). Dari dasar itulah dalam pelatihan perencanaan karir (*career planning*) juga akan dijelaskan mengenai jenjang karir (*career path*) yang ada di perusahaan.

4. Manfaat Perencanaan Karir (*Career Planning*)

Sondang P Siagian (1999:145) mengungkapkan manfaat dari perencanaan karir, perencanaan karir mendorong para pekerja untuk bertumbuh dan berkembang tidak hanya secara mental intelektual akan tetapi juga dalam arti profesional. Manfaat ini sangat penting karena seseorang hanya mungkin meraih kemajuan apabila yang bersangkutan berusaha tumbuh dan berkembang dalam semua segi kehidupan dan penghidupannya. Pertumbuhan dan perkembangan itu akhirnya bermuara pada motivasi seseorang untuk menjadi pekerja yang terbaik dalam bidangnya, apapun bidang yang ditekuninya. Perencanaan karir dapat mencegah terjadinya penumpukan tenaga-tenaga yang terhalang pengembangan karirnya hanya karena atasan langsung mereka sadar atau tidak menghalanginya, padahal ada diantara para pekerja tersebut yang memiliki kemampuan dan kemauan untuk dikembangkan.

Dari manfaat tersebut diharapkan dengan adanya pelatihan perencanaan karir (*career Planning*) untuk karyawan diharapkan karyawan dapat termotivasi untuk dapat menjadi pekerja yang terbaik dalam bidangnya, apapun bidang yang ditekuninya. Hal tersebut dapat meningkatkan kinerja para karyawan dan tujuan perusahaan akan tercapai.

5. Pelatihan Perencanaan Karir (*Career Planning*)

Pelatihan perencanaan karir (*Career Planning*) adalah metode intervensi yang diberikan kepada karyawan yang dapat memberikan pengetahuan bagaimana cara agar karyawan dapat memajukan karir dan posisi mereka dengan mereka bekerja di JMC IT Consultan untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan JMC IT Consultan. Perencanaan karir mendorong para pekerja untuk bertumbuh dan berkembang tidak hanya secara mental intelektual akan tetapi juga dalam arti profesional. Manfaat ini sangat penting karena seseorang hanya mungkin meraih kemajuan apabila yang bersangkutan berusaha tumbuh dan berkembang dalam semua segi kehidupan dan penghidupannya. Pertumbuhan dan perkembangan itu akhirnya bermuara pada motivasi seseorang untuk menjadi pekerja yang terbaik dalam bidangnya, apapun bidang yang ditekuninya.

Pelatihan perencanaan karir (*career planning*) yang akan dilakukan menggunakan pendekatan *experiential learning*, yaitu dengan cara melibatkan peserta pelatihan secara langsung dengan “mengalami” dan “merasakan” akan lebih mudah dipahami dan akan diingat lebih lama. Menurut Kolb dan Kolb (2015), *experiential learning* terdiri dari empat tahap dasar pembelajaran dalam rangka membangun pengetahuan, yaitu: *experiencing* (mengalami), *reflecting* (merenungkan/merefleksikan), *thinking* (berpikir), dan *acting* (bertindak). Peserta pelatihan akan diarahkan untuk memiliki empat jenis kemampuan yang berbeda namun tetap terikat, yaitu *concrete abilites* (CE), *reflect observation abilities* (RO), *abstract conceptualization* (AC), dan *active experimentation* (AE).

Pelatihan perencanaan karir (*career planning*) pada penelitian ini menggunakan metode pelatihan dari Hardjana (2012) yang terdiri dari tiga tahap, yaitu: tahap awal, tahap tengah, dan tahap akhir. Materi yang diberikan dalam pelatihan perencanaan karir (*career planning*) terdiri dari: ceramah (*lecture*), permainan (*game*), simulasi, *brainstorming*, dan *audio visual*. Sesi-sesi pada pelatihan perencanaan karir (*career planning*) mengacu pada dimensi perencanaan karir (*career planning*), yang dikemukakan oleh Zlate (Antoni,2010) yang meliputi : *Self Assessment* (Analisis Diri), *Exploring Opportunities* (Eksplorasi Peluang Karir), *Making decisions and Goal Setting* (Pengambilan Keputusan dan Penetapan Tujuan), *Planning* (Perencanaan), *Pursuit of Achievement Goals* (Mengejar Target Karir).

Pelatihan perencanaan karir (*career planning*) ini tidak berdiri sendiri tiap sesinya melainkan saling berkaitan satu sama lain untuk mendapatkan hasil yang maksimal dalam upaya meningkatkan motivasi kerja karyawan. Metode yang digunakan akan terurai dalam beberapa sesi pelatihan *career planning* berdasarkan dimensi *career planning*, yang dikemukakan oleh Zlate (Antoni,2010), yaitu:

a. Babak Awal

Pada babak awal merupakan cara untuk mengawali pelatihan dimulai dari registrasi dimana para peserta mengisi absensi dan akan diberikan name tag lalu dilanjutkan dengan pembukaan pelatihan. Kegiatan pembukaan pelatihan terdiri dari pembukaan secara resmi pelatihan dimana peserta akan diberi penjelasan mengenai rangkaian pelatihan, kemudian peserta

pelatihan mengisi biodata, pengisian lembar *informed consent* dan kontrak pelatihan. Tujuan dari pembukaan pelatihan adalah agar peserta pelatihan mampu mengetahui tujuan pelatihan. Menumbuhkan rasa tanggung jawab, komitmen, dan keseriusan dalam mengikuti pelatihan. Sub sesi selanjutnya setelah pembukaan pelatihan yaitu *ice breaking* yang merupakan tahap pemanasan untuk mengkondisikan suasana agar peserta tertarik untuk mengikuti pelatihan, tidak mengalami kebosanan dan menjalin hubungan yang baik

b. Pada Babak Tengah

Babak tengah pada pelatihan ini meliputi aspek-aspek dari perencanaan karir (*career planning*), yaitu :

1) *Self Assessment* (Analisis Diri)

Analisis diri terdiri dari sub-sub sesi yang berupa permainan tentang menganalisis sesuatu hal atau benda, pemberian materi tentang analisis diri, dilanjutkan dengan penugasan individu, diskusi kelompok, *debriefing* dan refleksi diri. Indikator yang diharapkan muncul dari sesi adalah :

- a) Peserta dapat mengeksplorasi minat dan cita-cita karirnya.
- b) Peserta mampu mengidentifikasi potensi berupa kelebihan dan kekurangan yang berkaitan dengan karir peserta.
- c) Peserta mampu memilih beberapa alternatif karir yang diminatinya dan sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya.

2) *Exploring Opportunities* (Eksplorasi Peluang Karir)

Pada sesi ini peserta diberikan permainan tentang pentingnya mencari informasi untuk membuat keputusan suatu hal, pemberian materi eksplorasi peluang karir, penugasan individu, *debriefing*, dan refleksi diri. Indikator yang diharapkan muncul pada sesi ini adalah :

- a) Peserta mampu memahami pentingnya melakukan eksplorasi peluang karir sebelum melakukan pengambilan keputusan karir.
- b) Peserta mengetahui dan mendapatkan informasi dari beberapa peluang karir yang dapat diambilnya.

3) *Making decisions and Goal Setting* (Pengambilan Keputusan dan Penetapan Tujuan)

Pada sesi ini peserta diberikan *energizer* berupa *bear dance*, kemudian diberikan materi, tugas individu, *debriefing*, dan refleksi diri. Indikator yang diharapkan muncul pada sesi ini adalah :

- a) Peserta mampu mempersempit alternatif pilihan karir yang telah dipilihnya dan pilihan tersebut sesuai dengan minat dan kemampuannya.
- b) Peserta menetapkan tujuan terkait karir tersebut.
- c) Peserta mampu memahami rencana jangka pendek dan rencana jangka panjang.

4) *Planning* (perencanaan)

Pada sesi ini peserta diberi tugas individu tentang perencanaan sesuatu, kemudian dilanjutkan dengan diskusi kelompok, *debriefing*, dan refleksi diri. Indikator yang diharapkan muncul pada sesi ini adalah :

- a) Peserta mampu membuat rencana untuk mencapai karir tersebut.
- b) Peserta mampu merencanakan langkah-langkah konkret yang harus dilakukan untuk mencapai karir tersebut.

5) *Pursuit of Achievement Goals* (Mengejar Target Karir)

Pada sesi ini peserta diberikan *energizer* lagi berupa tepuk anggota badan, dilanjutkan dengan pemberian kasus yang digunakan untuk diskusi para peserta yang membentuk kelompok, diberikan video potongan film 3 idiot, *feedback* dari kasus yang didiskusikan, penugasan individu, *debriefing*, dan refleksi diri. Indikator yang diharapkan muncul pada sesi ini adalah :

- a) Peserta menentukan hal-hal apa saja yang harus dilakukan ketika menemukan hambatan-hambatan dalam mencapai target karir.
- b) Peserta dapat menentukan rencana yang akan dilakukan jika ia berhasil dan gagal dalam mencapai target karirnya.

6) Perencanaan *Training Assignment*

Pada sesi ini peserta diajak membuat rencana tindakan demi suksesnya penerapan perencanaan karir yang dilakukan dengan mengidentifikasi potensi diri (kekuatan dan kelemahan), mengidentifikasi rencana aksi dalam kurun waktu tertentu berdasarkan skala prioritas, dan memonitor

realisasi tindakan. Indikator yang diharapkan muncul pada sesi ini adalah :

- a) Peserta dapat mengimplementasikan konsep-konsep perencanaan karir.
- b) Peserta dapat membuat perencanaan di dalam menerapkan metode perencanaan karir.

c. Babak Akhir

Pada babak akhir berupa penyimpulan dari seluruh rangkaian kegiatan pelatihan. Penyimpulan ini berisi harapan-harapan dari peserta, evaluasi dilaksanakan untuk melihat seberapa besar pengaruh pelatihan yang diberikan bagi karyawan terhadap peningkatan pengetahuan, kecakapan, dan ketrampilan terhadap perencanaan karir bagi para karyawan ataupun kemungkinan-kemungkinan tindak lanjut. Tahap akhir juga berupa penutupan pelatihan dengan menyampaikan ucapan terima kasih kepada pimpinan perusahaan yang telah memberikan kepercayaan dan kesempatan, peserta perusahaan dan kepada semua pihak-pihak yang telah membantu berjalannya proses pelatihan dengan harapan semoga pelatihan dapat memberikan manfaat yang diharapkan.

C. Pengaruh Pelatihan Perencanaan Karir (*Career Planning*) terhadap Motivasi Kerja Karyawan

Bekerja merupakan kebutuhan bagi setiap individu. Melalui bekerja, seseorang dapat menyediakan sumber dana, sumber aktivitas dan rangsangan,

sumber hubungan sosial, sarana untuk menyusun waktu dan pemenuhan diri serta aktualisasi diri. Untuk mendorong seseorang agar lebih giat bekerja, dibutuhkan adanya motivasi kerja. Motivasi kerja adalah sebuah dorongan manusia dalam melakukan suatu tugas kerja agar tercapainya tujuan. Selama bekerja, motivasi kerja mengalami perubahan-perubahan sebagai hasil interaksi antara tenaga kerja dengan lingkungan kerjanya. Individu mulai bekerja sebagai derajat motivasi kerja tertentu tergantung apa yang ia alami selama ia bekerja.

Karyawan sebagai manusia cenderung memiliki kebutuhan yang tak terhingga yang selalu bertambah dari waktu ke waktu dan selalu berusaha dengan segala kemampuan untuk dapat memuaskan kebutuhan tersebut. Pada umumnya motivasi seseorang bekerja adalah untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Begitu pula halnya dengan karyawan, mereka akan bekerja secara optimal untuk memenuhi kebutuhan mereka. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengerahkan daya dan potensi karyawan agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan (Timpe,1999:3). Dengan motivasi yang tepat para karyawan akan terdorong untuk berbuat semaksimal mungkin dalam melaksanakan tugasnya karena meyakini bahwa dengan keberhasilan organisasi mencapai tugas dan sasarannya, kepentingan-kepentingan anggotanya tersebut akan terpelihara pula. Masalah motivasi menyangkut unsur manusia, dimana manusia merupakan salah satu faktor produksi yang paling utama dibandingkan faktor produksi lainnya.

Secara teoritis dapat dijelaskan bahwa dalam sebuah perusahaan, karyawan memerlukan motivasi kerja yang baik untuk dapat bisa menghasilkan

kinerja yang maksimal. Pekerjaan karyawan JMC IT Consultan adalah berhubungan dengan teknologi informasi yang harus dituntut untuk memberikan inovasi sesuai dengan kebutuhan klien. Karena JMC IT Consultan adalah perusahaan yang membuat aplikasi *e-government* dan *videotron* yang kebanyakan kliennya adalah dari pemerintah daerah. Sehingga setiap kebutuhan *e-government* tiap daerah itu berbeda-beda dan para karyawan JMC IT Consultan dituntut untuk terus memberikan inovasi sesuai dengan kebutuhan klien. Dalam kondisi tuntutan pekerjaan yang menumpuk, terkadang seorang karyawan JMC IT Consultan terutama di departemen produksi, R&D (*Research & Development*), dan JMCP (Jogja Media Computer Pictures) dituntut untuk membuat inovasi yang baru sesuai dengan kebutuhan dari klien. Menurut salah satu orang karyawan JMC IT Consultan departemen produksi mengungkapkan bahwa terkadang klien minta dilayani dengan cepat. Contohnya adalah ketika sedang mengerjakan aplikasi pesanan klien tiba-tiba ada klien yang lain meminta tambahan menu pada aplikasi yang sudah mereka pakai dan itu itu dituntut harus diselesaikan dengan waktu yang cepat tanpa melihat bahwa mereka juga sedang melakukan pekerjaan yang lain. Hal tersebut menuntut karyawan harus terus mempunyai motivasi kerja agar dapat menghasilkan kinerja yang maksimal supaya tuntutan-tuntutan pekerjaan yang karyawan hadapi dapat diselesaikan. Karena dengan adanya motivasi kerja yang tinggi maka kinerja karyawan akan meningkat. Kinerja karyawan yang meningkat diharapkan karyawan dapat menghasilkan inovasi-inovasi yang digunakan untuk membuat sebuah aplikasi yang dibutuhkan oleh klien dan karyawan juga dapat menyelesaikan pekerjaan mereka dengan tepat waktu.

Perencanaan karir (*career planning*) mendorong para pekerja untuk bertumbuh dan berkembang tidak hanya secara mental intelektual akan tetapi juga dalam arti profesional. Manfaat ini sangat penting karena seseorang hanya mungkin meraih kemajuan apabila yang bersangkutan berusaha tumbuh dan berkembang dalam semua segi kehidupan dan penghidupannya. Pertumbuhan dan perkembangan itu akhirnya bermuara pada tekad seseorang untuk menjadi pekerja yang terbaik dalam bidangnya, apapun bidang yang ditekuninya.

Penelitian mengenai perencanaan karir (*career planning*) pernah dilakukan oleh Kullit (2004) yang menghasilkan bahwa adanya korelasi positif yang cukup kuat antara variabel perencanaan karir dengan motivasi kerja pada subjek penelitian salesman ($p < 0,01$). Berdasarkan penelitian tersebut perencanaan karir yang dilakukan dengan tepat akan memberikan keuntungan bagi karyawan, dan juga bagi organisasi (Moekijat, 1995:37). Jika perencanaan karir dalam organisasi kurang menjanjikan, maka karyawan tidak mempunyai semangat kerja yang tinggi, tidak termotivasi untuk bekerja dan bahkan akan meninggalkan organisasi tersebut (Hariandja, 2002:219). Namun sebaliknya, apabila perencanaan karir dalam sebuah organisasi memungkinkan organisasi itu untuk mengembangkan dan menempatkan karyawan dalam pekerjaan-pekerjaan yang sesuai dengan minat, kebutuhan dan tujuan karirnya, maka hal ini dapat menambah kepuasan dan pemanfaatan kemampuan karyawan secara optimal, demikian ungkap Moekijat (1995:37). Dengan kata lain, perencanaan karir itu dapat membantu mempertahankan dan meningkatkan motivasi kerja karyawan. Dengan adanya perencanaan dan pengelolaan karir serta manajemen sumber daya insani yang

efektif akan dapat meningkatkan produktivitas, loyalitas, kepuasan kerja dan motivasi kerja yang baik dari karyawan dalam perusahaan (Hariandja, 2002).

Pelatihan perencanaan karir (*career planning*) adalah metode intervensi yang diberikan kepada karyawan yang bertujuan agar karyawan bisa menambah motivasi kerjanya dalam bekerja. Motivasi kerja karyawan dipengaruhi oleh perencanaan karir yang tepat dalam sebuah organisasi. Melalui perencanaan karir yang tepat dalam organisasi akan memberikan berbagai dampak positif bagi karyawan, yaitu untuk dapat menempatkan diri sesuai dengan minat, kemampuan, kebutuhan, dan pilihan karir yang ingin dicapai. Setelah karyawan merasa bahwa pilihan karir yang direncanakan dapat tercapai, maka seorang karyawan akan termotivasi untuk bekerja agar dapat mencapai tujuan dan pilihan karirnya.

Pelatihan perencanaan karir (*career planning*) pada penelitian ini menggunakan pendekatan *experiential learning* yaitu dengan cara melibatkan peserta pelatihan secara langsung dengan “mengalami” dan “merasakan” akan lebih mudah dipahami dan akan diingat lebih lama. Sesi-sesi pada pelatihan perencanaan karir (*career planning*) mengacu pada dimensi perencanaan karir (*career planning*), yang dikemukakan oleh Zlate (Antoniu, 2010) yang meliputi : *Self Assessment* (Analisis Diri), *Exploring Opportunities* (Eksplorasi Peluang Karir), *Making decisions and Goal Setting* (Pengambilan Keputusan dan Penetapan Tujuan), *Planning* (Perencanaan), *Pursuit of Achievement Goals* (Mengejar Target Karir).

Untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan, perlu adanya pelatihan perencanaan karir (*career planning*) bagi para karyawan di JMC IT Consultan

dengan tujuan agar karyawan dapat mengidentifikasi dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan-tujuan karirnya. Perencanaan karir melibatkan pengidentifikasian tujuan-tujuan yang berkaitan dengan karir dan penyusunan rencana-rencana untuk mencapai tujuan tersebut. Menurut Nawawi (2005) perencanaan karir adalah dorongan (motivasi) untuk maju dalam bekerja di lingkungan suatu organisasi/perusahaan. Dengan demikian berarti juga merupakan motivasi untuk mewujudkan karir yang sukses. Menurut Mondy (2008) perencanaan karir berperan penting untuk memelihara kinerja yang termotivasi dan berkomitmen. Dengan adanya program perencanaan karir, dapat lebih meningkatkan dorongan atau motivasi kepada karyawan untuk lebih berprestasi dan memberikan kontribusi yang maksimal kepada perusahaan. Hal ini terjadi dikarenakan bahwa motivasi seseorang akan timbul apabila perencanaan karir yang ada di sebuah perusahaan sudah ada dan jelas untuk dapat dilaksanakan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Danu, 2014) menyatakan bahwa perencanaan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

Intervensi berupa pelatihan perencanaan karir (*career planning*) dalam penelitian ini bertujuan untuk membekali para karyawan di JMC IT Consultan pengetahuan dan keterampilan mengenai perencanaan karir (*career planning*) dengan aspek-aspek di dalamnya yang memiliki dampak pada pertumbuhan pada motivasi bekerja karyawan.

Contohnya pada aspek analisis diri, pada aspek ini karyawan mengeksplorasi kekuatan, kelemahan, target, minat, impian, dan nilai-nilai yang dimiliki oleh karyawan. Karyawan mereview kembali apa yang sudah dicapai,

sedang dilakukan, dan akan dilakukan di masa mendatang. Karyawan menfokuskan dirinya pada saat ini dan masa depan.

Selanjutnya karyawan mempunyai aspek eksplorasi peluang karir. Karyawan mencari dan mengeksplorasi berbagai peluang di sekitarnya di dalam maupun di luar perusahaan. Karyawan perlu mengetahui langkah-langkah untuk mendapatkan peluang tersebut dan melihat beberapa pilihan yang ada. Karyawan harus mempertimbangkan peluang yang ada untuk pengembangan karirnya.

Aspek pengambilan keputusan dan penetapan tujuan, Karyawan menetapkan tujuan karir jangka pendek dan jangka panjang yang berhubungan dengan posisi profesional yang bersangkutan, tingkat kompetensi yang diperlukan, menetapkan langkah-langkah ke depan, belajar keterampilan baru. Tujuan-tujuan ini dibahas dengan manajer dan dicatat dalam rencana pengembangan individu.

Aspek selanjutnya adalah perencanaan, Pada tahap ini, karyawan menyaring pengetahuan dan informasi yang sudah dipahami tentang diri sendiri dan peluang karir, serta membuat rencana karir. Oleh karenanya, karyawan perlu mengingat kembali impiannya dan menetapkan target berdasarkan hasil analisis diri dan eksplorasi peluang.

Aspek yang terakhir adalah mengejar target karir. Ketercapaian target dalam rencana yang telah dibuat tergantung pada komitmen karyawan. Oleh karenanya, karyawan perlu melakukan kegiatan yang dapat mendekatkan pada target tersebut dengan membagi rencana-rencana tersebut dalam aktivitas-aktivitas kunci untuk tiap minggu serta selalu melihat kesempatan yang ada. Tahapan untuk

melakukan rencana tindakan melibatkan kebutuhan untuk menambah wawasan dan pengembangan diri.

Pelatihan perencanaan karir ini karyawan dapat mengidentifikasi dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan-tujuan karirnya. Perencanaan karir melibatkan pengidentifikasian tujuan-tujuan yang berkaitan dengan karir dan penyusunan rencana-rencana untuk mencapai tujuan tersebut. Penyusunan perencanaan karyawan tersebut mengacu mengacu pada dimensi perencanaan karir (*career planning*), yang dikemukakan oleh oleh Zlate (Antoniou,2010) yang meliputi : *Self Assessment* (Analisis Diri), *Exploring Opportunities* (Eksplorasi Peluang Karir), *Making decisions and Goal Setting* (Pengambilan Keputusan dan Penetapan Tujuan), *Planning* (Perencanaan), *Pursuit of Achievement Goals* (Mengejar Target Karir). Diharapkan pelatihan perencanaan karir (*career planning*) ini sebagai pengetahuan karyawan tentang perencanaan dan jenjang karir di perusahaan untuk meningkatkan motivasi kerja dan dapat menerapkannya dalam dunia kerja sehingga akan berdampak positif pada kinerja organisasi secara keseluruhan.

D. Landasan Teori

Motivasi merupakan indikator yang membuat seorang karyawan lebih puas dalam menjalankan aktivitasnya. Motivasi kerja dapat menjadi pendorong yang ada dalam diri manusia dan dapat mengarahkan perilakunya untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya (Panggalih & Zulaicha, 2012).

Motivasi sangat penting karena dengan motivasi diharapkan karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi (Hasibuan, 2007). Memotivasi orang untuk bekerja dengan baik merupakan salah satu problem pokok dalam setiap organisasi. Dalam lingkungan organisasi, ini bukan tugas yang mudah. Karena banyak orang hanya mendapatkan kepuasan pribadi dari pekerjaan mereka dan mempunyai rasa berprestasi dan inovasi yang belum optimal (Ramadhian, 2006). Adanya motivasi dalam melakukan suatu pekerjaan akan menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Kuat dan lemahnya motivasi kerja seseorang akan menentukan besar kecilnya prestasi (Anoraga, 2001).

JMC IT Consultan merupakan perusahaan di bidang IT yang produknya adalah membuat suatu aplikasi. Untuk membuat suatu aplikasi karyawan dibutuhkan inovasi dan kreativitas dari karyawan agar produk yang mereka hasilkan dapat dipergunakan dengan maksimal oleh para klien. Untuk dapat berinovasi dan berkreaitivitas karyawan membutuhkan motivasi ketika bekerja. Dengan motivasi kerja inilah para karyawan dapat membuat produk aplikasi yang modern dan efisien sehingga klien dapat mempergunakannya secara maksimal.

Peneliti mengambil motivasi kerja karena motivasi kerja merupakan indikator yang membuat seorang karyawan lebih puas dalam menjalankan aktivitasnya. Motivasi kerja dapat menjadi pendorong yang ada dalam diri manusia dan dapat mengarahkan perilakunya untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya (Panggalih & Zulaicha, 2012). Motivasi berkaitan dengan faktor-faktor yang mendorong, mengarahkan, mempertahankan perilaku

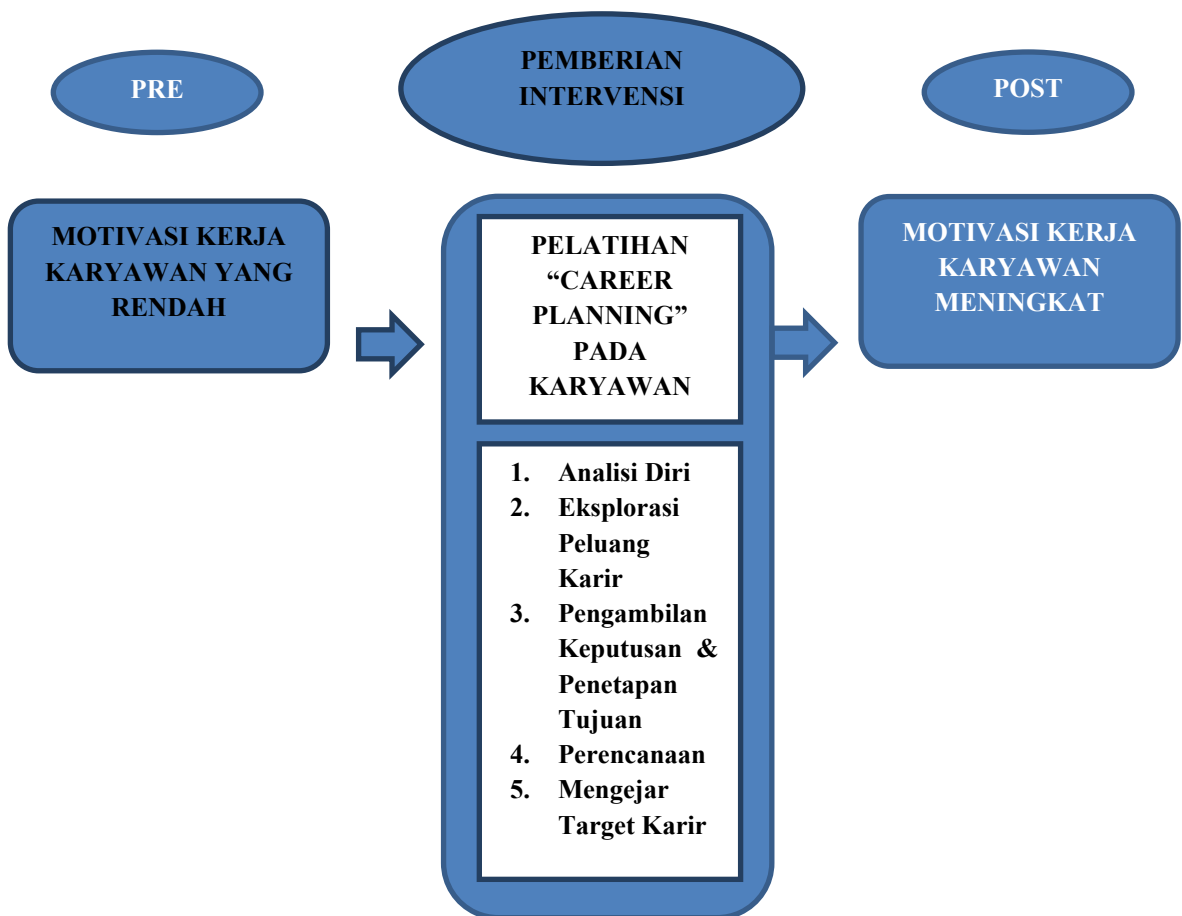
seseorang. Selain itu motivasi juga merupakan suatu konsep yang kompleks dan mempengaruhi seseorang dalam berinteraksi dengan lingkungan kerjanya, sehingga tinggi rendahnya produktifitas seseorang dalam bekerja dipengaruhi seberapa besar motivasi yang dihasilkannya.

Penelitian dilakukan oleh Wahyudi (2003) dalam tesisnya yang berjudul Pengaruh Perencanaan Karir Terhadap Motivasi Kerja Hakim Pengadilan Negeri Klas IA Jakarta Pusat, Pengadilan Negeri IB Sukabumi Dan Pengadilan Negeri Klas II Subang dalam penelitiannya penulis ingin Melihat hubungan dan pengaruh perencanaan karir dengan motivasi kerja hakim pengadilan negeri klas IA Jakarta Pusat, Pengadilan Negeri klas IIB Sukabumi dan Pengadilan Negeri klas II Subang. Penelitian ini dilakukan pada hakim yang bertugas di pengadilan negeri klas IA Jakarta Pusat sebanyak 23 orang, Pengadilan negeri IB Sukabumi sebanyak 7 orang, dan Pengadilan Negeri 9 orang. Dalam penelitian ini sampel yang digunakan adalah sampel populasi yang artinya jumlah sampel sama dengan jumlah populasi. Hasil dari penelitian ini adalah hubungan antara variabel perencanaan karir dengan motivasi kerja pada tingkat kepercayaan sebesar 99% mempunyai koefisien korelasi sebesar 0,648. Koesfisien korelasi tersebut bernilai positif yang berarti bahwa hubungan antara perencanaan karir dengan motivasi kerja hakim pada tingkat kepercayaan 99% adalah positif dengan tingkat hubungan yang kuat.

Pada penelitian ini, peneliti memberikan intervensi pelatihan perencanaan karir (*career planning*) kepada para karyawan JMC IT Consultan dengan tujuan agar karyawan dapat meningkatkan motivasi kerja para karyawan di tempat kerja

melalui aspek-aspek perencanaan karir (*career planning*) setelah karyawan mengikuti pelatihan perencanaan karir (*career planning*).

Berikut ini adalah kerangka berpikir penelitian yang digunakan dalam penelitian ini :



Gambar 4. Kerangka Berpikir Penelitian

E. Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini adalah terdapat perbedaan motivasi kerja pada karyawan setelah diberikan pelatihan perencanaan karir (*career planning*) kepada (kelompok eksperimen) dengan (kelompok kontrol) yang tidak diberikan pelatihan perencanaan karir (*career planning*).

1. Adanya perbedaan motivasi kerja pada KE dan KK sesudah pelatihan perencanaan karir (*career planning*). Motivasi kerja pada KE setelah pelatihan perencanaan karir (*career planning*) lebih tinggi dibandingkan dengan motivasi kerja pada KK yang tidak diberi pelatihan.
2. Adanya perbedaan motivasi kerja pada KE antara sebelum dan sesudah pelatihan perencanaan karir (*career planning*). Motivasi kerja pada KE setelah pelatihan perencanaan karir (*career planning*) lebih tinggi dari pada sebelum pelatihan perencanaan karir (*career planning*).