

PENGEMBANGAN KARIER SEBAGAI MOTIVATOR KERJA KARYAWAN

Laksmi Sito Dwi Irvianti¹

ABSTRACT

Regarding the importance of employee's work motivation and how it affects the productivity and the performance of the employees and the company, it's necessary to have certain ways to maintain the motivation, in order to have a better performance. One of the ways is providing career development program for the employees.

Keywords: *career development, work motivation*

ABSTRAK

Mengingat pentingnya motivasi kerja karyawan, karena mempengaruhi produktivitas serta kinerja karyawan dan perusahaan, maka diperlukan cara-cara tertentu agar karyawan dapat terus termotivasi untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik. Salah satu cara yang dapat dilakukan adalah dengan menyediakan program pengembangan karier bagi karyawan.

Kata kunci: *pengembangan karier, motivasi kerja*

¹ Staf Pengajar Fakultas Ekonomi, Univ. Pelita Harapan, Jakarta, dan UBiNus, Jakarta

PENDAHULUAN

Manusia merupakan unsur yang paling penting dalam suatu perusahaan karena manusialah yang mengelola seluruh sumber daya yang dimiliki sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Setiap orang dalam bekerja tidak semata-mata mencari nafkah untuk memenuhi kebutuhan hidupnya namun juga untuk memperoleh karier yang baik dalam hidupnya. Oleh karena itu, perusahaan tidak hanya sekedar memberikan pekerjaan tetapi juga karier bagi karyawannya.

Salah satu usaha yang dilakukan perusahaan dalam rangka memberikan karier bagi karyawannya adalah dengan melaksanakan perencanaan dan pengembangan karier yang baik bagi karyawannya. Selain itu, program pengembangan karier dipandang sebagai salah satu cara meningkatkan motivasi kerja karyawan yang akan menguntungkan perusahaan pada akhirnya.

PEMBAHASAN

Pengembangan Karier

Dalam hidupnya, seseorang tentu menginginkan keberhasilan. Salah satunya adalah keberhasilan dalam bekerja yang ditandai dengan oleh kemajuan kariernya. Kemajuan karier seseorang merupakan salah satu motivasi yang menonjol untuk berpartisipasi aktif dalam suatu organisasi. Karier adalah semua pekerjaan yang dimiliki seseorang semasa hidupnya (Werther-Davis, 1996). Karier juga dipandang sebagai pengalaman kerja yang dimiliki seseorang secara terus-menerus sepanjang masa (Milkovich & Boudreau, 1997). Dari definisi tersebut dapat terlihat bahwa karier dapat dipandang dari sudut individu maupun dari sudut organisasi. Kombinasi kebutuhan, nilai, dan bakat akan bertindak sebagai 'pemandu' seseorang pada satu atau beberapa jenis karier yang berhubungan.

Bagi perusahaan, tugas untuk mengembangkan karyawan tidak berhenti setelah karyawan diberikan pendidikan dan latihan untuk menyelesaikan tugasnya. Manajer SDM yang baik harus melihat jauh ke depan, di luar tugasnya sekarang. Oleh sebab itu, perhatian terhadap pengembangan karier dalam jangka panjang harus meliputi pengembangan terhadap karyawan secara luas dan dilakukan perusahaan secara kontinu.

Kebutuhan untuk merencanakan dan mengembangkan karier muncul baik dari sisi perusahaan maupun karyawan. Dengan program pengembangan karier berarti perusahaan telah mempersiapkan sumber daya manusia yang andal untuk memenuhi kebutuhan perusahaan dalam jangka panjang. Selain itu, perusahaan tidak perlu tergantung terhadap proses rekrutmen apabila ada posisi kosong yang harus segera diisi. Tidak adanya perhatian yang memadai dari pihak perusahaan terhadap pengembangan karier karyawan akan menimbulkan berbagai masalah yang akan menurunkan kinerja perusahaan.

Pengembangan karier adalah suatu proses yang melalui proses tersebut seseorang menjadi lebih perhatian terhadap atribut yang berkaitan dengan karier dan tahapan yang memberikan kontribusi terhadap pencapaian karier ke tingkat puncak (Dessler, 2003). Pengembangan karier

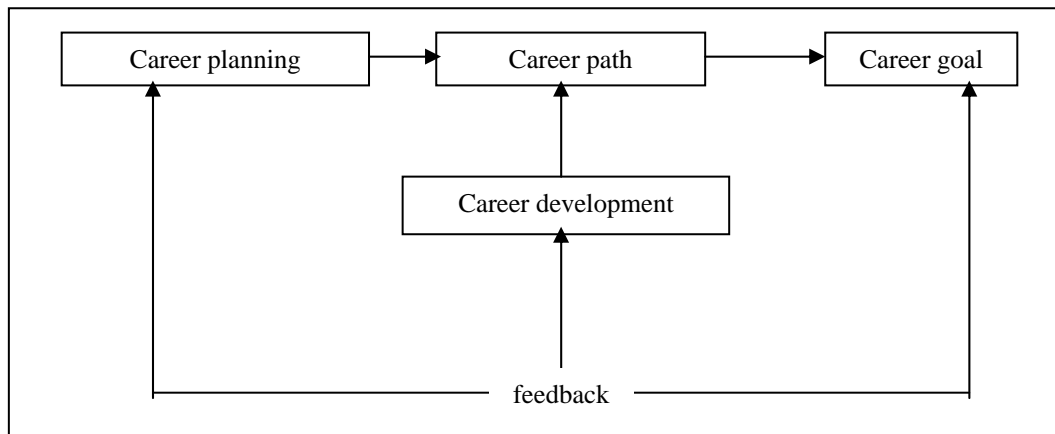
juga terdiri dari tindakan atau langkah yang diambil oleh individu untuk mencapai tujuan karier (Werther-Davis, 1997). Dari definisi tersebut diketahui bahwa program pengembangan karier adalah suatu program yang formal dan terstruktur yang dilakukan perusahaan. Dilihat dari sudut pandang perusahaan, pengembangan karier memiliki tiga tujuan sebagai berikut.

1. untuk memenuhi kebutuhan akan SDM sekarang dan dimasa yang akan datang;
2. untuk menginformasikan jalur karier yang ada di perusahaan;
3. untuk mengintegrasikan program SDM yang ada dengan rencana perusahaan.

Jika tujuan karier telah ditetapkan dan komitmen untuk mencapainya telah dibuat maka beberapa tindakan untuk pengembangan karier sangat diperlukan, misalnya sebagai berikut.

1. *Job performance* merupakan langkah penting untuk pengembangan karier karena tanpa kinerja yang baik tujuan karier tidak akan tercapai.
2. *Exposure* yang berarti dikenal oleh atasan atau orang yang membuat keputusan tentang promosi, transfer, dan peluang karier lain. Tanpa *exposure*, seseorang yang memiliki kinerja yang baik mungkin tidak mendapatkan peluang untuk mencapai tujuannya.
3. *Networking* merupakan *exposure* yang didapatkan dari luar perusahaan. Ketika seseorang merasa bahwa kariernya tidak berkembang atau mengalami *layoff* maka *networking* dapat membantu memberikan peluang kerja yang lebih baik.
4. *Resignation* atau pengunduran diri, mungkin dapat menjadi satu-satunya cara untuk mencapai tujuan karier ketika ada peluang karier yang lebih baik di luar perusahaan. Jika dilakukan dengan benar dan efektif, *resignation* akan diikuti dengan promosi, peningkatan kompensasi, serta menambah pengalaman dengan mempelajari hal-hal baru karena *resignation* merupakan bagian dari strategi karier.
5. *Mentor*, yaitu seseorang yang memberikan masukan dan informasi yang berkaitan dengan karier. Jika mentor tersebut dapat menominasikan seorang karyawan untuk pengembangan karier seperti promosi, transfer, dan lain-lain maka mentor tersebut menjadi seorang *sponsor*, yaitu seseorang yang dapat menciptakan peluang pengembangan karier. Biasanya, sponsor seorang karyawan adalah atasan langsung.
6. *Subordinate* atau bawahan, kinerja seorang manajer tergantung dari kinerja bawahannya sehingga bawahan juga berperan dalam pengembangan karier seorang manajer.
7. Pengalaman internasional.

Memang menyediakan suatu manajemen karier yang baik merupakan tanggung jawab perusahaan namun pengembangan karier bukan hanya tanggung jawab perusahaan semata. Masing-masing individu juga memiliki tanggung jawab untuk dapat meningkatkan kariernya sesuai bakat, minat, keahlian, dan prestasi kerja yang dimiliki.



Gambar 1 A System View of Career Planning and Development

Pengembangan karier dapat dibedakan menjadi dua macam.

1. Vertikal → melalui promosi.
Promosi adalah kegiatan pemindahan karyawan, dari satu jabatan kepada jabatan lain yang lebih tinggi. Dengan demikian, promosi akan selalu diikuti tugas, tanggung jawab, dan wewenang yang lebih tinggi dari jabatan sebelumnya.
2. Horizontal → melalui mutasi atau transfer.
Mutasi adalah kegiatan memindahkan karyawan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain yang dianggap setingkat atau sejajar. Mutasi merupakan kegiatan rutin perusahaan untuk dapat melaksanakan prinsip “*the right man on the right place*”.

Manajemen karier, terutama program pengembangan karier, juga terkait dengan program SDM lainnya sebagai berikut.

1. *Internal staffing*, karyawan perusahaan mendapat prioritas pertama untuk mengisi posisi kosong yang ada di perusahaan. Salah satu dampak positif dari *internal staffing* adalah meningkatnya motivasi kerja karyawan karena mereka merasa dihargai oleh perusahaan dengan diberikan peluang untuk mengembangkan karier .
2. Manajemen kinerja merupakan dasar dari program pengembangan karier .Tanpa adanya penilaian kinerja karyawan, program pengembangan karier tidak dapat dilaksanakan karena perusahaan memutuskan untuk memberikan promosi atau mutasi terhadap seseorang atas dasar kinerjanya.
3. Program pelatihan dan pengembangan karyawan.
4. Manajemen kompensasi karena peningkatan karier seseorang tidak hanya diikuti oleh peningkatan tanggung jawab dan wewenang tetapi juga penyesuaian atau peningkatan kompensasi.

Dalam kenyataannya, banyak masalah yang biasa dihadapi suatu perusahaan dalam melaksanakan program pengembangan karier, seperti berikut ini.

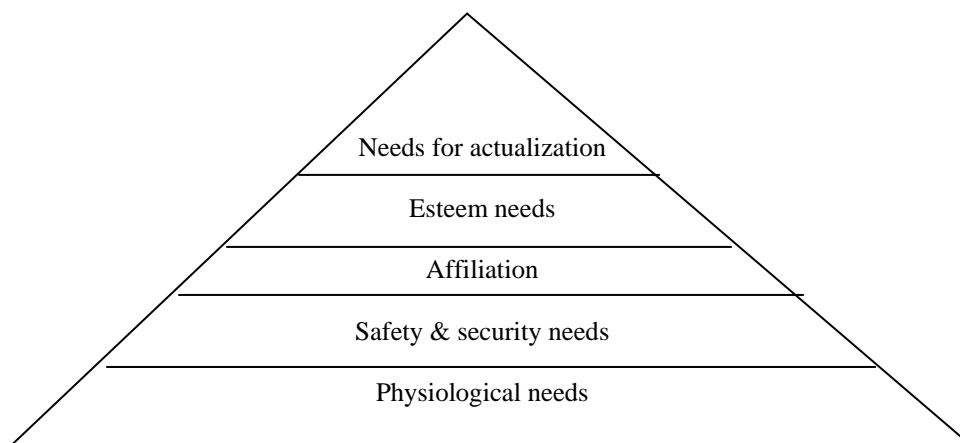
1. Tidak adanya manajemen kinerja atau sistem penilaian kinerja karyawan yang merupakan dasar dari program pengembangan karier .
2. Ada sistem penilaian kinerja karyawan tetapi dalam pelaksanaannya terjadi banyak bias atau penyimpangan sehingga tidak dapat mengukur kinerja karyawan yang sebenarnya.
3. Perusahaan tidak mempunyai visi ke depan untuk mengembangkan keahlian dan keterampilan karyawannya yang tercermin dari tidak adanya program pelatihan karyawan.
4. Tidak adanya suatu manajemen kompensasi yang baik.

Motivasi Kerja

Kata motivasi berasal dari kata “motif” yang merupakan daya dorong dan ekspresi kebutuhan bagi seseorang. Motif seseorang berbeda dengan motif orang lain, tergantung pada kebutuhan yang belum terpenuhi. Motif itulah yang melatarbelakangi perilaku seseorang untuk bertindak dalam mencapai suatu tujuan. Motivasi dapat didefinisikan sebagai dorongan yang dimiliki seseorang untuk bertindak karena seseorang tersebut ingin melakukan hal itu (Werther-Davis,1996). Kuat lemahnya motivasi seorang karyawan akan mempengaruhi prestasi kerja yang dihasilkan. Dari prestasi kerja tersebut ditentukan apakah karyawan tersebut akan mendapatkan imbalan atau hukuman.

Secara garis besar, teori motivasi dapat dibedakan menjadi dua kategori, teori kepuasan dan teori proses. Teori kepuasan memusatkan perhatian terhadap faktor di dalam individu yang mendorong, mengarahkan, mempertahankan, dan menghentikan perilaku. Teori proses menerangkan dan menganalisis bagaimana perilaku didorong, diarahkan, dipertahankan, dan dihentikan.

Teori kepuasan yang paling populer adalah teori motivasi Maslow yang menyatakan adanya hierarki kebutuhan setiap orang. Jika pada suatu waktu kebutuhan pada tingkat yang lebih rendah terpuaskan maka akan timbul kebutuhan yang lebih tinggi dan demikian seterusnya. Hierarki kebutuhan Maslow sebagai berikut.



Gambar 1 Hierarki Kebutuhan Maslow

1. *Physiological needs* merupakan kebutuhan pada tingkat terendah dalam hierarki kebutuhan yang terdiri dari kebutuhan akan makanan, minuman, pakaian, dan tempat tinggal.
2. *Safety and security needs*, yaitu kebutuhan akan keamanan, rasa tenteram, dan bebas dari rasa takut.
3. *Affiliation or accepted by others*, yaitu kebutuhan akan kasih sayang, persahabatan, dan interaksi.
4. *Esteem needs*, yaitu kebutuhan atas harga diri dan penghargaan dari pihak lain.
5. *Needs for self actualization*, yaitu kebutuhan akan perwujudan diri dan pencapaian cita-cita diri untuk dapat menunjukkan potensi atau kemampuan.

Selain teori Maslow, juga terdapat teori ERG dari Alderfer dan teori 2 faktor dari Herzberg yang termasuk dalam teori kepuasan. Tidak seperti Maslow, hierarki kebutuhan Alderfer hanya terdiri dari 3 set kebutuhan berikut ini.

1. *Eksistensi*, yaitu kebutuhan yang terpenuhi oleh faktor seperti makanan, gaji, kondisi pekerjaan.
2. *Keterkaitan (relatedness)*, yaitu kebutuhan akan hubungan interpersonal yang berarti.
3. *Pertumbuhan (Growth)*, kebutuhan yang terpenuhi dengan menciptakan kontribusi yang kreatif atau produktif.

Herzberg mengembangkan teori kepuasan yang disebut dengan teori 2 faktor. **Teori Herzberg** menyebutkan adanya *faktor higienis* atau *kondisi ekstrinsik* yang menyebabkan ketidakpuasan seperti upah, kondisi kerja, dan mutu supervisor. Faktor lainnya adalah *motivator* atau *kondisi intrinsik* yang bila terpenuhi akan menimbulkan motivasi yang kuat yang menghasilkan prestasi kerja yang baik. Teori motivasi yang disebutkan di atas menunjukkan bahwa setiap individu tidak akan puas hanya dengan terpenuhinya kebutuhan dasar tetapi akan terus berusaha memenuhi kebutuhan lain yang lebih tinggi.

Karier dan Motivasi Kerja

Bagaimana karier dapat dijadikan motivator untuk meningkatkan kinerja karyawan? Berdasarkan teori motivasi, manusia akan berusaha mencapai kebutuhan di tingkat yang lebih tinggi. Karyawan yang sudah merasa puas akan gajinya, karena dapat memenuhi kebutuhan dasar, akan termotivasi untuk memenuhi kebutuhan lain seperti aktualisasi diri. Mereka akan berusaha memperoleh peningkatan karier dan berusaha mencapai posisi tertinggi yang ada di perusahaan.

Karyawan yang termotivasi untuk meningkatkan kariernya, akan terus berusaha untuk bekerja dengan baik. Selain itu, mereka juga harus menyadari kekurangan yang terdapat dalam dirinya, bagaimana mengatasi kekurangan tersebut, dan apa yang harus dilakukan untuk meningkatkan dan mengembangkan keahlian dan bakat yang dimiliki. Walaupun secara teoritis pengembangan karier dapat memotivasi karyawan, kenyataan dalam dunia kerja tidaklah selalu sesuai dengan teori. Masih banyak perusahaan yang tidak menyediakan program pengembangan karier sehingga yang diberikan hanyalah pekerjaan bukan suatu karier. Bagi sebagian orang, dapat mencapai puncak karier merupakan suatu kebanggaan tersendiri dan hal itulah yang memacu seseorang untuk terus berprestasi baik. Oleh sebab itu, perusahaan perlu memiliki suatu manajemen karier yang baik yang dapat mengembangkan potensi karyawannya.

PENUTUP

Simpulan

1. Sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan adalah aset yang berharga karena seluruh kegiatan operasional perusahaan dilakukan oleh manusia. Pencapaian tujuan perusahaan juga tergantung dari sumber daya manusia yang dimiliki. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk selalu menjaga dan meningkatkan motivasi kerja karyawannya.
2. Salah satu cara yang dapat dilakukan perusahaan untuk meningkatkan motivasi karyawan adalah dengan memberikan karier, bukan hanya pekerjaan, bagi karyawannya. Untuk itu, perusahaan perlu memiliki suatu manajemen karier yang baik.
3. Pengembangan karier tidak semata-mata tanggung jawab perusahaan namun juga tanggung jawab masing-masing individu. Individu harus dapat melihat peluang yang ada untuk peningkatan karier mereka, mengetahui apa kelemahan dan kelebihanannya sehingga dapat menentukan langkah yang harus diambil untuk mengembangkan kariernya.

DAFTAR PUSTAKA

Dessler, Gary. *Human Resource Management*. 9th edition. Prentice-Hall. 2003.

Madura, Jeff. 2001. *Pengantar Bisnis*. 2nd edition. Penerbit Salemba Empat.

Milkovich, George and John Boudreau. 1997. *Human Resource Management*. 8th edition. Irwin.

Werther, William and Keith Davis. 1996. *Human Resources and Personnel Management*. 5th edition. McGraw-Hill.