

PEMOTIVASIAN PROGRAM PENGEMBANGAN KARIR DALAM UPAYA MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN

Suhada *)

ABSTRAK

Posisi pekerjaan yang diperoleh karyawan, pekerjaan yang sesuai dengan bakat, minat dan kemampuannya sangat mendukung program pengembangan karir. Juga turut dipengaruhi oleh motivasi manajemen suatu perusahaan. Jika sebuah perusahaan berorientasi pada program pengembangan karir, artinya karyawan dianggap sebagai asset yang berharga, yang harus diberi peningkatan pendidikan, diberi pelatihan, aktif dalam pengembangan dan dipertahankan dalam perusahaan.

Dalam upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan, manajemen dituntut untuk memberikan motivasi kepada karyawan. Adanya fasilitas dan program dalam pengembangan karir berupa pelatihan dan peningkatan pendidikan kejenjang lebih tinggi merupakan motivasi yang baik bagi karyawan sehingga mereka dapat menunjukkan kinerja juga loyalitasnya pada perusahaan.

Kata kunci: Motivasi, program pengembangan karir, kinerja

1. Pendahuluan

Kompetesi global yang semakin intensif, deregulasi dan kemajuan teknik mencetuskan ide-ide inovatif, membuat banyak perusahaan tidak dapat bertahan dalam persaingan. Fenomena tersebut mengimplikasikan bahwa praktek dan kebijakan manajemen sumber daya manusia dapat memainkan suatu peranan penting dalam mendorong loyalitas karyawan pada perusahaan. Sehingga perusahaan dapat menanggapi ide kreatif dan inovatif dari para karyawannya. Inovatif, kreatif dan kompetitif merupakan indikasi seorang karyawan yang berprestasi.

Menurut Handoko, faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja karyawan antara lain motivasi, kepuasan kerja, tingkat stres, kondisi fisik pekerjaan, sistem kompensasi, desain pekerjaan, aspek ekonomi, aspek teknis dan aspek perilaku karyawan. Motivasi merupakan faktor penentu yang berperan aktif dalam setiap aktivitas yang dilakukan oleh karyawan. Untuk mengembangkan karir dibutuhkan motivasi dari dalam dan luar diri

karyawan itu sendiri. Seseorang berperilaku atau melakukan aktivitas karena adanya motivasi yang menjadi faktor penyebab yang melatarbelakanginya atau ada alasannya. Faktor pendorong ini membuat seseorang untuk berperilaku atau beraktivitas sebagai upaya mencapai tujuan yang diinginkannya. Oleh karena itu sangat penting menstimulus timbulnya motivasi pada diri seseorang agar mau melakukan, bertindak, berperilaku atau beraktivitas untuk mencapai tujuan yang diinginkannya.

Program pengembangan karir karyawan yang ditandai dengan melanjutkan pendidikan kejenjang lebih tinggi, pelatihan dan keterampilan sangat diperlukan secara berkelanjutan menyesuaikan perkembangan zaman, agar perusahaan dapat mencapai target, profit maksimum, operasional perusahaan yang efektif dan efisien. Peranan seorang pimpinan juga dibutuhkan disini untuk memberikan motivasi agar karyawan dapat melaksanakan tugas-tugasnya dengan maksimal. Pengembangan karir

*) Dosen Tetap FE Univ-PGRI Plg

berupa pelatihan dan peningkatan jenjang pendidikan diharapkan dapat menjadikan karyawan bertanggung secara optimal terhadap perusahaan.

2. Motivasi Program Pengembangan Karir

Teori motivasi menurut Siswanto (2007:119) adalah keadaan jiwa dan sikap mental manusia yang memberikan energi, mendorong kegiatan (*moves*) dan mengarahkan atau menyalurkan perilaku kearah mencapai kebutuhan memberi kepuasan atau mengurangi keseimbangan. Dipertegas pendapat Munandar (2001) motivasi adalah suatu proses dimana kebutuhan-kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah pencapaian tujuan tertentu. Kebutuhan merupakan output dari diri seseorang menjadi lebih baik karena adanya motivasi. Misalnya setelah adanya kenaikan gaji, insentif yang lebih baik perusahaan seorang karyawan mau mengikuti pelatihan-pelatihan dalam pengembangan karirnya sehingga dapat promosi jabatan dan lebih berprestasi dalam bekerja.

Dari konteks diatas menurut Agus Mulyani (2004:23) prestasi kerja merupakan gabungan dari ketiga faktor penting yaitu 1) kemampuan dan minat seorang pegawai 2) kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran, 3) tingkat motivasi seorang karyawan. Semakin tinggi faktor tersebut dimiliki karyawan maka makin besar prestasi kerja yang akan dilakukan oleh karyawan. Sumber daya yang berkualitas merupakan *competitif advantage* dari perusahaan. Pengelolaan SDM oleh perusahaan haruslah mendapatkan prioritas utama.

Menurut Herlan Suherlan (2010:1) Sumber daya manusia mempunyai peran baru diantaranya:

- a) pendorong produktivitas
- b) membuat perusahaan menjadi lebih tanggap terhadap inovasi produk dan perubahan teknologi
- c) menghasilkan jasa yang unggul
- d) membangun komitmen karyawan
- e) semakin pentingnya sumber daya manusia dalam mengembangkan dan mengimplementasikan strategi

Melalui *planning* sumber daya manusia merupakan fungsi awal kegiatan departemen SDM. Kebutuhan SDM dan analisis pekerjaan yang merinci orang dengan kualifikasi tertentu, selanjutnya proses *rekrutment*, *selection* dan *orientasi*. Biodata dan prefensi karir karyawan selajutnya di proses penilaian karyawan yang akan dipergunakan sebagai media umpan balik untuk perencanaan dan konseling bagi karyawan.

Pengertian dan tujuan pelatihan menurut Barry Cushway (1994:114), pelatihan suatu proses pengajaran keahlian dan memberikan pengetahuan yang perlu serta sikap supaya mereka dapat melaksanakan pekerjaan yang memberikan pengetahuan dengan subjek tertentu secara umum, karena pelatihan memusatkan diri pada kebutuhan secara khusus dengan tujuan memperbaiki kinerja karyawan.

Pada saat ini ada kecenderungan program pengembangan karir diberikan kepada karyawan profesional, karyawan teknis dan manajerial serta untuk karyawan yang berminat saja. Pengembangan karir yang efektif jika motivasi itu muncul dari diri sendiri dan didukung oleh atasan langsung. Terkadang seseorang memiliki lebih dari satu pekerjaan dalam satu tahun hal ini tentunya dapat menghambat

pengembangan karirnya. Riset Amerika menyatakan beberapa responden menjawab bahwa mereka rata-rata memiliki delapan jenis pekerjaan sepanjang karirnya bekerja, menurut mereka itulah yang disebut karir.

Herlan Suherlan (2010:4) menyatakan karir sebagai tahap-tahap perkembangan pengalaman kerja seseorang selama masa kerjanya. Karir seseorang banyak ditentukan oleh bagaimana kebijakan dan komitmen organisasi terhadap karyawannya yang dapat dilihat dalam hal-hal berikut:

1. Sejauhmana rekrutmen dibatasi hanya pada lini jabatan tingkat bawah
2. Sejauhmana kesempatan promosi ke jabatan yang lebih tinggi dari dalam
3. Sejauhmana terbuka kesempatan pelatihan dan pengembangan pada setiap lini
4. Sejauhmana komitmen perusahaan terhadap jaminan kelangsungan kerja (*job security*) karyawan.

Jika sebuah perusahaan berorientasi pada karir seperti ini maka karyawan dianggap sebagai asset yang berharga, yang harus diberi peningkatan pendidikan, diberi pelatihan, aktif dalam pengembangan dan dipertahankan dalam perusahaan. Bentuk pengembangan karir melalui pelatihan, ciri-ciri pelatihan yang efektif menurut Bambang Kusriyanto (2001:78) meliputi hal-hal berikut ini:

- a. Memiliki sasaran yang jelas dan hasilnya sebagai tolak ukur
- b. Disajikan oleh tenaga pengajar yang cukup
- c. Sesuai dengan latar belakang teknik permasalahan dan daya tangkap peserta
- d. Menggunakan metode yang tepat guna
- e. Melibatkan keterlibatan aktif peserta

f. Disertai dengan desain penelitian
Program pengembangan karir yang diperoleh karyawan melalui pelatihan hendaknya dapat mencapai sasaran berikut ini:

1. Karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan tepat waktu
2. Penggunaan bahan baku lebih irit
3. Penggunaan tenaga mesin lebih tahan lama dan tidak gampang rusak
4. Angka kecelakaan kerja karyawan dapat dihindari
5. Tanggungjawab karyawan terhadap pekerjaan menjadi lebih besar
6. Biaya produksi yang dikeluarkan dapat ditahan seminimal mungkin
7. Kelangsungan hidup perusahaan dapat terjamin.

Setelah karyawan mengikuti pelatihan tentunya program pengembangan karir karyawan akan lebih gampang, perusahaan lebih mudah memilih karyawan mana yang prioritas di promosikan jabatannya. Karyawan yang mengikuti syarat-syarat untuk program pengembangan karir dianggap lebih berkualitas dibanding mereka yang tidak mengikuti program pengembangan karir. Hal ini sebagai konsekuensi manajer dalam melaksanakan roda bisnisnya. Mampu memberikan kompensasi yang lebih bagi karyawan yang memiliki prestasi kerja yang baik. Salah satu strategi yang harus diimplementasikan oleh pihak manajemen adalah membuat perencanaan dan pengembangan karir bagi seluruh karyawan selama mereka bekerja di perusahaan. Untuk sebagian karyawan kepastian karir merupakan hal yang sangat penting karena mereka tahu posisi yang tertinggi yang akan mereka capai. Hal lazim di suatu perusahaan, sumber daya manusia dengan posisi yang tinggi tentunya akan diimbangi oleh kompensasi yang memadai, hal ini

merupakan salah satu motivasi bagi mereka untuk menunjukkan prestasi kerja yang maksimal dan berusaha terus meningkatkan kemampuannya sehingga loyal kepada perusahaan.

Diawal telah dijelaskan bahwa prestasi kerja merupakan gabungan dari ketiga faktor penting berupa kemampuan dan minat seorang pegawai, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran, serta tingkat motivasi seorang karyawan. Semakin tinggi faktor tersebut dimiliki karyawan maka makin besar prestasi kerja yang akan dilakukan oleh karyawan. Motivasi yang kuat tentunya akan menghasilkan prestasi yang tinggi, sebaliknya seseorang yang tidak memiliki motivasi sealmnya akan tertinggal. Tinggi rendahnya motivasi dinilai dari aspek berikut ini:

1. prestasi kerja,
2. rasa tanggung jawab,
3. kesetiaan dan pengabdian,
4. prakarsa
5. kejujuran
6. disiplin
7. kerjasama
8. dan kepemimpinan

Pengembangan dan pelatihan adalah istilah-istilah yang kadang-kadang digunakan secara bergantian. Secara tradisional, pengembangan dilihat sebagai kegiatan yang biasanya diasosiasikan dengan para manajer yang mempunyai pandangan tentang masa depan. Pengembangan karir secara keseluruhan dianggap krusial. Pengembangan ini dicerminkan dalam komitmen terhadap *multiskilling* dan mode operasi (cara kerja yang fleksibel). Timbul pemahaman bahwa sumber daya itu berharga dan harus dikembangkan jika organisasi ingin tetap mempekerjakan dan tetap mengharapkan komitmen mereka saat bekerja. Seorang manajerpun sekalipun perlu senantiasa dilatih

karena mereka juga membutuhkan keterampilan atau kemampuan operasional, terlepas dari kualitasnya (misalnya kreativitasnya, sintesis, kemampuan abstraksi, pengembangan pribadi) yang diasosiasikan dengan pengembangan manajemen. Seorang karyawan yang memiliki motivasi untuk mengembangkan karirnya maka berperilaku dan mengikuti semua tantangan yang ada. Motivasi tersebut timbul dari dalam diri dan lingkungan perusahaan. Program pengembangan karir yang diperoleh dari pelatihan berguna untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan. Keberhasilan seorang karyawan dalam menyerap ilmu dari program pengembangan karir dapat dilihat dari prestasi kerjanya. Semakin seseorang tersebut mampu bersaing maka dia akan terus mampu meningkatkan kinerjanya. Peluang karir seseorang akan terus meningkat jika seseorang tersebut tidak pernah berhenti belajar dan menunjukkan dedikasinya melalui prestasi atau kinerja.

3. Kinerja Karyawan

Kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Kinerja juga dapat diartikan sebagai suatu kemampuan kerja, prestasi yang diperlihatkan atau yang dicapai dalam melaksanakan suatu fungsi pekerjaan dalam suatu periode tertentu. Dipertegas pendapat Amstrong dan Baron (1998:15) kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategi organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi. Dengan kinerja

organisasi dapat mengevaluasi prestasi kerja karyawan. Sehingga dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan pekerjaan. Kinerja karyawan dapat tercapai jika telah memenuhi enam kriteria berikut:

- a. Kualitas (*quality*) yaitu tingkatan proses atau hasil diperoleh dengan sempurna, tampilan kerja secara ideal dan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.
- b. Kuantitas (*quantity*) yaitu jumlah yang dihasilkan, jumlah unit, siklus dan kegiatan yang lengkap dibandingkan dengan standar.
- c. Ketepatan waktu (*timeliness*) yaitu tingkatan dimana antar kegiatan dengan hasil yang diproduksi dapat diselesaikan tepat waktu atau lebih awal khususnya antara koordinasi dengan keluaran yang lain, sedapat mungkin memaksimalkan waktu untuk kegiatan.
- d. Efektivitas biaya (*cost effectiveness*), yaitu tingkatan penggunaan sumber daya yang ada di organisasi dapat dioptimalkan, seperti sumber daya uang, teknologi dan material.
- e. Kebutuhan supervisi (*Need For Supervision*) yaitu, tingkatan dimana kinerja dapat membawa suatu fungsi kerja tanpa mengulang kembali seperti dengan bantuan supervisi atau membutuhkan *intervensi* untuk mencegah output yang merugikan
- f. Dampak hubungan interpersonal (*Interpersonal Impact*) yaitu, tingkatan dimana kinerja mampu meningkatkan perasaan, penghargaan diri, keinginan yang baik dan kerjasama antara sesama pekerja dan sub ordinat lainnya.

Manajer akan menggunakan enam kriteria di atas dalam menilai karyawannya memiliki kinerja atau tidak. Semakin tinggi faktor pendukung

yang memotivasi program pengembangan karir maka makin tinggi pula kinerja karyawan. Pengukuran terhadap kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat deviasi dari rencana yang telah ditentukan apakah hasil kinerja telah tercapai sesuai dengan yang diharapkan. Pengukuran kinerja yang tepat dapat dilakukan dengan cara:

- a. Memastikan bahwa persyaratan yang diinginkan pelanggan telah terpenuhi
- b. Mengusahakan standar kinerja untuk menciptakan perbandingan
- c. Mengusahakan jarak bagi orang untuk memonitor tingkat kinerja
- d. Menetapkan arti penting masalah kualitas dan menentukan apa yang perlu prioritas perhatian.
- e. Mempertimbangkan penggunaan sumber daya
- f. Mengusahakan umpan balik untuk mendorong usaha perbaikan.

Menurut Kreitner dan Kinichhi (2003:302) menyatakan bahwa orang yang melakukan pengukuran kinerja perlu memenuhi persyaratan diantaranya:

- a. Dalam posisi menagmati perilaku dan kinerja yang menjadi kepentingan individu
- b. Mampu memahami tentang dimensi atau gambaran kinerja
- c. Mempunyai pemahaman tentang format skala dan instrumennya
- d. Harus termotivasi untuk melakukan pekerjaan rating secara sadar.

Performance atau kinerja merupakan hasil kerja atau prestasi kerja yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategi organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi

4. Penutup

Dengan pendidikan dan pelatihan program pengembangan

karir dapat diwujudkan, misalnya dari pendidikan banyak hal tidak dipahami menjadi lebih paham karena proses pembelajaran. Pendidikan membimbing seseorang untuk dewasa dan bertanggung jawab akan pekerjaan yang merupakan motivasi meningkatkan kinerja. Program pengembangan karir juga dapat dibentuk dari pelatihan. Pelaksanaan pelatihan bertujuan untuk kemampuan, keterampilan dan membentuk kepribadian karyawan. Dengan kemampuan yang meningkat karyawan makin handal dalam mengatasi masalah dalam pekerjaan. Dengan keterampilan yang dimiliki karyawan dapat menghasilkan pekerjaan yang lebih baik.

Motivasi merupakan hal penting bagi karyawan untuk mengembangkan karirnya sehingga menjadi karyawan yang mampu menghasilkan yang terbaik untuk perusahaannya. Kinerja yang dihasilkan tidak hanya berguna bagi perusahaan tapi juga untuk karyawan itu sendiri, hasil yang diperoleh dapat berupa kepuasan kerja, kemauan, pengembangan diri, prestise dan aktualisasi diri.

DAFTAR PUSTAKA

- Bambang Kusyriyanto. 1992. *Meningkatkan Prestasi Kerja Karyawan*. PT.Pustaka Binawan Pressindo: Jakarta
- Cusway, Barry. 1994. *Human Resources Management*. Gramedia: Jakarta
- Siswanto, H.B. 2007. *Pengantar Manajemen*, Bumi Aksara: Bandung
- Suherlan, Herlan. 2011. "Pengaruh Program Pengembangan Karir Terhadap Kinerja karyawan" *Jurnal Pariwisata- STP Bandung*
- Mulyani, Agus. 2004. "Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Prestasi Kerja" *Media Wahana Ekonomika*. Vol 1 Nomor 2: 23-26
- Moekijat. 1990. *Latihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. BPFE: Yogyakarta