

**HUBUNGAN PELAKSANAAN PENGEMBANGAN KARIER  
TERHADAP MOTIVASI KERJA KARYAWAN DEPARTEMEN HUMAN  
RESOURCE PT PANASONIC SHIKOKU ELECTRONICS BATAM**

**SKRIPSI**

Diajukan Kepada Dekan Fakultas Psikologi UIN Malang Untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam memperoleh gelar sarjana psikologi (S. Psi)

**Oleh:**  
**Yogi Java Tri Hastomo**  
**NIM: 04410096**



**FAKULTAS PSIKOLOGI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) MALANG  
2009**

**HUBUNGAN PELAKSANAAN PENGEMBANGAN KARIER  
TERHADAP MOTIVASI KERJA KARYAWAN DEPARTEMEN HUMAN  
RESOURCE PT PANASONIC SHIKOKU ELECTRONICS BATAM**

**SKRIPSI**

**Oleh:  
YOGI JAVA TRI HASTOMO  
NIM: 04410096**



**FAKULTAS PSIKOLOGI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) MALANG**

**2009**

**LEMBAR PERSETUJUAN**

**HUBUNGAN PELAKSANAAN PENGEMBANGAN KARIER  
TERHADAP MOTIVASI KERJA KARYAWAN DEPARTEMEN HUMAN  
RESOURCE PT PANASONIC SHIKOKU ELECTRONICS BATAM**

**SKRIPSI**

**Oleh:  
Yogi Java Tri Hastomo  
04410096**

**Telah Disetujui Oleh:  
Dosen Pembimbing**

**Andik Rony Irawan, M. SI. Psi.**  
NIP: 150 294 454

Tanggal 04 April 2009

**Mengetahui,  
Dekan Fakultas Psikologi**

**Drs. Mulyadi, M. Pd.I**  
NIP: 150 206 243

## HALAMAN PENGESAHAN

### HUBUNGAN PELAKSANAAN PENGEMBANGAN KARIER TERHADAP MOTIVASI KERJA KARYAWAN DEPARTEMEN HUMAN RESOURCE PT PANASONIC SHIKOKU ELECTRONICS BATAM

### SKRIPSI

Disusun Oleh:  
Yogi Java Tri Hastomo  
04410096

Telah dipertahankan di depan dewan penguji  
Dan dinyatakan diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh  
Gelar Sarjana Psikologi (S. Psi)  
Pada tanggal 13 April 2009

#### Susunan Dewan Penguji

- |   |                           |
|---|---------------------------|
| 1. Drs. Mulyadi, M. Pd.I<br>(Penguji Utama)                 | .....<br>NIP: 150 206 243 |
| 2. Ali Ridho, M. Si<br>(Ketua Penguji)                      | .....<br>NIP: 150 377 261 |
| 3. Andik Rony Irawan, M. Si. Psi<br>(Sekretaris/Pembimbing) | .....<br>NIP: 150 294 454 |

**Mengetahui dan Mengesahkan**  
**Dekan Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Malang**

**Drs. Mulyadi, M. Pd.I**  
NIP: 150 206 243

## SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Yogi Java Tri Hastomo

NIM : 04410096

Fakultas : Psikologi

Judul Skripsi : HUBUNGAN PELAKSANAAN PENGEMBANGAN KARIER  
TERHADAP MOTIVASI KERJA KARYAWAN DEPARTEMEN  
HUMAN RESOURCE PT PANASONIC SHIKOKU ELECTRONICS  
BATAM.

Menyatakan bahwa skripsi tersebut adalah karya saya sendiri dan bukan karya orang lain, baik sebagian maupun keseluruhan, kecuali dalam bentuk kutipan yang telah disebutkan sumbernya.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan apabila pernyataan ini tidak benar, saya bersedia mendapatkan sanksi akademis.

Malang, 28 Maret 2009

Yang menyatakan,

Yogi Java Tri Hastomo

NIM: 04410096

## MOITO

*Kecerdasan dan karakter-*

*itu tujuan pendidikan sebenarnya*

*-Dr. Martien Luther King, Jr.*

## **PERSEMBAHAN**

*Dengan Penuh Cinta.....*

*Sebuah karya sederhana ini kupersembahkan kepada Ayahanda Suparno dan Ibundaku Sri Haswati tercinta, besar dan tulusnya kasih sayang serta pengorbanan yang selama ini diberikan kepada Ananda tidak akan dapat di ukur oleh sesuatu apapun di dunia ini.*

*Dan serta memotivasi penulis dengan berbagai cara, baik secara moril maupun materiil.*

*Buat kakak-kakakku Mas Rio, Mbak Melly dan Mas Alief*

*serta untuk saudara-saudaraku yang lainnya.....*

*Dan seluruh teman-temanku yang berada di UKM Jhepret Club, HIMMABA, Kost 47a dan teman-temanku Spartan Boy yang selalu memberikan support hingga selesainya penyusunan skripsi ini.*

## KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Puji syukur kehadiran Allah SWT atas segala limpahan nikmat dan rahmat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini yang berjudul “Pengaruh Pelaksanaan Pengembangan Karier Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Departemen Human Resources PT. Panasonic Shikoku Electronics Batam”. Penulisan skripsi ini merupakan tugas akhir dalam menempuh studi untuk mencapai gelar Sarjana Psikologi (S. Psi) Jurusan Psikologi Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri (UIN) Malang.

Penulis percaya bahwa kesempurnaan dan kebenaran hanyalah milik Allah SWT, sehingga penulis menyadari bahwa tulisan ini tentunya masih jauh dari kesempurnaan dan banyak kekurangan. Namun penulis berharap bahwa apa yang telah diselesaikan ini semoga dapat memberikan manfaat bagi Nusa dan Bangsa, khususnya untuk pembaca dan peneliti selanjutnya.

Sebagai hamba Allah yang jauh dari sempurna, penulis menyadari bahwa skripsi ini tidak ada artinya tanpa bimbingan-Nya serta bantuan dari banyak pihak sehingga memberikan hasil yang memuaskan. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis mendoakan kiranya Allah SWT membalas budi baik semua pihak dan menyampaikan rasa hormat dan terima kasih yang setulusnya kepada :

1. Bapak Prof. Dr. H. Imam Suprayogo, selaku Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Malang.

2. Bapak Drs. H. Mulyadi, M. Pd. I, selaku Dekan Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri (UIN) Malang.
3. Bapak Andik Roni Irawan, M. Si, selaku dosen pembimbing skripsi atas segala waktu, perhatian, saran, dan masukan yang telah diberikan selama proses penyusunan skripsi.
4. Bapak dan Ibu Dosen pengajar di Fakultas Psikologi UIN Malang. Terima kasih telah mengajarkan, membimbing dan memberikan ilmu-ilmunya yang sudah diberikan kepada penulis.
5. Bapak Hery Pranata, selaku Manager Department Human Resource PT. Panasonic Shikoku Electronics Batam yang telah memberikan perizinan penelitian kepada penulis, dan juga terima kasih kepada Bapak Fery, Bapak Aditya, Ibu Novita, Ibu Dwi dan Ibu Heni karena telah banyak membantu penulis dalam memberikan data. Dan seluruh karyawan PT. Panasonic Shikoku Electronics Batam, terima kasih atas bantuan dan kerjasama yang baik.
6. Ayahanda dan Ibunda (Suparno dan Sri Haswati) terima kasih yang telah mendidik, mencintai, membimbing, mengasuh, mendoakan dan dukungannya selama ini baik berupa moril ataupun materiil yang telah diberikan kepada Ananda.
7. Kakak-kakakku tercinta (Mas Rio, Mbak Melly dan Mas Alief), terima kasih banyak atas dukungannya, kasih sayang, perhatian dan doanya.
8. Semua teman-temanku angkatan 2004, serta adik-adik angkatan 2005-2006 Fakultas Psikologi, teman-teman 47A (Budi, B-nuh, Pae, Riko, Mbah, Andre, Alwi,

Ipank, dll) dan best friend (Pengky, Ama, Bahrin, Huda, Vj Yayan, Habib, Zakia, Inung, Donal, Beni, Nova, mas Wahyu dll.). Terima kasih atas semangat dan dukungan yang telah diberikan.

9. Sedulur-seduluriku Himpunan Mahasiswa Malang Alumni Bahrul 'Ulum (HIMMABA) dan khususnya mantan pengurus periode 2005-2006. Terima kasih atas dukungan dan doanya yang telah diberikan.
10. Seluruh anggota UKM Fotografi Jhepret Club UIN Malang. Khususnya Difoto VI, Difoto VII dan mantan pengurus periode 2006-2008. Terima kasih atas semangat, dukungan dan doa yang telah diberikan. Bravo JC....!
11. Serta semua pihak yang tidak sempat penulis sebutkan dalam skripsi ini, terima kasih banyak.

Untuk itu tidak ada kata lain yang bisa penulis sampaikan kepada semua pihak yang telah membantu penulis, melainkan hanya ucapan terima kasih beriring doa semoga Allah senantiasa melimpahkan rahmat dan karunia-Nya serta balasan atas kebajikan mereka. Amin.

Tentunya apabila dalam penulisan skripsi ini masih banyak kekurangan, oleh karenanya penulis mengharapkan kepada segenap pembaca untuk memberi saran yang membangun untuk kesempurnaan skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi penulis pada khususnya dan segenap pembaca umumnya.

Malang, 22 Maret 2009  
Penulis  
Yogi Java Tri Hastomo

## ABSTRAK

Yogi Java Tri H. 2009. Judul: "Hubungan Pelaksanaan Pengembangan Karier Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Departemen Human Resource PT. Panasonic Shikoku Electronics Batam". Skripsi Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri (UIN) Malang. Pembimbing: Andik Rony Irawan, M.si.

---

### **Kata Kunci: Pelaksanaan Pengembangan Karier, Motivasi Kerja.**

Karyawan merupakan bagian terpenting dari suatu perusahaan, karena karyawanlah yang menggerakkan maju mundurnya suatu perusahaan. Semangat dan kegairahan kerja karyawan dapat membawa kemajuan dan kemunduran suatu perusahaan. Oleh karena itu untuk meningkatkan semangat dan gairah kerja tersebut, perusahaan harus memotivasi karyawannya untuk bekerja lebih baik. Dan perusahaan harus mampu dalam memahami kebutuhan karyawannya, sehingga akan memunculkan sikap positif karyawan dalam bekerja. Salah satu upaya untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan adalah dengan melaksanakan pengembangan karier.

Karena perusahaan tentunya memiliki sebuah pola dan mekanisme dalam perencanaan dan pelaksanaan pengembangan karier yang berbeda-beda, sehingga dari pola dan system perencanaan pengembangan karier yang berbeda-beda itulah tingkat kepuasan pada pelaksanaan pengembangan karier karyawan muncul pada setiap individu. Kepuasan terhadap pelaksanaan pengembangan karier yang di maksud adalah sebuah ungkapan sikap atau perasaan baik senang maupun tidak senang yang dimanifestasikan melalui sikap kerja yang produktif. Sehingga akan mempengaruhi tingkat motivasi kerja maupun produktivitas kerja karyawannya.

Dari penelitian yang dilakukan dengan menggunakan analisis korelasi product moment Karl Person di dapat korelasi antar variabel dengan nilai 0.000 dengan taraf signifikansi 5% dengan subjek 77 orang maka diketahui  $r_{xy}$  0.577,  $t$  hitung 6.116 dan  $t$  tabel 1.992 berarti hipotesa yang diajukan peneliti diterima karena nilai  $t$  hitung lebih besar dari  $t$  tabel, maka  $H_0$  ditolak. Artinya, bahwa ada hubungan secara signifikan antara pelaksanaan pengembangan karier dengan motivasi kerja karyawan. Hal ini juga didukung dari hasil analisis data reliabelitas variabel X (Pelaksanaan Pengembangan Karier) sebesar 0.918, sedangkan untuk variabel Y (Motivasi Kerja) sebesar 0.905. Dengan kata lain bahwa pelaksanaan pengembangan karier pada departemen human resource PT Panasonic Shikoku Electronics Batam mempunyai hubungan yang signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.

## ABSTRACTION

Yogi Java Tri H. 2009. Title: "The relation of executing career development against Work Employees motivation of Human Resource Department PT. Panasonic Shikoku Electronics Batam". Thesis of Psychology Faculty, The State Islamic University of Malang. Counselor: Andik Rony Irawan, M.Si.

---

**Key words: The Direction of executing Career, work motivation.**

Employees represent part of primary in a company, because of employees moving to go forward the achievement of a company. Spirit and ardors of employees can bring retreating and progress a company. Therefore, to increase the spirit and enthusiasm, the company should to motivate its employees to work better. And the company should appreciate requirement of its employees, so that will peep out positive attitude of employees in working. One of the efforts to increase motivates employees is with executing development of career.

The company fixed has a mechanism and pattern in the plan and execution of career development diverse, so that from the varying pattern and system planning of career development, grade's satisfaction at the execution of development of employees career emerge in each individual. The Satisfaction toward the execution of career development which in intended is a attitude expression or feeling of goodness like and also in ill part which is manifested through bearing work productive. So that will influence motivational level work and also its employees work productivity.

From conducted the research which is using the correlation analysis of product moment Karl Person, obtained the correlation between variable value 0.000 with level of significance 5% with subject 77 people hence known  $r_{xy}$  0.577,  $t$  count 6.116 and  $t$  table 1.992 is hypothesizing presented by researcher that accepted because value of  $t$  count is bigger than  $t$  table, hence  $H_0$  refused. It means that there is a significance relation between executions of career development with motivation work employees. This matter also supported from result of data analysis of reliabilities variable X (Execution of Development Career) equal 0.918, while for variable Y (work Motivation) equal 0.905. Otherwise, that the execution of career development at human resource department of PT Panasonic Shikoku Electronics Batam, has the significance relation regarding to motivation work employees.

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	-
HALAMAN PERSETUJUAN .....	i
HALAMAN PENGESAHAN .....	ii
HALAMAN SURAT PERNYATAAN .....	iii
HALAMAN MOTTO .....	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	v
KATA PENGANTAR .....	vi
ABSTRAK .....	ix
DAFTAR ISI .....	xi
DAFTAR TABEL .....	xiv
DAFTAR GAMBAR .....	xv
BAB I    PENDAHULUAN .....	1
A. Latar belakang penelitian .....	1
B. Rumusan masalah .....	11
C. Tujuan penelitian .....	11
D. Manfaat penelitian .....	12
BAB II    KAJIAN TEORI .....	13
A. Kajian Tentang Pengembangan Karier .....	13
1. Pengertian Karier .....	13
2. Pengertian perencanaan karier .....	17
3. Pengertian pengembangan karier .....	27
3.1 Faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan pengembangan karier .....	31
3.2 Tujuan pengembangan karier .....	40
B. Kajian Tentang Motivasi Kerja .....	42
1. Pengertian motivasi .....	42
2. Pengertian motivasi kerja .....	46
3. Ciri-ciri motif individu .....	48
4. Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan .....	49

5. Teori-teori motivasi .....	53
a. Teori dorongan .....	54
b. Teori kebutuhan .....	54
c. Teori X dan Y McGregor .....	58
d. Teori harapan .....	67
e. Teori kemungkinan .....	71
6. Teori motivasi kerja dalam perspektif Islam .....	73
C. Hubungan pelaksanaan pengembangan karier dengan motivasi kerja karyawan.....	78
D. Hipotesis .....	81
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>82</b>
A. Jenis Penelitian.....	82
B. Identifikasi Variabel Penelitian .....	82
C. Definisi Operasional .....	83
D. Populasi Dan Sampel Penelitian .....	84
1. Populasi .....	84
2. Sampel .....	85
E. Instrumen Penelitian .....	86
F. Uji Coba Angket .....	94
G. Reliabilitas Dan Validitas Alat Penelitian .....	95
1. Validitas isi .....	95
2. Daya beda item.....	96
3. Reliabilitas.....	97
H. Teknik Analisa Data .....	98
1. Penentuan Norma (Pengkategorisasian) .....	99
2. Analisis korelasi sederhana .....	100
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>102</b>
A. Deskripsi Objek Penelitian .....	102
1. Sejarah / Gambaran Singkat Perusahaan .....	102
1.1 Visi dan Misi .....	104
1.2 Peraturan Jam Kerja .....	108
2. Lokasi perusahaan .....	110
3. Struktur Oraganisasi Perusahaan .....	110
B. Hasil Penelitian .....	120
Uji Validitas dan Uji Reliabilitas .....	120
a. Validitas .....	120
b. Reliabilitas.....	123
C. Paparan Data Hasil Penelitian.....	124
1. Pelaksanaan Pengembangan Karier Departemen Human Resource .....	124
2. Motivasi Kerja Karyawan Departemen Human Resource .....	135

3. Korelasi Antara Pengaruh Pelaksanaan Pengembangan Karier Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Departemen Human Resource PT Panasonic Shikoku Electronics Batam .....	143
D. Pembahasan .....	147
1. Pelaksanaan Pengembangan Karier .....	147
2. Motivasi Kerja Karyawan .....	150
3. Hubungan Antara Pelaksanaan Pengembangan Karier terhadap Motivasi Kerja Karyawan Departemen Human Resource PT Panasonics Shikoku Electronics Batam .....	153
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....	158
A. Kesimpulan .....	158
B. Saran.....	159
DAFTAR PUSTAKA .....	160
LAMPIRAN .....	-

### DAFTAR TABEL

Tabel 3. 1 : Total Populasi Karyawan PT Panasonic Shikoku Electronics Batam....	84
Tabel 3. 2 : Sampel Karyawan Departemen Human Resource PT Panasonic Shikoku Electronics Batam.....	86
Tabel 3. 3 : Blue Print Penyebaran Nomor Item Angket Pelaksanaan Pengembangan Karier.....	90
Tabel 3. 4 : Blue Print Penyebaran Nomor Item Angket Motivasi Kerja Karyawan .....	93
Tabel 3. 5 : Skala Pengukuran .....	94
Tabel 3. 6 : Kategori Penilaian.....	99
Tabel 4. 1 : Jam Kerja Karyawan PT Panasonic Shikoku Electronics Batam .....	108
Tabel 4. 2 : Jam Istirahat Karyawan PT Panasonic Shikoku Electronics Batam .....	109
Tabel 4. 3 : Data Jabatan Karyawan Departemen Human Resource PT Panasonic Shikoku Electronics Batam.....	111
Tabel 4. 4 : Latar belakang Pendidikan Karyawan Departemen Human Resource PT Panasonic Shikoku Electronics Batam .....	120
Tabel 4. 5 : Hasil Uji Validitas Angket Pelaksanaan Pengembangan Karier .....	121
Tabel 4. 6 : Hasil Uji Validitas Angket Motivasi Kerja Karyawan .....	122
Tabel 4. 7 : Rangkuman Uji Reliabilitas .....	124
Tabel 4. 8 : Norma Skala Tingkat Informasi Mengenai Karier yang Diberikan Perusahaan.....	127
Tabel 4. 9 : Norma Skala Tingkat Kesempatan Berkarier yang Baik di Perusahaan .....	131
Tabel 4. 10 : Norma Skala Tingkat Pendidikan dan Pelatihan .....	132
Tabel 4. 11 : Norma Skala Tingkat Promosi Jabatan dan Mutasi Jabatan .....	135
Tabel 4. 12 : Norma Skala Tingkat Tujuan Kerja yang Jelas .....	137
Tabel 4. 13 : Norma Skala Tingkat Mempunyai Harapan/Cita-cita .....	139
Tabel 4. 14 : Norma Skala Tingkat Senang Bekerja Keras.....	141
Tabel 4. 15 : Norma Skala Tingkat Senang untuk Berprestasi dalam Bekerja.....	143
Tabel 4. 16 : Korelasi antara Variabel.....	144
Tabel 4. 17 : Rangkuman Analisis Regresi Sederhana.....	144
Tabel 4. 18 : Hasil Analisis Linier Sederhana .....	145

**DAFTAR GAMBAR**

Gambar 2. 1 : Perspektif Organisasi dan Individual dalam Perencanaan Karier.....	19
Gambar 4. 1 : Kriteria Penentuan Ho.....	146

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Penelitian

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin pesat pada era globalisasi dan informasi menjadikan manusia harus berpacu dan bersaing dalam segala hal. Begitu pula dalam bidang industri dan organisasi, terutama pada perusahaan yang menjadi bagian dari roda penggerak ekonomi. P.T. Panasonic Shikoku Electronics Batam merupakan salah satu perusahaan yang juga berperan sebagai penggerak roda ekonomi negara.

Perusahaan yang siap berkompetisi harus memiliki manajemen yang efektif. Perusahaan haruslah *intens* dalam upaya mengembangkan sumber daya manusia (SDM) yang dimiliki. Bagaimanapun juga, kemajuan perusahaan sangat bergantung dari kualitas SDM-nya dan optimalisasi profesionalisme SDM yang mengelola. Bagian yang sangat berperan dalam masalah ini adalah bagian personalia sebagai pelaksana kegiatan manajemen SDM. Salah satu kewajiban personalia adalah berupaya meningkatkan kinerja karyawan dalam manajemen yang efektif. Di sisi lain pembinaan para karyawan termasuk yang harus diutamakan sebagai aset utama perusahaan.

Karyawan adalah aset terpenting bagi setiap perusahaan. Bagaimanapun lengkap dan canggihnya sumber-sumber daya non-manusia yang dimiliki oleh suatu perusahaan, tidaklah menjadi jaminan bagi perusahaan tersebut untuk mencapai suatu keberhasilan.

Jaminan untuk dapat berhasil, lebih banyak ditentukan oleh sumber daya manusia yang mengelola, mengendalikan, dan mendayagunakan sumber-sumber daya non-manusia yang dimiliki. Oleh karena itu masalah karyawan merupakan masalah besar yang harus mendapat perhatian dari perusahaan.

Setiap perusahaan menginginkan seluruh karyawannya untuk dapat memberikan kontribusi, yaitu berupa prestasi kerja terbaik sesuai yang diharapkan perusahaan, yang pada akhirnya akan memungkinkan perusahaan untuk dapat mencapai tujuannya. Untuk mencapai tujuan ini, banyak faktor yang mempengaruhi, diantaranya motivasi. Perusahaan harus bisa menciptakan keadaan yang dapat memotivasi karyawan untuk bekerja dengan baik.

Salah satu cara untuk memotivasi kerja karyawan adalah dengan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan karier sesuai dengan kemampuannya. Dalam masalah pengembangan karier, pada umumnya karyawan kurang begitu mengetahui ketentuan, persyaratan, jenjang, maupun arah karier dalam organisasi. Agar dapat memotivasi karyawannya, maka perusahaan harus berusaha dengan berbagai cara untuk meningkatkan motivasi tersebut, seperti pemberian upah, insentif, kenaikan pangkat, menciptakan suasana kerja yang baik, mengembangkan karier karyawan, dan lain-lain.

Setiap manusia pasti ingin berhasil dalam hidupnya. Salah satu bentuk keberhasilan yang ingin diraih adalah keberhasilan dalam kariernya. Suatu karier mencerminkan perkembangan para anggota organisasi (karyawan) secara individu

dalam jenjang jabatan atau kepangkatan yang dapat dicapai selama masa kerja sehingga dengan demikian suatu karier menunjukkan orang-orang pada masing-masing peranan atau status mereka. Untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas perusahaan, karier harus dikembangkan. Pengembangan karier merupakan suatu proses terencana yang dilakukan secara kontinuitas untuk mempersiapkan karyawan melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik, dimana perusahaan memfasilitasi kebutuhan karyawan tersebut. Menurut Handoko bahwa “pengembangan karier adalah peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karier”.<sup>1</sup>

Veithzal Rivai mengemukakan bahwa pengembangan karier adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karier yang diinginkan. Perkembangan karier terdiri atas peningkatan pribadi yang dijalani seseorang untuk mencapai rencana kariernya dan hal ini menjadi tanggung jawab karyawan tersebut. Manajer dan departemen SDM hanya membantu di dalam perencanaan karier serta memberikan jalan menuju karier tersebut. Dan perkembangan karier sangat membantu karyawan di dalam menganalisis kemampuan dan minat mereka untuk lebih dapat disesuaikan dengan kebutuhan SDM sejalan dengan pertumbuhan dan berkembangnya perusahaan.<sup>2</sup>

Tujuan dari seluruh program pengembangan karier adalah untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karier yang tersedia di

---

<sup>1</sup> Handoko, T. Hani. 1992. “*Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*”. BPFE: Yogyakarta. Hal 123.

<sup>2</sup> Rivai, Veithzal. 2006. “*Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*”. PT. RajaGrafindo Persada: Jakarta. Hal 280 & 290.

perusahaan saat ini dan di masa mendatang. Karena itu, usaha pembentukan sistem pengembangan karier yang dirancang secara baik akan dapat membantu karyawan dalam menentukan kebutuhan karier mereka sendiri, dan menyesuaikan antara kebutuhan karyawan dengan tujuan perusahaan. Komitmen dalam program pengembangan karier dapat menunda keusangan dari SDM yang memberatkan perusahaan. Walaupun perencanaan karier yang juga cukup krusial. *Pertama*, pada saat karyawan mulai di kontrak. Pengalaman kerja di awal-awal pekerjaan memiliki pengaruh yang penting dalam pembentukan karier mereka. *Kedua, Mid-career* (pertengahan karier), yaitu kondisi di mana karyawan sudah mulai menghadapi tekanan dan tanggung jawab pekerjaan yang berbeda pada saat yang bersangkutan mulai di kontrak. Namun, pada pertengahan karier ini, karyawan berada pada *turning point*, yaitu posisi di mana kemandekan karier menjadi perhatian yang serius. *Ketiga*, masa prapensiun, pekerja menghadapi ketidakpastian akibat kondisi ekonomi, sosial dan hubungan antarpersonal. Maka kinerja, pengalaman, pendidikan, dan kadang-kadang keberuntungan berpengaruh terhadap pencapaian karier individunya.<sup>3</sup>

Sedangkan Kol. Kal Susilo Martoyo merumuskan pengembangan karier sebagai, “Suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi dalam jalur karier yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan”.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Ibid, hal 290.

<sup>4</sup> Susilo Martoyo. 1992. “*Manajemen Sumber Daya Manusia*”. BPF: Yogyakarta. Hal 70.

Setelah program pengembangan karier dilaksanakan, perusahaan berharap karyawannya dapat lebih termotivasi untuk bekerja lebih baik dari sebelumnya, lebih maju dan berprestasi dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Motivasi yang tinggi dapat mengakibatkan moril yang tinggi dan sikap positif terhadap perusahaan, pekerjaan, atasan, rekan kerja, dan orang-orang bawahan. Dan moril yang tinggi mempunyai hubungan yang positif dengan hasil yang tinggi. Jadi motivasi mempengaruhi moril yang selanjutnya mempengaruhi hasil.

Ketika kita akan membahas tentang motivasi dalam bidang psikologi industri dan organisasi, maka yang kita maksudkan motivasi di sini adalah sebuah proses dorongan dalam bertindak laku seseorang yang diarahkan untuk membantu sebuah organisasi secara keseluruhan<sup>5</sup>. Sebuah organisasi akan bergerak bila motivasi ikut berpe-ranserta, seperti halnya sebuah mesin akan bergerak aktif apabila telah dialiri listrik yang berperan sebagai motivasinya. Dengan kata lain, seseorang akan bergerak aktif karena semangat atau gairah tersebut, atau bahkan pengaruh dari luar. Menurut Yuwana motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja.<sup>6</sup>

Menurut Bernard Berelson dan Gray A. Steiner yang dialih bahasakan oleh Malayu Hasibuan: “Sebuah motif adalah suatu pendorong dari dalam untuk beraktivitas atau bergerak dan secara langsung mengarah pada sasaran akhir”.<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> Miner, John B. 1992. “*Industrial-Organizational Psychology*”. McGraw Hill, Inc: Singapura. Hal 54.

<sup>6</sup> Yuwana, Setya, dkk. 1998. “*Materi Pembekalan Lanjut: Peserta Program Proyek Penanggulangan Pengangguran Pekerja Terampil (P3T) Pola LEP Tahun Anggaran 1998/1999*”. Cendekia Profesional: Surabaya. Hal 45.

<sup>7</sup> Hasibuan, Melayu. 1996. “*Organisasi dan Motivasi*”. Bumi Aksara: Jakarta. Hal 14.

Menurut Heidjrahman dan Husnan, Thomson mengemukakan:

Ada banyak cara untuk memotivasi orang lain dalam mencapai sasaran atau menyelesaikan suatu tugas maupun mengatasi persoalan atau tantangan yang dihadapi. Perusahaan dapat memberikan program pendalaman pekerjaan (job enrichment program) atau program yang dirancang untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Beberapa program pendalaman yang lebih populer adalah: (1) program kompensasi yang layak; (2) keamanan pekerjaan; (3) jadwal kerja yang fleksibel; dan (4) program keterlibatan karyawan. Seharusnya seorang pemimpin memiliki kemampuan untuk memotivasi orang lain / bawahan dalam mencapai tujuan atau misi dari organisasinya.<sup>8</sup>

Setelah mengkaji pendapat Thomson, Heidjrahman, dan Husnan di atas, dapat ditarik benang merah bahwa setiap karyawan memiliki keinginan dan kebutuhan dalam bekerja yang diharapkan dapat tercapai di dunia kerja mereka. Jika keinginan karyawan dapat dipenuhi oleh perusahaan, maka karyawan akan merasa puas dan kemudian menghasilkan kinerja yang memuaskan bagi perusahaannya. Karena perusahaan sangat bergantung pada kinerja karyawannya. Melalui motivasi karyawan untuk melaksanakan tugas yang diberikan dengan tepat, perusahaan dapat memaksimalkan mutu perusahaan.

Motivasi atau dorongan untuk bekerja sangat penting guna mencapai produktivitas perusahaan. Karena dengan motivasi yang tinggi, pekerjaan atau tugas dapat dilakukan dengan semangat dan penuh gairah sehingga akan diharapkan tercapai hasil yang optimal dan prestasi yang tinggi. Hal ini tentu akan mendukung pencapaian tujuan yang diinginkan oleh perusahaan secara efektif dan efisien. Oleh karena itu motivasi harus menjadi perhatian penting dalam pemberdayaan SDM. Motivasi manusia sangatlah rumit. Perilaku manusia tidak hanya disebabkan oleh satu motivasi saja

---

<sup>8</sup> Ranupandojo, Heidjrahman. & Husnan, Suad. 1990. "*Manajemen Personalia*". BPFE, LPLM, AMP dan YKPN: Yogyakarta. Hal 12.

selainkan didorong oleh kebutuhan dan keinginan yang kompleks, dan mungkin saling terkait.

Dalam dunia industri dan organisasi, semua hal dipertimbangkan untuk pencapaian tujuan organisasi. Begitu pula dengan karyawan yang bekerja dengan berbagai motivasi yang berbeda, salah satunya adalah bertujuan agar dapat memenuhi kebutuhan hidupnya. Baik tujuan organisasi maupun tujuan karyawan dapat tercapai bersama bila terdapat hubungan timbal balik yang sama-sama menguntungkan kedua belah pihak. Oleh sebab itu, organisasi mengharapkan para karyawan dapat berprestasi dan mampu menciptakan situasi dan kondisi yang kondusif sehingga karyawan tidak akan mengalami kejenuhan, kebosanan, dan malas bekerja yang mengakibatkan semangat kerja menjadi menurun. Apabila semangat kerja menurun dapat mengakibatkan kinerja karyawan juga mengalami penurunan. Kinerja karyawan yang menurun akan mengakibatkan kerugian pada perusahaan.

Sebagaimana yang telah disebutkan oleh Yayat di atas bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi motivasi adalah sikap untuk merealisasikan kebutuhan dan tujuan seseorang atau sekelompok orang<sup>9</sup>. Jadi dalam hal ini sikap dalam merealisasikan kebutuhan memiliki peran yang cukup besar dalam pembentukan motivasi karyawan. Survei terhadap sikap dimanfaatkan dalam penelitian yang bersifat lebih umum tentang motivasi kerja untuk mengetahui apa yang dikehendaki karyawan dalam pekerjaannya,

---

<sup>9</sup> dalam skripsi Zakiah Al Gadry. 2008. *Hubungan Antara Sikap Karyawan Pada Penilaian Prestasi Kerja Melalui Web Myinfo Dengan Motivai Kerja Karyawan PT. Indosat Surabaya*. Skripsi, Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Malang. Hal 2.

bagaimana keinginan ini bervariasi menurut umur, jenis kelamin, pendidikan, tingkat jabatan, atau ciri-ciri pribadi lainnya.<sup>10</sup>

Berdasarkan uraian Anastasi dan Yayat di atas, dapat ditarik benang merah oleh penulis, bahwa untuk mengetahui motivasi karyawan, perlu juga dilakukan survei sikap. Sikap merupakan evaluasi positif atau negatif yang dipegang para karyawan mengenai aspek-aspek di lingkungan kerja mereka sebagaimana telah disebutkan di atas. Kebanyakan riset dalam *Organizational Behaviour* lebih mengerucutkan perhatian mereka ke dalam tiga sikap, yaitu kepuasan kerja, keterlibatan kerja, dan komitmen organisasional<sup>11</sup>. Sikap karyawan terhadap manajemen perusahaan bermacam-macam. Misalnya karyawan yang berprestasi menunjukkan sikap yang positif terhadap sistem penilaian di perusahaan tempatnya bekerja, sehingga ia mempunyai semangat bekerja yang tinggi pula.

Berdasarkan beberapa uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa motivasi tidak hanya dilihat dari sudut kepentingan pimpinan atau perusahaan saja, akan tetapi proses motivasi ini penting untuk mengetahui kebutuhan atau keinginan karyawan. Perusahaan dapat memberikan motivasi kepada karyawannya dengan memberikan tanggung jawab dan kesempatan yang luas bagi mereka untuk mengambil keputusan dalam menyelesaikan pekerjaannya, dan salah satu sarana untuk meningkatkan motivasi kerja adalah dengan memberi kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan

---

<sup>10</sup> Anastasi, Anne. 1989. "*Bidang-Bidang Psikologi Terapan*". PT. Raja Grafindo Persada: Jakarta. Hal 182.

<sup>11</sup> Robbins, Stephen P. 1996. "*Perilaku Organisasi*". PT. Prehallindo: Jakarta. Hal 170.

kariernya. Maka jelaslah bahwa program pengembangan karier yang dilaksanakan dengan baik merupakan salah satu alat bantu perusahaan dalam melaksanakan dan memperlancar fungsi-fungsi manajemen serta dapat mempengaruhi tingkat motivasi kerja karyawan pada suatu perusahaan.

Pada penelitian terdahulu menunjukkan bahwa berdasarkan analisa Rank Spearman dengan tingkat signifikansi 5%, diperoleh nilai t hitung yang lebih besar dari t tabel yaitu t hitung 5,821 dan t tabel 1,701. Hal ini membuktikan bahwa pelaksanaan pengembangan karier mempunyai hubungan yang cukup kuat dan positif terhadap motivasi kerja karyawan, sedangkan koefisien determinasi menunjukkan 54,76% dari motivasi kerja karyawan adalah faktor yang dipengaruhi oleh program pengembangan karier, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain<sup>12</sup>.

Sedangkan ada beberapa kasus yang terjadi pada PT. Panasonic Shikoku Electronics Batam tentang pelaksanaan pengembangan karier di sini yaitu pengembangan karier disini dilaksanakan menurut kebutuhan setiap departemennya masing-masing dan itu pun setiap karyawannya tidak diberikan kesempatan yang sama untuk mengikutinya. Hanyalah karyawan-karyawan tertentu yang telah direkomendasikan oleh manager departemen yang boleh mengikutinya. Maka dari itulah untuk kebebasan berkarier karyawan di PT. Panasonic Shikoku Electronics Batam kurang berjalan dengan baik. Tetapi herannya karyawan di PT. Panasonic Shikoku Electronics Batam memiliki produktivitas kerja sangat baik.

---

<sup>12</sup> Dessy Ningrum Bayu Asih. 2003. "*Pengaruh Pelaksanaan Pengembangan Karier Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada Bank Tabungan Pensiunan Nasional Kantor Cabang Bandung*". Skripsi. Universitas Widyatama Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen: Bandung.

Berdasarkan data yang diperoleh dari PT. Panasonic Shikoku Electronics Batam tingkatan pengembangan karier seseorang dapat dilihat dari grade jabatannya, grade jabatannya ada satu sampai sembilan (1 sampai 9) grade. Umumnya dari sembilan (9) grade tersebut terdiri dari: satu untuk 1 grade umumnya di posisi General Manager, grade 2 Assistant General Manager, grade 3 Manager, grade 4 Assistant Manager, grade 5 Senior Supervisor, grade 6 Supervisor, grade 7 Assistant Supervisor, grade 8 Leader/ Ass. Leader/Clerk/Trainer, dan grade 9 Tech. Operational/Clerk. Opr/Security/Driver. Dari sembilan grade ini terdiri dari lima tingkatan lagi di dalamnya. Tetapi grade ini sangatlah tidak sama dengan apa yang terjadi dilapangan, karena ada beberapa karyawan di PT. Panasonic Shikoku Electronics Batam yang seharusnya di posisi kepala sub-bagian itu adalah dipegang oleh grade 5 (Senior Supervisor), tetapi beliau hanya grade 6 (Supervisor) yang memegang kepala sub-bagian.

Mengingat pentingnya masalah pengembangan karier untuk memotivasi kerja karyawan, maka penulis mengadakan penelitian di PT. Panasonic Shikoku Electronics Batam dan menuangkannya dalam skripsi dengan judul : **Hubungan Pelaksanaan Pengembangan Karier Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Departemen Human Resource PT. Panasonic Shikoku Electronics Batam.**

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, maka dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimanakah tingkat sikap karyawan pada pelaksanaan pengembangan karier di departemen human resource PT Panasonic Shikoku Electronics Batam?
2. Bagaimanakah tingkat motivasi kerja karyawan di departemen human resource PT Panasonic Shikoku Electronics Batam?
3. Apakah terdapat hubungan antara pelaksanaan pengembangan karier dengan motivasi kerja karyawan departemen human resource PT Panasonic Shikoku Electronics Batam?

## **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui tingkat sikap karyawan pada pelaksanaan pengembangan karier di departemen human resource PT Panasonic Shikoku Electronics Batam.
2. Mengetahui tingkat motivasi kerja karyawan di departemen human resource PT Panasonic Shikoku Electronics Batam.
3. Mengetahui kemungkinan hubungan antara pelaksanaan pengembangan karier dengan motivasi kerja karyawan di departemen human resource PT Panasonic Shikoku Electronics Batam.

#### **D. Manfaat Penelitian**

Adapun hasil yang diperoleh dari penelitian ini diharapkan memiliki manfaat sebagai berikut:

1. Bagi Lembaga atau Instansi

Diharapkan dapat dijadikan bahan masukan dan pertimbangan bagi pihak PT. Panasonic Shikoku Electronics Batam dalam melaksanakan program pengembangan karier untuk meningkatkan motivasi kerja karyawannya.

2. Bagi Peneliti

Menambah pengetahuan tentang hubungan pelaksanaan pengembangan karier terhadap meningkatkan motivasi kerja karyawannya. Dan untuk pengembangan ilmu psikologi khususnya di bidang konsentrasi psikologi industri dan organisasi.

3. Bagi Mahasiswa

Dapat digunakan untuk menambah wawasan yang bersifat praktis sehingga dapat menunjang pembelajaran dalam mata kuliah yang berkaitan dengan penelitian ini.

## BAB II

### KAJIAN TEORI

#### A. Kajian Tentang Pengembangan Karier

##### 1. Pengertian Karier

Suatu karier mencerminkan perkembangan para anggota organisasi secara individu dalam jenjang jabatan atau kepangkatan, yang dapat dicapai selama masa kerja dalam organisasi yang bersangkutan, sehingga dapat dikatakan bahwa suatu karier menunjukkan orang-orang pada masing-masing peranan atau status mereka. Karyawan merupakan salah satu anggota organisasi dalam sebuah perusahaan. Mereka sebagaimana layaknya setiap manusia, pasti menginginkan berbagai keberhasilan dalam hidupnya, salah satunya bentuknya adalah keberhasilan dalam hal kariernya. Karier atau *career* dalam Bahasa Inggris, pada dasarnya merupakan istilah teknis dalam administrasi personalia.

Justine T. Sirait mengatakan “*Career is all the jobs that are held during one’s working life*”, artinya bahwa karier adalah keseluruhan jabatan yang dipegang seseorang dalam masa kerjanya<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup>Sirait, Justine T. 2006. “*Memahami Aspek-Aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*”. Grasindo: Jakarta. Hal 168.

Menurut T. Hani Handoko dalam bukunya menyebutkan bahwa karier adalah Semua pekerjaan (atau jabatan) yang dipunyai (atau dipegang) selama kehidupan kerja seseorang<sup>14</sup>.

Karier dapat pula diartikan sebagai :

1. Suatu rangkaian promosi jabatan/mutasi jabatan yang lebih tinggi dalam jenjang hierarki yang dialami seorang tenaga kerja dalam masa dinasny.
2. Suatu pekerjaan yang memiliki gambaran/pola pengembangan yang jelas dan sistematis.
3. Suatu sejarah jabatan dari seseorang.
4. Suatu rangkaian pekerjaan/posisi yang pernah dipegang oleh seseorang selama masa kerjanya.

Karier dalam suatu perusahaan ditandai dengan adanya :

1. Kemajuan seseorang dalam suatu lapangan kerja yang diperolehnya selama orang tersebut bekerja.
2. Kemajuan tersebut memerlukan kemampuan, keahlian, pengalaman, dan tanggung jawab yang tinggi.
3. Di dalam kemajuan tersebut terdapat unsur-unsur cita dan kepuasan yang menimbulkan ketentraman, kesinambungan, dan arti dalam hidup seseorang.

---

<sup>14</sup> Handoko, T. Hani. 1992. "*Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*". BPFE: Yogyakarta. Hal 69.

Menurut Mathis dan Jackson, karier adalah urutan posisi yang terkait dengan pekerjaan yang diduduki seseorang sepanjang hidupnya. Orang-orang mengejar karier untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan individual secara mendalam. Pada saat waktu, mengidentifikasi dengan satu pengusaha sudah cukup untuk memenuhi beberapa kebutuhan tersebut. Sekarang, batasan antara karier individual sebagaimana dipandang oleh organisasi dan karier sebagaimana dipandang oleh si individu menjadi sangat penting<sup>15</sup>.

Menurut Rivai, karier terdiri dari semua pekerjaan yang ada selama seseorang bekerja, atau dapat pula dikatakan bahwa karier adalah seluruh jabatan yang diduduki seseorang dalam kehidupan kerjanya<sup>16</sup>. Untuk orang-orang tertentu jabatan-jabatan ini merupakan tahapan dari suatu perencanaan yang cermat, sedangkan bagi yang lain, karier merupakan bentuk keberuntungan. Meskipun seseorang sudah menyusun perencanaan suatu karier tidak menjamin kariernya menjadi berhasil. Untuk beberapa orang bekerja adalah bagian dari suatu rencana, sedangkan untuk beberapa orang lainnya karier hanyalah merupakan sesuatu keberuntungan saja.

Ada beberapa peran penting dalam menunjang kesuksesan seseorang, yaitu kinerja yang unggul, pengalaman, pendidikan, keahlian dan keberuntungan. Kesuksesan seseorang diidentifikasi sebagai tujuan karier, rencana, dan kemudian

---

<sup>15</sup> Mathis, Robert L & Jackson, John H. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Buku 2)*. Salemba Empat: Jakarta. Hal 62.

<sup>16</sup> Rivai, Veithzal. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. PT. RajaGrafindo Persada: Jakarta. Hal 280.

tindakan. Sedangkan keberuntungan hanya terjadi ketika ada titik temu antara kesempatan dan persiapan.

Sumber daya manusia modern senantiasa mengembangkan respon terhadap lingkungannya yang semakin kompetitif, agar karier dapat berkembang, maka sangat diperlukan adanya perencanaan karier, yaitu proses hingga seseorang dapat memilih tujuan karier serta jalan untuk mencapai tujuan tersebut. Perkembangan karier terdiri atas peningkatan pribadi yang dijalani seseorang untuk mencapai rencana kariernya dan hal ini menjadi tanggung jawab karyawan tersebut. Manajer dan departemen SDM hanya membantu di dalam perencanaan karier serta memberikan jalan menuju karier tersebut. Perkembangan karier sangat membantu karyawan di dalam menganalisis kemampuan dan minat mereka untuk lebih dapat disesuaikan dengan kebutuhan SDM sejalan dengan pertumbuhan dan berkembangnya perusahaan. Di samping itu merupakan alat terpenting bagi manajemen untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan, dan sikap terhadap pekerjaan serta kepuasan kerja karyawannya. Catatan yang perlu di ingat bahwa karier tidak berhubungan dengan kesuksesan atau kegagalan, namun lebih kepada sikap dan tingkah laku, dan kontinuitas individu dalam aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaannya<sup>17</sup>.

Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat disimpulkan bahwa karier adalah semua posisi kerja atau pekerjaan yang dijabat dan dimiliki selama siklus kehidupan pekerjaan seseorang. Karena karier ini merupakan pola dari pekerjaan dan sangat

---

<sup>17</sup> Ibid, hal 280.

berhubungan dengan pengalaman (posisi, wewenang, kepuasan, dan interpretasi subyektif atas pekerjaan), dan aktivitas selama masa kerja individunya. Dengan demikian sikap dan tingkah laku, dan kontuitas individunya baik maka akan mempengaruhi aktivitas pekerjaannya.

## **2. Pengertian Perencanaan Karier**

Perencanaan karier sebagai suatu sistem tidak akan menjamin karier seseorang akan berkembang tanpa ada respon dari karyawannya. Namun, dengan adanya perencanaan karier setidaknya akan lebih baik, sehingga ketika peluang muncul dapat dimanfaatkan oleh karyawannya yang berminat. Bilamana karyawan tidak merespon, perkembangan karier karyawan tersebut akan menjadi lamban, dan akibatnya departemen SDM mungkin terhambat untuk mengisi tempat-tempat luang dalam pekerjaan dengan SDM yang ada dalam perusahaan.

Karier bisa diibaratkan dengan pelangi, yang merupakan simbol keindahan, harapan, dan pencapaian cita-cita. Tapi cukup banyak karyawan yang melupakan keindahannya. Mereka membiarkan kariernya tidak tertata dan berhenti di satu titik, kemudian baru menyadari setelah para junior mereka telah melangkah ke jenjang kariernya, atau setelah mereka merasa jenuh pada pekerjaan itu. Karier harus ditata dengan sebaik-baiknya. Setiap karyawan harus mempunyai rencana karier. Rencana karier merupakan sebuah acuan yang dibuat untuk menentukan bidang pekerjaan apa

yang diinginkan, termasuk didalamnya adalah posisi yang diharapkan, upaya-upaya yang harus dilakukan, hingga jangka waktu yang ditargetkan untuk mencapainya.

Menurut T. Hani Handoko<sup>18</sup>, perencanaan karier adalah proses melalui dimana seseorang memilih sasaran karier dan jalur ke sasaran tersebut.

Sedangkan menurut John Soeprihanto di dalam bukunya “Manajemen Personalia” :

Perencanaan karier adalah suatu perencanaan tentang kemungkinan-kemungkinan seorang karyawan sebagai individu bisa naik pangkat atau jabatan yang dihubungkan dengan kemampuan dan persyaratan tersebut sehingga dapat tercapai kepuasan kerja yang mendorong peningkatan prestasi<sup>19</sup>.

Kemudian menurut Mathis dan Jackson<sup>20</sup>, ada dua sudut pandang yang berbeda terkait dengan perencanaan karier. Pertama, perencanaan karier yang terpusat pada organisasi yang lebih memfokuskan pada pekerjaan-pekerjaan dan pada pembangunan jalur karier yang menyediakan tempat bagi kemajuan logis dari orang-orang, di antara berbagai pekerjaan yang ada di dalam organisasi. Jalur-jalur ini adalah yang dapat diikuti oleh individu untuk mengembangkan unit-unit organisasi tertentu. Sedangkan yang kedua adalah perencanaan karier yang terpusat pada individu yang memfokuskan pada karier individual daripada kebutuhan organisasi itu. Ini dilakukan oleh karyawan sendiri dan keterampilan individual menjadi fokus dari analisis ini. Analisis seperti ini

---

<sup>18</sup> Handoko, T. Hani. 1992. “*Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*”. BPFE: Yogyakarta. Hal 123.

<sup>19</sup> John Suprihanto. 1992. “*Manajemen Personalia*”. BPFE: Yogyakarta. Hal 115.

<sup>20</sup> Mathis, Robert L&Jackson, John H. 2002. “*Manajemen Sumber Daya Manusia (Buku 2)*”. Salemba Empat: Jakarta. Hal 62.

mungkin mempertimbangkan situasi baik dalam maupun di luar organisasi yang dapat mengembangkan karier seseorang.

Gambar 2.1 berikut ini akan menjelaskan kedua sudut pandang perencanaan karier menurut Mathis dan Jackson yang telah dijelaskan di atas:

Gambar 2. 1 : Perspektif Organisasi dan Individual dalam Perencanaan Karier



Sumber : Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2002: 64)

Menurut Rivai, pelaksanaan perencanaan karier di suatu perusahaan meliputi kesesuaian antara keinginan karier karyawan dengan kesempatan yang tersedia di dalam perusahaan. Pola karier adalah bagian yang berkesinambungan dari pekerjaan khusus yang terkait dengan kesempatan tersebut<sup>21</sup>.

Meskipun manajer dan departemen SDM bisa memfasilitasi proses perencanaan karier dan membantu menjawab beberapa pertanyaan tentang jenjang karier yang tepat, pada akhirnya tanggung jawab kemajuan karier karyawan akan terpulung pada karyawan itu sendiri. Yang pasti, sejumlah departemen (pada perusahaan kecil) tidak memberikan bantuan perencanaan karier secara formal karena mereka kurang mampu untuk berbuat seperti itu, dan bahkan pada beberapa perusahaan besar, para manajer senior bisa menganggap bahwa perencanaan karier sebagai tanggung jawab karyawan, bukan perusahaan. Kendati demikian, lebih banyak perusahaan yang terus maju dan menganggap bantuan perencanaan karier sebagai cara untuk membantu memastikan pemasokan yang memadai bakat internal, seperti yang diamati oleh Veithzal Rivai<sup>22</sup>, yaitu :

Selama 30 tahun terakhir, program-program pengembangan karier menjadi aktivitas yang penting dan vital dalam bisnis dan industri. Kini pengembangan karier merupakan strategi SDM yang diakui oleh kalangan administrator litbang, pejabat departemen SDM dan konsultan perusahaan. Tujuan prinsip programnya ialah untuk membantu para karyawan analisis dalam hal kemampuan mereka agar lebih mampu mencocokkan banyak kebutuhan mereka untuk tujuan pertumbuhan dan pengembangan dengan kebutuhan perusahaan. Selain itu, pengembangan karier merupakan perangkat kritis di mana manajemen bisa

---

<sup>21</sup>Rivai, Veithzal. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. PT. RajaGrafindo Persada: Jakarta. Hal 284.

<sup>22</sup> Ibid, hal 282.

meningkatkan produktivitas, meningkatkan sikap karyawan terhadap pekerjaan, dan mengembangkan kepuasan karyawan yang lebih tinggi.

Dengan demikian karier merupakan pola dari pekerjaan dan sangat berhubungan dengan pengalaman (posisi, wewenang, keputusan, dan interpretasi subyektif atas pekerjaan), dan aktivitas selama masa kerja individu. Definisi ini menekankan bahwa karier tidak berhubungan dengan kesuksesan atau kegagalan, namun lebih kepada sikap dan tingkah laku, dan kontinuitas individu dalam aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaannya. Tujuan karier adalah posisi di masa mendatang yang ingin dicapai oleh individu dalam pekerjaannya. Jadi keberhasilan karier tidak lagi diartikan sebagai penghargaan institusional dengan meningkatkannya kedudukan dalam suatu hierarki formal.

Kunci keberhasilan karier pada masa yang akan datang lebih dicerminkan dari pengalaman hidup seseorang daripada posisi yang dimiliki. Oleh karena itu perencanaan karier harus dibuat secara sadar dan sukarela, dan kesuksesan yang diraih harus dijabarkan dengan baik oleh diri karyawan sendiri. Bagi perusahaan, proses dan pengembangan karier tersebut dapat diupayakan melalui pembinaan karyawan kearah *the right man on the right place*. Di sini perlu disadari bahwa prestasi kerja seorang yang sangat baik, pengalaman, pendidikan yang baik dan beberapa nasib baik memainkan peranan yang penting dalam perkembangan dan perkembangan karier seseorang. Apabila seseorang melihat kehidupannya yang lalu secara lebih mendalam, bagaimanapun mereka tampaknya kurang mempersiapkan diri untuk meraih

kesempatan karier yang timbul. Orang-orang yang berhasil mengidentifikasi tujuan karier-kariernya (kedudukan di masa yang akan datang yang diinginkannya sebagai bagian dari kariernya, tujuan ini berperan sebagai *benchmark* yang ada sepanjang jenjang kariernya), merencanakan kariernya dan kemudian melaksanakannya. Keberhasilan dalam karier dikelola melalui penyusunan perencanaan karier yang cermat. Karyawan-karyawan yang gagal menyusun perencanaan kariernya, mereka pikir bahwa perusahaan atau manajer merekalah yang bertanggung jawab, hal ini sebagai akibat karena mereka tidak menyadari (kurang tanggap) mengenai konsep-konsep dasar perencanaan karier<sup>23</sup>.

Program-program perencanaan karier yang efektif juga bisa mengurangi *turnover*, utamanya antar orang-orang yang memiliki mobilitas karier terbesar, terutama pada karyawan-karyawan terbaik.

Menurut Werther dan Devis<sup>24</sup>, konsep dasar perencanaan karier adalah *Career planning is the process by which one selects career goals and the path to these goals*. Artinya, perencanaan karier adalah proses pemilihan sasaran-sasaran karier dan jalan ke arah sasaran-sasaran tersebut.

---

<sup>23</sup> Ibid, hal 283.

<sup>24</sup> Sirait, Justine T. 2006. "Memahami Aspek-Aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Organisasi". Grasindo: Jakarta. Hal 169.

Menurut Rivai<sup>25</sup>, ada 10 (sepuluh) tujuan dan manfaat perencanaan karier pada dasarnya adalah:

- a) Meluruskan strategi dan syarat-syarat karyawan intern (*aligns strategy and internal staffing*)

Dengan membantu karyawan di dalam perencanaan karier, departemen SDM dapat mengantisipasi rencana kerjanya serta mendapatkan bakat yang diperlukan untuk mendukung strategi perusahaan.

- b) Mengembangkan karyawan yang dapat dipromosikan (*develops promotable employees*)

Perencanaan karier membantu di dalam penyediaan internal bakat-bakat karyawan yang dapat dipromosikan guna memenuhi lowongan yang disebabkan oleh pension, pengunduran diri dan pertumbuhan.

- c) Memudahkan penempatan ke luar negeri (*facilitates international placement*)

Perusahaan menggunakan perencanaan karier untuk membantu mengidentifikasi dan menyiapkan penempatan karyawan ke seluruh penjuru dunia.

- d) Membantu di dalam keanekaragaman tenaga kerja (*assits with workforce diversity*)

Perencanaan karier membantu karyawan yang beraneka ragam latar belakangnya di dalam mempelajari harapan-harapan perusahaan.

---

<sup>25</sup> Rivai, Veithzal. 2006. "Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik". PT. RajaGrafindo Persada: Jakarta. Hal 285-286.

e) Mengurangi pergantian (*lower turnover*)

Meningkatkan perhatian dan kesepakatan karyawan akan loyalitasnya terhadap perusahaan serta mengurangi tingkat pengunduran diri karyawan.

f) Menyaring potensi karyawan (*taps employee potential*)

Perencanaan karier mendorong karyawan untuk lebih selektif di dalam menggunakan kemampuannya sebab mereka mempunyai tujuan karier yang lebih khusus.

g) Meneruskan pertumbuhan pribadi (*further personal growth*)

Perencanaan karier mendorong karyawan untuk tumbuh dan berkembang.

h) Mengurangi penimbunan (*reduce hoarding*)

Perencanaan karier menjadikan karyawan sadar akan pentingnya kualifikasi karyawan, mencegah manajer yang mementingkan dirinya sendiri serta menyadarkan bahwa departemen SDM bukan departemen yang menentukan segala-galanya.

i) Memuaskan kebutuhan karyawan (*satisfies employee needs*)

Adanya kesempatan pada karyawan untuk tumbuh dan berkembang serta terpenuhinya kebutuhan individu akan harga dirinya menjadikan para karyawan mudah merasa puas.

- j) Membantu perencanaan tindakan secara afirmatif (*assists affirmative action plans*)

Perencanaan karier membantu menyiapkan pekerjaan yang lebih penting serta pelaksanaan rencana kegiatan yang telah ditentukan.

Jika dapat terwujudnya manfaat perencanaan karier tersebut, perusahaan harus mendukung melalui pendidikan karier dan informasi karier, yaitu:

- a. Pendidikan karier

Departemen SDM hendaknya meningkatkan kesadaran karyawan tersebut melalui berbagai teknik pendidikan seperti lokakarya dan seminar. Dengan kegiatan ini akan mendorong karyawan untuk mengemukakan konsep-konsep yang berkaitan dengan perencanaan karier.

- b. Informasi tentang perencanaan karier

Departemen SDM harus menyediakan informasi yang diperlukan karyawan di dalam membuat perencanaan karier seperti informasi tentang uraian kerja serta spesifikasinya. Apabila tersedia informasi tentang kelompok kerja, karyawan dapat menemukan jalan karier yang layak serta dapat menilainya dengan jalan menanyakannya kepada orang yang telah menjalaninya. Jadi, kalau ada seseorang karyawan yang tidak berminat pada suatu perencanaan karier tertentu, maka ada alternative lain bagi karyawan tersebut untuk tetap dapat mengembangkan kariernya<sup>26</sup>.

---

<sup>26</sup> Ibid, hal 286-290.

Berdasarkan dari berbagai penjelasan di atas maka dapat dipahami, bahwa pada intinya tujuan perencanaan karier merupakan cara untuk memenuhi kebutuhan internal karyawan. Dengan perencanaan karier para karyawan dapat menetapkan tujuan kariernya, di mana hal ini akan mendorongnya untuk meraih jenjang pendidikan lebih lanjut serta pelatihan dan kegiatan pengembangan lainnya sehingga akan menambah jumlah kualifikasi pelamar internal dan dengan demikian formasi pekerjaan dapat dipenuhi internal, tidak perlu merekrut pelamar dari luar. Perencanaan karier sebagai upaya untuk pengembangan karier haruslah mempertimbangkan keinginan karyawan.

Perencanaan karier harus didahului dengan penyusunan prasyarat-prasyarat yang harus dimiliki oleh seorang karyawan guna mendukung peningkatan kariernya. Prasyarat-prasyarat tersebut sifatnya saling mendukung. Setiap peningkatan karier seseorang, didukung oleh kriteria yang sudah ditetapkan sesuai prestasi, bobot tugas, jabatan, efisiensi, produktivitas kerja, dan lain-lain.

Perencanaan karier juga akan memudahkan pemenuhan kebutuhan karier karyawan, memudahkan perusahaan dalam menyusun tenaga kerja intern organisasi, mengurangi biaya pengadaan tenaga kerja dari luar serta memungkinkan organisasi mengembangkan dan juga menempatkan karyawan dalam jabatan yang sesuai dengan minat, kebutuhan, dan tujuan kerjanya. Bila seorang karyawan tidak mempunyai rencana karier pribadi, maka ia akan bekerja untuk rencana karier orang lain. Ia akan merasa tidak mendapatkan apa-apa dalam beberapa tahun kedepan, atau hanya

mendapat sedikit saja dari pekerjaannya. Hal seperti ini hanya akan membuang-buang masa-masa berharga dan potensi dalam diri seseorang.

Sedangkan tujuan dan manfaat perencanaan karier departemen SDM di sini perlu fleksibel dan proaktif di dalam melakukan pengembangan karier karyawan. Fleksibelitas di dalam program pengembangan karier sangatlah penting sekali, karena jika produktivitas meningkat, kepuasan pribadi meningkat serta tercapainya efektivitas perusahaan, hal ini sebagai salah satu indikator bahwa tujuan dari perencanaan dan pengembangan karier karyawan tercapai dengan baik. Oleh sebab itu, setiap karyawan hendaknya menyusun rencana kariernya dengan baik agar kebutuhan, keinginan, dan tujuan karyawan maupun perusahaan dapat terpenuhi.

### **3. Pengertian Pengembangan Karier**

Apabila karyawan sudah diberi latihan, pendidikan dan dinilai, tampaknya fungsi pengembangan sudah selesai, karyawan cukup cakap dan dapat menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya secara efektif. Manajer personalia yang modern harus melihat diluar tugasnya yang sekarang, sebab tidak ada persyaratan organisasi maupun sikap dan kemampuan individu yang selamanya kekal. Perhatian terhadap pengembangan karier dalam jangka panjang harus selalu mengikuti setiap program pengembangan karier dalam jangka panjang harus selalu mengikuti setiap program pengembangan karier karyawan yang luas.

Kebutuhan untuk merencanakan karier karyawan timbul baik dari kekuatan ekonomis maupun dari kekuatan sosial, pertama apabila organisasi ingin berjalan terus dan berhasil baik dalam suatu lingkungan yang selalu berubah, maka sumber daya manusianya harus berada dalam suatu lingkungan yang selalu berubah, maka sumber daya manusianya harus berada dalam suatu keadaan perkembangan yang mantap. Suatu program terencana mengenai pengembangan sumber daya intern pada umumnya memberikan keuntungan yang lebih besar daripada mengandalkan pengadaan tenaga kerja dari luar dalam keadaan membingungkan apabila kebutuhan tiba-tiba timbul, lagi pula terlalu banyak. karyawan berhenti atau mengundurkan diri dari pekerjaan apabila tidak ada selanjutnya pekerjaan akan kehilangan kedudukannya yang terpenting sebagai satu-satunya nilai yang dicari dalam hidup oleh semua karyawan. Sehubungan dengan hal tersebut di atas, maka seorang karyawan harus diberi kesempatan untuk mengembangkan kariernya. Dimana sebagai alat untuk memotivasi karyawannya agar dapat berprestasi yang lebih baik.

Pengembangan (development) adalah fungsi operasional kedua dari manajemen personalia. Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan. Menurut Andrew F. Sikula<sup>27</sup>, yang dimaksud dengan pengembangan:

---

<sup>27</sup> Hasibuan, Melayu. 2005. "*Manajemen Sumber Daya Manusia*" (Edisi Revisi). PT. Bumi Aksara: Jakarta. Hal 70.

*Development, in references to staffing and personal matters, is a long term educational process utilizing a systematic and organized procedure by which managerial personel learn conceptual and theoretical knowledge for general pupose.*

Maksudnya, bahwa pengembangan mengacu pada masalah staf dan personel adalah, suatu proses pendidikan jangka panjang menggunakan suatu prosedur yang sistematis dan terorganisasi dengan nama manajer belajar pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan umum<sup>28</sup>.

Sedangkan pengembangan dibagi dua macam yaitu yang *pertama*, pengembangan secara informal, yaitu karyawan atas keinginannya sendiri melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari buku-buku literatur yang ada hubungannya dengan pekerjaan atau jabatan. Sedangkan *kedua* adalah pengembangan secara formal, yaitu karyawan ditugaskan perusahaan untuk mengikuti pendidikan atau pelatihan, baik yang dilakukan perusahaan maupun yang dilaksanakan oleh lembaga-lembaga pendidikan atau pelatihan.

Ada beberapa pengertian mengenai pengembangan karier, diantaranya adalah menurut T. Hani Handoko<sup>29</sup>. Pengembangan Karier adalah peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karier.

Kol. Kal Susilo Martoyo, menyatakan bahwa pengembangan karier adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan status seseorang dalam

---

<sup>28</sup> Ibid, hal 70.

<sup>29</sup> Handoko, T. Hani. 1993. "*Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*", Edisi kedua, BPFE: Yogyakarta. Hal 123.

suatu organisasi dalam jalur karier yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan<sup>30</sup>.

Sedangkan menurut Andrew J. Dubrin<sup>31</sup>, pengembangan karier adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karier masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum.

Menurut Rivai, pengembangan karier adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karier yang diinginkan<sup>32</sup>.

Bedasarkan beberapa penjelasan di atas maka dapat dipahami, bahwa pengembangan karier merupakan suatu aktivitas yang formal dan terstruktur yang dilakukan oleh organisasi bagi karyawannya dengan tujuan untuk meningkatkan kesadaran, pengetahuan, dan jiwa kepemimpinan yang merupakan bekal bagi peningkatan karier mereka, sehingga perusahaan dan para karyawannya dapat mengembangkan diri secara maksimal. Jadi intinya bahwa pengembangan karier merupakan suatu proses terencana yang dilakukan secara kontinuitas untuk mempersiapkan seseorang/individu/karyawan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, dimana perusahaan atau organisasi memfasilitasi kebutuhan mereka, baik status sosial, kekuasaan, dan pendapatannya. Sedangkan figur manager dengan departemen SDM hanya membantu di dalam perencanaan karier serta memberikan

---

<sup>30</sup> Susilo Martoyo. 1992. *"Manajemen Sumber Daya Manusia"*. BPFE: Yogyakarta. Hal 70.

<sup>31</sup> Andrew J. Dubrin. 1982 *"Personnel Administration and Human Resources Management"*. John Wiley & Sons, Inc. hal 197.

<sup>32</sup> Rivai, Veithzal. 2006. *"Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik"*. PT. RajaGrafindo Persada: Jakarta. Hal 290.

jalan menuju karier tersebut, artinya manager dan perusahaan memberikan kebebasan untuk berkarier.

### **3.1 Faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan pengembangan karier**

Menurut Rivai, dalam bekerja di samping untuk memenuhi kebutuhan hidupnya karyawan juga membutuhkan:

- 1) Persamaan perlakuan untuk karier. Karyawan menginginkan adanya persamaan dalam sistem promosi dalam rangka mendapatkan kesempatan karier yang lebih tinggi.
- 2) Pengawasan. Karyawan menginginkan agar penyelia memainkan peranan aktif dalam perkembangan karier dan memberikan umpan balik terhadap kinerja mereka.
- 3) Kesadaran terhadap kesempatan. Karyawan menginginkan adanya pengetahuan yang memadai mengenai kesempatan untuk karier yang lebih tinggi di masa mendatang.
- 4) Minat karyawan. Karyawan membutuhkan informasi dalam jumlah yang berbeda dan memiliki tingkat minat yang berbeda terhadap karier yang akan datang, yang tergantung dari berbagai faktor.
- 5) Kepuasan karier. Karyawan memiliki tingkat kepuasan karier yang berbeda, tergantung dari umur dan pendidikan <sup>33</sup>.

---

<sup>33</sup> Ibid, hal 300.

Selain untuk memenuhi kehidupan karyawan (individu) yang telah dijelaskan di atas, pelaksanaan pengembangan karier juga dapat di pengaruhi langsung oleh perusahaan yang mengaplikasikan program-program pengembangan karier yang sesuai dengan kebutuhannya, yaitu:

1) Pendidikan dan pelatihan:

Menurut Edwin B. Flippo<sup>34</sup>:

*“Development would include both to increase skill performing a specific job and educations general knowledge and understanding of our total environment”.*

Maksudnya, pengembangan akan termasuk juga pelatihan untuk meningkatkan kemampuan dalam membentuk pekerjaan khusus dan pendidikan untuk meningkatkan pengetahuan mengenai perlengkapan secara keseluruhan.

Pendidikan dan pelatihan merupakan upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia, terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia. Pendidikan pada umumnya berkaitan dengan mempersiapkan calon tenaga yang diperlukan oleh suatu instansi atau organisasi, sedangkan pelatihan lebih berkaitan dengan peningkatan kemampuan atau keterampilan karyawan yang sudah menduduki suatu pekerjaan atau tugas tertentu. Pendidikan dan pelatihan dapat dipandang sebagai salah satu bentuk investasi. Oleh karena itu setiap organisasi atau instansi yang ingin berkembang harus memperhatikan masalah pendidikan dan pelatihan bagi karyawannya.

---

<sup>34</sup> Flippo, B Edwin. 1984. *“Personnel Management”*, six edition. Mc Graw Hill International. Hal 199.

Sedangkan menurut John Soeprihanto<sup>35</sup>: “Latihan adalah suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan seorang karyawan dengan cara meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan karyawan menjalankan suatu pekerjaan, sedangkan pendidikan adalah kegiatan untuk memperbaiki seorang karyawan dengan cara meningkatkan pengetahuan dan pengertian karyawan tentang pengetahuan umum dan ekonomi pada umumnya, termasuk peningkatan penguasaan teori dari ketrampilan mengambil keputusan dalam menghadapi persoalan-persoalan organisasi perusahaan”.

Pentingnya program pendidikan dan pelatihan bagi suatu organisasi atau perusahaan menurut Prof. DR. Soekidjo Notoatmodjo<sup>36</sup> adalah sebagai berikut :

- a. Karyawan yang menduduki suatu jabatan tertentu dalam perusahaan, belum tentu mempunyai kemampuan yang sesuai dengan persyaratan yang diperlukan dalam jabatan tersebut. Oleh karena itu karyawan perlu penambahan kemampuan yang mereka perlukan.
- b. Kemajuan ilmu dan teknologi akan berpengaruh terhadap suatu perusahaan atau organisasi, jabatan yang dulu belum diperlukan sekarang menjadi diperlukan. Kemampuan orang yang akan menduduki jabatan tersebut kadang-kadang tidak ada, dengan demikian diperlukan penambahan atau peningkatan kemampuan yang diperlukan oleh jabatan tersebut.

---

<sup>35</sup> John Suprihanto. 1992. “*Manajemen Personalia*”. BPFE: Yogyakarta. Hal 119.

<sup>36</sup> dalam skripsi Dessy Ningrum Bayu Asih. 2003. “*Pengaruh Pelaksanaan Pengembangan Karier Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada Bank Tabungan Pensiunan Nasional Kantor Cabang Bandung*”. Skripsi. Universitas Widyatama Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen: Bandung. Hal 20.

- c. Bila suatu perusahaan atau organisasi ingin berkembang, maka promosi merupakan suatu keharusan karena promosi dapat meningkatkan produktivitas kerja seorang karyawan. Kadang-kadang kemampuan karyawan yang akan dipromosikan masih belum cukup untuk menduduki jabatan tertentu, untuk itulah diperlukan pendidikan dan pelatihan.
- d. Pada masa sekarang organisasi atau instansi swasta maupun pemerintah merasa terpanggil untuk menyelenggarakan pelatihan-pelatihan bagi para karyawannya agar diperoleh efektifitas dan efisiensi kerja.

Berdasarkan penjelasan-penjelasan diatas, maka dapat dipahami bahwa peningkatan pengetahuan dan keahlian untuk menyelesaikan suatu pekerjaan tertentu, sedangkan pendidikan berhubungan dengan peningkatan pengetahuan umum karyawan agar dapat menyesuaikan dengan tuntutan lingkungan dan lebih menitikberatkan pada teori, tetapi walaupun terdapat perbedaan pada prinsipnya pendidikan dan pelatihan mempunyai tujuan yang sama, yaitu mengembangkan pengetahuan, ketrampilan, sikap, dan tingkah laku karyawan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pendidikan dan pelatihan dapat dijadikan sebagai sarana untuk belajar bagi para karyawan. Hal ini perlu terus-menerus dilakukan karena pada hakekatnya pendidikan seseorang itu tidak pernah berakhir. Selalu ada sesuatu untuk dipelajari. Pendidikan dan pelatihan akan terus mendorong karyawan untuk bekerja terus dengan sebaik-baiknya dan membantu menambah hasil pekerjaannya.

## 2) Promosi

Menurut M. Manulang<sup>37</sup>:

“Promosi berarti kenaikan jabatan, yakni menerima kekuasaan dan tanggung jawab yang lebih besar dari kekuasaan dan tanggung jawab sebelumnya”

Berdasarkan istilah promosi dalam manajemen sumber daya manusia, dapat diartikan sebagai kemajuan seorang karyawan pada suatu tugas yang lebih baik, dipandang dari sudut tanggung jawab yang lebih berat, martabat atau status yang lebih tinggi, kecakapan yang lebih baik, dan terutama tambahan pembayaran upah atau gaji. Syarat waktu, tempat, atau syarat-syarat kerja lainnya dapat juga merupakan ciri dari “tugas yang lebih baik”, dimana seorang karyawan mendapat promosi, tetapi jika tugas tidak mengandung kecakapan atau tanggung jawab yang lebih besar serta pembayaran yang lebih tinggi, maka ini bukan merupakan promosi.

Sedangkan dasar untuk prosedur kenaikan jabatan yang baik adalah prosedur yang mempertimbangkan kecakapan dan lamanya masa kerja. Promosi dapat juga didasarkan atas ujian. Hal ini terjadi apabila terbuka lowongan dalam jabatan yang lebih tinggi. Promosi bagi karyawan adalah lebih penting dari kenaikan gaji. Umumnya setiap promosi berarti suatu pemberian upah berupa uang yang lebih banyak. Jika seorang karyawan mengetahui ada kesempatan untuk mendapatkan promosi, maka ada dorongan bagi karyawan tersebut untuk tetap bekerja. Jadi dapat dikatakan bahwa promosi sebenarnya mempunyai nilai karena promosi merupakan pengakuan antara lain terhadap prestasi kerja.

---

<sup>37</sup> M. Manulang. 1990. *“Manajemen Sumber Daya Manusia”*. Ghalia Indonesia: Jakarta. Hal 107.

Kegiatan promosi bagi para karyawan bukan tanpa tujuan. Menurut Hasibuan<sup>38</sup>, mengemukakan beberapa tujuan dari pelaksanaan promosi jabatan sebagai berikut:

- a. Untuk memberikan pengakuan, jabatan dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi kerja tinggi.
- b. Dapat menimbulkan kepuasan dan kebanggaan pribadi, status sosial yang semakin tinggi dan penghasilan yang semakin besar.
- c. Untuk merangsang agar karyawan lebih bergairah bekerja, berdisiplin tinggi dan memperbesar produktivitas kerjanya.
- d. Untuk menjamin stabilitas kepegawaian dengan direalisasinya promosi kepada karyawan dengan dasar dan pada waktu yang tepat serta penilaian yang jujur.
- e. Kesempatan promosi dapat menimbulkan keuntungan berantai dalam perusahaan karena timbulnya lowongan berantai dalam perusahaan karena timbulnya lowongan berantai.
- f. Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kreativitas dan inovasinya yang lebih baik demi keuntungan optimal perusahaan.
- g. Untuk menambah atau memperluas pengetahuan serta pengalaman kerja para karyawan dan ini merupakan daya dorong bagi karyawan lainnya.
- h. Untuk mengisi kekosongan jabatan karena pejabatnya berhenti. Agar jabatan itu tidak lowong maka dipromosikan karyawan lainnya.

---

<sup>38</sup> Hasibuan, Melayu. 1994. "*Manajemen Sumber Daya Manusia Dasar dan Kunci Keberhasilan*", Edisi keenam. CV Haji Masagung: Jakarta. Hal 127.

- i. Karyawan yang dipromosikan kepada jabatan yang tepat, semangat, kesenangan dan ketenangannya dalam bekerja semakin meningkat sehingga produktivitas kerjanya juga meningkat.

Berdasarkan penjelasan di atas maka dipahami, perkembangan karier seorang karyawan sangat ditentukan oleh kinerjanya, meskipun di dalam promosi untuk menduduki suatu posisi tertentu ada yang mendasarkan pada siapa yang dikenal. Untuk memberikan umpan balik kepada karyawan tentang prestasi kerjanya, departemen SDM mengembangkan prosedur penilaian pekerjaan secara formal. Hal ini akan memungkinkan karyawan tersebut untuk menyesuaikan prestasi kerjanya dengan perencanaan kariernya. Kemudian di buat keputusan penempatan kerja, kesempatan pengembangan karier serta kompensasi yang diberikan guna memenuhi kebutuhan perusahaan di waktu mendatang dan juga keinginan para karyawan. Dan juga untuk membentuk suatu manajemen kepegawaian yang efektif, sistem promosi yang baik mutlak diperlukan.

### 3) Mutasi

Mutasi atau pemindahan adalah kegiatan untuk memindahkan karyawan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain yang dianggap setingkat atau sejajar. Dalam hal ini mutasi dimaksudkan untuk menghindarkan setiap usaha untuk menaikkan atau menurunkan jabatan karyawan tanpa mengindahkan prosedur yang telah ditetapkan untuk perubahan-perubahan yang efektif.

Seperti halnya dengan promosi, mutasi dimaksudkan untuk menempatkan pegawai atau karyawan dalam jabatan-jabatan, dimana mereka dapat memperoleh kepuasan kerja yang lebih besar dan membantu kegiatan mereka terhadap organisasi.

Tujuan mutasi menurut Alex S. Nitisemito adalah sebagai berikut :

- a. Persiapan untuk promosi
- b. Untuk menempatkan orang yang tepat pada jabatan yang tepat
- c. Meningkatkan kerjasama kelompok
- d. Meningkatkan semangat dan gairah kerja karyawan
- e. Melaksanakan kebijakan dan peraturan.<sup>39</sup>

Mutasi berguna juga untuk menambah pengalaman dan pengetahuan karyawan, menghindari rasa bosan pada karyawan yang disebabkan karena pekerjaan yang sifatnya rutin atau tidak ada tantangannya, dan juga untuk mengoreksi kekurangan dan kesalahan dalam pelaksanaan seleksi. Jenis pelaksanaan mutasi ada dua, yaitu:

- a. Mutasi biasa

Yaitu mutasi pegawai tanpa diiringi kenaikan jabatan. Tujuan dilakukannya mutasi ini adalah untuk memenuhi keinginan pegawai yang bersangkutan dan menempatkan pegawai sesuai dengan kecakapan dan kemampuannya.

---

<sup>39</sup> Alex S, Nitisemito. 1996. "*Manajemen Personalia*". Ghalia Indonesia: Jakarta. Hal 118.

b. Mutasi promosi

Yaitu mutasi yang diikuti dengan kenaikan jabatan. Mutasi ini dilakukan dengan tujuan untuk membina karier pegawai dan mengembangkan kemampuan pegawai<sup>40</sup>.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat di pahami bahwa mutasi adalah suatu penempatan pegawai atau karyawan dalam suatu jabatan, dimana mereka dapat memperoleh kepuasan kerja yang lebih besar dan membantu kegiatan mereka terhadap organisasi dan juga dapat menghilangkan rasa kebosanan yang di alami oleh karyawan.

Berdasarkan beberapa teori di atas tentang faktor-faktor yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pengembangan karier tersebut, dapat di ambil kesimpulan yang nantinya dijadikan sebagai indikator-indikator penelitian di departemen human resource PT Panasonic Shikoku Electronics Batam. Dari pemahaman peneliti bahwa suatu program pengembangan karier dalam pelaksanaannya harus yang berjalan dengan efektif karena ini akan memberikan sumbangan yang besar bagi karyawannya di dalam mendiagnosis diri sendiri tentang minat, bakat, dan kemampuan. Hal itu juga dapat memberikan informasi yang lengkap mengenai kesempatan-kesempatan karier di dalam organisasi/perusahaan. Unsur utama yang ketiga adalah yang berhubungan dengan penyesuaian karier perorangan dengan kesempatan-kesempatan karier melalui program pendidikan, pelatihan, promosi dan pemindahan (mutasi) yang bersinambungan.

---

<sup>40</sup> Ibid

Jadi faktor-faktornya adalah, perusahaan menyediakan informasi mengenai karier yang dibutuhkan oleh karyawan, perusahaan memberikan kesempatan berkarier yang baik bagi para karyawannya, perusahaan mengadakan program pengembangan karier yang meliputi: pendidikan dan pelatihan, promosi, dan mutasi jabatan.

### **3.2 Tujuan Pengembangan Karier**

Tujuan pengembangan karier menurut T. Hani Handoko adalah sebagai berikut<sup>41</sup>:

a. Mengungkap potensi karyawan

Pengembangan karier dapat mendorong karyawan secara individual maupun kelompok untuk mencapai sasaran karier yang diinginkan.

b. Mendorong pertumbuhan

Pengembangan karier akan mendorong semangat kerja dan gairah kerja karyawan untuk tumbuh dan berkembang.

c. Mengembangkan karyawan yang dapat dipromosikan

Pengembangan karier membantu mengembangkan suplai karyawan internal.

d. Menurunkan perputaran karyawan

Perhatian pada karier individu akan meningkatkan loyalitas pada organisasi atau perusahaan tempat mereka bekerja.

---

<sup>41</sup> Handoko, T. Hani. 1992. "*Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*". BPFE: Yogyakarta. Hal 127.

e. Memuaskan kebutuhan karyawan

Dengan dilaksanakannya program pengembangan karier, karyawan merasa prestasi kerjanya dihargai dan diakui.

f. Mengurangi penimbunan

Maksudnya adalah mengangkat kembali karyawan yang berkualifikasi untuk maju, sehingga “tidak tertimbun” tanpa harapan.

g. Meningkatkan kemampuan karyawan

Pengembangan karier akan lebih meningkatkan kemampuan intelektual dan keterampilan karyawan.

h. Membantu pelaksanaan rencana-rencana kegiatan yang disetujui

Pengembangan karier akan membantu anggota kelompok agar siap untuk menduduki jabatan-jabatan yang lebih penting, dan hal ini akan membantu pencapaian rencana-rencana kegiatan yang disetujui.

i. Meningkatkan suplai karyawan yang berkemampuan

Hal ini akan memudahkan pihak manajemen untuk menempatkan karyawan dalam pekerjaan atau job yang lebih tepat.

Selain itu menurut Rivai dalam bekerja, di samping untuk memenuhi kebutuhan hidupnya, karyawan juga membutuhkan:

- a) *Career equity* (Persamaan perlakuan untuk karier). Karyawan menginginkan adanya persamaan dalam sistem promosi dalam rangka mendapatkan kesempatan karier yang lebih tinggi.

- b) *Supervisory concern* (Pengawasan). Karyawan menginginkan agar penyelia memainkan peranan aktif dalam pengembangan karier dan memberikan umpan balik terhadap kinerja mereka.
- c) *Awareness of opportunity* (Kesadaran terhadap kesempatan). Karyawan menginginkan adanya pengetahuan yang memadai mengenai kesempatan untuk karier yang lebih tinggi di masa datang.
- d) *Employment interest* (Minat karyawan). Karyawan membutuhkan informasi dalam jumlah yang berbeda dan memiliki tingkat minat yang berbeda terhadap karier yang akan datang, yang tergantung dari berbagai faktor.
- e) *Career satisfaction* (Kepuasan karier). Karyawan memiliki tingkat kepuasan karier yang berbeda, tergantung dari umur dan pendidikan<sup>42</sup>.

## **B. Kajian Tentang Motivasi Kerja**

### **1. Pengertian Motivasi**

Teori motivasi merupakan kajian penting didalam ilmu psikologi, yang telah banyak dikaji oleh tokoh-tokoh Psikologi dari berbagai negara, dan tokoh-tokoh lokal. Motif seringkali diartikan dengan istilah dorongan. Dorongan atau tenaga tersebut merupakan gerak jiwa dan jasmani untuk berbuat. Sehingga motif tersebut merupakan suatu driving force yang menggerakkan manusia untuk bertingkah laku, dan di dalam

---

<sup>42</sup> Rivai, Veithzal. 2006. "*Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*". PT. RajaGrafindo Persada: Jakarta. Hal 300.

perbuatannya itu mempunyai tujuan tertentu<sup>43</sup>. Motivasi mengacu kepada jumlah kekuatan yang menghasilkan, mengarahkan, dan mempertahankan usaha dalam perilaku tertentu. Motivasi merupakan usaha guna mendorong para individu yang terlibat untuk selalu bersedia bekerja sama sehingga tujuan dapat tercapai. Motivasi ialah konsep yang menguraikan tentang kekuatan yang ada dalam diri karyawan yang memulai dan mengarahkan perilaku. Misal: jika kita lelah atau mengantuk, kita arahkan perilaku kita untuk tidur beberapa saat. Jadi, motivasi adalah suatu proses di mana kebutuhan-kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah tercapainya tujuan tertentu. Motivasi pada dasarnya adalah merupakan proses untuk mencoba mempengaruhi orang lain agar melakukan sesuatu yang kita inginkan. Motivasi adalah kegiatan dari pimpinan untuk menggerakkan karyawannya dalam melakukan jenis-jenis pekerjaan tertentu.

Menurut Sukanto, pengertian motivasi sebagai keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan. Menurut kamus psikologi yang dimaksud dengan motivasi adalah<sup>44</sup>:

Kontrol batiniah dari tingkah laku seperti yang diwakili oleh kondisi-kondisi fisiologis, minat-minat, kepentingan-kepentingan, sikap-sikap dan aspirasi-aspirasi; kecenderungan organisme untuk melakukan sesuatu, sikap atau perilaku yang dipengaruhi oleh kebutuhan dan diarahkan kepada tujuan tertentu yang telah direncanakan.

---

<sup>43</sup> As'ad, Mohammad. 1998. "*Seri Ilmu Sumber Daya Manusia Psikologi Industri*". Liberty Yogyakarta: Yogyakarta. Hal 45.

<sup>44</sup> Kartono, K. & Dali Gulo. 2000. "*Kamus Psikologi*". CV. Pioner Jaya: Bandung. Hal 290.

Motivasi lebih mengacu kepada jumlah kekuatan yang menghasilkan, mengarahkan, dan mempertahankan usaha dalam perilaku tertentu<sup>45</sup>. Judiari mengemukakan bahwa motivasi merupakan usaha guna mendorong para individu yang terlibat untuk selalu bersedia bekerja sama sehingga tujuan dapat tercapai<sup>46</sup>.

Menurut Ashar Sunyoto Munandar, mengatakan dalam bukunya bahwa motivasi adalah suatu proses di mana kebutuhan-kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah tercapainya tujuan tertentu. Titik tolak dari motivasi adalah individu. Di mana motivasi setiap individu tersebut berbeda, keanekaragaman ini menyebabkan perbedaan pola perilaku yang berkaitan dengan kebutuhan dan tujuan. Kebutuhan ialah kekurangan yang dirasakan seseorang pada suatu waktu tertentu, kekurangan tersebut dapat bersifat<sup>47</sup>:

- a. *Fisiologis (kebutuhan akan makanan),*
- b. *Psikologis (kebutuhan akan harga diri),*
- c. *Sosiologis (kebutuhan akan interaksi sosial).*

Motivasi dalam pengertian umum yaitu kebutuhan yang mendorong perbuatan ke arah suatu tujuan tertentu. Setiap manusia pada hakikatnya mempunyai sejumlah kebutuhan yang pada saat tertentu menuntut pemuasan. Hal-hal yang dapat memberikan pemuasan terhadap suatu kebutuhan menjadi tujuan dari kebutuhan tersebut. Prinsip umum yang berlaku bagi kebutuhan manusia adalah setelah kebutuhan itu terpuaskan,

---

<sup>45</sup> Jewell, L.N & Siegall, Marc. 1998. "*Psikologi Industri/Organisasi Modern*". Edisi 2. Arcan: Jakarta. Hal 335.

<sup>46</sup> Judiari J. 2003. "*Hand out Psikologi Industri dan Organisasi*". Fakultas Psikologi UIN Malang. Hal 25 & 51.

<sup>47</sup> Munandar, Ashar Sunyoto. 2001. "*Psikologi Industri dan Organisasi*". UI-Press: Jakarta. Hal 323.

maka beberapa waktu kemudian akan muncul kembali dan menuntut pemuasan lagi. Pemunculan kembali itu dapat dalam bentuk tujuan yang sama maupun dengan tujuan yang sudah berubah.

Sedangkan sekelompok kebutuhan yang belum dipuaskan menciptakan suatu ketegangan yang menimbulkan dorongan-dorongan untuk melakukan serangkaian kegiatan (berperilaku mencari), untuk menemukan dan mencapai tujuan-tujuan khusus yang akan memuaskan sekelompok kebutuhan tadi yang berakibat berkurangnya ketegangan. Perilaku mencari dapat merupakan perilaku yang aktif atau proaktif, mencari sesuatu yang dapat memenuhi kebutuhan, dapat pula merupakan perilaku yang lebih reaktif. Lingkungan yang menyodorkan sesuatu yang dapat memenuhi kebutuhan. Pada tahap “dorong-dorongan” dan tahap “melakukan kegiatan-kegiatan” individu berada dalam situasi pilihan: tujuan-tujuan apa saja yang ingin dan diperkirakan dapat dicapai, yang diharapkan akan memenuhi kelompok kebutuhan apa saja. Masing-masing tujuan memiliki harkat (valence) yang berbeda-beda bagi individu. Pada akhir tahap “melakukan serangkaian kegiatan” individu telah mengambil keputusan, apa yang telah ia pilih, sehingga ia memasuki situasi masalah. Ia menghadapi berbagai rintangan untuk dapat mencapai tujuannya dan memenuhi sekelompok kebutuhannya. Tidak semua kebutuhan dapat dipuaskan pada satu saat. Pada suatu saat sekelompok kebutuhan dapat dipuaskan, pada saat lain kelompok kebutuhan lain. Pemuasan kebutuhan berlangsung terus menerus, secara sadar maupun tidak sadar.

Smith dan Wakeley (1972) menyatakan dalam teorinya bahwa seseorang didorong untuk beraktivitas karena dia berharap bahwa hal ini akan membawa pada keadaan yang lebih memuaskan dari pada keadaan sekarang<sup>48</sup>. Ada pun tujuan dari motivasi adalah hasil yang dicari dan dipandang sebagai kekuatan untuk menarik orang, di mana tercapainya tujuan yang diinginkan dapat mengurangi kebutuhan yang belum terpenuhi.

Berdasarkan berbagai pendapat mengenai pengertian motivasi di atas, maka dapat dipahami bahwa motivasi adalah suatu dorongan kebutuhan dalam diri individu yang memunculkan kekuatan untuk mengaktualisasikannya dalam bersikap dan berperilaku.

## **2. Pengertian Motivasi Kerja**

Ketika kita akan membahas tentang motivasi dalam bidang psikologi industri dan organisasi, maka yang kita maksudkan motivasi di sini adalah sebuah proses dorongan dalam bertingkah laku seseorang yang diarahkan untuk membantu sebuah organisasi secara keseluruhan<sup>49</sup>. Sebuah organisasi akan bergerak bila motivasi ikut berperanserta, seperti halnya sebuah mesin akan bergerak aktif apabila dialiri listrik. Di dalamnya terdapat langkah-langkah seseorang untuk membentuk motivasi yang kuat dalam melakukan suatu kegiatan. Mereka dapat pula bergerak aktif karena pengaruh dari luar seperti mendapat peringatan dari supervisor. Teori motivasi mencoba mene-

---

<sup>48</sup> As'ad, Mohammad. 1998. "*Seri Ilmu Sumber Daya Manusia Psikologi Industri*". Liberty Yogyakarta: Yogyakarta. Hal 47.

<sup>49</sup> Miner, John B. 1992. "*Industrial-Organizational Psychology*". McGraw Hill, Inc: Singapura. Hal 54.

rangkan sebuah proses yang di dalamnya menjalankan individu, baik penyebabnya dari dalam atau dari luar individu tersebut.

Motivasi kerja menurut Yuwana adalah "sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja". Motivasi atau dorongan untuk bekerja ini sangat penting sekali bagi tingkat produktivitas perusahaan. Kekuatan motivasi kerja seseorang ikut menentukan prestasi yang dicapai<sup>50</sup>.

Ada banyak cara untuk memotivasi orang lain mencapai sasaran atau menyelesaikan suatu tugas maupun mengatasi persoalan atau tantangan yang dihadapinya. Salah satu karakteristik utama yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin adalah kemampuannya untuk memotivasi orang lain dalam mencapai tujuan atau misi dari organisasinya. Seorang pemimpin yang tidak mampu memotivasi orang-orangnya, tidak lebih dari seorang penunjuk jalan, yang tahu ke mana harus pergi tetapi sepenuhnya tidak dapat mengendalikan mereka yang dipandunya.

Wexley & Yukl memberikan batasan mengenai motivasi sebagai "*The process by which behavior is energized and directed*" yaitu suatu proses di mana tingkah laku dipupuk dan diarahkan"<sup>51</sup>.

---

<sup>50</sup> Yuwana, Setya, dkk. 1998. "*Materi Pembekalan Lanjut: Peserta Program Proyek Penanggulangan Pengangguran Pekerja Terampil (P3T) Pola LEP Tahun Anggaran 1998/1999*". Cendekia Profesional: Surabaya. Hal 44.

<sup>51</sup> As'ad, Mohammad. 1998. "*Seri Ilmu Sumber Daya Manusia Psikologi Industri*". Liberty Yogyakarta: Yogyakarta.

Para ahli psikologi memberikan kesamaan antara motif dan needs (dorongan atau kebutuhan). Dari batasan di atas dapat disimpulkan bahwa motif adalah yang melatarbelakangi individu untuk berbuat dalam mencapai tujuan tertentu. Di pihak lain, motivasi dapat diartikan sebagai pemberian atau penimbulan motif. Jadi penulis dapat memberikan kesimpulan bahwa motivasi kerja adalah suatu dorongan yang menimbulkan kekuatan yang mengarah pada semangat untuk bekerja. Kekuatan motivasi kerja seseorang ikut menentukan tingkat prestasi yang dicapai. Motivasi dapat disimbolkan dengan harapan. Karena itu harapan adalah syarat awal agar seseorang dapat termotivasi. Tanpa harapan, seseorang susah termotivasi.

Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat di pahami bahwa motivasi kerja adalah suatu proses di mana kebutuhan-kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah tercapainya tujuan tertentu. Artinya sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan di dalam bekerja.

### **3. Ciri-Ciri Motif Individu**

Adapun ciri-ciri motif individu, yaitu:

- 1) Motif bersifat majemuk. Dalam suatu perbuatan sebenarnya tidak hanya mempunyai satu tujuan tetapi beberapa tujuan yang berlangsung bersama-sama.
- 2) Motif dapat berubah-ubah. Motif bagi seseorang seringkali mengalami perubahan yang disebabkan karena keinginan manusia selalu berubah-ubah

sesuai dengan kebutuhannya atau kepentingannya. Motif ini sangat dinamis dan gerakannya mengikuti kepentingan-kepentingan individu.

- 3) Motif berbeda-beda bagi individu. Dua orang yang melakukan pekerjaan yang sama, tetapi ternyata terdapat perbedaan motif.
- 4) Beberapa motif tidak disadari oleh individu. Banyak tingkah laku manusia yang tidak disadari oleh pelakunya. Sehingga beberapa dorongan (*needs*) yang seringkali muncul, karena berhadapan dengan situasi yang kurang menguntungkan maka motif tersebut akan ditekan di bawah alam sadarnya. Dengan demikian seringkali kalau ada dorongan dari dalam yang kuat sekali menjadikan individu yang bersangkutan tidak bisa memahami motifnya sendiri<sup>52</sup>.

Beragam ciri motif individu menurut Yauwana di atas menggambarkan bahwa motif sangat bersifat individualis, yang mana berbeda pada tiap orang. Misalnya dalam bekerja di PT. Panasonic Shikoku Electronics Batam, karyawan dapat melakukan pekerjaan dan hasil yang sama dengan karyawan lain, tetapi belum tentu karyawan tersebut memiliki motif yang sama pula.

#### **4. Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan**

Menurut Hicks, Herbert & G. Ray, bahwa faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja ada 2 yang dilihat dari macam-macam motivasi, yaitu:

---

<sup>52</sup>Yuwana, Setya, dkk. 1998. "*Materi Pembekalan Lanjut: Peserta Program Proyek Penanggulangan Pengangguran Pekerja Terampil (P3T) Pola LEP Tahun Anggaran 1998/1999*". Cendekia Profesional: Surabaya. Hal 45.

#### a. Motivasi Internal

Berbagai kebutuhan, keinginan, dan harapan yang terdapat di dalam pribadi seseorang menyusun motivasi internal orang tersebut. Kekuatan ini mempengaruhi pribadinya dengan menentukan berbagai pandangan, yang menurut giliran untuk memimpin tingkah laku dalam situasi yang khusus.

Ada beberapa faktor yang berkaitan dengan motivasi internal, yaitu:

- 1) Kebutuhan yang khusus bagi seseorang dalam menghendaki dan menginginkan adalah hal-hal yang unik baginya. Orang-orang lainnya mungkin mencoba untuk mempengaruhi orang tersebut, tetapi pada akhirnya, keputusan yang berkaitan dengan sesuatu yang ia kehendaki atau butuhkan sendiri terletak pada dirinya sendiri.
- 2) Kebutuhan dan keinginan hasrat seseorang juga unik, karena kesemuanya ditentukan oleh faktor yang membentuk kepribadiannya, penampilan biologis, psikologis, dan pengalaman belajarnya<sup>53</sup>.

Sedangkan menurut Richard, pribadi yang termotivasi adalah pribadi yang positif, yaitu pribadi yang memperlihatkan karakteristik-karakteristik mengenai sikap yang positif, termotivasi oleh suatu tujuan, dan diharapkan membuahkan hasil<sup>54</sup>.

---

<sup>53</sup> Hicks, Herbert G. dan G. Ray Gullet. 1987. *“Organization: Theory and Behavior”*, Terjemah oleh G. Kartasapoetra dan Ir. A. G. Kartasapoetra, *“Organisasi: Teori dan Tingkah Laku”*. Bina Aksara: Jakarta. Hal 450-451.

<sup>54</sup> Denny, Richard. 1994. *“Motivate to Win Tested Techniques for Greater Achievement”*. Terjemahkan oleh Pius M. Sumaktoyo, *“Sukses Memotivasi Jurus Jitu Meningkatkan Prestasi”*. Gramedia Pustaka Utama: Jakarta. Hal 7-8.

## b. Motivasi Eksternal

Teori motivasi eksternal meliputi kekuatan yang ada di luar diri individu seperti halnya faktor pengendalian oleh manajer. Motivasi ini meliputi hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan seperti gaji/upah, keadaan kerja, dan kebijaksanaan perusahaan; dan hal-hal seperti penghargaan, pengembangan, dan tanggung jawab<sup>55</sup>.

Selain itu juga, menurut Hicks, Herbert & G. Ray ada 3 faktor besar yang dapat mempengaruhi motivasi kerja seseorang<sup>56</sup>:

- 1) Tujuan karyawan yang dipandang sebagai sesuatu yang penting.
- 2) Hubungan seseorang yang merasa dirinya berada antara produktivitas dan pencapaian tujuan pribadi.
- 3) Persepsi seorang karyawan yang memperhitungkan bahwa ia harus percaya bahwa ada hubungan antara kuantitas dan kualitas pekerjaan yang diharapkan dan prestasi atas tujuan-tujuan yang diinginkan.

Ketiga faktor di atas merupakan determinan dari tingkat produktivitas seseorang, dan hal itu mungkin menegaskan perbedaan motivasi di antara orang-orang yang berbeda.

---

<sup>55</sup> Hicks, Herbert G. dan G. Ray Gullet. 1987. "*Organization: Theory and Behavior*", Terjemah oleh G. Kartasapoetra dan Ir. A. G. Kartasapoetra, "*Organisasi: Teori dan Tingkah Laku*". Bina Aksara: Jakarta. Hal 463.

<sup>56</sup> Ibid, hal 477.

Sedangkan menurut Lyman W. Porter dan Raymond E. Milles berpendapat bahwa dari semua masalah yang dihadapi oleh manajemen, motivasi digolongkan sebagai salah satu dari problem manajemen yang paling sulit<sup>57</sup>.

Batasan dalam pemberian motivasi menurut para ahli yaitu:

1. Menurut Bernard Berelson dan Gary A. Steiner, Motivasi: Sebagai suatu keadaan dalam diri seseorang yang bertenaga, berkegiatan, atau menggerakkan dan hal itu mengatur atau menyalurkan perilaku terhadap tujuan-tujuan<sup>58</sup>.
2. Menurut William G. Scott dan Terence R. Mitchell, Motivasi: Sebagai suatu fungsi yang diselenggarakan oleh manajer sehubungan dengan menerima bawahannya untuk mencapai tujuan pekerjaan<sup>59</sup>.
3. Menurut James G. March, dan Herbert A. Simon, Motivasi: Sebagai suatu statemen tentang kondisi-kondisi sehingga organisasi dapat membujuk para anggotanya untuk melanjutkan partisipasinya, dan karena itu menjamin ketahanan organisasi<sup>60</sup>.
4. Menurut Leok C. Megginson, Motivasi: Sebagai tanggung jawab manajemen untuk mengerti faktor-faktor yang mendorong para petugas dan untuk menciptakan suatu lingkungan motivasi di mana faktor-faktor tersebut dapat

---

<sup>57</sup> Ibid, hal 449.

<sup>58</sup> Ibid, hal 449-450.

<sup>59</sup> Ibid, hal 76.

<sup>60</sup> Ibid, hal 89.

diatur ke dalam suatu pembangkitan kekuatan yang akan menyeimbangkan tujuan individu dengan tujuan organisasi<sup>61</sup>.

Penjelasan-penjelasan di atas maka dapat dipahami bahwa perilaku kerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh kebutuhan-kebutuhan atau dorongan-dorongan dari dalam individu saja, melainkan juga banyak faktor luar, seperti lingkungan dan kondisi kerja yang mempengaruhi motivasi kerja seseorang. Semua itu pada gilirannya akan membangkitkan energi. Orang yang termotivasi tampak memiliki energi yang amat berlimpah.

Berdasarkan dari beberapa pendapat di atas yang menjelaskan tentang faktor-faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan adalah sebagai berikut yang dapat dipahami peneliti bahwa, motivasi kerja adalah suatu proses di mana kebutuhan-kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah tercapainya tujuan tertentu. Artinya sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan di dalam bekerja. Karena jika seseorang memiliki tujuan dalam bekerja maka orang tersebut pasti memiliki harapan untuk masa depan kariernya nanti, sedangkan agar tercapainya harapan atau cita-cita orang tersebut maka perlu bekerja keras dan selalu berprestasi untuk mencapai suatu karier yang diinginkan. Hal inilah yang menjadi dasar untuk mengetahui tingkat motivasi kerja karyawan yang nantinya faktor-faktor tersebut dijadikan sebagai dasar untuk indikator di dalam penelitian ini. Adapun faktor-

---

<sup>61</sup> Ibid, hal 560.

faktornya: Mempunyai tujuan kerja yang jelas, Mempunyai harapan/cita-cita, Senang bekerja keras, dan Senang untuk berprestasi dalam bekerja.

## 5. Teori-teori Motivasi

Teori-teori tentang motivasi kerja pada saat ini telah berkembang dengan pesat. Teori-teori motivasi tersebut cukup menantang dan rasional untuk memberikan gambaran tentang faktor perilaku manusia dalam bekerja.

Sebagaimana yang telah disebutkan di atas, teori tentang motivasi telah banyak berkembang. Berikut beberapa teori tentang motivasi :

### *a. Teori Dorongan*

Menurut C. Hull dan kawan-kawan mengatakan bahwa tingkah laku bermotivasi itu bersumber pada kebutuhan-kebutuhan fisiologis atau dorongan-dorongan dan bahwa setiap perilaku yang menyusutkan satu dorongan akan diperkuat<sup>62</sup>. Maksudnya, setiap tingkah laku memiliki motivasi. Motivasi tersebut bersumber dari kebutuhan-kebutuhan fisiologis manusia. Ketika kebutuhan itu mendapat peluang untuk terwujud dalam suatu perilaku, maka perilaku tersebut akan lebih sering lagi terulang sebagai pemuasan kebutuhan fisiologisnya. Misalnya seseorang yang minum air, orang tersebut merasakan dorongan fisiologis berupa haus, dan ketika ia merasa kebutuhannya itu dapat terpenuhi dengan minum air, maka ia akan minum lagi ketika ia haus.

---

<sup>62</sup> Kartono, K. & Dali Gulo. 2000. "*Kamus Psikologi*". CV. Pioner Jaya: Bandung. Hal 132.

### ***b. Teori Kebutuhan***

Teori kebutuhan dipandang sebagai suatu bentuk dari motivasi internal karena keinginan dan kepentingan seorang individu berada pada dirinya sendiri. Motivasi untuk mengerjakan sesuatu diperoleh dari kekuatan yang ada dalam dirinya sendiri. Yang bersangkutan benar-benar menyadari beberapa kebutuhannya, orang lain berada di bawah kesadaran.

Ada beberapa alasan bahwa semua teori kebutuhan didasarkan pada dalil-dalil yaitu:

1. Karena tidak ada sesuatu kebutuhan yang pernah dapat dipenuhi secara sempurna, maka bagian pemenuhan hanya merupakan sesuatu yang penting yang dibutuhkan sebelum kebutuhan lainnya mampu untuk muncul.
2. Karena kebutuhan itu sewaktu-waktu dapat berubah secara spontan dalam diri individu, dan seringkali tersembunyi dari kesadaran seseorang.

Sejak itu kebutuhan seringkali dihubungkan dengan golongan, seringkali pula kebutuhan tersebut saling bergantung antara kebutuhan yang satu dengan yang lainnya<sup>63</sup>. Teori kebutuhan ini memusatkan perhatian pada apa yang diperlukan orang-orang untuk mencapai kehidupan penuh pemuasan<sup>64</sup>. Dalam praktiknya, teori kebutuhan berhubungan dengan peranan yang dimainkan oleh pekerjaan dalam hal memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang demikian.

---

<sup>63</sup> Hicks, Herbert G. dan G. Ray Gullet. 1987. "*Organization: Theory and Behavior*", Terjemah oleh G. Kartasapoetra dan Ir. A. G. Kartasapoetra, "*Organisasi: Teori dan Tingkah Laku*". Bina Aksara: Jakarta. Hal 452-453.

<sup>64</sup> J. Winardi. 2004. "*Motivasi dan Pemasangan dalam Manajemen*". Raja Grafindo Persada: Jakarta. Hal 71.

Menurut Abraham Maslow teori kebutuhan dari motivasi berdasarkan pendapat bahwa orang melakukan usaha dalam perilaku yang memungkinkannya untuk mengisi kekurangan yang ada dalam hidupnya. Jadi, orang mengeluarkan usaha untuk memenuhi kebutuhannya. Dalam hal motivasi kerja, salah satu teori motivasi yang banyak mendapat sambutan yang amat positif di bidang manajemen organisasi adalah teori Hirarki Kebutuhan yang dikemukakan oleh Abraham Maslow dalam teori dan penerapannya sebagai motivasi *manajerial*<sup>65</sup>.

Teori kebutuhan dari Maslow memandang bahwa manusia mempunyai kebutuhan yang bertingkat-tingkat dari yang paling sederhana hingga yang paling tinggi berdasarkan kadar kepentingannya. Setiap kali kebutuhan pada tingkatan paling rendah telah terpenuhi maka akan muncul kebutuhan lain yang lebih tinggi. Pada tingkat yang paling bawah, dicantumkan berbagai kebutuhan dasar yang bersifat biologis, kemudian pada tingkatan lebih tinggi dicantumkan berbagai kebutuhan yang bersifat sosial. Pada tingkatan yang paling tinggi dicantumkan kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri.

Sebagaimana dipaparkan pada bagian definisi motivasi kerja, khususnya yang dikemukakan oleh Maslow melalui Teori Hirarki Kebutuhannya, maka terlihat dengan jelas bagaimana seharusnya motivasi tersebut dilakukan. Beberapa bentuk aplikasi motivasi dapat dikemukakan sebagai berikut:

---

<sup>65</sup> Maslow, Abraham. 2001. *“Teori Motivasi Madhab Ketiga”*. Gramedia: Jakarta. Hal 43.

*a) Kebutuhan fisiologis*

Yaitu kebutuhan yang mendasar (pokok) yang harus segera dipenuhi. Contoh : makan, minum, tempat tinggal, kebutuhan biologis.

*b) Kebutuhan akan keselamatan dan keamanan*

Yaitu kebutuhan akan terbebasnya bahaya fisik, rasa takut, kehilangan pekerjaan dan materi. Contoh: keamanan dalam bekerja, keamanan ekonomi dimasa depan dan bebas dari ancaman lainnya.

*c) Kebutuhan untuk rasa memiliki*

Yaitu kebutuhan akan pergaulan dengan sesamanya dan sebagai bagian kelompok. Contoh : butuh teman kerja, bermain, dan lain-lain.

*d) Kebutuhan akan penghargaan*

Yaitu kebutuhan akan merasa dirinya berharga dan dihargai oleh orang lain. Contoh : pujian, tanda penghargaan, sanjungan dan lain-lain.

*e) Kebutuhan aktualisasi diri*

Yaitu kebutuhan untuk mengembangkan diri dan menjadi orang sesuai dengan yang dicita-citakan<sup>66</sup>.

Kita hendaknya bersikap hati-hati agar tidak melakukan penafsiran keliru tentang teori Maslow dengan jalan mengkarakterisasinya sebagai suatu hirarki kebutuhan berupa struktur yang tetap serta kaku. Andaikan demikian, maka hampir semua perilaku manusia dapat diaktivitasi dengan urutan yang seragam dan dapat

---

<sup>66</sup> Ibid, hal 43.

diprediksi. Sebaliknya menurut Maslow, ada perkecualian dalam hal menyusur ke atas pada hirarki yang ada. Untuk lebih jelasnya berikut hal-hal yang bertentangan dengan hirarki kebutuhan Abraham Maslow:

- 1) Untuk orang-orang tertentu kebutuhan akan penghargaan lebih penting dibandingkan dengan kebutuhan akan kecintaan.
- 2) Aktualisasi diri dapat menjadi paling penting dibandingkan dengan kebutuhan lain bagi orang-orang yang memiliki keinginan kuat untuk menjadi kreatif.
- 3) Keinginan untuk mencapai kemajuan dalam kehidupan dapat ditekan karena periode-periode waktu kronik yang berulang-ulang mengalami kegagalan.
- 4) Ada orang-orang tertentu, seperti halnya mereka yang memiliki kepribadian psikopatik, telah kehilangan kebutuhan untuk mendapatkan kecintaan.
- 5) Sebuah kebutuhan mungkin kurang dievaluasi, apabila seorang individu telah mencapai kepuasan untuk jangka waktu yang cukup lama.
- 6) Manusia tidak selalu bertindak sesuai keinginannya. Kendala keorganisasian atau pribadi dapat menghalangi seorang individu untuk memenuhi kebutuhan penting.
- 7) Ideal-ideal, standar-standar tinggi atau nilai-nilai tinggi dapat menyebabkan orang-orang mengorbankan sesuatu dalam upaya mengejar ideal yang bersangkutan <sup>67</sup>.

---

<sup>67</sup> J. Winardi. 2004. "*Motivasi dan Pemotivasian dalam Manajemen*". Raja Grafindo Persada: Jakarta. Hal 72.

**c. Teori X dan Y McGregor**

Menurut Douglas McGregor dalam “*Personnel Motivation: Theory X and Theory Y*” menyebutkan:

*Management by direction and control—whether implemented with the hard, the soft, or the firm but fair approach—fails under today’s conditions to provide effective motivation of human efforts toward organizational objectives. It fails because direction and control are useless methods of motivating people whose physiological and safety needs are reasonably satisfied and whose social, egoistic, and self-fulfillment needs are predominant*<sup>68</sup>.

Pernyataan McGregor tersebut berarti bahwa manajemen dengan pengarahan dan pengawasan, baik dilakukan dengan cara keras, lunak, atau kasar namun melalui pendekatan yang wajar, untuk kondisi saat ini adalah gagal dalam memberikan motivasi yang efektif terhadap usaha manusia guna mencapai tujuan organisasi. Kegagalan tersebut disebabkan bahwa pengarahan dan pengawasan adalah metode yang tak berguna untuk memotivasi orang yang kebutuhan fisik dan keamanannya sudah tercukupi dan kebutuhan sosial, harga diri, dan pemenuhan diri lebih berpengaruh.

Teori X dan Teori Y yang dikemukakan oleh McGregor menekankan bahwa menurut persepsi para manajer, para karyawan dapat digolongkan dua tipe utama, yaitu<sup>69</sup>:

---

<sup>68</sup> Richard J, Stillman II. 1988. “*Public Administration: Concepts and Cases*”. Houghton Mifflin Company: Boston. Hal 319.

<sup>69</sup> Sondang P, Siagian. 2004. “*Teori Motivasi dan Aplikasinya*”. Rineka Cipta ix-x: Jakarta. Hal 9-10

1) Mereka yang tidak senang bekerja dan jika mungkin mengelakkannya dengan konsekuensi bahwa karyawan yang demikian perlu diawasi, dipaksa, dan bahkan diancam karena apabila tidak diperlakukan demikian mereka akan berusaha mengelak dari tanggung jawab dalam pelaksanaan tugas masing-masing dan orientasinya dalam pemuasan kebutuhan pun lebih ditujukan kepada hal-hal yang sifatnya kebendaan. Kelompok ini tergolong tipe X.

McGregor mengkritik teori tradisional tentang manajemen kekaryawanan yang ia sebut Teori X. Menurut teori ini manajer nampak sebagai motivator aktif, yaitu mengawasi kegiatan dan memodifikasi perilaku orang agar memenuhi keinginan organisasi. Teori X memandang pesimis terhadap unsur dasar kemanusiaan, memotret orang sebagai mementingkan diri sendiri, mudah ditipu, susah untuk berubah, dan malas bekerja.

Kritik McGregor terhadap Teori X tersebut didasarkan hirarki kebutuhan manusia ala Abraham Maslow. Filosofi manajemen dengan pengarahan dan pengawasan - baik secara keras maupun lunak - adalah kurang cocok untuk memotivasi karena kebutuhan manusia yang diandalkan oleh pendekatan tersebut saat ini bukanlah motivator perilaku yang tak penting.

Pengarahan dan pengawasan tidak berguna dalam memotivasi orang yang kebutuhan pokoknya adalah sosial dan harga diri. McGregor melihat bahwa manajer perlu mengganti Teori X (manajemen dengan pengarahan dan pengawasan) dengan Teori Y yaitu proses yang utamanya membuka peluang, melepas potensi,

membuang hambatan, mendukung pertumbuhan, dan memberi bimbingan. Tujuannya adalah pembentukan lingkungan kemanusiaan dimana “orang dapat mencapai tujuannya sendiri yang terbaik dengan mengarahkan usahanya ke arah sasaran organisasi”<sup>70</sup>.

- 2) Sebaliknya, mereka yang tergolong pada tipe Y memiliki sifat-sifat yang bertolak belakang dari tipe X. Metode yang disarankan oleh McGregor agar Teori Y dapat diimplementasikan secara praktis dalam organisasi adalah perluasan kerja (*job enlargement*), pendelegasian wewenang (*delegation of authority*), pertanggungjawaban terpusat (*centralized responsibilities*) dan manajemen peranserta (*participatory management*). McGregor mencari cara untuk membuat organisasi yang sehat dengan cara memberi kesempatan bagi pertumbuhan maksimal terhadap potensi manusia<sup>71</sup>.

Teori X ala McGregor disebut sebagai penugasan manajemen terhadap bawahan atau karyawan, suatu pandangan konvensional. Ia menyampaikan tiga proposisi atau tawaran yang boleh diterima atau ditolak, yaitu:

- a) Manajemen bertanggung jawab untuk mengorganisasi elemen-elemen perusahaan produktif yaitu: uang, material, perlengkapan, dan orang.
- b) Dengan tetap menghormati orang, manajemen mengarahkan usaha mereka, memotivasi mereka, mengawasi gerak-gerik mereka, dan memodifikasi perilaku mereka agar sesuai dengan kebutuhan organisasi.

---

<sup>70</sup> Richard J, Stillman II. 1988. “*Public Administration: Concepts and Cases*”. Houghton Mifflin Company: Boston. Hal 320.

<sup>71</sup> Ibid, hal 320

c) Tanpa intervensi aktif seperti ini oleh manajemen, orang akan pasif, bahkan resistan terhadap kebutuhan organisasi, karena itu mereka harus dibujuk, diberi hadiah, dihukum, diawasi. Dengan kata lain kegiatan mereka harus diarahkan<sup>72</sup>.

Ada beberapa keyakinan tambahan tentang sifat negatif manusia, Selain tiga pandangan konvensional tersebut, yaitu:

- a) Rata-rata manusia adalah tidak suka bekerja, bekerja sedikit mungkin.
- b) Manusia kurang berambisi, tak suka tanggung jawab, suka dipimpin.
- c) Manusia secara inheren adalah mementingkan diri sendiri, tidak interes atau tidak perhatian terhadap kebutuhan organisasi.
- d) Manusia secara alami adalah menolak perubahan.
- e) Manusia adalah mudah ditipu, tidak sangat cerdas, siap berpura-pura trampil dan mampu (*charlatan*) serta bersifat prejudis (*demagogue*)<sup>73</sup>.

Karena berbagai alasan, McGregor menganggap perlu teori penugasan lain dalam mengelola karyawan yang didasarkan atas adat manusia dan motivasinya yang disebut dengan Teori Y, yaitu<sup>74</sup>:

- a) Manajemen bertanggung jawab untuk mengorganisasi elemen-elemen perusahaan produktif berupa uang, material, perlengkapan, dan orang.
- b) Secara alami, orang tidak pasif atau resistan terhadap kebutuhan organisasi, mereka menjadi hasil dari pengalaman di organisasi.

---

<sup>72</sup> Ibid, hal 322.

<sup>73</sup> Ibid

<sup>74</sup> Ibid, hal 326.

- c) Motivasi, potensi berkembang, kapasitas untuk pertanggungjawaban, kesiapan untuk mengarahkan perilaku ke tujuan organisasi adalah hal-hal yang sudah siap dalam diri manusia. Manajemen tidak menaruhkannya dalam diri karyawan, namun tanggung jawab manajemen untuk membuatnya menjadi sesuatu yang mungkin bagi para karyawan guna mengenali dan mengembangkan karakteristik manusia tersebut bagi diri mereka.
- d) Tugas manajemen yang esensial adalah menyusun kondisi organisasi dan mengatur metode kerja sehingga karyawan dapat mencapai tujuannya yang paling baik dengan cara mengarahkan usahanya ke arah sasaran organisasi.

Teori X dan Teori Y ala McGregor tersebut identik dengan pendapat Peter Drucker dalam “MbO” (*Management by Objectives*/manajemen berdasarkan sasaran) dan “MbC” (*Management by Control*/manajemen berdasarkan pengawasan). Teori X mengandalkan pengawasan eksternal dari perilaku manusia, sedangkan Teori Y mengandalkan kontrol pribadi dan arahan sendiri. Teori X seperti perlakuan terhadap anak-anak, sedangkan Teori Y seperti perlakuan terhadap orang dewasa<sup>75</sup>.

Jelaslah bahwa pemahaman teori ini menunjukkan manfaatnya pada pentingnya usaha agar para bawahan dalam organisasi menjadi karyawan tipe Y. Hal inipun menuntut pemilihan dan penggunaan teknik-teknik motivasi yang tepat<sup>76</sup>.

---

<sup>75</sup> Ibid, hal 326-327.

<sup>76</sup> Sondang P, Siagian. 2004. “*Teori Motivasi dan Aplikasinya*”. Rineka Cipta ix-x: Jakarta. Hal 10.

1. *Pandangan McGregor – Aktualisasi Diri.*

Pandangan teori motivasi yang menggabungkan antara motivasi internal dan eksternal dikemukakan oleh Douglas McGregor sebagaimana ditulis dalam *The Human Side of Enterprise* yang termuat dalam *Organization: Theory and Behavior* oleh Herbert G. Hicks dan G. Ray Gullet. Dalam teori ini, motivasi eksternal dimanifestasikan dalam asumsi yang dibuat oleh manajer mengenai sifat-sifat para bawahannya. Seorang manajer merasakan tabiat manusia yang menentukan corak kepemimpinan yang digunakannya. Hal tersebut yang menekan bahwa asumsi manajer adalah penyebab bagi tingkah laku para karyawannya, dan bukan efeknya. Fenomena ini dikenal sebagai ramalan pemenuhan sendiri. Dalam melakukan ramalan pemenuhan sendiri itu, sesuatu dianggap menjadi benar. Berdasarkan asumsi ini, selanjutnya tindakan diambil. Reaksi ini adalah untuk mengamati dan diamati, dan diambil sebagai pembuktian dari asumsi semula.

Jika manajer menganggap bahwa para pekerja biasa-biasa saja terhadap tujuan organisasi dan dibayar sebagaimana biasanya, mereka akan menjadi acuh tak acuh. Akan tetapi kalau manajer menganggap bahwa para karyawan berada dalam posisi yang sangat baik untuk menunjukkan usaha-usaha mereka sendiri terhadap tujuan organisasi, kemudian pengawas umum dapat mengganti pengawasan yang ketat, dengan demikian memungkinkan para karyawan untuk mencapai tujuannya sendiri sewaktu mengerjakan tujuan organisasi.

Teori X barangkali benar dan memungkinkan bagi pekerjaan yang sederhana karena para manajer mempercayai teori tersebut sebagian besar dan bertindak sebagaimana semestinya. Teori X banyak digunakan dalam organisasi industri, akan tetapi mereka menjadi tidak dapat memanfaatkan sepenuhnya setiap potensi para pekerja.

Berdasar asumsi yang ia percaya mampu untuk membimbing kepada motivasi yang lebih besar dan meningkatkan pemenuhan kedua kebutuhan yaitu individu dan tujuan organisasi. Asumsi terhadap teori ini adalah sebagai berikut<sup>77</sup>:

- a) Pengeluaran daya fisik dan mental dalam pekerjaan merupakan hal yang umum seperti halnya bermain atau istirahat.
- b) Pengawasan eksternal dan ancaman hukuman bukannya satu-satunya maksud untuk menimbulkan usaha terhadap tujuan organisasi.
- c) Tanggung jawab pada tujuan organisasi merupakan suatu fungsi penghargaan yang dihubungkan dengan prestasi mereka.
- d) Rata-rata manusia belajar dibawah kondisi yang wajar, tidak hanya untuk menyetujui tanggung jawab melainkan juga untuk mengusahakannya.

---

<sup>77</sup> Hicks, Herbert G. dan G. Ray Gullet. 1987. "*Organization: Theory and Behavior*", Terjemah oleh G. Kartasapoetra dan Ir. A. G. Kartasapoetra, "*Organisasi: Teori dan Tingkah Laku*". Bina Aksara: Jakarta. Hal 47-48.

- e) Kapasitas penggunaan suatu tingkat imajinasi yang relatif tinggi, kecerdikan dan kreativitas dalam menyelesaikan berbagai masalah organisasi adalah secara luas disebarluaskan dalam penduduk.
- f) Di bawah keadaan kehidupan industri yang modern, potensi intelektualitas rata-rata manusia hanya sebagian yang digunakan.

Dasar Teori Y yang penting adalah integrasi – pembentukan suatu lingkungan sehingga para karyawan dapat berprestasi dengan sebaik-baiknya baik terhadap tujuan mereka maupun tujuan organisasi. Dalam pelaksanaan secara demikian, para karyawan diharapkan menggunakan tingkat motivasi internal yang besar agar semua karyawan mau didorong oleh kebutuhan penghargaan dan pelaksanaan sendiri sewaktu mengerjakan pekerjaannya. Hal ini tidaklah selalu benar. Beberapa orang malah merasa kurang senang dengan terlalu banyak kebebasan. Bahkan jika semua karyawan melakukan sepenuhnya rasa bebas, keinginan demikian mungkin tidak disesuaikan dengan tujuan organisasi. George Strauss mengesankan bahwa beberapa hal tersebut adalah keliru untuk menganggap bahwa para pekerja mencari atau mengusahakan pemuasan penghargaan dan kepentingan melaksanakan sendiri pekerjaannya<sup>78</sup>.

Teori X dan Y dapat dianggap baik sebagai perbedaan yang besar pada suatu rangkaian kesatuan atau tingkat asumsi. Teori X dan Teori Y jarang digunakan dalam bentuknya yang murni. Malahan, teori-teori cara kerja yang dapat

---

<sup>78</sup> Ibid, hal 269.

dilaksanakan, dikembangkan dengan menggunakan berbagai jenis atau tingkat asumsi bagi masing-masing.

Para manajer harus ingat bahwa masing-masing karyawannya adalah unik dan tidak akan dimengerti serta dapat menyenangkannya secara demikian. Karena itu motivasi eksternal akan menjadi cukup fleksibel untuk menyesuaikan setiap orang yang unik ini dalam organisasi. Orang-orang tidak akan dipaksa untuk diselaraskan ke dalam teori yang kaku atau ke dalam segi pandangan seorang manajer<sup>79</sup>.

#### ***d. Teori Harapan***

Teori harapan merupakan teori yang dipandang paling baik menjelaskan konsep motivasi seseorang dalam kehidupan organisasinya, meskipun tidak diterima secara universal<sup>80</sup>. Teori ini sejalan dengan teori kebutuhan atau kepuasan. Teori pengharapan mengandung dua anggapan penting, yaitu:

- 1) Manusia senantiasa berusaha ke arah pencapaian keinginan atau yang menjadi tujuannya. Karena itu apakah orang akan bertindak atau tidak tergantung kepada keyakinannya apakah dengan tindakan itu mereka akan berhasil atau tidak dalam mencapai tujuan.

---

<sup>79</sup> Ibid, hal 464-467.

<sup>80</sup> Sondang P, Siagian. 2004. "*Teori Motivasi dan Aplikasinya*". Rineka Cipta ix-x: Jakarta. Hal 179.

- 2) Proses memilih tindakan yang diambil dalam mencapai tujuan itu manusia mempunyai kesukaan terhadap tindakan yang paling baik baginya berdasarkan perkiraan hasil yang diperoleh dari tindakan yang diambilnya<sup>81</sup>.

Menurut Nadler dan Lawler tingkat motivasi seseorang ditentukan oleh fungsi pengharapan yang digantungkan kepada perilaku tertentu yang ditampilkannya (misal, jika karyawan bekerja keras tentu akan diikuti dengan kenaikan gaji) dan nilai subyektif yang diberikannya terhadap hasil tindakannya itu<sup>82</sup>.

Inti teori harapan terletak pada pendapat yang mengatakan bahwa kuatnya kecenderungan seseorang bertindak dengan cara tertentu tergantung pada kekuatan harapan bahwa tindakan tersebut akan diikuti oleh hasil tertentu dan pada daya tarik dari hasil itu bagi orang yang bersangkutan<sup>83</sup>. Teori ini mengandung tiga variabel, yaitu: daya tarik, hubungan antara prestasi kerja dengan imbalan, dan hubungan antara usaha dan prestasi kerja<sup>84</sup>.

- 1) Daya tarik: yaitu sampai sejauh mana seseorang merasa pentingnya hasil atau imbalan yang diperoleh dalam penyelesaian tugasnya. Artinya sampai sejauh mana hasil yang diperoleh dalam bentuk imbalan memainkan peranan dalam pemuasan kebutuhan-kebutuhan yang belum terpuaskan. Daya tarik dari teori ini berawal dari empat hal berikut, yaitu: imbalan, perhitungan daya tarik im-

---

<sup>81</sup> Buchari, Zainun. 1994. "*Manajemen dan Motivasi*". Balai Aksara: Jakarta. Hal 53.

<sup>82</sup> ibid

<sup>83</sup> Sondang P, Siagian. 2004. "*Teori Motivasi dan Aplikasinya*". Rineka Cipta ix-x: Jakarta. Hal 179.

<sup>84</sup> Ibid, hal 179-180.

balan, perilaku yang diharapkan dari karyawan, dan harapan<sup>85</sup>. Lebih jelasnya, perhatikan uraian berikut :

- a) Menekankan pada imbalan, artinya terdapat keyakinan bahwa imbalan yang diberikan oleh perusahaan sejajar dengan yang diinginkan oleh karyawan, yang berarti bertitik tolak dari kepentingan pekerja sehingga setiap orang berusaha memaksimalkan kepuasannya. Dengan kata lain, teori ini adalah suatu bentuk hedonisme yang kalkulatif dan psikologis yaitu motif akhir dari setiap tindakan manusia adalah maksimalisasi kesenangan dan atau minimalisasi penderitaan.
- b) Manajer harus memperhitungkan daya tarik imbalan. Pada daya tarik ini seorang manajer memerlukan pemahaman dan pengetahuan tentang nilai yang diberikan oleh karyawan pada imbalan yang diterimanya. Para manajer hendaknya memberikan imbalan yang dinilai tinggi oleh para karyawan.
- c) Menekankan perilaku yang diharapkan dari para karyawan. Teori ini menekankan pentingnya keyakinan dalam diri karyawan tentang sesuatu yang diharapkan oleh perusahaan dan prestasi kerjanya dinilai dengan menggunakan kriteria yang rasional dan objektif.

---

<sup>85</sup> Ibid, hal 184-185.

- d) Menyangkut harapan. Teori ini tidak menekankan hal yang realistik dan rasional, tetapi menekankan bahwa harapan karyawan mengenai prestasi kerja, imbalan, dan hasil pemuasan tujuan individual akan menentukan tingkat usahanya, bukan hasil itu sendiri.
- 2) Hubungan antara prestasi kerja dengan imbalan: yaitu tingkat keyakinan seseorang tentang hubungan antara tingkat prestasi kerjanya dengan pencapaian hasil tertentu.
- 3) Hubungan/kaitan antara usaha dan prestasi kerja: yaitu persepsi seseorang tentang kemungkinan bahwa usaha tertentu akan menjurus kepada prestasi kerja.

Kunci teori harapan ialah pemahaman tujuan individual dan kaitan antara usaha dan prestasi kerja, antara prestasi kerja dan imbalan serta antara imbalan dan pencapaian tujuan. Teori ini didasarkan pada "*model contingency*", dan dengan demikian menekankan bahwa tidak ada prinsip yang bersifat universal untuk menjelaskan motivasi seseorang. Menurut teori ini, hanya karena dapat dipahami kebutuhan yang ingin dipuaskan oleh seseorang tidak menjamin bahwa orang yang bersangkutan mempunyai persepsi bahwa prestasi kerja yang tinggi berakibat pada pemuasan berbagai kebutuhannya<sup>86</sup>.

---

<sup>86</sup> Ibid, hal 184.

***e. Teori Kemungkinan***

Menurut Victor H. Vroom (1964) melihat bahwa motivasi yang efektif adalah tidak mengena, baik mengenai suatu penempatan yang tepat dari kebutuhan manusia atau sebagai keseragaman konfigurasi dari motivator eksternal<sup>87</sup>.

Sedangkan menurut Stephen F. Jablonsky dan David L. De Vries menyatakan terdapat langkah-langkah bahwa organisasi akan memanfaatkan pendekatan tingkah laku secara efektif, yaitu<sup>88</sup>:

- a) Menghindarkan penggunaan hukuman, mempertahankan secara positif tingkah laku yang diinginkan, dan mengesampingkan tingkah laku yang tidak menyenangkan.
- b) Mengurangi keterlambatan waktu antara respon yang diinginkan dan penguatan, atau menjembatani jurang melalui penengahan secara lisan.
- c) Menggunakan penguatan yang positif secara sering lebih disukai pada variabel daftar perbandingan.
- d) Mengetahui dengan pasti tingkat respon setiap individu dan menggunakan bentuk prosedur untuk memperoleh respon akhir terhadap kerumitan.
- e) Mengetahui dengan pasti seseorang individu yang berpengalaman secara positif dan/atau negatif.
- f) Menentukan tingkah laku yang diinginkan pada tingkat operasi.

---

<sup>87</sup> Hicks, Herbert G. dan G. Ray Gullet. 1987. "*Organization: Theory and Behavior*", Terjemah oleh G. Kartasapoetra dan Ir. A. G. Kartasapoetra, "*Organisasi: Teori dan Tingkah Laku*". Bina Aksara: Jakarta. Hal 476.

<sup>88</sup> Ibid, hal 478-479.

Berdasarkan penjelasan-penjelasan di atas dari berbagai tokoh yang membahas tentang motivasi kerja, maka dapat dipahami bahwa motivasi atau dorongan untuk bekerja sangat penting guna mencapai produktivitas perusahaan. Sebagian orang dapat menikmati pekerjaannya dan sebagian besar lainnya hanya sebagai persyaratan pemenuhan kebutuhan hidup saja, sedangkan yang lainnya segan untuk bekerja dikarenakan hanya merupakan sebuah keharusan saja.

Sedangkan motivasi sangat penting bagi karyawan, karena dengan motivasi yang tinggi, pekerjaan atau tugas dapat dilakukan dengan semangat dan penuh gairah sehingga akan diharapkan tercapai hasil yang optimal dan prestasi yang tinggi. Hal ini tentu akan mendukung pencapaian tujuan yang diinginkan oleh perusahaan secara efektif dan efisien. Oleh karena itu motivasi harus menjadi perhatian penting dalam pemberdayaan SDM. Motivasi manusia sangatlah rumit. Perilaku manusia tidak hanya disebabkan oleh satu motivasi saja melainkan didorong oleh kebutuhan dan keinginan yang kompleks, dan mungkin saling terkait. Intinya, motivasi kerja adalah suatu proses di mana kebutuhan-kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah tercapainya tujuan tertentu. Artinya sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan di dalam bekerja. Faktor yang mempengaruhinya adalah mempunyai tujuan kerja yang jelas, mempunyai harapan atau cita-cita, senang bekerja keras, dan senang untuk berprestasi dalam bekerja.

## 6. Teori Motivasi Kerja Dalam Perspektif Islam

Manusia diturunkan ke dunia dalam rangka menghamba kepada Allah dan/ atau mengemban tugas yang tidak bisa dipisahkan antara yang satu dan yang lain, yaitu sebagai khalifah dan sebagai hamba Allah. Hal ini sesuai dengan firman Allah dalam al-Quran, yaitu:

1) Surat adz-Dzariyaat ayat 56:

وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ ﴿٥٦﴾

Artinya:

Dan Aku tidak menciptakan jin dan manusia melainkan supaya mereka menyembah-Ku. (Departemen Agama, 1418 H:862)

Ayat di atas mempunyai maksud bahwa sebenarnya Allah menciptakan jin dan manusia hanya untuk beribadah kepada-Nya. Ayat tersebut secara tersirat mengajarkan dan mengingatkan manusia mengenai motivasi hidup yang sesungguhnya. Ayat tersebut mengajarkan bahwa seharusnya seseorang bekerja hanya karena semata-mata ingin mendapatkan ridho dari Allah SWT, yang juga merupakan sebagai salah satu wujud nyata dari ibadah selain salat, puasa, dan lain-lain. Jika kita bekerja dengan ikhlas dan hanya mengharapkan ridho-Nya, maka secara tidak langsung kita sudah termotivasi untuk bekerja.

2) Surat al-Ahzab ayat 72:

إِنَّا عَرَضْنَا الْأَمَانَةَ عَلَى السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَالْجِبَالِ فَأَبَيْنَ أَنْ تَحْمِلَهَا  
وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا وَحَمَلَهَا الْإِنْسَانُ إِنَّهُ كَانَ ظَلُومًا جَهُولًا ﴿٧٢﴾

Artinya:

Sesungguhnya Kami telah mengemukakan amanat kepada langit, bumi dan gunung-gunung, maka semuanya enggan untuk memikul amanat itu dan mereka khawatir akan mengkhianatinya, dan dipikullah amanat itu oleh manusia. Sesungguhnya manusia itu amat zalim dan amat bodoh.

(Departemen Agama, 1418 H:680).

Ayat di atas dapat diartikan bahwa amanat adalah tugas-tugas keagamaan yang diberikan kepada manusia; sementara langit, bumi, dan gunung-gunung tidak berani mengemban amanat tersebut dikarenakan takut berkhianat. Akan tetapi karena manusia memiliki sifat lupa serta lalai maka ia pun berani untuk mengambilnya. Oleh karena itu, agar amanat bisa dilaksanakan dengan baik seseorang harus menjalankannya dengan berhati-hati agar tidak lupa serta lalai.

Dari segi ini manusia melaksanakan dua tugas yang tidak bisa dipisahkan, yaitu sebagai khalifah dan sebagai hamba Allah. Sebagai khalifah,

manusia bertugas memakmurkan bumi dan sebagai hamba, manusia bertindak sebagai makhluk yang taat secara total kepada Allah. Jadi manusia pada dasarnya merupakan hamba Allah yang diangkat sebagai khalifah-Nya di bumi, sedangkan pelaksanaan tugas kekhalifahan itu juga dalam rangka penghambaan terhadap-Nya. Dalam dunia industri dan organisasi, manusia mengemban amanat untuk melaksanakan tugas dan kewajibannya sebagai karyawan, yang mana harus dapat dilaksanakan dengan baik. Untuk pencapaian hasil yang baik dalam bekerja, manusia pun harus dapat menumbuhkan motivasi-motivasi yang baik dalam dirinya.

3) Surah Al-Quraysi ayat 3-4 :

فَلْيَعْبُدُوا رَبَّ هَذَا الْبَيْتِ ۖ الَّذِي أَطْعَمَهُمْ مِنْ جُوعٍ وَآمَنَهُمْ مِنْ خَوْفٍ ۖ

Artinya:

Maka hendaklah mereka menyembah Tuhan Pemilik rumah ini (Ka'bah) yang telah memberi makanan kepada mereka untuk menghilangkan lapar dan mengamankan mereka dari ketakutan (Quraisy: 3-4).

Ayat di atas, menyiratkan makna bahwa adanya hubungan timbal balik antara manusia dan Tuhan-Nya. Allah SWT telah memberikan nikmat yang tak terhitung jumlahnya kepada manusia, baik itu yang muslim maupun yang non-muslim, maka seharusnya manusia bersyukur dengan cara menjalankan tugas dan kewajiban sebagai manusia sebaik mungkin. Tugas dan kewajiban manusia

kepada Tuhannya adalah beribadah dari hati, sebagai rasa syukur untuk segala nikmat Allah yang berlimpah ruah. Dalam dunia perusahaan pun terjadi hubungan timbal balik antara karyawan dan perusahaan. Hubungan tersebut akan dapat berjalan dengan baik apabila keduanya telah melaksanakan tugas dan kewajibannya dengan benar, tanpa merugikan pihak lain. Hubungan yang harmonis ini akan lebih mudah tercapainya jika kedua pihak memiliki kekuatan dari dalam dirinya yang mendorong mereka untuk bekerja dengan baik dan benar. Kekuatan itu adalah motivasi internal.

Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat disimpulkan bahwa agama Islam telah menetapkan pekerjaan bagi seorang muslim sebagai hak sekaligus kewajiban. Dan islam menganjurkan bekerja dan memerintahkan agar pekerjaan dilakukan dengan sebaik-baiknya.

Islam mengajarkan bahwa setiap pekerjaan dan kenikmatan yang baik dapat berubah menjadi ibadah jika disertai niat tulus untuk menjaga anugerah hidup dan memanfaatkannya, serta menghormati kehendak pemberinya. Jika iman merupakan ruh dan rahasia amal, maka amal merupakan tubuh dan bentuk iman. Memisahkan keduanya akan menghasilkan bentuk kehidupan yang timpang. Orang yang beriman tetapi tidak bekerja, maka ia hidup dalam kehampaan dan kelumpuhan, tidak ada hasil konkret dalam hidupnya, dan tidak ada tanda-tanda keimanannya. Sebaliknya, orang

yang bekerja tanpa iman akan hidup seperti robot dan tidak mampu merasakan eksistensi nilai-nilai dibalik penciptaannya<sup>89</sup>.

Hal ini juga diungkapkan oleh Latief menurutnya “kalau orang bekerja motivasinya uang, ia hanya akan memperoleh uang itu saja. Sebaliknya kalau motivasi seseorang pekerja adalah kerja keras, keikhlasan dan ibadah, maka ia akan memperoleh semuanya. Dan uang dengan sendirinya akan mengikuti. Berapapun ia mendapatkan uang entah itu banyak atau sedikit pasti tetap bersyukur. Dan rasa bersyukur inilah yang membuat mereka akan terus terpompa semangatnya untuk bekerja dan berkarya terus”<sup>90</sup>.

Berdasarkan penjelasan di atas bahwa agama Islam kepada seorang muslim untuk tidak bersikap menunggu tanpa usaha. Sedangkan agama Islam itu sendiri mempunyai konsep tentang dunia sebagai ladang akhirnya, yang memposisikan kepentingan materi bukan sebagai tujuan, namun sebagai sarana merealisasikan kesejahteraan manusia. Karena setiap pekerjaan dan kenikmatan yang baik dapat berubah menjadi ibadah jika disertai niat tulus untuk menjaga anugerah hidup dan memanfaatkannya, serta menghormati kehendak pemberinya.

---

<sup>89</sup> Hamid Abdul Mursi. 1999. *SDM Yang Produktif : Pendekatan Al-Qur'an Dan Sains*. Gema Insani Press: Jakarta. Hal 107-126

<sup>90</sup> Latif A. Yusron&Joni Ariadinata. 2005. *“Menabur Motivasi Memancing Inovasi”*. JP Books: Surabaya. Hal 173.

### **C. Hubungan Pelaksanaan Pengembangan Karier Dengan Motivasi Kerja Karyawan**

Setiap orang yang bekerja pada suatu perusahaan akan memiliki sejumlah harapan sebagai balas jasa atas pengorbanan atau prestasi yang telah diberikannya. Salah satu diantaranya adalah harapan atau keinginan untuk meraih posisi/jabatan yang lebih tinggi atau lebih baik dari posisi/jabatan sebelumnya. Dalam memenuhi keinginan tersebut maka seorang pekerja/pegawai akan bekerja secara optimal dan mau mengorbankan tenaga, pikiran dan waktunya.

Kondisi dan keinginan itulah yang patut diperhatikan oleh setiap perusahaan, karena untuk bekerja secara optimal perusahaan harus menyusun berbagai strategi dan program-program kebijakan yang dapat menunjang karyawan dalam pemenuhan kebutuhannya sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Dengan memperhatikan kebutuhan dan keinginan karyawan tersebut maka akan meningkatkan motivasi kerja karyawan yang pada akhirnya akan menciptakan persepsi yang baik terhadap perusahaan tersebut dan tujuan perusahaan ataupun kebutuhan pegawai/karyawan dapat tercapai.

Sehubungan dengan hal tersebut, untuk menciptakan motivasi kerja karyawan yang tinggi salah satu caranya adalah perusahaan harus menyusun strategi program-program pengembangan karier dan pelaksanaan pengembangan karier yang baik dan transparan agar para pegawai/karyawannya dapat mengetahui kejelasan dalam perkembangan kariernya. Adanya kejelasan mengenai jenjang karier yang harus atau

mungkin ditempuh oleh setiap tenaga kerja/karyawan dalam suatu organisasi, akan membuat karyawan tersebut termotivasi untuk mencapai karier setinggi-tingginya. Dengan termotivasinya karyawan dalam mencapai karier yang setinggi-tingginya maka karyawan tersebut akan bekerja secara optimal demi tercapainya tujuan perusahaan ataupun tujuan karyawan itu sendiri.

Berdasarkan dari beberapa penjelasan pada bab-bab di atas, maka dapat dipahami bahwa pelaksanaan pengembangan karier yang di maksud adalah suatu aktivitas yang formal dan terstruktur yang dilakukan oleh organisasi untuk karyawannya dengan tujuan untuk meningkatkan kebutuhan individu yang merupakan bekal bagi peningkatan karier mereka, sehingga perusahaan dan para karyawannya dapat mengembangkan diri secara maksimal. Artinya, bahwa pengembangan karier merupakan suatu proses terencana yang dilakukan secara kontinuitas untuk mempersiapkan seseorang/individu/karyawan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, dimana perusahaan atau organisasi akan memfasilitasi kebutuhan mereka. Dengan beberapa faktor yaitu, perusahaan menyediakan informasi mengenai karier yang dibutuhkan oleh karyawan, perusahaan memberikan kesempatan berkarier yang baik bagi para karyawannya, perusahaan mengadakan program pengembangan karier yang meliputi: pendidikan dan pelatihan, promosi, dan mutasi jabatan.

Sedangkan untuk motivasi kerja karyawan yang di maksud adalah suatu proses di mana kebutuhan-kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah tercapainya tujuan tertentu. Artinya sesuatu yang menimbulkan

semangat atau dorongan di dalam bekerja. Karena jika seseorang memiliki tujuan dalam bekerja maka orang tersebut pasti memiliki harapan untuk masa depan kariernya nanti, sedangkan agar tercapainya harapan atau cita-cita orang tersebut maka perlu bekerja keras dan selalu berprestasi untuk mencapai suatu karier yang diinginkan. Hal inilah yang menjadi dasar untuk mengetahui tingkat motivasi kerja karyawan.

Berdasarkan penjelasan-penjelasan di atas dengan adanya pelaksanaan pengembangan karier yang jelas, maka akan meningkatkan motivasi kerja karyawan. Jadi jelas sekali ada hubungan yang erat antara pelaksanaan pengembangan karier yang faktornya terdiri dari: 1) perusahaan menyediakan informasi mengenai karier yang dibutuhkan karyawan. 2) perusahaan memberikan kesempatan berkarier yang baik bagi karyawannya. 3) perusahaan mengadakan program pengembangan karier yang meliputi: pendidikan dan pelatihan, promosi, dan mutasi jabatan. Dan motivasi kerja karyawan faktornya terdiri dari: 1) mempunyai tujuan kerja yang jelas. 2) mempunyai harapan/cita-cita. 3) senang bekerja keras. 4) senang untuk berprestasi dalam bekerja. Jadi, dengan adanya faktor-faktor ini maka pelaksanaan pengembangan karier memiliki hubungan yang erat dengan motivasi kerja karyawan.

#### **D. Hipotesis**

Hipotesis merupakan dugaan sementara dari penelitian yang dilakukan, dengan didasarkan pada perumusan masalah yang telah disusun di atas dan didukung konsep teori maka dapat diajukan suatu hipotesis sebagai berikut: “Ada hubungan yang signifikan antara pelaksanaan pengembangan karier dengan motivasi kerja karyawan departemen human resource di PT. Panasonic Shikoku Electronics Batam”.

### BAB III

#### METODE PENELITIAN

##### A. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif korelasional. Penelitian kuantitatif adalah penelitian yang dilakukan untuk memecahkan masalah dengan mempergunakan data empiris, yakni yang dapat disentuh atau dibuat dapat disentuh panca indera<sup>91</sup>. Penelitian kuantitatif banyak dituntut menggunakan angka, mulai dari pengumpulan data, penafsiran terhadap angka tersebut, serta penampilan dari hasilnya<sup>92</sup>. Untuk itu, peranan statistika dalam penelitian ini menjadi sangat dominan dan penting. Penelitian korelasional adalah sebuah penelitian yang bertujuan untuk mendeteksi sejauh mana variasi-variasi pada suatu faktor berkaitan dengan variasi-variasi pada satu atau lebih faktor lain berdasarkan pada koefisien korelasi<sup>93</sup>. Dalam menganalisis data menggunakan perhitungan statistik *korelasi product-moment*.

##### B. Identifikasi Variabel Penelitian

Penelitian ini terdapat dua variabel yaitu variabel *independent* (variabel bebas) yang dinotasikan dengan “X” dan variabel *dependent* (variabel terikat) yang dinotasikan dengan “Y”. adapun variabel-variabel yang hendak di teliti adalah :

1. Variabel Babas (X) : Pelaksanaan Pengembangan Karier
2. Variabel Terikat (Y) : Motivasi Kerja

---

<sup>91</sup> Aziz, Rahmat. 2003. *Diktat Mata Kuliah Metodologi Penelitian* Universitas Islam Negeri Malang. Hal5.

<sup>92</sup> Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian*. Rineka Cipta: Jakarta. Hal 12.

<sup>93</sup> Suryabrata, Sumadi. 2003. *Metodologi Penelitian*. PT. Raja Grafindo Persada: Jakarta. Hal 82.

### C. Definisi Operasional

Definisi operasional digunakan untuk menjelaskan pengertian operasional dari variabel-variabel penelitian dan menyamakan persepsi serta menghindari kesalahpahaman dalam menafsirkan variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian:

#### 1. Pelaksanaan Pengembangan Karier

Pengembangan karier merupakan suatu proses terencana yang dilakukan secara kontinuitas untuk mempersiapkan seseorang/individu/karyawan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, dimana perusahaan atau organisasi akan memfasilitasi kebutuhan mereka. Dengan faktor-faktor sebagai berikut: 1) Perusahaan menyediakan informasi mengenai karier yang dibutuhkan oleh karyawan. 2) Perusahaan memberikan kesempatan berkarier yang baik bagi para karyawannya. 3) Perusahaan mengadakan program pengembangan karier yang meliputi: pendidikan dan pelatihan, promosi, dan mutasi.

#### 2. Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan dalam bekerja. Motivasi kerja karyawan dikatakan baik jika memiliki faktor-faktor: 1) Mempunyai tujuan kerja yang jelas. 2) Mempunyai harapan / cita-cita. 3) Senang bekerja keras. 4) Senang untuk berprestasi dalam bekerja.

## D. Populasi Dan Sampel Penelitian

### 1. Populasi

Populasi menurut Hadi adalah semua individu untuk siapa kenyataan-kenyataan yang diperoleh dari sampel yang hendak digeneralisasikan <sup>94</sup>. Sedangkan pengertian sampel adalah sebagian individu yang diselidiki. Sedangkan menurut Arikunto populasi adalah keseluruhan subjek penelitian <sup>95</sup>.

Bertolak dari pengertian di atas, maka dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh karyawan departemen human resource PT Panasonic Shikoku Electronics Batam berjumlah 77 orang (berdasarkan data departemen human resource PT Panasonic Shikoku Electronics Batam).

**Tabel 3. 1**  
**Total Populasi Karyawan PT. Panasonic Shikoku Electronics Batam (PSECB)**

No	Departemen	Jumlah Populasi
1	Human Resource (HR)	77
2	Accounting	14
3	Purchasing	19
4	FDB	366
5	ODD	215
6	LTO	41
7	MIS	10
8	QA	34
9	Machining	220
10	Trial Development	14
11	Engineering	40
12	Production Engineering (P.E)	57
13	Operation	15
14	Logistic	44
<b>Total</b>		<b>1.166 Karyawan</b>

Sumber : Department Human Reseource PT. Panasonic Shikoku Electronics Batam Per: 30 Jan 2009

<sup>94</sup> Hadi, Sutrisno. 2000. *Metode Research Jilid2*. Andi Offset: Yogyakarta. Hal 70

<sup>95</sup> Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian*. Rineka Cipta: Jakarta. Hal 108

## 2. Sampel

Pengertian mengenai sampel, Arikunto<sup>96</sup>. menyatakan bahwa, “Sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti”. Sampel adalah sebagian dari populasi, karena ia merupakan bagian dari populasi, tentulah ia harus memiliki ciri-ciri yang dimiliki oleh populasinya<sup>97</sup>.

Adapun pedoman yang digunakan untuk menentukan jumlah sampel yang akan diambil, adalah apabila subjek kurang dari 100, lebih baik diambil semua, akan tetapi jika jumlah subjeknya besar maka jumlah sampel yang diambil adalah antara 10-15% atau 20-25%, setidaknya tergantung dari :

1. Kemampuan peneliti dilihat dari waktu, tenaga dan dana
2. Sempit luasnya wilayah pengamatan dari setiap subjek, karena hal ini menyangkut sedikit banyaknya data.
3. Besar kecilnya resiko yang ditanggung oleh peneliti. Untuk penelitian yang risikonya besar tentu saja jika sampelnya besar, maka hasilnya akan lebih baik<sup>98</sup>.

Sampel yang di pakai dalam penelitian ini adalah sampel karyawan tetap yang ada pada Departemen Human Resource sebanyak 77 orang/karyawan dengan menggunakan teknik *Sample Total Sampling*. Rincian sampel karyawan PT. Panasonic Shikoku Electronics Batam lihat pada tabel 3. 2 sebagai berikut:

---

<sup>96</sup> Ibid, hal 112

<sup>97</sup> Azwar, Saifuddin. 1996. Tes prestasi: fungsi dan pengembangan pengukuran prestasi belajar. Edisi ke 2. Pustaka Belajar: Yogyakarta. Hal 79.

<sup>98</sup> Arikunto, Suharsini. 2006. “*Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktis*”. PT Rineka Cipta: Yogyakarta. Hal 134

**Tabel 3. 2**  
**Sampel Karyawan Dept. Human Resource**  
**PT. Panasonic Shikoku Electronics Batam**

No	Jabatan	Jumlah Sampel
1	General Manager (GM)	1
2	Assistant General Manager (AGM)	-
3	Overseas Department	1
4	Manager	1
5	Asistant Manager (Ast. Men)	-
6	Senior Supervisor	2
7	Supervisor	6
8	Asistant Supervisor	7
9	Clerk/Administrator/Trainer/Leader/Driver	53
10	Tech. Opr/Clerk. Opr/Security/Drive	6
<b>Total</b>		<b>77 Karyawan</b>

Sumber : Department Human Reseource PT. Panasonic Shikoku Electronics Batam Per:30 Jan 2009

### **E. Instrumen Penelitian**

Instrumen penelitian ini dikonstruksikan oleh peneliti berdasarkan konsep teori yang telah dipaparkan dalam landasan teori dan secara oprasional pembuatan instrumen penelitian ini mendasarkan pada blue print. Ada beberapa instrumen atau alat yang digunakakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Angket merupakan kumpulan pernyataan yang ditulis, disusun dan dianalisis sedemikian rupa sehingga respon seseorang terhadap pernyataan tersebut dapat diberi angka (skor) yang kemudian dapat diinterpretasikan<sup>99</sup>. Alasan menggunakan angket adalah:

- 1) Stimulusnya berupa pertanyaan-pertanyaan tidak langsung mengungkap atribut melainkan mengungkap indikator dari atribut tersebut.

<sup>99</sup> Azwar, Saifuddin. 2003. "*Sikap Manusia: Teori dan Pengukuran*". Pustaka Belajar: Yogyakarta. Hal 105.

- 2) Semua jawaban diterima dimana jawaban berbeda di interpretasikan berbeda, bukan diklasifikasikan menjadi jawaban yang benar atau salah.
  - 3) Skala berisi item-item yang terangkum dalam suatu indikator. Jawaban subjek terhadap satu item baru merupakan sebagian dari banyak indikasi mengenai atribut yang diukur. Kesimpulan akhir sebagai suatu diagnosis diperoleh bila semua item telah direspon.
- b. Wawancara: wawancara adalah sebuah dialog yang dilakukan oleh pewawancara untuk memperoleh atau untuk mendapatkan informasi <sup>100</sup>. Wawancara dalam penelitian ini digunakan untuk menggali gambaran secara umum tentang perusahaan yang akan digunakan sebagai tempat penelitian.
- c. Dokumentasi: dokumentasi yakni mencari data mengenai hal-hal atau yang berhubungan dengan variabel, yang berupa catatan transkrip, buku, agenda yang akan digunakan sebagai tempat penelitian.

Angket pelaksanaan pengembangan karier disusun berdasarkan teori Flippo, Hasibuan, Nitisemito, dan Rivai, adapun angket yang digunakan terdiri dari:

- 1) Angket pelaksanaan pengembangan karier, indikator yang digunakan:
  - a. Informasi mengenai karier yang diberikan perusahaan: di sini mencakup peranan yang diberikan manajerial/perusahaan/SDM yang meliputi fasilitas yang telah tersedia diperusahaan tersebut dan juga kejelasan (kebutuhan) jalur karier yang harus dijalankan nantinya harus benar-benar dapat di pahami oleh karyawannya.

---

<sup>100</sup> Arikunto, Suharsini. 2006. "*Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktis*". PT Rineka Cipta: Yogyakarta. Hal 145.

Dan juga minat karyawan tersebut. Karena setiap karyawan membutuhkan informasi dalam jumlah yang berbeda dan memiliki tingkat minat yang berbeda terhadap karier yang akan datang, yang tergantung dari berbagai faktor<sup>101</sup>.

- b. Kesempatan berkarier yang baik di perusahaan: hal ini mencakup tentang persamaan hak dan perlakuan yang diberikan oleh perusahaan PT Panasonic Shikoku Electronics Batam khususnya di departemen human resource tidak boleh membedakan karyawannya dengan karyawan yang lainnya. Sehingga nantinya perusahaan dan karyawan akan terjadi hubungan timbal balik yang baik antara kesadaran terhadap kesempatan yang diberikan oleh perusahaan untuk karyawannya. Karena setiap karyawan menginginkan adanya pengetahuan yang memadai mengenai kesempatan untuk karier yang lebih tinggi di masa mendatang<sup>102</sup>.
- c. Pendidikan dan pelatihan: hal ini mencakup tentang program pengembangan individu/karyawan dalam meningkatkan kemampuannya (*Soft Skill*) untuk menunjang pekerjaan agar tingkat kualitas kinerjanya nanti dapat meningkat, yang sesuai dengan tingkat pendidikannya yang di dapat. Karena pendidikan dan pelatihan merupakan sarana untuk mengembangkan sumber daya manusia, terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia. Pendidikan pada umumnya berkaitan dengan mempersiapkan calon tenaga yang diperlukan oleh suatu instansi atau organisasi, sedangkan pelatihan

---

<sup>101</sup> Rivai, Veithzal. 2006. "*Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*". PT. RajaGrafindo Persada: Jakarta. Hal 300.

<sup>102</sup> Ibid, hal 300.

lebih berkaitan dengan peningkatan kemampuan atau keterampilan karyawan yang sudah menduduki suatu pekerjaan atau tugas tertentu.

- d. Promosi jabatan dan mutasi jabatan: hal ini mencakup kepuasan dan kebanggaan pribadi terhadap karier yang telah di raihnya sesuai dengan prestasinya di perusahaan tersebut. Pastinya ini semua terkait dengan tingkat kriteria penilaian yang telah ditentukan oleh perusahaan atau departemennya masing-masing. Oleh Karena itu, promosi terjadi apabila seseorang karyawan dipindahkan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain yang lebih tinggi dalam tanggung jawab atau level. Artinya diberikan sebagai penghargaan, hadiah (*reward system*) atas usaha dan prestasinya. Dengan tujuan untuk memberikan pengakuan, jabatan dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi kerja tinggi, dan agar dapat menimbulkan kepuasan dan kebanggaan pribadi, status sosial yang semakin tinggi dan penghasilan yang semakin besar<sup>103</sup>.

Berdasarkan penjelasan di atas tentang indikator-indikator dan deskriptor angket pelaksanaan pengembangan karier terdiri dari 32 item yang tersusun secara acak dan bersifat favorabel. Adapun blue print tentang angket pelaksanaan pengembangan karier adalah sebagai berikut lihat tabel 3. 3:

---

<sup>103</sup> Hasibuan, Melayu. 1994. "*Manajemen Sumber Daya Manusia Dasar dan Kunci Keberhasilan*", Edisi keenam. CV Haji Masagung: Jakarta. Hal 127.

**Tabel 3. 3**  
**Blue Print Penyebaran Nomor Item Angket Pelaksanaan Pengembangan Karier**

No	Indikator	Deskriptor	Butir Item
1	Informasi mengenai karier yang diberikan perusahaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peran manajerial (fasilitas &amp; kebutuhan jalur karier)</li> <li>• Minat karyawan terhadap informasi karier yang diberikan perusahaan</li> </ul>	1, 2, 9, 10, 17, 18, 25, 26
2	Kesempatan berkarier yang baik di perusahaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persamaan hak &amp; perlakuan dalam mendapatkan kesempatan berkarier</li> <li>• Kesadaran terhadap kesempatan</li> </ul>	3, 4, 11, 12, 19, 20, 27, 28
3	Pendidikan dan pelatihan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peningkatan kemampuan (Soft skill) yang dibutuhkan karyawannya</li> <li>• Tingkat kualitas kinerja</li> <li>• Tingkat kesesuaian pendidikan</li> </ul>	5, 6, 13, 14, 21, 22, 29, 30
4	Promosi jabatan dan Mutasi Jabatan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepuasan berkarier yang telah diberikan perusahaan kepada karyawannya</li> <li>• Tingkat kriteria penilaian untuk karyawannya</li> </ul>	7, 8, 15, 16, 23, 24, 31, 32
<b>Total</b>			<b>32</b>

Sumber: Edwin B. Flippo (1984: 199), Hasibuan (1994: 127), Nitisemito (1996: 118), dan Rivai (2006: 286-300).

2) Angket motivasi kerja karyawan, indikator yang digunakan:

Adalah berjumlah 32 item didasarkan pada teori yang telah dikemukakan oleh Hick & G. Ray, dan Richard terdapat empat komponen yang merupakan sebagai indikator penentu dari motivasi kerja karyawan, komponen-komponen tersebut antara lain:

- a. Mempunyai tujuan kerja yang jelas: hal ini mencakup tentang dari perencanaan untuk menentukan tujuan kerjanya sebelum bekerja nanti, kemudian setelah

pemilihan tujuan kerja tersebut dan barulah melakukan pemantapan terhadap tujuan kerjanya nanti di suatu perusahaan, dan kemudian refleksi dari hasil pemantapan tujuan tersebut untuk individu dan perusahaan. Karena pribadi yang termotivasi adalah yang positif, yaitu pribadi yang memperhatikan karakteristik-karakteristik mengenai sikap yang positif, termotivasi oleh suatu tujuan, dan diharapkan membuahkan hasil<sup>104</sup>. Selain itu ada pendapat yang mengatakan bahwa ada tiga faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja seseorang yaitu; tujuan karyawan yang dipandang sebagai sesuatu yang penting, hubungan seseorang yang merasa dirinya berada antara produktivitas dan pencapaian tujuan pribadi, persepsi seorang karyawan yang memperhitungkan bahwa ia harus percaya bahwa ada hubungan antara kuantitas dan kualitas pekerjaan yang diharapkan dan prestasi atas tujuan-tujuan yang diinginkan<sup>105</sup>. Jadi intinya faktor-faktor yang dapat mempengaruhi motivasi di bagi dua macam-macam yaitu motivasi internal dan motivasi eksternal.

- b. Mempunyai harapan atau cita-cita: hal ini mencakup tentang keinginan untuk selalu meningkatkan produktivitas kerjanya, dan juga akan selalu bersemangat dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Karena kebutuhan, keinginan dan harapan yang terdapat di dalam pribadi seseorang dapat menyusun motivasi internal

---

<sup>104</sup> Denny, Richard. 1994. "*Motivate to Win Tested Techniques for Greater Achievement*". Terjemahkan oleh Pius M. Sumaktoyo, "*Sukses Memotivasi Jurus Jitu Meningkatkan Prestasi*". Gramedia Pustaka Utama: Jakarta. Hal 7-8

<sup>105</sup> Hicks, Herbert G. dan G. Ray Gullet. 1987. "*Organization: Theory and Behavior*", Terjemah oleh G. Kartasapoetra dan Ir. A. G. Kartasapoetra, "*Organisasi: Teori dan Tingkah Laku*". Bina Aksara: Jakarta. Hal 477

orang tersebut. Kekuatan ini mempengaruhi pribadinya dengan menentukan berbagai pandangan, yang menurut giliran untuk memimpin tingkah laku dalam situasi yang khusus <sup>106</sup>.

- c. Senang bekerja keras: hal ini mencakup tentang keinginan selalu berusaha keras (tidak mudah putus asa) dan menyelesaikan pekerjaannya dengan baik atau sempurna yang selalu konsisten. Dan juga menyukai pekerjaan yang menantang agar dapat mengasah keterampilan yang dimilikinya atau mendapatkan yang baru. Oleh karena itu, kekuatan yang ada di luar diri individu seperti halnya faktor pengendalian manager. Motivasi ini meliputi hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan seperti gaji/upah, keadaan kerja, dan kebijaksanaan perusahaan; dan hal-hal seperti penghargaan, pengembangan, dan tanggung jawab <sup>107</sup>.
- d. Senang untuk berprestasi dalam bekerja: hal ini mencakup tentang Keinginan selalu berhasil dalam menyelesaikan pekerjaan mudah atau sulit. Dan kemudian Mempunyai keinginan selalu mendapatkan pengakuan dari atasan dan rekan sekerjanya dengan cara bersaing dengan baik antar karyawan yang lainnya. Karena persepsi seorang karyawan yang memperhitungkan bahwa ia harus percaya bahwa ada hubungan antara kuantitas dan kualitas pekerjaan yang diharapkan dan prestasi atas tujuan-tujuan yang diinginkan <sup>108</sup>. Dan juga sebagai tanggung jawab manajemen untuk mengerti faktor-faktor yang mendorong para

---

<sup>106</sup> Ibid, hal 450-451

<sup>107</sup> Ibid, hal 463

<sup>108</sup> Ibid, hal 477

petugas dan untuk menciptakan suatu lingkungan motivasi di mana faktor-faktor tersebut dapat di atur ke dalam suatu pembangkitan kekuatan yang akan menyeimbangkan tujuan individu dengan tujuan organisasi <sup>109</sup>.

Berdasarkan penjelasan di atas tentang indikator-indikator dan deskriptor angket motivasi kerja karyawan yang tersusun secara acak dan bersifat favorabel. Adapun blue print tentang angket motivasi kerja karyawan adalah sebagai berikut lihat tabel 3. 4:

**Tabel 3. 4**  
**Blue Print Penyebaran Nomor Item Angket Motivasi Kerja Karyawan**

No	Indikator	Deskriptor	Butir Item
1	Mempunyai tujuan kerja yang jelas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perencanaan, pemilihan dan Pemantapan tujuan kerja yang jelas (individu).</li> <li>• Refleksi dari hasil pemantapan tujuan yang jelas untuk ke masa depannya.</li> </ul>	1, 2, 9, 10, 17, 18, 25, 26
2	Mempunyai harapan / cita-cita	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mempunyai keinginan dalam meningkatkan produktivitas kerjanya.</li> <li>• Mempunyai semangat kerja karja yang tinggi.</li> </ul>	3, 4, 11, 12, 19, 20, 27, 28
3	Senang bekerja keras	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keinginan selalu berusaha keras (tidak mudah putus asa) dan menyelesaikan pekerjaannya dengan baik (konsisten).</li> <li>• Menyukai pekerjaan yang menantang agar dapat mengasah keterampilan yang dimilikinya.</li> </ul>	5, 6, 13, 14, 21, 22, 29, 30
4	Senang untuk berprestasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keinginan selalu berhasil</li> </ul>	7, 8, 15, 16, 23, 24,

<sup>109</sup> Ibid, hal 560

	dalam bekerja	dalam menyelesaikan pekerjaan mudah atau sulit.  • Mempunyai keinginan selalu mendapatkan pengakuan dari atasan dan rekan sekerjanya dengan cara bersaing dengan baik antar karyawan yang lainnya.	31, 32
<b>Total</b>			<b>32</b>

Sumber : Hiks dan G. Ray, 1987: 450-451 dan Richard, 1994: 7-8

Penilaian skala di atas menggunakan skala likert yaitu responden harus memilih salah satu jawaban dari sejumlah jawaban yang sudah ditentukan dengan pemberian skor sebagai berikut, lihat tabel 3. 5:

**Tabel 3. 5**  
**Skala Pengukuran**

Kategori	Skor
Sangat Setuju (SS)	4
Setuju (S)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

#### **F. Uji Coba Angket**

Uji coba angket atau instrumen penelitian adalah menguji keandalan alat ukur dan kesahihan item dalam instrumen sehingga dapat diketahui kualitas instrumen yang digunakan. Alat ukur yang memenuhi syarat adalah alat ukur yang valid dan reliabel. Adapun dalam penelitian ini ujicoba angket atau instrumen penelitian yang digunakan adalah dengan ujicoba terpakai. Yaitu peneliti langsung menyajikannya pada subjek penelitian lalu peneliti menganalisis reliabilitas dan validitasnya sehingga diketahui

mana item yang valid dan yang gugur, apakah instrumen itu cukup handal atau tidak. Jika hasilnya memenuhi syarat (tidak banyak item yang gugur dan reliabel) maka peneliti langsung melanjutkan pada langkah selanjutnya. Jika tidak memenuhi syarat maka peneliti memperbaikinya dan mengadakan uji ulang pada responden <sup>110</sup>.

Berdasarkan penjelasan di atas maka penelitian ini menggunakan angket uji coba terpakai. Hal ini berarti bahwa hasil uji cobanya langsung digunakan untuk menguji hipotesis penelitian. Penggunaan uji coba ini dipakai berdasarkan pada pertimbangan bahwa dengan menggunakan cara uji coba ini peneliti tidak perlu membuang-buang waktu, tenaga dan biaya untuk keperluan uji coba semata.

## **G. Validitas Dan Reliabilitas Alat Penelitian**

### ***1) Validitas Isi***

Validitas berasal dari kata *validity* yang mempunyai arti sejauh mana dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Suatu tes atau instrument pengukuran dapat mempunyai validitas yang tinggi apabila alat tersebut menjalankan fungsi ukurnya atau memberikan hasil ukur. Sesuai dengan maksud dilakukannya pengukuran tersebut. Tes yang menghasilkan data yang tidak relevan dengan tujuan pengukuran dikatakan sebagai tes yang memiliki validitas rendah.

Pada dasarnya, estimasi validitas dilakukan dengan menggunakan teknik analisis korelasional. Namun, tidak semua pendekatan validitas menggunakan analisis statistika. Tipe validitas yang berbeda menghendaki cara analisis yang berbeda pula.

---

<sup>110</sup> Hadi, Sutrisno. 2000. "*Metodelogi Research Jilid 2*". Andi: Jakarta. Hal 138

## 2) *Daya Beda Item*

Daya beda item merupakan sebuah indeks (secara praktis memiliki rentang nilai 0 sampai dengan 1) yang melekat pada item di mana hal ini mencerminkan sejauhmana item mampu membedakan antara subyek yang memiliki *trait* tinggi dan subyek yang memiliki *trait* rendah. Pada item kuesioner/angket yang mengukur pelaksanaan pengembangan karier dengan motivasi kerja karyawan, daya beda akan memiliki makna sejauhmana kemampuan item dalam membedakan kelompok yang memiliki kepuasan dalam pelaksanaan pengembangan karier dengan motivasi kerja karyawan yang tinggi dan kelompok yang memiliki kepuasan dalam pelaksanaan pengembangan karier dengan motivasi kerja karyawan yang rendah.

Maka semakin besar daya beda item (semakin mendekati 1) berarti item tersebut mampu membedakan antara karyawan yang memiliki rasa kepuasan dalam pelaksanaan pengembangan karier dengan motivasi kerja karyawan yang tinggi dan yang memiliki kepuasan dalam pelaksanaan pengembangan karier dengan motivasi kerja karyawan rendah. Semakin kecil daya beda item (semakin mendekati 0) berarti semakin tidak jelaslah fungsi item yang bersangkutan dalam membedakan karyawan yang memiliki rasa kepuasan dalam pelaksanaan pengembangan karier dengan motivasi kerja karyawan tinggi dan yang memiliki rendah.

Berdasarkan di atas maka untuk mengetahui daya beda item pada skala pelaksanaan pengembangan karier dan motivasi kerja karyawan, maka penelitian ini menggunakan rumus korelasi *product moment* dari pearson yang di bantu dengan

program SPSS 13 *for windows*. Suatu instrumen yang valid mempunyai validitas yang tinggi, sebaiknya instrumen yang kurang valid berarti memiliki validitas rendah <sup>111</sup>.

Adapun rumus yang digunakan adalah:

$$r_{xy} = \frac{N \sum XY - (\sum X) (\sum Y)}{\sqrt{\{N \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{N \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan:

$r_{xy}$  = Koefisien Korelasi

$N$  = Jumlah Subjek

$\sum X$  = Jumlah Skor Item

$\sum Y$  = Jumlah Skor Total

Dalam seleksi item, setiap item yang indeks daya beda lebih besar daripada 0.50 dapat langsung dianggap sebagai item yang berdaya diskriminasi baik. Sedangkan item yang memiliki indeks daya beda kurang dari 0.20 dapat langsung dibuang.

### 3) *Reliabilitas*

Reliabilitas menunjukkan pada suatu pengertian bahwa suatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik. Dimana instrumen tersebut tidak bersifat tendensius sehingga bisa mengarahkan respon untuk memilih jawaban-jawaban tertentu <sup>112</sup>.

Adapun rumus yang digunakan untuk mengukur reliabilitas adalah menggunakan rumus Alpha, sebagai berikut:

<sup>111</sup> Ibid, hal 144.

<sup>112</sup> Arikunto, Suharsini. 2006. "*Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktis*". PT Rineka Cipta: Yogyakarta. Hal 154.

$$r_{11} = \left[ \frac{k}{k-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum \sigma_i^2}{\sigma_t^2} \right]$$

Keterangan:

$r_{11}$  = Reliabilitas instrumen

$k$  = Banyaknya butir pertanyaan

$\sum \sigma_i^2$  = Jumlah varians butir pertanyaan

$\sigma_t^2$  = Varians total

Dalam aplikasinya, reliabilitas dinyatakan oleh koefisien reliabilitas ( $r_{xx}$ ) yang angkanya berada dalam rentang dari 0 sampai dengan 1.00. Semakin tinggi koefisien reliabilitas mendekati 1.00 berarti semakin tinggi reliabilitas. Sebaliknya koefisien yang semakin rendah mendekati angka 0 berarti semakin rendahnya reliabilitas.

## H. Teknik Analisa Data

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain, sehingga dapat dengan mudah dipahami dan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain. Analisa data dilakukan dengan mengorganisasikan data, menjabarkannya kedalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun kedalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan yang dapat diceritakan kepada orang lain<sup>113</sup>. Adapun metode analisis data dalam penelitian ini adalah:

---

<sup>113</sup> Sugiyono. 2006. "Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D". Alfabeta: Bandung. Hal 274.

### 1. Penentuan Norma (Pengkategorisasian)

Analisis data merupakan langkah yang digunakan untuk menjawab rumusan masalah dalam penelitian. Tujuannya adalah untuk mendapat kesimpulan dari hasil penelitian. Untuk mengetahui pelaksanaan pengembangan karier dan motivasi kerja karyawan PT Panasonic Shikoku Electronics Batam digunakan kategorisasi berdasarkan model distribusi normal<sup>114</sup>. Adapun ketegori penilaian dari setiap variabel adalah sebagai berikut:

**Tabe 3. 6**  
**Kategori Penilaian (Skor Hipotetik)**

Kalsifikasi	Skor
Tinggi	$X \geq (\text{Mean} + 1,50 \text{ SD})$
Sedang	$(\text{Mean} - 1,0 \text{ SD}) \leq X < (\text{Mean} + 1,0 \text{ SD})$
Rendah	$X < (\text{Mean} - 1,0 \text{ SD})$

Sedangkan rumus mean adalah

$$\text{Mean} = \frac{\sum FX}{N}$$

Keterangan:

$\sum FX$  = Jumlah nilai yang sudah dikalikan dengan frekuensi masing-masing.

N = Jumlah Subjek

Dengan rumus standar deviasi adalah:

---

<sup>114</sup> Azwar, Saifuddin. 2003. "Sikap Manusia: Teori dan Pengukuran". Pustaka Belajar: Yogyakarta. Hal 106.

$$SD = \sqrt{\frac{\sum fx^2}{N} - \left(\frac{\sum fx}{N}\right)^2}$$

Setelah diketahui harga mean dan SD, selanjutnya dilakukan perhitungan prosentase masing-masing tingkatan dengan menggunakan rumus:

$$F = \frac{F}{N} 100\%$$

Keterangan:

F = Frekuensi

N = Jumlah Subjek.

## 2. Analisa Korelasi Sederhana

Analisa korelasi adalah alat yang dipakai untuk mengukur hubungan dua variabel atau lebih, di mana keeretan hubungan itu ditandai dengan besarnya koefisien korelasi. Dengan rumus sebagai berikut <sup>115</sup>:

$$r = \frac{n \cdot \sum xy - \sum x \cdot \sum y}{\sqrt{n \cdot \sum x^2 - (\sum x)^2} \sqrt{n \cdot \sum y^2 - (\sum y)^2}}$$

Keterangan:

r = Koefisien korelasi

n = Jumlah data

x = Pelaksanaan pengembangan karier (Variabel bebas)

y = Motivasi Kerja Karyawan (Variabel terikat)

---

<sup>115</sup> Supranto, J. 1993. "Metode Riset". PT Rineka Cipta: Jakarta. Hal 203.

Kriteria :

- a) Jika  $r = 1$  atau mendekati 1, berarti hubungan antara kedua variabel erat dan positif.
- b) Jika  $r = 0$  atau mendekati 0, berarti hubungan antara kedua variabel lemah atau tidak mempunyai hubungan sama sekali.
- c) Jika  $r = -1$  atau mendekati -1, berarti hubungan antara kedua variabel erat tetapi negatif atau berlawanan arah.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Deskripsi Objek Penelitian**

##### **1. Sejarah / Gambaran Singkat Perusahaan**

Perusahaan keluarga Gobel dengan merk National sejak tahun 1970-an telah menjalin kerja sama dengan Panasonic yang merupakan brand yang dimiliki Matsushita Electric Industrial yang berpusat di Osaka, Jepang. Sebagai produsen baterai mangan, baterai lithium dan senter dengan brand Panasonic, PT Panasonic Gobel Battery Indonesia menjadi salah satu yang terbesar di antara keluarga Panasonic Battery Group yang tersebar di 14 negara. Hasil produksinya masuk dalam pasar lokal maupun global pada lebih dari 60 negara.

Brand-nya yang dikenal secara umum dengan nama Panasonic, Panasonic Corporation yang berpusat di Osaka, Jepang ini, merupakan manufaktur kelas dunia di bidang produk elektronik, khususnya untuk kebutuhan konsumen awam, bisnis dan industri. Di Indonesia sendiri, Panasonic memiliki sejarah yang sangat panjang dan melekat di hati semua rakyat Indonesia. Dimulai dengan kehadiran radio Tjawang oleh almarhum Drs H Thayeb Moh Gobel pada tahun 1954, yang mana beliau terinspirasi oleh semangat nasionalisme untuk membuat sebuah alat komunikasi bagi sebuah negara baru, Indonesia. Beliau mendirikan PT Transistor Radio Manufacturing di Cawang, Jakarta, yang menjadi pelopor dari pabrik transistor radio yang disebut dengan Tjawang.

Pada saat almarhum Drs H Thayeb Moh Gobel sedang melanjutkan studi di Jepang, beliau bertemu dengan Mr Konosuke Matsushita, pendiri dari Matsushita Electric Industrial Co Ltd. Pada tahun 1960 ditandatangani perjanjian kerja sama teknikal antara kedua perusahaan tersebut. Berdasarkan perjanjian itu, pada tahun 1962 PT Transistor Radio Manufacturing memproduksi televisi tanpa warna pertama di Indonesia.

Pada tahun 1970 didirikan PT National Gobel dengan melahirkan brand National. Nama National diganti dengan nama Panasonic pada tahun 2004. Sampai saat ini Panasonic di Indonesia tetap merupakan brand elektronik yang paling terkemuka dengan sederet produknya yang inovatif, mulai dari TV plasma, kamera, AC, kulkas, mesin cuci, dan lainnya.

Barulah kemudian muncul beberapa kelompok perusahaan manufacturing Panasonic yang ada di Indonesia yang saat ini di kepalai oleh Fumio Ohtsubo sebagai presiden Panasonic Corporation, yaitu PT Panasonic Manufacturing Indonesia, PT Panasonic Gobel Battery Indonesia, PT Panasonic Shikoku Electronics Indonesia, PT Panasonic Battery Batam, PT Panasonic Lighting Indonesia, PT Panasonic Electronic Devices Indonesia, PT Panasonic Semiconductor Indonesia, PT Panasonic Shikoku Electronics Batam, PT Panasonic Electronic Devices Batam, PT MT Picture Display Indonesia, PT Display Devices Indonesia, dan untuk fungsi sales PT Panasonic Gobel Indonesia.

Sedangkan untuk sejarah PT. Panasonic Shikoku Electronics Batam (PSECB) itu sendiri itu sendiri mempunyai perjalanan yang panjang yaitu di mulai dari tahun 1998 dimana Matsushita Electric Industrial Co. Ltd (MEI) mendirikan PT Matsushita Kotobuki Electronics Peripherals Indonesia (MKPI) di Batam yang merakit produk-produk tambahan untuk komputer produknya yang pertama adalah Hard Disk Drive (HDD) yang bekerja sama dengan PT Matsushita Kotobuki Electronics Singapore. Kemudian pada tahun 2001 PT Matsushita Kotobuki Electronics Peripherals Indonesia (MKPI) di Batam memproduksi Fluid Dynamic Bearing Motor (FDB). Pada tahun 2002 PT Matsushita Kotobuki Electronics Peripherals Indonesia (MKPI) di Batam menyatukan manajemen perusahaan dengan PT PT Matsushita Kotobuki Electronics Singapore. Kemudian pada tahun 2004 PT Matsushita Kotobuki Electronics Peripherals Indonesia (MKPI) Batam menjadi PT Kit pada bulan Juli. Dan akhirnya pada tahun 2005 bulan April barulah perusahaan ini memakai nama PT Panasonic Shikoku Electronics Batam (PSECB) tetapi pada tahun 2007 PT PT Panasonic Shikoku Electronics Batam tidak lagi memproduksi Hard Disk Drive (HDD) dan digantikan dengan memproduksi Fluid Dynamic Bearing Motor (FDB), FDB Machining (Sleeve, Coining, Shaft), produksi Optical Disk Drive (ODD) dan Linear Tape-open (LTO).

### 1.1 Visi dan Misi

Visi dan Misi dalam sebuah organisasi, di perusahaan ini diberi istilah yang lebih mendalam dan luas, yaitu dasar filosofi bisnis perusahaan. Isi dari dasar filosofi

bisnis perusahaan Panasonic adalah visi global perusahaan, misi dasar manajemen, pernyataan kepercayaan perusahaan, dan tujuh prinsip perusahaan, sebagai berikut:

#### 1. Visi Perusahaan

Panasonic bertujuan menjadi sebuah perusahaan global tingkat atas pada FY 2010, dengan mencapai tujuan manajemen merealisasikan masyarakat jaringan dimana-mana dan bersama dengan lingkungan global melalui teknologi mutakhir.

##### a. Jaringan masyarakat terealisasi di mana-mana (*Realization of a Ubiquitous Networking Society*)

Dengan datangnya era jaringan dimana-mana, orang bisa bertukar informasi dimana-mana, setiap saat. Dengan membuat jaringan AV digital yang menghubungkan peralatan dan produk dalam rumah tangga, dan jaringan publik eksternal, Panasonic memperkuat komitmen untuk memberikan cara komunikasi serbaguna, dan memberikan kontribusi pada gaya hidup yang lebih nyaman dan mudah.

##### b. Hidup berdampingan dengan lingkungan global (*Coexistence with the Global Environment*)

Panasonic secara aktif meningkatkan inisiatif lingkungan dan koeksistensi harmonis dengan lingkungan global dalam semua praktek bisnis, khususnya pengembangan produk yang ramah, reduksi dampak lingkungan dari proses manufaktur, dan membangun sistem daur ulang.

## 2. Misi Perusahaan

Berdasarkan dari visi manajemen PT. Panasonic Shikoku Electronics Batam (PSECB) maka misi perusahaan adalah “Mengakui tanggung jawab sebagai industrialis, kita akan mencurahkan diri kita demi perkembangan dan pembangunan serta kesejahteraan masyarakat melalui kegiatan bisnis kita, sehingga dapat meningkatkan kualitas hidup mereka di seluruh dunia”.

## 3. Pernyataan Kepercayaan Perusahaan

Kemajuan dan perkembangan dapat diwujudkan melalui usaha dan kerjasama setiap karyawan perusahaan kami. Bersatu padu dalam semangat, kami menyatakan untuk melaksanakan tugas perusahaan dengan penuh dedikasi, kerja keras dan integritas yang tinggi.

## 4. Tujuh Prinsip Perusahaan

PT. Panasonic Shikoku Electronics Batam (PSECB) dengan PT. Panasonic lainnya mempunyai tujuh prinsip di dalam perusahaan yaitu:

### 1) Kontribusi pada Masyarakat (*Contribution to Society*)

Kita akan senantiasa memperlakukan diri kita masing-masing sesuai dengan Tujuan Dasar Manajemen, dan dengan setia memenuhi tanggung jawab kita sebagai industrialis terhadap masyarakat dimana kita menjalankan bisnis.

### 2) Kejujuran dan Keadilan (*Fairness and Honesty*)

Kita akan tetap berlaku jujur dan adil dalam melakukan kegiatan bisnis dan berperilaku sehari-hari. Tidak peduli berapapun besarnya talenta dan potensi

pengetahuan kita, tanpa integritas pribadi, kita tidak akan mendapat penghargaan dari orang lain, dan tidak dapat meningkatkan penghargaan terhadap diri kita sendiri.

3) Semangat Tim dan Kerjasama (*Co-operation and Team Spirit*)

Kita akan memberikan dan membagikan kemampuan kita untuk mencapai tujuan bersama. Tidak peduli bagaimanapun besarnya talenta kita sebagai individu-individu, tanpa semangat tim dan kerjasama, kita akan menjadi sebuah perusahaan yang hanyalah sebuah nama.

4) Usaha yang Tak Kenal Lelah untuk Pengembangan (*Untiring Effort for Improvement*)

Kita akan terus berjuang untuk mengembangkan kemampuan kita dalam memberikan kontribusi kepada masyarakat melalui aktivitas-aktivitas bisnis kita. Hanya melalui usaha yang tak mengenal lelah, kita akan mencapai Tujuan Dasar Manajemen dan membantu merealisasikan kemakmuran dan kesejahteraan yang bertahan lama.

5) Kerendahan Hati dan Kesantunan (*Courtesy and Humility*)

Kita akan selalu ramah dan sopan, menghargai hak-hak dan kebutuhan orang lain dalam rangka memperkuat hubungan sosial yang sehat dan mengembangkan kualitas hidup dalam masyarakat.

#### 6) Penyesuaian (*Adaptability*)

Kita akan secara terus menyesuaikan pikiran dan tingkah laku kita untuk menghadapi kondisi yang selalu berubah disekeliling kita, dengan tetap peduli untuk mengambil tindakan yang harmonis dengan alam untuk memastikan kemajuan dan keberhasilan dalam setiap upaya kerja keras kita.

#### 7) Syukur (*Gratitude*)

Kita akan selalau bertindak dengan rasa syukur untuk semua keuntungan yang kita terima, percaya bahwa sikap seperti ini akan menjadi sumber kebahagiaan dan kekuatan yang tidak terbatas, serta membuat kita mampu untuk mengatasi semua kendala.

### 1.2 Peraturan Jam Kerja

Adapun untuk peraturan jam kerja karyawan di PT. Panasonic Shikoku Electronics Batam (PSECB) adalah lihat tabel 4. 1 sebagai berikut ini:

**Tabel 4. 1**  
**Jam Kerja Karyawan PT. Panasonic Shikoku Electronics Batam (PSECB)**

No	Jenis Pekerjaan	Jam Kerja	Keterangan
1	Bagian Officer	- 08.00 – 17.00 WIB	5 Hari kerja: Senin, Selasa, Rabu, Kamis, & Jum'at
2	Bagian Production	- 07.00 – 19.00 WIB - 19.00 – 06. 00 WIB	Shift 1 Shift 2 6 Hari Kerja: Senin, Selasa, Rabu, Kamis, Jum'at & Sabtu

Sumber : Department Human Reseource PT. Panasonic Shikoku Electronics Batam

Sedangkan untuk jam istirahat karyawan di PT. Panasonic Shikoku Electronics Batam (PSECB) adalah lihat pada tabel 4. 2 di bawah ini:

**Tabel 4. 2**  
**Jam Istirahat Karyawan PT. Panasonic Shikoku Electronics Batam (PSECB)**

BREAK	DAY SHIFT & NORMAL SHIFT						NIGHT SHIFT			
	Break-1 40 Minutes		Break-2 20 Minutes		Break-3 30 Minutes		Break-1 60 Minutes		Break-2 30 Minutes	
	LUNCH				DINNER		SUPPER		BREAKFAST	
	Start	Finish	Start	Finish	Start	Finish	Start	Finish	Start	Finish
<b>STRAGGER</b>	11.00	11.40	15.30	15.50						
<b>Rotation-1</b>	11.50	12.30	15.30	15.50	18.15	18.45	23.00	24.00	4.45	5.15
<b>Rotation-2</b>	12.00	12.40	15.50	16.10	18.30	19.00	23.15	24.15	5.00	5.30
<b>Rotation-3</b>	12.20	13.00	15.30	15.50	18.15	18.45	23.30	24.30	5.15	5.45
<b>NORMAL SHIFT</b>	12.20	13.00	15.30	15.50	18.15	18.45				

Sumber : Department Human Reseource PT. Panasonic Shikoku Electronics Batam

Berdasarkan tabel di atas maka dapat dijelaskan bahwa jam istirahat untuk karyawan produksi (Rotation-1, -2, & -3) di mulai jam 11.50 WIB, 15.30 WIB dan 18.15 WIB untuk shift pagi, sedangkan untuk shift malam di mulai jam 23.00 WIB, dan 4.45 WIB jadi dalam satu hari di PT. Panasonic Shikoku Electronics Batam (PT. PSECB) ada tiga kali jam istirahat untuk shift pagi dan dua kali untuk shift malam yang bergilir waktunya. Kemudian untuk karyawan office jam istirahat hanya dua kali itu dimulai dari jam 11.00 WIB dan 15.30 WIB. Sedangkan untuk karyawan office normal tiga kali istirahat itu dimulai jam 12.20 WIB, 15.30 WIB, dan 18.15 WIB dalam sehari.

## **2. Lokasi perusahaan**

PT. Panasonic Shikoku Electronics Batam yang berlokasi di Jalan Beringin Lot 209-210 Muka Kuning Kawasan Industri Pulau Batam, Provinsi Kepulauan Riau (Prov. KEPRI).

## **3. Struktur Organisasi Perusahaan**

Struktur organisasi adalah hal mutlak yang diperlukan dan dimiliki oleh suatu organisasi. Dalam struktur organisasi, kita dapat melihat gambaran secara skematis hubungan kerjasama antar bagian yang ada dalam perusahaan tersebut. Melalui struktur organisasi dapat dilihat secara jelas mengenai tanggung jawab, tugas, hak, dan wewenang dari masing-masing jabatan atau posisi tertentu sehingga kegiatan perusahaan lebih efektif dan terarah dalam mencapai tujuannya.

PT. Panasonic Shikoku Electronics Batam memiliki dua struktur organisasi yaitu struktur organisasi secara umum (*general*) dan struktur organisasi secara fungsional (*functional*), tetapi yang akan dibahas disini adalah struktur organisasi secara umum, sedangkan untuk struktur organisasi yang secara fungsional itu tergantung dari tugas-tugas yang ada di departemennya masing-masing. Jadi, meskipun memiliki struktur organisasi dua tetapi di PT. Panasonic Shikoku Electronics Batam menggunakan sistem manajemen pimpinan secara langsung. Artinya PT. Panasonic Shikoku Electronics Batam (PSECB) dan PT. Panasonic Shikoku Electronics Singapore (PSECS) tersebut di kepalai oleh satu orang saja yang bertanggung jawab secara penuh. PT. Panasonic Shikoku Electronics Batam (PSECB) dan PT. Panasonic Shikoku Electronics Singapore

(PSECS) dikepalai oleh Mr. Hayase Shinichi yang bertindak selaku *Manager Director* di dua perusahaan tersebut. Kemudian selanjutnya diserahkan kepada para *General Manager Factory/Department* masing-masing. Sedangkan *General Manager Department Finance/Administration/Human Resource* dikepalai oleh Mr. Hiroshi Mizobuchi dan Mr. Kazuya Ohshita sebagai *Overseas/Advisor Department*, tetapi di Department Human Resource tersebut tidak mempunyai *Asistant General Manager* dan juga tidak mempunyai *Assistant Manager*, sebagai penggantinya maka di bawah garis struktur General Manager langsung dikepalai oleh Mr. Herry Pranata sebagai *Manager Department Human Resource*, dan kemudian barulah dibawahnya ada Senior Supervisor, Supervisor, Asistant Supervisor, Leader, Assistant Leader dan Clerk.

**Tabel 4. 3**  
**Data Jabatan Karyawan Department Human Resource**  
**PT. Panasonic Shikoku Electronics Batam (PSECB)**

No	Jabatan	Jumlah
1	General Manager (GM)	1
2	Assistant General Manager (Ast. GM)	-
3	Overseas/Advisor Department	1
4	Manager	1
5	Assistant Manager	-
6	Senior Supervisor	2
7	Supervisor	6
8	Assistant Supervisor	7
9	Leader/Ass. Leader/Clerk	59
<b>Total</b>		<b>77 Karyawan</b>

Sumber : Department Human Reseource PT. Panasonic Shikoku Electronics Batam Per:30 Jan 2009

Berdasarkan tabel di atas maka dapat dijelaskan mengenai tugas dari delapan kategori karyawan yang terdapat pada PT. Panasonic Shikoku Electronics Batam (PSECB). Berdasarkan data yang diperoleh, penulis mencoba menggambarkan struktur organisasi yang memiliki bagian-bagian tugas dan tanggungjawab sebagai berikut:

a. General Manager:

- 1) Berkoordinasi & berkomunikasi dengan departemennya masing-masing.
- 2) Uji reliabilitas kinerja dan pelaporan regular mengenai kinerja kualitas.
- 3) Mengawasi satu grup atau departemennya.

b. Manager:

- 1) Mengelola dan merencanakan angkatan kerja untuk setiap bagian untuk memastikan aktivitas berjalan dengan baik.
- 2) Mencari dan menganalisa masalah dan melakukan tindakan perbaikan.
- 3) Memberikan pedoman pada bawahan untuk perbaikan pencapaian target dan aktivitas administrasi juga.
- 4) Memastikan semua bawahannya memiliki skill yang dibutuhkan, mengembangkan kapabilitas mereka dan membawa mereka mencapai target.
- 5) Patuh dengan semua persyaratan standard ISO 9001, ISO 14000 dan OSHMS dalam departemennya secara serius.
- 6) Merencanakan dan mengorganisasikan aktivitas untuk area masing-masing.
- 7) Mengkoordinasikan aktivitas diantara setiap bagian untuk memenuhi tujuan departemen.
- 8) Bisa bekerja lintas batas dan menyelesaikan persoalan dengan obyektif.
- 9) Mengelola dan mengawasi officer masing-masing untuk memenuhi dan melampaui ekspektasi kerja.

10) Memastikan tujuan departemen (tugas dan proyek harian) tercapai dan berusaha terus melakukan perbaikan.

c. Assistant Manager:

- 1) Merencanakan dan mengorganisasikan aktivitas untuk area masing-masing.
- 2) Mengkoordinasikan aktivitas diantara bagian masing-masing untuk memenuhi tujuan departemen.
- 3) Bisa bekerja lintas batas dan menyelesaikan persoalan secara obyektif.
- 4) Mengelola dan mengawasi officer masing-masing untuk memenuhi dan melampaui ekspektasi pekerjaan.
- 5) Memastikan tujuan departemen (tugas dan proyek harian) tercapai dan berusaha terus melakukan perbaikan.

d. Senior Supervisor:

- 1) Menyebarkan keputusan manajemen, hasil TMM & implementasi follow up.
- 2) Meringkas masalah, menentukan prioritas dan mencapai solusi.
- 3) Mengkoordinasikan implementasi aktivitas perusahaan dalam area tanggung jawabnya.
- 4) Memastikan semua bawahannya memiliki skill yang dibutuhkan, mengembangkan kapabilitas mereka dan membawa mereka mencapai target.
- 5) Memastikan bahwa semua persyaratan standard ISO 9001, ISO 14001, dan OSHMS dipenuhi dalam area ini.

e. Supervisor:

- 1) Menjalankan aktivitas level profesional di segala area fungsi departemen.
- 2) Membantu manajemen dalam menciptakan produktivitas dan efisiensi.
- 3) Membantu dalam menyelesaikan program/proyek tertentu.
- 4) Bekerja secara efektif dan erat dengan semua level manajemen.
- 5) Mengelola dan mengawasi bawahan untuk mencapai ekspektasi kerja.
- 6) Melakukan kewajiban lain yang terkait sebagaimana ditugaskan.

f. Assistant Supervisor:

- 1) Mengelola dan mengawasi bawahan berdasarkan deskripsi kerja mereka.
- 2) Secara regular berinteraksi dengan pekerja untuk membantu mereka menyelesaikan masalah terkait.
- 3) Bertindak sebagai representative perusahaan untuk berinteraksi dengan pemerintah dan pihak lain di luar perusahaan.
- 4) Mempersiapkan, memelihara kebijakan perusahaan dan prosedur untuk mengikuti regulasi manajemen.
- 5) Memastikan bahwa semua kebijakan dan prosedur diimplementasikan dengan benar.
- 6) Berinteraksi dengan semua level manajemen sebagaimana dibutuhkan.
- 7) Bekerja erat dengan departemen yang lainnya untuk melakukan tindakan yang dibutuhkan ketika ada perselisihan terjadi dalam perusahaan.
- 8) Menjalankan kewajiban terkait sebagaimana ditugaskan.

g. Leader:

- 1) Menekan dan memelihara catatan departemental, log dan file yang bersifat non rutin, yang membutuhkan pengetahuan spesifik operasi fungsional.
- 2) Mencari, meneliti, dan mengekstraksi informasi dan data dari file, catatan, dan sumber lain.
- 3) Memproses form, catatan, dan dokumen departement. Mengkoordinasikan operasi dan memberikan informasi pada departemen yang lain atau mereka yang diluar perusahaan sebagaimana diotorisasikan.
- 4) Mempersiapkan laporan dan korespondensi dari draft kasar. Menggabungkan informasi dari berbagai sumber sebagaimana dibutuhkan. Menjawab penelitian sebagaimana dibutuhkan.
- 5) Mengoperasikan mesin bisnis umum meliputi mesin ketika, mesin copy, kalkulator, PC, terminal data dan peralatan yang lain.
- 6) Berinteraksi dengan pekerja untuk membantu mereka menyelesaikan masalah terkait.
- 7) Mempersiapkan, memelihara kebijakan dan prosedur perusahaan untuk patuh dengan regulasi pemerintah.
- 8) Menjalankan kewajiban terkait sebagaimana ditugaskan.

h. Assistant Leader:

- 1) Mempersiapkan dan memelihara catatan departemen, log dan file bersifat non rutin yang membutuhkan pengetahuan spesifik operasi.

- 2) Memelihara pekerjaan tulis menulis untuk pekerja dan perusahaan.
  - 3) Membuat dan memelihara korespondensi, follow up, dan file rahasia sebagaimana dipandu oleh kebutuhan atasan.
  - 4) Berinteraksi dengan departemen masing-masing untuk mendapatkan dukungan yang dibutuhkan.
  - 5) Menjalankan aktivitas reduksi biaya untuk menjaga biaya serendah mungkin.
  - 6) Mengerjakan kewajiban terkait sebagaimana ditugaskan
- i. Clerk:
- 1) Membantu atasan dalam mempersiapkan laporan harian dan pekerjaan administrasi.
  - 2) Memelihara inventaris stationary.
  - 3) Membuat dan memelihara korespondensi, file follow up dan rahasia sebagaimana dipandu oleh kebutuhan supervisor.
  - 4) Memelihara catatan, mem-post data saat ini dan mempersiapkan laporan periodik menggunakan word processor, komputer personal, dan lain-lain.
  - 5) Menyusun meeting department.
  - 6) Melakukan pekerjaan lain yang terkait sebagaimana ditugaskan oleh supervisor atau manajer.

Sedangkan di dalam departemen Human Resource (HR) terdiri tiga bagian departemen yang memiliki tugas yang berbeda-beda, yaitu:

a. Personnel:

- 1) Recruitment operator (Hiring); penarikan & seleksi tenaga kerja operator yang dibutuhkan oleh departemen yang ada di PSECB.
- 2) Memulangkan karyawan yang telah habis masa kerjanya (habis kontrak), maupun menyambung kembali kontrak karyawan.
- 3) Melayani karyawan dalam hal pelayanan kesehatan.
- 4) Melayani karyawan dalam penyediaan seragam karyawan.
- 5) Pengontrolan dan pengorderan kebutuhan seperti : pembelian seragam, sepatu, alat-tulis kantor dll.
- 6) Pembelanjaan untuk kebutuhan kesejahteraan.
- 7) Menangani operator yang bermasalah / melanggar peraturan yang ada di PKB (Peraturan Kerja Bersama)
- 8) Buat bisnis plan untuk satu tahun kedepan.
- 9) Buat bisnis perencanaan (Forccast dalam 4 bulan kedepan dalam setiap bulan).
- 10) Memelihara tempat kerja yang aman, bersih, dan teratur.
- 11) Memelihara korespondensi dan mem-follow up ke departemen terkait.
- 12) Memasukan data kehadiran pekerja.
- 13) Mencetak data kehadiran harian.

b. Training:

- 1) Menyusun aktivitas training di PT Panasonic Shikoku Electronics Batam (PSECB).
- 2) Bertanggung jawab untuk melakukan orientasi untuk pegawai baru (staff dan operator).
- 3) Membantu atasan dalam mempersiapkan pekerjaan administrasi.
- 4) Bisa membuat bahan training draf.
- 5) Memelihara catatan, mem-post data saat ini dan mempersiapkan laporan periodik menggunakan word processor, komputer personal, dan lain-lain.
- 6) Mempersiapkan materi, training, filling, orientasi training & update training untuk pegawai baru.
- 7) Promosi, persiapan susunan, nominasi seleksi, training komprehensif, ujian, interview & audit.
- 8) Mempersiapkan jadwal pengumuman GWH / bulan semua departemen, mempersiapkan interview skedul, melakukan interview & pemenang pengumuman.
- 9) Mempersiapkan GWH, sertifiakt training skill & mengisi catatan ke database.
- 10) Mempersiapkan pekerja untuk bulan selanjutnya: update, heceire nominator, follow up voucher & mempersiapkan Sertifikat.

11) Mempersiapkan ISM: mencatat pengajuan Sertifikat ISM, follow up Sertifikat ISM pada semua departemen, mengupdate notice board untuk poster ISM, melakukan training untuk pegawai baru, DLC/DLP/IL/Promosi.

c. General Affairs (Security + Driver):

- 1) Memastikan semua pekerja (DLC) di asrama.
- 2) Memastikan DLC melakukan apa yang harus dilakukan dan tidak dilakukan di Asrama.
- 3) Memastikan barang asrama dalam kondisi baik.
- 4) Memberikan sistem standarisasi seleksi: penyedia medis, paket layanan kesehatan (lebih banyak benefit & premi kompetitif ) & audit rumah sakit/klinik.
- 5) Mengupdate registrasi anggota baru asuransi kesehatan.
- 6) Kontrol layanan kinerja in house / penyedia klinik dan rumah sakit.
- 7) Menangani pembayaran kembali biaya rumah sakit.
- 8) Aktif dalam komite medis, komite kantin & aktivitas komite olah raga.
- 9) Mereview kualitas layanan medis & seragam.
- 10) Check faktur bulanan.
- 11) Laporan bulanan untuk trend penyakit.
- 12) Kontrol penggunaan stationary personel.
- 13) Memastikan keamanan lingkungan secara internal dan eksternal tempat perusahaan.

14) Melakukan spot check untuk pergerakan pekerja/tamu keluar / masuk.

Berdasarkan data yang diperoleh menunjukkan bahwa latar belakang pendidikan karyawan Dept. Human Resource PT. Panasonic Shikoku Electronics Batam (PSECB), yaitu sebagai berikut:

**Tabel 4. 4**  
**Latar Belakang Pendidikan Karyawan Dept. Human Resource**  
**PT. Panasonic Shikoku Electronics Batam (PSECB)**

No	Pendidikan	Jumlah
1	Sarjana (S1)	5
2	Diploma (D3)	26
3	Sekolah Menengah Atas (SMA)	46
<b>Total</b>		<b>77</b>

Sumber : Department Human Reseource PT. Panasonic Shikoku Electronics Batam Per:30 Jan 2009.

## B. Hasil Penelitian

### Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

#### a) Validitas

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau keshahihan suatu instrumen. Suatu instrumen yang valid mempunyai validitas yang tinggi, sebaliknya instrumen yang kurang valid berarti memiliki validitas rendah<sup>116</sup>. Adapun rumus yang digunakan adalah:

$$r_{xy} = \frac{N \sum XY - (\sum X) (\sum Y)}{\sqrt{(N \sum X^2 - (\sum X)^2)(N \sum Y^2 - (\sum Y)^2)}}$$

Keterangan:

$r_{xy}$  = Koefisien Korelasi

$N$  = Jumlah Subjek

<sup>116</sup> Arikunto, Suharsini. 2006. "*Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktis*". PT Rineka Cipta: Yogyakarta. Hal 144.

$X$  = Jumlah Skor Item

$Y$  = Jumlah Skor Total

Perhitungan validitas alat ukur dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan bantuan komputer seri program SPSS (*Statistical Product and Service Solution*) 13 for windows. Dari analisis butir instrumen atau suatu alat ukur dinyatakan valid jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$  pada taraf signifikan 5% dan dinyatakan gugur apabila sebaliknya. Pada penelitian ini skala di katakan valid apabila memiliki koefisien validitas diatas 0,30<sup>117</sup>.

**Tabel 4. 5**  
**Hasil Uji Validitas Angket Pelaksanaan Pengembangan Karier**  
**(Variabel X)**

No	Indikator	Item Valid	Item Gugur
1	Informasi mengenai karier yang diberikan perusahaan	1, 2, 9, 10, 17, 18, 25, 26	-
2	Kesempatan berkarier yang baik di perusahaan	3, 4, 12, 19, 20, 27, 28	11
3	Pendidikan dan pelatihan	5, 6, 13, 14, 21, 22, 29, 30	-
4	Promosi jabatan dan Mutasi Jabatan	8, 15, 16, 23, 24, 31, 32	7
<b>Total</b>		<b>30</b>	<b>2</b>

Hasil analisis dapat di nilai dari korelasi antara skor aitem dengan skor total. Nilai ini kemudian kita bandingkan dengan nilai r tabel. r tabel dicari pada signifikansi 0,05 dengan uji 2 sisi dan jumlah data (n) = 77 maka didapat r tabel sebesar 0,30<sup>118</sup>.

<sup>117</sup> Azwar, Saifuddin. 2003. "*Sikap Manusia: Teori dan Pengukuran*". Pustaka Belajar: Yogyakarta. Hal 103.

<sup>118</sup> lihat pada lampiran tabel r , Priyatno, Duwi. 2008. "*Mandiri Belajar SPSS*". Media Kom: Jakarta. Hal 121.

Berdasarkan hasil analisis di dapat nilai korelasi untuk aitem nomor 7 dan nomor 11 nilainya kurang dari 0,30, maka dapat disimpulkan bahwa aitem tersebut tidak berkorelasi signifikan dengan skor total sehingga harus dikeluarkan atau diperbaiki. Sedangkan pada aitem lainnya nilainya lebih dari 0,30 dan dapat disimpulkan bahwa aitem tersebut valid.

Sedangkan untuk hasil uji validitas angket motivasi kerja karyawan sendiri seperti tabel 4. 6 sebagai berikut ini:

**Tabel 4. 6**  
**Hasil Uji Validitas Angket Motivasi Kerja Karyawan**  
**(Variabel Y)**

No	Indikator	Item Valid	Item Gugur
1	Mempunyai tujuan kerja yang jelas	2, 10, 17, 18, 26	1, 9, 25
2	Mempunyai harapan / cita-cita	3, 4, 11, 12, 20, 27	19, 28
3	Senang bekerja keras	5, 6, 13, 14, 21, 22, 30	29
4	Senang untuk berprestasi dalam bekerja	15, 16, 23, 31	7, 8, 24, 32
<b>Total</b>		<b>22</b>	<b>10</b>

Hasil analisis dapat di nilai dari korelasi antara skor aitem dengan skor total. Nilai ini kemudian kita bandingkan dengan nilai r tabel. r tabel dicari pada signifikansi 0,05 dengan jumlah data (n) = 77 maka didapat r tabel sebesar 0,30<sup>119</sup>.

Berdasarkan hasil analisis di dapat nilai korelasi untuk aitem nomor 1, 7, 8, 9, 19, 24, 25, 28, 29 dan 32 nilainya kurang dari 0,30, maka dapat disimpulkan bahwa aitem tersebut tidak berkorelasi signifikan dengan skor total sehingga

---

<sup>119</sup> ibid

harus dikeluarkan atau diperbaiki. Sedangkan pada aitem lainnya nilainya lebih dari 0,30 dan dapat disimpulkan bahwa aitem tersebut valid.

b) Reliabilitas

Reliabilitas menunjukkan pada suatu pengertian bahwa suatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik. Dimana instrumen tersebut tidak bersifat tendensius sehingga bisa mengarahkan responden untuk memilih jawaban-jawaban tertentu<sup>120</sup>.

Adapun rumus yang digunakan untuk mengukur reliabilitas adalah menggunakan rumus Alpha, sebagai berikut ini:

$$r_{11} = \left[ \frac{k}{k-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right]$$

Keterangan:

$r_{11}$  = Reliabilitas instrumen

$k$  = Banyaknya butir pertanyaan

$\sum \frac{2}{b}$  = Jumlah varians butir

$\sigma_t^2$  = Varians total

Suatu alat tes dikatakan reliabel jika koefisien reliabilitasnya semakin mendekati angka 1,00. Dan dari uji reliabilitas dengan menggunakan program

---

<sup>120</sup> Arikunto, Suharsini. 2006. "*Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktis*". PT Rineka Cipta: Yogyakarta. Hal 154.

SPSS 13 *for windows*, Menurut Sekaran 1992<sup>121</sup>. “Reliable kurang dari 0,6 adalah kurang baik sedangkan 0,7 dapat diterima dan diatas 0,8 adalah baik”.

**Tabel 4. 7**  
**Rangkuman Uji Reliabilitas**

<b>Var</b>	<b>Alpha</b>	<b>r Tabel</b>	<b>Ket</b>	<b>Kesimpulan</b>
Pelaksanaan Pengembangan karier	0.918	0.30	<i>Alpha &gt; r Tabel</i>	Reliabel
Motivasi Kerja Karyawan	0.905	0.30	<i>Alpha &gt; r Tabel</i>	Reliabel

Berdasarkan dari analisis variable X dengan variabel Y didapat nilai alpha diperoleh hasil yaitu 0.918 pada angket pelaksanaan pengembangan karier karyawan perusahaan dan 0.905 pada angket motivasi kerja karyawan di Departemen Human Resource PT. Panasonic Shikoku Electronics Batam (PSECB). Berikut rangkuman uji reliabilitas dalam bentuk tabel. Sedangkan untuk lebih rincinya dalam bentuk *print out* dapat dilihat pada lembar lampiran.

### **C. Paparan Data Hasil Penelitian**

#### **1. Pelaksanaan Pengembangan Karier Departemen Human Resource**

Berdasarkan angket yang disebar, maka dapat diketahui tinggi, sedang dan rendah tingkat pelaksanaan pengembangan karier terhadap motivasi kerja karyawan departemen Human Resource PT Panasonic Shikoku Electronics Batam yang menggunakan analisis data dari program SPSS 13 *for windows* dapat disimpulkan bahwa

<sup>121</sup> lihat pada lampiran tabel r , Priyatno, Duwi. 2008. “*Mandiri Belajar SPSS*”. Media Kom: Jakarta. Hal 26.

pelaksanaan pengembangan karier karyawan PT Panasonic Shikoku Electronics Batam memiliki kategori yang tinggi dengan nilai reliabilitas 0.918.

Berikut rangkuman dari hasil angket pelaksanaan pengembangan karier di departemen Human Resource PT Panasonic Shikoku Electronics Batam yang terbagi menjadi empat indikator yaitu:

**a. Informasi Mengenai Karier Yang Diberikan Perusahaan**

Berdasarkan hasil analisis angket pelaksanaan pengembangan karier di departemen human resource PT Panasonic Shikoku Electronics Batam diketahui informasi mengenai karier yang diberikan perusahaan kepada karyawan memiliki kategori yang tinggi sebesar 53.3% dan yang sedang ada 26.6%, sedangkan dalam kategori rendah yakni 20%. Berdasarkan data di atas maka dapat disimpulkan bahwa informasi mengenai karier yang diberikan perusahaan kepada karyawan memiliki kategori yang tinggi.

Artinya, dari hasil sebaran angket yang peneliti lakukan berdasarkan perhitungan melalui program SPSS 13 *for windows*. Menunjukkan tingkat informasi mengenai karier yang diberikan perusahaan kepada karyawan berada pada kategori tinggi dengan prosentase 53.3 persen. Hasil tersebut sebagai refleksi dari rasa kepuasan karyawan yang selama ini tengah dirasakan pada karyawan departemen human resource PT Panasonic Shikoku Electronics Batam. Meskipun tidak semua karyawan mengalami tingginya informasi mengenai karier yang diberikan perusahaan kepada karyawan namun dari 77 responden yang ada lebih dari 50%

karyawan mendapatkan informasi mengenai karier yang diberikan perusahaan kepada karyawan yang tinggi. Hal tersebut bisa dipicu oleh adanya teknologi yang memadai di PT. Panasonic Shikoku Electronics Batam yang dengan cepat dapat menyebarkan informasi karier kepada karyawannya melalui email atau karyawan yang mendapatkan fasilitas internet dari perusahaan. Sedangkan untuk karyawan yang tidak mendapatkan fasilitas internet ini biasanya diberikan informasi secara langsung oleh setiap supervisornya masing-masing ataupun leadernya, oleh sebab itulah tidak heran jika dari 77 responden tersebut kadang-kadang ada yang tidak mengetahui informasi mengenai karier yang diberikan perusahaan kepada karyawannya<sup>122</sup>.

Menurut Rivai<sup>123</sup> untuk mewujudkan manfaat pelaksanaan pengembangan karier agar berjalan dengan lancar maka departemen sumber daya manusia (SDM) harus memulai membuat perencanaan karier tersebut, yaitu perusahaan harus mendukung melalui pendidikan karier, informasi karier, dan penyuluhan untuk karyawannya. Karena departemen SDM harus menyediakan informasi yang diperlukan karyawan di dalam membuat perencanaan karier seperti informasi tentang uraian kerja serta spesifikasinya. Apabila tersedia informasi tentang kelompok kerja, karyawan dapat menemukan jalan karier yang layak serta dapat menilainya dengan jalan menanyakannya kepada orang yang telah menjalaninya. Jadi, kalau ada seseorang karyawan yang tidak berminat pada suatu perencanaan

---

<sup>122</sup> Sumber wawancara dengan ibu Novita, tanggal 19 februari 2009

<sup>123</sup> Rivai, Veithzal. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. PT. RajaGrafindo Persada: Jakarta. Hal 289-290.

karier tertentu, maka ada alternative lain bagi karyawan tersebut untuk tetap dapat mengembangkan kariernya. Berdasarkan teori di atas maka cobalah pihak PT Panasonic Shikoku Electronics Batam khususnya di mulai dari departemen human resource untuk merekontruksi ulang dan mencari solusi yang lebih baik agar pemberian informasi mengenai karier tersebut bisa tersebar dengan baik dan lebih baik lagi langsung ke setiap karyawannya. Apalagi departemen human resource adalah departemen yang memiliki peran sangat penting di dalam suatu perusahaan karena departemen ini tidak hanya mengurus manajemen perusahaan saja, tetapi juga mengurus sumber daya manusia (SDM) yang di miliki oleh perusahaan tersebut. Apa salahnya jika di mulai sikap positif yang harus dibina dengan baik, sedangkan sikap-sikap negative hendaknya dihindarkan sedini mungkin. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat melalui tabel skala tingkat informasi mengenai karier yang baik diberikan perusahaan kepada karyawan departemen human resource PT Panasonic Shikoku Electronis Batam yang dihasilkan dari pengolahan data melalui program SPSS 12 *for windows*:

**Tabel 4. 8**  
**Norma Skala Tingkat Informasi Mengenai Karier**  
**Yang Diberikan Perusahaan**

Skor Interval	F	Persen	Keterangan
99 – 102	35	53.3%	Tinggi
92 - 95	25	26.6%	Sedang
76 - 78	17	20%	Rendah
Jumlah	77	100	

## **b. Kesempatan Berkarier Yang Baik di Perusahaan**

Kesempatan berkarier yang baik di perusahaan merupakan bagian terpenting yang harus ada pada setiap perusahaan atau organisasi, adapun dari hasil sebaran angket yang kemudian di olah melalui program SPSS 13 *for windows*, diketahui bahwa kesempatan berkarier yang baik di perusahaan PT Panasonic Shikoku Electronics Batam khususnya di departemen human resource berada pada kategori sedang. Lebih jelasnya peneliti sebutkan bahwa kategori tinggi hanya 10% dan yang sedang ada 50%, sedangkan dalam kategori rendah yakni 40%. Maka berdasarkan data di atas tingkat pemberian kesempatan berkarier yang baik di perusahaan kepada karyawannya di departemen human resource PT Panasonic Shikoku Electronics Batam dalam kategori sedang yakni sebesar 50 persen atau 33 orang.

Pemberian kesempatan berkarier yang baik di perusahaan PT Panasonic Shikoku Electronics Batam khususnya di departemen human resource kurang berjalan dengan baik, karena pemberian kesempatan berkarier di perusahaan ini di tentukan oleh pihak manager dan siapa saja yang mendapatkan kesempatan berkarier ini harus sesuai dengan syarat-syarat yang telah ditentukan oleh pihak perusahaan yang kemudian barulah diberikan rekomendasi dari managernya<sup>124</sup>.

Berdasarkan hasil analisis data inilah membuktikan bahwa dari 77 responden mengatakan bahwa ada 26 orang tingkat kesempatan berkarier di perusahaan ini kurang atau rendah yang mendapatkannya. Hasil ini di picu dari permasalahan di atas

---

<sup>124</sup> sumber: wawancara dengan ibu Dwi dan ibu Heni pada tanggal 16 Februari 2009

sebagaimana yang telah dijelaskan oleh peneliti dari hasil wawancara dengan beberapa karyawan PT Panasonic Shikoku Electronics Batam khususnya departemen human resource.

Menurut Rivai <sup>125</sup>, apabila perusahaan tempat seorang karyawan bekerja tidak memberikan kesempatan berkarier yang banyak dan ternyata di luar perusahaan terbuka kesempatan yang cukup besar untuk berkarier, untuk memenuhi tujuan kariernya karyawan tersebut akan mengundurkan diri. Sejumlah karyawan profesional dan manajer pada khususnya beralih ke perusahaan lain sebagai bagian strategi karier yang disengaja. Jika dilakukan secara efektif, pengunduran diri tersebut akan menguntungkan karyawan tersebut, yaitu memperoleh pekerjaan yang lebih bagus atau mendapat promosi dengan penghasilan yang meningkat serta memperoleh pengalaman kerja yang baru.

Jika ini terjadi tidak bisa di pungkiri lagi bahwa, karyawan akan merasa kecewa kepada pihak manajemen perusahaan yang kurang memperhatikan kebutuhan karyawannya untuk mendapatkan kesempatan berkarier yang luas, sehingga hal tersebut bisa dimanifestasikan dalam semangat kerjanya yang rendah seperti kerjanya kurang produktif, dan minimnya rasa tanggung jawab. Karena karyawan bukanlah mesin yang biasa bekerja mengikuti sistematika yang sudah terkontrol melalui tombol-tombol yang ada. Namun karyawan adalah makhluk sosial yang memiliki fikiran perasaan dan tujuan. Karyawan juga sebagai asset perusahaan,

---

<sup>125</sup> Rivai, Veithzal. 2006. *“Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik”*. PT. RajaGrafindo Persada: Jakarta. Hal 291-296.

mereka menjadi perencana, pelaksana, dan pengendali yang selalu berperan aktif dalam mewujudkan tujuan perusahaan.

Menurut Rivai <sup>126</sup>, jika karyawan diberi kesempatan untuk meningkatkan kemampuannya, misalnya melalui pelatihan-pelatihan, kursus dan juga melanjutkan jenjang pendidikannya, dan lain-lain. Hal ini memberikan kesempatan kepada karyawan untuk tumbuh dan berkembang sesuai dengan rencana kariernya. Disamping itu, kelompok-kelompok di luar perusahaan bisa membantu karier seseorang.

Menurut Hasibuan <sup>127</sup>, karyawan merupakan pelaku utama bergerak, maju mundurnya suatu perusahaan atau organisasi, karena karyawan akan menjadi penunjang pada tercapainya tujuan perusahaan. Sehingga, jika karyawan merasa dikecewakan akibat ulah manajemen perusahaan yang selalu menekankan pada karyawan tanpa mempertimbangkan sisi psikologis karyawan maka hal ini akan berakibat fatal yang dapat memicu hancurnya perusahaan.

Berdasarkan dari beberapa teori diatas maka dapat disimpulkan bahwa kesempatan berkarier yang baik di perusahaan seharusnya itu mendapatkan kebebasan untuk siapa saja yang ingin mengembangkan kariernya ataupun untuk peningkatan pribadinya. Dan seharusnya juga manager dan departemen SDM hanya membantu di dalam perencanaan karier serta memberikan jalan menuju karier tersebut. Dan perkembangan karier sangat membantu karyawan di dalam

---

<sup>126</sup> Ibid

<sup>127</sup> Hasibuan, Melayu. 2005. "*Manajemen Sumber Daya Manusia*" (Edisi Revisi). PT. Bumi Aksara: Jakarta. Hal 202.

menganalisis kemampuan dan minat mereka untuk lebih dapat disesuaikan dengan kebutuhan SDM sejalan dengan pertumbuhan dan berkembangnya perusahaan. Jadi, intinya departemen SDM hanyalah sebagai fasilitator dalam pengembangan karier seseorang yang nantinya juga perusahaan akan merasakan manfaat jika karyawannya telah berhasil. Berikut ini adalah tabel norma skala tingkat kesempatan berkarier yang baik di perusahaan Panasonic Shikoku Electronics Batam yang dihasilkan dari pengolahan data melalui program SPSS 12 *for windows*:

**Tabel 4. 9**  
**Norma Skala Tingkat Kesempatan berkarier**  
**yang baik di perusahaan**

Skor Interval	F	Persen	Keterangan
98 – 99	18	10%	Tinggi
88 - 94	33	50%	Sedang
61 - 69	26	40%	Rendah
Jumlah	77	100	

### c. Pendidikan dan Pelatihan

Berdasarkan dari hasil analisis angket yang tersebar tentang pendidikan dan pelatihan di departemen human resource PT Panasonic Shikoku Electronics Batam dengan menggunakan program SPSS 13 *for windows* dapat diketahui bahwa tingkat mendapatkan pendidikan dan pelatihan yang telah diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya, yaitu dalam kategori tinggi 46.7% dan yang kategori sedang 33.3%, sedangkan untuk kategori rendah adalah 20%.

Artinya, dari hasil sebaran angket menunjukkan tingkat mendapatkan pendidikan dan pelatihan berada pada kategori tinggi dengan prosentase 46.7 persen. Hasil ini sebagai refleksi dari rasa kepuasan karyawan terhadap pendidikan dan

pelatihan yang telah dilaksanakan oleh PT. Panasonic Shikoku Electronics Batam contoh seperti pendidikan dan pelatihan tentang *Management and Manufacturing*, *Safety and Health Training*, dan lain-lainnya<sup>128</sup>.

Menurut Edwin B. Flippo<sup>129</sup>, pengembangan akan termasuk juga pelatihan untuk meningkatkan kemampuan dalam membentuk pekerjaan khusus dan pendidikan untuk meningkatkan pengetahuan mengenai perlengkapan secara keseluruhan.

Sedangkan menurut Notoatmodjo<sup>130</sup>, mengatakan bahwa bila suatu perusahaan atau organisasi ingin berkembang, maka promosi merupakan suatu keharusan karena promosi dapat meningkatkan produktivitas kerja seorang karyawan. Kadang-kadang kemampuan karyawan yang akan dipromosikan masih belum cukup untuk menduduki jabatan tertentu, untuk itulah sangat diperlukan pendidikan dan pelatihan.

Berdasarkan dari dua teori inilah maka indikator tentang pendidikan dan pelatihan yang tersebar di dalam angket pelaksanaan pengembangan karier yang kemudian di olah melalui program SPSS 12 *for windows*:

**Tabel 4. 10**  
**Norma Skala Tingkat Pendidikan dan Pelatihan**

Skor Interval	F	Persen	Keterangan
99 - 100	45	46.7%	Tinggi
92 - 98	25	33.3%	Sedang
82 - 83	7	20%	Rendah
Jumlah	77	100	

<sup>128</sup> sumber: Training Center Room PT Panasonic Shikoku Electronics Batam.

<sup>129</sup> Flippo, B Edwin. 1984. "*Personnel Management*", six edition. Mc Graw Hill International. Hal 199

<sup>130</sup> dalam skripsi, Dessy Ningrum Bayu Asih. 2003. "*Pengaruh Pelaksanaan Pengembangan Karier Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada Bank Tabungan Pensiunan Nasional Kantor Cabang Bandung*". Skripsi. Universitas Widyatama Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen: Bandung. Hal 20.

#### **d. Promosi jabatan dan Mutasi Jabatan**

Adapun dari hasil sebaran angket yang kemudian di olah melalui program SPSS 13 *for windows*, diketahui bahwa promosi jabatan dan mutasi jabatan di perusahaan PT Panasonic Shikoku Electronics Batam khususnya di departemen human resource berada pada kategori tinggi. Lebih jelasnya peneliti sebutkan bahwa kategori tinggi hanya 40% dan yang sedang ada 33.4%, sedangkan dalam kategori rendah yakni 26.7%. Maka berdasarkan data di atas tingkat pemberian promosi jabatan dan mutasi jabatan kepada karyawannya di departemen human resource PT Panasonic Shikoku Electronics Batam dalam kategori tinggi yakni sebesar 40 persen atau 40 orang.

Artinya, di PT Panasonic Shikoku Electronics Batam dalam mempromosikan suatu jabatan untuk karyawannya berjalan dengan baik apa yang dibutuhkan perusahaan dan yang pasti akan sesuai dengan apa kriteria, tetapi kadang kala apa yang telah ditetapkan juga bisa menjadi kendala tidak terlaksananya bagi calon karyawan yang akan dipromosikan ke jabatan yang baru. Misalnya ada beberapa karyawan di PT Panasonic Shikoku Electronics Batam yang mengatakan bahwa si karyawan tersebut sering mendapatkan kesempatan berkarier dari perusahaan, contohnya seperti mengikuti berbagai pendidikan dan pelatihan yang telah dilaksanakan oleh PT Panasonic Shikoku Electronics Batam untuk menunjang prestasi kerjanya, tetapi kenyataannya karyawan tersebut tidak dipromosikan (sumber: wawancara di PT Panasonic Shikoku Electronics Batam). Oleh sebab itu ada 20 responden yang memberikan kategori sedang untuk indikator ini.

Menurut Rivai<sup>131</sup>, tujuan mendasar dari promosi jabatan adalah pertama untuk meyakinkan karyawan bahwa mereka masih berharga dan akan dipertimbangkan untuk promosi di masa yang akan datang apabila mereka memenuhi kualifikasi. Kedua, untuk menjelaskan mengapa karyawan tidak terpilih untuk menduduki jabatan tertentu. Dan ketiga untuk mengidentifikasi tindakan khusus yang sebaiknya mereka lakukan dalam rangka pengembangan karier.

Dan menurut Hasibuan<sup>132</sup>, mengemukakan tujuan dari pelaksanaan promosi jabatan adalah pertama untuk memberikan pengakuan, jabatan dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi kerja tinggi. Kedua dapat menimbulkan kepuasan dan kebanggaan pribadi, status sosial yang semakin tinggi dan penghasilan yang semakin besar. Ketiga untuk merangsang agar karyawan lebih bergairah bekerja, berdisiplin tinggi dan memperbesar produktivitas kerjanya. Keempat untuk menjamin stabilitas kepegawaian dengan direalisasinya promosi kepada karyawan dengan dasar dan pada waktu yang tepat serta penilaian yang jujur. Kelima memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kreativitas dan inovasinya yang lebih baik demi keuntungan optimal perusahaan. Keenam untuk menambah atau memperluas pengetahuan serta pengalaman kerja para karyawan dan ini merupakan daya dorong bagi karyawan lainnya. Ketujuh karyawan yang dipromosikan kepada jabatan yang tepat, semangat, kesenangan dan

---

<sup>131</sup> Rivai, Veithzal. 2006. *“Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik”*. PT. RajaGrafindo Persada: Jakarta. Hal 300.

<sup>132</sup> Hasibuan, Melayu. 1994. *“Manajemen Sumber Daya Manusia Dasar dan Kunci Keberhasilan”*, Edisi keenam. CV Haji Masagung: Jakarta. Hal 127.

ketenangannya dalam bekerja semakin meningkat sehingga produktivitas kerjanya juga meningkat.

Sedangkan mutasi menurut Alex S. Nitisemito<sup>133</sup>, di bagi menjadi dua yaitu, pertama mutasi biasa yaitu mutasi pegawai tanpa diiringi kenaikan jabatan. Tujuan dilakukannya mutasi ini adalah untuk memenuhi keinginan pegawai yang bersangkutan dan menempatkan pegawai sesuai dengan kecakapan dan kemampuannya. Kedua mutasi promosi yaitu mutasi yang diikuti dengan kenaikan jabatan. Mutasi ini dilakukan dengan tujuan untuk membina karier pegawai dan mengembangkan kemampuan pegawai.

Berdasarkan hasil penyebaran angket pelaksanaan pengembangan karier di departemen human resource PT Panasonic Shikoku Electronics Batam dan kemudian di olah melalui program SPSS 13 *for windows* yang selanjutnya di kategorikan di dalam tabel norma skala tingkat promosi jabatan dan mutasi jabatan sebagai berikut:

**Tabel 4. 11**  
**Norma Skala Tingkat Promosi Jabatan dan Mutasi Jabatan**

Skor Interval	F	Persen	Keterangan
98 - 109	40	40%	Tinggi
89 - 95	20	33.4%	Sedang
77 - 86	17	26.7%	Rendah
Jumlah	77	100	

## 2. Motivasi Kerja Karyawan Departemen Human Resource

Berdasarkan hasil analisis angket motivasi kerja yang disebar dan juga hasil nilai reliabilitasnya yaitu sebesar 0. 905 yang termasuk kategori tinggi, maka dapat diketahui

<sup>133</sup> Alex S, Nitisemito. 1996. "*Manajemen Personalia*". Ghalia Indonesia: Jakarta. Hal 118.

tinggi, sedang, dan rendah tingkat motivasi kerja yang di ukur dengan menggunakan empat indikator, yaitu mempunyai tujuan yang jelas, mempunyai harapan/cita-cita, senang bekerja keras dan senang untuk berprestasi dalam bekerja.

**a. Mempunyai tujuan yang jelas**

Berdasarkan hasil analisis angket motivasi kerja karyawan di departemen human resource PT Panasonic Shikoku Electronics Batam, diketahui bahwa karyawan departemen human resource mempunyai tujuan yang jelas dalam melaksanakan suatu pekerjaan yang mana memiliki kategori yang tinggi sebesar 51.2% dan yang sedang ada 26.6%, sedangkan dalam kategori rendah yakni 22.2%. Berdasarkan data di atas maka dapat disimpulkan bahwa karyawan departemen human resource PT Panasonic Shikoku Electronics Batam mempunyai tujuan yang jelas dalam bekerja yang memiliki kategori tinggi.

Artinya, dari hasil sebaran angket yang peneliti lakukan berdasarkan perhitungan melalui program SPSS 13 *for windows*. Menunjukkan bahwa tingkat karyawan yang mempunyai tujuan kerja yang jelas berada pada kategori tinggi dengan prosentase 51.2 persen yaitu sebesar 45 responden. Hasil tersebut sebagai refleksi dari sebagian besar karyawan di departemen human resource PT Panasonic Shikoku Electronics Batam yang memiliki tujuan kerja yang jelas sebelum menjalankan/melaksanakan suatu pekerjaannya, karena di department human resource setiap harinya memiliki agenda yang cukup banyak untuk mencanangkan dan menjalankan *business plan* yang akan ditargetkan oleh perusahaan, oleh sebab

itulah setiap karyawan department human resource dituntut harus mempunyai motivasi yang tinggi agar apa yang dijadikan tujuan untuk dirinya sendiri berjalan dengan lancar dan juga tujuan yang ingin dicapai perusahaan PT Panasonic Shikoku Electronics Batam pun akan mudah tercapai.

Menurut Bernard Berelson dan Gary A. Steiner, Motivasi: Sebagai suatu keadaan dalam diri seseorang yang bertenaga, berkegiatan, atau menggerakkan dan hal itu mengatur atau menyalurkan perilaku terhadap tujuan-tujuan<sup>134</sup>. Selain itu, menurut William G. Scott dan Terence R. Mitchell, Motivasi: Sebagai suatu fungsi yang diselenggarakan oleh manajer sehubungan dengan menerima bawahannya untuk mencapai tujuan pekerjaan<sup>135</sup>.

Maka tidak heran lagi jika hasil analisis data tentang angket motivasi kerja karyawan departemen human resource PT Panasonic Shikoku Electronics Batam khusus tentang indikator mempunyai tujuan kerja yang jelas, melalui program SPSS 13 *for windows*, untuk lebih jelasnya lihat pada tabel norma skala tingkat tujuan kerja yang jelas dibawah ini:

**Tabel 4. 12**  
**Norma Skala Tingkat Tujuan Kerja Yang Jelas**

Skor Interval	F	Persen	Keterangan
74 - 93	45	51.2%	Tinggi
66 - 70	30	26.6%	Sedang
57 - 65	2	22.2%	Rendah
Jumlah	77	100	

<sup>134</sup> Hicks, Herbert G. dan G. Ray Gullet. 1987. "*Organization: Theory and Behavior*", Terjemah oleh G. Kartasapoetra dan Ir. A. G. Kartasapoetra, "*Organisasi: Teori dan Tingkah Laku*". Bina Aksara: Jakarta. Hal 449-450.

<sup>135</sup> Ibid, hal 76.

**b. Mempunyai harapan / cita-cita**

Berdasarkan hasil data analisis yang di olah melalui program SPSS 13 *for windows* menunjukkan bahwa angket motivasi kerja yang indikatornya tentang harapan atau cita-cita ini memiliki kategori yang tinggi 20%, dan yang kategori sedang adalah 53.3%, sedangkan untuk kategori yang rendah 26.6%. Berdasarkan data di atas maka dapat disimpulkan bahwa karyawan departemen human resource PT Panasonic Shikoku Electronics Batam mempunyai harapan/cita-cita didalam bekerja, yang memiliki kategori tinggi.

Artinya, dari hasil sebaran angket yang peneliti lakukan berdasarkan perhitungan melalui program SPSS 13 *for windows*. Menunjukkan bahwa tingkat karyawan yang mempunyai harapan atau cita-cita berada pada kategori sedang dengan prosentase 53.3 persen yaitu sebesar 50 responden yang mengatakan bahwa sebagian besar karyawan PT Panasonic Shikoku Electronics Batam khususnya di departemen human resource memiliki harapan dan cita-cita yang kurang baik untuk masa depannya nanti.

Ada beberapa teori yang menatakan bahwa ada dua macam motivasi yaitu motivasi internal dan motivasi eksternal. Tetapi disini kita akan coba membahas tentang motivasi secara internal yaitu Berbagai kebutuhan, keinginan, dan harapan yang terdapat di dalam pribadi seseorang menyusun motivasi internal orang tersebut. Kekuatan ini dapat mempengaruhi kepribadiannya dengan menentukan berbagai pandangan, yang menurut giliran untuk memimpin tingkah laku dalam situasi yang

khusus<sup>136</sup>. Sedangkan menurut Richard<sup>137</sup>, pribadi yang termotivasi adalah pribadi yang positif, yaitu pribadi yang memperlihatkan karakteristik-karakteristik mengenai sikap yang positif, termotivasi oleh suatu tujuan, dan diharapkan membuahkan hasil. Dan Semua itu pada gilirannya akan membangkitkan energi. Orang yang termotivasi tampak memiliki energi yang amat berlimpah.

Berdasarkan hasil penyebaran angket motivasi kerja di departemen human resource PT Panasonic Shikoku Electronics Batam dan kemudian di olah melalui program SPSS 13 *for windows* yang selanjutnya di kategorikan di dalam tabel norma skala tingkat Harapan / Cita-Cita didalam dunia kerjanya sebagai berikut:

**Tabel 4. 15**  
**Norma Skala Tingkat Mempunyai Harapan / Cita-Cita**

Skor Interval	F	Persen	Keterangan
76 - 77	10	20%	Tinggi
60 - 68	50	53.3%	Sedang
50 - 57	17	26.6%	Rendah
Jumlah	77	100	

### c. Senang bekerja keras

Adapun dari hasil sebaran angket yang kemudian di olah melalui program SPSS 13 *for windows*, diketahui bahwa karyawan yang senang bekerja keras di perusahaan PT Panasonic Shikoku Electronics Batam khususnya di departemen human resource berada pada kategori sedang. Lebih jelasnya peneliti sebutkan bahwa kategori tinggi hanya 26.6% dan yang sedang ada 51.2%, sedangkan dalam kategori rendah yakni

<sup>136</sup> Ibid, hal 450-451.

<sup>137</sup> Denny, Richard. 1994. "*Motivate to Win Tested Techniques for Greater Achievement*". Terjemahkan oleh Pius M. Sumaktoyo, "*Sukses Memotivasi Jurus Jitu Meningkatkan Prestasi*". Gramedia Pustaka Utama: Jakarta. Hal 7-8.

22.2%. berdasarkan data di atas tentang tingkat kesenangan para karyawannya bekerja keras di departemen human resource PT Panasonic Shikoku Electronics Batam dalam kategori sedang yakni sebesar 51.2% persen atau 45 orang.

Artinya, dari hasil analisis data tersebut ada beberapa karyawan di departemen human resource PT Panasonic Shikoku Electronics Batam yang kurang senang untuk bekerja kerja dalam menyelesaikan pekerjaannya, hal ini terlihat dari hasil yang didapatkan melalui program SPSS hanya 20 responden dari 77 responden yang di teliti, yang senang bekerja keras di departemen human resource dan selebih 45 responden atau 51.2% karyawan departemen human resource yang menyenangi bekerja keras di dalam menyelesaikan tugas-tugasnya atau pekerjaannya, sedangkan selebihnya adalah kategori karyawan yang tidak menyenangi bekerja keras.

Bisa jadi data yang di peroleh peneliti ini menggambarkan ada beberapa faktor yang mempengaruhi karyawan contohnya seperti kejenuhan yang dirasakan setiap karyawan di dalam menyelesaikan pekerjaannya, karena mereka harus mengejar target yang telah di tentukan perusahaan dan akhir motivasi yang dimiliki karyawan tersebut akan drop/menurun. Maka peran maneger disini harus bertindak cepat dalam meningkatkan kembali motivasi karyawannya yang sempat drop tersebut.

Berdasarkan landasan teori yang digunakan dalam indikator ini adalah menurut teori Hiks dan G. Ray <sup>138</sup>, yang mengatakan bahwa teori motivasi eksternal meliputi kekuatan yang ada di luar diri individu seperti halnya faktor pengendalian oleh

---

<sup>138</sup> Hicks, Herbert G. dan G. Ray Gullet. 1987. "*Organization: Theory and Behavior*", Terjemah oleh G. Kartasapoetra dan Ir. A. G. Kartasapoetra, "*Organisasi: Teori dan Tingkah Laku*". Bina Aksara: Jakarta. Hal 463.

manajer. Motivasi ini meliputi hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan seperti gaji/upah, keadaan kerja, dan kebijaksanaan perusahaan; dan hal-hal seperti penghargaan, pengembangan, dan tanggung jawab. Jadi perilaku kerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh kebutuhan-kebutuhan atau dorongan-dorongan dari dalam individu saja, melainkan juga banyak faktor luar, seperti lingkungan dan kondisi kerja yang mempengaruhi motivasi kerja seseorang.

Lihat tabel norma skala tingkat senang bekerja keras yang di olah melalui program SPSS 13 *for window*:

**Tabel 4. 14**  
**Norma Skala Tingkat Senang Bekerja Keras**

Skor Interval	F	Persen	Keterangan
78 - 80	20	26.6%	Tinggi
74 - 76	45	51.2%	Sedang
51 - 72	12	22.2%	Rendah
Jumlah	77	100	

#### **d. Senang untuk berprestasi dalam bekerja**

Adapun dari hasil sebaran angket yang kemudian di olah melalui program SPSS 13 *for windows*, diketahui bahwa karyawan yang senang untuk berprestasi dalam bekerja di perusahaan PT Panasonic Shikoku Electronics Batam khususnya di departemen human resource berada pada kategori tinggi. Lebih jelasnya peneliti sebutkan bahwa kategori tinggi hanya 44.5% dan yang sedang ada 20%, sedangkan dalam kategori rendah yakni 35.5%. Maka berdasarkan data di atas tingkat kesenangan untuk berprestasi didalam bekerja di departemen human resource PT

Panasonic Shikoku Electronics Batam dalam kategori tinggi yakni sebesar 44.5% persen atau 50 responden.

Artinya, karyawan departemen human resource senang berprestasi di dalam bekerja, hal ini di hasilkan dari data yang diperoleh dari PT Panasonic Shikoku Electronics dan kemudian di olah peneliti melalui program SPSS 13 *for window* mengatakan bahwa kategori dari indikator ini memiliki norma skala tingkat senang untuk berprestasi dalam bekerja adalah tinggi. Tetapi seiring tingginya kategori yang dihasilkan dari analisis data masih saja yang tidak senang berprestasi dalam bekerja ada 20 responden atau 35.5 persen meskipun itu termasuk kategori sedang. Tetapi ini bisa saja dipicu dari pemberian kesempatan berkarier yang dilaksanakan oleh PT Panasonic Shikoku Electronics Batam kurang berjalan dengan baik dan akhirnya akan mempengaruhi sikap karyawan tersebut dalam prestasinya.

Menurut Hiks dan G. Ray <sup>139</sup> mengatakan bahwa motivasi adalah akibat dari tiga faktor yang besar, yaitu pertama tujuan karyawan yang dipandang sebagai sesuatu yang penting. Kedua hubungan seseorang yang merasa dirinya berada antara produktivitas dan pencapaian tujuan pribadi. Dan yang ketiga adalah persepsi seorang karyawan yang memperhitungkan bahwa ia harus percaya bahwa ada hubungan antara kuantitas dan kualitas pekerjaan yang diharapkan dan prestasi atas tujuan-tujuan yang diinginkan. Berdasarkan dari ketiga faktor di atas merupakan

---

<sup>139</sup> Ibid, hal 477.

determinan dari tingkat produktivitas seseorang, dan hal itu mungkin menegaskan perbedaan motivasi di antara orang-orang yang berbeda.

Lihat tabel norma skala tingkat senang untuk berprestasi dalam bekerja yang di olah melalui program SPSS 13 *for windows*:

**Tabel 4. 15**  
**Norma Skala Tingkat Senang Untuk Berprestasi Dalam Bekerja**

Skor Interval	F	Persen	Keterangan
76 - 85	50	44.5%	Tinggi
70 -71	7	20%	Sedang
65 - 68	20	35.5%	Rendah
Jumlah	77	100	

### **3. Korelasi Antara Pelaksanaan Pengembangan Karier Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Departemen Human Resource PT Panasonic Shikoku Electronics Batam.**

Adapun uji hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan analisa anareg (analisis regresi) karena terdiri dari dua variabel, selain itu data yang diolah adalah berupa interval dan rasio. Adapun metode analisis yang digunakan untuk menguji hipotesis ini adalah metode statistik dengan menggunakan perangkat lunak komputer yaitu SPSS 12.00 For Windows. Berikut adalah hasil analisis dari data penelitian ini, yaitu sebagai berikut (lihat tabel 4. 16):

**Tabel 4. 16**  
**Korelasi Antara Variabel**  
**Correlations**

		Karier	Motivasi
Karier	Pearson Correlation	1	.577(**)
	Sig. (2-tailed)		.000
	Sum of Squares and Cross-products	254.130	143.883
	Covariance	3.344	1.893
	N	77	77
Motivasi	Pearson Correlation	.577(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	Sum of Squares and Cross-products	143.883	244.805
	Covariance	1.893	3.221
	N	77	77

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Tabel 4. 17**  
**Rangkuman Analisis Regresi Sederhana (rxy)**

<b>rxy</b>	<b>Sig.</b>	<b>Keterangan</b>	<b>Kesimpulan</b>
0.577	0.000	Sig < 0.05	Signifikan

Dari dua data tabel di atas menunjukkan bahwa ada pengaruh/hubungan yang signifikan ( $r_{xy} = 0.577$ ;  $\text{sig} = 0.000 < 0,05$ ) antara pelaksanaan pengembangan karier terhadap motivasi kerja karyawan departemen human resource PT Panasonic Shikoku Electronics Batam. Dari hasil analisis korelasi sederhana ( $r$ ) didapat korelasi antara pelaksanaan pengembangan karier terhadap motivasi kerja karyawan ( $r$ ) adalah 0.577 hal ini menunjukkan bahwa terjadi hubungan yang kuat antara pelaksanaan pengembangan karier terhadap motivasi kerja karyawan departemen human resource PT Panasonic Shikoku Electronics Batam. Sedangkan arah hubungan adalah positif karena nilai  $r$  positif, berarti semakin tinggi pelaksanaan pengembangan karier

maka semakin meningkat pula motivasi kerja karyawan departemen human resource PT Panasonic Shikoku Electronics Batam.

**Tabel 4. 18**  
**Hasil Analisis Linier Sederhana**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	43.120	9.181		4.697	.000
	Karier	.566	.093	.577	6.116	.000

a. Dependent Variable: Motivasi

Angka-angka di atas dapat diartikan sebagai berikut: Konstanta sebesar 43.120; artinya jika pelaksanaan pengembangan karier (X) nilainya adalah 0 maka, motivasi kerja karyawan (Y) nilainya positif yaitu sebesar 43.120. Koefisien regresi variabel motivasi kerja karyawan sebesar 0.566 artinya jika pelaksanaan pengembangan karier mengalami kenaikan, maka motivasi kerja akan mengalami peningkatan sebesar 0.566. Koefisien bernilai positif artinya terjadi hubungan positif atau signifikan antara pelaksanaan pengembangan karier dengan motivasi kerja karyawan di department human resource PT Panasonic Shikoku Electronics Batam.

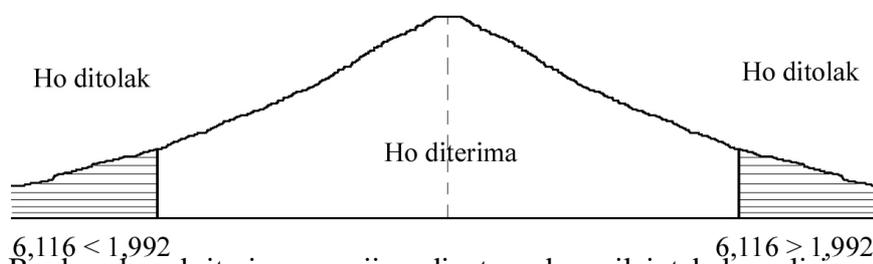
Dilihat dari uji koefisien regresi sederhana (uji t) dengan kriteria pengujian sebagai berikut:

- Ho diterima jika t table lebih kecil sama dengan t hitung lebih kecil dengan t table.
- Ho ditolak jika t hitung lebih kecil t tabel atau t hitung lebih besar t tabel.

Dalam menentukan t tabel dapat dilihat dari tabel distribusi t dicari pada  $\alpha = 5\% : 2 = 2,5\%$  (uji dua sisi) dengan derajat kebebasan (df)  $n - k$  atau  $77 - 2 = 25$  (n adalah jumlah kasus atau responden dan k adalah jumlah variabel independen). Dengan pengujian dua sisi (signifikansi = 0,025) hasil diperoleh untuk t tabel sebesar 1.992

140

**Gambar 4. 1**  
**Kriteria Penentuan Ho**



Berdasarkan kriteria pengujian di atas, dan nilai tabel analisis regresi linier

sederhana dapat diketahui nilai t hitung 6.116 dan t tabel 1.992 itu berarti nilai t hitung lebih besar dari t tabel, maka Ho ditolak. Artinya, bahwa ada pengaruh/hubungan secara signifikan antara pelaksanaan pengembangan karier dengan motivasi kerja karyawan. Jadi dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan pengembangan karier mempunyai hubungan/pengaruh terhadap motivasi kerja karyawan departemen human resource PT Panasonic Shikoku Electronics Batam.

<sup>140</sup> Priyatno, Duwi. 2008. "*Mandiri Belajar SPSS*". Media Kom: Jakarta. Hal 58 & 119.

## **D. Pembahasan**

### **1. Pelaksanaan Pengembangan Karier**

Menurut Rivai, pengembangan karier adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karier yang diinginkan. Perkembangan karier terdiri atas peningkatan pribadi yang dijalani seseorang untuk mencapai rencana kariernya dan hal ini menjadi tanggung jawab karyawan tersebut<sup>141</sup>.

Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat disimpulkan bahwa karier adalah semua posisi kerja atau pekerjaan yang dijabat dan dimiliki selama siklus kehidupan pekerjaan seseorang. Karena karier ini merupakan pola dari pekerjaan dan sangat berhubungan dengan pengalaman (posisi, wewenang, kepuasan, dan interpretasi subyektif atas pekerjaan), dan aktivitas selama masa kerja individunya. Dengan demikian sikap dan tingkah laku, dan kontuitas individunya baik maka akan mempengaruhi aktivitas pekerjaannya.

Sedangkan berdasarkan hasil perhitungan norma kategorisasi dari data yang diperoleh, maka kategori pelaksanaan pengembangan karier karyawan berdasarkan indikator-indikatornya dapat diambil kesimpulan bahwa perolehan data pelaksanaan pengembangan karier karyawan berada pada kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pelaksanaan pengembangan karier di departemen human resource PT Panasonic Shikoku Electronics Batam sangat signifikan, karena sebanyak 35 responden atau 53.3% dari 77 responden bisa dikatakan bahwa karyawan di departemen human

---

<sup>141</sup> Rivai, Veithzal. 2006. *“Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik”*. PT. RajaGrafindo Persada: Jakarta. Hal 290.

resource sangat mudah mendapatkan informasi mengenai karier yang diberikan perusahaan kepada setiap karyawannya yaitu memiliki kategori tinggi, kemudian sebanyak 45 responden atau 46.7% dari 77 responden bisa dikatakan bahwa karyawan di departemen human resource telah mendapatkan pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan oleh PT Panasonic Shikoku Electronics Batam yang memiliki kategori tinggi, dan sebanyak 40 responden atau 40% dari 77 responden karyawan di departemen human resource bisa dikatakan bahwa mereka telah mendapatkan promosi jabatan dan mutasi jabatan sesuai dari ketentuan perusahaan. Sedangkan sebanyak 33 responden atau 50% dari 77 responden karyawan di departemen human resource PT Panasonic Shikoku Electronics yang mendapatkan kesempatan berkarier yang baik dari perusahaan memiliki kategori sedang.

Artinya, dari empat faktor tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa karyawan PT Panasonic Shikoku Electronics Batam khususnya untuk karyawan di departemen human resource memiliki respon yang tinggi terhadap pelaksanaan pengembangan karier yang telah dilaksanakan oleh perusahaan dan yang telah diikutinya. Meskipun didalam pemberian kesempatan berkarier dari perusahaan untuk karyawannya termasuk katategori sedang, namun tetap saja bisa dikatakan bahwa persepsi karyawan tentang pelaksanaan pengembangan karier adalah sangat baik ataupun berada pada penilaian kategori yang tinggi.

Perusahaan yang siap berkompetisi harus memiliki manajemen yang efektif. Perusahaan haruslah *intens* dalam upaya mengembangkan sumber daya manusia (SDM)

yang dimiliki. Bagaimanapun juga, kemajuan perusahaan sangat bergantung dari kualitas SDM-nya dan optimalisasi profesionalisme SDM yang mengelola. Bagian yang sangat berperan dalam masalah ini adalah bagian personalia sebagai pelaksana kegiatan manajemen SDM. Salah satu kewajiban personalia adalah berupaya meningkatkan kinerja karyawan dalam manajemen yang efektif. Di sisi lain pembinaan para karyawan termasuk yang harus diutamakan sebagai aset utama perusahaan.

Hal ini, diperlukan adanya penjelasan atau informasi tentang perencanaan karier bagi para karyawannya. Disinilah dituntut peran aktif dari departemen human resource PT Panasonic Shikoku Electronics Batam untuk selalu memperhatikan dan mencanangkan kebutuhan karyawannya didalam mengembangkan karier pribadinya. Meskipun biaya yang dibutuhkan untuk kegiatan pengembangan karier ini tidak sedikit, tetapi kegiatan ini harus tetap dilaksanakan karena manfaatnya sangat besar, baik bagi perusahaan Panasonic Shikoku Electronics Batam maupun bagi karyawannya. Manfaat bagi perusahaan antara lain adalah perusahaan Panasonic Shikoku Electronics Batam akan mempunyai tenaga kerja yang siap melaksanakan pekerjaannya sehingga perusahaan bisa mencapai tujuannya dengan lebih mudah. Manfaat bagi karyawan adalah mereka dapat mengembangkan sikap, perilaku, keterampilan, dan pengetahuan tentang pekerjaannya. Jelas ini akan meningkatkan kinerja karyawan sehingga dapat lebih menunjang tercapainya tujuan perusahaan secara efektif dan efisien. Sedangkan menurut Rivai <sup>142</sup>, tujuan dari seluruh program pengembangan karier adalah untuk

---

<sup>142</sup> Ibid

menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karier yang tersedia di perusahaan saat ini dan di masa mendatang. Karena itu, usaha pembentukan sistem pengembangan karier yang dirancang secara baik akan dapat membantu karyawan dalam menentukan kebutuhan karier mereka sendiri, dan menyesuaikan antara kebutuhan karyawan dengan tujuan perusahaan.

PT Panasonic Shikoku Electronics Batam adalah salah satu perusahaan terbesar di Pulau Batam dan juga di Negara Indonesia, dalam hal ini mesti banyak sekali perubahan-perubahan yang terjadi di PT Panasonic Shikoku Electronics Batam yang selalu berusaha untuk memajukan perusahaan tersebut. Di mulai dari sistem manajemennya maupun dari segi pengembangan sumber daya manusia. Seperti halnya pendidikan dan pelatihan yang telah dilaksanakan oleh PT. Panasonic Shikoku Electronics Batam, yaitu tentang: *Management and Manufacturing Training, Production Engineering Training, Safety and Health Training, MSC (Matsushita Skill Certification) Training*, dan masih banyak lagi yang lainnya.

## **2. Motivasi Kerja Karyawan**

Miner<sup>143</sup>, mengatakan bahwa motivasi dalam dunia industri dan organisasi adalah sebuah proses dorongan dalam bertingkah laku seseorang yang diarahkan untuk membantu sebuah organisasi secara keseluruhan. Motivasi menurut Ashar Sunyoto pada dasarnya motivasi adalah suatu proses di mana kebutuhan-kebutuhan mendorong

---

<sup>143</sup> Miner, John B. 1992. *Industrial-Organizational Psychology*. McGraw Hill, Inc: Singapura. Hal 54.

seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah tercapainya tujuan tertentu <sup>144</sup>.

Berdasarkan hasil perhitungan norma kategorisasi dari data yang diperoleh, menunjukkan bahwa kategori motivasi kerja yang dimiliki karyawan departemen human resource PT Panasonic Shikoku Electronics Batam yang berdasarkan indikator-indikatornya dapat disimpulkan bahwa:

- a. Mempunyai tujuan yang jelas, dengan kategori mayoritas pada perolehan tinggi yaitu 45 responden atau 51.2%. Sedangkan pada kategori sedang sebanyak 30 responden atau 26.6% dan pada kategori rendah yaitu 2 orang atau 22.2%.
- b. Mempunyai harapan atau cita-cita, dengan kategori mayoritas pada perolehan tinggi yaitu 10 responden atau 20%. Sedangkan pada kategori sedang sebanyak 50 responden atau 53.3% dan pada kategori rendah yaitu 17 responden atau 26.6 %.
- c. Senang bekerja keras, dengan kategori mayoritas pada perolehan tinggi yaitu 20 responden atau 26.6%. Sedangkan pada kategori sedang sebanyak 45 responden atau 51.2% dan pada kategori rendah yaitu 12 responden atau 22.2%.
- d. Senang untuk berprestasi dalam bekerja, dengan kategori mayoritas pada perolehan tinggi yaitu 50 responden atau 44.5%. Sedangkan pada kategori sedang sebanyak 7 responden atau 20% dan pada kategori rendah yaitu 20 responden atau 35.5%.

Artinya, dari keempat faktor tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa karyawan PT Panasonic Shikoku Electronics Batam khususnya untuk karyawan di departemen

---

<sup>144</sup> Munandar, Ashar Sunyoto. 2001. "*Psikologi Industri dan Organisasi*". UI-Press: Jakarta. Hal 323.

human resource memiliki respon yang tinggi terhadap dua indikator motivasi kerja yaitu, pertama ternyata beberapa karyawan di departemen human resource mempunyai tujuan yang jelas di dalam bekerja, dan yang kedua ternyata beberapa karyawan di departemen human resource ada yang senang berprestasi di dalam pekerjaan. Jadi, dari kedua indikator inilah yang akan selalu memotivasi mereka di dalam bekerja dan kedua indikator inilah yang tergolong memiliki motivasi yang tinggi.

Meskipun di dalam indikator harapan/cita-cita yang dimiliki karyawan PT Panasonic Shikoku Electronics Batam khususnya untuk karyawan di departemen human resource memiliki kategori yang sedang, dan juga tentang indikator yang senang bekerja keras pun hanya memiliki kategori sedang yang paling banyak di respon oleh karyawan.

Berpijak pada pendapat Ashar Sunyoto bahwa motivasi adalah kebutuhan-kebutuhan yang mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah tercapainya tujuan tertentu. Berarti karyawan yang termotivasi kerja adalah karyawan yang bekerja dengan tujuan yang ia harapkan, dan yang akan didapat di tempat kerjanya. Melihat tingkat motivasi kerja karyawan yang tinggi pada PT. Panasonic Shikoku Electronics Batam khususnya di departemen human resource, berarti karyawan memiliki harapan bahwa kebutuhan-kebutuhannya akan terpenuhi dengan bekerja di departemen human resource PT Panasonic Shikoku Electronics Batam, dan motivasi kerja ini dapat menambah mutu kerja karyawan. Tentunya sebelum harapan itu muncul terhadap PT Panasonic Shikoku Electronics Batam, mereka telah melihat atau merasakan bahwa ada sesuatu kompensasi yang menjanjikan bagi mereka jika mereka

bekerja dengan baik. Jadi, setelah terjadi hubungan timbal balik yang positif antara karyawan dan perusahaan.

Hubungan yang baik antara karyawan dan perusahaan adalah hal terpenting demi kemajuan perusahaan, karena karyawan lah yang menggerakkan roda perusahaan ke arah pencapaian tujuan perusahaan, untuk mendapatkan kinerja yang optimal dari karyawan, maka perusahaan harus mampu memotivasi karyawan, baik secara internal maupun eksternal. Hal tersebut dapat kita lihat pada PT. Panasonic Shikoku Electronics Batam, yang mana karyawannya memiliki motivasi kerja yang tinggi karena perusahaan pun memberikan yang terbaik pada karyawannya.

### **3. Hubungan Antara Pelaksanaan Pengembangan Karier terhadap Motivasi Kerja Karyawan Departemen Human Resource PT Panasonics Shikoku Electronics Batam.**

Kepuasan diri pada pelaksanaan pengembangan karier yang dirasakan oleh karyawan sudah tentu akan menguntungkan pihak perusahaan. Artinya jika karyawan merasa terpenuhi kebutuhan pribadi/primernya maka secara otomatis pihak karyawan akan memiliki rasa tanggung jawab dan tuntutan untuk lebih produktif dan semangat dalam bekerja. Sehingga karyawan juga memiliki rasa memiliki terhadap maju dan berkembangnya perusahaan dan juga masa depan kariernya diperusahaan tersebut, maka disini akan membentuk nilai-nilai yang positif dan akhirnya saling diuntungkan (terjadi umpan balik), baik dari pihak perusahaan maupun karyawannya.

Selain itu, dengan adanya mekanisme penyajian dan pelaksanaan pengembangan karier yang baik dan rapi pada perusahaan dapat menertibkan karyawan dalam berpikir yang positif, yang kemudian akan membentuk sebagai keyakinan positif dalam melaksanakan dan mengembangkan produktivitas kerja karyawan, sehingga nantinya perusahaan tidak akan dirugikan dan karyawan pun akan terpenuhi kebutuhan primer/pribadinya yaitu mendapatkan informasi mengenai karier secara mudah, mendapatkan pendidikan dan pelatihan untuk menunjang pekerjaannya, mendapatkan promosi jabatan dan mutasi jabatan dengan mudah yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan sesuai kriterianya yang telah ditentukan. Dan jika saja kesempatan berkarier yang diberikan kepada karyawan itu untuk semua karyawan/umum, maka hal ini akan sangat kelihatan apabila karyawan dapat merasakan kepuasan terhadap pelaksanaan pengembangan karier yang diterimanya ataupun yang diketahuinya. Pelaksanaan pengembangan karier yang sesuai dan adil dengan ketentuan yang telah disepakati bersama antara perusahaan dan karyawan, akan memicu pada nilai-nilai produktivitas karyawan yang lebih tinggi.

Menurut Rivai dalam bekerja, di samping untuk memenuhi kebutuhan hidupnya, karyawan juga membutuhkan: pertama, adanya persamaan dalam sistem promosi dalam rangka mendapatkan kesempatan karier yang lebih tinggi. Kedua, karyawan menginginkan agar penyelia/departemen sumber daya manusia memainkan peranan aktif dalam pengembangan karier dan memberikan umpan balik terhadap kinerja mereka. Ketiga, karyawan menginginkan adanya pengetahuan yang memadai

mengenai kesempatan untuk karier yang lebih tinggi di masa datang. Keempat, karyawan membutuhkan informasi dalam jumlah yang berbeda dan memiliki tingkat minat yang berbeda terhadap karier yang akan datang, yang tergantung dari berbagai faktor. Dan yang terakhir karyawan memiliki tingkat kepuasan karier yang berbeda, tergantung dari umur dan pendidikan <sup>145</sup>.

Berdasarkan penjelasan di atas pengembangan karier memiliki tujuan-tujuan yang dapat dipandang dari dua sudut, yaitu bagi organisasi dan karyawan, sehingga pengembangan karier yang terjadi diharapkan akan mampu menghasilkan keuntungan bagi kedua belah pihak. Dengan demikian diharapkan pengembangan karier akan memperbaiki kualitas hidup karyawan dari masa ke masa, sedangkan bagi perusahaan diharapkan akan memberikan keuntungan dengan terjaminnya kualitas sumber daya manusia yang dimiliki serta pemanfaatannya secara optimal untuk mewujudkan tujuan organisasi. Dengan adanya program pengembangan karier diharapkan terjadi keselarasan antara kedua tujuan tersebut sehingga karyawan dapat mencapai rencana kariernya dan sekaligus membantu perusahaan untuk mengisi jabatan-jabatan yang ada dalam organisasi.

Menurut T. Hani Handoko <sup>146</sup>, tentang tujuan pengembangan karier adalah mengungkap potensi karyawan karena pengembangan karier dapat mendorong karyawan secara individual maupun kelompok untuk mencapai sasaran karier yang

---

<sup>145</sup> Rivai, Veithzal. 2006. *“Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik”*. PT. RajaGrafindo Persada: Jakarta. Hal 300.

<sup>146</sup> Handoko, T. Hani. 1992. *“Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia”*. BPFE: Yogyakarta. Hal 127.

diinginkan. Mendorong pertumbuhan misalnya pengembangan karier akan mendorong semangat kerja dan gairah kerja karyawan untuk tumbuh dan berkembang. Mengembangkan karyawan yang akan dipromosikan karena pengembangan karier dapat membantu mengembangkan suplai karyawan internal. Menurunkan perputaran karyawan maksudnya perhatian pada karier individu akan meningkatkan loyalitas pada organisasi atau perusahaan tempat mereka bekerja. Memuaskan kebutuhan karyawan dengan dilaksanakannya program pengembangan karier, karena karyawan merasa prestasi kerjanya dihargai dan diakui. Mengurangi penimbunan, maksudnya adalah mengangkat kembali karyawan yang berkualifikasi untuk maju, sehingga “tidak tertimbun” tanpa harapan. Meningkatkan kemampuan karyawan karena di dalam pelaksanaan pengembangan karier akan lebih meningkatkan kemampuan intelektual dan keterampilan karyawan. Membantu pelaksanaan rencana-rencana kegiatan yang disetujui contohnya seperti pengembangan karier akan membantu anggota kelompok agar siap untuk menduduki jabatan-jabatan yang lebih penting, dan hal ini akan membantu pencapaian rencana-rencana kegiatan yang disetujui. Dan meningkatkan suplai karyawan yang berkemampuan maksudnya hal ini akan memudahkan pihak manajemen untuk menempatkan karyawan dalam pekerjaan atau job yang lebih tepat.

Sedangkan pengembangan karier karyawan tidak hanya tergantung pada usaha karyawan tersebut, tetapi juga tergantung pada peranan dari pimpinan tingkat atas (*top manager*) dan juga para pimpinan tingkat menengah. Tanpa adanya dukungan mereka di semua lini, maka perkembangan karier karyawan tidak akan berlangsung dengan baik.

Oleh sebab itu, mengapa pengembangan karier mempunyai pengaruh yang sangat besar di dalam memotivasi karyawan dan meningkatkan produktivitas kinerja karyawan.

Berdasarkan pemaparan di atas maka hubungan pelaksanaan pengembangan karier terhadap motivasi kerja karyawan. Hal ini berdasarkan dari hasil analisis data yang sudah di lakukan, maka di dapat hasil yang menunjukkan adanya pengaruh/hubungan antara pelaksanaan pengembangan karier terhadap motivasi kerja karyawan dengan hasil rxy sebesar 0.577 dan sedangkan untuk t hitung 6.116 dan t tabel 1.992 itu berarti nilai t hitung lebih besar dari t tabel, maka  $H_0$  ditolak. Artinya, hasil tersebut menunjukkan adanya kesesuaian antara teori dengan hasil penelitian. Dengan kata lain bahwa pelaksanaan pengembangan karier mempunyai hubungan secara signifikan terhadap motivasi kerja karyawan departemen human resource PT Panasonic Shikoku Electronics Batam.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Hasil penelitian yang telah dicapai oleh peneliti menunjukkan bahwa dari 77 responden menunjukkan pelaksanaan pengembangan karier pada karyawan departemen human resource PT Panasonic Shikoku Electronics Batam adalah dalam kategori tinggi (total 66.13%). Sedangkan dari hasil yang di dapat dari motivasi kerja pada 77 responden karyawan human resource PT Panasonic Shikoku Electronics Batam juga dalam kategori tinggi (total 67.74%) yang artinya pelaksanaan pengembangan karier sangatlah berperan didalam memotivasi kerja karyawannya.

Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara pelaksanaan pengembangan karier terhadap motivasi kerja karyawan departemen human resource PT Panasonic Shikoku Electronics Batam. Karena nilai  $t$  hitung lebih besar dari  $t$  tabel ( $6.116 > 1.992$ ), dan hasil perolehan tersebut adanya kesesuaian antara teori dengan hasil penelitian. Dengan kata lain bahwa pelaksanaan pengembangan karier pada perusahaan PT Panasonic Shikoku Electronics Batam khususnya di departemen human resource mempunyai hubungan yang signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.

#### **B. Saran**

Berdasarkan kesimpulan di atas saran yang dapat diberikan antara lain:

1. Bagi instansi PT Panasonic Shikoku Electronics Batam Departemen Human Resource:

Hendaknya informasi ini dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam memperbaiki dan mengevaluasi kebutuhan karyawan, baik dalam perencanaan maupun pelaksanaan pengembangan karier. Hendaknya pimpinan/manager memberikan perhatian yang khusus kepada karyawan yang memiliki latar belakang pendidikannya, sosial dan ekonomi yang berbeda-beda, karena hal ini jika dibiarkan maka akan menjadi kerugian yang sangat besar terhadap proses perkembangan perusahaan atau organisasi tersebut. Ada pepatah mengatakan sedia payung sebelum hujan menjadi relevan untuk diaplikasikan di lapangan, misalnya dengan melakukan pembenahan dan perbaikan di wilayah yang perlu untuk segera di perbaiki. Jangan memandang remeh terhadap permasalahan kecil karena hal ini dapat menjadikan fatal jika tidak segera disikapi dengan serius.

2. Bagi para teoritis/peneliti:
  - a) Melakukan penelitian ulang dengan menggunakan variabel-variabel lain yang dapat mempengaruhi pengembangan karier karyawan serta kondisi-kondisi yang mempengaruhinya.
  - b) Selanjutnya, diharapkan bisa menyempurnakan atau menjadikan sebagai bahan pertimbangan untuk penelitian selanjutnya, sehingga akan membuahkan hasil yang lebih baik dan inovatif.

## DAFTAR PUSTAKA

- Andrew J. Dubrin. 1982 *“Personnel Administration and Human Resources Management”*. John Wiley & Sons, Inc.
- Anastasi, Anne. 1989. *“Bidang-Bidang Psikologi Terapan”*. PT. Raja Grafindo Persada: Jakarta.
- Alex S, Nitisemito. 1996. *“Manajemen Personalia”*. Ghalia Indonesia: Jakarta.
- As’ad, Mohammad. 1998. *“Seri Ilmu Sumber Daya Manusia Psikologi Industri”*. Liberty Yogyakarta: Yogyakarta.
- Arikunto, Suharsini. 1998. *“Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek”*, Edisi Revisi V. PT. Rineka Cipta: Yogyakarta.
- , 2000. *“Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek”*. PT Rineka Cipta: Jakarta.
- , 2006. *“Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktis”*. PT Rineka Cipta: Yogyakarta.
- Azwar, Saifuddin. 2003. *“Sikap Manusia: Teori dan Pengukuran”*. Pustaka Belajar: Yogyakarta.
- Buchari, Zainun. 1994. *“Manajemen dan Motivasi”*. Balai Aksara: Jakarta.
- Bambang, wahyudi. 1996. *“Manajemen Sumber Daya Manusia”*, Cetakan Kedua, Penerbit Sulita: Bandung.
- Denny, Richard. 1994. *“Motivate to Win Tested Techniques for Greater Achievement”*. Terjemahkan oleh Pius M. Sumaktoyo, *“Sukses Memotivasi Jurus Jitu Meningkatkan Prestasi”*. Gramedia Pustaka Utama: Jakarta.
- Dessy Ningrum Bayu Asih. 2003. *“Pengaruh Pelaksanaan Pengembangan Karier Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada Bank Tabungan Pensiunan Nasional Kantor Cabang Bandung”*. Skripsi. Universitas Widyatama Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen: Bandung.
- Flippo, B Edwin. 1984. *“Personnel Management”*, six edition. Mc Graw Hill International.

- Hicks, Herbert G. dan G. Ray Gullet. 1987. *“Organization: Theory and Behavior”*, Terjemah oleh G. Kartasapoetra dan Ir. A. G. Kartasapoetra, *“Organisasi: Teori dan Tingkah Laku”*. Bina Aksara: Jakarta.
- Handoko, T. Hani. 1992. *“Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia”*. BPFE: Yogyakarta.
- , 1993. *“Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia”*, Edisi kedua, BPFE: Yogyakarta.
- Hamid Abdul Mursi. 1999. *“SDM Yang Produktif : Pendekatan Al-Qur’an Dan Sains”*. Gema Insani Press: Jakarta.
- Hasibuan, Melayu. 1994. *“Manajemen Sumber Daya Manusia Dasar dan Kunci Keberhasilan”*, Edisi keenam. CV Haji Masagung: Jakarta.
- , 1996. *“Organisasi dan Motivasi”*. Bumi Aksara: Jakarta.
- , 2005. *“Manajemen Sumber Daya Manusia”* (Edisi Revisi). PT. Bumi Aksara: Jakarta.
- Hadi, Sutrisno. 2000. *“Metodelogi Research Jilid 2”*. Andi: Jakarta.
- John Suprihanto. 1992. *“Manajemen Personalia”*. BPFE: Yogyakarta.
- Jewell, L.N & Siegall, Marc. 1998. *“Psikologi Industri/Organisasi Modern”*. Edisi 2. Arcan: Jakarta.
- Judiari J. 2003. *“Hand out Psikologi Industri dan Organisasi”*. Fakultas Psikologi UIN Malang.
- J. Winardi. 2004. *“Motivasi dan Pemasalahan dalam Manajemen”*. Raja Grafindo Persada: Jakarta.
- Kartono, K. & Dali Gulo. 2000. *“Kamus Psikologi”*. CV. Pioner Jaya: Bandung.
- Latif A. Yusron&Joni Ariadinata. 2005. *“Menabur Motivasi Memancing Inovasi”*. JP Books: Surabaya.
- M. Manulang. 1990. *“Manajemen Sumber Daya Manusia”*. Ghalia Indonesia: Jakarta.

- Miner, John B. 1992. *“Industrial-Organizational Psychology”*. McGraw Hill, Inc: Singapura.
- Moekijat, 1999. *“Manajemen Sumber Daya Manusia”*. Mandar Maju: Bandung.
- Maslow, Abraham. 2001. *“Teori Motivasi Madhab Ketiga”*. Gramedia: Jakarta.
- Munandar, Ashar Sunyoto. 2001. *“Psikologi Industri dan Organisasi”*. UI-Press: Jakarta.
- Nawawi, H. Hadari. 2005. *“Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif”*. Gajah Mada Universitas Press: Yogyakarta.
- Priyatno, Duwi. 2008. *“Mandiri Belajar SPSS”*. Media Kom: Jakarta
- Richard J, Stillman II. 1988. *“Public Administration: Concepts and Cases”*. Houghton Mifflin Company: Boston.
- Ranupandojo, Heidjrachman. & Husnan, Suad. 1990. *“Manajemen Personalia”*. BPFE, LPLM, AMP dan YKPN: Yogyakarta.
- Robbins, Stephen P. 1996. *“Perilaku Organisasi”*. PT. Prehallindo: Jakarta.
- Rivai, Veithzal. 2006. *“Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik”*. PT. RajaGrafindo Persada: Jakarta.
- Sikula F Adrew. 1981. *“Personnel Administration and Human Resources”*. Jhon Wiley and Sons, Inc.
- Susilo Martoyo. 1992. *“Manajemen Sumber Daya Manusia”*. BPFE: Yogyakarta.
- Supranto, J. 1993. *“Metode Riset”*. PT Rineka Cipta: Jakarta.
- Sugiyono. 1999. *“Metode Penelitian Bisnis”*. CV. Alfabeta: Bandung.
- . 2006. *“Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D”*. Alfabeta: Bandung.
- Sirait, Justine T. 2006. *“Memahami Aspek-Aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Organisasi”*. Grasindo: Jakarta.
- Sondang P, Siagian. 2004. *“Teori Motivasi dan Aplikasinya”*. Rineka Cipta ix-x: Jakarta.

Yuwana, Setya, dkk. 1998. *“Materi Pembekalan Lanjut: Peserta Program Proyek Penanggulangan Pengangguran Pekerja Terampil (P3T) Pola LEP Tahun Anggaran 1998/1999”*. Cendekia Profesional: Surabaya.

Zakiah Al Gadry. 2008. *Hubungan Antara Sikap Karyawan Pada Penilaian Prestasi Kerja Melalui Web Myinfo Dengan Motivai Kerja Karyawan PT. Indosat Surabaya*. Skripsi, Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Malang.

Hal : **Permohonan Pengisian Kuesioner**

Lamp : 5 lampir.

Kepada Yang Terhormat:

Karyawan/Karyawati PT. Panasonic Shikoku Electronics Batam

Di-

Tempat

*Assalamu'alaikum Wr. Wb.*

*Salam sejahterah...*

Saya mahasiswa program S1 Fakultas Psikologi Jurusan Psikologi Universitas Islam Negeri Malang, sedang melakukan penelitian dan menuangkannya dalam skripsi berjudul: "Pengaruh Pelaksanaan Pengembangan Karier Terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT. Panasonic Shikoku Electronics Batam". Sehubungan dengan itu perkenankanlah saya untuk mengajukan beberapa pertanyaan yang berkaitan dengan penelitian ini, untuk mendapatkan gambaran mengenai kondisi yang sesuai dengan kenyataan di lapangan.

Mengingat sangat pentingnya data tersebut dan tidak ada tujuan lain selain tujuan ilmiah, melalui surat ini kami mohon kesediaan Bapak/Ibu meluangkan waktu untuk menjawab kuesioner yang saya lampirkan. Jawaban yang Bapak/Ibu berikan, tidak ada relevansinya dengan pekerjaan Bapak/Ibu. Kerahasiaan identitas Bapak/ Ibu sebagai sumber data, terjamin. Sebelumnya saya ucapkan terima kasih.

Hormat Saya,

Yogi Java T.H

### PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

1. Di bawah ini adalah sejumlah pernyataan dan anda di mohon untuk menjawab masing-masing pernyataan pernyataan tersebut dengan memberikan tanda silang (X) pada kolom yang telah disediakan. Jawablah semua pernyataan tersebut sesuai dengan apa yang anda pikirkan, rasakan dan anda alami sehari-hari.
2. Ada 4 alternatif jawaban yang kami berikan, adapun makna dari masing-masing jawaban adalah sebagai berikut:
  - a. **SS** = Bila anda **Sangat Setuju** terhadap pernyataan tersebut.
  - b. **S** = Bila anda **Setuju** terhadap pernyataan tersebut.
  - c. **TS** = Bila anda **Tidak Setuju** terhadap pernyataan tersebut.
  - d. **STS** = Bila anda **Sangat Tidak Setuju** terhadap pernyataan tersebut.
3. Dalam setiap pernyataan hanya ada satu jawaban. Bila anda terlanjur memberikan jawaban salah, lingkarilah tanda silang tersebut (X) dan digantilah tanda silang pada kolom lain yang sesuai dengan keadaan anda.
4. Dalam hal ini tidak ada jawaban benar ataupun salah.
5. Usahakan jangan sampai ada pernyataan yang terlewatkan dan atas waktunya saya ucapkan terimakasih.
6. Untuk memudahkan hasil penelitian ini, anda dimohon untuk mengisi identitas sebagai berikut:

**Nama** : .....

**Jabatan** : .....

**Bagian** : .....

**PERNYATAAN TENTANG PELAKSANAAN PENGEMBANGAN KARIER**

No	Pernyataan	SS	S	TS	STS
1	Saya merasa selama ini dapat memperoleh informasi mengenai karier dengan mudah.				
2	Menurut saya informasi karier yang diperoleh dari perusahaan, menjelaskan jalur maupun kesempatan karier dalam perusahaan.				
3	Saya merasa kesempatan untuk mengembangkan karier di perusahaan sangat terbuka luas.				
4	Menurut saya perusahaan telah memberikan kesempatan dan peluang yang sama bagi setiap karyawan untuk mengembangkan kariernya.				
5	Menurut saya selama ini perusahaan memberi kesempatan kepada karyawan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan guna meningkatkan keterampilan untuk menunjang pekerjaan saya.				
6	Saya merasa ditempatkan pada jabatan ini karena sesuai dengan pendidikan dan pelatihan yang telah saya peroleh.				
7	Menurut saya promosi jabatan yang dilakukan berdasarkan penilaian prestasi kerja saya.				
8	Menurut saya adanya promosi jabatan akan berhasil meningkatkan kinerja perusahaan.				
9	Saya merasa senang karena selama ini saya dapat memperoleh informasi karier dengan mudah.				
10	Menurut saya selama ini perusahaan sering memfasilitasi informasi karier kepada karyawannya yang ingin maju.				
11	Saya merasa selama ini perusahaan harus memberikan kesempatan berkarier kepada semua karyawannya.				
12	Saya merasa perusahaan secara terstruktur tiap karyawannya di beri kesempatan untuk berkarier.				
13	Menurut saya pendidikan tambahan yang diperoleh karyawan ternyata mampu meningkatkan kinerja perusahaan.				

14	Saya merasa karyawan yang telah mengikuti pendidikan dan pelatihan secara berkala berhasil meningkatkan kualitas kerjanya.				
15	Menurut saya promosi jabatan akan memberikan manfaat bagi diri saya untuk bekerja lebih giat.				
16	Menurut saya perusahaan melakukan penilaian yang objektif dalam memilih siapa yang sepantasnya dipromosikan.				
17	Saya merasa perlu informasi mengenai karier dari perusahaan.				
18	Menurut saya informasi mengenai karier yang diberikan perusahaan mempunyai peranan penting untuk perkembangan karier saya.				
19	Saya cenderung bekerja keras karena perusahaan memberikan kesempatan kepada saya untuk mencapai karier tertinggi di perusahaan ini				
20	Menurut saya kemajuan karier yang telah saya capai saat ini adalah berkat kesempatan untuk berkarier yang baik dari perusahaan.				
21	Saya merasa dengan adanya program pendidikan dan pelatihan ini, akan mendapatkan pekerjaan yang sesuai dengan bidang keahlian saya.				
22	Saya merasa membutuhkan pendidikan dan pelatihan guna meningkatkan keterampilan untuk menunjang pekerjaan saya.				
23	Menurut saya kualifikasi kemampuan dalam bekerja adalah salah satu kunci utama dalam pemberian promosi jabatan pada karyawan.				
24	Saya merasa dapat memahami syarat dari perusahaan di dalam menentukan karyawan yang akan dipromosikan.				
25	Menurut saya di perusahaan tempat saya bekerja telah tersedia informasi karier untuk semua karyawannya.				
26	Saya merasa senang dengan adanya informasi program pengembangan karier ini karena dapat membantu saya untuk memilih karier yang lebih baik.				
27	Menurut saya kesempatan berkarier yang baik di kantor				

	dapat meningkatkan kemampuan dan keinginan saya untuk mengikuti program pengembangan karier.				
28	Saya ingin pimpinan senantiasa mau membantu atau memberikan saran di dalam menentukan jenjang karier yang saya pilih.				
29	Menurut saya dengan adanya prasarana pendidikan dan pelatihan yang mendukung pengembangan karier dapat mendorong saya untuk mengikutinya.				
30	Saya ingin pendidikan dan pelatihan yang diterima benar-benar dapat bermanfaat untuk keberhasilan bekerja.				
31	Menurut saya promosi jabatan yang diberikan sudah sesuai dengan penilaian kinerja saya selama ini.				
32	Menurut saya hubungan sosial antar rekan sekerja tidak dipengaruhi oleh promosi jabatan.				

### **PERNYATAAN TENTANG MOTIVASI KERJA KARYAWAN**

No	Pernyataan	SS	S	TS	STS
1	Saya merasa sebelum melakukan setiap pekerjaan, saya telah menentukan terlebih dahulu tujuannya.				
2	Menurut saya tujuan kerja penting bagi saya untuk menentukan tingkat kepentingan suatu pekerjaan.				
3	Saya berharap kelak menjadi orang yang sukses.				
4	Saya merasa semangat kerja semakin bertambah karena saya memiliki harapan dan cita-cita.				
5	Saya adalah orang yang selalu berusaha keras dalam menggapai keinginan.				
6	Saya lebih suka menyelesaikan tugas-tugas yang memerlukan usaha dan keterampilan khusus.				
7	Saya ingin berhasil dalam setiap tugas dan pekerjaan yang dibebankan kepada saya.				
8	Saya ingin menjadi seorang ahli yang diakui dalam pekerjaan saya di kantor.				
9	Saya senang bekerja dengan tujuan yang jelas.				
10	Saya sangat bergairah dalam bekerja karena saya				

	mempunyai tujuan kerja yang jelas.				
11	Saya peduli dengan masa depan karier saya karena hal itu sangat penting.				
12	Saya akan melakukan pekerjaan dengan bersungguh-sungguh karena jika melakukan pekerjaan dengan asal-asalan dapat menghancurkan harapan saya dan perusahaan.				
13	Saya menyukai pekerjaan yang mengurus banyak tenaga dan pikiran saya.				
14	Saya adalah tipe orang yang giat dalam mewujudkan keinginan.				
15	Saya selalu berusaha melakukan pekerjaan sesulit apapun dengan sempurna.				
16	Saya suka bersaing dengan sesama rekan kerja untuk mencapai prestasi kerja yang diinginkan.				
17	Saya merasa memahami pekerjaan apa yang harus dikerjakan.				
18	Menurut saya memiliki tujuan kerja yang jelas adalah salah satu kunci utama menuju keberhasilan dalam bekerja.				
19	Saya bekerja sering memikirkan kesuksesan masa depan karier saya.				
20	Saya merasa harapan dan cita-cita yang saya miliki dapat mendorong semangat kerja untuk lebih giat lagi.				
21	Saya merasa bersemangat jika melakukan pekerjaan yang rumit.				
22	Menurut saya jika ingin mencapai cita-cita itu, saya harus senang bekerja keras.				
23	Saya terbiasa bekerja dengan sungguh-sungguh agar mendapatkan prestasi dalam bekerja.				
24	Saya merasa terpacu untuk bekerja lebih baik jika di beri tanggung jawab yang lebih besar.				
25	Saya telah mempunyai perencanaan untuk perkembangan karier saya di masa depan.				
26	Menurut saya tujuan kerja sangat penting untuk				

	menentukan tingkat kepentingan suatu pekerjaan.				
27	Saya adalah orang yang selalu berusaha keras dalam menggapai kesuksesan berkarier.				
28	Saya tetap bersemangat kerja walaupun tidak mempunyai harapan ataupun cita-cita untuk masa depan karier saya.				
29	Saya merasa di saat bekerja saya selalu berusaha memenuhi target yang telah di tentukan perusahaan.				
30	Saya merasa dalam kondisi apapun saya selalu menjaga konsistensi pekerjaan.				
31	Menurut saya mendapatkan prestasi dalam bekerja menjadi kebutuhan setiap karyawan.				
32	Saya akan merasa terbebani jika pekerjaan saya belum selesai.				

***“Terima Kasih Atas Waktu Dan Kerjasamanya”***

## Pengembangan Karier

### Frequency Table

#### Item01

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	13	16.9	16.9	16.9
	3	50	64.9	64.9	81.8
	4	14	18.2	18.2	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

#### Item02

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	19	24.7	24.7	24.7
	3	39	50.6	50.6	75.3
	4	19	24.7	24.7	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

#### Item03

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	22	28.6	28.6	28.6
	3	37	48.1	48.1	76.6
	4	18	23.4	23.4	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

#### Item04

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	2.6	2.6	2.6
	2	9	11.7	11.7	14.3
	3	55	71.4	71.4	85.7
	4	11	14.3	14.3	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

#### Item05

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	12	15.6	15.6	15.6
	3	57	74.0	74.0	89.6

4	8	10.4	10.4	100.0
Total	77	100.0	100.0	

**Item06**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	2.6	2.6	2.6
	2	16	20.8	20.8	23.4
	3	45	58.4	58.4	81.8
	4	14	18.2	18.2	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

**Item07**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	14	18.2	18.2	18.2
	3	55	71.4	71.4	89.6
	4	8	10.4	10.4	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

**Item08**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	7	9.1	9.1	9.1
	3	54	70.1	70.1	79.2
	4	16	20.8	20.8	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

**Item09**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	26	33.8	33.8	33.8
	3	40	51.9	51.9	85.7
	4	11	14.3	14.3	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

**Item10**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	17	22.1	22.1	22.1

	3	55	71.4	71.4	93.5
	4	5	6.5	6.5	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

**Item11**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	10	13.0	13.0	13.0
	3	51	66.2	66.2	79.2
	4	16	20.8	20.8	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

**Item12**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	16	20.8	20.8	20.8
	3	49	63.6	63.6	84.4
	4	12	15.6	15.6	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

**Item13**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	8	10.4	10.4	10.4
	3	56	72.7	72.7	83.1
	4	13	16.9	16.9	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

**Item14**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	10	13.0	13.0	13.0
	3	51	66.2	66.2	79.2
	4	16	20.8	20.8	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

**Item15**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	7	9.1	9.1	9.1

	3	48	62.3	62.3	71.4
	4	22	28.6	28.6	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

**Item16**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	16	20.8	20.8	20.8
	3	39	50.6	50.6	71.4
	4	22	28.6	28.6	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

**Item17**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	15	19.5	19.5	19.5
	3	37	48.1	48.1	67.5
	4	25	32.5	32.5	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

**Item18**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	9	11.7	11.7	11.7
	3	51	66.2	66.2	77.9
	4	17	22.1	22.1	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

**Item19**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	23	29.9	29.9	29.9
	3	34	44.2	44.2	74.0
	4	20	26.0	26.0	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

**Item20**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	2	15	19.5	19.5	19.5
	3	51	66.2	66.2	85.7
	4	11	14.3	14.3	100.0
Total		77	100.0	100.0	

**Item21**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	7	9.1	9.1	9.1
	3	50	64.9	64.9	74.0
	4	20	26.0	26.0	100.0
Total		77	100.0	100.0	

**Item22**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	6	7.8	7.8	7.8
	3	42	54.5	54.5	62.3
	4	29	37.7	37.7	100.0
Total		77	100.0	100.0	

**Item23**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	5.2	5.2	5.2
	3	52	67.5	67.5	72.7
	4	21	27.3	27.3	100.0
Total		77	100.0	100.0	

**Item24**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	16	20.8	20.8	20.8
	3	47	61.0	61.0	81.8
	4	14	18.2	18.2	100.0
Total		77	100.0	100.0	

**Item25**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	26	33.8	33.8	33.8
	3	37	48.1	48.1	81.8
	4	14	18.2	18.2	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

**Item26**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	27	35.1	35.1	35.1
	3	33	42.9	42.9	77.9
	4	17	22.1	22.1	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

**Item27**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	8	10.4	10.4	10.4
	3	51	66.2	66.2	76.6
	4	18	23.4	23.4	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

**Item28**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	9	11.7	11.7	11.7
	3	45	58.4	58.4	70.1
	4	23	29.9	29.9	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

**Item29**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	6	7.8	7.8	7.8
	3	55	71.4	71.4	79.2
	4	16	20.8	20.8	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

**Item30**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	5.2	5.2	5.2
	3	42	54.5	54.5	59.7
	4	31	40.3	40.3	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

**Item31**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	11	14.3	14.3	14.3
	3	47	61.0	61.0	75.3
	4	19	24.7	24.7	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

**Item32**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	14	18.2	18.2	18.2
	3	45	58.4	58.4	76.6
	4	18	23.4	23.4	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

**Descriptives****Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Item01	77	2	4	3.01	.596
Item02	77	2	4	3.00	.707
Item03	77	2	4	2.95	.724
Item04	77	1	4	2.97	.606
Item05	77	2	4	2.95	.510
Item06	77	1	4	2.92	.703
Item07	77	2	4	2.92	.532
Item08	77	2	4	3.12	.537
Item09	77	2	4	2.81	.670
Item10	77	2	4	2.84	.515
Item11	77	2	4	3.08	.580
Item12	77	2	4	2.95	.605
Item13	77	2	4	3.06	.522

Item14	77	2	4	3.08	.580
Item15	77	2	4	3.19	.586
Item16	77	2	4	3.08	.703
Item17	77	2	4	3.13	.714
Item18	77	2	4	3.10	.575
Item19	77	2	4	2.96	.751
Item20	77	2	4	2.95	.583
Item21	77	2	4	3.17	.571
Item22	77	2	4	3.30	.608
Item23	77	2	4	3.22	.529
Item24	77	2	4	2.97	.628
Item25	77	2	4	2.84	.708
Item26	77	2	4	2.87	.750
Item27	77	2	4	3.13	.570
Item28	77	2	4	3.18	.623
Item29	77	2	4	3.13	.522
Item30	77	2	4	3.35	.580
Item31	77	2	4	3.10	.620
Item32	77	2	4	3.05	.647
Valid N (listwise)	77				

## Correlations

### Correlations

		Item01
Item01	Pearson Correlation	1.000(**)
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	77
Item02	Pearson Correlation	.437(**)
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	77
Item03	Pearson Correlation	.581(**)
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	77
Item04	Pearson Correlation	.219
	Sig. (2-tailed)	.055
	N	77
Item05	Pearson Correlation	.305(**)
	Sig. (2-tailed)	.007
	N	77
Item06	Pearson Correlation	.285(*)
	Sig. (2-tailed)	.012
	N	77

Item07	Pearson Correlation	.169
	Sig. (2-tailed)	.141
	N	77
Item08	Pearson Correlation	.242(*)
	Sig. (2-tailed)	.034
	N	77
Item09	Pearson Correlation	.402(**)
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	77
Item10	Pearson Correlation	.436(**)
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	77
Item11	Pearson Correlation	-.193
	Sig. (2-tailed)	.092
	N	77
Item12	Pearson Correlation	.367(**)
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	77
Item13	Pearson Correlation	.124
	Sig. (2-tailed)	.282
	N	77
Item14	Pearson Correlation	.111
	Sig. (2-tailed)	.335
	N	77
Item15	Pearson Correlation	-.120
	Sig. (2-tailed)	.297
	N	77
Item16	Pearson Correlation	.217
	Sig. (2-tailed)	.057
	N	77
Item17	Pearson Correlation	.027
	Sig. (2-tailed)	.816
	N	77
Item18	Pearson Correlation	.149
	Sig. (2-tailed)	.194
	N	77
Item19	Pearson Correlation	.354(**)
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	77
Item20	Pearson Correlation	.267(*)
	Sig. (2-tailed)	.019
	N	77

Item21	Pearson Correlation	.225(*)
	Sig. (2-tailed)	.049
	N	77
Item22	Pearson Correlation	.207
	Sig. (2-tailed)	.071
	N	77
Item23	Pearson Correlation	.325(**)
	Sig. (2-tailed)	.004
	N	77
Item24	Pearson Correlation	.529(**)
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	77
Item25	Pearson Correlation	.566(**)
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	77
Item26	Pearson Correlation	.475(**)
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	77
Item27	Pearson Correlation	.072
	Sig. (2-tailed)	.531
	N	77
Item28	Pearson Correlation	.064
	Sig. (2-tailed)	.577
	N	77
Item29	Pearson Correlation	.164
	Sig. (2-tailed)	.155
	N	77
Item30	Pearson Correlation	-.051
	Sig. (2-tailed)	.657
	N	77
Item31	Pearson Correlation	.460(**)
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	77
Item32	Pearson Correlation	.101
	Sig. (2-tailed)	.384
	N	77

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.918	30

## Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Item01	88.39	97.478	.487	.916
Item02	88.40	96.007	.509	.916
Item03	88.45	96.304	.474	.916
Item04	88.43	98.748	.369	.918
Item05	88.45	98.988	.425	.917
Item06	88.48	98.832	.303	.919
Item08	88.29	96.391	.652	.914
Item09	88.60	96.191	.527	.915
Item10	88.56	97.460	.574	.915
Item12	88.45	95.672	.636	.914
Item13	88.34	99.121	.401	.917
Item14	88.32	97.196	.527	.916
Item15	88.21	97.404	.503	.916
Item16	88.32	95.143	.578	.915
Item17	88.27	96.938	.435	.917
Item18	88.30	96.475	.597	.915
Item19	88.44	92.145	.752	.912
Item20	88.45	99.146	.351	.918
Item21	88.23	97.603	.499	.916
Item22	88.10	98.542	.385	.918
Item23	88.18	97.967	.508	.916
Item24	88.43	95.406	.633	.914
Item25	88.56	92.539	.772	.911
Item26	88.53	94.515	.582	.915
Item27	88.27	99.333	.343	.918
Item28	88.22	96.964	.506	.916
Item29	88.27	99.622	.352	.918
Item30	88.05	97.181	.529	.916
Item31	88.30	96.712	.530	.915
Item32	88.35	99.257	.301	.919

## Motivasi Kerja

## Frequency Table

Item01

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	9	11.7	11.7	11.7
	3	46	59.7	59.7	71.4
	4	22	28.6	28.6	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

**Item02**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	5.2	5.2	5.2
	3	48	62.3	62.3	67.5
	4	25	32.5	32.5	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

**Item03**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	5	6.5	6.5	6.5
	3	38	49.4	49.4	55.8
	4	34	44.2	44.2	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

**Item04**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	5.2	5.2	5.2
	3	44	57.1	57.1	62.3
	4	29	37.7	37.7	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

**Item05**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	10	13.0	13.0	13.0
	3	47	61.0	61.0	74.0
	4	20	26.0	26.0	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

**Item06**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	11	14.3	14.3	14.3
	3	40	51.9	51.9	66.2
	4	26	33.8	33.8	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

**Item07**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	40	51.9	51.9	51.9
	4	37	48.1	48.1	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

**Item08**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	11	14.3	14.3	14.3
	3	36	46.8	46.8	61.0
	4	30	39.0	39.0	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

**Item09**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	40	51.9	51.9	51.9
	4	37	48.1	48.1	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

**Item10**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	11	14.3	14.3	14.3
	3	49	63.6	63.6	77.9
	4	17	22.1	22.1	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

**Item11**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	5.2	5.2	5.2
	3	37	48.1	48.1	53.2
	4	36	46.8	46.8	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

**Item12**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	40	51.9	51.9	51.9
	4	37	48.1	48.1	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

**Item13**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	3.9	3.9	3.9
	2	21	27.3	27.3	31.2
	3	40	51.9	51.9	83.1
	4	13	16.9	16.9	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

**Item14**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	8	10.4	10.4	10.4
	3	54	70.1	70.1	80.5
	4	15	19.5	19.5	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

**Item15**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	5.2	5.2	5.2
	3	51	66.2	66.2	71.4
	4	22	28.6	28.6	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

**Item16**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	16	20.8	20.8	20.8
	3	49	63.6	63.6	84.4
	4	12	15.6	15.6	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

**Item17**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	13	16.9	16.9	16.9
	3	49	63.6	63.6	80.5
	4	15	19.5	19.5	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

**Item18**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	7	9.1	9.1	9.1
	3	41	53.2	53.2	62.3
	4	29	37.7	37.7	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

**Item19**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1.3	1.3	1.3
	3	41	53.2	53.2	54.5
	4	35	45.5	45.5	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

**Item20**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	13	16.9	16.9	16.9
	3	40	51.9	51.9	68.8
	4	24	31.2	31.2	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

**Item21**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	3.9	3.9	3.9
	2	18	23.4	23.4	27.3
	3	44	57.1	57.1	84.4
	4	12	15.6	15.6	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

**Item22**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	9	11.7	11.7	11.7
	3	52	67.5	67.5	79.2
	4	16	20.8	20.8	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

**Item23**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	7	9.1	9.1	9.1
	3	47	61.0	61.0	70.1
	4	23	29.9	29.9	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

**Item24**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	62	80.5	80.5	80.5
	4	15	19.5	19.5	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

**Item25**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	5	6.5	6.5	6.5
	3	54	70.1	70.1	76.6
	4	18	23.4	23.4	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

**Item26**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	7	9.1	9.1	9.1
	3	57	74.0	74.0	83.1
	4	13	16.9	16.9	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

**Item27**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	12	15.6	15.6	15.6
	3	48	62.3	62.3	77.9
	4	17	22.1	22.1	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

**Item28**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	5	6.5	6.5	6.5
	2	27	35.1	35.1	41.6
	3	25	32.5	32.5	74.0
	4	20	26.0	26.0	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

**Item29**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	64	83.1	83.1	83.1
	4	13	16.9	16.9	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

**Item30**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	9	11.7	11.7	11.7
	3	59	76.6	76.6	88.3
	4	9	11.7	11.7	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

**Item31**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	5.2	5.2	5.2
	3	45	58.4	58.4	63.6
	4	28	36.4	36.4	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

**Item32**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	6	7.8	7.8	7.8
	3	49	63.6	63.6	71.4
	4	22	28.6	28.6	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

**Descriptives****Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Item01	77	2	4	3.17	.616
Item02	77	2	4	3.27	.553
Item03	77	2	4	3.38	.608
Item04	77	2	4	3.32	.572
Item05	77	2	4	3.13	.615
Item06	77	2	4	3.19	.670
Item07	77	3	4	3.48	.503
Item08	77	2	4	3.25	.691
Item09	77	3	4	3.48	.503
Item10	77	2	4	3.08	.602
Item11	77	2	4	3.42	.593
Item12	77	3	4	3.48	.503
Item13	77	1	4	2.82	.756
Item14	77	2	4	3.09	.542
Item15	77	2	4	3.23	.535
Item16	77	2	4	2.95	.605
Item17	77	2	4	3.03	.606
Item18	77	2	4	3.29	.625
Item19	77	2	4	3.44	.525
Item20	77	2	4	3.14	.683
Item21	77	1	4	2.84	.727
Item22	77	2	4	3.09	.566
Item23	77	2	4	3.21	.592

Item24	77	3	4	3.19	.399
Item25	77	2	4	3.17	.523
Item26	77	2	4	3.08	.507
Item27	77	2	4	3.06	.614
Item28	77	1	4	2.78	.912
Item29	77	3	4	3.17	.377
Item30	77	2	4	3.00	.487
Item31	77	2	4	3.31	.568
Item32	77	2	4	3.21	.570
Valid N (listwise)	77				

## Correlations

### Correlations

		Item01
Item01	Pearson Correlation	1.000(**)
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	77
Item02	Pearson Correlation	.365(**)
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	77
Item03	Pearson Correlation	.215
	Sig. (2-tailed)	.061
	N	77
Item04	Pearson Correlation	-.083
	Sig. (2-tailed)	.473
	N	77
Item05	Pearson Correlation	-.267(*)
	Sig. (2-tailed)	.019
	N	77
Item06	Pearson Correlation	.143
	Sig. (2-tailed)	.216
	N	77
Item07	Pearson Correlation	-.010
	Sig. (2-tailed)	.928
	N	77
Item08	Pearson Correlation	.334(**)
	Sig. (2-tailed)	.003
	N	77
Item09	Pearson Correlation	.117
	Sig. (2-tailed)	.311
	N	77
Item10	Pearson Correlation	.461(**)

	Sig. (2-tailed)	.000
	N	77
Item11	Pearson Correlation	.274(*)
	Sig. (2-tailed)	.016
	N	77
Item12	Pearson Correlation	.160
	Sig. (2-tailed)	.166
	N	77
Item13	Pearson Correlation	.039
	Sig. (2-tailed)	.739
	N	77
Item14	Pearson Correlation	-.007
	Sig. (2-tailed)	.951
	N	77
Item15	Pearson Correlation	.238(*)
	Sig. (2-tailed)	.037
	N	77
Item16	Pearson Correlation	.483(**)
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	77
Item17	Pearson Correlation	.376(**)
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	77
Item18	Pearson Correlation	.352(**)
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	77
Item19	Pearson Correlation	-.071
	Sig. (2-tailed)	.541
	N	77
Item20	Pearson Correlation	-.183
	Sig. (2-tailed)	.110
	N	77
Item21	Pearson Correlation	.148
	Sig. (2-tailed)	.199
	N	77
Item22	Pearson Correlation	.182
	Sig. (2-tailed)	.113
	N	77
Item23	Pearson Correlation	.335(**)
	Sig. (2-tailed)	.003
	N	77
Item24	Pearson Correlation	-.350(**)

	Sig. (2-tailed)	.002
	N	77
Item25	Pearson Correlation	.155
	Sig. (2-tailed)	.177
	N	77
Item26	Pearson Correlation	.126
	Sig. (2-tailed)	.275
	N	77
Item27	Pearson Correlation	.284(*)
	Sig. (2-tailed)	.012
	N	77
Item28	Pearson Correlation	-.190
	Sig. (2-tailed)	.097
	N	77
Item29	Pearson Correlation	.386(**)
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	77
Item30	Pearson Correlation	.000
	Sig. (2-tailed)	1.000
	N	77
Item31	Pearson Correlation	-.115
	Sig. (2-tailed)	.320
	N	77
Item32	Pearson Correlation	-.026
	Sig. (2-tailed)	.820
	N	77

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.904	24

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Item01	72.58	59.930	.288	.905
Item02	72.48	59.963	.325	.903

Item03	72.38	59.869	.300	.904
Item04	72.43	59.880	.322	.904
Item05	72.62	59.712	.312	.904
Item06	72.56	56.434	.614	.897
Item10	72.68	59.512	.343	.903
Item11	72.34	58.937	.414	.902
Item12	72.27	58.911	.504	.900
Item13	72.94	57.746	.412	.903
Item14	72.66	57.911	.588	.898
Item15	72.52	59.332	.417	.902
Item16	72.81	58.685	.432	.901
Item17	72.73	56.227	.711	.895
Item18	72.47	56.200	.690	.895
Item20	72.61	56.951	.547	.899
Item21	72.91	56.505	.551	.899
Item22	72.66	55.806	.819	.893
Item23	72.55	55.146	.859	.892
Item26	72.68	57.459	.695	.896
Item27	72.69	55.691	.762	.894
Item29	72.58	61.167	.296	.903
Item30	72.75	58.767	.543	.899
Item31	72.44	58.960	.433	.901