



UNIVERSITAS INDONESIA

**HUBUNGAN ANTARA MANAJEMEN KARIR DENGAN MOTIVASI KERJA
KARYAWAN PT. BANK NEGARA INDONESIA (PERSERO) TBK. KANTOR
CABANG UTAMA UNIVERSITAS INDONESIA DEPOK**

SKRIPSI

**EDWIN PRASETYO ASNAR
0806 397 471**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NIAGA
DEPOK
JUNI 2012**



UNIVERSITAS INDONESIA

**HUBUNGAN ANTARA MANAJEMEN KARIR DENGAN MOTIVASI
KERJA KARYAWAN PT. BANK NEGARA INDONESIA (PERSERO)
TBK. KANTOR CABANG UTAMA UNIVERSITAS INDONESIA DEPOK**

SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana

**EDWIN PRASETYO ASNAR
0806 397 471**

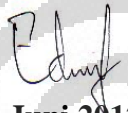
**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NIAGA
DEPOK
JUNI 2012**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Skripsi ini adalah hasil karya saya sendiri,
Dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
Telah saya nyatakan dengan benar**

Nama : Edwin Prasetyo Asnar

NPM : 0806397471

Tanda Tangan : 





Tanggal : 28 Juni 2012

HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi ini diajukan oleh :
Nama : Edwin Prasetyo Asnar
NPM : 0806397471
Program Studi : Administrasi Niaga
Judul Skripsi : Hubungan Antara Manajemen Karir dengan Motivasi Kerja Karyawan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Utama Universitas Indonesia Depok

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Sarjana pada Program Studi Administrasi Niaga, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Dra. Eva Andayani, M.Si ()
Penguji : Drs. Pantius D. Soeling, M.Si ()
Ketua Sidang: : Dra. Tutie Hermiati, M.A ()
Sekretaris Sidang : Nurul Safitri, S.Sos, M.A ()

Ditetapkan di : Depok
Tanggal : 28 Juni 2012

KATA PENGANTAR

Segala Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT, karena atas nikmat dan karunia-Nya, penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Hubungan antara manajemen karir dengan motivasi kerja karyawan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Utama Universitas Indonesia Depok”** ini. Penulisan skripsi ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana Jurusan Administrasi Niaga pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia. Penulis menyadari, tanpa bantuan serta bimbingan dari berbagai pihak, sangatlah sulit bagi penulis untuk menyelesaikan skripsi ini. Oleh karena itu, penulis mengucapkan rasa terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Bambang Shergi Laksmono, M.Sc selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.
2. Prof. Dr. Irfan Ridwan Maksum, M.Si. selaku Ketua Program Sarjana Reguler/Non Reguler Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.
3. Ixora Lundia, S.Sos, M.Si., selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Niaga, Program Sarjana Reguler/Paralel, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia
4. Dra. Eva Andayani, M.Si., selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu dan tenaga untuk memberikan bimbingan dan pengarahan baik teknis maupun materi.
5. Drs. Pantius D. Soeling, M.Si; Drs. Kusnar Budi Handaka, M.Buss; Nurul Safitri, S.Sos, M.A; Dra. Tutie Hermiati, M.A; dan seluruh dosen yang telah memberikan ilmu pengetahuan dan bimbingan kepada penulis selama perkuliahan
6. Kedua orang tua tercinta, adik, dan seluruh keluarga yang selalu memberikan dukungan moril maupun materiil dalam proses penelitian dan penyelesaian skripsi.
7. Ibunda Tercinta (Alm) Badria Asnar

8. Pimpinan cabang dan karyawan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Utama Universitas Indonesia Depok yang telah membantu dan mengizinkan penulis mengadakan penelitian.
9. Sahabat niaga, Irfan, Radit, Alvin, Galih, Jaza, Ripe, Medha, Imma, Rara dan mahasiswa Ilmu Administrasi 2008 yang telah banyak membantu dan mendukung selama masa perkuliahan hingga penyelesaian skripsi
10. Genk Kapak Yudi, Arditya, Fairuz, Aji, Adam, Jaka atas bantuan dan semangatnya.
11. Rahmad Haryadi yang telah membantu penulis dalam melakukan akses ke tempat penelitian.
12. Kepada Staf Fisip Universitas Indonesia serta pihak-pihak lain yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang secara langsung maupun tidak langsung.

Penulis berharap penyusunan skripsi yang berjudul “Hubungan antara perencanaan karir dengan motivasi kerja karyawan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Utama Universitas Indonesia Depok” dapat memberikan manfaat bagi para pembacanya. Pada dasarnya, penulis mengetahui bahwa penyusunan skripsi ini masih memiliki banyak kekurangan, untuk itu penulis senantiasa mengharapkan kritik dan saran yang membangun demi memperbaiki laporan ini di masa mendatang.

Depok, Juni 2011

Edwin Prasetyo Asnar

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Edwin Prasetyo Asnar
NPM : 0806397471
Progran Studi : Administrasi Niaga
Departemen : Ilmu Administrasi
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Jenis Karya : Skripsi

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia Hak Bebas Royalti Noneksklusif (Non-exclusive Royalty-Free Right) atas karya ilmiah saya berjudul:

**Hubungan Antara Manajemen dengan Motivasi Kerja Karyawan PT Bank
Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Utama Universitas
Indonesia Depok**

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat dan memublikasikan skripsi saya tanpa meminta izin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok
Pada tanggal : 27 Desember 2012

Yang menyatakan



(Edwin Prasetyo Asnar)

ABSTRAK

Nama : Edwin Prasetyo Asnar
Program Studi : Ilmu Administrasi Niaga
Judul : Hubungan antara Manajemen Karir dengan Motivasi Kerja
Karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor
Cabang Utama Universitas Indonesia

Skripsi ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara manajemen karir dengan kerja motivasi kerja karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Utama Universitas Indonesia. Pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan metode survey yang menggunakan teknik total sampling terhadap karyawan tetap Karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Utama Universitas Indonesia yang telah bekerja minimal satu tahun dalam perusahaan, sehingga diperoleh 41 responden. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen karir memiliki hubungan yang kuat terhadap motivasi kerja karyawan

Kata kunci:
Manajemen Karir, Motivasi Kerja

ABSTRACT

Name : Edwin Prasetyo Asnar
Program Studi : Ilmu Administrasi Niaga
Judul : The Correlation between Career Management and Job
Motivation at PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor
Cabang Utama Universitas Indonesia

This paper aims to examine the correlation between career management towards employee job motivation. This study used quantitative approach with survey method that used total sampling technique to permanent employees of PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Utama Universitas Indonesia who have been working for at least one year which held 41 employees. This result of study showed that career management had a strong relation to employee job motivation

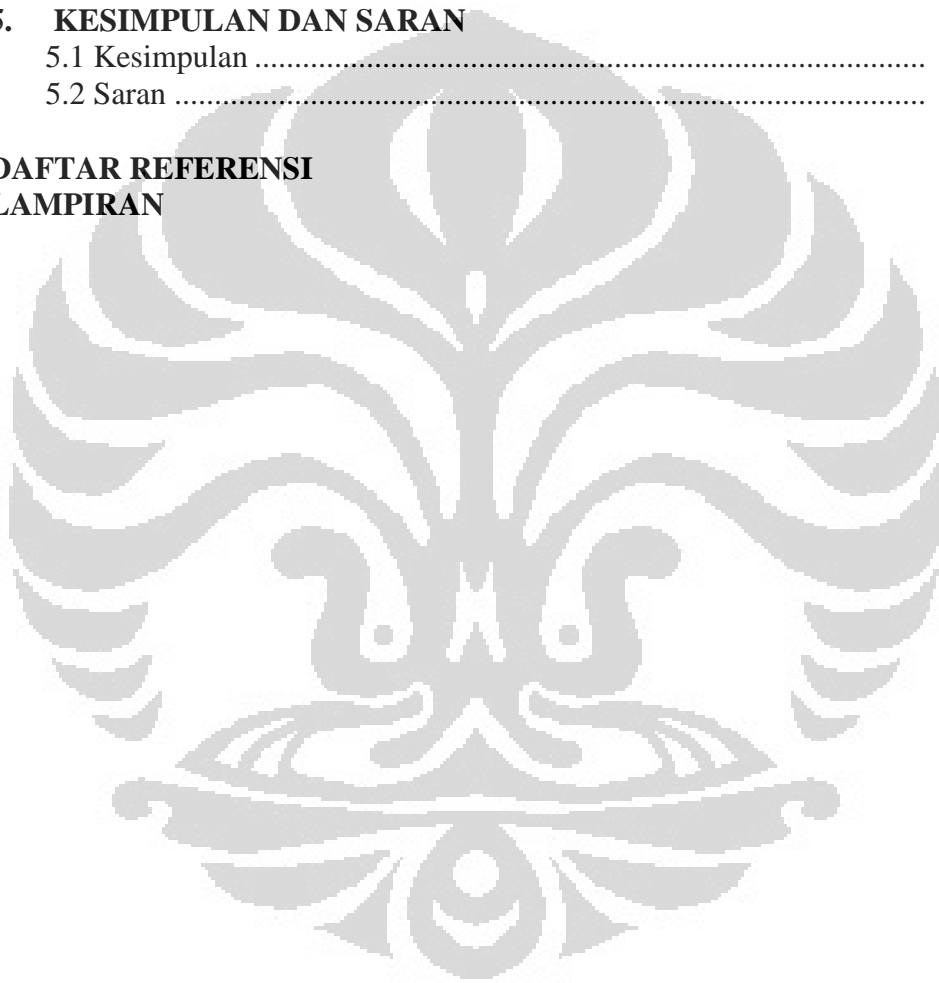
Key words:
Career Management, Job Motivation

DAFTAR ISI

HALAMAN COVER.....	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
HALAMAN PERNYATAN ORISINALITAS.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
KATA PENGANTAR.....	v
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI.....	vii
ABSTRAK.....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
1. PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah Penelitian.....	5
1.3 Tujuan Penelitian.....	5
1.4 Manfaat Penelitian.....	6
1.5 Sistematika Penulisan.....	6
2. KERANGKA TEORI	8
2.1 Tinjauan Pustaka.....	8
2.2 Kerangka Teori.....	13
2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia.....	14
2.2.2 Motivasi Kerja.....	14
2.2.3 Perencanaan Karir.....	21
2.2.3.1 Pengertian Karir.....	21
2.2.3.2 Konsep Manajemen Karir.....	23
2.2.3.3 Pengertian Perencanaan Karir.....	24
2.2.3.4 Perencanaan Karir Individu.....	26
2.2.3.5 Perencanaan Karir Organisasional.....	28
2.2.3.6 Tahapan Karir.....	31
2.2.3.7 Langkah-Langkah Penyusunan Perencanaan Karir.....	32
2.2.3.8 Pertimbangan Pertimbangan dalam Perencanaan Karir.....	34
2.2.3.9 Manfaat Perencanaan Karir.....	36
2.3 Hipotesis Penelitian.....	36
2.4 Model Analisis.....	37
2.5 Operasionalisasi Konsep.....	37
3. METODE PENELITIAN	
3.1 Pendekatan Penelitian.....	40
3.2 Jenis Penelitian.....	40
3.3 Teknik Pengumpulan Data.....	41
3.4 Populasi dan Sampel.....	42
3.5 Skala Pengukuran.....	42
3.6 Uji Validitas dan Instrumen Penelitian.....	43
3.7 Teknik Analisis Data.....	44

4. Pembahasan	
4.1 Gambaran Umum PT. Bank Indonesia (Persero) Tbk.	47
4.2 Analisis dan Pembahasan	50
4.3 Analisis Statistik Deskriptif	54
4.4 Pembahasan Data Jawaban Responden.....	58
4.4.1 Variabel Manajemen Karir	69
4.4.2 Variabel Motivasi Kerja.....	73
4.5 Perhitungan Skala Penilaian	78
4.6 Analisis Korelasi Rank Spearman	84
4.7 Uji Hipotesis.....	85
5. KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1 Kesimpulan	87
5.2 Saran	87

**DAFTAR REFERENSI
LAMPIRAN**



DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Perbandingan Tinjauan Pustaka	10
Tabel 2.2 Operasionalisasi Konsep Variabel Perencanaan Karir.....	38
Tabel 3.1 Pembagian Kelas Analisis Deskriptif Mean untuk Variabel Perencanaan Karir	48
Tabel 3.2 Pembagian Kategori.....	45
Tabel 3.3 Penggolongan Kualitas Angka Koefisien Korelasi.....	46
Tabel 4.1 Realibilitas Indikator Penelitian	51
Tabel 4.2 Validitas Indikator Penelitian.....	52
Tabel 4.3 Jawaban Responden Tentang Setiap Karyawan Diberikan Informasi Mengenai Perencanaan Karir Karyawan	59
Tabel 4.4 Jawaban Responden Tentang Setiap Karyawan diberikan kesempatan untuk dapat mengikuti jenjang karir di dalam perusahaan	59
Tabel 4.5 Jawaban Responden Tentang Perusahaan selalu memberikan informasi tentang jakur karir	61
Tabel 4.6 Jawaban Responden Tentang Konseling karir dilakukan antara atasan dengan bawahannya	62
Tabel 4.7 Jawaban Responden Tentang Adanya kemudahan dalam berkonsultasi antara atasan dengan bawahan yang mempunyai masalah dengan menentukan pilihan karir	63
Tabel 4.8 Jawaban Responden Tentang perusahaan memiliki mentor untuk membantu karyawan dalam mempersiapkan rencana karirnya dengan baik.....	63
Tabel 4.9 Jawaban Responden Tentang Penilaian kerja karyawan oleh atasan dilaksanakan secara objektif	64
Tabel 4.10 Jawaban Responden Tentang Penilaian kerja karyawan oleh atasan bertujuan untuk menentukan pilihan karir karyawan....	65
Tabel 4.11 Jawaban Responden Tentang Penilaian kerja karyawan oleh atasan dilakukan secara periodik atau berkala.....	66
Tabel 4.12 Jawaban Responden Tentang Program pelatihan (training) dilakukan untuk membantu karyawan meningkatkan kemampuan dalam rangka perencanaan karir	67
Tabel 4.13 Jawaban Responden Tentang program pelatihan dilakukan untuk membantu karyawan meningkatkan keterampilan dalam rangka perencanaan karir karyawan.....	68
Tabel 4.14 Jawaban Responden Tentang program pelatihan disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan dalam rangka perencanaan karir karyawan	69

Tabel 4.15 Jawaban Responden Tentang Responden Memiliki keinginan yang kuat untuk focus melakukan pekerjaan dengan lebih baik	70
Tabel 4.16 Jawaban Responden Tentang Responden Memiliki keinginan yang kuat untuk mengembangkan kinerjanya.....	71
Tabel 4.17 Jawaban Responden Tentang Responden Memiliki keinginan yang kuat untuk bekerja keras pada setiap kondisi kerja	72
Tabel 4.18 Jawaban Responden Tentang Responden Memiliki keinginan yang kuat untuk serius dalam bekerja	73
Tabel 4.19 Jawaban Responden Tentang Responden Memiliki kemampuan untuk memenuhi visi perusahaan	73
Tabel 4.20 Jawaban Responden Tentang Responden Memiliki keinginan untuk memenuhi misi perusahaan.....	74
Tabel 4.21 Jawaban Responden Tentang Responden Memiliki keinginan untuk memenuhi tujuan perusahaan.....	75
Tabel 4.22 Jawaban Responden Tentang Responden Tidak Gampang Menyerah ketika berada dalam tekanan pekerjaan... ..	76
Tabel 4.23 Jawaban Responden Tentang Responden Tentang Memiliki Mental yang kuat dalam menghadapi tugas yang diberikan	77
Tabel 4.24 Jawaban Responden Tentang Responden Tentang Memiliki Keuletan dalam Mengatasi Suatu Masalah	77
Tabel 4.25 Jawaban Responden Tentang Responden Tentang Kegagalan adalah bagian proses dari pembelajaran.....	78
Tabel 4.26 Skor dan Skala Penilaian Dimensi Pelayanan Informasi.....	79
Tabel 4.27 Skor dan Skala Penilaian Dimensi Konseling Karir.....	80
Tabel 4.28 Skor dan Skala Penilaian Dimensi Penilaian Prestasi.....	81
Tabel 4.29 Skor dan Skala Penilaian Dimensi Intensitas.....	82
Tabel 4.30 Skor dan Skala Penilaian Arah.....	82
Tabel 4.30 Skor dan Skala Penilaian Ketekunan.....	83

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Perbedaan individu dengan organisasi dalam mengelola karir	22
Gambar 2.2 Bagan Perencanaan Karir.....	29
Gambar 2.3 Model Analisis.....	37
Gambar 4.1 Histogram Frekuensi Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.	54
Gambar 4.2 Histogram Frekuensi Data Responden Berdasarkan Usia.....	55
Gambar 4.3 Histogram Frekuensi Data Responden Berdasarkan Pendidikan	55
Gambar 4.4 Histogram Frekuensi Data Responden Berdasarkan Status...	56
Gambar 4.5 Histogram Frekuensi Data Responden Berdasarkan Lama Bekerja.	57
Gambar 4.6 Histogram Frekuensi Data Responden Berdasarkan Jumlah Respondendi masing-masing divisi.....	57
Gambar 4.7 Daerah batas penerimaan dan penolakan hipotesis.....	86

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Setiap organisasi atau perusahaan dituntut untuk dapat melakukan peningkatan kualitas sumber daya manusianya. Hal ini dilakukan agar kinerja perusahaan secara keseluruhan dapat unggul dalam menghadapi persaingan industri, baik dalam persaingan pasar lokal maupun internasional. Khususnya dalam menghadapi perdagangan pasar bebas global pada kondisi perekonomian dunia yang penuh dengan ketidakpastian saat ini.

Perusahaan akan selalu memaksimalkan kemampuannya untuk melayani pelanggan dan permintaan pasar. Untuk memenuhi permintaan tersebut beberapa perusahaan bergantung pada orang-orang yang menjalankan hal tersebut. Pada kenyataannya di antara empat sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan yaitu mesin, biaya atau dana, bahan dan manusia. Ternyata peranan unsur manusia memegang yang paling dominan dalam membuat perusahaan menjadi lebih kompetitif untuk melebihi para pesaingnya. Saat ini manusia tidak hanya dipandang sebagai sumber daya di sebuah organisasi atau perusahaan melainkan merupakan aset penting yang berharga demi kemajuan dan perkembangan organisasi atau perusahaan itu sendiri.

Berbagai survei dan pengamatan serta isu-isu strategis SDM belakangan ini semakin sering kita dengar bahwa semakin banyak menjadi topik bahasan menarik dalam forum-forum eksekutif. Pengembangan kepemimpinan, transformasi organisasi dan budaya perusahaan, identifikasi dan pengelolaan talenta, peningkatan produktivitas dan pembelajaran, perencanaan dan penyelenggaraan program-program pelatihan telah menjadi fokus perhatian para jajaran pimpinan perusahaan. Fenomena ini merupakan gambaran yang amat mengembirakan bagi para profesional SDM. Isu SDM tidak lagi semata-mata menjadi isu SDM biasa akan tetapi telah menjadi isu strategis para eksekutif bagi pengelola bisnis dan organisasi.

Sumber daya manusia merupakan hal yang terpenting karena individu atau manusia inilah yang akan menggerakkan seluruh komponen yang berada dalam organisasi atau perusahaan. Tanpa manusia organisasi atau perusahaan tidak akan dapat berjalan. Manusia merupakan sumber daya yang mempunyai pikiran dan perasaan yang membedakannya dengan aspek-aspek lainnya. Dengan perbedaan karakter dan peran yang sangat penting maka organisasi atau perusahaan harus senantiasa mengelola faktor produksi yang dimiliki secara efektif dan efisien agar mampu menciptakan keunggulan, melalui sumber daya manusia itu sendiri dalam menciptakan produk barang ataupun jasa.

Manajemen karir yang ada dalam organisasi akan menjadi suatu kekuatan dalam upaya mendorong individu agar tumbuh dan merealisasikan potensinya secara penuh. Organisasi akan memberikan kesempatan untuk semua individu agar tumbuh dan merealisasikan potensinya secara penuh serta mengembangkan karirnya.

Individu dituntut untuk mengembangkan dan merealisasikan kompetensinya secara penuh. Organisasi akan memanfaatkan kompetensi yang dimiliki oleh individu untuk mengembangkan karirnya. Perencanaan karir adalah proses yang disengaja dimana dengan melaluinya seseorang menjadi sadar akan atribut-atribut yang berhubungan dengan karir personal dan serangkaian langkah sepanjang hidup yang akan memberikan sumbangan pada pemenuhan karir (Dessler, 1997:24).

Karir akan mendukung efektifitas individu dan organisasi dalam mencapai tujuannya. Karir membantu pencapaian tujuan perusahaan dan tujuan individu. Seorang karyawan yang sukses dengan prestasi kerja sangat baik dapat menduduki posisi jabatan yang lebih tinggi, hal ini menandakan tujuan perusahaan dan individu tercapai

Kemampuan manajemen dalam mengelola faktor produksinya secara efektif dan efisien dapat terukur dalam prestasi kerja karyawan. Akan tetapi prestasi kerja karyawan tersebut tentu dipengaruhi oleh unsur pendukung lainnya, yaitu motivasi kerja.

Setiap perusahaan selalu mengharapkan karyawannya dapat bekerja dengan baik dan berprestasi dibidangnya sesuai dengan apa yang diinginkan oleh

pihak manajemen perusahaan. Untuk mencapai hal tersebut setiap karyawan hendaknya memiliki motivasi serta loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan dimana tempatnya bekerja, dan diharapkan mampu memberikan kontribusi yang positif terhadap perusahaan guna tercapainya tujuan yang diharapkan bersama.

Organisasi atau perusahaan akan mengharapkan kinerjanya yang lebih baik dari setiap karyawannya. Sehingga mereka mempunyai motivasi yang tinggi dan loyal terhadap perusahaan.

Saat ini Perkembangan industri perbankan dalam negeri telah menunjukkan perkembangan yang menggembirakan. Data statistik perbankan tanah air yang dirilis Bank Indonesia, 15 Agustus 2011, menyebutkan bahwa total aset bank-bank umum nasional di triwulan I – 2011 naik sebesar 19,2% dibanding periode yang sama tahun 2010, menjadi Rp. 3.195,11 Triliun. Laba bersih mencapai sebesar Rp. 37,096 Triliun, meningkat 26,4% dibandingkan periode yang sama di tahun 2010 yang lalu. Demikian pula dari segi rasio-rasio keuangan. (Soepomo, 2011)

Hal tersebut ditambah dengan survey yang dilakukan oleh Nielsen yang menemukan fakta bahwa masyarakat kian percaya terhadap institusi perbankan. Hal ini ditandai oleh adanya peningkatan kepemilikan akun tabungan sebesar 32 persen dari tahun 2008 hingga kuartal 1-2012. Dengan kata lain, ada lebih dari 9,8 juta orang yang telah memiliki akun tabungan. Peningkatan kepemilikan akun tabungan di Indonesia menunjukkan tanda yang bagus bagi industri perbankan (Intana, 2012)

Berdiri sejak 1946, BNI yang dahulu dikenal sebagai Bank Negara Indonesia, merupakan bank pertama yang didirikan dan dimiliki oleh Pemerintah Indonesia. Dalam perkembangannya BNI terus bertransformasi hingga menjadi salah satu bank terbesar di Indonesia dengan visi dan misi Menjadi Bank kebanggaan nasional yang Unggul, Terkemuka dan Terdepan dalam Layanan dan Kinerja Menjadi Bank kebanggaan nasional, yang menawarkan layanan terbaik dengan harga kompetitif kepada segmen pasar korporasi, komersial dan konsumen

Namun demikian dalam rangka membangun industri perbankan di tanah air yang kuat, perbankan Indonesia masih menghadapi berbagai tantangan. Tantangan tersebut terutama berasal dari meningkatnya kebutuhan

produk dan layanan perbankan yang dibutuhkan nasabah dan persaingan yang makin ketat sehingga margin keuntungan khususnya dari pendapatan bunga makin menurun.

Pasar perbankan di dalam negeri sangat potensial sehingga banyak bank-bank asing yang juga beroperasi di Indonesia. Bank-bank lokal diasumsikan lebih mengetahui potensi pasar ini dibanding bank asing (Soepomo, 2011). Oleh karena itu BNI untuk dapat bersaing di dalam negeri adalah bagaimana untuk selalu dapat meningkatkan layanan dan berupaya meningkatkan efisiensi. Salah satu kunci pokoknya adalah peningkatan kompetensi sumber daya manusia, disamping tentunya dukungan modal dan teknologi.

Motivasi kerja sangat dibutuhkan untuk mengelola semua aspek operasional perusahaan ini sehingga para karyawan dapat melayani konsumen dan pelanggan dengan baik. Namun adanya karakteristik dan keinginan nasabah yang beraneka macam mempengaruhi motivasi kerja yang dimiliki karyawan. Padahal dengan pelayanan yang baik maka kepuasan pelanggan menjadi lebih meningkat yang mengakibatkan produktivitas kerja makin berkembang sehingga dapat meningkatkan keuntungan yang diperoleh oleh perusahaan itu sendiri.

Untuk dapat memenuhi motivasi kerja karyawan di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Utama Universitas Indonesia Depok salah satunya dengan perencanaan karir yang matang dan terprogram dengan baik, dengan adanya manajemen karir dapat mengembangkan potensi dan kemampuan yang dimilikinya di dalam perusahaan. PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Utama Universitas Indonesia Depok menyadari bahwa system dan perencanaan karir merupakan bagian penting dalam rangka mendukung sasaran strategis dan kepentingan jangka panjang perusahaan. Namun demikian manajemen karir di BNI cabang Perpustakaan Pusat Universitas Indonesia harus memberikan arah dan jalur yang spesifik, serta menjadi penyeimbang antara tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang.

1.2 Pokok Pwemasalahan

Bank BNI merupakan salah satu bank terbesar di Indonesia, hal ini menuntut seluruh karyawan agar terus mengembangkan kinerjanya secara

maksimal untuk mencapai target-target yang telah ditentukan oleh perusahaan. Dengan adanya target-target dan penilaian kerja yang dilakukan secara berkala dapat menimbulkan tekanan yang berpengaruh pada motivasi kerja karyawan. Padahal karyawan harus bisa melayani berbagai yang memiliki karakteristik dan keinginan yang berbeda-beda

Permasalahan pelayanan pelanggan erat kaitannya dengan kualitas karyawan sebagai daya dukung utama peningkatan kinerja perusahaan yang tidak pernah dipisahkan oleh produktivitas kerja yang dimilikinya. Pengetahuan dan keahlian saja belum cukup untuk memberikan kontribusi jika tidak didukung oleh produktivitas kerja yang tinggi, untuk meningkatkan produktivitas yang tinggi diperlukan pula motivasi kerja yang tinggi. Bank BNI. Untuk itu di dalam perusahaan diperlukan manajemen karir yang merupakan salah satu faktor yang memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja karyawan. Manajemen karir mendorong para karyawan untuk tumbuh dan berkembang tidak hanya secara mental intelektual tetapi juga dalam arti professional. Pertumbuhan dan perkembangan itu akhirnya bermuara pada tekad untuk menjadi yang terbaik dalam bidangnya.

Berdasarkan kondisi diatas, pokok permasalahan yang dapat ditemukan dalam penelitian ini adalah: “ Bagaimana Hubungan antara manajemen karir dengan motivasi kerja karyawan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Utama Universitas Indonesia Depok”

1.3 Tujuan dan Signifikansi Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan pokok permasalahan tersebut, maka yang menjadi tujuan penelitian dari skripsi ini adalah : “Untuk mengetahui bagaimana hubungan antara manajemen karir dengan motivasi kerja karyawan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Utama Universitas Indonesia Depok”

1.4 Manfaat Penelitian

a. Manfaat Akademis

Hasil dari penelitian ini diharapkan merupakan salah satu kontribusi dalam bidang ilmu manajemen terutama manajemen karir SDM dari sisi

akademis bagi perkembangan ilmu administrasi niaga pada umumnya dan ilmu sumber daya manusia pada khususnya. Secara akademik, penelitian ini bertujuan untuk memperkuat pembuktian teori-teori dan penemuan konsep mengenai manajemen karir dan motivasi kerja yang pernah dilakukan sebelumnya.

b. Manfaat Praktis

Hasil dari penelitian ini juga dapat memberikan masukan yang positif bagi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Utama Universitas Indonesia Depok khususnya dalam pelaksanaan manajemen karir yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dan kebutuhan karyawan, sehingga dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan motivasi karyawan.

1.5 Batasan Penelitian

Penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui hubungan antara manajemen karir dengan motivasi kerja karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor cabang utama Universitas Indonesia Depok. Pengukuran variabel manajemen karir menggunakan teori dari John Ivancevich, kemudian variabel motivasi kerja menggunakan teori dari Stephen P. Robbins. Untuk analisis data peneliti mengukur dengan skala ordinal. Penelitian ini dilakukan di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Utama Universitas Indonesia Depok. Dengan populasi seluruh karyawan tetap yang telah bekerja minimal satu tahun yang berjumlah 41 orang.

1.6 Sistematika Penulisan

BAB 1 : Pendahuluan

Dalam bab ini diuraikan mengenai gambaran umum penelitian yang terdiri dari latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, signifikansi penelitian serta sistematika penulisan skripsi.

BAB 2 : Kerangka Teori.

Bab ini menjelaskan beberapa teori yang menjadi landasan penulisan dalam melakukan penelitian, membahas mengenai konsep dan teori yang menjadi landasan berfikir dan analisa penulis.

BAB 3 : Metode Penelitian.

Bab ini membahas mengenai metode penelitian yang digunakan oleh penulis. kerangka penelitian, operasionalisasi konsep, metodologi penelitian.

BAB 4 : Analisa Data.

Bab ini akan membahas hasil penelitian secara deskriptif yang dilakukan peneliti yaitu mengenai persepsi hubungan manajemen karir dengan motivasi kerja karyawan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Utama Universitas Indonesia Depok.

BAB 5 : Simpulan dan Saran.

Pada bab ini berisi kesimpulan yang merupakan jawaban permasalahan yang dikemukakan pada bab pendahuluan serta saran-saran dari peneliti yang berkenaan dengan pembahasan yang mungkin berguna bagi perusahaan di masa yang akan datang.

BAB 2

KERANGKA TEORI

Pada bab ini akan menjelaskan tentang tinjauan pustaka dan kerangka teori yang mendukung penelitian dalam skripsi ini. Adapun uraian sebagai berikut:

2.1 Tinjauan Pustaka

Penelitian yang mengangkat tema mengenai hubungan antara manajemen karir karyawan dengan motivasi kerja karyawan pada suatu organisasi/perusahaan bukanlah sesuatu yang baru. Sebelumnya telah dilakukan penelitian-penelitian yang mengangkat variabel serupa. Karena itu, penelitian ini berupaya melakukan suatu tinjauan pustaka terhadap penelitian-penelitian terdahulu mengenai hubungan antara manajemen karir karyawan dengan motivasi kerja karyawan. Berikut merupakan penelitian serupa yang menjadi tinjauan pustaka dalam penelitian.

Peneliti yang mengambil tema yang terkait dengan perencanaan karir dan motivasi kerja karyawan adalah Ching-Hsiang liu dan Hung-Wen Lee (2010) dalam jurnalnya berjudul *The research on the relationship between achievement motivation and individual career planning* dalam penelitiannya penulis ingin mengetahui bagaimana hubungan antara motivasi berprestasi pada karyawan industri berteknologi tinggi dengan perencanaan karir individu karyawan, kemudian untuk mengetahui apakah motivasi berprestasi dapat mempengaruhi perencanaan karir individu. Penelitian ini memiliki landasan dari hipotesis berdasarkan penelitian di masa lalu, dimana motivasi berprestasi karyawan mempunyai pengaruh terhadap perencanaan karir individu. Penelitian ini dilakukan melalui melakukan survey pada karyawan di perusahaan industri berteknologi tinggi di Taiwan dengan penyebaran 500 kuesioner dan pengembalian kuesioner sebesar 373 yang memiliki tingkat efektifitas kuesioner sebesar 345. Hasil penelitian ini menunjukkan adanya hubungan koefisien antara motivasi berprestasi dan perencanaan karir individu sebesar 0.617 dan itu merupakan hubungan sempurna yang positif, yang berarti motivasi berprestasi

karyawan mempunyai hubungan yang signifikan dengan perencanaan karir individu.

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

Penelitian lainnya dilakukan oleh Murat Kayalar dan Metin Ozmutaf (2009) dalam jurnalnya berjudul *The effect of Individual career planning on job satisfaction: a comparative study on academic and administrative staff* dalam penelitiannya penulis ingin mengetahui hubungan antara perencanaan karir individu dan kepuasan kerja pada dua tipe perja pada universitas yaitu bagian akademik dan administrasi. Penelitian ini juga ingin mengetahui apakah perencanaan karir individu mempengaruhi produktivitas, motivasi, loyalitas dan variabel lainnya. Penelitian ini dilakukan pada karyawan bagian administrasi dan akademik di Ege University dan Suleyman Demirel University Turki, Total responden sebesar 176 karyawan dari kedua universitas tersebut dengan 122 karyawan akademik dan 54 karyawan administrasi. Hasil dari penelitian ini adalah perencanaan karir individu meningkatkan kepuasan kerja, perencanaan karir individu lebih berpengaruh bagi karyawan bagian akademik, karyawan akademik akan mendapatkan posisi yang lebih tinggi setelah mendapatkan gelar S3, yang

dalam hal ini sulit bagi karyawan administrasi mendapatkan promosi. Hubungan antara perencanaan karir individu mempunyai pengaruh yang tidak signifikan pada karyawan bagian administrasi

Tabel 2.1
Perbandingan Tinjauan Pustaka

No.	Penulis	Judul penelitian	Tahun	Jenis Karya Ilmiah	Tujuan	Metodologi	Hasil penelitian
1.	Ching-Hsiang liu dan Hung-Wen Lee	<i>The research on the relationship between achievement motivation and individual career planning</i>	2010	Jurnal	mengetahui bagaimana hubungan antara motivasi berprestasi dengan perencanaan karir individu karyawan pada karyawan industri berteknologi tinggi	Kuantitatif	motivasi berprestasi karyawan mempunyai hubungan yang signifikan dengan perencanaan karir individu.
2.	Wahyudin	<i>Pengaruh Perencanaan Karir Terhadap Motivasi Kerja Hakim Pengadilan Negeri Klas IA Jakarta Pusat, Pengadilan Negeri IB Sukabumi Dan Pengadilan</i>	2003	Tesis	Melihat hubungan dan pengaruh perencanaan karir dengan motivasi kerja hakim pengadilan negeri klas IA Jakarta Pusat, Pengadilan Negeri klas IIB	Kuantitatif	Hubungan anantara perencanaan karir dengan motivasi kerja hakim memiliki hubungan yang positif dan kuat

No.	Penulis	Judul penelitian	Tahun	Jenis Karya Ilmiah	Tujuan	Metodologi	Hasil penelitian
		<i>Negeri Klas II Subang</i>			Sukabumi dan Pengadilan Negeri kelas II Subang		
3.	Murat Kayalar dan Metin Ozmutaf	<i>The effect of Individual career planning on job satisfaction: a comparative study on academic and administrative staff</i>	2009	Jurnal	mengetahui hubungan antara perencanaan karir individu dan kepuasan kerja pada dua tipe perja pada universitas yaitu bagian akademik dan administrasi	Kuantitatif	perencanaan karir individu meningkatkan kepuasan kerja, perencanaan karir individu lebih berpengaruh bagi karyawan bagian akademik, karyawan akademik akan mendapatkan posisi yang lebih tinggi setelah mendapatkan gelar S3, yang dalam hal ini sulit bagi karyawan administrasi mendapatkan promosi. Hubungan antara perencanaan karir individu mempunyai

No.	Penulis	Judul penelitian	Tahun	Jenis Karya Ilmiah	Tujuan	Metodologi	Hasil penelitian
							pengaruh yang tidak signifikan pada karyawan bagian administrasi
4.	Edwin Prasetyo	Hubungan antara manajemen karir dengan motivasi kerja karyawan divisi human resource capital di PT. Telkom Indonesia	2012	Skripsi	Untuk mengetahui hubungan antara manajemen karir dengan motivasi kerja karyawan pada karyawan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Utama Universitas Indonesia Depok	Kuantitatif	(Belum ada hasil penelitian)

Sumber: Telah diolah kembali

Dari beberapa penelitian diatas ada beberapa persamaan dan perbedaan dengan penelitian yang penulis lakukan. Persamaannya yaitu tema penelitiannya mengenai perencanaan career (*career planning*) dan sama-sama menggunakan pendekatan kuantitatif. Adapun perbedaan dengan penelitian yang penulis lakukan yaitu penelitian dilakukan pada objek penelitian yang berbeda, teori penghubung dan indikator yang digunakan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui

hubungan antara manajemen karir dengan motivasi kerja pada karyawan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Utama Universitas Indonesia Depok.

2.2 Kerangka Teori

Bagian ini berisi konsep yang dianggap relevan untuk mendukung penelitian ini. Konsep-konsep tersebut sebagai berikut:

2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Keberadaan tenaga kerja sebagai salah satu faktor produksi sangat penting artinya bagi organisasi. Dalam perkembangannya, organisasi akan menghadapi permasalahan tenaga kerja yang semakin kompleks, dengan demikian pengelolaan sumber daya manusia harus dilakukan secara profesional oleh departemen tersendiri dalam suatu organisasi, yaitu *Human Resource Department*. SDM sebagai salah satu unsur penunjang organisasi, dapat diartikan sebagai manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi (disebut personil, tenaga kerja, pekerja/karyawan); atau potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya; atau potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal non-material dalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata secara fisik dan nonfisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi (Nawawi, 2008: 13) Oleh karena itu peran manajemen sumber daya manusia dalam organisasi tidak kecil, bahkan sebagai sentral pengelola maupun penyedia SDM bagi departemen lainnya.

Manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi dan SDM, atau dengan kata lain, secara lugas MSDM dapat diartikan sebagai kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan SDM dalam upaya mencapai tujuan individual maupun organisasional (Gomes, 2003: 4). Sedangkan T. Hani Handoko (2000:4) dalam bukunya yang berjudul "Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia," mendeskripsikan pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia adalah

penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi.

Dari uraian-uraian yang dikemukakan sejumlah pakar tersebut, dapat ditarik pokok-pokok mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia secara universal adalah daya manusia yang berhubungan dengan integrasi sehingga menjadikan semua anggota organisasi terlibat untuk mencapai tujuan. Untuk mencapai tujuan tersebut perlu dilakukannya penilaian kinerja secara berkala sebagai evaluasi dari pencapaian perusahaan.

2.2.2 Motivasi Kerja

Sondang P. Siagian (1999:7). memberikan pengertian motivasi sebagai "Keseluruhan proses pemberian motif bekerja pada bawahan sedemikian rupa, sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan". Pengertian yang diberikan Siagian lebih bersifat ekstrinsik karena dorongan yang muncul pada diri seseorang itu dirangsang oleh faktor luar, bukan murni dari dalam diri.

Kekuatan motivasi merupakan suatu dorongan untuk mempengaruhi seseorang, mengontrol dan merubah situasi. Kekuatan motivasi seseorang diharapkan dapat menciptakan suatu pengaruh untuk meningkatkan kinerja mereka. Kebutuhan dasar manusia yang membuat orang terdorong untuk melakukan suatu pekerjaan adalah : 1) Motivasi berprestasi (*Achievement motivation*) yaitu suatu dorongan untuk mengatasi tantangan untuk maju dan berkembang menuju pencapaian tujuan. 2) Motivasi berafiliasi (*Affiliation motivation*) yaitu dorongan untuk melakukan hubungan dengan orang lain secara efektif atas dasar sosial, 3) Motivasi dengan kekuasaan (*Power motivation*) yaitu dorongan untuk mempengaruhi orang, mengendalikan dan merubah situasi. Hal ini didukung oleh penelitian McClelland's yang terfokus pada dorongan-dorongan motivasi yaitu untuk mendapatkan penghargaan (*achievement*), untuk berafiliasi (*affiliation*), dan untuk kekuasaan (*power*).

Lebih lanjut McClelland mengemukakan untuk ciri orang yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi antara lain: 1) Memiliki tingkat tanggung jawab pribadi yang tinggi, 2) Berani mengambil dan memikul risiko, 3) Memiliki tujuan yang realistis, 4) Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuan, 5) Memanfaatkan umpan balik yang nyata pada semua

kegiatan yang dilakukan, 6) Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah di programkan. Dikutip dari Hafizurrahcman (2007), yang juga mengutip pernyataan dari Michael Armstrong dalam buku yang berjudul Manajemen Sumber Daya Manusia, lebih lanjut diuraikan bahwa motivasi memiliki dua bentuk dasar: Pertama, motivasi buatan (extrinsic), yaitu segala hal yang dilakukan terhadap orang untuk memotivasi mereka. Kedua, motivasi hakiki (intrinsic), yaitu faktor-faktor dari dalam diri seseorang yang mempengaruhi orang untuk berperilaku/untuk bergerak ke arah tertentu. Kenyataannya, bentuk motivasi tersebut saling berkaitan erat, artinya pengaruh yang datang dari luar akan mempengaruhi motivasi yang datang dari dalam diri seseorang. Motivasi adalah sesuatu yang kompleks. Untuk memotivasi secara efektif diperlukan: Memahami proses dasar motivasi, mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi, mengetahui bahwa motivasi bukan hanya dapat dicapai dengan menciptakan perasaan puas, dan memahami bahwa disamping semua faktor di atas, ada hubungan yang kompleks antara motivasi dan prestasi kerja.

Istilah motif atau dalam bahasa Inggrisnya *motive* berasal dari perkataan *motion* yang bersumber pada perkataan bahasa Latin *movere* yang berarti bergerak. Jadi motif adalah daya gerak yang mencakup dorongan, alasan dan kemauan yang timbul dari dalam diri seseorang yang menyebabkan ia berbuat sesuatu (Effendy, 1989:105).

Dari pengertian di atas, maka motif itu bersifat intrinsik dalam motivasi, karena dorongan atau daya gerak itu muncul dari dalam diri seseorang, tanpa adanya perangsang atau insentif. Motif yang bersifat intrinsik merupakan kemampuan seseorang untuk melakukan kegiatan, yang dipengaruhi oleh beberapa hal, diantaranya yaitu pendidikan, pengalaman serta sifat-sifat pribadi yang dimiliki seseorang. Di dalam organisasi formal, adanya motif yang berasal dari dalam diri pegawai membawa konsekuensi bagi pimpinan untuk dapat mendorong pegawai tersebut untuk lebih meningkatkan kinerjanya, diantaranya melalui pemberian reward dan penyediaan berbagai sarana dan prasarana kerja yang sesuai dengan pegawai tersebut.

Untuk dapat menumbuhkan motivasi kerja yang positif di dalam diri pegawai, berdasarkan gagasan Herzberg, maka seorang pemimpin harus sungguh-

sungguh memberikan perhatian pada faktor-faktor sebagai berikut (Manullang, 1987:152-153) :

1. *Achievement* (keberhasilan pelaksanaan)

Agar seorang bawahan dapat berhasil melaksanakan pekerjaannya, maka pimpinan harus memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mencapai hasil. Pimpinan juga harus memberi semangat kepada bawahan agar bawahan dapat mengerjakan sesuatu yang dianggapnya tidak dikuasainya. Apabila ia berhasil melakukan hal tersebut, maka pimpinan harus menyatakan keberhasilannya itu.

2. *Recognition* (pengakuan)

Adanya pengakuan dari pimpinan atas keberhasilan bawahan melakukan suatu pekerjaan. Pengakuan tersebut dapat dilakukan melalui berbagai cara, misalnya dengan menyatakan keberhasilannya langsung di tempat kerjanya, memberikan surat penghargaan, hadiah berupa uang tunai, medali, kenaikan pangkat atau promosi.

3. *The Work it self* (pekerjaan itu sendiri)

Pimpinan membuat usaha-usaha yang nyata dan meyakinkan, sehingga bawahan mengerti akan pentingnya pekerjaan yang dilakukannya. Untuk itu harus dihindarkan kebosanan yang mungkin muncul dalam pekerjaan serta penempatan pegawai yang sesuai dengan bidangnya.

4. *Responsibilities* (tanggung jawab)

Untuk dapat menumbuhkan sikap tanggung jawab terhadap bawahan, maka pimpinan harus menghindari pengawasan yang ketat, dengan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk bekerja sendiri sepanjang pekerjaan itu memungkinkan dan menumbuhkan partisipasi. Penerapan partisipasi akan membuat bawahan terlibat dalam perencanaan dan pelaksanaan pekerjaan.

5. *Advancement* (pengembangan)

Pengembangan dapat menjadi motivator yang kuat bagi bawahan. Pimpinan dapat memulainya dengan memberi bawahan suatu pekerjaan yang lebih bertanggung jawab. Apabila hal ini sudah dilakukan, pimpinan dapat memberikan rekomendasi tentang bawahan

yang siap untuk pengembangan, untuk menaikkan pangkatnya atau untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan lebih lanjut.

2.2.2.1 Teori hierarki kebutuhan Maslow

Teori ini menyiratkan manusia bekerja dimotivasi oleh kebutuhan yang sesuai dengan waktu, keadaan serta pengalamannya. Tenaga kerja termotivasi oleh kebutuhan yang belum terpenuhi dimana tingkat kebutuhan yang lebih tinggi muncul setelah tingkatan sebelumnya. Masing-masing tingkatan kebutuhan tersebut, tidak lain : kebutuhan fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan, perwujudan diri.

1. Kebutuhan Fisik (*Physiological Needs*).

Pada saat ini kebutuhan tersebut merupakan kebutuhan yang paling kuat dan mendasar diantara yang lain. Dalam hal ini seseorang sangat membutuhkan oksigen untuk bernapas, air untuk diminum, makanan, papan, sandang, buang hajat kecil maupun besar, seks, dan fasilitas-fasilitas yang dapat berguna untuk kelangsungan hidupnya, merupakan contoh kebutuhan fisiologis.

2. Kebutuhan Akan Rasa Aman dan Tenteram (*Safety Needs*).

Sebenarnya tidak bisa dipungkiri, pada awalnya mayoritas dari aktivitas kehidupan manusia ini adalah untuk memenuhi kebutuhan fisik ini. Segera setelah kebutuhan dasar terpenuhi, orang mulai „cari-cari“. Kebutuhan level kedua, yakni kebutuhan akan rasa aman dan kepastian (*safety and security needs*) muncul dan memainkan peranan dalam bentuk mencari tempat perlindungan, membangun *privacy individual* (kebebasan individu), mengusahakan keterjaminan finansial melalui asuransi atau dana pensiun, dan sebagainya.

3. Kebutuhan Untuk Dicintai dan Disayangi (*Belongingness Needs*).

Ketika kebutuhan fisik akan makan, papan, sandang berikut kebutuhan keamanan telah terpenuhi, maka seseorang beralih ke kebutuhan berikutnya yakni kebutuhan untuk dicintai dan disayangi (*love and belonging needs*). Dalam hal ini seseorang mencari dan menginginkan sebuah persahabatan, menjadi bagian dari sebuah kelompok, dan yang

lebih bersifat pribadi seperti mencari kekasih atau memiliki anak, itu adalah pengaruh dari munculnya kebutuhan ini setelah kebutuhan dasar dan rasa aman terpenuhi.

4. Kebutuhan Harga Diri Secara Penuh (*Esteem Needs*).

Level keempat dalam hirarki adalah kebutuhan akan penghargaan atau pengakuan (*esteem needs*). Maslow membagi level ini lebih lanjut menjadi dua tipe, yakni tipe bawah dan tipe atas. Tipe bawah meliputi kebutuhan akan penghargaan dari orang lain, status, perhatian, reputasi, kebanggaan diri, dan kemashyuran. Tipe atas terdiri atas penghargaan oleh diri sendiri, kebebasan, kecakapan, keterampilan, dan kemampuan khusus (spesialisasi). Apa yang membedakan kedua tipe adalah sumber dari rasa harga diri yang diperoleh. Pada *self esteem* tipe bawah, rasa harga diri dan pengakuan diberikan oleh orang lain. Akibatnya rasa harga diri hanya muncul selama orang lain mengatakan demikian, dan hilang saat orang mengabaikannya. Situasi tersebut tidak akan terjadi pada *self esteem* tipe atas. Pada tingkat ini perasaan berharga diperoleh secara mandiri dan tidak tergantung kepada penilaian orang lain.

5. Kebutuhan Aktualisasi Diri (*Self Actualization Needs*).

Ketika kebutuhan akan penghargaan ini telah terpenuhi, maka kebutuhan lainnya yang sekarang menduduki tingkat teratas adalah aktualisasi diri. Inilah puncak sekaligus fokus perhatian Maslow dalam mengamati hirarki kebutuhan. Terdapat beberapa istilah untuk menggambarkan level ini, antara lain *growth motivation*, *being needs*, dan *self actualization*.

2.2.2.2 Teori Motivation-Hygiene Herzberg's

Teori ini dikemukakan oleh Fredrik Herberg yang dikutip oleh Robbins (2007: 227-229), mengembangkan teori motivasi dua faktor kepuasan. Teori yang dikembangkannya dikenal dengan "Model Dua Faktor" dari motivasi, yaitu faktor motivasional (*Motivator factors*) dan pemeliharaan (*hygiene factors*). Menurut teori ini yang dimaksud faktor motivasional adalah hal-hal yang mendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik, yang berarti bersumber dalam diri seseorang, sedangkan yang dimaksud dengan faktor hygiene atau pemeliharaan adalah

faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan seseorang.

Faktor-faktor hygiene atau pemeliharaan mencakup antara lain status seseorang dalam organisasi, hubungan seorang individu dengan atasannya, hubungan seseorang dengan rekan-rekan sekerjanya, teknik penyeliaan yang diterapkan oleh para penyelia, kebijakan organisasi, sistem administrasi dalam organisasi, kondisi kerja dan sistem imbalan yang berlaku.

Sebaliknya, Motivator factors, adalah segala sesuatu yang berhubungan dengan achievement (prestasi), proses mencapai suatu prestasi, dan kesempatan untuk mengembangkan diri secara psikologis. Dalam berbagai organisasi faktor ini dapat berupa jenis atau nilai suatu pekerjaan bagi si pekerja tersebut, tanggung jawab, pengakuan atas hasil kerja, atau pun prestasi yang dapat diraih oleh si pekerja. Menurut Herzberg faktor ini lebih dapat memotivasi individu jika kebutuhan ini dapat dipenuhi. Teori kepuasan ini mendasarkan pendekatannya atas faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu yang menyebabkannya bertindak serta berperilaku dengan cara tertentu. Teori ini memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri orang yang menguatkan, mengarahkan, mendukung, dan menghentikan perilakunya. Teori ini mencoba menjawab pertanyaan kebutuhan apa yang memuaskan seseorang dan apa yang mendorong semangat bekerja seseorang. Hal yang memotivasi semangat kerja seseorang adalah untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasan baik materiil maupun non materiil yang diperolehnya sebagai imbalan atau balas jasa dari jasa yang diberikannya kepada perusahaan. Bila kompensasi materiil dan non materiil yang diterimanya semakin memuaskan, maka semangat.

2.2.2.3 Teori Mc Gregor

Teori ini dikemukakan oleh Douglas McGregor yang dikutip oleh Robbins (2007: 225-226) terkenal dengan teori X dan teori Y. Teori X memberikan petunjuk manajer harus memberikan pengawasan yang ketat, tugas-tugas yang jelas, dan menetapkan imbalan atau hukuman. Hal tersebut, karena manusia lebih suka diawasi daripada bebas, segan bertanggung jawab, malas dan ingin aman saja, motivasi utamanya memperoleh uang dan takut sanksi. Sebaliknya teori Y

mengarahkan manajer mesti terbuka dan mendorong inisiatif kompetensi tenaga kerja. Teori Y berasumsi manusia suka kerja, sebab bekerja tidak lain aktifitas alami. Pengawasan sendiri bersifat esensial. Dengan demikian, teori X kurang baik dan teori Y adalah baik.

yang mau untuk berpengaruh terhadap orang lain, cepat tanggap terhadap masalah, aktif menjalankan kebijakan organisasi, senang membantu orang dengan mengesankan dan selalu menjaga prestasi, reputasi serta posisinya.

Berdasarkan analisis teori yang telah diuraikan di atas, maka yang dimaksud dengan motivasi kerja adalah dorongan yang berasal dari dalam dan luar individu untuk melaksanakan pekerjaan dalam mencapai tujuan suatu organisasi dengan indikator dorongan untuk mencapai keberhasilan dalam pekerjaan, dorongan untuk mendapatkan penghargaan atas pekerjaan, dorongan untuk dapat bertanggung jawab dalam tugas, dorongan untuk berani mengambil resiko, dan dorongan untuk mendapatkan insentif.

2.2.2.4 Teori Motivasi Kerja Robbins

Robbins (2007: 222) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang account untuk intensitas (*intensity*) individu, arah (*direction*), dan ketahanan (*persistence*) usaha untuk mencapai tujuan. Sementara motivasi umum bersangkutan dengan upaya ke arah tujuan apa pun. Dalam hal ini, Robbins akan mempersempit fokus untuk tujuan organisasi dalam rangka mencerminkan minat dalam perilaku kerja yang terkait.

Tiga elemen kunci tersebut adalah *intensity*, *direction*, dan *persistence*. *Intensity* berkaitan dengan seberapa keras seseorang berusaha. Ini adalah elemen yang menjadi fokus pada saat orang berbicara tentang motivasi. Namun, *intensity* tinggi tidak mungkin mengarah pada hasil kinerja pekerjaan yang menguntungkan kecuali usaha yang disalurkan dalam arah (*direction*) yang menguntungkan organisasi. Oleh karena itu, dalam hal ini perlu mempertimbangkan kualitas usaha serta *intensity*-nya. Upaya yang diarahkan dan konsisten dengan tujuan organisasi ini adalah jenis usaha yang harus dilakukan. Jadi, *direction* diartikan dengan sejauh mana usaha yang dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi. Kemudian lahirlah indikator

persistence. Ini adalah ukuran dari berapa lama seseorang dapat mempertahankan usaha mereka. Individu akan termotivasi dengan tugas yang cukup lama untuk mencapai tujuan mereka.

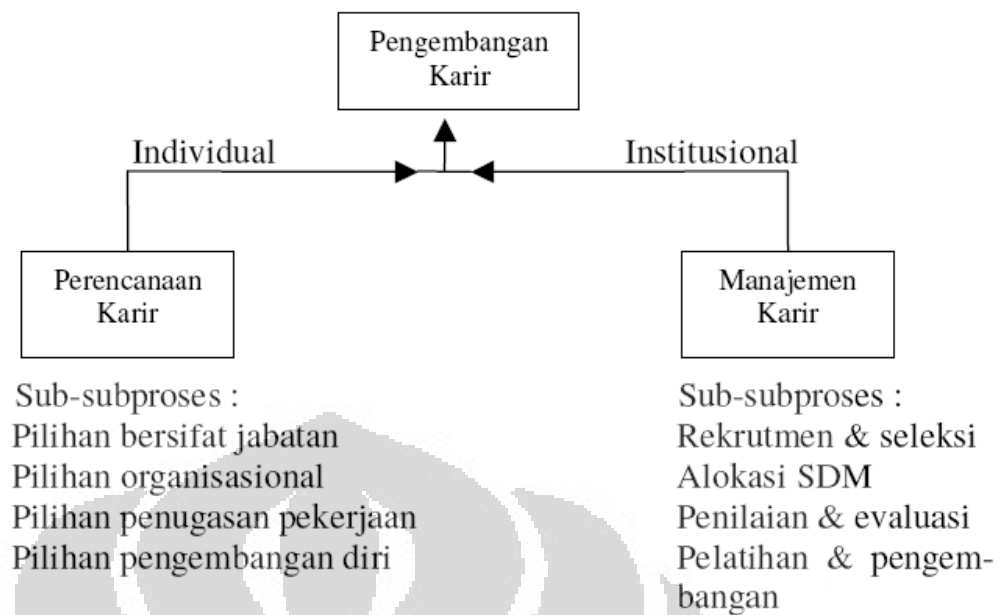
2.2.3 Manajemen Karir

2.2.3.1 Pengertian Karir

Menurut Irianto (2001:94), pengertian karir meliputi elemen-elemen obyektif dan subyektif. Elemen obyektif berkenaan dengan kebijakan-kebijakan pekerjaan atau posisi jabatan yang ditentukan organisasi, sedangkan elemen subyektif menunjuk pada kemampuan seseorang dalam mengelola karir dengan mengubah lingkungan obyektif (misalnya dengan mengubah pekerjaan/jabatan) atau memodifikasi persepsi subyektif tentang suatu situasi (misalnya dengan mengubah harapan)

Simamora (2001:504) berpendapat bahwa kata karir dapat dipandang dari beberapa perspektif yang berbeda, yaitu dari perspektif yang obyektif dan subyektif. Dipandang dari perspektif yang subyektif, karir merupakan urutan posisi yang diduduki oleh seseorang selama hidupnya, sedangkan dari perspektif yang obyektif, karir merupakan perubahan-perubahan nilai, sikap, dan motivasi yang terjadi karena seseorang menjadi semakin tua. Kedua perspektif tersebut terfokus pada individu yang menganggap bahwa setiap individu memiliki beberapa tingkat pengendalian terhadap nasibnya sehingga individu tersebut dapat memanipulasi peluang untuk memaksimalkan keberhasilan dan kepuasan yang berasal dari karirnya.

Menurut Simamora (2001 : 504), terdapat tanggung jawab yang berbeda antara individu/pegawai dan organisasi dalam mengelola karir, seperti terlihat pada gambar dibawah ini:



Gambar 2.1 Perbedaan individu dengan organisasi dalam mengelola karir

Menurut McKenna dan Beech (1995:209) manajemen karir melengkapi pengembangan manajemen dan berhubungan dengan perencanaan dan pembentukan jalan yang diambil para karyawan dalam meniti karir di dalam organisasi. Hal ini biasanya terjadi pada staf manajerial, walaupun tidak selalu begitu; dan menyesuaikan dengan kebutuhan organisasi akan manajer dan preferensi karyawan akan pengembangan. Asumsi yang menggarisbawahi manajemen karir adalah bahwa dalam konteks suksesi manajemen, organisasi perlu siap memberikan orang-orang yang mampu dengan pelatihan, tuntutan dan dorongan agar mereka bias mengisi potensi mereka

Menurut Dessler (2008:145) menyatakan bahwa karir adalah serangkaian posisi yang berhubungan dengan kerja, entah dibayar atau tidak, yang membantu seseorang bertumbuh dengan keterampilan, keberhasilan dan pemenuhan kerja.

Sedangkan menurut T. Hani Handoko (2000) menjelaskan pengertian karir yakni :

1. Dalam pengertian sempit “karir adalah semua pekerjaan atau (jabatan) yang dipunyai atau dipegang selama kehidupan kerja seseorang.
2. Dalam pengertian yang cukup luas karir diungkapkan sebagai berikut:

- a. Karir sebagai suatu urutan promosi atau pemindahan (transfer) lateral ke jabatan-jabatan yang lebih menurut tanggung jawab atau ke lokasi-lokasi yang lebih baik dalam atau menyilang hirarki hubungan kerja selama kehidupan kerja seseorang.
- b. Karir sebagai petunjuk pekerjaan-pekerjaan yang membentuk suatu pola kemajuan yang sistematis dan jelas.
- c. Karir sebagai sejarah pekerjaan seseorang atau serangkaian posisi yang dipegang selama kehidupan kerja. Dalam konteks ini, semua orang dalam sejarah kerja mereka disebut mempunyai karir.

Pengertian karir yang dikutip diatas, secara umum dapat disimpulkan bahwa karir adalah suatu kondisi yang menunjukkan perkembangan para karyawan secara individual dalam jenjang jabatan/kepangkatan yang dapat dicapai selama masa kerja dalam suatu organisasi. Meskipun karir masing-masing orang adalah unik, adakalanya sama dalam bentuk tugas, akan tetapi berbeda bila dilihat dari proses perolehan akibat pola yang diterapkan setiap individu selalu berbeda. Akan tetapi, dapat dipahami bahwa jenjang karir yang dipacu seseorang selalu diketahui tujuan jelas. Tanpa perencanaan yang matang dan tanpa menyadari sasaran yang jelas tentunya karir akan mengalami kegagalan.

Secara luas, manajemen karir meliputi seluruh kegiatan yang berkenaan dengan pekerjaan pegawai. Kegiatan ini dimulai dari proses rekrutmen pegawai, penempatan pegawai, pengembangan pegawai, dan berakhir pada pemberhentian pegawai.

2.2.3.2. Konsep Manajemen Karir

Menurut Dessler (2008 : 45) kegiatan personalia seperti penyaringan, pelatihan, dan penilaian berfungsi untuk dua peran dasar dalam organisasi, yaitu :

- (a) Peran pertama, peran tradisional adalah menstafkan organisasi mengisi posisi-posisinya dengan karyawan yang mempunyai minat, kemampuan dan keterampilan yang memenuhi syarat;
- (b) Peran kedua adalah memastikan bahwa minat jangka panjang dari karyawan dilindungi oleh organisasi dan bahwa karyawan didorong untuk bertumbuh dan merealisasikan potensinya secara penuh.

Anggapan dasar yang melandasi peran ini adalah bahwa majikan memiliki suatu

kewajiban untuk memanfaatkan kemampuan karyawan secara penuh dan memberikan kepada semua karyawan suatu kesempatan untuk bertumbuh dan merealisasikan potensinya secara penuh serta berhasil dalam mengembangkan karirnya.

Menurut Simamora (2001 : 504) manajemen karir (*career management*) adalah proses dimana organisasi memilih, menilai, menugaskan, dan mengembangkan para pegawainya guna menyediakan suatu kumpulan orang-orang yang berbobot untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan di masa yang akan datang.

Dari kedua teori di atas dapat disimpulkan, manajemen karir meliputi seluruh kegiatan yang berkenaan dengan pekerjaan pegawai. Kegiatan ini dimulai dari proses rekrutmen pegawai, penempatan pegawai yang sesuai dengan minat serta kompetensinya, pengembangan pegawai, dan berakhir pada pemberhentian pegawai.

2.2.3.3 Pengertian Perencanaan Karir

Perencanaan karir adalah salah satu fungsi manajemen karir. Perencanaan karir adalah perencanaan yang dilakukan baik oleh individu pegawai maupun oleh organisasi berkenaan dengan karir pegawai, terutama mengenai persiapan yang harus dipenuhi oleh seseorang pegawai untuk mencapai tujuan karir tertentu. Yang perlu digarisbawahi, perencanaan karir pegawai harus dilakukan oleh kedua belah pihak yaitu pegawai yang bersangkutan dan organisasi. Jika tidak, maka perencanaan karir pegawai tidak akan menghasilkan rencana yang baik dan realistis.

Menurut Simamora (2001 : 504), perencanaan karir (*career planning*) adalah suatu proses dimana individu dapat mengidentifikasi dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan-tujuan karirnya. Perencanaan karir melibatkan pengidentifikasian tujuan-tujuan yang berkaitan dengan karir dan penyusunan rencana-rencana untuk mencapai tujuan tersebut. Manajemen karir (*career management*) adalah proses dimana organisasi memilih, menilai, menugaskan, dan mengembangkan para pegawainya guna menyediakan suatu

kumpulan orang-orang yang berbobot untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan di masa yang akan datang.

Melalui perencanaan karir, setiap individu mengevaluasi kemampuan dan minatnya sendiri, mempertimbangkan kesempatan karir alternative, menyusun tujuan karir, dan merencanakan aktivitas-aktivitas pengembangan praktis. Fokus utama dalam perencanaan karir haruslah sesuai antara tujuan pribadi dan kesempatan-kesempatan yang secara realistis tersedia (mondy, 2008:362).

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

1. Jalur Karir

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

2. Tujuan Karir

Tujuan atau sasaran karir adalah posisi atau jabatan tertentu yang dapat dicapai oleh seorang pegawai bila yang bersangkutan memenuhi semua syarat dari kualifikasi yang dibutuhkan untuk melaksanakan jabatan tersebut. Yang penting dicatat, tujuan atau sasaran karir tidak otomatis tercapai bila seorang pegawai memenuhi syarat yang harus dipenuhi. Untuk

menduduki jabatan tertentu, seringkali harus memenuhi syarat-syarat diluar kekuasannya, misalnya ada tidaknya lowongan jabatan tersebut, keputusan dan preferensi pimpinan, adanya akndidat lain yang sama kualitasnya, dan sebagainya.

3. Konseling Karir

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

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

2.2.3.4. Perencanaan Karir Individu (individual Career Planning)

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

Menurut Simamora (2001:519), individu merencanakan karir guna meningkatkan status dan kompensasi, memastikan keselamatan pekerjaan, dan

mempertahankan kemampuan dalam pasar tenaga kerja yang berubah. Disisi lain, organisasi mendorong manajemen karir individu karena menginginkan:

1. Mengembangkan dan mempromosikan karyawan dari dalam perusahaan;
2. Mengurangi kekurangan tenaga berbakat yang dapat dipromosikan;
3. Menyatakan minat pada karyawan;
4. Meningkatkan produktivitas;
5. Mengurangi *turnover* karyawan;
6. Memungkinkan manajer untuk menyatakan minat pribadi terhadap bawahannya;
7. Menciptakan citra rekrutmen yang positif.

Simamora (2001:519) juga mengatakan bahwa kepribadian seseorang (termasuk nilai-nilai, motivasi, dan kebutuhan) merupakan hal yang penting dalam menentukan pilihan karirnya. Keenam jenis orientasi pribadi tersebut adalah:

1. Orientasi realistik

Individu tipe ini akan tertarik dengan karir yang melibatkan aktivitas fisik yang menuntut keahlian, kekuatan, dan koordinasi. Beberapa contoh: pertanian, kehutanan, dan agrikultur.

2. Orientasi investigatif

Individu tipe ini akan tertarik dengan karir yang melibatkan aktivitas-aktivitas kognitif (berpikir, berorganisasi, pemahaman) daripada yang afektif (perasaan, acting, dan emosional). Beberapa contoh: biolog, ahli kimia, dosen.

3. Orientasi sosial

Individu tipe ini akan tertarik dengan karir yang melibatkan aktivitas-aktivitas antarpribadi ketimbang fisik atau intelektual. Contohnya: psikolog klinis dan pekerja social.

4. Orientasi konvensional

Individu tipe ini akan tertarik dengan karir yang melibatkan aktivitas terstruktur dan teratur. Contohnya: akuntan dan bankir.

5. Orientas perusahaan

Individu tipe ini akan terpicat dengan karir yang melibatkan aktivitas-aktivitas verbal yang ditujukan untuk mempengaruhi orang lain. Contohnya: manajer, pengacara, dan humas

6. Orientasi artistik

Individu tipe ini akan terpicat dengan karir yang melibatkan aktivitas-aktivitas ekspresi diri, kreasi artistik, ekspresi emosi, dan individualistic. Beberapa contoh: artis, musisi, pekerja periklanan.

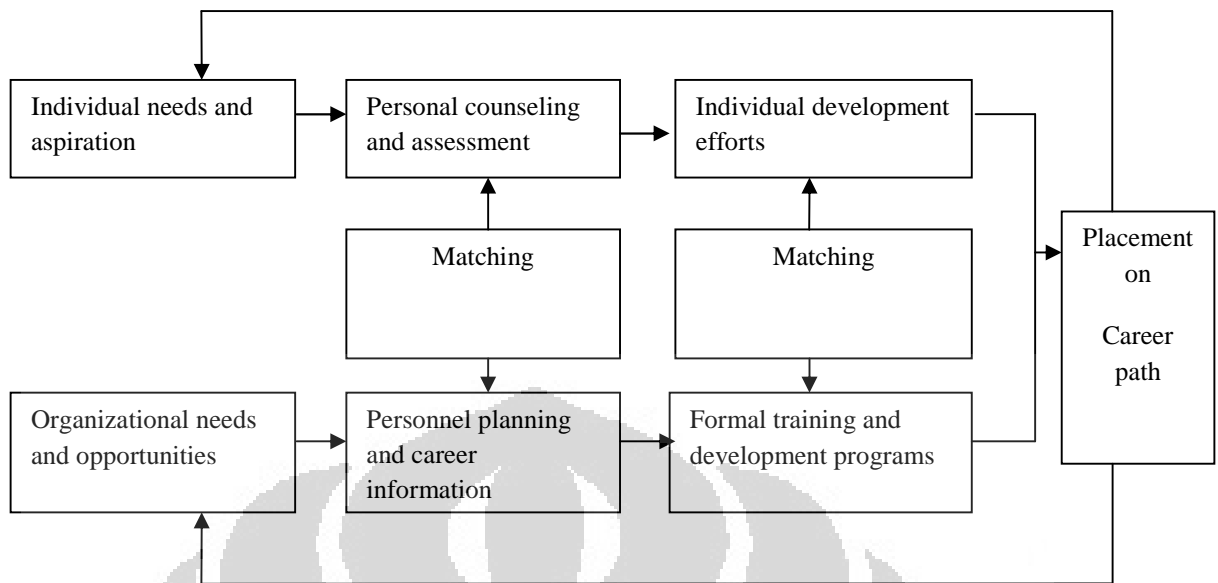
Sebagian besar individu mempunyai lebih dari satu orientasi pribadi. Semakin mirip dan cocok orientasi-orientasi pribadi tersebut, maka semakin kecil terjadi konflik internal dalam diri individu untuk menentukan pilihan karir.

Menurut Simamora (2001) Perencanaan karir oleh individu meliputi:

1. Penilaian diri (self-assessment) untuk menentukan kekuatan kelemahan, tujuan, aspirasi, preferensi, kebutuhan, ataupun jangkauan karirnya (career anchor).
2. Penilaian pasar tenaga kerja untuk menentukan tipe kesempatan yang tersedia baik di dalam maupun di luar organisasi
3. Penyusunan tujuan karir berdasarkan evaluasi diri.
4. Pencocokan kesempatan terhadap kebutuhan dan tujuan serta pengembangan strategi karir.
5. Perencanaan transisi karir.

2.2.3.5 Perencanaan Karir Organisasional (*organisasional Career Planning*)

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



Gambar 2.1 Bagan Manajemen Karir

Sumber : Ivancevich (2001 :443)

Dalam gambar 2.1, Ivancevich menjelaskan bahwa setiap individu harus mengenali diri sendiri serta menegluarkan aspirasi kemampuannya melalui konseling, mengikuti pelatihan dan perkembangan yang diperlukan untuk jenjang karir individu. Sedangkan organisasi harus mengetahui kebutuhan dan memberikan kesempatan melalui perencanaan tenaga kerja organisasi yang memberikan informasi karir dan pelatihan kepada karyawannya.

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

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

1. *Effective Development of Available Talent.*

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

2. *Self-appraisal opportunities for employees considering new or nontraditional career paths.*

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

3. *Development of career paths that cut across divisions and geographic locations.*

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

4. *A demonstration of tangible commitment EEO (Equal Employment Opportunity) and affirmative action.*

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

5. *Satisfaction of employees' specific development needs.*

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

6. *Improvement of performance.*

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

7. *Increased employee loyalty and motivation, leading to decreased turnover.*

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

8. *A method determining training and development needs.*

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

2.2.3.6 Tahapan Karir

Menurut Gibson (2000) tahapan karir merupakan urutan teratur dari rangkaian pengalaman dan aktivitas yang berbeda yang berkaitan dengan semua karir. Orang-orang umumnya bergerak melalui empat tahap karir yang berbeda yaitu :

1. Tahap penempatan (Establishment) terjadi pada permulaan karir.
2. Tahap kemajuan (Advancement) adalah periode bergerak dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain, baik di dalam maupun di luar organisasi.
3. Tahap pemeliharaan (Maintenance) terjadi jika individu telah mencapai batas kemajuan dan berkonsentrasi pada pekerjaan yang dilakukannya.
4. Tahap kemunduran (Withdrawal), tahap pada suatu titik sebelum individu pensiun yang sesungguhnya.

Lama waktu berlangsungnya tahapan ini bervariasi di antara orang-orang, tetapi pada umumnya setiap orang melewati semua tahap tersebut.

Suatu perencanaan karir merupakan bagian yang sangat penting bahkan ikut menentukan dinamika organisasi, dalam rangka manajemen sumber daya manusia. Maka, ruang lingkup perencanaan karir mencakup hal-hal sebagai berikut:

1. Perencanaan jenjang jabatan/pangkat individu karyawan/anggota organisasi. Dalam perencanaan jenjang jabatan/pangkat tersebut perlu diperhatikan faktor-faktor yang menentukan sebagai berikut: sifat tugas, beban tugas, tanggung jawab yang dipikul pejabat yang bersangkutan. Ini berarti semakin tinggi jabatan/pangkat seseorang dalam suatu organisasi semakin kompleks sifat tugasnya dan berat pula tanggung jawab yang dipikulnya.
2. Perencanaan tujuan-tujuan organisasi. Suatu organisasi apapun bentuknya mutlak harus memiliki tujuan yang jelas. Perumusan tujuan yang jelas harus didasarkan pada pengamatan perencanaan yang cermat dan mantap. Sebab menurut Susilo Martoyo (1996) dari tujuan organisasi itulah akan dapat ditentukan: besar kecilnya misi organisasi, berat ringannya tugas pekerjaan, spesifikasi pekerjaan yang bagaimana yang perlu dirumuskan, berapa jenis kelompok pekerjaan yang perlu disusun, kuantitas dan kualitas personil yang bagaimana diperlukan dalam berbagai jenis struktur abatan dalam organisasi yang bersangkutan dan sebagainya.

Dengan demikian, tujuan-tujuan organisasi mulai dari tingkat teratas sampai dengan tingkat eselon-eselon dibawahnya akan menentukan jalur karir anggota organisasi yang bersangkutan. Disinilah intelektual maupun kepribadian kepemimpinannya akan diuji untuk dapat meniti jenjang karir tersebut.

2.2.3.7. Langkah-Langkah Penyusunan Karir

Setelah memenuhi prasyarat-prasyarat yang telah diperlukan dalam penyusunan karir, maka perlu diperhatikan langkah-langkah berikut dalam penyusunan menurut Mutiara S. Panggabean (2004) yaitu:

1. Menilai Diri Sendiri
2. Menetapkan Tujuan Karir
3. Menyiapkan Rencana-Rencana
4. Melaksanakan Rencana-Rencana

Sejalan dengan pendapat diatas, John Soeprianto (1984:15) mengemukakan bahwa dalam penyusunan karir perlu diperhatikan hal-hal sebagai berikut.

1) Jabatan Pokok dan Jabatan Penunjang

Dengan jabatan pokok dimaksudkan adalah jabatan yang tugas dan fungsinya adalah menunjang langsung tercapainya sasaran pokok organisasi. Sedangkan yang dimaksud dengan jabatan penunjang adalah jabatan yang fungsi dan tugas-tugasnya menunjang atau membantu tercapainya sasaran pokok organisasi atau perusahaan. Penempatan personil kedua jabatan tersebut perlu didasarkan pula pada latar belakang pendidikan dan atau pengalaman yang sesuai.

1. Pola Jalur Karir Bertahap

Yaitu suatu pola yang menunjukkan urutan berjenjang dan bertahap dari jabatan-jabatan dalam struktur organisasi yang membentuk karir seseorang. Urutan jabatan yang berjenjang dan bertahap itulah yang harus ditempuh oleh seseorang karyawan atau anggota organisasi dalam meniti karirnya. Dari sinilah sangat diperhatikan latar belakang pendidikan dan pengalaman tugas dari masing-masing.

2. Jabatan Struktural

Pada dasarnya adalah jabatan atau jenjang jabatan yang diperuntukkan bagi mereka yang diarahkan ke jenjang yang paling tinggi dalam organisasi. Dengan demikian bagi "orang baru" atau "karyawan baru" harus melalui program orientasi dahulu dan diberi pengalaman pada jabatan-jabatan staf yang bersifat struktural. Oleh karena itu untuk jabatan-jabatan struktural sangat diperlukan kematangan psikologis disamping kematangan kemampuan pribadi masing-masing.

3. Tenggang Waktu

Kurun waktu jabatan seseorang atau masa jabatan seseorang dalam suatu organisasi sebaiknya ditentukan secara tegas dan tepat, sekaligus hal tersebut akan memberikan efek psikologis yang positif terhadap pemangku jabatan yang bersangkutan. Semua ini harus diperhatikan dalam penyusunan perencanaan karir.

2.2.3.8 Pertimbangan-Pertimbangan dalam Manajemen Karir

Dalam proses perencanaan karir perlu dipertimbangkan beberapa hal, khususnya yang menyangkut masa jabatan ataupun pemindahan seseorang yang berpengaruh pada jenjang karirnya yaitu menurut Susilo Martoyo (1996), pertimbangan-pertimbangan tersebut antara lain:

1. Singkatnya Jabatan

Apabila seseorang memangku jabatan belum cukup singkat sedikit banyak akan mengakibatkan hal-hal yang kurang baik, yaitu:

- a. Pada umumnya belum mengenal dan menghayati pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya selama jabatan tersebut.
- b. Program kerja yang mungkin sudah ditetapkan belum sempat diselesaikan dengan tuntas dan bulat.
- c. Belum sampai bulat penghayatannya pada jabatan yang dipangku, sudah harus menyiapkan diri memahami jabatan baru.
- d. Secara psikologis menimbulkan pertanyaan yang tidak mudah dijawab apa yang menjadi penyebabnya.

2. Terlalu Lama Masa Jabatan

Masa jabatan seseorang yang terlalu lama dalam suatu organisasi juga merupakan gejala yang tidak sehat. Akibat-akibat yang mungkin timbul antara lain :

- a. Hinggapnya rasa bosan karena pekerjaan-pekerjaan yang sama dalam masa yang lama sehingga kurang bervariasi.
- b. Sikap pasif dan apatis serta mundurnya motivasi serta inisiatif dalam bekerja.
- c. Menumpulnya kreativitas seseorang karena tidak adanya tantangan yang berarti
- d. Menimbulkan iklim bekerja yang statis dan tidak mudah diubah dan menutup kemungkinan pejabat baru dari generasi penerusnya.

3. Keinginan Pindah Jabatan

Harapan untuk dipindahkan dari jabatan lama ke jabatan baru selalu ada dalam pikiran para karyawan atau anggota suatu

organisasi. Berbagai penyebab keinginan dari harapan tersebut antara lain sebagai berikut:

- a. Seseorang terlalu lama menjabat suatu jabatan yang terpencil atau daerah terpencil sehingga dirasakan tidak mudah mengembangkan diri. Rasa kurang tepat pada jabatan yang dijabat atau diemban karena tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan, pengalaman dan keinginan.
- b. Merasa bahwa jabatan yang sekarang sekedar sebagai batu loncatan untuk meniti karir lebih lanjut.
- c. Merasa bahwa jabatan yang sekarang sekedar sebagai batu loncatan untuk meniti karir lebih lanjut.

Kemudian pendapat serupa dikemukakan Sondang P Siagian (1999:35) yang menyatakan agar dapat menentukan jalur karir, tujuan karir serta pengembangan karir yang dapat mereka tempuh, para pegawai atau yang bersangkutan perlu mempertimbangkan lima faktor yaitu: *Pertama*, Perlakuan yang adil dalam berkarir, yaitu apabila kriteria promosi didasarkan pertimbangan-pertimbangan yang objektif, rasional dan diketahui secara luas dikalangan pegawai. *Kedua*, Kepedulian para atasan langsung. Salah satu bentuknya yaitu kepedulian itu adalah memberikan umpan balik kepada para pegawai tentang pelaksanaan tugas masing-masing sehingga para pegawai tersebut mengetahui potensi yang perlu dikembangkan dan kelemahan yang perlu diatasi. *Ketiga*, Informasi berbagai peluang promosi, karena pada umumnya pegawai mengharapkan bahwa mereka dapat mengakses informasi tentang berbagai peluang untuk dipromosikan. *Keempat*, Minat untuk dipromosikan, dan pendekatan yang tepat digunakan untuk menumbuhkan minat para pekerja untuk mengembangkan karir ialah pendekatan yang fleksibel dan proaktif atau kata lain sangat individualistis sifatnya. *Kelima*, Tingkat kepuasan, dalam konteks karir asumsi kepuasan tidak selalu berarti keberhasilan mencapai posisi tinggi dalam organisasi melainkan dapat pula berarti bersedia menerima kenyataan bahwa karena berbagai faktor pembatas yang dihadapi seseorang, pekerja puas apabila dapat mencapai tingkat tertentu dalam karirnya meskipun tidak layak anak tangga karir yang berhasil dinaikinya.

2.2.3.9. Manfaat Manajemen Karir

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

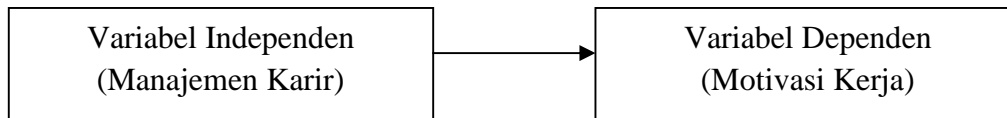
2.3 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan proposisi yang akan diuji keberlakuannya, atau merupakan suatu jawaban sementara atas pertanyaan penelitian (Prasetyo, 2005: 76). Hipotesa yang akan diuji dalam penelitian ini adalah:

- Ho : Tidak terdapat hubungan antara manajemen karir dengan motivasi kerja karyawan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Utama Universitas Indonesia Depok
- Ha : Terdapat Hubungan antara manajemen karir dengan motivasi kerja karyawan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Utama Universitas Indonesia Depok

2.4. Model Analisis

Model Analisis yang digunakan dalam penelitian ini menggambarkan suatu hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen. Variabel yang terdapat dalam penelitian ini adalah perencanaan karir dan motivasi kerja. Variabel independen yang akan diteliti adalah perencanaan karir karyawan, sedangkan variabel dependen yang dipengaruhi adalah motivasi kerja. Hubungan kedua variabel digambarkan sebagai berikut ini:



Sumber: data olahan peneliti

Gambar 2.2
Model Analisis

Berdasarkan sifatnya, hubungan perencanaan karir dan motivasi kerja karyawan merupakan hubungan yang bersifat asimetris. Hubungan asimetris adalah hubungan yang menyatakan bahwa suatu variabel akan menyebabkan atau mempengaruhi variabel lainnya, tetapi tidak berlaku sebaliknya (Prasetyo, Jannah, 2005:80)

2.5. Operasionalisasi Konsep

Operasionalisasi konsep adalah unsur yang memberitahukan bagaimana caranya mengukur suatu variabel (Gomes, 2007: 29). Secara definisi, konsep merupakan abstraksi yang dibentuk dengan menggeneralisasikan hal-hal yang khusus. Konsep tidak dapat diteliti atau diukur begitu saja tanpa batasan yang jelas. Untuk kegunaan penelitian maka konsep perlu diartikan dan dioperasionalkan terlebih dahulu untuk dapat dibaca dan dilihat. Konsep yang digunakan dalam penelitian ini memiliki variabel yang kemudian diturunkan ke dalam dimensi yang akan diukur indikator-indikatornya.

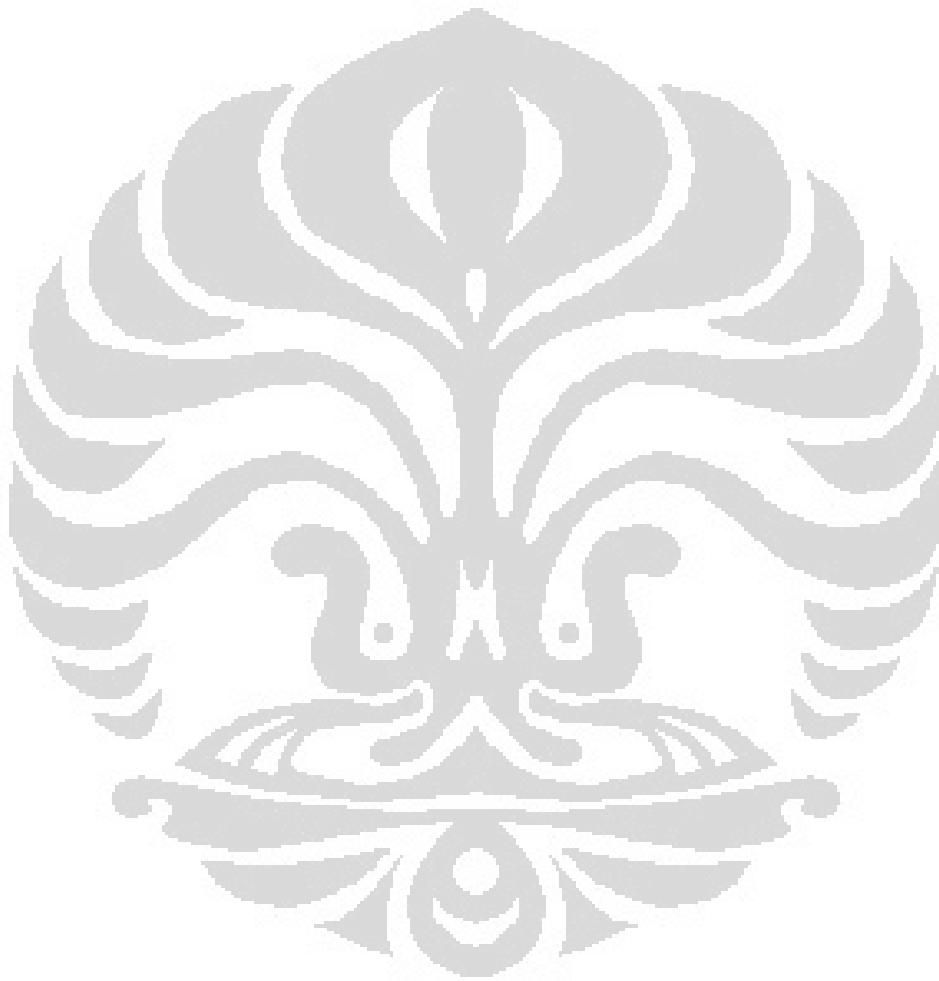
1. Dari variabel manajemen karir dimensi yang muncul adalah pelayanan informasi, konseling karir, penilaian prestasi, dan program pelatihan.
2. Dari variabel dependen yaitu motivasi kerja dimensi yang muncul adalah *insensity*, *directions*, dan *persistency*. Agar variabel tersebut dapat diukur maka perlu dibuat operasionalisasi secara konseptual seperti pada tabel dibawah ini:

Tabel 2.2
Operasionalisasi Konsep Variabel Perencanaan Karir dan Motivasi Kerja

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
Manajemen Karir	Pelayanan Informasi dan pelayanan personalia	<ul style="list-style-type: none"> • Yang jelas dan terbuka • Kesempatan setiap karyawan mengikuti jenjang karir • Penyediaan informasi tentang alur karir 	Ordinal
	Konseling Karir	<ul style="list-style-type: none"> • Adanya konselor secara formal • Konseling antara atasan dan bawahan. • Kemudahan berkonsultasi • Tersedianya mentor 	Ordinal
	Penilaian prestasi (<i>Performance Appraisal</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Objektif • Menentukan karir • Dilakukan secara periodic 	Ordinal
	Program pelatihan (<i>training</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan kemampuan • Meningkatkan keterampilan • Disesuaikan dengan kebutuhan 	Ordinal
Motivasi	Intensity (Intensitas)	<ul style="list-style-type: none"> • Fokus pada pekerjaan • Keinginan keras untuk berinovasi • Bekerja Keras Keseriusan dalam bekerja 	Ordinal
	Directions (Arah)	<ul style="list-style-type: none"> • Memenuhi visi perusahaan • Memenuhi misi perusahaan • Memenuhi tujuan perusahaan 	Ordinal
	Persistence (Ketekunan)	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak gampang menyerah 	Ordinal

		<ul style="list-style-type: none">• Mental yang kuat• Keuletan dalam mengatasi suatu masalah• Berusaha bangkit dari kegagalan	
--	--	---	--

Sumber: Robbins (2007:222) dan Ivancevich (2001 :443)



BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif yang mengacu pada teori yang ada mengenai manajemen karir dan motivasi kerja. Pendekatan kuantitatif adalah bagaimana cara melihat dan mempelajari suatu gejala atau realitas sosial yang kesemuanya didasari pada asumsi dasar dari ilmu sosial (Prasetyo dan Jannah, 2008: 25).

Pendekatan kuantitatif dilakukan dengan mengumpulkan dan mengolah data untuk mencari fakta yang akurat serta interpretasi yang tepat dan sistematis mengenai hubungan manajemen karir dengan motivasi kerja.

3.2 Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini diklasifikasikan berdasarkan tujuan penelitian, manfaat penelitian, dimensi waktu penelitian, dan teknik pengumpulan data.

3.2.1 Berdasarkan Tujuan Penelitian

Penelitian ini bersifat eksplanasi yaitu penelitian yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta hubungan antara satu variabel dengan variabel yang lain (Sugiyono, 2005). Jadi penelitian ini dengan mengadakan studi lapangan pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Utama Universitas Indonesia Depok untuk menerangkan dan menjelaskan keadaan subjek/objek penelitian pada saat dilakukannya penelitian berdasarkan fakta-fakta yang tampak, dalam hal ini hubungan antara manajemen karir dengan motivasi kerja karyawan

3.2.2 Berdasarkan Manfaat Penelitian

Berdasarkan manfaat, penelitian ini termasuk dalam penelitian murni karena berorientasi pada ilmu pengetahuan dan akademis. Penelitian dilakukan untuk kepuasan akademis dan tidak memiliki implikasi langsung untuk menyelesaikan suatu masalah (Prasetyo dan Lina M. Jannah, 2005).

3.2. 3 Berdasarkan Dimensi Waktu

Berdasarkan dimensi waktu, penelitian ini termasuk penelitian *Cross Sectional*. Penelitian Cross-Sectional yaitu penelitian yang dilakukan dalam satu waktu tertentu (Prasetyo dan Jannah, 2008: 45), yaitu pada saat melaksanakan praktek penelitian di lapangan. Penelitian ini dijadwalkan akan dilakukan pada bulan Juni 2012.

3.2.4 Berdasarkan Teknik Pengumpulan Data

Teknik Pengumpulan data yang digunakan peneliti adalah *survey* dengan cara menyebarkan kuesioner untuk mendapatkan data primer serta pengumpulan data maupun arsip yang terkait dengan bahan penelitian sebagai data sekunder.

3. 3 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah teknik pengumpulan data kuantitatif. Pengumpulan data kuantitatif ini menghasilkan data bersifat terstruktur, sehingga periset dapat melakukan proses pengkuantitatifan data, yaitu mengubah data semula menjadi data berwujud angka (Istijanto, 2010: 42). Dari segi pengumpulan data kuantitatif tersebut, peneliti berusaha membagi kedalam dua jenis data yakni:

3. 3.1 Data Primer

Data primer adalah data yang dikumpulkan peneliti secara langsung melalui obyek penelitian, yaitu dengan mengadakan *survey* langsung ke perusahaan tempat penelitian diadakan. Data primer dalam penelitian ini di dapatkan dengan *survey*. Metode *survey* dilakukan dengan menyebarkan kuesioner yakni suatu cara pengumpulan data dengan menyebarkan daftar pertanyaan kepada responden (yang telah ditentukan) (Umar, 2003: 46). Dalam penelitian ini objek penelitian yang menjadi responden adalah karyawan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Utama Universitas Indonesia Depok

3. 3.2 Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang sudah dikumpulkan oleh pihak lain, dapat berupa jurnal penelitian terdahulu, studi kasus, buku-buku, makalah dan artikel yang berhubungan dengan topik yang dibahas dalam penelitian ini. Pengumpulan

data (informasi) dilakukan di perpustakaan/tempatlainnya dimana tersimpan buku-buku serta sumber data lainnya. Data sekunderlainnya yaitu data perusahaan berupa *Company Profile* dan struktur organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Utama Universitas Indonesia Depok dan arsip yang berkaitan dengan penelitian baik yang di dapat langsung dari perusahaan maupun internet.

3. 4 PopulasidanSampel

Populasi didefinisikan sebagai keseluruhan gejala/satuanyang ingin diteliti (Prasetyo dan Jannah, 2008: 119). Maka populasi pada penelitian ini adalah karyawan tetap berstatus aktif yang telah bekerja minimal satu tahun pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Utama Universitas Indonesia Depok sebanyak 41 orang

Sampel adalah bagian dari populasi yang akan diteliti yang dianggap sebagai suatu pendugaan terhadap populasi (Bailey, 1982). Teknik penarikan sampel adalah cara-cara untuk memperkecil kekeliruan dari sampel ke populasi. Dikarenakan jumlah karyawan di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Utama Universitas Indonesia Depok tidaklah begitu besar, maka pemilihan sampel dalam penelitian ini ditentukan secara *total sampling* dengan cara menggunakan seluruh sampel yang memenuhi syarat dan ketentuan. Dalam metode ini setiap elemen populasi tidak mempunyai kesempatan yang sama untuk memenuhi syarat atau kriteria tertentu dari penelitian, tetapi hanya elemen populasi yang memenuhi syarat atau kriteria tertentu dari penelitian saja yang bisa digunakan sebagai sampel dalam penelitian. Populasi yang akan diteliti sebanyak 41 orang.

Penelitianini dilakukan di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Utama Universitas Indonesia Depok Gedung Perpustakaan Pusat Universitas Indonesia Depok.

3.5 Skala Pengukuran

Keseluruhan indikator variabel Manajemen Karir dalam penelitian ini

diadopsi dari teori Ivancevich(2001) dan keseluruhan indikator variabel motivasi kerja diadopsi dari teori Robbins (20077). Kedua variabel ini diukur dengan menggunakan skala ordinal dengan rentang lima kategori jawaban. Skala ordinal dinyatakan bukan dalam bentuk angka, melainkan dibuat berbentuk ranking dan umumnya menggunakan skala likert untuk menggambarkan tingkat kesetujuan terhadap setiap indikator dalam pertanyaan kuesioner penelitian.

- Angka 1 : Sangat Tidak Setuju
- Angka 2 : Tidak Setuju
- Angka 3 : Ragu-ragu
- Angka 4 : Setuju
- Angka 5 : Sangat Setuju

3.6 Uji Validitas dan Reabilitas Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian sebelumnya harus diuji terlebih dahulu agar penggunaannya memiliki validitas dan realibilitas yang dapat diandalkan. Yang dimaksud dengan validitas adalah seberapa baik konstruk penelitian didefinisikan oleh variabel pengukuran yang digunakan. Tujuannya adalah agar pertanyaan yang diajukan dapat dipahami oleh responden dan apakah item-item pernyataan yang ada dapat mengukur variabel yang tepat.

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Imam Ghozali, 2005). Pengukuran validitas dilakukan dengan melakukan uji *corrected item-total correlation* untuk menguji validitas internal setiap item pernyataan kuesioner yang disusun dalam bentuk skala.

Selanjutnya setelah *item* dinyatakan valid maka dilakukan uji reliabilitas. Suatu variabel dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Pengukuran reliabilitas dengan SPSS menggunakan *Cronbach Alpha*. Reliabilitas yang tinggi memberikan dasar bagi tingkat keyakinan bahwa masing-masing indikator bersifat konsisten dalam pengukurannya.

3. 7 Teknik Pengolahan dan Analisis Data

Analisis data adalah proses lanjutan dari proses pengolahan data untuk melihat bagaimana menginterpretasikan data, kemudian menganalisis data dari hasil yang sudah ada pada tahap hasil pengolahan data (Prasetyo, 2005: 182). Dalam penelitian ini, teknik analisis yang digunakan ialah teknik analisis kuantitatif karena data yang dikumpulkan berjumlah besar, dan mudah diklasifikasikan ke dalam kategori-kategori.

Setelah peneliti memperoleh data yang diinginkan melalui survey lapangan, maka tahapan selanjutnya adalah menganalisis data tersebut. Analisis dilakukan peneliti dengan bantuan software Statistical Program for Social Science versi 17.0 atau lebih dikenal dengan SPSS. Metode analisis yang digunakan adalah metode analisis deskriptif untuk mendapatkan informasi mengenai gambaran jawaban responden. Pembahasan statistik deskriptif per variabel akan dilakukan menggunakan *modus*. Dalam penelitian ini, analisis deskriptif dengan modus akan digunakan untuk menyatakan fenomena yang paling banyak terjadi atau paling banyak terdapat di lingkungan ukuran (Sudjana, 1996)

Selanjutnya dilakukan analisis data frekuensi dengan teknik rentang skala. Analisis data yang berbentuk frekuensi banyak dilakukan dalam penelitian sumber daya manusia, yang mana data didapat dari hasil pengisian kuesioner yang lebih banyak berskala nominal atau ordinal karena data banyak berisi perihal tanggapan-tanggapan atas suatu obyek (Umar, 2002). Pengkategorian persepsi responden dibentuk berdasarkan nilai indeks tertinggi dan nilai indeks terendah dari jawaban responden. Nilai indeks didapat dari hasil perkalian bobot nilai jawaban tertinggi dan terendah dikalikan banyaknya indikator yang digunakan. Pada kedua nilai indeks tersebut, peneliti membentuk 5 (lima) kategori persepsi pegawai berdasarkan rentang skala yang ada. Rentang skala (Rs) didapatkan dengan rumus, sebagai berikut (Umar, 2002):

$$Rs = \frac{n(m-1)}{m}$$

dimana: n = jumlah sampel

m = jumlah alternatif jawaban tiap item

Sehingga akan didapatkan:

1. Rentang skala tiap kategori:

$$R_s = \frac{41(5-1)}{5} = 32,8$$

2. Skor:

Skor terendah = jumlah sampel x bobot terendah = $41 \times 1 = 41$

Skor tertinggi = jumlah sampel x bobot tertinggi = $41 \times 5 = 205$

3. Skala penilaian tiap kategori:

Berikut ini adalah pembagian kategori dari sangat tidak baik sampai dengan sangat baik:

Tabel 3.2 Pembagian Kategori

Kategori	Batasan
Sangat tidak baik	$41 < x \leq 73,8$
Tidak baik	$73,8 < x \leq 106,6$
Kurang baik	$106,6 < x \leq 139,4$
Baik	$139,4 < x \leq 172,2$
Sangat baik	$172,2 < x \leq 205$

Hal ini dilakukan untuk memudahkan peneliti menginterpretasikan jawaban responden. Pemberian batas kelas dalam kategori baru bertujuan untuk memudahkan peneliti memutuskan pengkategorisasian.

Setelah melakukan analisis maka selanjutnya struktur model akan diuji menggunakan Uji korelasi *Rank Spearman*. Pengujian ini digunakan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antara dua variabel, yaitu variabel independen adalah menejemen karir, sedangkan variabel dependennya adalah motivasi kerja

Tabel 3.3 Penggolongan Kualitas Angka Koefisien Korelasi

R	Interpretasi
1	Korelasi sempurna
0,9 – 0,99	Korelasi yang sangat kuat
0,7 – 0,9	Korelasi yang kuat
0,5 – 0,7	Korelasi yang cukup kuat
0,3 – 0,5	Korelasi yang lemah
0,1 – 0,3	Korelasi yang sangat lemah
0 – 0,1	Hampir tidak ada korelasi

Sumber :Supranto, 2004

Untuk menguji hipotesis penelitian, akan dilihat berdasarkan nilai probabilitas. Nilai probabilitas akan dilihat dari nilai signifikansi. Batasan nilai signifikansi yang menjadi dasar dari jawaban hipotesis penelitian adalah .05. nilai signifikansi di atas 0.05 yang menyebabkan hipotesis ditolak. Apabila nilai signifikansi berada di bawah 0.05, hal ini mengindikasikan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima. Sedangkan apabila nilai signifikansi berada di atas 0.05, hal ini mengindikasikan bahwa H_0 diterima dan H_a ditolak.

BAB 4

PEMBAHASAN

4.1 Gambaran umum PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.

4.1.1 Sejarah PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.

Berdiri sejak 1946, BNI yang dahulu dikenal sebagai Bank Negara Indonesia, merupakan bank pertama yang didirikan dan dimiliki oleh Pemerintah Indonesia. Bank Negara Indonesia mulai mengedarkan alat pembayaran resmi pertama yang dikeluarkan Pemerintah Indonesia, yakni ORI atau Oeang Republik Indonesia, pada malam menjelang tanggal 30 Oktober 1946, hanya beberapa bulan sejak pembentukannya. Hingga kini, tanggal tersebut diperingati sebagai Hari Keuangan Nasional, sementara hari pendiriannya yang jatuh pada tanggal 5 Juli ditetapkan sebagai Hari Bank Nasional.

Menyusul penunjukan De Javasche Bank yang merupakan warisan dari Pemerintah Belanda sebagai Bank Sentral pada tahun 1949, Pemerintah membatasi peranan Bank Negara Indonesia sebagai bank sirkulasi atau bank sentral. Bank Negara Indonesia lalu ditetapkan sebagai bank pembangunan, dan kemudian diberikan hak untuk bertindak sebagai bank devisa, dengan akses langsung untuk transaksi luar negeri. Sehubungan dengan penambahan modal pada tahun 1955, status Bank Negara Indonesia diubah menjadi bank komersial milik pemerintah. Perubahan ini melandasi pelayanan yang lebih baik dan tuas bagi sektor usaha nasional.

Sejalan dengan keputusan penggunaan tahun pendirian sebagai bagian dari identitas perusahaan, nama Bank Negara Indonesia 1946 resmi digunakan mulai akhir tahun 1968. Perubahan ini menjadikan Bank Negara Indonesia lebih dikenal sebagai “BNI 46”. Penggunaan nama panggilan yang lebih mudah diingat - “Bank BNI” - ditetapkan bersamaan dengan perubahan identitas perusahaan tahun 1988. Tahun 1992, status hukum dan nama BNI berubah menjadi PT Bank Negara Indonesia (Persero), sementara keputusan untuk menjadi perusahaan publik diwujudkan melalui penawaran saham perdana di pasar modal pada tahun 1996.

Kemampuan BNI untuk beradaptasi terhadap perubahan dan kemajuan lingkungan, sosial-budaya serta teknologi dicerminkan melalui penyempurnaan identitas perusahaan yang berkelanjutan dari masa ke masa. Hal ini juga menegaskan dedikasi dan komitmen BNI terhadap perbaikan kualitas kinerja secara terus-menerus. Pada tahun 2004, identitas perusahaan yang diperbaharui mulai digunakan untuk menggambarkan prospek masa depan yang lebih baik, setelah keberhasilan mengarungi masa-masa yang sulit. Sebutan “Bank BNI” dipersingkat menjadi “BNI”, sedangkan tahun pendirian - “46” - digunakan dalam logo perusahaan untuk meneguhkan kebanggaan sebagai bank nasional pertama yang lahir pada era Negara Kesatuan Republik Indonesia. Berangkat dari semangat perjuangan yang berakar pada sejarahnya, BNI bertekad untuk memberikan pelayanan yang terbaik bagi negeri, serta senantiasa menjadi kebanggaan negara.

4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

1. Visi BNI

Menjadi Bank kebanggaan nasional yang Unggul, Terkemuka dan Terdepan dalam Layanan dan Kinerja.

Pernyataan Visi

Menjadi Bank kebanggaan nasional, yang menawarkan layanan terbaik dengan harga kompetitif kepada segmen pasar korporasi, komersial dan consumer.

2. Misi BNI

- a. Memberikan layanan prima dan solusi yang bernilai tambah kepada seluruh nasabah, dan selaku mitra pilihan utama (the bank choice).
- b. Meningkatkan nilai investasi yang unggul bagi investor.
- c. Menciptakan kondisi terbaik sebagai tempat kebanggaan untuk berkarya dan berprestasi.
- d. Meningkatkan kepedulian dan tanggung jawab terhadap lingkungan dan sosial.
- e. Menjadi acuan pelaksanaan kepatuhan dan tata kelola perusahaan yang baik.

3. Values

Kenyamanan dan Kepuasan

4. Filosofi Logo Baru

a. Identitas Baru BNI - Dasar Pembuatan Desain

Identitas baru BNI merupakan hasil desain ulang untuk menciptakan suatu identitas yang tampak lebih segar, lebih modern, dinamis, serta menggambarkan posisi dan arah organisasi yang baru. Identitas tersebut merupakan ekspresi brand baru yang tersusun dari simbol “46” dan kata “BNI” yang selanjutnya dikombinasikan dalam suatu bentuk logo baru BNI.

b. Huruf BNI

Huruf “BNI” dibuat dalam warna turquoise baru, untuk mencerminkan kekuatan, otoritas, kekokohan, keunikan dan citra yang lebih modern. Huruf tersebut dibuat secara khusus untuk menghasilkan struktur yang orisinal dan unik.

c. Simbol “46”

Angka 46 merupakan simbolisasi tanggal kelahiran BNI, sekaligus mencerminkan warisan sebagai bank pertama di Indonesia. Dalam logo ini, angka “46” diletakkan secara diagonal menembus kotak berwarna jingga untuk menggambarkan BNI baru yang modern.

d. Palet Warna

Palet warna korporat telah didesain ulang, namun tetap mempertahankan warna korporat yang lama, yakni turquoise dan jingga. Warna turquoise yang digunakan pada logo baru ini lebih gelap, kuat mencerminkan citra yang lebih stabil dan kokoh. Warna jingga yang baru lebih cerah dan kuat, mencerminkan citra lebih percaya diri dan segar. Logo “46” dan “BNI” mencerminkan tampilan yang modern dan dinamis. Sedangkan penggunaan warna korporat baru memperkuat identitas tersebut. Hal ini akan membantu BNI melakukan diferensiasi di pasar perbankan melalui identitas yang unik, segar dan modern.

4.2 Analisis dan Pembahasan

Pada bab ini akan dipaparkan hasil temuan lapangan yang diperoleh melalui metode survei dengan instrumen kuesioner. Analisis ini menggunakan alat bantu software SPSS (*Statistical Package for Social Science*) 17.0 untuk menghasilkan interpretasi data. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 41 responden yang merupakan karyawan operasional PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Utama Universitas Indonesia Depok cabang perpus pusat ui. Karena seluruh kuesioner yang disebar kembali dengan lengkap sejumlah 41 kuesioner, dengan demikian dinyatakan jumlah sampel untuk setiap unit analisis pada table distribusi frekuensi adalah sebanyak 41 responden (n=41).

4.2.1 Uji Instrumentasi

Agar variabel-variabel penelitian ini dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah, maka perlu dilakukan uji instrumentasi. Uji instrumentasi yang akan dilakukan pada penelitian ini adalah menguji reliabilitas dan validitas atas kuesioner yang akan dijadikan alat ukur. Jumlah sampel untuk uji instrumentasi sebanyak 20 responden.

4.2.1.1 Uji Reliabilitas

Reliabilitas merupakan ukuran konsistensi internal dari indikator yang menunjukkan tingkatan dimana indikator menghasilkan kontrak laten (*the common latent/unobserved construct*). Reliabilitas yang tinggi memberikan dasar bagi tingkat keyakinan bahwa masing-masing indikator bersifat konsisten dalam pengukurannya. Nilai batas reliabilitas dengan menggunakan *Cronbach's Alpha* yang biasanya diterima adalah 0,600 (Malhotra, 2004).

Rumus untuk menghitung koefisien reliabilitas instrument dengan menggunakan *Cronbach Alpha* adalah sebagai berikut:

$$r = \left[\frac{k}{(k-1)} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right]$$

Keterangan:

r = koefisien reliabilitas instrument (*cronbach alpha*)

k = banyaknya butir pertanyaan atau banyaknya soal

$\sum \sigma_b^2$ = total varians butir

σ_t^2 = total varians

Tabel 4.1

Reliabilitas Indikator Penelitian

No.	Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>
1	PManajemen Karir	0.905
2	Motivasi kerja	0.886

Sumber: Diolah peneliti menggunakan SPSS 17.0, Juni 2012.

Dari Tabel 5.2 menunjukkan bahwa seluruh Variabel memiliki nilai reliabilitas tinggi, yaitu lebih besar dari 0.6. Dengan demikian, seluruh indikator tersebut dapat digunakan dalam penelitian ini.

4.2.1.2 Uji Validitas

Dalam melakukan uji validitas digunakan *metode korelasi Pearson* dimana jika nilai korelasi (r hitung) tiap indikator lebih besar dari r tabel maka indikator/item tersebut dinyatakan valid, sebaliknya jika r hitung lebih kecil dari r tabel atau nilai korelasi negative maka item tidak valid (Priyatno, 2011). Proses perhitungan analisis faktor pada penelitian ini dibantu dengan menggunakan *software SPSS 17.0*. Hasil analisis faktor untuk menguji validitas tersebut ditampilkan pada tabel 4.1.

Tabel 4.2
Validitas Indikator Penelitian

No.	Indikator	Batasan	Corrected Item Total Corelation	Keterangan
A. Variabel Manajemen Karir				
Pelayanan Informasi				
1	Setiap Karyawan diberikan informasi	0.514	0.727	Valid
2	Setiap Karyawan diberikan kesempatan untuk dapat mengikuti jenjang karir di dalam perusahaan	0.514	0.701	Valid
3	Perusahaan selalu memberikan informasi tentang jalur karir (pola urutan pekerjaan yang dilalui)	0.514	0.696	Valid
Dimensi Konseling Karir				
1	Konseling Karir dilakukan antara atasan dengan bawahannya.	0.514	0.627	Valid
2	Adanya kemudahan dalam berkonsultasi antara atasan dengan bawahan yang mempunyai masalah dengan menentukan pilihan karir.	0.514	0.697	Valid
3	Perusahaan memiliki mentor untuk membantu karyawan dalam mempersiapkan rencana karirnya dengan baik.	0.514	0.571	Valid
Dimensi Penilaian Prestasi				
4	Penilaian kerja karyawan oleh atasan dilaksanakan secara objektif	0.514	0.583	Valid
5	Penilaian kerja karyawan oleh atasan bertujuan untuk menentukan pilihan karir karyawan.	0.514	0.621	Valid
6	Penilaian kerja karyawan oleh atasan dilakukan secara periodik dan berkala	0.514	0.571	Valid
Dimensi Program Pelatihan				

No.	Indikator	Batasan	Corrected Item Total Corelation	Keterangan
1	Program pelatihan dilakukan untuk membantu karyawan meningkatkan kemampuan dalam rangka manajemen	0.514	0.618	Valid
2	Program pelatihan dilakukan untuk membantu karyawan meningkatkan keterampilan dalam rangka manajemen karir	0.514	0.572	Valid
3	Program pelatihan sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam rangka manajemen karir.	0.514	0.61	Valid
B.	Variabel Motivasi Kerja			
Dimensi <i>Intensity</i> (Intensitas)				
1	Memiliki keinginan yang kuat untuk fokus melakukan pekerjaan dengan baik	0.514	0.616	Valid
2	Memiliki keinginan yang kuat untuk berusaha mengembangkan kinerjanya	0.514	0.526	Valid
3	Memiliki keinginan yang kuat untuk serius dalam bekerja	0.514	0.628	Valid
Dimensi <i>Directions</i> (Arah)				
1	Memiliki kemampuan untuk memenuhi visi perusahaan	0.514	0.559	Valid
2	Memiliki kemampuan untuk memenuhi misi perusahaan	0.514	0.630	Valid
3	Memiliki kemampuan untuk memenuhi tujuan perusahaan	0.514	0.617	Valid
Dimensi <i>Persistence</i> (Ketekunan)				
1	Tidak Gampang menyerah ketika berada dalam tekanan pekerjaan	0.514	0.652	Valid
2	Memiliki mental yang kuat dalam menghadapi setiap tugas yang diberikan	0.514	0.664	Valid
3	Memiliki keuletan dalam mengatasi suatu masalah	0.514	0.689	Valid

No.	Indikator	Batasan	Corrected Item Total Corelation	Keterangan
4	Menganggap kegagalan adalah bagian dari proses pembelajaran	0.514	0.641	Valid

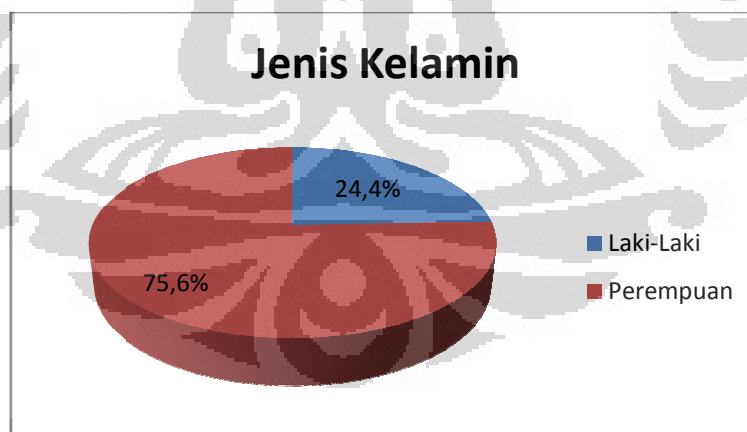
Sumber: Diolah peneliti menggunakan SPSS 17.0, Juni 2012.

4.3 Analisis Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif digunakan untuk menggambarkan data dalam bentuk kuantitatif dengan tidak menyertakan pengambilan keputusan melalui hipotesis. Pembahasan statistik deskriptif dilakukan untuk menjelaskan dan menggambarkan berbagai karakteristik responden secara keseluruhan, berdasarkan jenis kelamin, usia, dan hal-hal lain yang berkaitan dengan penelitian ini.

Jumlah responden dalam penelitian ini adalah sebanyak 41 responden dan telah memenuhi kriteria penelitian. Berikut ini akan diberikan hasil berupa frekuensi dari karakteristik responden yang telah didapat.

4.3.1 Identitas Responden Menurut Jenis Kelamin



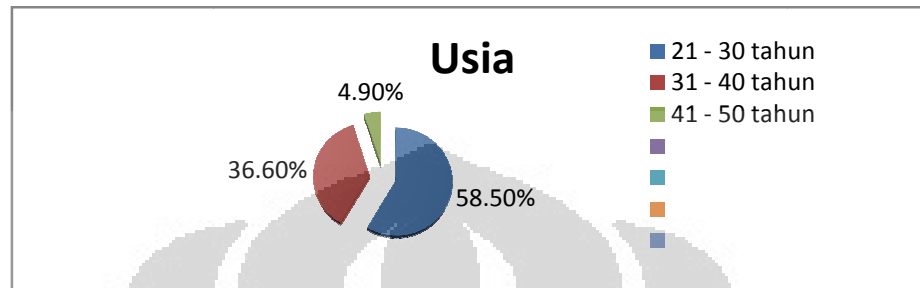
Gambar 4.1 Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Juni 2012

Dari tabel diatas 31 mayoritas responden adalah wanita dengan presentase sebesar 75,6 %. Banyaknya jumlah wanita di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Utama Universitas Indonesia

Depokdikarenakan mayoritas staff yaitu dibagian Teller dan customer didominasi oleh wanita

4.3.2 Identitas Responden Menurut Usia



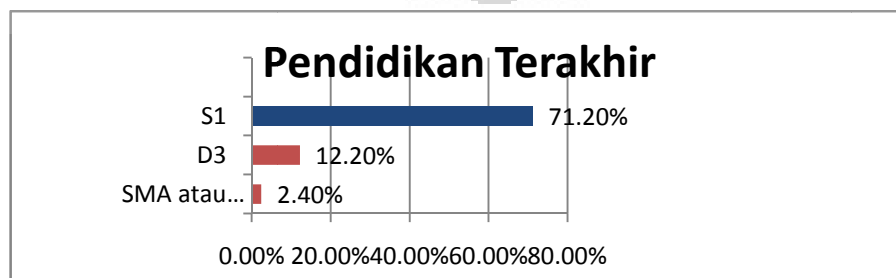
Gambar 4.2 Data Responden Menurut Usia

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Juni 2012

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa jumlah responden yang berusia 21 sampai 30 tahun sebanyak 24 orang dengan presentase sebesar 58,5%. Responden yang berusia antara 31 sampai 40 tahun sebanyak 15 orang dengan presentase sebesar 36,6%. Responden yang berusia antara 41 sampai 50 tahun sebesar 2 orang dengan presentase sebesar 4,9%..

Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan operasional PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Utama Universitas Indonesia Depok berusia antara 21 sampai 30 tahun. Dimana pada usia tersebut seseorang berada dalam masa produktifnya, sehingga dapat memberikan kinerjanya secara maksimal bagi perusahaan.

4.3.3 Identitas Responden Menurut Pendidikan



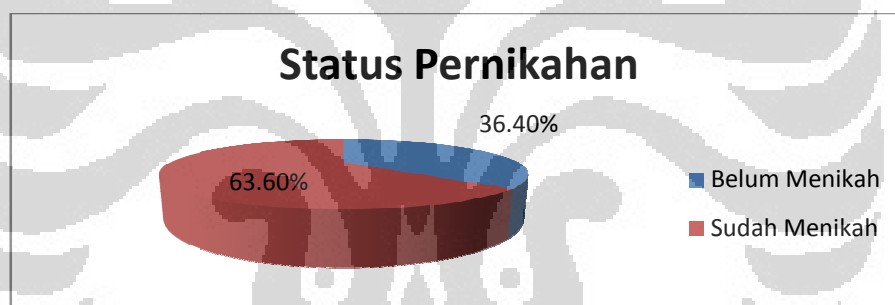
Gambar 4.3 Data Responden Menurut Pendidikan

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Juni 2012

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa jumlah responden yang berpendidikan SMA/STM/SMK sebanyak 1 orang dengan presentase sebesar 2,4%. Responden yang berpendidikan D3 sebanyak 5 orang dengan presentase sebesar 12,2%.. Dan responden yang berpendidikan S1 atau sarjana sebanyak 35 orang dengan presentase sebesar 85,4%.

Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan Bank PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Utama Universitas Indonesia Depok merupakan lulusan sarjana. Menurut wawancara dengan salah seorang karyawan semakin tinggi jenjang pendidikan yang dimiliki karyawan lebih mudah jenjang karir yang akan dilalui di dalam perusahaan.

4.3.4 Identitas Responden Menurut Status

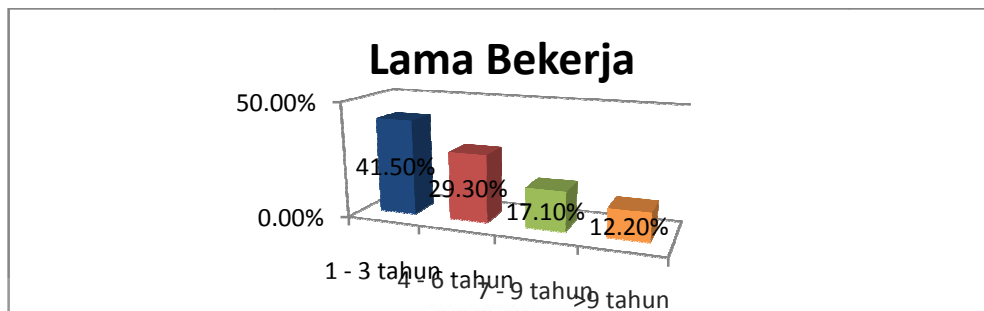


Tabel 4.4 Data Responden Menurut Status

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Juni 2012

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa jumlah responden yang sudah menikah sebanyak 24 orang dengan presentase sebesar 58,5%. Sedangkan jumlah responden yang belum menikah sebanyak 17 orang dengan presentase sebesar 41,5%.Hal ini dikarenakan mayoritas responden yang manatelah memasuki usia menikah.

4.3.5 Identitas Responden Menurut Lama Bekerja



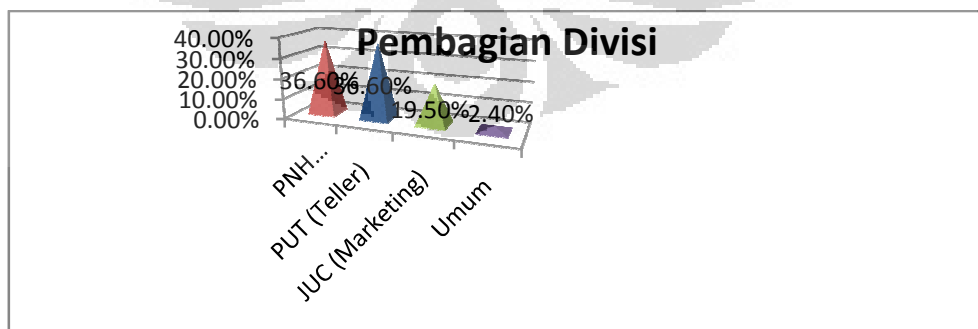
Gambar 4.5 Data Responden Menurut Lama Bekerja

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Juni 2012

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa jumlah responden yang bekerja pada perusahaan antara 1 sampai 3 tahun sebanyak 17 orang dengan presentase sebesar 41,5%. Kemudian responden yang telah bekerja antara 4 sampai 6 tahun sebanyak 12 orang dengan presentase sebesar 29,3%. Lalu responden yang telah bekerja selama 7 sampai 9 tahun sebanyak 7 orang dengan presentase sebesar 17,1%. Dan responden yang telah bekerja selama lebih dari 9 tahun sebanyak 5 orang dengan presentase sebesar 12,2 %.

Karena telah bekerja setidaknya satu tahun, maka keseluruhan responden telah mengetahui dan menjalankan program perencanaan karir yang ada di dalam perusahaannya

4.3.5 Identitas Responden Berdasarkan Posisi dalam Perusahaan



Gambar 4.6 Data Responden Berdasarkan Posisi dalam Perusahaan

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Juni 201

Tabel diatas menunjukkan bahwa responden yang berada pada bagian umum sebanyak 2 orang dengan presentase sebesar 4,9%. Responden yang berada pada divisi PNH (*Customer Service*) sebanyak 15 orang dengan presentase sebesar 36,6%. Responden yang berada pada divisi PUT (*Teller*) sebanyak 15 orang dengan presentase sebesar 36,6%. Dan responden yang berada pada divisi JUC (*Marketing*) sebanyak 9 orang dengan presentase sebesar 22%.

4.4 Pembahasan Data Jawaban Responden

Pada bagian ini akan disajikan data berdasarkan dimensi dalam bentuk tabel distribusi frekuensi. Hal ini untuk memudahkan dalam membaca hasil penelitian yang telah dilakukan. Adapaun data untuk membuat tabel tersebut diperoleh dari hasil pengolahan data kuesioner menggunakan software SPSS 17.0 dengan melihat tingkat frekuensi responden dalam memilih jawaban yang tersedia.

Ada beberapa dimensi yang dihadirkan pada penelitian ini, yang diambil dari teori perencanaan karir dari John Ivancevich dan teori motivasi oleh Stephen P. Robbins. Berikut ini akan disajikan distribusi frekuensi berdasarkan dimensi-dimensi pada penelitian ini.

4.4.1 Variabel Manajemen Karir

Variabel manajemen karir dalam penelitian ini diukur melalui empat dimensi yaitu Pelayanan informasi karir, Konseling Karir, Penilaian Prestasi, dan program pelatihan. Dalam setiap dimensi tersebut terdapat beberapa indikator yang digambarkan melalui tabel distribusi frekuensi untuk setiap indikatornya.

4.4.1.1 Pelayanan informasi Karir

Dalam dimensi pelayanan informasi karir terdapat indikator jelas dan terbuka, kesempatan setaiap karyawan mengikuti jenjang karir, penyediaan informasi tentang alur karir. Penilaian responden atas indikator tersebut dapat dilihat melalaui tabel distribusi frekuensi berikut

Tabel 4.3

**Jawaban Responden Tentang Setiap Karyawan Diberikan Informasi
Mengenai Perencanaan Karir Karyawan**

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat tidak setuju	0	0
Tidak setuju	0	0
Ragu-ragu	1	2.4
Setuju	29	70.7
Sangat setuju	11	26.8
Total	41	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Juni 2012

Tabel 4.1 menunjukkan bahwa jawaban responden mengarah kesetujuan. sebanyak 29 responden (70,7%) menjawab setuju, kemudian 11 responden (26,8) menjawab sangat setuju, dan 1 responden (2,4%) menjawab ragu-ragu. Modus dari jawaban ini sebesar 4 termasuk dalam kategori puas. Hal ini menunjukkan bahwa setiap karyawan diberikan informasi mengenai perencanaan karir karyawan. Karena perencanaan karir karyawan penting bagi karyawan yaitu untuk mengembangkan minat maupun potensinya di dalam perusahaan. Hal ini senada dengan apa yang diungkapkan oleh salah seorang karyawan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Utama Universitas Indonesia Depok berikut ini:

“Dan biasanya informasi mengenai perencanaan karir ditempel di papan pengumuman supaya karyawan bisa melihat kejelasan tentang jenjang karirnya”

Tabel 4.4

**Jawaban Responden Tentang Setiap Karyawan diberikan kesempatan untuk
dapat mengikuti jenjang karir di dalam perusahaan**

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
-----------------	------------------	---------------------------

Sangat tidak setuju	0	0
Tidak setuju	0	0
Ragu-ragu	3	7.3
Setuju	28	68.3
Sangat setuju	10	24.4
Total	41	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Juni 2012

Pada tabel 4.2 menunjukkan bahwa jawaban responden mengarah kepada kesetujuan. Sebanyak 28 responden (68,3%) menjawab setuju, kemudian 10 responden (24,4%) menjawab sangat setuju, dan terdapat 3 responden (7,3%) yang menjawab ragu-ragu. Modus jawaban sebesar 4

Hal ini sesuai dengan pernyataan salah seorang karyawan berikut ini: *“Perencanaan karir karyawan di perusahaan ini ada, jadi selama dia berprestasi dia bisa menaikkan levelnya atau bisa berpindah posisi sesuai dengan prestasinya dia*

PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Utama Universitas Indonesia Depok menyediakan jenjang karir bagi karyawan tetap yang telah bekerja minimal satu tahun dalam perusahaan.

Tabel 4.5
Jawaban Responden Tentang Perusahaan selalu memberikan informasi
tentang jalur karir

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat tidak setuju	0	0
Tidak setuju	0	0
Ragu-ragu	2	4.9
Setuju	26	63.4
Sangat setuju	13	31.7
Total	41	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Juni 2012

Berdasarkan tabel diatas terlihat bahwa mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebanyak 26 orang atau 63,4%, dengan modus sebesar 4. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan selalu memberikan informasi tentang jalur karir. Ini didukung oleh jawaban karyawan: *“Dan biasanya informasi mengenai perencanaan karir ditempel di papan pengumuman supaya karyawan bisa melihat kejelasan tentang jenjang karirnya”*

Jalur karir adalah pola urutan pekerjaan yang harus dilalui karyawan untuk mencapai tujuan karir, setiap karyawan mempunyai kesempatan yang sama dengan karyawan lainnya untuk mencapai tujuan karir tertentu

4.4.1.2Konseling Karir

Dalam dimensi Konseling Karir terdapat indikator konseling karir tantara tasana dan bawahan, kemudahan berkonsultasi,dan perusahaan memiliki mentor. Penilaian responden atas indikator tersebut dapat dilihat melalaui tabel distribusi frekuensi berikut

Tabel 4.6
Jawaban Responden Tentang Konseling karir dilakukan antara atasan dengan bawahannya

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat tidak setuju	0	0
Tidak setuju	0	0
Ragu-ragu	1	2.4
Setuju	23	56.1
Sangat setuju	17	41.5
Total	41	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Juni 2012

Pada tabel 4.4 menunjukkan bahwa jawaban responden mengarah kesetujuan. Dengan mayoritas responden sebanyak 23 responden (56.1%) menjawab setuju, kemudian 17 responden (41,5%) menjawab sangat setuju. Modus jawaban sebesar 4. Ini ditunjukkan melalui jawabn karyawan: *“Konseling karir ada di sini. Jadi misalnya karyawan ada masalah dengan nasabah ataupun berkaitan dengan masalah kerja dan karirnya dilaporin ke asisten kemudian disampaikan kepada asisten manajer, trus habis itu diberi tahanan ke manajer kemudian msalahnya itu dibahas untuk dicari jalan keluar dari permasalahannya”*

Konseling karir dilakukan oleh atasan dengan bawahannya, karena seorang atasan memiliki jabatan yang tinggi serta lama bekerja yang lebih lama dibanding dengan jawabannya sehingga seorang atasan dapat memberikan pengalamannya terkait dengan permasalahan atau aspirasi yang dimiliki oleh seorang bawahan.

Tabel 4.7
Jawaban Responden Tentang Adanya kemudahan dalam berkonsultasi
antara atasan dengan bawahan yang mempunyai masalah dengan
menentukan pilihan karir

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat tidak setuju	0	0
Tidak setuju	0	0
Ragu-ragu	1	2.4
Setuju	21	51.2
Sangat setuju	19	46.3
Total	41	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Juni 2012

Berdasarkan tabel di atas terlihat mayoritas jawaban dari responden yaitu sebanyak 21 orang atau 51,2%, menunjukkan kecenderungan berada pada sikap setuju. Modus jawaban ini sebesar 4. Konseling karir adalah proses mengidentifikasi masalah-masalah yang berhubungan dengan karir pegawai serta mencari alternative jalan keluar dari berbagai masalah tersebut. Dalam organisasi terdapat berbagai masalah yang berhubungan dengan karir pegawai. Dalam keadaan seperti ini konseling karir dibutuhkan oleh pegawai maupun organisasi

Tabel 4.8
Jawaban Responden Tentang perusahaan memiliki mentor untuk membantu
karyawan dalam mempersiapkan rencana karirnya dengan baik

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat tidak setuju	0	0
Tidak setuju	0	0
Ragu-ragu	1	2.4
Setuju	22	53.7
Sangat setuju	18	43.9
Total	41	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Juni 2012

Berdasarkan tabel diatas terlihat bahwa mayoritas jawaban responden yaitu sebanyak 22 orang atau 53,7%, menunjukkan kecenderungan berada pada sikap setuju dengan. Jawaban yang paling banyak lainnya berada pada kecenderungan sangat setuju sebanyak 18 orang atau 43,9%. Modus jawaban sebesar 4.

Senada dengan jawaban hampir seluruh responden menurut karyawan: “*Mentor di dalam perusahaan sendiri biasanya peranannya dilakukan oleh manajer atau karyawan yang lebih senior*”

Dengan adanya mentor aspirasi karyawan dalam hal perencanaan karirnya tersalurkan, ini penting karena dengan adanya perencanaan karir yang jelas dan terarah dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan.

4.4.1.3 Penilaian Kerja

Dalam dimensi Penilaian Kerja terdapat indikator penilaian kerja objektif, penilaian kerja menentukan pilihan karir, dan penilaian kerja dilakukan secara periodik. Penilaian responden atas indikator tersebut dapat dilihat melalui tabel distribusi frekuensi berikut

Tabel 4.9
Jawaban Responden Tentang Penilaian kerja karyawan oleh atasan dilaksanakan secara objektif

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat tidak setuju	0	0
Tidak setuju	0	0
Ragu-ragu	3	7.3
Setuju	19	46.3
Sangat setuju	19	46.3
Total	41	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Juni 2012

Berdasarkan tabel di atas mayoritas jawaban responden mengarah memiliki jumlah jawaban yang sama pada pilihan setuju dan sangat setuju dengan jawaban masing-masing sebanyak 19 orang dengan atau 46,3% .Modus jawaban dari pertanyaan ini sebesar 4 dan 5.

Penilaian kerja karyawan secara objektif penting karena penilaian kerja karyawan seharusnya sesuai dengan kinerja yang telah dihasilkan oleh seorang karyawan sesuai dengan sasaran target atau tujuan yang dicapai. Seperti pernyataan karyawan berikut ini: *“Kalau penilaian kerjanya sendiri pastinya secara objektif karena kita dinilai sesuai dengan apa yang telah dikerjakan oleh karyawannya itu sendiri”*.

Tabel 4.10
Jawaban Responden Tentang Penilaian kerja karyawan oleh atasan bertujuan untuk menentukan pilihan karir karyawan

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat tidak setuju	0	0
Tidak setuju	0	0
Ragu-ragu	3	7.3
Setuju	22	53.7
Sangat setuju	16	39.0
Total	41	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Juni 2012

Berdasarkan tabel di atas terlihat pada jawaban mayoritas responden yaitu sebanyak 22 orang atau 53,7% menunjukkan kecenderungan berada pada sikap setuju Modus dari jawaban pertanyaan ini sebesar 4. Senada dengan jawaban responden menurut karyawan: *“Perencanaan karir karyawan di perusahaan ini ada, jadi selama dia berprestasi dia bisa menaikkan levelnya atau bisa berpindah posisi sesuai dengan prestasinya dia.”*

Hal ini menunjukkan bahwa penilaian kerja karyawan oleh atasan bertujuan untuk menentukan pilihan karir karyawan. Dengan adanya penilaian kerja maka ada

bahan evaluasi karyawan oleh atasan untuk menentukan apakah seorang karyawan dapat atau tidak meningkatkan jenjang karirnya di dalam perusahaan. Penilaian kerja juga memberikan kesempatan bagi karyawan untuk memikirkan jalur karir yang baru, sehingga karyawan dapat menyesuaikan antara kemampuan dan kompetensi dengan pilihan karirnya.

Tabel 4.11
Jawaban Responden Tentang Penilaian kerja karyawan oleh atasan
dilakukan secara periodik atau berkala

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat tidak setuju	0	0
Tidak setuju	0	0
Ragu-ragu	1	2.4
Setuju	22	53.7
Sangat setuju	18	43.9
Total	41	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Juni 2012

Pada tabel 4.8 menunjukkan jawaban responden mengarah kesetujuan. Sebanyak 22 responden (53,7%) menjawab setuju, 18 responden menjawab sangat setuju, Modus jawaban ini sebesar 4. Hal ini menunjukkan bahwa penilaian kerja karyawan oleh atasan dilakukan secara periodik atau berkala. Sesuai dengan pernyataan karyawan berikut ini:

“Penilaian kerja karyawan dilakukan tiap enam bulan sekali atau tiap semester bagaimana kinerjanya kalau dia nilainya bagus bisa naik level atau pindah divisi”.

Penilaian kerja sendiri bermanfaat bagi karyawan untuk meningkatkan motivasi, umpan balik dari kinerja yang kurang baik dan konstruktif, kesempatan untuk mendiskusikan permasalahan pekerjaan, serta mendiskusikan tujuan program pelatihan yang sesuai untuk meningkatkan kemampuan karyawan yang diperlukan untuk memenuhi tujuan karir. PT Bank Negara Indonesia (Persero)

Tbk. Kantor Cabang Utama Universitas Indonesia Depok melakukan penilaian kerja yang dilaksanakan setiap satu semester atau enam bulan sekali

4.4.1.4 Program Pelatihan

Dalam dimensi Program Pelatihan terdapat indikator program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan. Program pelatihan untuk meningkatkan keterampilan, dan program pelatihan disesuaikan dengan kebutuhan.. Penilaian responden atas indikator tersebut dapat dilihat melalui tabel distribusi frekuensi berikut

Tabel 4.12

Jawaban Responden Tentang Program pelatihan (training) dilakukan untuk membantu karyawan meningkatkan kemampuan dalam rangka manajemen karir

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat tidak setuju	0	0
Tidak setuju	0	0
Ragu-ragu	2	4.9
Setuju	18	43.9
Sangat setuju	21	51.2
Total	41	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Juni 2012

Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa mayoritas jawaban responden yaitu sebanyak 21 orang atau 51,2% menjawab sangat setuju. Modus jawaban ini sebesar 5. Seperti jawaban dari salah seorang karyawan berikut ini: *“Iya program pelatihan di perusahaan ini pastinya ada dan udah dipersiapkan dari BNI pusatnya sendiri. Jadi nama karyawan yang membutuhkan pelatihan sudah tertera dalam daftarnya. Pengaruhnya sendiri ke perencanaan karir ya kalo dengan adanya pelatihan otomatis kemampuan karyawan meningkat, trus dengan kemampuan meningkat itu karyawan bisa mengembangkan karirnya”*

Pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki performansi pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya, atau satu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaannya. Pelatihan dibutuhkan oleh setiap karyawan agar dapat meningkatkan kemampuannya dalam menghadapi tugas-tugas yang berat, dengan kemampuan yang meningkat maka karyawan dapat menghadapi tugas yang lebih sulit pada jenjang karir berikutnya.

Tabel 4.13
Jawaban Responden Tentang program pelatihan dilakukan untuk membantu karyawan meningkatkan keterampilan dalam rangkamanajemen karir

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat tidak setuju	0	0
Tidak setuju	0	0
Ragu-ragu	1	2.4
Setuju	21	51.2
Sangat setuju	19	46.3
Total	41	100.0

Tabel diatas menunjukkan bahwa mayoritas responden yaitu sebanyak 21 orang atau 51.2%, menunjukkan pada sikap setuju. Jawaban paling banyak lainnya berada pada kecenderungan sangat setuju yaitu sebanyak 19 orang atau 46,3%. Modus dari jawaban ii sebesar 4. Pada Bank BNI pelatihan telah ditentukan oleh kantor pusat dan terdapat daftar nama karyawan yang membutuhkan program pelatihan.

Seperti yang diungkapkan oleh karyawan: *“Tya program pelatihan di perusahaan ini pastinya ada dan udah dipersiapkan dari BNI pusatnya sendiri. Jadi nama karyawan yang membutuhkan pelatihan sudah tertera dalam daftarnya. Pengaruhnya sendiri ke perencanaan karir ya kalo dengan adanya pelatihan otomatis kemampuan karyawan meningkat, trus dengan kemampuan meningkat itu karyawan bisa mengembangkan karirnya”*

Tabel 4.14
Jawaban Responden Tentang program pelatihan disesuaikan dengan
kebutuhan perusahaan dalam rangka manajemen karir

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat tidak setuju	0	0
Tidak setuju	0	0
Ragu-ragu	1	2.4
Setuju	21	51.2
Sangat setuju	19	46.3
Total	41	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Juni 2012

Tabel diatas menunjukkan bahwa mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebanyak 19 orang atau 51,2%. Modus dari jawaban ini sebesar 4. Hal ini senada dengan jawaban karyawan berikut ini: *“Iya program pelatihan di perusahaan ini pastinya ada dan udah dipersiapkan dari BNI pusatnya sendiri. Jadi nama karyawan yang membutuhkan pelatihan sudah tertera dalam daftarnya. Pengaruhnya sendiri ke perencanaan karir ya kalo dengan adanya pelatihan otomatis kemampuan karyawan meningkat, trus dengan kemampuan meningkat itu karywan bias mengembangkan karirnya.”*

4.4.2 Variabel Motivasi Kerja

Pada penelitian ini, variabel motivasi kerja terbagi atas 3 dimensi yang diambil dari teori Stephen P. Robbins (2001) yaitu, Intensitas (*intensity*), Arah (*Directions*), dan Ketekunan (*Persistence*). Berikut ini akan disajikan penilaian responden terhadap setiap dimanasi yang digambarkan melalui tabel-tabel distribusi frekuensi berikut untuk setiap indikatornya.

4.4.2.1 Intensitas (*Intensity*)

Dimensi Intensitas (*intensity*) memiliki empat indikator. Berikut ini adalah sebaran jawabn responden untuk kelima indikator tersebut

Tabel 4.15
Jawaban Responden Tentang Responden Memiliki keinginan yang kuat
untuk focus melakukan pekerjaan dengan lebih baik

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat tidak setuju	0	0
Tidak setuju	0	0
Ragu-ragu	1	2.4
Setuju	30	73,2.2
Sangat setuju	10	24.4
Total	41	100.0

Sumber: Diolah peneliti menggunakan SPSS 17.0, 2012.

Pada tabel dapat dilihat bahwa mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 30 dengan presentase sebesar (73,2%), sedangkan responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 10 dengan presentase sebesar 24,4 %. Modus dari jawaban ini sebesar 4. Sesuai dengan pernyataan karyawan berikut ini: *“Motivasi karyawan sendiri sendiri pastinya kadang ada masalah juga itu bisa saya lihat dari muka-muka teman saya, yang berkaitan dengan nasabah orang-orangnya beda kemauannya juga pasti beda itu itu yang kadang berpengaruh juga ke motivasi karyawannya. Tetapi dari atasan sendiri sering ngasih semangat atau motivasi kepada karyawannya, Biasanya pagi hari sebelum mulai kerja atasan mimpin briefing dan memberi semangat sama karyawan-karyawan. Dari sesama karyawan sendiri kalo misalnya ada kesulitan atau apa saling ngasih semangat karena kita tahu pasti kita harus bisa nyelesaiin pekerjaan karena udah ada target yang mesti dicapai.”*

Tabel 4.16

**Jawaban Responden Tentang Responden Memiliki keinginan yang kuat
untuk mengembangkan kinerjanya**

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat tidak setuju	0	0
Tidak setuju	0	0
Ragu-ragu	0	0
Setuju	18	43,9
Sangat setuju	23	56,1
Total	41	100.0

Sumber: Diolah peneliti menggunakan SPSS 17.0, 2012.

Pada tabel 4.12 dapat dilihat jawaban mayoritas adalah sangat setuju sebanyak 23 orang dengan presentase sebesar 56,1%, sedangkan responden yang menjawab setuju sebanyak 18 dengan presentase sebesar 43,9%. Modus dari jawaban ini sebesar. Hal ini seperti yang dikatakan oleh salah seorang karyawan: *“Motivasi karyawan sendiri sendiri pastinya kadang ada masalah juga itu bisa saya lihat dari muka-muka teman saya, yang berkaitan dengan nasabah orang-orangnya beda kemauannya juga pasti beda itu itu yang kadang berpengaruh juga ke motivasi karyawannya. Tetapi dari atasan sendiri sering ngasih semangat atau motivasi kepada karyawannya, Biasanya pagi hari sebelum mulai kerja atasan mimpin briefing dan memberi semangat sama karyawan-karyawan. Dari sesama karyawan sendiri kalo misalnya ada kesulitan atau apa saling ngasih semangat karena kita tahu pasti kita harus bisa nyelesaikan pekerjaan karena udah ada target yang mesti dicapai.”*

Tabel 4.17
Jawaban Responden Tentang Responden Memiliki keinginan yang kuat untuk bekerja keras pada setiap kondisi kerja

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat tidak setuju	0	0
Tidak setuju	0	0
Ragu-ragu	0	0
Setuju	22	53,7
Sangat setuju	19	46,3
Total	41	100.0

Sumber: Diolah peneliti menggunakan SPSS 17.0, 2012.

Indikator berikutnya yaitu Memiliki keinginan yang kuat untuk bekerja keras pada setiap kondisi kerja. Mayoritas jawaban adalah setuju sebanyak 22 responden dengan presentase sebesar 53,7%. Lalu 19 responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 46,3%. Modus dari jawaban pertanyaan ini sebesar 4. *“Motivasi karyawan sendiri sendiri pastinya kadang ada masalah juga itu bisa saya lihat dari muka-muka teman saya, yang berkaitan dengan nasabah orang-orangnya beda kemauannya juga pasti beda itu itu yang kadang berpengaruh juga ke motivasi karyawannya. Tetapi dari atasan sendiri sering ngasih semangat atau motivasi kepada karyawannya, Biasanya pagi hari sebelum mulai kerja atasan mimpin briefing dan memberi semangat sama karyawan-karyawan. Dari sesama karyawan sendiri kalo misalnya ada kesulitan atau apa saling ngasih semangat karena kita tahu pasti kita harus bisa nyelesain pekerjaan karena udah ada target yang mesti dicapai.”*

Tabel 4.18
Jawaban Responden Tentang Responden Memiliki keinginan yang kuat
untuk serius dalam bekerja

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat tidak setuju	0	0
Tidak setuju	0	0
Ragu-ragu	3	7,3
Setuju	17	41,5
Sangat setuju	21	51,2
Total	41	100.0

Sumber: Diolah peneliti menggunakan SPSS 17.0, 2012.

Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa mayoritas jawaban dari responden yaitu sebanyak 21 orang atau 51,2%, menunjukkan kecenderungan berada pada sikap sangat setuju dengan skor 4. Jawaban yang paling banyak lainnya berada pada kecenderungan sikap setuju yaitu pada skor 5 dengan jumlah responden masing-masing sebanyak 17 orang atau 41,5%. Modus jawaban sebesar 5. Jawaban dari karyawan: *“Dari sesama karyawan sendiri kalo misalnya ada kesulitan atau apa saling ngasih semangat karena kita tahu pasti kita harus bisa nyelesaiin pekerjaan karena udah ada target yang mesti dicapai”*

4.4.2.2 Arah (Direction)

Dimensi Arah (direction) memiliki empat indikator. Berikut ini sebaran jawaban responden untuk keempat indikator arah (*direction*).

Tabel 4.19
Jawaban Responden Tentang Responden Memiliki kemampuan untuk
memenuhi visi perusahaan

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat tidak setuju	0	0
Tidak setuju	0	0

Ragu-ragu	1	2,4
Setuju	30	73,2
Sangat setuju	10	24,4
Total	41	100.0

Sumber: Diolah peneliti menggunakan SPSS 17.0, 2012.

Pada tabel 4.15 menunjukkan bahwa jawaban responden mengarah kesetujuan. Sebanyak 30 responden menjawab setuju dengan presentase sebesar 73,2%, kemudian 10 responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 24,4%, dan sisanya sebanyak 1 responden menjawab ragu-ragu dengan presentase sebesar 2,4%. Modus dari jawaban sebesar 4.

Hal ini menunjukkan Karyawan memiliki kemampuan untuk memenuhi visi perusahaan. Ini terkait dengan visi Bank BNI untuk menjadi bank yang unggul, terkemuka dan terdepan dalam layanan dan kinerja.

Tabel 4.20

Jawaban Responden Tentang Responden Memiliki keinginan untuk memenuhi misi perusahaan

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat tidak setuju	0	0
Tidak setuju	0	0
Ragu-ragu	3	7,3
Setuju	24	58,5
Sangat setuju	14	34,1
Total	41	100.0

Sumber: Diolah peneliti menggunakan SPSS 17.0, 2012.

Pada tabel 4.16 menunjukkan bahwa jawaban responden mengarah kesetujuan. Sebanyak 24 responden menjawab setuju dengan presentase sebesar 58,5%, kemudian 14 responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 34,1%, dan sisanya sebanyak 3 responden menjawab ragu-ragu dengan presentase sebesar 7,3%. Modus dari jawaban ini sebesar 4, yang mengarah pada kekesetujuan.

Ini terkait dengan misi Bank BNI 46 yaitu memberikan layanan prima dan solusi yang bernilai tambah kepada seluruh nasabah, dan selaku mitra pilihan utama (*the bank choice*), meningkatkan nilai investasi yang unggul bagi investor, menciptakan kondisi terbaik sebagai tempat kebanggaan untuk berkarya dan berprestasi, meningkatkan kepedulian dan tanggung jawab terhadap lingkungan dan sosial, menjadi acuan pelaksanaan kepatuhan dan tata kelola perusahaan yang baik.

Tabel 4.21

Jawaban Responden Tentang Responden Memiliki keinginan untuk memenuhi tujuan perusahaan

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat tidak setuju	0	0
Tidak setuju	0	0
Ragu-ragu	0	0
Setuju	28	68,3
Sangat setuju	13	31,7
Total	41	100.0

Sumber: Diolah peneliti menggunakan SPSS 17.0, 2012.

Pada tabel 4.17 menunjukkan bahwa jawaban responden mengarah kesetujuan. Sebanyak 28 responden menjawab setuju dengan presentase sebesar 68,3%, kemudian 14 responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 34,1%. Modus dari jawaban ini sebesar 4. Ini terkait dengan tujuan Bank BNI 46 yang berupaya menjadi Bank yang menunjukkan kinerja unggul untuk memberikan nilai investasi yang memuaskan bagi para pemegang saham, menjadi *the bank of choice* dengan menyajikan kualitas layanan yang terbaik, serta menjadi *dominant player (market leader)* dengan menyajikan produk/jasa bernilai tinggi di segmen pasar yang dilayani

4.4.2.3 Ketekunan (*Persistence*)

Dimensi Ketekunan (*Persistence*) memiliki empat indikator. Berikut ini sebaran jawaban responden untuk keempat indikator Ketekunan (*Persistence*)

Tabel 4.22
Jawaban Responden Tentang Responden Tidak Gampang Menyerah ketika berada dalam tekanan pekerjaan

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat tidak setuju	0	0
Tidak setuju	0	0
Ragu-ragu	5	12,0
Setuju	21	51,2
Sangat setuju	15	36,6
Total	41	100,0

Sumber: Diolah peneliti menggunakan SPSS 17.0, 2012.

Pada tabel 4.18 menunjukkan mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 21 responden dengan presentase sebesar 51,2%, kemudian 15 responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 36,6%, dan sisanya sebanyak 5 responden menjawab ragu-ragu dengan presentase sebesar 12%. Dengan mean jawaban 4,24 termasuk dalam kategori tinggi sebagai jawaban dari pertanyaan ini Hal ini menunjukkan responden tidak gampang menyerah pada tekanan pekerjaan.

Tabel 4.23
Jawaban Responden Tentang Responden Tentang Memiliki Mental yang kuat dalam menghadapi tugas yang diberikan.

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat tidak setuju	0	0
Tidak setuju	0	0
Ragu-ragu	6	14,6
Setuju	26	63,4
Sangat setuju	9	22
Total	41	100.0

Sumber: Diolah peneliti menggunakan SPSS 17.0, 2012.

Berdasarkan tabel diatas mayoritas jawaban responden yaitu sebanyak 26 orang atau 63,4% menunjukkan kecenderungan setuju, kemudian sebanyak 6 orang ragu-ragu, dan sisanya 9 orang dengan presentase 22 % menjawab setuju. Modus dari jawaban ini sebesar 4. Menurut salah seorang karyawan: *“Motivasi karyawan sendiri sendiri pastinya kadang ada masalah juga itu bisa saya lihat dari muka-muka teman saya, yang berkaitan dengan nasabah orang-orangnya beda kemauannya juga pasti beda itu itu yang kadang berpengaruh juga ke motivasi karyawannya. Tetapi dari atasan sendiri sering ngasih semangat atau motivasi kepada karyawannya, Biasanya pagi hari sebelum mulai kerja atasan mimpin briefing dan memberi semangat sama karyawan-karyawan”*

Tabel 4.24
Jawaban Responden Tentang Responden Tentang Memiliki Keuletan dalam Mengatasi Suatu Masalah

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat tidak setuju	0	0
Tidak setuju	0	0
Ragu-ragu	3	7,3

Setuju	25	61.0
Sangat setuju	13	31.7
Total	41	100.0

Sumber: Diolah peneliti menggunakan SPSS 17.0, 2012.

Tabel diatas menunjukkan bahwa mayoritas jawaban dari responden sebanyak 25 orang atau 61% mengarah pada sikap setuju, kemudian jawaban paling banyak lainnya sebanyak 13 orang atau 31,7% memiliki kecenderungan sangat setuju. Modus dari jawaban ini sebesar 4. Hal ini berarti karyawan memiliki keuletan dalam mengatasi suatu masalah.

Tabel 4.25

Jawaban Responden Tentang Responden Tentang Kegagalan adalah bagian proses dari pembelajaran

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat tidak setuju	0	0
Tidak setuju	0	0
Ragu-ragu	3	7,3
Setuju	22	53.7
Sangat setuju	16	24.4
Total	41	100.0

Sumber: Diolah peneliti menggunakan SPSS 17.0, 2012.

Berdasarkan tabel diatas mayoritas jawaban responden yaitu sebanyak 22 orang atau 53,7% menunjukkan kecenderungan setuju, kemudian sebanyak 3 orang ragu-ragu, dan sisanya 16 orang dengan presentase 24,4 % menjawab setuju. Modus dari jawaban ini sebesar 4. Hal ini berarti karyawan menganggap kegagalan adalah proses dari pembelajaran.

4.5 Perhitungan Skala Penilaian

Untuk mengetahui interpretasi data lebih lanjut, akan dilakukan analisis data frekuensi. Analisis data frekuensi dilakukan dengan menggunakan teknik

rentang skala, untuk melihat tingkatan persepsi pegawai terhadap masing-masing dimensi.

4.5.1 Perhitungan Skala Penilaian per Dimensi

Peneliti membagi empat dimensi untuk manajemen karir, dimensi-dimensi tersebut yaitu: pelayanan informasi, konseling karir, penilaian prestasi, dan program pelatihan.

Berikut ini adalah skor dan skala penilaian dimensi yang pertama yaitu pelayanan informasi:

Tabel 4.26 Skor dan Skala Penilaian Dimensi Pelayan informasi

No.	Pernyataan	Jumlah Jawaban Tiap Bobot					Skor dan Keterangan
		1	2	3	4	5	
1	Setiap Karyawan diberikan informasi mengenai manajemen karir	0	0	1	29	11	174 (Sangat Baik)
2	Setiap karyawan diberikan kesempatan untuk dakarir di dalam perusahaan	0	0	3	28	10	171 (Baik)
3	Perusahaan selalu memberikan informasi tentang jalur karir (pola urutan pekerjaan yang dilalui)	0	0	2	26	13	175 (Sangat Baik)
Jumlah Skor						520	
Skala Penilaian		$520/3 = 173,33$					
Kategori		Sangat Baik					

Sumber : Hasil olahan data dengan SPSS 17, 2012

Tabel di atas menunjukkan dimensi pelayanan informasi jabatan memiliki skor 173,33. Sehingga berada pada rentang skala $172,2 < x \leq 205$ dengan kategori pelayanan informasi sangat baik. Oleh karena itu dapat dikatakan karyawan diberikan pelayanan informasi yang sangat baik pada perusahaan.

Dimensi yang kedua yaitu konseling karir yang terdiri dari tiga pernyataan. Berikut ini adalah skor dan skala penilaian dimensi konseling karir yang terdiri dari tiga pernyataan:

Tabel 4.27 Skor dan Skala Penilaian Dimensi Konseling Karir

No.	Pernyataan	Jumlah Jawaban Tiap Bobot					Skor dan Keterangan
		1	2	3	4	5	
1	Konseling karir dilakukan antara atasan dengan bawahannya.	0	0	1	23	17	200 (Sangat Baik)
2	Adanya kemudahan dalam berkonsultasi antara atasan dengan bawahannya	0	0	1	21	19	182 (Sangat Baik)
3	Perusahaan memiliki mentor untuk membantu karyawan dalam mempersiapkan karirnya dengan baik	0	0	1	22	18	181 (Sangat Baik)
Jumlah Skor						563	
Skala Penilaian						$563/3 = 187,66$	
Kategori						Sangat Baik	

Sumber : Hasil olahan data dengan SPSS 17, 2012

Tabel di atas menunjukkan dimensi konseling karir memiliki skor 187,66. Sehingga berada pada rentang skala $172,2 < x \leq 205$ dengan kategori pelayanan informasi sangat baik. Oleh karena itu dapat dikatakan karyawan diberikan konseling karir yang sangat baik pada perusahaan.

Dimensi yang ketiga yaitu penilaian prestasi. Berikut ini adalah skor dan skala penilaian dimensi penilaian prestasi yang terdiri dari tiga pernyataan:

Tabel 4.28 Skor dan Skala Penilaian Dimensi Penilaian Prestasi

No.	Pernyataan	Jumlah Jawaban Tiap Bobot					Skor dan Keterangan
		1	2	3	4	5	
1	Penilaian kerja oleh atasan dilaksanakan secara objektif	0	0	3	19	19	180 (Sangat Baik)
2	Penilaian kerja karyawan oleh atasan bertujuan untuk menentukan pilihan karir karyawan	0	0	3	22	16	177 (Sangat Baik)
3	Penilaian kerja karyawan oleh atasan dilakukan secara periodic dan berkala	0	0	1	22	18	181 (Sangat Baik)
Jumlah Skor						538	
Skala Penilaian						$538/3 = 179,33$	
Kategori						Sangat Baik	

Sumber : Hasil olahan data dengan SPSS 17, 2012

Tabel di atas menunjukkan dimensi penilaian prestasi memiliki skor 179,33. Sehingga berada pada rentang skala $172,2 < x \leq 205$ dengan kategori pelayanan informasi sangat baik. Oleh karena itu dapat dikatakan penilaian prestasi karyawan oleh perusahaan sudah berlangsung sangat baik.

Dimensi yang kedua yaitu penilaian pelatihan. Berikut ini adalah skor dan skala penilaian dimensi pelatihan yang terdiri dari tiga pernyataan:

Variabel motivasi kerja terdiri dari tiga dimensi yaitu intensitas, arah, dan ketekunan. Berikut ini adalah skor penilaian dari dimensi-dimensi tersebut:

Dimensi yang pertama adalah intensitas. Berikut ini adalah skor dan skala penilaian dimensi intensitas yang terdiri dari tiga pernyataan:

Tabel 4.29 Skor dan Skala Penilaian Dimensi Intensitas

No.	Pernyataan	Jumlah Jawaban Tiap Bobot					Skor dan Keterangan
		1	2	3	4	5	
1	Memiliki keinginan yang kuat untuk focus melakukan pekerjaan dengan lebih baik	0	0	1	30	10	173 (Sangat Baik)
2	Memiliki keinginan yang kuat untuk berusaha mengembangkan kinerjanya	0	0	0	18	23	187 (Sangat Baik)
3	Memiliki keinginan yang kuat untuk serius dalam bekerja keras pada setiap kondisi kerja	0	0	0	22	19	183 (Sangat Baik)
Jumlah Skor						547	
Skala Penilaian						543/3 = 181	
Kategori						Sangat Baik	

Sumber : Hasil olahan data dengan SPSS 17, 2012

Tabel di atas menunjukkan dimensi intensitas memiliki skor 181. Sehingga berada pada rentang skala $172,2 < x \leq 205$ dengan kategori intensitas sangat baik. Oleh karena itu dapat dikatakan intensitas karyawan dalam melaksanakan pekerjaan dalam setiap kondisi kerja telah sangat baik.

Tabel 4.30 Skor dan Skala Penilaian Dimensi Arah

No.	Pernyataan	Jumlah Jawaban Tiap Bobot					Skor dan Keterangan
		1	2	3	4	5	
1	Memiliki kemampuan untuk memenuhi visi perusahaan	0	0	1	30	10	183 (Sangat Baik)
2	Memiliki kemampuan untuk memenuhi visi perusahaan	0	0	3	24	14	182 (Sangat Baik)

							Baik)
3	Memiliki kemampuan untuk memenuhi tujuan perusahaan	0	0	0	28	13	182 (Sangat Baik)
Jumlah Skor							547
Skala Penilaian			547/3 = 182,33				
Kategori			Sangat Baik				

Tabel di atas menunjukkan dimensi arah memiliki skor 182,33. Sehingga berada pada rentang skala $172,2 < x \leq 205$ dengan kategori intensitas sangat baik. Oleh karena itu dapat dikatakan arah karyawan dalam melaksanakan kerja dalam setiap kondisi kerja telah sangat baik.

Tabel 4.31 Skor dan Skala Penilaian Dimensi Ketekunan

No.	Pernyataan	Jumlah Jawaban Tiap Bobot					Skor dan Keterangan
		1	2	3	4	5	
1	Tidak Gampang menyerah ketika berada dalam tekanan pekerjaan	0	0	5	21	15	174 (Sangat Baik)
2	Memiliki mental yang kuat dalam menghadapi setiap tugas yang diberikan	0	0	6	26	9	167 (Baik)
3	Memiliki keuletan dalam mengatasi suatu masalah	0	0	3	25	13	174 (Sangat Baik)
4	Menganggap kegagalan adalah bagian dari proses pembelajaran	0	0	3	22	16	187 (Sangat Baik)
Jumlah Skor							547

Skala Penilaian	547/3 = 175,5
Kategori	Sangat Baik

Tabel di atas menunjukkan dimensi ketekunan memiliki skor 175,5. Sehingga berada pada rentang skala $172,2 < x \leq 205$ dengan kategori ketekunan sangat baik. Oleh karena itu dapat dikatakan ketekunan karyawan dalam melaksanakan kerja dalam setiap kondisi kerja telah sangat baik.

4.6 Analisis Korelasi Rank Spearman

Penelitian ini memiliki hipotesis awal (H₀) yaitu Tidak terdapat hubungan antara perencanaan karir dengan motivasi kerja karyawan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Utama Universitas Indonesia Depok, sedangkan hipotesis akhir (H_a) dari penelitian ini adalah terdapat hubungan antara perencanaan karir dengan motivasi kerja karyawan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Utama Universitas Indonesia Depok.

Untuk menguji hubungan antara perencanaan karir dengan motivasi kerja digunakan uji korelasi rank spearman, maka hasil korelasi antara dua variabel dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.32 Korelasi Antara Model Penelitian

			Correlations	
			Perencanaan Karir	Motivasi Kerja
Spearman's rho	Perencanaan Karir	Correlation Coefficient	1.000	.868**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	41	41
	Motivasi Kerja	Correlation Coefficient	.868**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	41	41

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

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Juni 2012

Berdasarkan output diatas dapat dilihat bahwa 41 responden yang diteliti pada penelitian ini hubungan antara perencanaan karir dengan motivasi kerja menunjukkan hubungan sebesar 0,868 yang berarti H_0 ditolak artinya bahwa perencanaan karir memiliki hubungan dengan motivasi kerja. Angka 0,868 menunjukkan bahwa hubungan dari perencanaan karir dengan motivasi kerja adalah kuat. Jadi semakin baik program perencanaan karir di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Utama Universitas Indonesia Depok maka motivasi kerja karyawan akan semakin baik. Dengan kata lain semakin baik pengelolaan perencanaan karir yang ditentukan oleh beberapa dimensi (Pelayanan informasi karir, konseling karir, penilaian prestasi, dan program pelatihan), maka motivasi kerja karyawan yang ditentukan oleh beberapa dimensi (*intensity, directions, persistence*) akan semakin meningkat.

4.7 Uji Hipotesis Penelitian

Pengujian hipotesis digunakan untuk menguji adanya hubungan yang signifikan. Sampel dari penelitian ini adalah 41 responden, maka digunakan uji z untuk pengujian hipotesis. Hipotesis dalam penelitian ini yaitu:

H_0 : Tidak terdapat hubungan antara manajemen karir dengan motivasi kerja karyawan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Utama Universitas Indonesia Depok.

H_a : Terdapat Hubungan antara manajemen karir dengan motivasi kerja karyawan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Utama Universitas Indonesia Depok.

Maka nilai Z_h adalah:

$$\mu = 0$$

$$\sigma_r = \sqrt{\frac{1}{41 - 1}} = 0.158$$

$$z = \frac{(0.868 - 0)}{0.158} = 5.493$$

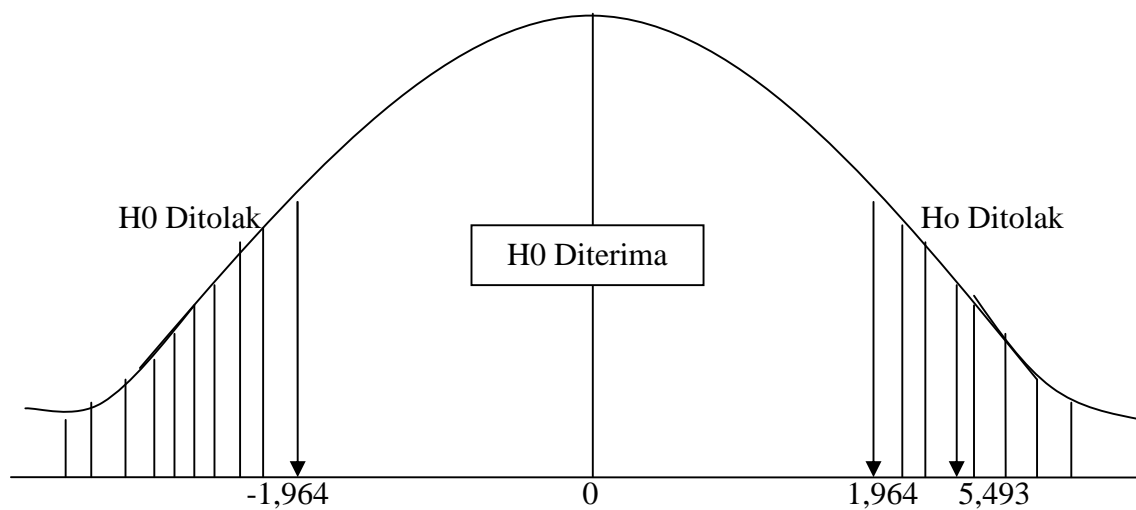
Untuk menguji hipotesis nol (H_0), kriterianya adalah:

Tolak H_0 jika : $Z_{hitung} > Z_{tabel}$

Terima H_0 jika : $Z_{hitung} < Z_{tabel}$

Pada taraf kesalahan 5%, harga Z_{tabel} dicari pada $z (0,5 - (0,5 \cdot 0,05) = 0,475$, dari tabel yang ada dilampiran, bila harga kurva normal 0,475, maka harga $Z_{tabel} = 1,96$. Dengan demikian $5,493 > 1,96$ yang berarti $Z_{hitung} > Z_{tabel}$, sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Dalam hal ini dapat disimpulkan bahwa ada hubungan yang signifikan dan kuat antara Manajemen Karir dengan Motivasi Kerja.

Hasil uji hipotesis



Gambar 4.7

Daerah batas penerimaan dan penolakan hipotesis

Sumber : Hasil olahan peneliti

Maka, kesimpulan statistiknya adalah “ada hubungan antara manajemen karir dengan motivasi kerja karyawan PT Bank Negara Indonesia (Persero) TBK kantor cabang utama Universitas Indonesia Depok.”

BAB 5

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 SIMPULAN

Berdasarkan penelitian mengenai hubungan antara perencanaan karir dengan motivasi kerja karyawan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Utama Universitas Indonesia Depok, dapat diambil kesimpulan secara keseluruhan bahwa:

- Terdapat hubungan yang kuat antara perencanaan karir dengan motivasi kerja karyawan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Utama Universitas Indonesia Depok.

5.2 SARAN

Berdasarkan hasil penelitian ini, peneliti menyarankan beberapa hal sebagai berikut:

- Perencanaan karir memiliki hubungan yang kuat terhadap motivasi kerja karyawan, sehingga hal ini harus selalu diperhatikan oleh perusahaan agar karyawan dapat termotivasi sehingga tercapai tujuan yang diinginkan oleh perusahaan.
- Mengingat sampel yang terbatas pada penelitian ini, maka bagi penelitian selanjutnya sebaiknya dilakukan dengan sampel yang lebih representative sehingga generalisasi penelitian dapat dilakukan pada populasi yang lebih luas lagi.

DAFTAR REFERENSI

Buku:

- Davis, K., & Newstrom, J. W. (1989). *Organizational Psychology*. Singapore: McGraw Hill, Inc
- Dessler, Gary., 2008, *Manajemen Personalia*, Terjemahan, Erlangga, Jakarta.
- George dan Jones (2003:95) George, Jennifer M. dan Jones, Gareth R., . 2003. *Organizational Behavior*. New Jersey:Prentive Hall
- Gibson dan Ivancevic dan Donnelly, 2000; *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*, alih bahasa Nunuk Adiarni, Edisi kedelapan, Jilid II, Binarupa Aksara, Jakarta.
- Handoko, T. Hani., 2000, *Manajemen Personalia dan Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Hastho Joko Nur Utomo dan Meilan Sugiarto, 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, cetakan pertama, Yogyakarta: Ardana
- Irawan, Prasetya, dkk, 2000. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta : STIA-LIA Press.
- Ivancevich, John M, *Human Resources Management Eight Edition*, Mc Graw Hill Company Inc, New York, 2001
- John Soeprianto, 1984. *Manajemen Personalia*, Yogyakarta 2 BPFE
- Luthans, Fred, 1992. *Organizational Behavior*. 6th Edition. Singapore: McGraw-Hill.
- McKenna dan Nich Beecg, 1995 *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Diterjemahkan oleh penerbit ANDI. Jakarta
- Manullang, M. *Manajemen Personalia*, 1987, Cetakan ke 8. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Martoyo, Susilo. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. BPFE, Jakarta
- Mas'ud, Moh., 1994, *Manajemen Personalia*, Penerbit Erlangga, Jakarta gyakarta BPFE

- Mathis, Robert L., 2006, Jackson, John H., *Human Resource Management tenth edition*. Jakarta : Salemba Empat,
- Mondy, R. Wayne. 2008. *Human Resource Management*. Pearson Prentice Hall.
- Mutiara, S. Panggabean, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bogor: Ghalia
- Nawawi, Hadari. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*, Yogyakarta : Gadjah Mada University Press, 1998.
- Oei, Istijanto. 2010. *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama
- Orpen, Christopher, 1994; *The Effects of Organizational and Individual Career Management on Career Success*, International Journal of Manpower, Vol. 15 No. 1, pp. 27-34, M CB University Press.
- Prasetyo, Bambang dan Lina Miftahul Jannah, 2005, *Metode Penelitian Kuantitatif Teori Dan Aplikasi*, Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada
- Robbins, Stephen P. 2007. *Perilaku Organisasi*. Diterjemahkan oleh Salemba Empat. Salemba Empat, Jakarta.
- Siagian, P. Sondang, 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta
- Simamora, Henry, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama, Penerbit STIE YKPN, Yogyakarta.
- Walker, James W., (1980). *Human Resource Strategy*. New York: McGraw Hill, Inc.

Jurnal:

- Adekola, Bola, 2011, *Career Planning And Career Management As Correlates For Career Development And Job Satisfaction A Case Study Of Nigerian Bank Employee*. Australian Journal of Business and Management Research
- Kayalar, Murat dan Metin Ozmutaf, 2009, *The effect of Individual career planning on job satisfaction: a comparative study on academic and administrative staff*. Turkey
- Liu, Ching Hsiang dan Hung Wen Lee, 2010, *The research on the relationship between achievement motivation and individual career planning*. Taiwan

Skripsi:

Trisdian Eggy, 2009, *Hubungan Antara Perencanaan Karir Dengan Motivasi Kerja Karyawan Tetap Non Manajerial Subdivisi Pertanggung PT. BNI Life Insurance Pada Tahun 2009*. Depok, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.

Wahyudin, 2003, *Pengaruh Perencanaan Karir Terhadap Motivasi Kerja Hakim Pengadilan Negeri Klas IA Jakarta Pusat, Pengadilan Negeri IB Sukabumi Dan Pengadilan Negeri Klas II Subang* . Depok, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.

Web:

Intana, Lila , *Survey Nielsen: Selama 4 Tahun, Akun Tabungan Tumbuh 32%* <http://swa.co.id>/diakses pada 4 Juni 2012

Intana, Lila, *Survey Nielsen: Layanan Bank Asing Belum Sebaik Bank Lokal* <http://swa.co.id> diakses pada 4 Juni 2012

Soepomo, *Menjadikan Industri Perbankan Sebagai Tuan Rumah di Negerinya Sendiri* <http://www.lppi.or.id>/diakses pada 4 Juni 2012

<http://www.bni.co.id>/ diakses pada 1 juni 2012

Meryana, Ester dan Erlangga Djumena *Kepercayaan Terhadap Perbankan Makin Tinggi* <http://bisniskeuangan.kompas.com>/diakses pada 4 Juni 2012

Lampiran 1



KUESIONER PENELITIAN
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NIAGA
PROGRAM SARJANA PARALEL
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS INDONESIA

No.Kuesioner:

Selamat pagi/siang/sore,

Saya mahasiswa Ilmu Administrasi Niaga program sarjana Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia mengharapkan partisipasi Anda untuk mengisi kuesioner ini. Jawaban anda menjadi masukan yang sangat berharga bagi kepentingan penelitian ini.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara manajemen karir dengan motivasi kerja karyawan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Utama Universitas Indonesia Depok. Selain untuk kepentingan akademis, penelitian ini akan diajukan kembali kepada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Utama Universitas Indonesia Depok agar dapat digunakan sebagai masukan dan saran perbaikan.

Jawaban yang anda berikan tidak dinilai dari benar atau salah. Diharapkan kejujuran Anda dalam menjawab setiap pertanyaan, karena kevalidan penelitian ini berdasarkan jawaban anda. Kerahasiaan identitas Anda sebagai responden akan dijaga. Atas partisipasi yang Anda berikan, Saya ucapkan Terima Kasih

Hormat

Saya,

Edwin

Prasetyo Asnar

Petunjuk: Silahkan beri tanda ceklis (✓) pada pertanyaan berikut ini.

I. Karakteristik Responden

1. Jenis kelamin Anda:
 - Pria
 - Wanita
2. Usia Anda saat ini:
 - 21 - 30 tahun
 - 31 – 40 tahun
 - 41 – 50 tahun
3. Pendidikan terakhir yang Anda peroleh sampai dengan saat ini adalah:
 - SMA/STM/SMK
 - D3
 - S1
 - S2
 - S3
4. Status:
 - Menikah
 - Belum Menikah
5. Lama Bekerja di dalam perusahaan:
 - 1-3 tahun
 - 4-6tahun
 - 7-9 tahun
 - >9 tahun

Pertanyaan Terbuka

Isilah titik-titik dibawah ini:

6. Posisi /Jabatan saat ini:.....

7. Divisi/Bagian yang ditempati saat ini:.....

PETUNJUK PENGISIAN

Berilah tanda (X) pada jawaban yang paling sesuai menurut Anda:

Keterangan pilihan jawaban:

SS : Sangat Setuju.

S : Setuju.

R : Ragu-ragu.

TS : Tidak Setuju

STS : Sangat Tidak Setuju.

A. Variabel Perencanaan Karir

PERNYATAAN	STS	TS	R	S	SS
Setiap karyawan diberikan informasi mengenai manajemen karir					
Setiap karyawan diberikan kesempatan untuk dapat mengikuti jenjang karir di dalam perusahaan.					
Perusahaan selalu memberikan informasi tentang jalur karir (pola urutan pekerjaan yang dilalui pegawai untuk mencapai suatu tujuan karir) kepada karyawan.					
Perusahaan menyediakan konselor (seseorang yang mempunyai keahlian dalam melakukan konseling) secara formal bagi karyawannya.					
Konseling karir dilakukan antara atasan dengan bawahannya.					
Adanya kemudahan dalam berkonsultasi antara atasan dengan bawahan yang					

mempunyai masalah dalam menentukan pilihan karir.					
Perusahaan memiliki mentor untuk membantu karyawan dalam mempersiapkan rencana karirnya dengan baik.					
Mentor adalah seseorang yang mempunyai posisi senior di perusahaan yang dapat menjadi narasumber atau penasehat yang dapat memberikan bimbingan atau jawaban yang berkaitan dengan karir karyawan.					
Penilaian kerja karyawan oleh atasan dilaksanakan secara objektif.					
Penilaian kerja karyawan oleh atasan bertujuan untuk menentukan pilihan karir karyawan.					
Penilaian kerja karyawan oleh atasan dilakukan secara periodik/rutin/berkala.					
Program pelatihan (training) dilakukan untuk membantu karyawan meningkatkan kemampuan dalam rangka manajemen karir.					
Program pelatihan (training) dilakukan untuk membantu karyawan meningkatkan Keterampilan dalam rangka manajemen karir					
Program pelatihan (training) disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan dalam rangka manajemen karir.					

B. Variabel Motivasi Kerja

PERNYATAAN	SS	S	RG	TS	STS
Memiliki keinginan yang kuat untuk fokus melakukan pekerjaan dengan lebih baik					
Memiliki keinginan yang kuat untuk berusaha mengembangkan kinerjanya.					
Memiliki keinginan yang kuat untuk bekerja keras pada setiap kondisi kerja					
Memiliki keinginan yang kuat untuk serius dalam bekerja					
Memiliki kemampuan untuk memenuhi Visi perusahaan					
Memiliki keinginan untuk mampu memenuhi Misi perusahaan					
Memiliki keinginan untuk mampu memenuhi Tujuan perusahaan					
Tidak gampang menyerah ketika berada dalam tekanan pekerjaan					
Memiliki mental yang kuat dalam menghadapi setiap tugas yang diberikan					
Memiliki keuletan dalam mengatasi suatu masalah.					
Menganggap kegagalan adalah bagian proses dari pembelajaran					

***Terima Kasih Atas Partisipasi Anda ***



PEDOMAN WAWANCARA

PROGRAM SARJANA

ILMU ADMINISTRASI NIAGA

FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

**HUBUNGAN ANTARA MANAJEMEN KARIR DENGAN MOTIVASI
KERJA KARYAWAN PT. BANK NEGARA INDONESIA (PERSERO)
TBK. KANTOR CABANG UTAMA UNIVERSITAS INDONESIA DEPOK**

Wawancara yang dilakukan pada salah seorang karyawan Karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Utama Universitas Indonesia. Pada hari Rabu 13 Juni 2012 Pukul 15.06

1. Bagaimana pendapat anda tentang manajemen karir karyawan di perusahaan ini? Apakah setiap karyawan diberikan informasi dan kesempatan mengikuti jenjang karir dan jalur karir?
2. Apakah ada konseling mengenai karir yang dilakukan oleh atasan dan bawahan?
3. Apakah perusahaan memiliki mentor untuk membantu karyawan dalam mempersiapkan rencana karir?
4. Bagaimana pendapat anda tentang penilaian kerja karyawan apakah dilaksanakan secara rutin dan berkala, dilaksanakan secara objektif, dan bertujuan untuk menentukan karir karyawan?
5. Bagaimana peran program pelatihan dan pengaruhnya dalam perencanaan karir karyawan?
6. Bagaimana motivasi kerja karyawan di perusahaan ini?

1. Bagaimana pendapat anda tentang manajemen karir karyawan di perusahaan ini? Apakah setiap karyawan diberikan informasi dan kesempatan mengikuti jenjang karir dan jalur karir

“Manajemen karir karyawan di perusahaan ini ada, jadi selama dia berprestasi dia bisa menaikkan levelnya atau bisa berpindah posisi sesuai dengan prestasinya dia. Iya ada kok disini dan biasanya karyawan diberi informasi kalau ada yang mau naik level ataupun pindah divisi. Dan biasanya informasi mengenai manajemen karir ditempel di papan pengumuman supaya karyawan bisa melihat kejelasan tentang informasinya. Kalo kesempatan untuk jenjang karir udah ada persyaratannya jadi minimal karyawan sudah bekerja 1 tahun di perusahaan dan merupakan karyawan tetap dan bukan outsourcing”

2. Apakah ada konseling mengenai karir yang dilakukan oleh atasan dan bawahan? *Konseling karir ada di perusahaan. Jadi misalnya karyawan ada masalah dengan nasabah ataupun berkaitan dengan masalah kerja dan karirnya dilaporin ke asisten kemudian disampaikan kepada asisten manajer, trus habis itu diberi tahanan ke manajer kemudian masalahnya itu dibahas untuk dicari jalan keluar dari permasalahannya. Tentu saja konseling tersebut berlangsung secara formal Dan biasanya atasan sendiri membantu jika karyawan mengalami kesulitan. Biasanya manajemen karir juga dipersiapkan karen ada penilaian tersendiri untuk kinerja karyawan, jadi tiap semester karyawan tuh dinilai kerjanya kayak gimana. Kalu misalnya nilainya bagus.*

3. Apakah perusahaan memiliki mentor untuk membantu karyawan dalam mempersiapkan rencana karir?

Mentor di dalam perusahaan sendiri biasanya perAnannya dilakukan oleh manajer atau karyawan yang lebih senior. Jadi misalnya karyawan memiliki hambatan atau masalah dengan kerja atau karirnya mentor itu yang membantu karyawan. Jadi karyawan bias menyalurkan aspirasi atau permasalahannya.

4. Bagaimana pendapat anda tentang penilaian kerja karyawan apakah dilaksanakan secara rutin dan berkala, dilaksanakan secara objektif, dan bertujuan untuk menentukan karir karyawan?

Seperti yang udah saya sebutkan tadi penilaian kerja karyawan dilakukan tiap enam bulan sekali atau tiap semester bagaimana kinerjanya kalau dia nilainya bagus bisa naik level atau pindah divisi. Kalau penilaian kerjanya sendiri pastinya secara objektif karena kita menilai sesuai dengan apa yang telah dikerjakan oleh karyawannya itu sendiri.

5. Bagaimana peran program pelatihan dan pengaruhnya dalam manajemen karir karyawan?

Iya program pelatihan di perusahaan ini pastinya ada dan udah dipersiapkan dari BNI pusatnya sendiri. Jadi nama karyawan yang membutuhkan pelatihan sudah tertera dalam daftarnya. Pengaruhnya sendiri ke manajemen karir ya kalo dengan adanya pelatihan otomatis kemampuan karyawan meningkat, trus dengan kemampuan meningkat itu karyawan bias mengembangkan karirnya

6. Bagaimana motivasi kerja karyawan di perusahaan ini?

Motivasi karyawan sendiri sendiri pastinya kadang ada masalah juga itu bisa saya lihat dari muka-muka teman saya, yang berkaitan dengan nasabah orang-orangnya beda kemauannya juga pasti beda itu itu yang kadang berpengaruh juga ke motivasi karyawannya. Tetapi dari atasan sendiri sering ngasih semangat atau motivasi kepada karyawannya, Biasanya pagi hari sebelum mulai kerja atasan mimpin briefing dan memberi semangat sama karyawan-karyawan. Dari sesama karyawan sendiri kalo misalnya ada kesulitan atau apa saling ngasih semangat karena kita tahu pasti kita harus bisa nyelesaiin pekerjaan karena udah ada target yang mesti dicapai

Lampiran 3

HASIL PENGOLAHAN DATA SPSS 17.00

A. Uji Validitas dan Realibilitas

• **Variabel Manajemen Karir**

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.905	12

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
pelayananinformasi1	4.2439	.48890	41
pelayananinformasi2	4.1707	.54325	41
pelayananinformasi3	4.2683	.54883	41
konselingkarir1	4.3902	.54213	41
konselingkarir2	4.4390	.54994	41
konselingkarir3	4.4146	.54661	41
penilaianprestasi1	4.3902	.62762	41
penilaianprestasi2	4.3171	.60988	41
penilaianprestasi3	4.4146	.54661	41
programpelatihan1	4.4634	.59572	41
programpelatihan2	4.4390	.54994	41
programpelatihan3	4.4390	.54994	41

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
pelayananinformasi1	48.1463	18.728	.727	.893
pelayananinformasi2	48.2195	18.476	.701	.894
pelayananinformasi3	48.1220	18.460	.696	.894
konselingkarir1	48.0000	18.800	.627	.897

konselingkarir2	47.9512	18.448	.697	.894
konselingkarir3	47.9756	19.024	.571	.900
penilaianprestasi1	48.0000	18.500	.583	.900
penilaianprestasi2	48.0732	18.420	.621	.898
penilaianprestasi3	47.9756	19.024	.571	.900
programpelatihan1	47.9268	18.520	.618	.898
programpelatihan2	47.9512	18.998	.572	.900
programpelatihan3	47.9512	18.798	.617	.898

- **Variabel Motivasi Kerja**

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.886	11

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
itensitas1	4.2195	.47498	41
itensitas2	4.5610	.50243	41
itensitas3	4.4634	.50485	41
itensitas4	4.4390	.63438	41
arah1	4.2195	.47498	41
arah2	4.2683	.59264	41
arah3	4.3171	.47112	41
ketekunan1	4.2439	.66259	41
ketekunan2	4.0732	.60788	41
ketekunan3	4.2439	.58226	41
ketekunan4	4.3171	.60988	41

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
itensitas1	43.1463	15.228	.616	.876
itensitas2	42.8049	15.411	.526	.880
itensitas3	42.9024	15.790	.422	.886
itensitas4	42.9268	14.320	.628	.874
arah1	43.1463	15.428	.559	.879
arah2	43.0976	14.540	.630	.874
arah3	43.0488	15.248	.617	.876
ketekunan1	43.1220	14.060	.652	.873
ketekunan2	43.2927	14.312	.664	.872
ketekunan3	43.1220	14.360	.689	.870
ketekunan4	43.0488	14.398	.641	.873

Deskriptif

1. Jenis Kelamin

jeniskelamin

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid pria	10	24.4	24.4	24.4
wanita	31	75.6	75.6	100.0
Total	41	100.0	100.0	

2. Usia

usia

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 21-30 tahun	24	58.5	58.5	58.5
31-40 tahun	15	36.6	36.6	95.1
41-50 tahun	2	4.9	4.9	100.0

usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	21-30 tahun	24	58.5	58.5	58.5
	31-40 tahun	15	36.6	36.6	95.1
	41-50 tahun	2	4.9	4.9	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

3.Pendidikan

pendidikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA/STM/SMK	1	2.4	2.4	2.4
	D3	5	12.2	12.2	14.6
	S1	35	85.4	85.4	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

4.Status

status

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	menikah	24	58.5	58.5	58.5
	belum menikah	17	41.5	41.5	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

5.Lama Bekerja

lamabekerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-3 tahun	17	41.5	41.5	41.5
	4-6 tahun	12	29.3	29.3	70.7
	7-9 tahun	7	17.1	17.1	87.8
	>9 tahun	5	12.2	12.2	100.0

lamabekerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-3 tahun	17	41.5	41.5	41.5
	4-6 tahun	12	29.3	29.3	70.7
	7-9 tahun	7	17.1	17.1	87.8
	>9 tahun	5	12.2	12.2	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

6. Posisi dalam perusahaan

posisi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	staff	34	82.9	82.9	82.9
	manager	3	7.3	7.3	90.2
	asisten manajer	4	9.8	9.8	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

7.Divisi

divisi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	umum	2	4.9	4.9	4.9
	pnh	15	36.6	36.6	41.5
	put	15	36.6	36.6	78.0
	juc	8	19.5	19.5	97.6
	5.00	1	2.4	2.4	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

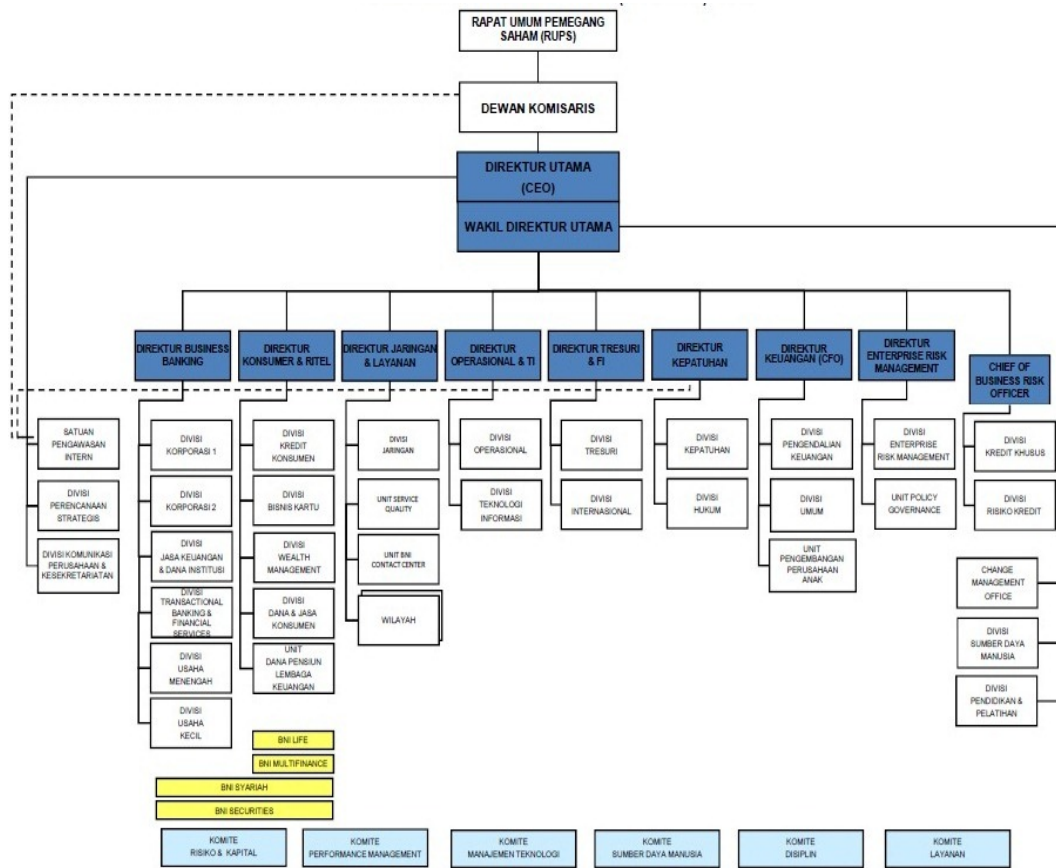
Korelasi Spearman

Correlations

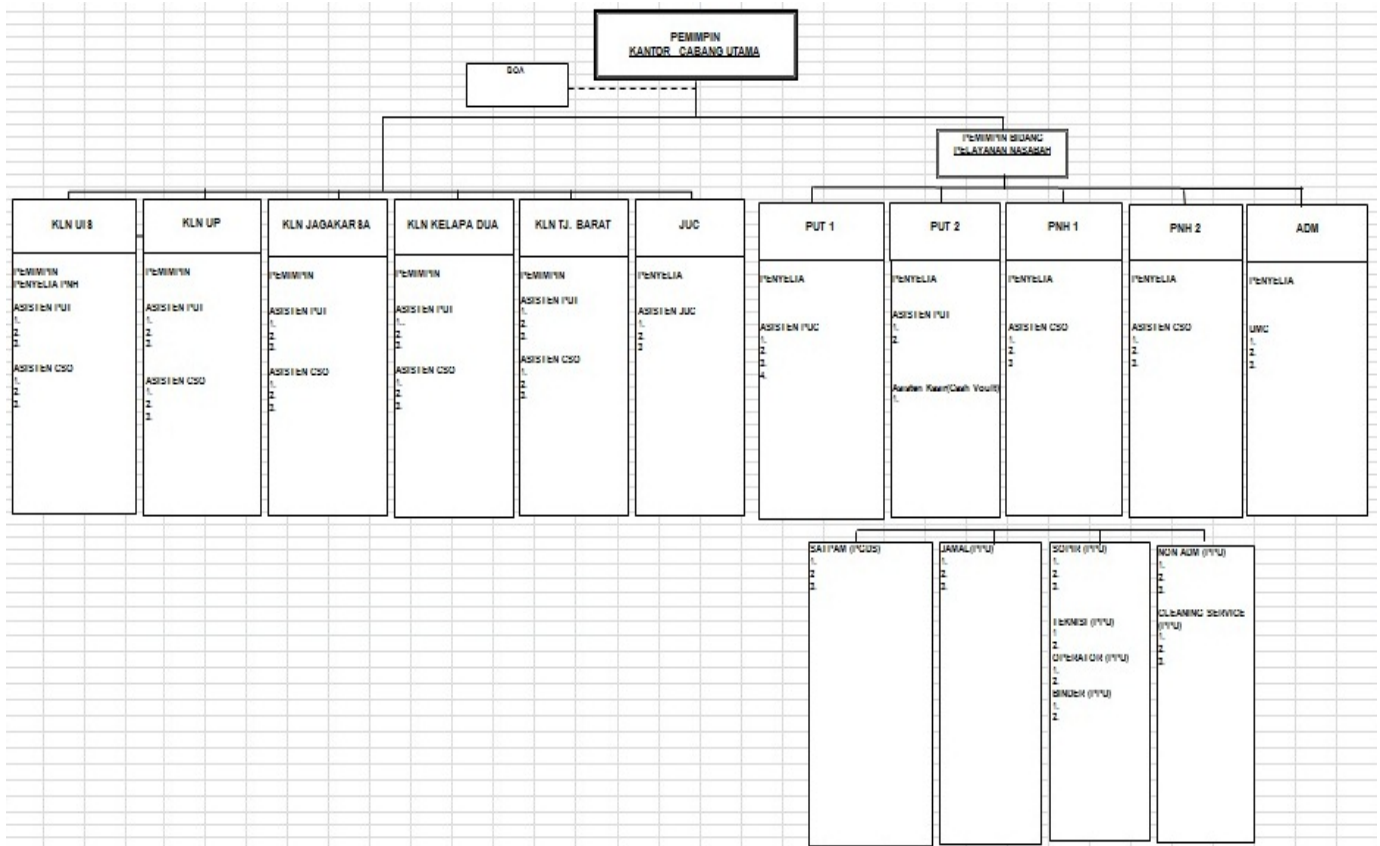
			Perencanaan Karir	Motivasi Kerja
Spearman's rho	Perencanaan Karir	Correlation Coefficient	1.000	.868**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	41	41
	Motivasi Kerja	Correlation Coefficient	.868**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	41	41

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

Struktur Organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.



Struktur Organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Utama Universitas Indonesia Depok



DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Edwin Prasetyo Asnar

Tempat dan Tanggal Lahir : Medan, 14 Maret 1990

Alamat : Jl. Teratai 1 Blok A19A no.6 Banjar Wijaya Cipondoh Tangerang

Nomor Telepon : 021-5540871

Nama Orang Tua

- Ayah: Suwidyo
- Ibu : Yeni Ratnawati

Riwayat Pendidikan Formal :

SD : SDN Sukasari 4 Tangerang. Lulus tahun 2002

SMP : SMP Negeri 1 Tangerang. Lulus tahun 2005

SMA : SMA Negeri 34 Jakarta. Lulus Tahun 2008

S1 : Univeristas Indonesia 2008-sekarang