

MB-IPB

Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor

SENIORITAS

ORGANISASI SUMBER DAYA MANUSIA Kelompok 5

A.M Heri Saktiyanto
Febrianto Arif Wibowo
Fitriana Purnamasari
Harya Buntala Koostanto
Husnul Insan
Safitri Larasati
Yogi Syamriadi

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI.....	i
1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah.....	3
1.3 Tujuan Penulisan	3
2. TINJAUAN PUSTAKA	5
2.1 Pendekatan Teoritis	5
2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia	5
2.1.2 Kinerja Pegawai	8
2.1.3 Kompensasi.....	11
2.1.4 Senioritas.....	13
2.2 Profil Perusahaan.....	15
3. PEMBAHASAN.....	16
3.1 Manajemen Karir Berbasis Kompetensi di PT Surveyor Indonesia.....	16
3.2 Komposisi Pegawai PT Surveyor Indonesia Berdasarkan Masa Kerja.....	18
3.3 Solusi Masalah yang Telah Dilakukan Oleh Perusahaan	22
4. PENUTUP	23
4.1 Kesimpulan dan Saran.....	23
DAFTAR PUSTAKA	24
LAMPIRAN.....	25

1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integritas, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi dan masyarakat. Dalam suatu sistem operasional suatu organisasi, potensi sumber daya manusia pada hakekatnya merupakan salah satu modal dan memegang suatu peran yang paling penting dalam mencapai tujuan organisasi tersebut. Oleh karena itu organisasi perlu mengelola sumber daya manusianya sebaik mungkin. Setiap organisasi atau perusahaan selalu menginginkan produktivitas dari setiap karyawannya meningkat. Untuk mencapai hal tersebut, perusahaan atau organisasi harus memberikan motivasi yang baik kepada seluruh karyawannya agar dapat mencapai prestasi kerja dan meningkatkan produktivitas.

Motivasi yang mendorong seseorang untuk berpatisipasi aktif dalam suatu organisasi antara lain adalah kesempatan untuk maju atau perkembangan karir yang lebih baik. Kesempatan untuk maju dan berkembang di dalam suatu organisasi atau perusahaan disebut dengan istilah promosi jabatan (kenaikan jabatan). Promosi jabatan berarti adanya pemindahan dari jabatan sebelumnya ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Hal ini biasanya disertai dengan tingkat gaji yang lebih tinggi. Menurut **Hasibuan (2000)**, menyatakan bahwa promosi merupakan perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Biasanya perpindahan ke jabatan yang lebih tinggi ini disertai dengan peningkatan gaji atau upah lainnya.

Besarnya nilai kompensasi atau gaji sering kali menjadi tolak ukur utama bagi seorang karyawan untuk mendorong semangat kerja dan memotivasi peningkatan prestasinya. Karena mereka memandang besarnya gaji sebagai bentuk penghargaan perusahaan atas kinerja dan kerja kerasnya. Pada umumnya sistem penggajian berdasarkan kinerja sangat disukai oleh karyawan yang menganut etika kerja. Namun fenomena yang terjadi saat ini menunjukkan bahwa besarnya pemberian kompensasi atau gaji semata-mata

tergantung dari lamanya seseorang bekerja pada perusahaan, meskipun faktor lain seperti kinerja juga dilibatkan dalam penetapan kenaikan gaji, namun bobotnya sangat kecil. Hal ini berhubungan dengan tingkat senioritas dalam organisasi, karena seseorang yang memiliki masa kerja yang sudah lama dalam suatu organisasi memiliki kesempatan yang lebih besar dalam kenaikan gaji atau jabatan dibandingkan dengan karyawan yang masih baru. **Hasibuan (2000)** menyatakan bahwa pengalaman kerja dipandang sebagai senioritas, dimana pertimbangan untuk promosi didasarkan pada pengalaman kerja seseorang atau orang yang terlama bekerja dalam perusahaan, akan mendapat prioritas utama dalam tindakan promosi. Akan tetapi, hal ini dapat menyebabkan melemahnya tingkat persaingan antar karyawan, karena karyawan yang masih baru dianggap tidak dihargai dan tidak mendapat kesempatan berkembang secara karir dengan potensi yang dimilikinya, ini akan berdampak kepada kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Namun saat ini, alasan senioritas masih dijadikan sebagai kriteria promosi jabatan dalam suatu perusahaan, selain akan mengurangi terjadinya kecemburuan sosial juga berhubungan dengan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Dengan masa kerja yang lebih lama, seseorang diharapkan memiliki tingkat kompetensi yang lebih tinggi dan ide – ide yang lebih banyak. Menurut **Simamora (2004)**, salah satu alasan mengapa senioritas dijadikan sebagai kriteria untuk promosi karena adanya korelasi antara senioritas dan produktivitas. Sampai pada titik tertentu, para karyawan pada umumnya menjadi lebih kompeten dalam pekerjaannya, seiring dengan banyaknya pengalaman yang dimiliki.

Dalam melakukan studi kasus kami memilih objek pada PT Surveyor Indonesia (“PTSI”). Bergerak sebagai perusahaan jasa dimana komponen fondasional terletak pada kapabilitas atau kompetensi dari sumber daya manusianya, karena itu peranan pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia (“SDM”) menjadi sangat kritikal. Keberhasilan menciptakan SDM yang profesional dan mempunyai kompetensi yang tinggi akan menjadi salah satu keunggulan yang dapat mendukung daya saing perusahaan.

Berdasarkan hal tersebut di atas, dan agar pengelolaan dan pengembangan SDM PTSI dapat dilakukan secara baik sehingga tercipta SDM PTSI yang kompeten, meningkatnya motivasi dan komitmen pegawai terhadap pekerjaannya yang tentunya berdampak pada produktivitas kerja, maka telah dilakukan pembenahan dan pengembangan terhadap Sistem Pengelolaan Manajemen Sumber Daya Manusia.

Upaya – upaya perbaikan, dan pengembangan Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia terus dilakukan dan merupakan prioritas utama yaitu melalui pembangunan sistem pengelolaan sumber daya manusia berbasis kompetensi (“SDM-BK”). Salah satu sub – sistem dari SDM – BK adalah sistem manajemen karir. Sistem manajemen karir merupakan instrumen manajemen SDM dalam mengelola pegawai perusahaan mulai sejak masuk (direkrut) sampai dengan pegawai tersebut keluar yaitu berhenti, pensiun atau habis masa kerja.

Sistem manajemen karir pegawai yang berbasis kompetensi memperhatikan beberapa aspek yaitu aspek prestasi, kompetensi, serta peluang bagi individu untuk berkembang dalam memenuhi kebutuhan suatu posisi jabatan melalui proses penempatan dan mutasi (promosi , rotasi dan demosi).

Diperlukan adanya penyesuaian yang baik dalam penerapan sistem manajemen karir berbasis kompetensi dengan menggunakan sistem grading yang mengesampingkan masa kerja. Hal ini dikarenakan banyaknya pegawai senior dengan masa kerja di atas 10 tahun bahkan adapula yang telah menjadi pegawai PT Surveyor Indonesia sejak PTSI berdiri tahun 1991.

1.2 Perumusan Masalah

Dengan diterapkannya Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi serta sistem karir pegawai yang didasarkan pada Sistem *Job Grading* maka pertimbangan senioritas kerja yang dilihat dari lamanya masa kerja bukan lagi menjadi salah satu pertimbangan dalam hal perencanaan dan penetapan jalur karir seorang pegawai.

Pegawai senior dengan masa kerja di atas 10 tahun yang belum memiliki jalur karir yang sesuai dengan masa kerjanya perlu mendapat perhatian dalam pengembangan kompetensi serta jalur karir yang sesuai.

1.3 Tujuan Penulisan

Sejumlah studi kasus tentang senioritas dalam bekerja menunjukkan dalam batas tertentu persoalan itu tidak menjadi masalah. Namun, senioritas menjadi permasalahan ketika

sudah mengarah kepada perselisihan. Senioritas seperti ini berpotensi mengakibatkan perasaan-perasaan negatif dalam diri korban, seperti tertekan, merasa tidak berharga, marah, dendam, yang bisa berujung pada produktivitas yang menurun bahkan keluar dari pekerjaan. Oleh karena itu, tentunya perusahaan harus memperhatikan sekaligus menangani masalah senioritas ini dengan serius.

Masalah senioritas banyak dikaitkan sebagai diskriminasi. Dimana suatu perilaku memanfaatkan kekuasaan yang diperolehnya dari ranking/posisi untuk memperlakukan orang lain. Senioritas dalam lingkungan kerja tercipta karena adanya budaya pada suatu organisasi. Faktor budaya organisasi yang kaku seringkali menciptakan rentang atau *gap* antar pegawai dengan posisi yang berbeda. Tujuan penulisan makalah ini adalah untuk mengetahui pengaruh senioritas terhadap sistem penilaian kinerja dan kompensasi pegawai.

Berdasarkan permasalahan yang hendak dijawab, maka penyusunan makalah ini secara spesifik bertujuan untuk :

1. Memahami dampak dari terhambatnya pengembangan karir pegawai senior terhadap pencapaian kinerja .
2. Mengevaluasi program pengembangan dan jalur karir bagi senior pegawai yang telah dilakukan oleh perusahaan.

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pendekatan Teoritis

Kajian pustaka dilakukan untuk memberikan penjelesan terhadap ruang lingkup permasalahan sumber daya manusia pada objek penelitian yang kami pilih, mengkhususkan pengaruh senioritas terhadap sistem penilaian kinerja pegawai.

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah bagian dari fungsi manajemen. Manajemen menitikberatkan kepada bagaimana mencapai tujuan bersama dengan orang lain, maka difokuskan pada “orang” baik sebagai subyek atau pelaku dan sekaligus sebagai obyek dari pelaku. Jadi bagaimana mengelola orang-orang dalam organisasi yang direncanakan (*planning*), diorganisasikan (*organizing*), dilaksanakan (*directing*) dan dikendalikan (*controlling*) agar tujuan yang dicapai organisasi dapat diperoleh hasil yang seoptimal mungkin, efisien dan efektif.

Manajemen Sumber Daya Manusia sangatlah penting di dalam suatu organisasi atau perusahaan. Terdapat beberapa alasan yang melatarbelakangi hal tersebut, yaitu:

- a) untuk menggali potensi manusia dalam organisasi sehingga dapat dimanfaatkan seoptimal mungkin,
- b) manusia sebagai makhluk sosial yang unik harus menjadi fokus perhatian terhadap keinginan dan kebutuhannya yang harus dipenuhi,
- c) manusia memiliki cita-cita untuk mencapai tujuan yang diinginkan melalui jalur karir yang ditempuhnya,
- d) organisasi adalah kumpulan orang-orang. Kesuksesan orang-orang di dalamnya haruslah sesuai dengan tujuan organisasi yang ingin dicapai,
- e) organisasi dibentuk bukan hanya dalam jangka pendek, melainkan dalam jangka panjang sehingga kebutuhan SDM harus direncanakan, diorganisasikan, dilaksanakan dan dikendalikan secara efektif.

Sumber daya manusia merupakan penggerak utama dalam suatu organisasi. Kunci sukses sebuah perubahan adalah pada sumber daya manusia yaitu sebagai inisiator, pemberi tenaga, kreativitas dan usaha mereka kepada organisasi untuk meningkatkan kemampuan perubahan organisasi secara terus-menerus menurut **Handoko (2003)**. Selain itu, manusia juga disebut dengan salah satu unsur pengendali yaitu factor paling penting dan utama didalam segala bentuk organisasi yang sifatnya sangat kompleks sehingga perlu mendapatkan perhatian, penanganan dan perlakuan khusus disamping faktor manfaat yang lain.

Sumber daya manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu. Perilaku dan sifatnya ditentukan oleh keturunan dan lingkungannya, sedangkan prestasi kerja individu dimotivasi oleh keinginan untuk mencapai kepuasan masing-masing. Perencanaan SDM harus mempunyai tujuan yang didasari oleh kepentingan individu, organisasi, dan kepentingan nasional. Tujuan perencanaan SDM adalah menghubungkan SDM yang ada untuk kebutuhan perusahaan pada masa yang akan datang, dan menghindari kegagalan pelaksanaan tugas.

Perencanaan SDM ini terkait dengan rencana organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Perencanaan organisasi sendiri mencakup aktivitas yang dilakukan perusahaan untuk mengadakan kegiatan yang positif bagi perkembangan organisasi. Perencanaan SDM dan juga organisasi sangat dipengaruhi oleh :

1. Tingkat produksi perusahaan
2. Perubahan teknologi, terutama dalam bidang produksi.
3. Kondisi penerimaan dan penawaran pasar.
4. Perencanaan karir untuk setiap SDM di dalam organisasi.

Ketika organisasi sudah mengetahui faktor-faktor di atas dengan baik, maka organisasi dapat merumuskan tujuan mereka, dan merencanakan pengelolaan SDM yang akan dipakai. Terdapat beberapa kendala dalam pengelolaan SDM, yaitu :

1. Standar kemampuan SDM; Standar kemampuan SDM yang pasti belum ada, akibatnya informasi hanya berdasarkan ramalan-ramalan (prediksi) saja yang bersifat subjektif. Hal ini menjadi kendala yang serius untuk proses perencanaan sumber daya manusia, yaitu dalam penghitungan potensi SDM secara pasti.

2. Manusia (SDM) adalah makhluk hidup; Manusia sebagai makhluk hidup tidak dapat dikuasai sepenuhnya seperti mesin, oleh karena itu sulit memperhitungkan dengan pasti dalam sebuah rencana. Terkadang banyak SDM yang mampu menjalankan tugas, namun dengan sengaja malas mengeluarkan kemampuannya.
3. Situasi SDM; Tenaga kerja yang berhasil direkrut oleh perusahaan biasanya tidak memenuhi seluruh kebutuhan SDM perusahaan dengan baik. Jumlah, mutu, dan penyebaran SDM dalam perusahaan yang tidak merata juga merupakan kendala bagi jalannya manajemen SDM.
4. Kebijakan pemerintah; Kebijakan perburuhan pemerintah, seperti kompensasi, jenis kelamin, warga negara asing (WNA), pajak, dan berbagai aturan lain, merupakan tantangan tersendiri bagi manajemen SDM untuk membuat rencana yang baik dan tepat.

Sebuah perusahaan membutuhkan SDM karena perusahaan harus menjalankan aktivitas bisnis mereka. Ada tiga faktor permintaan SDM, yaitu :

1. Faktor Internal

Kondisi persiapan dan kesiapan SDM sebuah organisasi/perusahaan dalam melakukan operasional bisnis pada masa sekarang dan untuk mengantisipasi perkembangannya di masa depan. Faktor internal adalah alasan permintaan SDM yang bersumber dari kebutuhan dan kekurangan SDM di dalam organisasi, sehingga dibutuhkan penambahan pegawai. Alasan tersebut terdiri dari :

- a. Rencana operasional dan strategik
- b. Prediksi produksi dan penjualan
- c. Pembiayaan (*cost*) SDM
- d. Pengembangan bisnis baru
- e. Desain organisasi dan desain pekerjaan
- f. Keterbukaan dan keikutsertaan manajer

2. Faktor Eksternal

Kondisi lingkungan bisnis yang berada di luar kendali perusahaan yang berpengaruh pada rencana strategis dan rencana operasional, sehingga langsung atau tidak langsung

berpengaruh pada perencanaan SDM. Faktor eksternal tersebut, pada dasarnya dapat dikategorikan sebagai sebab atau alasan permintaan SDM dilingkungan sebuah organisasi. Sebab-sebab tersebut terdiri dari :

- a. Ekonomi nasional dan internasional (global)
- b. Sosial, politik, dan hukum
- c. Teknologi
- d. Pasar tenaga kerja dan pesaing

3. Faktor Ketenagakerjaan

Kondisi tenaga kerja yang dimiliki perusahaan sekarang dan prediksinya di masa depan yang berpengaruh pada permintaan tenaga kerja baru. Kondisi tersebut dapat diketahui dari hasil audit SDM dan sistem informasi SDM sebagai bagian dari sistem informasi manajemen (SIM). Beberapa dari faktor tersebut adalah :

- a. Jumlah, waktu, dan kualifikasi SDM yang pensiun
- b. Prediksi jumlah karyawan yang keluar atau di PHK
- c. Prediksi tenaga kerja yang akan sakit atau meninggal

Penjabaran di atas memperlihatkan bahwa peranan sumber daya manusia (SDM) dalam organisasi atau perusahaan sangat penting. Tidak semua perencanaan bisa berjalan dengan baik karena pengukuran kinerja SDM tidak dapat dilakukan dengan akurat dan pasti waktunya. Manajemen SDM di perusahaan juga sangat terkait pada biaya produksi yang harus dikeluarkan oleh perusahaan, terutama untuk gaji pegawai. Kemampuan pembayaran gaji juga dikaitkan dengan jumlah produksi perusahaan dan tingkat penjualan mereka. Permintaan SDM ke pasar tenaga kerja juga dilandasi oleh kemampuan perusahaan untuk membayar SDM menurut **Parwiyanto (2007)**.

2.1.2 Kinerja Pegawai

Kinerja menurut **Mangkunegara (2001)** adalah hasil kerja secara kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Rivai dan Basri (2005), kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama priode

tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Hersey dan Blanchard (1992) menyatakan bahwa kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan, kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu.

Kinerja di dalam suatu organisasi dilakukan oleh segenap sumberdaya manusia dalam organisasi, baik unsur pimpinan maupun pekerja. Banyak sekali faktor yang mempengaruhi sumber daya manusia dalam menjalankan kinerjanya, kemudian kinerja itu berujung pada sistem kompensasi *reward* dan *punishment*.

Penilaian Kinerja

Kinerja adalah suatu prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya sesuai dengan standar kriteria yang ditetapkan dalam pekerjaan itu. Prestasi yang dicapai ini akan menghasilkan suatu kepuasan kerja yang nantinya akan berpengaruh pada tingkat imbalan.

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) merupakan proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengkomunikasikan informal tersebut kepada karyawan. Penilaian kinerja juga disebut pemeringkat karyawan, evaluasi karyawan, tinjauan kerja, evaluasi kinerja, dan penilaian basil.

Adapun tujuan dari penilaian kinerja adalah sebagai berikut :

1. mengetahui keadaan keterampilan dan kemampuan setiap karyawan secara rutin.
2. untuk digunakan sebagai dasar perencanaan bidang personalia, khususnya menyempurnakan kondisi kerja, peningkatan mutu dan hasil kerja.
3. dapat digunakan sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan karyawan seoptimal mungkin sehingga antara lain dapat diarahkan jenjang karirnya atau perencanaan karir, kenaikan pangkat dan kenaikan jabatan.
4. mendorong terciptanya hubungan timbal balik yang sehat antara atasan dan bawahan.

5. mengetahui kondisi perusahaan secara keseluruhan dari bidang personalia, khususnya prestasi karyawan dalam bekerja.
6. secara pribadi, bagi karyawan dapat mengetahui kekuatan dan kelemahan masing-masing sehingga dapat memaeu perkembangannya. Sebaliknya bagi atasan yang menilai akan lebih memperhatikan dan mengenal bawahan/karyawan, sehingga dapat membantu memotivasi karyawan dalam bekerja.
7. hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan (kinerja) dapat bermanfaat bagi penelitian dan pengembangan di bidang personalia secara keseluruhan.

Beberapa atribut penilaian yang sering digunakan dalam penilaian kinerja adalah *Knowledge, Ability, Skill, dan Other Characteristics* (KASOCs) dengan definisi sebagai berikut:

1. Knowledge. Pengetahuan yang terorganisir, informasi, biasanya mengikuti prosedur tertentu, dan fakta yang dapat langsung diaplikasikan untuk mencapai suatu fungsi tertentu.
2. Ability. Kompetensi yang diperlihatkan untuk bertingkah laku atau melakukan tindakan tertentu yang teramati.
3. Skills. Kompetensi dalam segala hal yang memerlukan latihan yang dipelajari melalui psikomotor termasuk kemampuan proses data, orang atau sesuatu yang sifatnya manual, verbal dan mental.
4. Other Characteristics. Termasuk di dalamnya faktor kepribadian, attitude, aptitude, dan karakter fisik dan mental, yang dii uribkan untuk menyelesaikan pekerjaan (A. Pujiwati, 2012).

Pengembangan Karir

Karir terdiri atas semua pekerjaan yang dipegang seseorang selama kehidupan pekerjaannya. Pengembangan karir adalah suatu yang menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi dalam jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan.

Pengembangan karir merupakan pendekatan formal yang dilakukan organisasi untuk menjamin orang-orang dalam organisasi mempunyai kualifikasi dan kemampuan serta pengalaman yang cocok ketika dibutuhkan. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengelola karir dan mengembangkannya dengan baik supaya produktivitas karyawan tetap terjaga dan mampu mendorong karyawan untuk selalu melakukan hal yang terbaik dan menghindari

frustasi kerja yang berakibat penurunan kinerja perusahaan. Pengelolaan dan pengembangan karir akan meningkatkan efektifitas dan kreatifitas sumberdaya manusia dalam upaya mendukung perusahaan untuk mencapai tujuannya. Pengelolaan dan pengembangan karir karyawan oleh perusahaan berupa perlindungan jabatan, pelatihan/pendidikan, penilaian kegiatan dan promosi.

Pengembangan mencakup aktivitas pembelajaran yang tidak harus berkaitan dengan pekerjaan karyawan pada saat ini. Pengembangan membantu karyawan menyiapkan diri untuk posisi lain dalam perusahaan, dan meningkatkan kemampuan mereka untuk berpindah dalam suatu pekerjaan yang barangkali belum ada pada saat ini. Pengembangan juga membantu karyawan mempersiapkan diri untuk merubah pekerjaan mereka pada saat ini sebagai akibat dari adanya teknologi baru, desain pekerjaan, pelanggan baru, atau pasar produk baru.

Secara tradisional karir telah dideskripsikan dalam berbagai pengertian. Karir telah dideskripsikan sebagai suatu sekuensi posisi yang dipegang seseorang dalam suatu pekerjaan. Karir juga dideskripsikan dalam konteks mobilitas dalam suatu organisasi. Atas dasar uraian diatas, pengembangan karir dapat didefinisikan sebagai :

- a. suatu usaha formal, terorganisasi, dan terencana untuk mencapai keseimbangan antara kebutuhan karir individu dan tuntutan angkatan kerja organisasional dan
- b. suatu usaha yang terus menerus secara formal dilakukan oleh organisasi yang berfokus pada pengembangan dan pengkayaan sumberdaya manusia organisasi, dalam rangka memenuhi kebutuhan baik individu maupun organisasi (A. Pujiwati, 2012).

2.1.3 Kompensasi

Kompensasi adalah seluruh imbalan yang diterima karyawan atas hasil kerja karyawan tersebut pada organisasi. Kompensasi bisa berupa fisik maupun non fisik dan harus dihitung dan diberikan kepada karyawan sesuai dengan pengorbanan yang telah diberikannya kepada organisasi / perusahaan tempat ia bekerja.

Perusahaan dalam memberikan kompensasi kepada para pekerja terlebih dahulu melakukan penghitungan kinerja dengan membuat sistem penilaian kinerja yang adil. Sistem tersebut umumnya berisi kriteria penilaian setiap pegawai yang ada misalnya mulai dari jumlah pekerjaan yang bisa diselesaikan, kecepatan kerja, komunikasi dengan pekerja lain, perilaku, pengetahuan atas pekerjaan, dan lain sebagainya.

Para karyawan mungkin akan menghitung-hitung kinerja dan pengorbanan dirinya dengan kompensasi yang diterima. Apabila karyawan merasa tidak puas dengan kompensasi yang didapat, maka dia dapat mencoba mencari pekerjaan lain yang memberi kompensasi lebih baik. Hal itu cukup berbahaya bagi perusahaan apabila pesaing merekrut / membajak karyawan yang merasa tidak puas tersebut karena dapat membocorkan rahasia perusahaan / organisasi.

Kompensasi yang baik akan memberi beberapa efek positif pada organisasi / perusahaan sebagai berikut di bawah ini :

- a. Mendapatkan karyawan berkualitas baik
- b. Memacu pekerja untuk bekerja lebih giat dan meraih prestasi gemilang
- c. Memikat pelamar kerja berkualitas dari lowongan kerja yang ada
- d. Mudah dalam pelaksanaan dalam administrasi maupun aspek hukumnya
- e. Memiliki keunggulan lebih dari pesaing / kompetitor

Macam-macam / jenis-jenis kompensasi yang diberikan pada karyawan :

1. Imbalan Ektrinsik

- a. Imbalan ektrinsik yang berbentuk uang.
- b. Imbalan ektrinsik yang bentuknya sebagai benefit pelengkap.

2. Imbalan Intrinsik

Imbalan dalam bentuk intrinsik yang tidak berbentuk fisik dan hanya dapat dirasakan berupa kelangsungan pekerjaan, jenjang karir yang jelas, kondisi lingkungan kerja, pekerjaan yang menarik, dan lain-lain.

Menurut **Hasibuan(2000)** tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) antara lain adalah sebagai ikatan kerja sama, kepuasan kerja, pengadaan efektif, motivasi, stabilitas karyawan, disiplin, serta pengaruh serikat buruh dan pemerintah:

- 1) Ikatan Kerja Sama. Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

- 2) Kepuasan Kerja. Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.
- 3) Pengadaan Efektif. Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang qualified untuk perusahaan akan lebih mudah.
- 4) Motivasi. Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.
- 5) Stabilitas Karyawan. Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena turnover relatif kecil.
- 6) Disiplin. Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.
- 7) Pengaruh Serikat Buruh. Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.
- 8) Pengaruh Pemerintah. Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

2.1.4 Senioritas

Senioritas berasal dari kata senior, yang menandakan tingkatan perbandingan dari sesuatu terhadap sesuatu yang setaraf. Senior selalu dihadapkan sebagai lawan kata dari junior. Senioritas secara harfiah menurut **Kamus Besar Bahasa Indonesia (2008)** diartikan sebagai keadaan yang lebih tinggi dalam hal pangkat, usia dan pengalaman.

Sedangkan apabila dilihat dari klasifikasinya senioritas dibagi menjadi tiga kriteria (careerhrm.wordpress.com/2012/07/30/senioritas/; diakses pada tanggal 20/10/2013; 19:30).

1. Senior dari segi usia

Ketika seseorang dari segi usia menjadi “senior” dalam dunia kerja maka dia akan di hormati karena usianya, banyak orang yang akan meminta saran atau pendapat. Biasanya saran yang diminta akan berhubungan dengan kehidupan di luar dunia kerja.

Dalam dunia nyata banyak dijumpai rekan kerja yang umurnya di atasnya, dan posisi mereka di bawah yang lebih muda.

2. Senior dari segi wewenang

Seseorang dipandang sebagai senior karena dia mempunyai posisi yang tinggi dan wewenang yang luas. Hal ini terjadi dengan perkiraan dia berusia muda atau tua namun dengan jabatan yang tinggi maka pegawai lain akan memandangnya sebagai “senior”.

3. Senior dari segi masa kerja

Banyak juga orang yang akan dianggap ”senior” ketika masa kerjanya lama di sebuah perusahaan. Orang yang baru masuk walau dengan jabatan lebih tinggi akan sungkan. orang yang senior dari segi masa kerja dianggap sebagai pembimbing di dunia kerja tersebut.

Sehingga kami menyimpulkan senioritas dipandang melalui lamanya waktu seseorang bekerja di suatu perusahaan. Ada kalanya kita menganggap hal itu menjadi tidak penting, dimana senioritas harus diartikan secara profesional dalam sebuah organisasi. Karenanya ditempuh sejumlah pendekatan agar senioritas kompatibel dengan sistem manajemen kinerja, sebagaimana berikut:

1. Menetapkan satu sistem manajemen kinerja untuk semua : setiap orang dalam bisnis tersebut perlu diatur dengan aturan yang sama.
2. Dilarang memberikan reward hanya berdasarkan masa kerja: Sangat penting bahwa para pekerja tidak dihargai hanya karena mereka telah ada waktu yang lama. Mereka juga perlu melakukan nilai tambah individu yang berkontribusi terhadap pertumbuhan dan profitabilitas perusahaan.
3. Perlunya penyesuaian gaji perorangan. Salah satu cara untuk mengenali kepemilikan dan loyalitas kepada perusahaan adalah untuk memberikan kenaikan gaji mereka. Selama individu melakukan sesuai dengan kriteria kinerja masing-masing, memungkinkan perusahaan untuk menghormati kontribusi mereka.

2.2 Profil Perusahaan

PT Surveyor Indonesia merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang didirikan pada 1 Agustus 1991. Pada awalnya misi perusahaan itu adalah untuk membantu Pemerintah Republik Indonesia dalam memperlancar aliran barang modal dan peralatan ke Indonesia dari seluruh dunia melalui jasa pemeriksaan pra-pengapalan yang bertaraf internasional. Namun sejak bulan April 1997, PTSI merumuskan misi sebagai perusahaan jasa surveyor dalam arti luas. Dengan rumusan misi yang baru, PTSI memberikan beberapa layanan berupa pemeriksaan teknis, survei, pengkajian, penilaian pengawasan, auditing serta konsultasi. Pasar yang dilayani mencakup berbagai bidang jasa termasuk industri, pemerintah, pengembangan wilayah, minyak dan gas bumi, mineral, sistem dan sertifikasi, lingkungan, pertanian serta manajemen *outsourcing*.

Sebagai perusahaan yang sudah berdiri cukup lama, persoalan senioritas dimungkinkan terdapat pada PTSI. Manajemen PTSI menerapkan sistem *grading* atau peringkat untuk mengatasi persoalan senioritas agar tidak berdampak negative.

3. PEMBAHASAN


3.1 Manajemen Karir Berbasis Kompetensi di PT Surveyor Indonesia

Sistem manajemen karir bertujuan untuk menempatkan pegawai pada posisi jabatan yang tepat pada waktu yang tepat. Sistem manajemen karir berbasis kompetensi di PT Surveyor Indonesia adalah sistem pengelolaan karir antara perusahaan dan pegawai untuk pengembangan karirnya. Melalui sistem ini, pegawai diharapkan untuk lebih proaktif dalam mengembangkan kapabilitas dirinya untuk dapat mencapai karir yang telah direncanakan oleh kedua belah pihak yaitu perusahaan dan pegawai.

Model jalur karir di PT Surveyor Indonesia terdiri dari *Professional Track* dan *Structural Track*. Profesional track terdiri dari jabatan – jabatan *non structural*, seperti jabatan fungsional dan jabatan spesialis. Sedangkan Structural Track adalah jabatan kepemimpinan yang ada dalam struktur organisasi yaitu Kepala Unit (*General Manager*), Kepala Bagian (*Manager*) dan Wakil Kepala Bagian (*Asisstant Manager*). Jalur karir disusun secara hirarki dengan memperhatikan *job grade* sesuai dengan struktur organisasi perusahaan. Tabel 1 berikut menunjukkan Model Jalur Karir yang disusun sesuai dengan *Job Grade*.

Tabel 1. Model Jalur Karir dengan Sistem Job Grade

GRADE		PROFESIONAL	STRUKTURAL
VI	B	PEMBINA	GENERAL MANAGER
	A		
V	B	AHLI	MANAGER
	A		
IV	B	SPESIALIS SENIOR	ASSISTANT MANAGER
	A		
III	B	SPESIALIS	
	A		
II	B	SPESIALIS JUNIOR	
	A		
I	B	BASIC	
	A		



1. Jalur Karir Profesional

Setiap jabatan adalah profesi, setiap pegawai diberi kesempatan untuk meningkatkan kompetensi di profesinya. Bertambahnya kompetensi pegawai pada profesinya maka pegawai tersebut memiliki kesempatan untuk berkarir ke jalur yang lebih tinggi.

2. Jalur Karir Struktural

Dinyatakan sebagai jabatan structural ketika diberi tanggungjawab penuh melakukan peran kepemimpinan.

Penempatan pegawai baik promosi dan mutasi mengikuti tahap karir pegawai. Bagi pegawai yang berprestasi dan secara kompetensi sesuai dengan persyaratan jabatan yang diduduki maupun yang dituju, pegawai tersebut dapat jabatan lebih tinggi dari yang telah diawal perencanaan karir atau pada umumnya berlaku.

Penempatan pegawai merupakan proses kegiatan penentuan lokasi dan posisi pegawai berdasarkan pada kebutuhan akan jabatan tersebut dengan mempertimbangkan kriteria administrasi, prestasi dan kinerja pegawai serta kesesuaian kompetensi (persyaratan jabatan).

Berikut adalah kriteria dalam penempatan pegawai :

1. Kriteria Administrasi

Menilai aspek administrasi dari pegawai yaitu :

- a. Kebutuhan unit kerja dan perusahaan
- b. Kesesuaian job grade (persyaratan minimum grade)

2. Kriteria Prestasi

- a. Prestasi saat ini (penilaian kinerja tahun berjalan)
- b. *Trend* Prestasi (penilaian kinerja 3 tahun terakhir)

3. Kriteria Kompetensi

Kriteria ini menilai kesesuaian kandidat dengan persyaratan jabatan yang dituju.

Persyaratan jabatan adalah syarat minimal yang harus dipenuhi seorang pegawai untuk menduduki jabatan tersebut. Persyaratan jabatan meliputi :

1. Pengetahuan (*Knowledge*)
 - a. Pendidikan formal
 - b. Brevet/sertifikasi
 - c. Pendidikan profesi/pelatihan
 - d. Angka kredit

2. Keahlian Teknis dan Keterampilan (*Skill*)

Merupakan bentuk pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan oleh suatu jabatan berdasarkan aktivitas – aktivitas kunci yang harus dilakukan pada suatu jabatan.

3. Perilaku (*Attitude*)

Terdiri dari 3 kompetensi inti yang wajib dimiliki seluruh pegawai dan 18 kompetensi jabatan yang untuk masing – masing posisi terdiri antara 5 – 10 perilaku yang terkait dengan kebutuhan jabatan tersebut

Dari uraian di atas dapat diketahui bersama bahwa sistem karir di PT Surveyor Indonesia menggunakan Sistem *Job Grading*. Penetapan jabatan dan *grade* pegawai disesuaikan dengan kebutuhan organisasi perusahaan serta disesuaikan dengan persyaratan jabatan yang dituju.

Perencanaan karir dilakukan di awal pegawai berkarir dan setiap 5 tahun kemudian akan dievaluasi secara berkala sesuai masukan dari bimbingan karir/kinerja serta hasil penilaian kinerja maupun faktor lainnya.

3.2 Komposisi Pegawai PT Surveyor Indonesia Berdasarkan Masa Kerja

Sejak berdirinya di tahun 1991 berikut ini adalah adalah komposisi pegawai tetap di PT Surveyor yang telah disusun berdasarkan grade jabatan yang telah disesuaikan dengan

jalur manajemen karir berbasis kompetensi serta masa kerja pegawai yang menentukan senioritas pegawai tersebut yang telah dikategorikan menjadi :

1. 0 – 5 tahun masa kerja
2. 6 – 10 tahun masa kerja
3. > 10 tahun masa kerja

Tabel 2. Komposisi Pegawai PT Surveyor Indonesia berdasarkan Masa Kerja

GRADE		MASA KERJA	PENDIDIKAN	JUMLAH PEGAWAI	TOTAL PEGAWAI
I	A	0 - 5 TAHUN	S1 atau lebih	3	3
	B	> 10 TAHUN	SMA	1	1
II	A	0 - 5 TAHUN	S1 atau lebih	26	91
			D3	4	
		6 - 10 TAHUN	S1 atau lebih	15	
			D3	2	
		> 10 TAHUN	S1 atau lebih	32	
			D3	6	
	B	0 - 5 TAHUN	S1 atau lebih	11	45
			D3	2	
		6 - 10 TAHUN	S1 atau lebih	8	
			S1 atau lebih	17	
> 10 TAHUN	D3	6			
	SMA	1			
III	A	0 - 5 TAHUN	S1 atau lebih	10	28
		6 - 10 TAHUN	S1 atau lebih	2	
			D3	1	
	B	0 - 5 TAHUN	S1 atau lebih	15	36
		6 - 10 TAHUN	S1 atau lebih	8	
			S1 atau lebih	3	
> 10 TAHUN	S1 atau lebih	23			
	D3	2			
IV	A	0 - 5 TAHUN	S1 atau lebih	8	70
			S1 atau lebih	14	
		6 - 10 TAHUN	D3	2	
			S1 atau lebih	43	
		> 10 TAHUN	D3	3	
			S1 atau lebih	8	
	B	0 - 5 TAHUN	S1 atau lebih	7	47
			S1 atau lebih	4	
		> 10 TAHUN	S1 atau lebih	28	

V	A	6 - 10 TAHUN	S1 atau lebih	3	49
		> 10 TAHUN	S1 atau lebih	45	
			D3	1	
	B	0 - 5 TAHUN	S1 atau lebih	2	36
		6 - 10 TAHUN	S1 atau lebih	6	
			D3	1	
> 10 TAHUN	S1 atau lebih	27			
VI	A	>10 TAHUN	S1 atau lebih	10	11
			D3	1	
	B	6 - 10 TAHUN	S1 atau lebih	2	21
		> 10 TAHUN	S1 atau lebih	19	
TOTAL PEGAWAI TETAP					438

Dari jalur karir yang telah diterangkan pada Tabel 1 bahwa untuk pegawai senior yang telah memiliki masa kerja di atas 10 tahun apabila ditinjau dari pengalamannya perusahaan melihat bahwa sewajarnya mereka minimal telah berada di Grade 3 A terlebih apabila pegawai dimaksud telah memiliki pendidikan minimal S1 atau lebih.

Namun pada realisasinya apabila kita lihat pada Tabel 2 :

GRADE	MASA KERJA	PENDIDIKAN	JUMLAH
II A	> 10 TAHUN	S1 atau lebih	32 orang
II B	> 10 TAHUN	S1 atau lebih	17 orang

Berdasarkan tahapan karir pegawai sejak pegawai tersebut di angkat sebagai pegawai adalah sebagai berikut :

1. Karir Awal (*exploration*) yang termasuk disini adalah jabatan – jabatan pada Grade I (Dasar/*Basic*) dan Grade II (Spesialis Junior).
2. Karir Tengah (*establishment*) yang termasuk disini adalah jabatan – jabatan pada Grade III (Spesialis)
3. Karir Puncak (*maintenance*) yang termasuk dalam jenjang ini adalah jabatan – jabatan pada Grade IV (Spesialis Senior) dan *Grade V* (Ahli)
4. Karir Akhir yang termasuk di dalamnya adalah jabatan pada Grade VI (Pembina)

Masih ada 49 orang yang masih berada pada Grade 2 dimana grade ini merupakan grade dengan kategori Karir Awal (*exploration*) sedangkan masa kerja pegawai tersebut sudah mencapai 10 tahun lebih atau lebih kita kenal dengan pegawai Senior.

Seperti telah dijelaskan pada model dan jalur manajemen karir di PT Surveyor Indonesia bahwa sistem peningkatan karir di PT Surveyor Indonesia tidak mempersyaratkan masa kerja tetapi peningkatan karir pegawai disesuaikan dengan kebutuhan jabatan di perusahaan serta persyaratan jabatan yang berlaku serta kompetensi pegawai tersebut.

Terhambatnya karir pegawai senior di atas bisa disebabkan oleh beberapa hal sebagai berikut :

1. Kurangnya kompetensi yang dimiliki pegawai tersebut untuk menaiki jenjang karir yang lebih tinggi
2. Tidak adanya keinginan dari pegawai tersebut untuk meningkatkan kompetensi pribadinya
3. Kompetensi pegawai yang minimal sehingga menyebabkan tidak berkembangnya tugas dan tanggungjawab pekerjaan pegawai tersebut dikarenakan kurangnya kepercayaan atasan untuk memberikan tanggungjawab lebih

Dengan kondisi di atas tentu dapat berdampak langsung terhadap pencapaian kinerja perusahaan. Pegawai senior dengan masa kerja yang sudah lama dan tentunya memperoleh remunerasi yang lebih besar dari pegawai baru yang baru memasuki grade tersebut.

Hal ini berpengaruh secara langsung dalam pencapaian *Key Performance Indicator* ("KPI") unit kerja dimana pegawai tersebut di tempatkan dan tentu akan berpengaruh pada pencapaian KPI perusahaan. Karena dalam perhitungan KPI unit yang dilakukan setiap tahun akan dilakukan perhitungan produktivitas tenaga kerja dimana setiap tenaga kerja akan diperhitungkan seberapa besar tingkat produktivitasnya untuk meningkatkan pendapatan perusahaan. Dengan rumus perhitungan sebagai berikut :

$$\frac{\text{Pendapatan unit pada tahun berjalan}}{\text{Jumlah pegawai pada tahun berjalan}} = A \text{ (dalam Rupiah)}$$

Semakin besar nilai A maka semakin baik nilai produktifitas per orang pada unit tersebut.

Sehingga sangat diharapkan peran serta seluruh pegawai dalam peningkatan produktifitas perusahaan. Hal ini tentu akan sulit dicapai apabila pada unit tersebut terdapat

pegawai dengan Senioritas yang tinggi namun memiliki kompetensi yang kurang mendukung pencapaian kinerja perusahaan.

Pengaruh kedua yang mungkin juga dirasakan adalah pada lingkungan kerja. Untuk posisi/*grade* yang sama dalam satu unit kerja tentu akan dirasa kesulitan bagi pegawai baru dan pegawai senior untuk berinteraksi karena adanya unsur senioritas dan junior. Terlebih apabila pegawai senior memiliki atasan yang masih tergolong junior dalam masa kerja. Tidak jarang atasan tersebut mengalami kesulitan dalam hal melakukan pendelegasian tugas.

3.3 Solusi Masalah yang Telah Dilakukan Oleh Perusahaan

Dalam mengatasi permasalahan di atas perusahaan dalam hal ini PT Surveyor Indonesia telah melakukan beberapa hal sebagai berikut :

1. Melakukan *couching* and *counseling* kepada pegawai tersebut dengan berbicara secara langsung. *Couching* dan *counseling* tidak hanya dilakukan untuk satu kali pertemuan tapi untuk beberapa intensitas pertemuan dengan tetap memperhatikan perkembangan perbaikan sikap/perilaku dan metode kerja yang lebih baik.
2. Memberikan pelatihan – pelatihan baik inhouse maupun *external training* yang dapat meningkatkan kompetensinya terutama kebutuhan kompetensi untuk posisi yang akan dituju.
3. Bekerjasama dengan atasan pegawai tersebut dalam memberikan tambahan variasi tugas dan tanggungjawab yang kemudian diharapkan dapat meningkatkan kemampuan kerja pegawai tersebut.

4. PENUTUP

4.1 Kesimpulan dan Saran

Berikut kami dapat simpulkan dari pembahasan atas permasalahan yang kami angkat, adalah sebagai berikut:

1. Memahami dampak dari terhambatnya pengembangan karir pegawai senior terhadap pencapaian kinerja .

Pada studi kasus yang dilakukan di PT Surveyor Indonesia ditemukan bahwa terdapat 49 orang dengan masa kerja lebih dari 10 tahun masih berada dalam *grade II* yaitu tahapan Karir Awal (*exploration*). Terhambatnya karir yang pada umumnya disebabkan minimnya kompetensi pegawai ini, memberikan pengaruh terhadap KPI unit kerja yang nantinya akan berdampak pula pada KPI perusahaan. Pegawai dengan kompetensi yang kurang dan senioritas yang tinggi ini akan memperburuk kinerja perusahaan. Pengaruh lain juga akan dirasakan pada pendelegasian tugas. Pegawai yang lebih junior akan mengalami kesulitan dalam interaksinya dengan bawahan yang lebih senior dalam masa kerja.

2. Mengevaluasi program pengembangan dan jalur karir bagi pegawai senior yang telah dilakukan oleh perusahaan.

Cara PT Surveyor Indonesia dalam meningkatkan kompetensi pegawai untuk mengatasi permasalahan dengan isu senioritas adalah dengan ;

1. Melakukan *Couching* dan *Counseling*
2. Memberi pelatihan inhouse maupun *external training*
3. Bekerjasama dengan atasan pegawai untuk memberikan variasi tugas dan tanggung jawab

DAFTAR PUSTAKA

- Depdikbud. 2008. *Kamus Besar Bahasa Indonesia-edisi keempat*. Balai Pustaka. Jakarta.
- Hasibuan, M. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Dalam F. Zakiyah. Pengaruh Motivasi Dan Pengalaman Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Di Kantor PT Pegadaian Cabang Cibinong. 2012. Program Studi Manajemen. Universitas Gunadarma. Depok.*
- Handoko, T. Hani. 2003. *Manajemen*. Cetakan Kedelapanbelas. J iiii BPFEYogyakarta, Yogyakarta.
- <http://careerhrm.wordpress.com/2012/07/30/senioritas/>, diakses pada tanggal 20/10/2013, 19:30.
- Hersey, Paul dan Ken Blanchard. 1992. *Manajemen Perilaku Organisasi : Pendayagunaan Sumberdaya Manusia*, Cetakan Ketiga, Alih Bahasa Agus Dharma, Erlangga, Jakarta.
- Mangkunegara, A.A Anwar Prabu . 2001. *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Parwiyanto H. 2007. *Perencanaan Sumber Daya Manusia*. herwanparwiyanto. <http://staff.uns.ac.id/.../perencanaan-sumber-daya-manusia.doc>. diakses pada tanggal 22 Oktober 2013, 19:45.
- Pujiwati. A. 2012. *Pengaruh Penerapan Sistem Penilaian Kinerja Dan Sistem Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Karyawan*. <http://www.pustaka.ut.ac.id>. diakses pada tanggal 22 Oktober 2013, 21:20.
- Simamora, H. 2004. *Manajemen SDM Cetakan Pertama. Dalam F. Zakiyah. Pengaruh Motivasi Dan Pengalaman Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Di Kantor PT Pegadaian Cabang Cibinong. 2012. Program Studi Manajemen. Universitas Gunadarma. Depok.*
- Stolovitch, Harold D., and Keeps, Erica J. 1992. *Handbook of Human Performance Technology A Comprehensive Guide for Analysis and Solving Performance Problem in Organizations*. Jersey-Bass Publisher. San Francisco.

LAMPIRAN

Definisi

1. Divisi Sumber Daya Manusia adalah unit kerja yang mengelola Sumber Daya Manusia Perusahaan.
2. Pegawai adalah individu yang bekerja pada perusahaan yang terkait dalam hubungan kerja.
3. Penilaian Kinerja adalah proses evaluasi pegawai untuk mengetahui tingkat kesesuaian antara tuntutan kinerja dalam jabatan dengan realisasi kinerja pegawai.
4. *Grade* atau tingkat jabatan adalah sekelompok jabatan/pekerjaan yang diterima secara bertingkat yang serupa.
5. Masa Kerja adalah lama kerja pegawai yang dihitung sejak pengangkatan sebagai pegawai tetap.
6. Karir adalah semua pekerjaan atau jabatan yang pernah atau sedang dijabat oleh seorang pegawai.
7. Penempatan Pegawai adalah penunjukan pegawai pada tugas dan jabatan dalam organisasi Perusahaan.
8. Jalur Karir adalah jalur yang memberikan arahan mengenai jalur promosi dan rotasi dari satu jabatan ke jabatan lainnya, secara alami baik di dalam keluarga jabatan/atau unit kerja yang sama.
9. Jabatan Struktural adalah jabatan kepemimpinan yang berada dalam struktur organisasi yaitu Kepala Unit (*General Manager*), Kepala Bagian (*Manager*) dan Wakil Kepala Bagian (*Assistant Manager*).
10. Jabatan Profesional adalah jabatan non struktural, yaitu jabatan fungsional dan jabatan spesialis.
11. Demosi adalah perpindahan pegawai dari suatu jabatan dan atau grade ke jabatan dan atau grade lain yang memiliki peran dan tanggung jawab yang lebih rendah dari jenjang jabatan dan grade sebelumnya.
12. Promosi adalah perpindahan pegawai dari suatu jabatan dan atau grade ke jabatan dan atau grade lain yang memiliki peran dan nilai jabatan yang lebih tinggi dari jenjang jabatan dan atau grade sebelumnya.
13. Rotasi adalah perpindahan pegawai dalam suatu unit kerja atau unit kerja lain dengan jenjang jabatan dan atau grade yang sama.
14. *Coaching* : adalah mengajarkan, membimbing, memberikan instruksi kepada seseorang (atau kelompok) agar dia (atau mereka) memperoleh ketrampilan atau metode baru dalam melakukan sesuatu untuk mencapai suatu sasaran yang dikehendaki
15. *Counseling* adalah suatu kegiatan untuk mengubah perilaku, sikap seseorang. *Counseling* membantu seseorang untuk menyadari perilaku, sikapnya yang menghambat atau menimbulkan masalah