

STUDI KOMPARASI PENGEMBANGAN KARIR KARYAWAN DITINJAU DARI PERSPEKTIF KINERJA DAN SENIORITAS PADA PDAM GIRI MENANG MATARAM

Irwan Cahyadi¹, Abdurrahman², Isra Dewi Kuntary Ibrahim³

¹Universitas Bumigora, Mataram, irwancahyadi@universitasbumigora.ac.id

²Universitas Mataram, Mataram, abdurrahman@unram.ac.id

³Universitas Bumigora, Mataram, israibrahim@universitasbumigora.ac.id

Article history

Dikirim tanggal : 28/08/2023
Revisi pertama tanggal : 28/09/2023

Diterima tanggal : 29/09/2023
Tersedia online tanggal : 30/09/2023

Abstrak

Salah satu tujuan seorang karyawan bekerja dalam suatu perusahaan adalah untuk mendapatkan pengembangan karir. Namun seringkali terjadi bias terhadap indikator pengembangan karir di Indonesia pada umumnya, yaitu pengembangan karir yang berdasar atas kinerja atau berdasar atas senioritas. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui faktor yang lebih dominan diantara kinerja dan senioritas yang menjadi dasar keputusan pengembangan karir pada PDAM Giri Menang Mataram. Jenis penelitian ini termasuk dalam penelitian asosiatif yang menggunakan metode survey dalam pengumpulan datanya. Alat analisis yang digunakan adalah analisis uji t pada alpha 5 %. Berdasarkan hasil uji t tersebut, diketahui bahwa faktor yang lebih dominan yang menjadi dasar keputusan pengembangan karir pada PDAM Giri Menang Mataram adalah kinerja karyawan.

Kaata Kunci: Kinerja Karyawan, Pengembangan Karir, Senioritas

Abstract

One of the goals of an employee working in a company is to get career development. However, there is often a bias towards indicators of career development in Indonesia in general, namely career development based on performance or seniority. The purpose of this research is to find out which factors are more dominant between performance and seniority which form the basis for career development decisions in PDAM Giri Menang Mataram. This type of research is included in associative research using survey methods in collecting data. The analytical tool used is t-test analysis at 5% alpha. Based on the results of the t test, it is known that the more dominant factor that forms the basis for career development decisions at PDAM Giri Menang Mataram is employee performance.

Key Words: Career Development, Employee Performance, Seniority

PENDAHULUAN

Pencanangan reformasi birokrasi sebagai salah satu ujung tombak untuk mencapai good governance terus diupayakan oleh pemerintah. Selain pembenahan dari segi sarana dan prasarana, pemberdayaan sumber daya manusia (SDM) diprioritaskan sebagai upaya merubah persepsi masyarakat yang selama ini terkesan negatif terhadap pelayanan pada instansi pemerintah. Visi dan misi organisasi harus ditanamkan dengan kuat kepada karyawan agar tujuan organisasi lebih diprioritaskan di atas tujuan pribadi karyawan, dan akan lebih optimal jika tujuan pribadi karyawan dapat selaras dengan tujuan organisasi.

Untuk dapat mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan karyawan, sangat dibutuhkan peran manajemen sumber daya manusia (MSDM). Sebagaimana yang dinyatakan oleh Dessler (2017), *strategic human resource management is the linking of human resource management with strategic role and objectives in order to improve business performance and develop organizational cultures and foster innovation and flexibility*.

Salah satu tujuan seorang karyawan dalam perusahaan adalah jabatan. Jabatan merupakan suatu hal yang sangat penting, sebab setiap orang menginginkan suatu jabatan yang sesuai dengan keinginannya dan menginginkan jabatan setinggi mungkin sesuai dengan kemampuannya. Oleh karena itu, pengembangan karir yang diberikan oleh perusahaan sangat penting untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan. Menurut Wahyudi (2015), pengembangan karir merupakan salah satu bentuk motivasi yang paling kuat dampaknya terhadap karyawan.

Selanjutnya Wahyudi (2015) menyatakan bahwa pengembangan karir adalah kegiatan-kegiatan pengembangan diri yang ditempuh oleh seorang karyawan untuk mewujudkan rencana karir pribadinya. Sasaran yang ingin dicapai dari pengembangan karir ini adalah agar potensi yang dimiliki para karyawan dapat dikembangkan dengan baik yang pada akhirnya nanti dapat mempermudah karyawan tersebut untuk melakukan promosi, transfer, maupun kesempatan-kesempatan karir lainnya.

Ada berbagai macam faktor yang dapat dijadikan sebagai dasar dalam pengembangan karir seorang karyawan dalam suatu organisasi. Mangkunegara (2017) menyatakan bahwa titik awal pengembangan karir dimulai dari diri karyawan yang ditunjukkan melalui kinerja. Dari hasil penilaian kinerja ini organisasi dapat menganalisis dan menentukan karyawan berprestasi yang selanjutnya dapat direncanakan pengembangan karir maupun pengembangan SDM yang dibutuhkan karyawan tersebut.

Hasibuan (2014) mendefinisikan kinerja sebagai suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan dan kesungguhan serta ketepatan waktu. Suatu organisasi pasti memiliki sistem penilaian kinerja karyawan yang merupakan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan dan standar kinerja karyawan dan memotivasi karyawan dalam waktu tertentu.

Rivai dan Ella (2013) menyatakan pentingnya penilaian kinerja yang rasional dan diterapkan secara obyektif terlihat pada paling sedikit dua kepentingan, yaitu kepentingan pegawai yang bersangkutan sendiri dan kepentingan organisasi. Bagi para pegawai, penilaian tersebut berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, keletihan, kekurangan dan potensinya yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karirnya. Bagi organisasi, hasil penilaian kinerja karyawan sangat penting arti dan peranannya dalam pengambilan keputusan tentang berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, sistem imbalan dan berbagai aspek lain dari keseluruhan proses manajemen sumber daya manusia secara efektif. Penilaian kinerja berguna sebagai alat ukur untuk menentukan nilai keberhasilan pelaksanaan tugas para karyawan. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka.

Faktor lain yang harus dipertimbangkan oleh manajemen dalam hal pengembangan karir karyawan adalah senioritas. Senioritas dapat dianggap sebagai cara absah untuk melakukan promosi karena senioritas dapat menghindari masalah-masalah dan sikap

memihak manajemen yang memberikan kesempatan kepada karyawan yang difavoritkan untuk mendapatkan pengembangan karir terlebih dahulu (Edy, 2016).

Senioritas diartikan sebagai lamanya masa kerja seseorang yang diakui organisasi, baik pada jabatan yang bersangkutan maupun dalam organisasi secara keseluruhan (Yuniarsih & Suwatno, 2016). Pada umumnya karyawan yang memiliki senioritas yang tinggi berarti memiliki loyalitas yang tinggi pula terhadap organisasi. Dalam senioritas yang tinggi tercermin pula pengalaman kerja dan pemahaman tentang organisasi yang dimiliki karyawan.

Perusahaan di Jepang mengutamakan senioritas dalam melaksanakan promosi jabatan, dimana hal ini merupakan salah satu budaya yang banyak memberikan pengaruh terhadap sistem manajemen perusahaan (Marion et al., 2012). Tradisi Jepang meyakini bahwa karyawan senior memiliki pengalaman yang lebih banyak sehingga karyawan diyakini akan lebih bijaksana dalam mengembangkan cara berpikir berdasarkan pengetahuan dan pengalaman yang telah didapat selama bertahun-tahun.

PDAM Giri Menang Mataram memiliki 4 (empat) cabang yang dapat lebih mudah dijangkau oleh masyarakat, masing-masing berada di Narmada, Kediri, Gunung Sari, dan Gerung. Untuk dapat mengoptimalkan kinerja karyawannya, serta memaksimalkan pelayanan yang diberikan kepada masyarakat, maka PDAM Giri Menang Mataram membentuk beberapa divisi bagian yang secara khusus menangani bidangnya masing-masing.

Selama ini kendala regenerasi pada PDAM Giri Menang Mataram terletak pada sistem manajemen SDM. Setidaknya ada empat persoalan utama yang dihadapi, seperti sistem kurang mendukungnya kualifikasi pegawai yang berkompeten untuk menempati jabatan yang seharusnya karena grade belum terpenuhi, terkadang kenaikan grade yang terjadi secara otomatis tidak diimbangi dengan naiknya kompetensi pegawai yang bersangkutan, pengelolaan karir pegawai juga belum memiliki pola yang sistematis (*career path*), khususnya untuk mempersiapkan kader pemimpin dan posisi strategis, dan pengembangan karir yang belum mengarah pada pengembangan kompetensi sesuai profesi, terutama pada pegawai fungsional *expert* dan *specialist*.

PDAM Giri Menang Mataram menempatkan kinerja karyawan sebagai acuan utama dalam pelaksanaan pengembangan karir karyawan. Penilaian kinerja karyawan terbagi menjadi 2 (dua) masa penilaian, yaitu penilaian yang dilakukan setiap bulan dengan menggunakan *Key Performance Indikator* (KPI), dan penilaian yang dilakukan dalam rentang waktu tahunan dengan menggunakan Daftar Penilaian Prestasi Kerja Pegawai (DPKP).

Komponen penilaian tahunan (DPKP) terdiri atas 2 (dua) bagian, yaitu penilaian berbasis KPI dengan bobot 70%, dan penilaian berbasis budaya kerja dengan bobot 30%. Namun berbeda dengan ketentuan di atas, sudah menjadi rahasia umum bahwa pada kenyataannya penilaian berbasis KPI dilakukan hanya sebatas formalitas saja, sedangkan penilaian riil yang dilakukan didasarkan pada penilaian berbasis budaya kerja.

Selain berdasarkan pada kinerja karyawan, salah satu aspek yang dipertimbangkan dalam pengembangan karir karyawan pada PDAM Giri Menang Mataram adalah aspek loyalitas. Hal ini umumnya terlihat pada karyawan yang telah memiliki masa kerja yang cukup lama. Pengembangan karir yang diberikan kepada karyawan senior juga dianggap sebagai penghargaan atas pengabdian yang telah diberikan kepada organisasi. Namun begitu, tidak sedikit karyawan yang memiliki masa kerja cukup lama namun kompetensi yang dimiliki tidak mencukupi untuk memegang jabatan tertentu.

Untuk menjaga obyektivitas dalam pengembangan karir karyawan, PDAM Giri Menang Mataram melakukan serangkaian tes kompetensi yang ditetapkan oleh Direksi sesuai dengan klasifikasi jabatan yang diselenggarakan oleh pihak eksternal dengan tetap memperhatikan kinerja dan pengalaman kerja karyawan yang telah mencukupi syarat untuk menempati posisi jabatan tertentu. Untuk tetap memberikan motivasi kepada para karyawan, PDAM Giri Menang Mataram melakukan tes kompetensi setiap 2 (dua) tahun sekali dan/atau apabila ada kekosongan jabatan yang harus segera diisi.

KAJIAN PUSTAKA

Kinerja Karyawan

Pada umumnya kinerja sering disalah tafsirkan sebagai upaya yang menceminkan energi yang dikeluarkan, di mana kinerja diukur hanya dari segi hasil (Mahmudi, 2015). Namun, kinerja seharusnya dapat merefleksikan seberapa karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan, sebagaimana yang diungkapkan oleh Rivai dan Ella (2013), kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibanding dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Yuniarsih dan Suwatno (2016) menyebutkan 6 (enam) kriteria yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja pegawai secara individu yakni :

- 1) Kualitas, hasil pekerjaan yang dilakukan mendekati sempurna atau memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan tersebut.
- 2) Kuantitas, jumlah yang dihasilkan atau jumlah aktivitas yang dapat diselesaikan.
- 3) Ketepatan waktu, yaitu dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain.
- 4) Efektivitas, pemanfaatan secara maksimal sumber daya yang ada pada organisasi untuk meningkatkan keuntungan dan mengurangi kerugian.
- 5) Kemandirian, yaitu dapat melaksanakan kerja tanpa bantuan guna menghindari hasil yang merugikan.
- 6) Komitmen kerja, yaitu komitmen kerja antara pegawai dengan organisasinya dan tanggung jawab pegawai terhadap organisasinya.

Senioritas

Sugijono (2016) mengemukakan bahwa senioritas di samping dipergunakan sebagai alat pengambilan keputusan untuk tindakan promosi, sering pula dipergunakan sebagai bahan pengambilan keputusan untuk kepentingan penetapan kenaikan gaji berkala. Pendapat lain dari Anoraga (2014) mengemukakan bahwa senioritas sebagai lamanya masa kerja seseorang yang diakui prestasinya baik pada jabatan yang bersangkutan ataupun dalam instansi keseluruhan. Selanjutnya dinyatakan bahwa asumsi masyarakat atas fungsi dari senioritas dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Senioritas dapat dianggap sebagai cara absah untuk melakukan promosi karena senioritas menghindari masalah-masalah dan sikap memihak manajemen yang memberikan kepada karyawan yang difavoritkan kesempatan pertama untuk promosi.
- 2) Senioritas menghemat waktu, mudah, dan cara yang tidak menyakitkan untuk membuat keputusan promosi.

- 3) Biasanya ada korelasi antara senioritas dan kinerja. Sampai pada titik tertentu, para karyawan pada umumnya menjadi lebih kompeten dipekerjaannya manakala mereka menimba pengalaman.
- 4) Senioritas mengimbangi karyawan loyal yang telah bekerja keras selama beberapa tahun untuk menghasilkan produk dan jasa perusahaan

Pengembangan Karir

Sunyoto (2012) menyatakan bahwa karir merupakan urutan posisi yang diduduki oleh seseorang selama masa hidupnya. Dengan demikian karir menunjukkan perkembangan para karyawan secara individual dalam jenjang jabatan atau kepangkatan yang dapat dicapai selama masa kerja dalam suatu organisasi. Menurut Dessler (2017), istilah karir dapat didefinisikan menjadi beberapa pengertian, antara lainL

- 1) Istilah karir tidak hanya berhubungan dengan individu yang mempunyai pekerjaan yang statusnya tinggi atau yang mendapat kemajuan cepat. Istilah karir sekarang menunjukkan rangkaian atau urutan pekerjaan/jabatan yang dipegang oleh orang-orang selama riwayat pekerjaannya, tidak pandang tingkat pekerjaan atau tingkat organisasinya. Pejabat pimpinan mempunyai karir, demikian pula sekretaris pejabat pimpinan.
- 2) Istilah karir tidak lagi hanya menunjukkan perubahan pekerjaan gerak vertikal, naik dalam suatu organisasi. Meskipun sebagian besar karyawan masih berusaha mencapai kemajuan, akan tetapi banyaknya orang yang menolak pekerjaan yang lebih berat tanggung jawabnya untuk tetap dalam jabatan yang sekarang dipegang dan disukainya, makin bertambah. Sekarang banyak gerakan karir ke samping atau secara horizontal dan kadang-kadang ke bawah.
- 3) Istilah karir tidak lagi mempunyai arti yang sama dalam suatu pekerjaan dalam suatu mata pencaharian atau dalam suatu organisasi. Sekarang terdapat fakta-fakta bahwa kian lama kian banyak individu yang mengalami apa yang disebut banyak karir, jalur-jalur karir yang mengandung dua atau tiga bidang yang berlainan dan dua atau tiga organisasi yang berlainan pula.
- 4) Tidak ada anggapan lagi bahwa organisasi dapat mengendalikan karir individu secara sepihak. Untuk memelihara karyawan yang dihargai organisasi juga menjadi lebih tanggap terhadap tuntutan individu-individu dan kebutuhan karyawan-karyawan. Terdapat lebih banyak tekanan pada perencanaan dan kurang pada “melihat bagaimana sesuatu itu menghasilkan”, baik pada pihak individu maupun pihak organisasi.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian asosiatif atau sebab akibat, dengan metode survey dalam pengumpulan datanya. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner yang berisi pernyataan terkait dengan variabel penelitian kepada seluruh karyawan yang menjadi responden. Karena objek pada penelitian yang dilakukan ini adalah senioritas, maka populasi yang digunakan adalah seluruh karyawan pada PDAM Giri Menang Mataram yang memiliki masa kerja di atas 20 tahun. Dengan mengambil karyawan yang memiliki masa kerja di atas 20 tahun sebagai populasi, diharapkan karyawan tersebut dapat menggambarkan lebih jelas mengenai senioritas yang ada pada PDAM Giri Menang Mataram. Maka dari kriteria di atas sebanyak 70 orang karyawan memenuhi kriteria menjadi populasi dalam penelitian ini, di mana seluruh anggota populasi dijadikan sebagai responden.

Adapun teknik dalam melakukan analisa data digunakan analisis linier berganda dengan melakukan uji t yang selanjutnya akan mengkomparasi besaran nilai koefesien t hitung masing-masing faktor yaitu kinerja karyawan dan senioritas atas kontribusinya dalam pengambilan keputusan pengembangan karir karyawan pada PDAM Giri Menang Mataram.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Analisis Data

Dalam analisis ini digunakan metode analisis regresi linier berganda yang dilakukan dengan menggunakan SPSS dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 1.
Hasil Analisis Regresi Linier Berganda
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.209	3.940		9.851	.000
	Kinerja	.812	.107	.575	7.586	.000
	Senioritas	.763	.108	.537	7.088	.000

a. Dependent Variable: Pengembangan Karir

Sumber: *Data Primer Diolah (2023)*

Dari tabel di atas dihasilkan persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

$$Y = 4,209 + 0,812 X_1 + 0,763 X_2 + e$$

Dari persamaan regresi tersebut dapat diketahui bahwa koefesien regresi variabel kinerja dan senioritas memiliki tanda positif. Hal ini menunjukkan adanya indikasi hubungan yang searah antara variabel bebas yaitu kinerja dan senioritas dengan pengembangan karir karyawan pada PDAM Giri Menang Mataram. Ini berarti jika tidak ada kinerja dan senioritas yang bernilai 0 yang merupakan harga konstan, maka PDAM Giri Menang Mataram memberikan pengembangan karir sebesar 4,209. Berikut penjelasan mengenai masing masing koefisien kinerja dan senioritas :

1) Koefisien Kinerja

Koefisien regresi kinerja bernilai positif yakni sebesar 0,812 yang berarti bahwa kinerja mempunyai pengaruh yang positif, yaitu apabila kinerja berjalan dengan baik, maka pengembangan karir karyawan akan meningkat atau berubah sebesar 0,812, dan sebaliknya jika kinerja tidak berjalan dengan baik maka pengembangan karir karyawan akan mengalami penurunan sebesar 0,812.

2) Koefisien Senioritas

Koefisien regresi senioritas bernilai positif yakni sebesar 0,763 yang berarti bahwa senioritas mempunyai pengaruh yang positif yaitu apabila senioritas berjalan dengan baik, maka pengembangan karir karyawan akan meningkat atau berubah sebesar 0,763 , dan sebaliknya jika senioritas tidak berjalan dengan baik maka pengembangan karir karyawan akan mengalami penurunan sebesar 0,763.

Dari tabel *coefficient* hasil analisis regresi linear berganda di atas, dapat diketahui bahwa faktor yang lebih dominan kontribusinya dalam membentuk pengembangan karir karyawan adalah dengan melihat nilai *Standardized Coefficient Beta*. Berdasarkan hasil tersebut maka jelas terlihat yang memiliki *coefficient* terbesar adalah kinerja, yaitu dengan nilai *Standardized Coefficient Beta* sebesar 0,575. Dengan demikian, kinerja merupakan faktor yang memiliki kontribusi lebih dominan terhadap pengambilan keputusan atas pengembangan karir karyawan pada PDAM Giri Menang Mataram.

Pembahasan

Kinerja karyawan dan senioritas yang ada di PDAM Giri Menang Mataram merupakan 2 (dua) faktor utama yang menjadi dasar pengambilan keputusan atas pengembangan karir karyawan. Hal ini diindikasikan oleh bagaimana implementasi terhadap masing-masing faktor yang dilakukan oleh para karyawan. Dalam melaksanakan tugas kesehariannya para karyawan PDAM Giri Menang Mataram terus berusaha untuk meningkatkan kinerjanya dan didukung dengan adanya proses pembelajaran dari waktu ke waktu sehingga pengalaman yang didapatkan berjalan lurus dengan masa kerja karyawan. Selain itu dedikasi yang ditunjukkan oleh para karyawan sangat baik, hal ini terlihat dari hampir tidak adanya pelanggaran atas peraturan yang ada oleh para karyawan, di mana seluruh kegiatan tersebut dilakukan agar dapat tercapainya tujuan organisasi serta mewujudkan rencana karir individu masing-masing karyawan.

Kinerja karyawan merupakan faktor yang paling obyektif bagi pihak manajerial yang dapat digunakan dalam menentukan pengembangan karir karyawan. Kinerja karyawan dapat menggambarkan kemampuan seorang karyawan dalam memenuhi kebutuhan kompetensi pada suatu jabatan tertentu. Oleh karena itu, dengan menjadikan kinerja karyawan sebagai faktor utama dalam pengambilan keputusan pengembangan karir karyawan, PDAM Giri Menang Mataram telah menerapkan sistem motivasi yang efektif dalam rangka peningkatan kinerja karyawan. Meskipun demikian, suatu perusahaan tidak dapat mengesampingkan faktor lain seperti tingkat senioritas.

Secara umum, tingkat senioritas menunjukkan tingkatan masa kerja karyawan pada posisi tertentu. Semakin lama seseorang berada pada posisi jabatan tertentu, maka semakin dalam tingkat penguasaannya akan tugas pekerjaan tersebut. Selain itu, senioritas juga dapat menunjukkan tingkat hubungan yang terjalin antara perusahaan dengan karyawannya. Dapat dikatakan pengembangan karir merupakan salah satu bentuk penghargaan yang pantas diberikan bagi karyawan yang telah memiliki hubungan kerja yang cukup lama. Lama kerja karyawan menggambarkan tingkat loyalitas karyawan terhadap perusahaan sehingga layak untuk diberikan pengembangan karir yang sesuai dengan kapabilitasnya.

Sebagaimana yang telah diuraikan di atas, meskipun pengembangan karir dianggap sebagai bentuk apresiasi atas loyalitas karyawan yang ditunjukkan melalui loyalitas, namun tetap saja tujuan dari penetapan indikator ini dalam pengembangan karir adalah ukuran kemampuan karyawan untuk melaksanakan tugas pekerjaan pada posisi tertentu. Maka tidak salah jika PDAM Giri Menang Mataram menetapkan faktor kinerja sebagai faktor utama dalam pengambilan keputusan pengembangan karir karyawan, bahkan menempatkannya di atas faktor senioritas. Dengan memiliki kinerja yang mumpuni, diharapkan karyawan mampu memenuhi target yang telah ditetapkan oleh perusahaan pada posisi tertentu. Selain itu, penetapan faktor kinerja sebagai faktor utama dalam pengambilan keputusan pengembangan karir akan memberikan dorongan kepada para karyawan untuk berkompetisi dalam meningkatkan kinerjanya, di mana hal ini akan berdampak terhadap meningkatnya kinerja perusahaan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Atas dasar hasil penelitian di atas, disimpulkan bahwa PDAM Giri Menang Mataram menggunakan kinerja karyawan sebagai faktor utama dalam pengambilan keputusan pengembangan karir bagi para karyawan. Kebijakan ini dirasakan sudah tepat, karena dengan menggunakan kinerja sebagai dasar utama dalam pengembangan karir akan memberikan dampak terhadap kinerja perusahaan, selian itu kinerja karyawan juga merupakan dasar yang paling obyektif dalam penetapan pengembangan karir. Dengan demikian, karyawan dapat lebih termotivasi untuk dapat terus meningkatkan kinerja yang dimiliki sehingga mendapatkan pengembangan karir yang sesuai dengan yang diharapkan. Namun demikian, PDAM Giri Menang Mataram tidak mengesampingkan senioritas sebagai dasar dalam pengembangan karir karyawan, karena secara umum senioritas dapat diidentikkan dengan pengalaman, dedikasi dan loyalitas, sehingga hal ini dapat diterima sebagai balas jasa yang pantas bagi karyawan yang memiliki masa kerja cukup lama.

Saran

Seringkali penerapan pengembangan karir karyawan disalahgunakan oleh oknum-oknum tertentu, terutama dalam ruang lingkup instansi pemerintahan. Seringkali terjadi transaksi jual beli jabatan ataupun pengembangan karir yang tidak obyektif yang dapat merugikan perusahaan. Hal inilah salah satu faktor yang menimbulkan tingginya tingkat korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN). Oleh karena itu, meskipun PDAM Giri Menang Mataram menjadikan kinerja sebagai faktor utama dalam pengambilan keputusan pengembangan karir, namun pihak manajerial harus tetap mengawasi pelaksanaan kebijakan tersebut dengan ketat sehingga tidak terdapat celah yang dapat disalahgunakan oleh oknum-oknum yang tidak bertanggung jawab.

REFERENSI

- Dessler, G. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia. In *Pelatihan dan Pengembangan*. <https://doi.org/10.1145/2505515.2507827>
- Edy, S. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Jakarta: Kencana*.
- Hasibuan, M. S. P. (2014). *Organisasi & Motivasi : Dasar Peningkatan Produktivitas* (Cetakan 8). Bumi Aksara.
- Mahmudi. (2015). *Manajemen Kinerja Sektor Publik* (3rd ed.). YKPN.
- Mangkunegara, A. P. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. In *Remaja Rosdakarya* (Cetakan 14). PT Remaja Rosdakarya Bandung.
- Marion, E. C., Handayani, R., & Koda, N. (2012). Pengaruh Sistem Senioritas Atau Nenkojoretsu Terhadap Perkembangan Karir Karyawan Lokal Berpendidikan S1 Di Perusahaan Jepang Di Indonesia. *Lingua Cultura*, 6(2), 207. <https://doi.org/10.21512/lc.v6i2.408>
- Pandji Anoraga. (2014). Produktivitas Kerja. *Mengembangkan SDM*.
- Rivai, V., & Ella, J. (2013). Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan. In *Jakarta: PT Raja Grafindo Persada* (Edis Ketig, p. 1138). PT. Raja Grafindo Persada.
- Sugijono. (2016). *Analisis Jabatan Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia*. 12(1), 52–58.
- Sunyoto, D. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. CAPS.

- Wahyudi, L. E. (2015). Pemanfaatan Analisis Jabatan Dalam Aktivitas Manajemen Sumberdaya Manusia Di Kantor Perpustakaan Kota Malang. *Reformasi*, 5(1), 1–10.
- Yuniarsih, T., & Suwatno. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia : Teori, Aplikasi, dan Isu Penelitian* (Cetakan Ke). Alfabeta.

