

## DESAIN MANAJEMEN KARIR PADA PT. X

Laksmi Sito Dwi Irviantlaksmisito  
Fakultas Ekonomi Universitas Bina Nusantara, Jakarta  
Jln. Kemanggisan Ilir III No. 45, Jakarta  
laksmisito@binus.ac.id

### Abstrak

PT.X merupakan perusahaan retail yang bergerak dibidang fashion, yang saat ini memiliki 8 cabang di beberapa tempat di Indonesia. Dari survei kepuasan kerja karyawan diketahui bahwa terdapat ketidakpuasan kerja dari karyawan dan sebgaiian besar ketidakpuasan tersebut karena manajemen karir yang dirasakan belum memadai. Untuk itu maka didesain manajemen karir yang lebih baik dengan mendesain ulang pula sistem penilaian kinerja, program pengembangan karyawan serta kompensasi yang diberikan kepada karyawan. Dengan manajemen karir yang lebih baik, diharapkan kepuasan kerja karyawan akan meningkat yang berdampak pula pada kinerja perusahaan.

**Kata Kunci:** Manajemen Karir, Perusahaan Retail, Kepuasan Kerja

### Pendahuluan

Meningkatnya persaingan memaksa perusahaan untuk terus berbenah diri menjadi perusahaan yang berkualitas dan unggul dibanding pesaingnya untuk dapat merebut pangsa pasar yang dituju. Salah satu faktor penting berkaitan dengan strategi bersaing tersebut adalah pemenuhan dan pengelolaan sumber daya manusia yang handal dan berkualitas sehingga perusahaan dapat bertahan di tengah ketatnya persaingan. Sumber daya manusia merupakan faktor penentu keberhasilan perusahaan mengingat sumber daya manusia berperan sebagai tenaga pelaksana, pengatur, dan pengambil keputusan dalam perusahaan.

PT.X merupakan salah satu perusahaan retail yang bergerak dalam bidang *fashion*, yang telah memiliki 8 cabang di beberapa tempat di Indonesia. PT. X pertama kali mendirikan *department store* di Fashion Park, Pannakukang Mas pada tahun 1998. Toko pertama terkesan kurang perencanaan dalam menjual produk yang ditawarkan dan kurang tepat dalam menentukan target pasarnya. Namun, seiring berjalannya waktu, perusahaan terus melakukan pembenahan di segala bidang sehingga *department store* ini mulai melakukan ekspansi dan berhasil memiliki 8 cabang di beberapa tempat.

Dari hasil wawancara dengan bagian personalia diketahui bahwa pengelolaan sumber daya manusia di PT.X belum dapat dilakukan dengan efektif karena perusahaan belum memiliki suatu manajemen karir yang terpadu yang dapat memotivasi para karyawan. Saat ini perusahaan belum memiliki sistem penilaian kinerja yang memadai, dan program pengembangan karyawan yang terencana sehingga menyulitkan perusahaan untuk membuat *replacement chart* sebagai dasar pengambilan keputusan tentang karir dan kompensasi karyawan .

Berdasarkan uraian diatas maka dapat diidentifikasi beberapa permasalahan, yaitu:

1. Bagaimana penilaian kinerja, program pengembangan, kompensasi dan manajemen karir yang selama ini diterapkan di PT.X ?
2. Bagaimana penilaian kinerja, program pengembangan, dan kompensasi yang tepat bagi PT.X ?
3. Bagaimana desain manajemen karir yang tepat bagi PT X ?

### Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Dessler (2004a,p2), manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan dan praktek menentukan aspek "manusia" atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, member penghargaan, dan penilaian.

Sedangkan menurut Rivai dan Sagala (2009,p1) manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian.

Sutrisno (2009,p5) mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang memfokuskan diri pada unsur sumber daya manusia.

Dari definisi-definisi diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah semua kebijakan dan praktek di dalam perusahaan yang terkait dengan sumber daya manusia.

### Pengembangan Karir

Menurut Rivai dan Sagala (2009,p274), pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Tujuan dari seluruh program pengembangan karir adalah untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan de-

ngan kesempatan karir yang tersedia di perusahaan saat ini dan masa mendatang.

Menurut Sulistiyani dan Rosidah (2009, p229) pengembangan karir dalam suatu organisasi dibutuhkan 2 proses utama :

1. *Career planning*, bagaimana orang merencanakan dan mewujudkan karirnya sendiri.
2. *Career management*, bagaimana organisasi mendesain program karir karyawannya. Proses ini merupakan usaha formal, terorganisir, dan terencana untuk mencapai keseimbangan antara keinginan karir individu dengan persyaratan tenaga kerja organisasi.

Untuk mempermudah penyusunannya, manajemen sumber daya manusia dapat menggunakan dua macam jalur karir (Sutrisno, 2009,p26) yaitu :

1. Jalur karir tradisional dimana urutannya merupakan kombinasi dari pergerakan vertikal keatas (promosi atau perpindahan ke jabatan yang memiliki tingkatan yang lebih tinggi) dan horizontal (transfer atau perpindahan ke jabatan yang memiliki tingkatan yang sama).
2. Jalur karir inovatif karena urut-urutannya merupakan kombinasi pergerakan vertikal keatas, vertikal ke bawah (demosi atau penurunan jabatan ke tingkat yang lebih rendah) dan horizontal.

Jika tujuannya sebagai penghargaan atas kinerja SDM, maka jalur karir tradisional merupakan pilihan yang tepat. Sedangkan apabila kebijakan pengembangan karir bertujuan untuk memberikan pengalaman dan kesempatan yang sebaik-baiknya kepada SDM sebelum mencapai posisi puncak, maka jalur karir inovatif yang patut diterapkan.

### Pengembangan Karyawan

Menurut Sutrisno (2009,p65) pengembangan sumber daya manusia merupakan *starting point* dimana organisasi ingin meningkatkan dan mengembangkan *skill, knowledge, dan ability* (SKA) individu sesuai dengan kebutuhan saat ini dan masa mendatang. Sedangkan menurut Singodimedjo (Sutrisno, 2009,p66) pengembangan SDM adalah proses persiapan individu-individu untuk memikul tanggungjawab yang berbeda dan lebih tinggi di dalam organisasi dan biasanya berkaitan dengan peningkatan kemampuan intelektual untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik.

Jadi dapat disimpulkan bahwa pengembangan adalah proses pendidikan yang diberikan kepada karyawan untuk mengembangkan *skill, knowledge, dan ability* (SKA) sebagai persiapan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi.

### Faktor-faktor yang Harus Dipertimbangkan dalam Pengembangan

Terdapat beberapa faktor yang harus dipertimbangkan dalam pengembangan karyawan (Rivai & Sagala, 2009,p226) :

1. Efektivitas biaya
2. Materi program pengembangan
3. Prinsip-prinsip pembelajaran
4. Ketepatan dan kesesuaian fasilitas
5. Kemampuan dan preferensi peserta
6. Kemampuan dan preferensi instruktur

### Evaluasi Program Pengembangan

Untuk mengevaluasi keberhasilan program pengembangan digunakan 4 kriteria dasar (Snell & Bohlander, 2010,p333), yaitu:

1. *Reaction*, peserta yang senang cenderung ingin lebih fokus terhadap prinsip-prinsip pelatihan dan memanfaatkan informasi yang diperoleh untuk diterapkan pada pekerjaannya.
2. *Learning*, dilakukan dengan menguji pengetahuan dan ketrampilan peserta sebelum dan sesudah pelatihan. Tingkat pengetahuan dan ketrampilan karyawan juga dapat dibandingkan dengan karyawan yang belum atau tidak mengikuti pelatihan.
3. *Behavior*, digunakan untuk mengetahui perubahan perilaku karyawan setelah kembali bekerja dan untuk mengetahui seberapa baik karyawan menerapkan apa yang telah mereka pelajari untuk pekerjaan mereka.
4. *Result*, biasanya diukur dengan menghitung tingkat pengembalian investasi pelatihan yang dikeluarkan perusahaan.

### Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Dessler (2004b) penilaian prestasi berarti mengevaluasi prestasi karyawan yang sekarang dan lalu untuk dibandingkan dengan standar prestasi. Penilaian tersebut meliputi : (1) menetapkan standar kerja, (2) membandingkan prestasi karyawan dengan standar, dan (3) memberikan umpan balik kepada karyawan dengan tujuan memotivasi karyawan untuk memperbaiki kekurangan dan meningkatkan prestasi kerja.

Tujuan Penilaian Kinerja

1. Mengetahui prestasi karyawan
2. Pemberian imbalan yang serasi
3. Membedakan karyawan yang satu dengan yang lain
4. Pengembangan SDM
5. Meningkatkan motivasi karyawan
6. mengetahui efektivitas kebijakan SDM
7. dasar kebijakan PHK

## Metode Penilaian Kinerja

Metode penilaian kinerja menurut Dessler (2004b,p5) adalah :

1. Metode Skala Peringkat Grafis  
Merupakan teknik paling sederhana dan populer untuk menilai prestasi. Skala peringkat grafis menyebutkan sifat dan kisaran nilai prestasi untuk setiap sifat. Kemudian karyawan diberikan peringkat dengan mengenali nilai yang paling baik menjelaskan tingkatan prestasi karyawan.
2. Metode Peringkat Alternasi  
Memberikan peringkat kepada karyawan dari yang terbaik hingga yang terburuk.
3. Metode Perbandingan Berpasangan  
Memberikan peringkat kepada karyawan dengan membuat bagan dari semua kemungkinan pasangan karyawan untuk setiap sifat dan menunjukkan mana karyawan yang lebih baik dari pasangan itu.
4. Metode Distribusi Buatan  
Memberikan peringkat pada kurva; persentase yang telah ditentukan sebelumnya atas orang yang akan diberikan peringkat ditempatkan dalam beragam kategori prestasi.
5. Metode Kejadian Kritis  
Menyimpan catatan tentang contoh bagus yang tidak umum atau contoh yang tidak disukai atas perilaku karyawan yang berhubungan dengan pekerjaan.
6. Metode *Behaviorally Anchored Rating Scales* (BARS)  
Bertujuan mengkombinasikan keuntungan naratif, kejadian kritis, dan skala terukur yang berdasarkan pada contoh naratif khusus mengenai prestasi yang baik dan buruk.
7. *Management by Objective*  
Melibatkan penetapan sasaran khusus yang bisa diukur dengan setiap karyawan dan kemudian secara periodik meninjau kemajuan yang dihasilkan.

## Kompensasi

Menurut Rivai dan Sagala (2009,p741) kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Sedangkan Mondy (2010,p268) mengatakan bahwa kompensasi adalah seluruh imbalan yang disediakan bagi karyawan sebagai balasan atas jasa yang telah diberikan. Jadi dapat dikatakan bahwa kompensasi merubakan balas jasa yang diberikan perusahaan atas kontribusi yang telah diberikan karyawan.

Tujuan manajemen kompensasi yang efektif meliputi (Rivai dan Sagala, 2009,p743) :

- Memperoleh SDM yang berkualitas
- Mempertahankan karyawan yang ada
- Menjamin keadilan
- Penghargaan terhadap perilaku yang diinginkan

- Mengendalikan biaya
- Mengikuti aturan hukum
- Meningkatkan efisiensi administrasi

Secara garis besar, kompensasi dapat dibagi sebagai berikut (Mondy,2010,p269) :

1. Kompensasi Finansial
  - a. Langsung : upah, gaji, komisi, bonus
  - b. Tidak langsung : tunjangan
2. Kompensasi Non-Finansial
  - a. Pekerjaan itu sendiri
  - b. Lingkungan kerja
  - c. Fleksibilitas kerja

## Hasil dan Pembahasan

### Penerapan Manajemen Karir di PT.X

Berikut ini manajemen karir yang diterapkan di PT. X :

#### Prosedur penilaian kinerja

Proses penilaian kinerja karyawan dilakukan sekali dalam setahun, dimana manajer tiap divisi akan menilai masing-masing stafnya, dimana prosedur penilaiannya adalah sebagai berikut :

- a. Setiap bulan November-Desember, manajer HRD pusat melakukan persiapan penilaian kinerja karyawan
- b. Setelah form penilaian kinerja telah diisi dan disetujui oleh manajer departemen dan manajer tool, maka akan dikirimkan kembali ke manajer HRD
- c. Manajer HRD akan mengolah data prestasi karyawan cabang dan pusat dan membuat laporan kinerja untuk masing-masing kepala departemen mengenai kinerja karyawan dan akan dibuat catatan administrasi personalia. Manajer HRD akan membuat laporan untuk direktur HRD

#### Prosedur Kompensasi Karyawan

Kompensasi diberikan kepada karyawan berdasarkan jabatan masing-masing. Manajer HRD akan memberikan resume penilaian kepada manajer keuangan dan manajer keuangan akan membuat laporan kepada direktur dan apabila disetujui maka karyawan akan menerima kenaikan gaji.

#### Prosedur Promosi

- a. Perusahaan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi untuk mengisi lowongan jabatan yang ada dengan mempertimbangkan kemampuan dan prestasi kerja, masa kerja dan masa menjabat pada jabatan sekarang, pengalaman kerja, diketahui dan disetujui oleh manajemen.
- b. Bilamana seorang karyawan akan dipromosikan untuk suatu jabatan tertentu, maka diperlukan satu masa tertentu untuk penilaian atas kemampuan pada jabatan baru tersebut dan untuk itu kepada karyawan yang bersangkutan akan diberikan pengangkatan sementara.
- c. Pengangkatan sementara berlaku maksimum untuk jangka waktu selama enam bulan.

- d. Setelah melalui pengangkatan sementara tersebut dengan hasil yang baik, maka perusahaan memberikan surat keputusan yang dikeluarkan dan ditandatangani oleh pejabat berwenang.
- e. Promosi jabatan berpengaruh terhadap gaji karyawan

**Prosedur Mutasi**

- a. Demi kelancaran kegiatan perusahaan serta pendayagunaan tenaga kerja, perusahaan berhak dan dapat menempatkan dan memutasi karyawan untuk suatu jabatan atau pekerjaan ke seluruh divisi yang ada. Mutasi dapat dilakukan dengan alasan-alasan:
  - Bertambahnya pekerjaan di suatu tempat dengan memperhatikan ketrampilan dan kemampuan karyawan dan mempertimbangkan juga karirnya di perusahaan. Memberikan pekerjaan kepada pekerja yang mempunyai potensi untuk maju, agar dapat mengembangkan karirnya.
  - Karyawan yang karena kesehatannya menurut nasehat dokter tidak memungkinkan bekerja dalam jabatan/pekerjaan yang didudukinya.
  - Karena kebutuhan operasional di tempat lain.
- b. Pelaksanaan mutasi terlebih dahulu wajib disampaikan kepada karyawan yang bersangkutan selambat-lambatnya 2 minggu sebelum tanggal pelaksanaan, kecuali dalam keadaan mendesak sesuai dengan kebutuhan operasional.
- c. Setiap mutasi ditetapkan dengan surat keputusan yang ditandatangani oleh pejabat yang berwenang.

**Prosedur Demosi**

- a. Perusahaan dapat melakukan demosi kepada karyawan dengan mempertimbangkan kemampuan dan prestasi kerja, loyalitas, etos kerja, kejujuran, disiplin, dan diketahui dan disetujui oleh manajemen.
- b. Demosi berpengaruh terhadap gaji karyawan

**Prosedur PHK**

Jenis PHK yang terjadi di PT.X dibagi menjadi 3, yaitu PHK dengan alasan mendesak (*termination*), pengunduran diri karyawan (*resign*), dan berakhirnya masa kontrak. PHK dengan alasan mendesak terjadi karena kinerja karyawan tidak sesuai dengan yang diharapkan dan adanya pelanggaran yang dilakukan oleh karyawan terhadap peraturan-peraturan perusahaan. Karyawan yang telah mendapat surat peringatan sebanyak tiga kali akan dikenakan prosedur PHK.

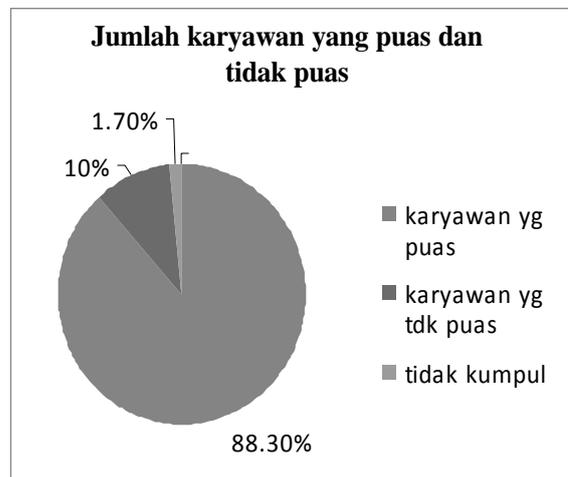
**Permasalahan dalam PT.X**

Berdasarkan informasi diatas dan hasil wawancara, diperoleh beberapa masalah yang dihadapi pada manajemen karir yang ditrapkan PT.X, antara lain :

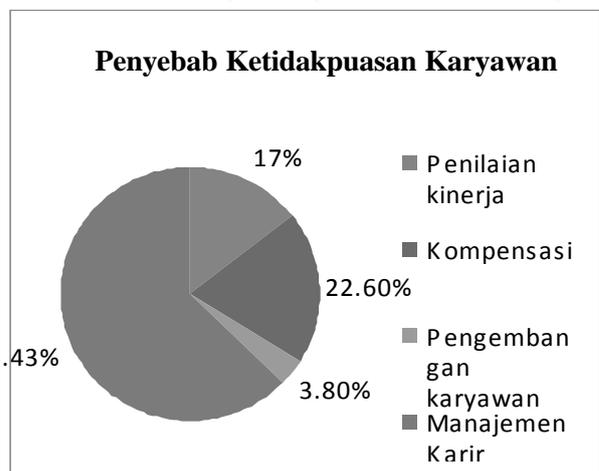
1. Tidak adanya program pengembangan karyawan di perusahaan karena belum adanya manajemen karir yang terpadu dan efektif.
2. Sulitnya memantau kinerja karyawan karena jumlah karyawan yang cukup banyak sehingga manajer departemen harus mencari data kinerja karyawan yang bersangkutan dan hal tersebut sangat menyita waktu. Selain itu penilaian kinerja selama ini hampir tidak pernah dilaksanakan.
3. Tidak adanya kompensasi yang tepat yang diberikan kepada karyawan agar lebih termotivasi.

**Survei Kepuasan Kerja Karyawan**

Untuk mengetahui kepuasan kerja karyawan dan apa saja penyebab ketidakpuasan kerja dari para karyawan, maka disebar kuesioner kepada seluruh karyawan yang berjumlah sebanyak 60 orang. Dari jumlah tersebut, 1 orang tidak mengembalikan atau mengisi kuesioner.



Dari hasil kuesioner diketahui bahwa mayoritas karyawan (88.30%) menyatakan puas bekerja di PT.X dan hanya 10% dari karyawan yang tidak merasakan ketidakpuasan kerja. Meskipun hanya 10%, namun perusahaan tidak bisa mengabaikan hal tersebut karena ketidakpuasan kerja dapat menimbulkan kerugian bagi perusahaan itu sendiri jika tidak dicari apa penyebabnya dan dicari solusinya.



Dari gambar diatas terlihat bahwa masalah utama penyebab ketidakpuasan kerja karyawan adalah manajemen karir. Untuk itu departemen SDM perlu mendesain ulang manajemen karir yang baik. Dengan memiliki manajemen karir yang baik, berarti perusahaan juga akan memiliki sistem penilaian kinerja, manajemen kompensasi, dan program pengembangan karir yang baik pula.

### Desain Sistem Penilaian Kinerja

Sistem penilaian kinerja yang baik sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk menilai kinerja karyawannya sehingga perusahaan dapat membuat kebijakan SDM yang tepat. Mengingat besarnya kemungkinan terjadi bias dalam proses penilaian, maka perlu dipikirkan metode penilaian kinerja yang paling tepat untuk kondisi perusahaan dan bagaimana implementasinya, sehingga tujuan dari penilaian kinerja tersebut dapat terpenuhi.

#### Metode BARS

Dalam desain sistem penilaian kinerja yang diusulkan, metode yang dipilih adalah metode BARS dengan maksud agar bias yang mungkin terjadi dapat diminimalisir.

Dalam metode ini, perusahaan akan menyusun *key performance indicator* (KPI) untuk setiap departemen dan level jabatan yang diturunkan dari *job description*. Setiap indikator kinerja akan diberi nilai antara 1 sampai 5, dimana angka 1 menunjukkan kinerja yang sangat buruk dan angka 5 menunjukkan kinerja yang sangat baik. Untuk meminimalisir bias, maka untuk setiap indikator dan setiap nilai dibuat uraian atau *anchored* sehingga penilai harus berpatokan pada *anchored* dari indikator-indikator tersebut sehingga subyektivitas dapat diminimalisir.

Penilaian kinerja karyawan akan dilakukan oleh atasan langsung dari karyawan yang bersangkutan. Setelah seluruh proses penilaian selesai maka akan diadakan *appraisal interview*, dimana atasan sebagai penilai akan mendiskusikan hasil penilaian kinerja tersebut dan memberikan umpan balik bagi karyawan yang bersangkutan. Agar penilaian kinerja yang dilakukan dapat lebih akurat, maka periode penilaian dilakukan setiap enam bulan atau dua kali penilaian dalam satu tahun. Dengan periode penilaian yang relatif lebih pendek dibandingkan dengan yang selama ini dilakukan perusahaan, diharapkan penilaian kinerja ini dapat benar-benar menilai kinerja karyawan yang sebenarnya sehingga dapat memotivasi mereka.

#### Desain Program Pengembangan Karyawan

Pada dasarnya pengembangan adalah proses peningkatan kemampuan kinerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Bagi perusahaan, pengembangan karyawan merupakan investasi perusahaan dalam bidang

sumber daya manusia. Untuk itulah perusahaan harus melakukan analisa kebutuhan sebelum memutuskan untuk mengadakan program pengembangan karyawan.

Salah satu perbedaan antara pelatihan dan pengembangan karyawan adalah peserta pengembangan adalah karyawan yang direkomendasikan atau dipersiapkan untuk menduduki posisi yang lebih tinggi.

Metode yang diusulkan adalah kombinasi antara *on-the-job training* dengan *off-the-job training*. Mengingat durasi pelatihan untuk pengembangan karyawan relatif lama, maka tidak cukup hanya dilakukan dengan metode *off-the-job training* seperti *classroom*, namun para *trainee* juga harus belajar langsung di tempat kerja yang sebenarnya.

Dalam mendesain program pengembangan karyawan, perusahaan membutuhkan informasi dari hasil penilaian kinerja untuk menentukan materi pelatihan dan karyawan yang harus mengikuti pelatihan. Untuk memastikan bahwa program pengembangan yang dilakukan berjalan efektif, maka dilakukan evaluasi empat tahap yaitu *reaction*, *learning*, *behavior*, dan *result*. Tidak cukup hanya melihat reaksi dari peserta, apakah mereka menikmati pelatihannya, materi, dan trainernya, tp juga harus dipastikan bahwa akan ada perubahan *knowledge* dan *skill* dari peserta sehingga siap untuk menduduki posisi yang lebih tinggi dengan tanggungjawab yang lebih berat. Diharapkan dengan mengevaluasi *learning* dan *behavior* peserta pengembangan, maka perusahaan akan mendapat *return* dari investasi yang telah dilakukan.

#### Replacement Chart

Replacement chart adalah gambaran singkat mengenai siapa yang menggantikan siapa apabila suatu jabatan atau posisi kosong. *Replacement chart* disajikan dalam bentuk seperti struktur organisasi dengan menyebutkan kandidat-kandidat yang akan dipromosikan beserta kualifikasinya, seperti pengalaman, hasil evaluasi kinerja, hasil evaluasi pengembangan karyawan, keahlian, dll.

#### Kebijakan Kompensasi

Kompensasi yang selama ini diberikan oleh perusahaan berupa gaji pokok, upah lembur, tunjangan kesehatan dan tunjangan hari raya.

Seiring dengan adanya desain manajemen karir yang lebih baik dari yang selama ini diterapkan, maka kompensasi yang diberikan kepada karyawanpun juga mengalami penyesuaian. Dari hasil wawancara dengan bagian HRD, selain kompensasi di atas perusahaan juga akan memberikan tunjangan makan, tunjangan transport, tunjangan jabatan, tunjangan telepon, tunjangan rumah, dan juga kenaikan gaji sebesar 5% bagi karyawan yang memberikan kinerja yang baik.

## Desain Manajemen Karir

Manajemen karir yang baik akan membantu perusahaan mengurangi tingkat perputaran karyawan karena karyawan akan merasa dihargai prestasinya, dapat lebih termotivasi dan dapat membangun loyalitas karyawan.

Penilaian kinerja yang dilakukan secara berkala setiap enam bulan sekali akan memberikan informasi yang digunakan untuk menentukan karyawan yang mana yang diusulkan untuk dipromosikan, dimutasi, di demosi atau bahkan di PHK. Agar memotivasi karyawan, maka karyawan yang memiliki kinerja yang sangat baik selama 4 periode penilaian berturut-turut akan mendapat kesempatan untuk ikut pengembangan karyawan sebagai persiapan promosi jabatan jika ada posisi yang kosong.

Usulan tentang promosi, mutasi, atau demosi akan ditindaklanjuti oleh departemen SDM dengan memberikan pengembangan *knowledge* dan *skill* bagi karyawan yang bersangkutan dan kemudian dievaluasi. Jika hasil evaluasi pengembangan karyawan sangat baik, maka promosi jabatan akan dilanjutkan. Namun jika karyawan yang bersangkutan gagal dalam evaluasi pengembangan, maka karyawan tersebut akan dikembalikan ke posisi semula.

Kenaikan jabatan ke posisi yang lebih tinggi tentu akan berdampak pada kompensasi yang diterima. Karena pada dasarnya karyawan yang mendapat kesempatan promosi adalah karyawan yang memiliki kinerja yang baik, maka karyawan tersebut akan mendapat kenaikan gaji. Selain itu, jika karyawan tersebut naik ke level manajerial maka akan mendapat tunjangan jabatan dan tunjangan telepon. Hanya direktur dan manajer yang mendapat penempatan di luar kota yang memperoleh tunjangan rumah.

## Kesimpulan

Dari survey kepuasan kerja karyawan diperoleh data bahwa hanya 10% karyawan yang merasakan ketidakpuasan. Dan sebagian besar responden menyatakan bahwa sumber ketidakpuasan tersebut karena manajemen karir. Manajemen karir yang ada selama ini belum berjalan maksimal karena implementasi penilaian kinerja yang belum maksimal yang berdampak pada karir dan kompensasi karyawan. Penilaian kinerja yang diusulkan adalah menggunakan metode BARS yang dilengkapi dengan appraisal interview dan dilakukan setiap enam bulan. Informasi yang diperoleh dari penilaian kinerja akan digunakan untuk membuat program pengembangan dan menentukan kompensasi bagi karyawan. Pengembangan karyawan menggunakan baik metode *on-the-job* maupun *off-the-job*.

## Daftar Pustaka

- Dessler, Gary, "Manajemen Sumber Daya Manusia", Gramedia, edisi ke-9 (2004a), Jilid I, Jakarta, 2004.
- Dessler, Gary, "Manajemen Sumber Daya Manusia", Gramedia, edisi ke-9 (2004b), Jilid I, Jakarta, 2004.
- Mondy, R. Wayne, "Human Resource Management", Prentice hall, 11th edition, 2010.
- Rivai, Veithzal, Sagala, Ella J., "Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan", Raja Grafindo Perkasa, edisi ke-2, 2009.
- Sutrisno, Edi, "Manajemen Sumber Daya Manusia", Kencana Prenada Media Grup, edisi ke-1, Jakarta, 2009.