

MANAJEMEN KINERJA MELALUI SISTEM KOMPENSASI DAN PENGELOLAAN KARIR: AKSELERASI KEUNGGULAN ORGANISASI YANG BERKELANJUTAN DI PT. PJB SURABAYA

Noviaty Kresna Darmasetiawan
Jurusan Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Surabaya
noviatykds@gmail.com

ABSTRAK

Manajemen kinerja saat ini menjadi suatu kebutuhan utama bagi banyak organisasi, karena dengan manajemen kinerja yang baik suatu organisasi dapat lebih mudah untuk mencapai tujuan, dampak lebih jauh adalah sebagai akselerasi keunggulan organisasi yang berkelanjutan. PT. PJB Surabaya melakukan manajemen kinerja melalui pembuatan sistem kompensasi dan pengelolaan karir para karyawan.

Sistem kompensasi yang diterapkan dalam rangka manajemen kinerja para karyawan adalah melalui sistem remunerasi dan insentif bagi para karyawan, sedangkan sistem pengelolaan karir para karyawan dilakukan secara transparan dan berkeadilan bagi setiap karyawan untuk mempersiapkan karyawan yang memiliki integritas dan kompetensi yang tinggi, serta profesional dalam melaksanakan visi dan misi perusahaan.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana manajemen kinerja yang dilakukan oleh PT. PJB Surabaya, serta bagaimana rancangan sistem kompensasi dan pengelolaan karir yang dilakukan oleh PT. PJB Surabaya dalam rangka melakukan manajemen kinerja tersebut.

Penelitian ini merupakan studi kasus, yang menggunakan data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui pengisian kuesioner, *in-depth interview* dan *focus group discussions*, sedangkan data sekunder diperoleh melalui observasi dan analisis terhadap dokumen.

Temuan yang diperoleh dari penelitian ini adalah mengetahui tentang sistem kompensasi dan pengelolaan karir yang dilakukan untuk manajemen kinerja para karyawan, sehingga PT. PJB Surabaya mampu melakukan akselerasi keunggulan organisasi yang berkelanjutan.

Kata Kunci: Manajemen kinerja, sistem kompensasi, pengelolaan karir, akselerasi keunggulan organisasi yang berkelanjutan.

ABSTRACT

Performance management is becoming a major requirement for many organizations, due to a good performance management of an organization can make it easier to achieve objectives, further impacts are as an advantage acceleration of sustainable organizations. PT. PJB Surabaya conducts performance management through the creation of a compensation system and employee career management.

Compensation system that is applied is in the context of employee performance management is through a system of remuneration and incentives for the employees, while the management system of the careers of employees are done transparently and equitable for every employee to prepare the employees who have integrity and high competence, and professional in carrying out the company's vision and mission.

The purpose of this study was to determine how performance management is conducted by PT. PJB Surabaya, as well as how is the designs of the compensation system and career management that are conducted by PT. PJB Surabaya in order to do the performance management.

This research is a study case, which uses primary and secondary data. Primary data were obtained through questionnaires, in-depth interviews and focus group discussions, while secondary data obtained through observation and analysis of documents.

The findings obtained from this research is to know about the compensation system and career management that are conducted for performance management of employees, so PT. PJB Surabaya is capable of accelerating sustainable organizational excellence.

Keywords: Performance management, compensation systems, career management, acceleration of excellence, sustainable organization.

PENDAHULUAN

Perubahan-perubahan yang terjadi begitu cepat dan kadang-kadang tidak dapat diduga membuat perusahaan saat ini banyak menghadapi tantangan. Perubahan-perubahan tersebut bisa dalam bidang ekonomi, teknologi, pasar dan persaingan yang tinggi. Perubahan ini mengharuskan perusahaan untuk mengubah semua kebiasaan yang sudah dilakukan selama ini untuk menghadapi tingkat persaingan yang tinggi dan untuk mencapai sasaran yang diinginkan. Untuk itu diperlukan suatu pendekatan baru dalam mengelola kinerja organisasi yang dikenal dengan manajemen kinerja.

PT. PJB Surabaya saat ini memiliki 406 karyawan aktif, dengan komposisi 290 karyawan pria dan 116 karyawan wanita. Sebagian besar karyawan di PT. PJB Surabaya, yaitu sebanyak 40% diantaranya telah bekerja lebih dari 20 tahun. Walaupun *skill* yang dimiliki oleh para karyawan tersebut makin lama makin berkembang dengan berjalannya waktu, akan tetapi para karyawan di sana menjadi kurang peka terhadap tantangan yang dihadapi oleh PT. PJB, dan agak terlambat dalam merespons perubahan, apalagi mayoritas para karyawan yang ada saat ini merasa telah puas dengan kinerja yang dimiliki, terlebih karena para karyawan merasa bahwa perusahaan tidak terlalu ketat memberlakukan target kinerja yang ditentukan di perusahaan. Menyadari akan hal tersebut, PT. PJB berkeinginan untuk melakukan perubahan terhadap manajemen kinerja pada organisasi, melalui penetapan *Key Performance Indicator* (KPI), yang kemudian berlanjut dilakukan perumusan terhadap Sistem Penilaian Kinerja yang berdampak terhadap perumusan sistem kompensasi dan pengelolaan karir bagi para karyawan.

Dessler (2005) mengatakan bahwa penilaian kinerja perlu dilakukan oleh perusahaan yang mengharapkan karyawan memiliki kinerja yang baik, hal ini supaya dapat mendukung sasaran perusahaan, apalagi bagi karyawan yang merasa bahwa potensi karyawan tidak berkembang, kurang memiliki kemampuan untuk bersaing, tidak lagi sebagai saat diseleksi masuk.

Di samping itu, Armstrong, *et al.* (2004) pada hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa perusahaan-perusahaan melakukan manajemen kinerja dengan tujuan sebagai berikut:

1. Memampukan, memotivasi, dan memberi penghargaan bagi karyawan untuk melakukan hal terbaik yang dapat mereka lakukan. (*Armstrong World Industries*).
2. Memfokuskan karyawan pada hal-hal yang tepat dan melakukannya dengan tepat. Mengaitkan tujuan pribadi setiap karyawan dengan tujuan organisasi. (*Eli Lilly & Co*).
3. Mengelola secara proaktif, kinerja yang menunjukkan akuntabilitas dan sesuai dengan tujuan organisasi. (*ICI Paints*).
4. Pendekatan sistematis mengenai performa organisasi yang terkait dengan akuntabilitas individu dengan target dan aktivitas organisasi. (*Royal Berkshire and Battle Hospitals NHS Trust*).

5. Keselarasan antara tujuan pribadi karyawan dengan tim, divisi, dan organisasi. Pemaparan tujuan organisasi yang jelas dengan penggunaan alat ukur. Mengawasi perkembangan kinerja dan tindakan lanjutan yang diperlukan. (*Macmillan Cancer Relief*).
6. Proses dan cara bersikap di mana para manajer mengelola kinerja dari orang-orangnya untuk mencapai kinerja organisasi yang tinggi. (*Standard Chartered Bank*).
7. Semua orang mempunyai kejelasan mengenai apa yang mereka harus capai serta standar yang diharapkan, serta bagaimana untuk berkontribusi terhadap kesuksesan organisasi; menerima umpan balik yang adil, tepat, serta pembinaan untuk memotivasi karyawan mencapai kemampuan terbaik yang dapat mereka peroleh. (*Marks & Spencer Financial Services*).
8. Mengoptimalkan potensi individu dan tim untuk membawa manfaat bagi diri sendiri dan bagi organisasi; berfokus pada pencapaian tujuan. (*West Bromwich Building Society*).

Pertanyaan penelitian yang diajukan pada penelitian ini adalah: (1) Bagaimana manajemen kinerja yang dilakukan oleh PT. PJB Surabaya?; (2) Bagaimana rancangan sistem kompensasi yang dilakukan oleh PT. PJB Surabaya dalam rangka melakukan manajemen kinerja tersebut?; (3) Bagaimana rancangan sistem pengelolaan karir yang dilakukan oleh PT. PJB Surabaya dalam rangka melakukan manajemen kinerja?

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan studi kasus, yang menggunakan data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui pengisian kuesioner, *in-depth interview* dan *focus group discussions*, sedangkan data sekunder diperoleh melalui observasi dan analisis terhadap dokumen.

Responden yang terlibat dalam penelitian ini adalah sebanyak 12 orang, yang terdiri dari jajaran manajemen atas (MA), menengah (MM), dan manajemen dasar MD) dari divisi yang ada di PT. PJB Surabaya, yaitu divisi produksi, divisi pengembangan niaga, divisi keuangan dan divisi sumberdaya manusia dan administrasi.

Manajemen kinerja, adalah sebuah proses yang dirancang untuk meningkatkan kinerja organisasi, tim, dan pribadi yang digalang oleh lini manajer (Amstrong, 2004), dalam hal ini diperuntukkan bagi PT. PJB Surabaya. Ditambahkan menurut CIPD, manajemen kinerja adalah ide menolong orang untuk memahami kontribusi yang dapat mereka berikan terhadap tujuan strategis organisasi dan memastikan bahwa keahlian dan usaha yang tepat difokuskan untuk hal-hal yang penting bagi organisasi yang dapat membawa dampak bagi kinerja organisasi.

Lebih lanjut, Amstrong menyebutkan dua kriteria manajemen kinerja yang efektif, yaitu (1) keterlibatan karyawan dalam menyumbangkan pemikiran mengenai hal-hal yang perlu dicapai serta (2) mengelola dan mengembangkan orang-orang yang ada dengan cara yang memungkinkan tujuan tersebut tercapai. Dalam penelitian ini digali apakah sebelumnya PT. PJB Surabaya telah memiliki manajemen kinerja? Dan apabila telah memiliki manajemen kinerja apakah hal itu berdampak pada pengelolaan kinerja para karyawan, baik melalui kompensasi maupun manajemen karir para karyawan?

HASIL & PEMBAHASAN

PT. PJB Surabaya bergerak di bidang pembangkitan listrik di Jawa Timur dan Bali adalah anak perusahaan PT PLN (Persero) dengan status Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Kegiatan usaha yang dilakukan oleh PT. PJB adalah menyediakan tenaga listrik yang ekonomis, bermutu tinggi dan andal, melaksanakan pembangunan dan pemasangan pembangkit, pemeliharaan, dan pengoperasian pembangkit serta usaha-usaha lain yang berkaitan dengan kegiatan perseroan dalam rangka pemanfaatan secara maksimal potensi yang

ada. PT. PJB menerapkan kaidah-kaidah internasional saat menjalankan bisnisnya, yang didasarkan pada tiga pilar strategis, yaitu *asset management* sebagai *core competence* perusahaan (*organizational capital*), *system management* SDM (*human capital*), dan teknologi informasi sebagai *business enabler* (*information capital readiness*), yang mana ketiga pilar tersebut dijabarkan dalam 10 sistem *best practice* manajemen, diantaranya: manajemen asset, manajemen risiko, manajemen mutu ISO 9000, manajemen lingkungan ISO 14000 dan K3 OHSAS 18000, manajemen *good corporate governance* (GCG), manajemen teknologi informasi, *knowledge management*, manajemen SDM berbasis kompetensi, manajemen *baldrige*, dan *manajemen house keeping 5S*.

Visi yang dimiliki oleh PT. PJB adalah "menjadi perusahaan pembangkit tenaga listrik terkemuka di Indonesia dengan standar kelas dunia", sedangkan misi yang dimiliki adalah: (1) memproduksi tenaga listrik yang handal dan berdaya saing; (2) meningkatkan kinerja secara berkelanjutan melalui implementasi tata kelola pembangkitan dan sinergi *business partner* dan ramah lingkungan; (3) mengembangkan kapasitas dan kapabilitas SDM yang memiliki kompetensi teknik dan managerial yang unggul serta berwawasan bisnis. Sesuai dengan hasil wawancara dengan jajaran top manajemen di sana, dikatakan bahwa daya saing sebuah perusahaan dicapai melalui akumulasi daya saing individual dan perusahaan dalam ekonomi global.

PT. PJB Surabaya memiliki 460 karyawan aktif, dengan komposisi 290 karyawan pria dan 116 karyawan wanita. Adapun jumlah karyawan aktif berdasarkan usia dan berdasarkan pendidikan adalah sebagai berikut:

Tabel 1. Jumlah Karyawan Aktif Berdasarkan Usia

<26	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	51-56					
						51	52	53	54	55	56
16	42	63	52	74	67	21	17	15	20	17	2

Sumber : Data Internal PT.PJB Pusat Surabaya, April 2015

Tabel 1 memperlihatkan bahwa jumlah karyawan adalah sebanyak 406 karyawan dengan paling banyak berkisaran pada umur 41-45 dengan jumlah 74 orang. Pada usia tersebut adalah masa produktif pada seorang karyawan untuk menduduki jabatan-jabatan strategis dengan mengikuti pelatihan pemenuhan kebutuhan kompetensi jabatan.

Manajemen Kinerja PT. PJB Surabaya

PT. PJB memiliki visi untuk melakukan akselerasi keunggulan yang berkelanjutan melalui manajemen kinerja. Menurut Harnaningrum, dkk. (2012), saat ini kinerja PT. PJB dalam melayani jasa operasi dan pemeliharaan pembangkit, para karyawan merasakan bahwa kinerja PT. PJB Surabaya telah memiliki keunggulan. Hal ini dikarenakan berbagai faktor yang dinilai berada di atas rata-rata, baik faktor kerjasama, keandalan, pengelolaan sumberdaya, pengoperasian pembangkit, maupun *job knowledge*.

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja atau prestasi kerja karyawan dalam bentuk kualitas maupun kuantitas yang sesuai dengan tugas dan wewenang yang diberikan. Selama ini pengukuran kinerja para karyawan menggunakan standar DP3, yaitu dari meliputi 7 (tujuh) aspek sebagai berikut:

1. Prestasi kerja, meliputi: kecakapan, ketrampilan, kesungguhan kerja, dan hasil kerja.
2. Tanggung jawab, meliputi: pelaksanaan tugas, dedikasi, bertanggungjawab, dan pengambilan risiko.
3. Ketaatan, meliputi: disiplin, perintah dinas, ketentuan jam kerja, dan sopan santun.

4. Kejujuran, meliputi: penggunaan wewenang dan pelaporan hasil kerja.
5. Kerja sama, meliputi: menghargai pendapat orang lain, penyesuaian pendapat, mempertimbangkan dan menerima usulan, dan kemampuan bekerjasama.
6. Kreativitas, meliputi: perencanaan dan inisiatif, dan memberikan saran.
7. Kepemimpinan, meliputi: penguasaan tugas, kemampuan mengambil putusan, komunikasi, penentuan prioritas tugas, ketegasan dan obyektivitas, panutan, koordinasi, memahami kemampuan bawahan, motivasi, dan menghargai saran-saran.

Walaupun PT. PJB Surabaya telah memiliki sistem penilaian kinerja dan melakukan penilaian terhadap prestasi kerja para karyawan, akan tetapi indikator yang terdapat dalam sistem penilaian kinerja tersebut belum disesuaikan dengan *Key Performance Indicator* (KPI) yang dimiliki oleh PT. PJB Surabaya.

Sistem Kompensasi PT. PJB Surabaya

Kompensasi adalah penghargaan atau ganjaran pada para pekerja yang telah memberikan kontribusi pada perusahaan. Selama ini para karyawan PT. PJB memperoleh gaji dan tunjangan. Gaji yang diberikan sesuai dengan skala gaji yang diterapkan, sesuai dengan jabatan, tingkat jabatan/golongan, dan masa kerja yang telah disesuaikan dengan UMK. Di samping gaji pokok, para karyawan di PT. PJB Surabaya juga memperoleh tunjangan tetap (fungsional) dan berbagai tunjangan lain sesuai ketentuan yang ada, seperti THR, Tunjangan Kesehatan, Tunjangan Hari Tua, dan lain-lain.

Sistem kompensasi yang diberlakukan di PT. PJB Surabaya yang relevan dengan Sistem Penilaian Kinerja yang diberlakukan di sana, sebatas untuk menentukan kenaikan tingkat jabatan/golongan yang telah ditentukan dalam periode paling lama 4 (empat) tahun sekali, dan belum mengkaitkan dengan prestasi kerja sebagai dampak dari manajemen kinerja yang dimiliki oleh PT. PJB.

Hubungan antara kompensasi dengan kinerja karyawan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan memberikan motivasi (Hasibuan, 2002), selanjutnya karyawan juga diharapkan dapat memaksimalkan tanggung jawab atas pekerjaan. Pemberian kompensasi sangat dibutuhkan oleh perusahaan manapun untuk meningkatkan kinerja karyawan (Nawawi, 2001), walaupun menurut Himawan (2015) ditemukan tidak ada hubungan yang signifikan antara kompensasi dengan kinerja.

Pengelolaan Karir PT. PJB Surabaya

PT. PJB Surabaya melakukan pengelolaan karir karyawan berdasarkan pada Sistem Pembinaan Karir Karyawan yang telah ditetapkan oleh PT. PJB Surabaya. Sistem Pembinaan Karir Karyawan adalah sebagai pedoman pembinaan karir karyawan yang transparan dan berkeadilan bagi setiap karyawan untuk mempersiapkan karyawan yang memiliki integritas dan kompetensi yang tinggi, serta profesional dalam melaksanakan visi dan misi perusahaan. Sistem pembinaan karir yang tepat mampu memberikan arah bagi karyawan untuk mengembangkan dirinya dan mampu mempercepat pencapaian organisasi. Pembinaan karir karyawan merupakan hak setiap karyawan dan wajib dilaksanakan oleh atasan. Berikut tinjauan karyawan PT. PJB Surabaya berdasarkan tingkat pendidikan.

Tabel 2. Jumlah Karyawan Berdasarkan Pendidikan

SD	SMP	SMA	D1	D3	S1	S2	S3	Total
0	1	84	1	26	237	57	0	406

Sumber : Data Internal PT.PJB Pusat Surabaya, April 2015

Tabel 2 menunjukkan bahwa jumlah karyawan dengan latar belakang pendidikan S1

adalah yang paling banyak yaitu berjumlah 237 karyawan. Dimana dengan latar belakang pendidikan S1 sangat menunjang jenjang karir seorang karyawan.

PT. PJB Surabaya melakukan pengelolaan pengembangan karir karyawan dengan berdasarkan pada sistem pembinaan karir karyawan yang telah ditetapkan oleh PT. PJB Surabaya tersebut. Sistem pembinaan karir karyawan adalah sebagai pedoman pembinaan karir karyawan yang transparan dan berkeadilan bagi setiap karyawan untuk mempersiapkan karyawan yang memiliki integritas dan kompetensi yang tinggi, serta profesional dalam melaksanakan visi dan misi perusahaan. Sistem pembinaan karir yang tepat mampu memberikan arah bagi karyawan untuk mengembangkan dirinya dan mampu mempercepat pencapaian organisasi. Pembinaan karir karyawan merupakan hak setiap karyawan dan wajib dilaksanakan atasan karyawan. Setiap karyawan memiliki sebutan jabatan, sebutan jabatan bagi karyawan mengacu pada 2 (dua) jenis jabatan, yaitu jabatan struktural dan jabatan fungsional.

Pada usia 51-56 seorang karyawan memasuki masa pensiun, dimana pada usia 51-54 karyawan menghadapi masa *transfer knowledge* untuk kaderisasi, sedangkan pada usia 55-56 karyawan masa persiapan pensiun. Dalam masa *transfer knowledge* bagi karyawan pada usia 51-54 tahun akan mengikuti pembekalan masa purna bakti dengan peserta suami dan istri, sedangkan pada usia 55-56 tahun akan mengikuti diklat pengantar *entrepreneurship* dengan peserta karyawan. Hal tersebut dipersiapkan dengan manfaat membantu karyawan agar lebih siap melewati perubahan yang terjadi dan mampu menyesuaikan diri, mempersiapkan mental dengan tantangan atau kondisi baru dalam masa pensiun.

Setiap karyawan memiliki sebutan jabatan, sebutan jabatan bagi karyawan mengacu pada 2 (dua) jenis jabatan, yaitu jabatan struktural dan jabatan fungsional. Jabatan struktural merupakan jabatan yang secara tegas ada dalam struktur perusahaan, kedudukan jabatan struktural bertingkat-tingkat dari tingkat tertinggi hingga tingkat terendah. Jabatan struktural di PT.PJB Surabaya terdiri dari tingkat tertinggi yaitu manajemen atas yang meliputi sekretaris perusahaan dan kepala satuan, tingkat menengah yaitu manajemen menengah yang meliputi senior manajer, *general manager*, kepala badan, dan tingkat terendah yaitu manajemen dasar berupa manajer, seperti tertera pada tabel berikut:

Tabel 3. Jabatan Struktural

Jenjang Jabatan	Jabatan
Manajemen Atas (MA)	Sekretaris Perusahaan, Kepala Satuan
Manajemen Menengah (MM)	Senior Manajer, <i>General Manager</i> , Kepala Badan
Manajemen Dasar (MD)	Manajer

Sumber : Data Internal PT.PJB Pusat Surabaya, April 2015

Jabatan fungsional merupakan jabatan yang tidak tercantum dalam struktur organisasi tetapi dari sudut pandang tugas dan fungsi pekerjaannya tidak terlepas dari struktur organisasi dan sangat diperlukan oleh organisasi dan pelaksanaannya merupakan satu kesatuan. Jabatan fungsional di PT. PJB Surabaya terdiri dari jabatan teknik, jabatan operatif, jabatan non teknik dan jabatan pengelola. Masing-masing jabatan tersebut terdapat jenjang jabatan fungsional antara lain fungsional I, fungsional II, fungsional III, fungsional IV, fungsional V, dan fungsional VI.

Karyawan di PT. PJB Surabaya paling banyak menduduki jabatan F4 (Fungsional 4), yaitu posisi *engineer*, *operator*, *analyst* dan *officer*, serta F5 (Fungsional 5) yaitu posisi *Assistant Engineer*, *Assistant Operator*, *Assistant Analyst*, dan *Assistant Officer*, Sehingga jelas untuk kedepannya akan menjadi pelapis bagi para karyawan yang akan pensiun dengan usia 51-56 tahun. Jenjang karir ini diibaratkan sebagai efek domino, dimana karyawan yang akan pensiun dan menempati posisi jabatan strategis sudah harus disiapkan penggantinya. Pengisian jabatan struktural maupun fungsional dilakukan melalui mekanisme *fit & proper test* yang

bersumber dari kaderisasi, non kaderisasi dan rotasi. Karyawan PT. PJB Surabaya yang akan memasuki masa pensiun kurang dari 1 (satu) tahun tidak dapat dimutasikan untuk mengisi jabatan struktural, sedangkan pengisian jabatan fungsional dilakukan melalui mekanisme uji kepakaran yang bersumber dari rotasi dan kaderisasi. Pengisian jabatan dapat berjalan lebih terencana apabila terdapat pola jalur karir jabatan yang terstruktur. Pola jalur karir jabatan yang terstruktur mampu memberikan kesempatan bagi para karyawan untuk mengembangkan jalur karirnya sesuai dengan bakat dan keterampilan yang dimiliki oleh karyawan tersebut.

Implementasi jalur karir jabatan dilaksanakan berdasarkan ketentuan mutasi. Mutasi terdiri dari promosi, rotasi dan demosi. Promosi merupakan alih tugas dari satu jabatan ke jabatan lain yang memiliki persyaratan kebutuhan kompetensi jabatan dan persyaratan tingkat kompetensi tertentu sebagai syarat untuk menduduki jenjang jabatan yang lebih tinggi. Rotasi merupakan alih tugas dari satu jabatan ke jabatan lain yang memiliki persyaratan kebutuhan kompetensi jabatan dan persyaratan tingkat kompetensi tertentu sebagai syarat untuk menduduki jenjang jabatan yang sama, sedangkan demosi merupakan alih tugas dari satu jabatan ke jabatan lain pada jenjang jabatan yang lebih rendah. Masa jabatan karyawan dalam jabatan struktural paling lama 4 (empat) tahun pada fungsi/bidang dan unit serta tempat yang sama tanpa dipengaruhi oleh perubahan tingkat organisasi unit.

Karyawan yang akan pensiun dan menduduki posisi tingkat manajemen atas maka penggantinya berasal dari tingkat manajemen menengah, kemudian ketika karyawan yang berada pada posisi tingkat manajemen menengah akan pensiun maka penggantinya adalah berasal dari tingkat manajemen dasar, dan ketika karyawan yang berada pada posisi tingkat manajemen dasar akan pensiun maka penggantinya adalah berasal dari fungsional I sampai fungsional III, apabila terjadi kekosongan yang ditimbulkan karena bergesernya posisi fungsional I sampai fungsional III, maka akan diisi dari fungsional IV sampai fungsional V begitu pula seterusnya.

Adanya jalur karir jabatan struktural maupun fungsional maka penyebaran jenjang posisi karyawan PT. PJB Surabaya akan merata dan tidak ada kekosongan atas sepeninggal karyawan yang pensiun. Bagi karyawan PT. PJB Surabaya, dengan pola jalur karir yang jelas maka karyawan dapat mengidentifikasi dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan karirnya, sehingga tidak terjadi stagnasi dalam karir.

SIMPULAN & SARAN

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut: (1) PT. PJB telah berusaha untuk merumuskan visi, misi dan strategi yang jelas bagi organisasi, demikian juga telah banyak prestasi yang diraih oleh organisasi, walaupun PT. PJB belum secara eksplisit merumuskan KPI organisasi, unit, maupun individu. PT. PJB Surabaya selalu mengadakan koordinasi dan rapat kerja untuk membicarakan tentang kinerja yang berkelanjutan yang harus dicapai oleh PT. PJB. (2) Rancangan sistem kompensasi yang dilakukan oleh PT. PJB Surabaya dalam rangka melakukan manajemen kinerja masih belum maksimal, karena terbatas hanya merancang gaji pokok dan tunjangan saja, tanpa mengkaitkan dengan pemberian penghargaan terkait dengan bonus sesuai capaian kinerja organisasi, unit, maupun individu; (3) Pengelolaan karir yang dilakukan oleh PT. PJB Surabaya dalam rangka melakukan manajemen kinerja cukup baik, walaupun dasar yang dipergunakan hanya sebatas pada hasil penilaian prestasi kerja para karyawan.

Oleh karenanya, disarankan agar PT. PJB Surabaya dapat segera merumuskan KPI bagi organisasi, unit, maupun individu. KPI tersebut akan menjadi standar capaian bagi organisasi, unit, ataupun para karyawan. Diharapkan dengan adanya KPI tersebut nantinya Sistem Penilaian Kinerja bagi para karyawan akan lebih realistis dan disesuaikan dengan tujuan organisasi, sehingga baik sistem penilaian kinerja, sistem kompensasi, dan sistem karir yang

dibuat oleh PT. PJB betul-betul dapat terintegrasi untuk mendukung akselerasi keunggulan organisasi yang berkelanjutan di PT. PJB Surabaya.

DAFTAR PUSTAKA

Armstrong, M., Baron, A., *Managing performance: performance management in action*. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2004.

Dessler, Gary, *Human Resources Management*, Prentice-Hall, Inc, 2005.

Harnaningrum, Rizky Novera, Ismaini Zain, Kresnayana Yahya, **Analisis Kepuasan PT. PLN Unit Pembangkitan Jawa Bali Terhadap Kinerja PT. PJB dalam Pelayanan Jasa Operation & Maintenance di PLTU Rembang**, Jurnal Sains & Seni ITS, 2013.

Hasibuan, Malayu SP., **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Jakarta: Bumi Aksara, 2002.

Himawan Arya Kusuma dan Miftakhul Jannah, **Hubungan antara Kompensasi dengan Kinerja Karyawan di Kantor PT. PJB UP Brantas Kabupaten Malang**, *Jurnal online Universitas Negeri Surabaya*, <http://ejournal.unesa.ac.id>, 2015.

<http://www.ptpjb.com>, diakses 20 November 2012.

Nawawi, H, **Manajemen Sumberdaya Manusia**, Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2001.