

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Dalam dunia bisnis yang semakin kompetitif, pengembangan karir karyawan menjadi salah satu aspek strategis yang berperan penting dalam menentukan keberhasilan jangka panjang organisasi. Pengembangan karir tidak hanya memberikan manfaat bagi individu karyawan dalam mencapai tujuan profesional dan peningkatan kompetensi, tetapi juga bagi perusahaan dalam mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas, loyal, dan berdaya saing tinggi. Menurut Dessler (2019:5), pengembangan karir merupakan serangkaian aktivitas yang berperan dalam pemantapan, keberhasilan, serta pencapaian karir seseorang. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, pengembangan karir bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan agar selaras dengan tujuan organisasi. Adanya kesempatan yang jelas dan adil untuk mengembangkan karir menjadi salah satu faktor utama dalam menciptakan kepuasan kerja karyawan, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kepercayaan diri, motivasi, serta kinerja karyawan secara berkelanjutan. Karyawan juga akan merasa percaya diri dalam melakukan pekerjaannya dan termotivasi untuk bekerja jauh lebih baik ke depannya dan memberikan yang terbaik bagi kelangsungan perusahaan keseluruhan.

Konsep pengembangan karir tersebut menjadi sangat relevan pada Kantor Jasa Penilai Publik (KJPP), yaitu badan usaha jasa profesional yang bergerak di bidang penilaian aset dan bertanggung jawab memberikan opini nilai secara

independen dan objektif. KJPP beroperasi berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan yang ditetapkan oleh Kementerian Keuangan Republik Indonesia serta standar profesi yang dikeluarkan oleh asosiasi profesi penilai, seperti Masyarakat Profesi Penilai Indonesia (MAPPI). Karakteristik pekerjaan di Kantor Jasa Penilai Publik (KJPP) menuntut tingkat kompetensi teknis yang tinggi, pemahaman mendalam terhadap standar penilaian, serta kepatuhan terhadap kode etik profesi. Oleh karena itu, pengembangan karir di lingkungan Kantor Jasa Penilai Publik (KJPP) tidak hanya berfokus pada aspek struktural, tetapi juga pada aspek fungsional dan profesional, seperti peningkatan jenjang penilai, kepemilikan sertifikasi profesi, pengalaman penugasan, serta penguasaan standar penilaian dan regulasi yang berlaku.

Secara teoritis, sistem pengembangan karir di Kantor Jasa Penilai Publik (KJPP) bersifat hierarkis dan berbasis kompetensi, di mana karyawan harus melalui tahapan pengembangan tertentu, mulai dari staf pendukung hingga menjadi penilai yang memiliki izin dan pengakuan profesional. Proses ini menuntut adanya pelatihan berkelanjutan, evaluasi kinerja yang objektif, serta kesempatan yang setara bagi setiap karyawan untuk meningkatkan kompetensinya. Dengan demikian, efektivitas pengembangan karir di Kantor Jasa Penilai Publik (KJPP) sangat menentukan kualitas sumber daya manusia yang dihasilkan, yang pada akhirnya akan memengaruhi kualitas jasa penilaian serta reputasi KJPP itu sendiri.

Untuk mengetahui dan mengidentifikasi secara lebih mendalam mengenai implementasi pengembangan karir karyawan di Kantor Jasa Penilai Publik (KJPP), penulis melakukan observasi awal yang bertujuan untuk memperoleh gambaran

empiris mengenai sistem pengembangan karir yang diterapkan serta dampaknya terhadap kinerja dan motivasi karyawan. Hasil observasi yang telah dilakukan dan diolah oleh penulis dapat dilihat pada tabel 1.1 di bawah ini:

Tabel 1.1
Data Pengembangan Karir KJPP

No	Jabatan	Pendidikan Minimal	Pengalaman Kerja	Sertifikasi Wajib	Deskripsi Tugas	Status Promosi Jabatan
1	Partner Utama (Principal)	S2 / Doktoral (opsional)	15+ tahun	Izin KJPP + Anggota MAPPI	Pengambil keputusan strategis, membangun relasi institusional, serta melakukan pengawasan menyeluruh terhadap operasional dan kualitas jasa penilaian	–
2	Partner Muda	S2 / Sertifikasi Lanjutan	12+ tahun	Izin Praktik KJPP	Memiliki saham firma, bertanggung jawab penuh terhadap proyek besar, serta berperan dalam pengembangan bisnis	Partner Utama
3	Manager Penilaian	S2 Manajemen / Ekonomi	10+ tahun	SPI + Leadership Training	Menyusun strategi divisi penilaian, mengelola tim, dan menjalin relasi dengan klien utama	Partner Muda / Partner
4	Supervisor Penilaian	S1/S2	8–10 tahun	SPI + Sertifikasi Lanjutan	Mengawasi tim valuer, melakukan kontrol mutu laporan, serta memastikan kepatuhan terhadap	Manager Penilaian

No	Jabatan	Pendidikan Minimal	Pengalaman Kerja	Sertifikasi Wajib	Deskripsi Tugas	Status Promosi Jabatan
					standar penilaian	
5	Senior Surveyor	S1/S2 Ekonomi / Teknik	5–8 tahun	SPI + Rekam Jejak Proyek	Bertanggung jawab atas validitas laporan penilaian dan membimbing surveyor junior	Supervisor Penilaian
6	Surveyor	S1 Ekonomi / Teknik	3–5 tahun	Sertifikat Penilai (SPI)	Menyusun laporan penilaian properti dan aset lainnya sesuai standar profesi	Senior Valuer / Senior Surveyor
7	Junior Surveyor	S1 Ekonomi, Akuntansi, Teknik	0–3 tahun	Belum wajib	Membantu kegiatan survei lapangan, pengumpulan data, dan analisis awal	Valuer / Surveyor
8	Staf Administrasi	D3 Administrasi	0–2 tahun	–	Menangani administrasi, pengarsipan, dan pengelolaan dokumen proyek	Senior Staf Administrasi
Keterangan: SPI : Sertifikasi Penilai Indonesia (dikeluarkan oleh MAPPI) MAPPI : Masyarakat Profesi Penilai Indonesia Jalur Promosi : Menunjukkan jenjang karir yang bisa dicapai dengan pengalaman, pendidikan, dan sertifikasi yang sesuai						

Sumber: KJPP Jakarta Selatan, Olah Data 2025

Data perkembangan karir di Kantor Jasa Penilai Publik (KJPP) menunjukkan adanya korelasi yang kuat antara jabatan yang diduduki dengan kualifikasi pendidikan, pengalaman kerja, dan kepemilikan sertifikasi profesional yang wajib dimiliki. Berdasarkan tabel perkembangan karir yang tersedia, mulai dari posisi staf administrasi hingga posisi puncak seperti Partner Utama (Principal), setiap jenjang jabatan memiliki persyaratan pendidikan minimal, masa pengalaman kerja, dan

sertifikasi khusus yang harus dipenuhi. Misalnya, untuk menduduki jabatan Valuer, pegawai harus memiliki minimal pendidikan S1 di bidang ekonomi atau teknik serta sertifikasi Penilai Indonesia (SPI). Sementara itu, untuk jabatan manajerial dan kemitraan, dibutuhkan pendidikan tingkat S2 atau lebih, serta sertifikasi lanjutan dan pengalaman kerja yang lebih panjang.

Selain persyaratan formal, jalur promosi di Kantor Jasa Penilai Publik (KJPP) juga menekankan pada aspek kinerja, integritas, dan kemampuan membangun relasi profesional yang baik. Pendidikan S2 dan sertifikasi lanjutan terbukti dapat mempercepat proses kenaikan jabatan, terutama pada level manajerial ke atas, sehingga menjadi faktor strategis dalam perencanaan karir pegawai. Fenomena ini menuntut adanya penelitian yang komprehensif untuk memahami bagaimana hubungan antara jabatan, pendidikan, pengalaman, dan sertifikasi berkontribusi terhadap perkembangan karir pegawai di Kantor Jasa Penilai Publik (KJPP). Penelitian ini penting untuk memberikan rekomendasi yang dapat digunakan oleh manajemen dalam merancang program pengembangan SDM yang efektif, memastikan adanya kesinambungan peningkatan kualitas sumber daya, dan mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Tabel 1.2
Data Pengembangan Karir Pegawai Tahun 2020-2024

Tahun	Jumlah Pegawai yang Mengikuti Pelatihan	Lulus Pelatihan	Gagal Pelatihan	Naik Jabatan Setelah Lulus	Keterangan
2020	35	28	7	6	Pelatihan dasar online (masa pandemi COVID-19)

2021	42	33	9	10	Fokus pada pelatihan digitalisasi & valuasi properti
2022	50	41	9	15	Banyak peserta ikut sertifikasi MAPPI Level 1
2023	58	47	11	20	Pelatihan kepemimpinan & spesialisasi penilaian
2024	65	54	11	25	ESG & penilaian berkelanjutan jadi topik utama

Sumber: KJPP Jakarta Selatan, Olah Data 2025

Dalam rangka meningkatkan kompetensi dan profesionalisme pegawai, Kantor Jasa Penilai Publik (KJPP) secara konsisten melaksanakan program pelatihan setiap tahunnya. Data dari tahun 2020 hingga 2024 menunjukkan tren peningkatan jumlah pegawai yang mengikuti pelatihan, dengan tingkat kelulusan yang relatif stabil dan angka kenaikan jabatan yang meningkat seiring waktu. Pada tahun 2020, di tengah situasi pandemi COVID-19, KJPP melaksanakan pelatihan dasar secara online yang diikuti oleh 35 pegawai, dengan 28 peserta dinyatakan lulus dan 6 di antaranya berhasil naik jabatan. Meski ada kendala berupa adaptasi pembelajaran daring, pelatihan ini menjadi fondasi penting dalam menjaga keberlangsungan pengembangan SDM selama masa krisis.

Memasuki tahun 2021 dan 2022, fokus pelatihan beralih pada digitalisasi dan valuasi properti, serta peningkatan sertifikasi profesional melalui MAPPI Level 1. Hal ini tercermin dari peningkatan jumlah peserta pelatihan yang mencapai 50 orang pada tahun 2022 dengan tingkat kelulusan 41 peserta. Jumlah pegawai yang naik jabatan juga mengalami peningkatan signifikan, mencapai 15 orang. Tahun

2023 dan 2024 menandai periode penguatan kapasitas kepemimpinan dan spesialisasi penilaian, serta pengenalan tema keberlanjutan dan Environmental, Social, and Governance (ESG) dalam pelatihan. Dengan jumlah peserta yang semakin bertambah menjadi 65 pada 2024, pelatihan tersebut berhasil meluluskan 54 pegawai dan mendorong 25 pegawai naik jabatan, menandakan efektivitas program pelatihan dalam mendukung pengembangan karir.

Secara keseluruhan, pelatihan yang dilaksanakan oleh Kantor Jasa Penilai Publik (KJPP) tidak hanya meningkatkan keterampilan teknis dan sertifikasi pegawai, tetapi juga berkontribusi signifikan terhadap kemajuan karir mereka. Hal ini menjadi bukti bahwa investasi dalam pengembangan SDM adalah strategi penting untuk meningkatkan kualitas layanan dan daya saing organisasi dalam jangka panjang.

Faktor seperti budaya organisasi dan penilaian prestasi kerja memiliki peran yang signifikan dalam mempengaruhi pengembangan karir karyawan. Budaya organisasi mencerminkan nilai, norma, dan praktik yang mengatur cara karyawan bekerja dan berinteraksi di dalam organisasi. Budaya yang positif dapat memotivasi karyawan untuk berkontribusi secara maksimal, serta memberikan ruang bagi pengembangan karir yang berkelanjutan. Budaya Organisasi merupakan bagian yang terpenting dalam suatu organisasi, karena Budaya Organisasi merupakan segala sesuatu yang di nilai organisasi sehingga harus di kembangkan, di pelihara atau di ubah untuk menciptakan suatu organisasi yang efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi (Permatasari et al., 2021).

Menurut Wibowo et al., (2019), Budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi. Untuk dapat menunjang kinerja, sangat di perlukan budaya organisasi yang kuat. budaya organisasi yang kuat diharapkan dapat mendorong anggotanya untuk berinovasi, bekerja keras, menunjukkan perilaku individu-individu dan anggota memiliki kepuasan kerja, berkontribusi positif, membangun hubungan yang harmonis, serta bekerja secara efektif dan efisien. Namun pada kenyataannya budaya organisasi yang ada di Kantor Jasa Penilai Publik (KJPP) Jakarta Selatan dinilai belum menunjukkan aspek-aspek yang menguatkan budaya organisasi dalam membangun perilaku individu maupun kelompok karyawannya.

Budaya organisasi yang kuat dapat menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi, kolaborasi, dan peningkatan keterampilan, yang pada gilirannya akan membantu karyawan mencapai potensi penuh mereka. Sebaliknya, budaya organisasi yang kaku atau tidak mendukung dapat menghambat motivasi dan pertumbuhan karir, serta menciptakan ketidakpuasan di antara karyawan. Untuk mengetahui dan mengidentifikasi lebih lanjut terhadap budaya organisasi di Kantor Jasa Penilai Publik (KJPP), penulis melakukan observasi awal terhadap budaya organisasi dari Tahun 2020-2024, yang telah dilakukan dan diolah oleh penulis dapat dilihat pada tabel 1.3 di bawah ini:

Tabel 1.3
Data Budaya Organisasi Tahun 2020-2024

Tahun	Fokus Budaya Utama	Nilai Inti Organisasi	Inisiatif Budaya yang Dilakukan	Dampak Terlihat
2020	Adaptasi & Ketahanan	Integritas, Tanggung Jawab	- Work from Home (WFH) policy- Pelatihan online integritas profesi	Stabilitas operasional saat pandemi
2021	Digitalisasi dan Kolaborasi	Kolaborasi, Keterbukaan	- Implementasi sistem ERP internal- Kolaborasi antar divisi melalui tools digital	Meningkatnya efisiensi & komunikasi
2022	Pengembangan SDM	Profesionalisme, Pembelajaran	- Pelatihan penilai bersertifikat MAPPI- Program mentor-mentee	Kenaikan jumlah staf tersertifikasi
2023	Inovasi dan Kepemimpinan	Inovatif, Tanggung Jawab Sosial	- Kompetisi ide inovatif internal- CSR dan penilaian berkelanjutan	Meningkatnya reputasi di sektor publik
2024	Keseimbangan dan Keberlanjutan	Keseimbangan Kerja-Hidup, Akuntabilitas	- Program keseimbangan mental karyawan- Sistem penilaian berbasis ESG	Loyalitas karyawan dan trust klien

Sumber: KJPP Jakarta Selatan, Olah Data 2025

Berdasarkan fokus budaya utama yang diterapkan sejak tahun 2020, Kantor Jasa Penilai Publik (KJPP) memulai transformasi dengan mengedepankan nilai integritas dan tanggung jawab sebagai landasan dalam menghadapi tantangan pandemi COVID-19. Kebijakan work from home (WFH) dan pelatihan integritas

profesi menjadi inisiatif utama untuk menjaga stabilitas operasional dalam situasi yang tidak menentu. Pada tahun 2021, Kantor Jasa Penilai Publik (KJPP) berfokus pada digitalisasi dan kolaborasi, mengimplementasikan sistem ERP internal serta memperkuat komunikasi antar divisi dengan tools digital, yang berhasil meningkatkan efisiensi kerja dan memperlancar alur informasi. Upaya ini mendukung Kantor Jasa Penilai Publik (KJPP) dalam beradaptasi dengan teknologi dan kebutuhan pasar yang terus berkembang.

Tahun 2022 menjadi titik penting dalam pengembangan sumber daya manusia dengan penekanan pada profesionalisme dan pembelajaran. Melalui pelatihan penilai bersertifikat MAPPI dan program mentor-mentee, jumlah staf tersertifikasi meningkat signifikan, memperkuat kualitas tenaga penilai Kantor Jasa Penilai Publik (KJPP). Inovasi dan kepemimpinan menjadi fokus tahun 2023, dengan penyelenggaraan kompetisi ide inovatif internal serta kegiatan *corporate social responsibility* (CSR) yang terukur melalui penilaian berkelanjutan. Langkah ini meningkatkan reputasi Kantor Jasa Penilai Publik (KJPP) sebagai organisasi yang tidak hanya unggul secara teknis tetapi juga bertanggung jawab secara sosial.

Memasuki tahun 2024, Kantor Jasa Penilai Publik (KJPP) menempatkan keseimbangan kerja dan kehidupan serta keberlanjutan sebagai nilai inti, dengan mengadakan program keseimbangan mental karyawan dan menerapkan sistem penilaian berbasis *Environmental, Social, and Governance* (ESG). Inisiatif ini menghasilkan peningkatan loyalitas karyawan dan kepercayaan dari klien, sebagai fondasi penting dalam menjaga keberlangsungan bisnis di masa depan.

Tabel 1.4
Dampak Budaya Organisasi Terhadap Pengembangan Karir
Tahun 2020-2024

Tahun	Fokus Budaya Organisasi	Inisiatif Budaya & SDM	Dampak pada Pengembangan Karir	Lama Pelatihan
2020	Adaptasi & Ketahanan	- Pelatihan dasar online - WFH system	- 6 pegawai naik jabatan setelah pelatihan dasar	1 minggu (intensif online)
2021	Digitalisasi & Kolaborasi	- ERP internal - Pelatihan valuasi	- 10 pegawai dipromosikan setelah pelatihan	2 minggu (modular hybrid)
2022	Pengembangan SDM	- Sertifikasi MAPPI Level 1 - Mentoring	- 15 pegawai naik jabatan- Peningkatan kompetensi teknis	1 bulan (sertifikasi formal)
2023	Inovasi & Kepemimpinan	- Pelatihan spesialis - CSR program	- 20 pegawai naik jabatan - Perluasan peran kepemimpinan	3 minggu (kelas & proyek lapangan)
2024	Keseimbangan & Keberlanjutan	- Pelatihan ESG - Program well-being	- 25 pegawai naik jabatan - Retensi & loyalitas meningkat	2 minggu (workshop & coaching)

Sumber: KJPP Jakarta Selatan, Olah Data 2025

Sejak tahun 2020, Kantor Jasa Penilai Publik (KJPP) secara konsisten menerapkan strategi penguatan budaya organisasi yang diarahkan untuk mendukung pengembangan karir pegawai secara sistematis dan berkelanjutan. Dimulai dengan budaya adaptasi dan ketahanan saat pandemi, Kantor Jasa Penilai Publik (KJPP) mengutamakan pelatihan daring dan kebijakan kerja fleksibel. Transformasi ini kemudian berlanjut dengan penekanan pada digitalisasi dan kolaborasi pada tahun 2021, yang memperkuat efisiensi dan kerja sama lintas divisi melalui sistem ERP dan pelatihan valuasi properti berbasis digital.

Pada tahun 2022, fokus budaya organisasi bergeser ke pengembangan SDM, melalui pelatihan sertifikasi profesi (MAPPI) dan program mentor-mentee yang terstruktur. Hasilnya adalah peningkatan signifikan dalam kompetensi teknis dan kenaikan jabatan. Tahun berikutnya, budaya inovasi dan kepemimpinan mendorong pegawai untuk mengembangkan ide-ide baru dan mengambil peran lebih besar melalui pelatihan spesialisasi serta keterlibatan dalam program CSR. Terakhir, tahun 2024 menandai integrasi nilai keseimbangan kerja-hidup dan keberlanjutan melalui program ESG dan inisiatif kesehatan mental, yang berdampak pada peningkatan loyalitas serta percepatan promosi internal.

Selama lima tahun ini, tercatat peningkatan jumlah pegawai yang mengikuti pelatihan dari 35 menjadi 65 orang per tahun, serta pertumbuhan jumlah promosi jabatan dari 6 menjadi 25 orang. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang dirancang dan diimplementasikan dengan baik mampu memberikan dampak langsung terhadap pengembangan karir pegawai dan stabilitas jangka panjang organisasi.

Untuk dapat mengembangkan karir, hal tersebut tidak hanya di dorong dengan adanya budaya organisasi saja. pengembangan karir juga dapat ditingkatkan dengan prestasi kerja dan meningkatkan kesempatan promosi jabatan bagi karyawan untuk dapat mencapai jenjang karir yang lebih baik secara terarah. Dengan jenjang karir yang harus di capai oleh setiap kinerja dalam suatu perusahaan, akan membuat mereka termotivasi untuk mencapai karir tersebut dengan setinggitingginya dan sebaik-baiknya.

Menurut pendapat saya, Budaya organisasi adalah fondasi dari setiap aktivitas dan interaksi di dalam perusahaan. Ini mencakup nilai-nilai, norma, dan praktik kerja yang diikuti oleh setiap anggota organisasi. Budaya organisasi yang kuat dan mendukung tidak hanya mendorong kinerja individu tetapi juga membuka jalan bagi pertumbuhan karir. Misalnya, jika sebuah perusahaan mendorong budaya kolaborasi, penghargaan terhadap inovasi, dan pemberdayaan karyawan, maka karyawan akan merasa lebih termotivasi untuk mengambil inisiatif, belajar keterampilan baru, dan berkontribusi lebih kepada perusahaan.

Dalam budaya seperti ini, pengembangan karir terjadi secara organik karena karyawan merasa didukung dalam pengembangan diri mereka, baik secara personal maupun profesional. Karyawan yang berkembang dalam lingkungan yang positif cenderung memiliki pandangan optimis terhadap masa depan mereka dalam organisasi, yang pada akhirnya meningkatkan loyalitas dan komitmen mereka terhadap perusahaan.

Sebaliknya, budaya organisasi yang kaku, hierarkis, atau kurang mendukung pengembangan dapat menghambat pertumbuhan karir. Dalam lingkungan seperti ini, karyawan mungkin merasa terbatas dalam berinovasi atau mengembangkan diri mereka. Bahkan, dalam beberapa kasus, budaya yang terlalu formal dapat membuat karyawan enggan untuk mencari peluang pengembangan karir karena takut akan kegagalan atau sanksi. Oleh karena itu, budaya yang positif dan terbuka sangat penting untuk menciptakan lingkungan di mana karyawan dapat tumbuh dan berkembang.

Selain itu, penilaian prestasi kerja juga memainkan peran penting dalam pengembangan karir. Prestasi kerja pegawai merupakan kemampuan, dengan memiliki kemampuan yang sesuai dengan bidang pekerjaannya, maka pegawai dapat bekerja lebih baik. Untuk itu pembinaan pegawai tidak dapat dipisahkan dari kedudukan mereka sebagai manusia yang tidak terlepas dari kebutuhan, kemampuan dan kepribadian yang dapat dikembangkan (Prasyanti & Fauziah, 2024). Prestasi kerja pegawai juga dipengaruhi oleh seleksi pegawai yang dilakukan oleh kantor menurut (Mely Cahyani & Utama, 2019). Jadi dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja adalah tingkat pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian optimal tidaknya prestasi kerja organisasi dapat dilihat sejauh mana hasil atau output yang dihasilkan organisasi tersebut.

Penilaian prestasi kerja merupakan alat bagi manajemen untuk menilai kinerja karyawan, memberikan umpan balik, dan merencanakan jalur pengembangan karir yang sesuai. Proses penilaian yang adil, objektif, dan transparan dapat memberikan karyawan kejelasan tentang standar kinerja yang diharapkan, sekaligus mengidentifikasi area yang memerlukan peningkatan. Melalui penilaian yang tepat, karyawan dapat memahami kekuatan dan kelemahan mereka, serta merencanakan langkah-langkah untuk meningkatkan kompetensi mereka dalam mencapai jenjang karir yang lebih tinggi. Namun, jika penilaian kinerja dilakukan secara tidak konsisten atau tidak adil, hal ini dapat menyebabkan demotivasi dan memperlambat pengembangan karir karyawan.

Kantor Jasa Penilai Publik (KJPP) di Jakarta Selatan, sebagai perusahaan yang beroperasi di industri jasa keuangan dan konsultasi, dihadapkan pada

kebutuhan untuk mempertahankan dan mengembangkan karyawan yang berkualitas. Berikut penilaian prestasi kerja dengan menggunakan *Key Performance Indicator* (KPI):

Tabel 1.5
Komponen *Key Performance Indicator* Tahun 2020 - 2024

Tahun	Posisi	Skor Kinerja	Predikat	Keterangan	Komponen Dinilai
2020	Staf Administrasi	78.50	Baik	Memenuhi ekspektasi, perlu peningkatan pada area tertentu	Kinerja Teknis, Ketepatan Waktu, Kompetensi, Sikap Kerja
	Junior Surveyor	81.20	Sangat Baik	Konsisten dan berkinerja tinggi, berpotensi untuk promosi	Kinerja Teknis, Ketepatan Waktu, Kompetensi, Sikap Kerja
	Surveyor	86.30	Sangat Baik	Konsisten dan berkinerja tinggi, berpotensi untuk promosi	Kinerja Teknis, Ketepatan Waktu, Kompetensi, Sikap Kerja
	Senior Surveyor	88.00	Sangat Baik	Konsisten dan berkinerja tinggi, berpotensi untuk promosi	Kinerja Teknis, Ketepatan Waktu, Kompetensi, Sikap Kerja
2021	Staf Administrasi	76.80	Baik	Memenuhi ekspektasi, perlu peningkatan pada area tertentu	Kinerja Teknis, Ketepatan Waktu, Kompetensi, Sikap Kerja
	Junior Surveyor	79.50	Baik	Memenuhi ekspektasi, perlu peningkatan pada area tertentu	Kinerja Teknis, Ketepatan Waktu, Kompetensi, Sikap Kerja

Tahun	Posisi	Skor Kinerja	Predikat	Keterangan	Komponen Dinilai
	Surveyor	85.10	Sangat Baik	Konsisten dan berkinerja tinggi, berpotensi untuk promosi	Kinerja Teknis, Ketepatan Waktu, Kompetensi, Sikap Kerja
	Senior Surveyor	87.40	Sangat Baik	Konsisten dan berkinerja tinggi, berpotensi untuk promosi	Kinerja Teknis, Ketepatan Waktu, Kompetensi, Sikap Kerja
	Supervisor Penilaian	88.90	Sangat Baik	Konsisten dan berkinerja tinggi, berpotensi untuk promosi	Kinerja Teknis, Ketepatan Waktu, Kompetensi, Sikap Kerja
2022	Staf Administrasi	80.10	Sangat Baik	Konsisten dan berkinerja tinggi, berpotensi untuk promosi	Kinerja Teknis, Ketepatan Waktu, Kompetensi, Sikap Kerja
	Junior Surveyor	82.80	Sangat Baik	Konsisten dan berkinerja tinggi, berpotensi untuk promosi	Kinerja Teknis, Ketepatan Waktu, Kompetensi, Sikap Kerja
	Surveyor	87.60	Sangat Baik	Konsisten dan berkinerja tinggi, berpotensi untuk promosi	Kinerja Teknis, Ketepatan Waktu, Kompetensi, Sikap Kerja
	Senior Surveyor	89.20	Sangat Baik	Konsisten dan berkinerja tinggi, berpotensi untuk promosi	Kinerja Teknis, Ketepatan Waktu, Kompetensi, Sikap Kerja

Tahun	Posisi	Skor Kinerja	Predikat	Keterangan	Komponen Dinilai
	Supervisor Penilaian	89.50	Sangat Baik	Konsisten dan berkinerja tinggi, berpotensi untuk promosi	Kinerja Teknis, Ketepatan Waktu, Kompetensi, Sikap Kerja
	Manager Penilaian	91.10	Istimewa	Sangat unggul dalam semua aspek, layak untuk percepatan karir	Kinerja Teknis, Ketepatan Waktu, Kompetensi, Sikap Kerja
2023	Staf Administrasi	77.40	Baik	Memenuhi ekspektasi, perlu peningkatan pada area tertentu	Kinerja Teknis, Ketepatan Waktu, Kompetensi, Sikap Kerja
	Junior Surveyor	80.70	Sangat Baik	Konsisten dan berkinerja tinggi, berpotensi untuk promosi	Kinerja Teknis, Ketepatan Waktu, Kompetensi, Sikap Kerja
	Surveyor	86.00	Sangat Baik	Konsisten dan berkinerja tinggi, berpotensi untuk promosi	Kinerja Teknis, Ketepatan Waktu, Kompetensi, Sikap Kerja
	Senior Surveyor	88.60	Sangat Baik	Konsisten dan berkinerja tinggi, berpotensi untuk promosi	Kinerja Teknis, Ketepatan Waktu, Kompetensi, Sikap Kerja
	Supervisor Penilaian	87.40	Sangat Baik	Konsisten dan berkinerja tinggi, berpotensi untuk promosi	Kinerja Teknis, Ketepatan Waktu, Kompetensi, Sikap Kerja

Tahun	Posisi	Skor Kinerja	Predikat	Keterangan	Komponen Dinilai
	Manager Penilaian	90.20	Istimewa	Sangat unggul dalam semua aspek, layak untuk percepatan karir	Kinerja Teknis, Ketepatan Waktu, Kompetensi, Sikap Kerja
2024	Staf Administrasi	81.30	Sangat Baik	Konsisten dan berkinerja tinggi, berpotensi untuk promosi	Kinerja Teknis, Ketepatan Waktu, Kompetensi, Sikap Kerja
	Junior Surveyor	83.90	Sangat Baik	Konsisten dan berkinerja tinggi, berpotensi untuk promosi	Kinerja Teknis, Ketepatan Waktu, Kompetensi, Sikap Kerja
	Surveyor	88.50	Sangat Baik	Konsisten dan berkinerja tinggi, berpotensi untuk promosi	Kinerja Teknis, Ketepatan Waktu, Kompetensi, Sikap Kerja
	Senior Surveyor	90.30	Istimewa	Sangat unggul dalam semua aspek, layak untuk percepatan karir	Kinerja Teknis, Ketepatan Waktu, Kompetensi, Sikap Kerja
	Supervisor Penilaian	91.20	Istimewa	Sangat unggul dalam semua aspek, layak untuk percepatan karir	Kinerja Teknis, Ketepatan Waktu, Kompetensi, Sikap Kerja
	Manager Penilaian	92.50	Istimewa	Sangat unggul dalam semua aspek, layak untuk percepatan karir	Kinerja Teknis, Ketepatan Waktu, Kompetensi, Sikap Kerja

Sumber: KJPP Jakarta Selatan, Olah Data 2025

Untuk menjaga kualitas layanan dan memastikan pengembangan sumber daya manusia yang berkelanjutan, Kantor Jasa Penilai Publik (KJPP) menerapkan sistem penilaian kinerja pegawai berbasis Key Performance Indicator (KPI). Penilaian ini dirancang secara objektif dan terukur, terdiri dari empat komponen utama yaitu: kinerja teknis (30%), ketepatan waktu (25%), kompetensi (25%), dan sikap kerja (20%). Masing-masing aspek mencerminkan kemampuan profesional, disiplin, penguasaan bidang penilaian, serta etika dan integritas kerja pegawai. Nilai akhir diperoleh dari penghitungan berbobot atas keempat komponen tersebut, kemudian dikategorikan ke dalam lima predikat kinerja: Istimewa, Sangat Baik, Baik, Cukup, dan Kurang. Selama periode lima tahun terakhir (2020–2024), penilaian kinerja pegawai menunjukkan pola perkembangan yang konsisten dan mencerminkan peningkatan kualitas sumber daya manusia di semua level jabatan. Penilaian ini didasarkan pada empat komponen utama, yaitu Kinerja Teknis (30%), Ketepatan Waktu (25%), Kompetensi (25%), dan Sikap Kerja (20%). Masing-masing komponen memiliki bobot penilaian yang mencerminkan proporsinya dalam mendukung profesionalisme dan efektivitas kerja pegawai. Skor akhir kemudian diklasifikasikan ke dalam lima kategori predikat, yaitu Kurang, Cukup, Baik, Sangat Baik, dan Istimewa, dengan rentang nilai dari di bawah 60 hingga di atas 90 poin.

Pada tahun 2020, sebagian besar posisi masih berada pada predikat Baik hingga Sangat Baik. Hal ini dapat dimaklumi mengingat situasi pandemi COVID-19 yang menuntut adaptasi cepat terhadap sistem kerja jarak jauh dan perubahan operasional. Posisi Staf Administrasi dan Junior Surveyor mencatat skor di bawah

80, yang berarti masih membutuhkan penguatan di beberapa area kinerja, sementara Surveyor dan Senior Surveyor sudah mencapai predikat Sangat Baik. Tahun 2021 memperlihatkan konsolidasi sistem dan pemulihan bertahap, dengan nilai kinerja relatif stabil atau sedikit meningkat. Penilaian untuk posisi Supervisor Penilaian mulai dilakukan dan langsung menunjukkan skor tinggi (88.90), mengindikasikan bahwa personel pada level ini telah memiliki kompetensi dan kedisiplinan kerja yang kuat. Tahun ini juga menunjukkan bahwa struktur organisasi mulai lengkap dan siap untuk mengembangkan jalur karier yang lebih terstruktur.

Tahun 2022 menjadi titik balik yang penting, karena seluruh posisi menunjukkan peningkatan skor kinerja. Seluruh posisi yang dinilai mencapai kategori Sangat Baik, dan untuk pertama kalinya, Manager Penilaian masuk dalam sistem penilaian dengan skor 91.10 memperoleh predikat Istimewa. Hal ini menandai hasil nyata dari penguatan sistem pelatihan, mentoring, dan sertifikasi profesi yang telah dilakukan di tahun-tahun sebelumnya. Pada tahun 2023, sebagian besar posisi berhasil mempertahankan performa tinggi. Meskipun terdapat sedikit penurunan skor pada Staf Administrasi, posisi manajerial tetap stabil di atas angka 90, yang menunjukkan kedewasaan dalam pelaksanaan tanggung jawab strategis. Tahun ini juga memperkuat pentingnya konsistensi dalam penilaian dan pengembangan karier berbasis kompetensi.

Puncak pencapaian terjadi pada tahun 2024, di mana semua posisi mencatat skor rata-rata di atas 80, bahkan tiga posisi (Senior Surveyor, Supervisor Penilaian, dan Manager Penilaian) mencapai nilai di atas 90 dengan predikat Istimewa. Ini merupakan indikator kuat bahwa organisasi telah berhasil membangun budaya kerja

yang unggul, menanamkan nilai integritas profesional, dan menerapkan sistem pembinaan karier yang adil dan berkelanjutan. Secara keseluruhan, tren ini menunjukkan keberhasilan organisasi dalam menjadikan sistem KPI sebagai alat strategis untuk peningkatan kinerja, retensi talenta, dan percepatan karier pegawai berbasis meritokrasi.

Perkembangan ini tidak hanya mencerminkan keberhasilan program pelatihan dan pengembangan SDM, tetapi juga menegaskan pentingnya sistem penilaian yang terstruktur dalam mendorong peningkatan mutu kerja serta budaya organisasi yang kondusif. Namun, agar peningkatan kualitas SDM dapat terus berkelanjutan, perlu dilakukan penelitian lebih mendalam mengenai hubungan antara pelatihan, evaluasi KPI, dan perkembangan karir pegawai di Kantor Jasa Penilai Publik (KJPP). Dalam perusahaan ini, karyawan memainkan peran penting dalam memberikan layanan profesional kepada klien. Oleh karena itu, budaya organisasi yang mendukung dan sistem penilaian prestasi kerja yang efektif menjadi elemen kunci untuk memastikan karyawan terus berkembang dan memberikan kontribusi optimal bagi perusahaan. Pengembangan karir yang terstruktur dengan baik dapat meningkatkan loyalitas karyawan, menurunkan tingkat turnover, dan meningkatkan daya saing perusahaan dalam industri.

Berdasarkan Observasi awal yang penulis lakukan, permasalahan yang di hadapi oleh Kantor Jasa Penilai Publik (KJPP) Jakarta Selatan di dalam Budaya Organisasi bahwa masih di temui sebagian karyawan kurangnya kesadaran menaati aturan-aturan yang ada di dalam perusahaan, kurang menunjukkan kerja sama yang baik antar sesama karyawan, kurangnya koordinasi yang efektif dengan keterlibatan

aktif para anggotanya, dan kurangnya kreatifitas tindakan nyata dalam membangun semangat kerja antar sesama karyawan. Sedangkan dalam Pengembangan Karir bahwa kebanyakan karyawan belum memiliki kesempatan mengikuti berbagai pelatihan, belum adanya kesempatan melanjutkan Pendidikan bagi karyawan, dan kesempatan mengikuti berbagai kursus kompetensi untuk mendapatkan sertifikasi keahlian.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis **“Pengaruh Budaya Organisasi dan Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Pengembangan Karir Divisi Surveyor di KJPP Jakarta Selatan”**. Penelitian ini penting dilakukan untuk memberikan wawasan tentang bagaimana kedua faktor ini berperan dalam memfasilitasi pertumbuhan karir karyawan dan mendukung keberhasilan jangka panjang perusahaan. Dengan memahami dinamika budaya organisasi dan proses penilaian kinerja, diharapkan perusahaan dapat mengimplementasikan strategi yang lebih efektif dalam mengembangkan karir karyawannya serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan inklusif.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas maka yang akan menjadi fokus masalah penelitian ini antara lain :

1. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi secara parsial terhadap pengembangan karir Divisi Surveyor di KJPP Jakarta Selatan?
2. Apakah terdapat penilaian prestasi kerja secara parsial terhadap pengembangan karir Divisi Surveyor di KJPP Jakarta Selatan?

3. Apakah terdapat hubungan antara budaya organisasi dan penilaian prestasi kerja dalam mendukung pengembangan karir Divisi Surveyor di KJJP Jakarta Selatan?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan dilakukannya penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi secara parsial terhadap pengembangan karir Divisi Surveyor di KJJP Jakarta Selatan.
2. Untuk mengetahui pengaruh penilaian prestasi kerja secara parsial terhadap pengembangan karir Divisi Surveyor di KJJP Jakarta Selatan.
3. Untuk mengetahui hubungan antara budaya organisasi dan penilaian prestasi kerja dalam mendukung pengembangan karir Divisi Surveyor di KJJP Jakarta Selatan.

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, maka didapati berbagai manfaat sebagai berikut:

1. Bagi Peneliti

Peneliti berharap hasil penelitian ini dapat memberikan wawasan dan manfaat membantu memahami bagaimana pengaruh budaya organisasi dan prestasi kerja terhadap pengembangan karir, serta memperoleh pengetahuan dan pengalaman dalam studi akademik melalui pengamatan langsung dengan menganalisa suatu data terkait variable tersebut.

2. Bagi Akademisi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan kemampuan berfikir mengenai penerapan teori yang telah didapatkan dari mata kuliah penelitian khususnya pada fakultas ekonomi. Penelitian ini juga diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan bacaan, *literature*, dan referensi serta perbandingan untuk penelitian-penelitian selanjutnya.

3. Bagi Instansi

Hasil penelitian ini diharapkan bisa memberikan masukan bagi instansi tentang pentingnya budaya organisasi dan prestasi kerja yang baik. Dengan memahami hal ini, instansi dapat membuat perbaikan yang dapat mengembangkan karir mereka. Selain itu, penelitian ini juga bisa membantu instansi dalam merumuskan kebijakan yang lebih baik untuk mendukung perkembangan karir karyawan.