FAKTOR PENDUKUNG KARYAWAN UNTUK MENINGKATKAN PRODUKTIVITAS ORGANISASI BISNIS

Zaenudin Tachyan[1], Maskarto Lucky Nara Rosmadi[2]

[12]STIE Kridatama Bandung
Jl. Terusan Borobudur No. 1-4 Bandung 40239
E-mail: maskartolucky@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor pendukung karyawan dalam produktivitas kerjanya. Metode yang digunakan adalah kualitatif dengan pendekatan deskriptif analitis. Berdasarkan hasil penelitian, diperoleh data bahwa faktor yang mendukung karyawan meningkatkan produktivitas kerjanya adalah faktor kompetensi, karir, dan reward (penghargaan). Namun dalam pelaksanaannya faktor-faktor tersebut juga harus didukung oleh faktor lain, yaitu motivasi kerja yang tinggi serta keahlian dari karyawan yang bersangkutan. Adapun hasil dari penelitian ini adalah reward hanya diberikan kepada karyawan yang memiliki kualitas tertentu yang dibuktikan dengan kinerja yang meningkat. Kendala yang dihadapi oleh manajemen adalah memperoleh sumber daya manusia (karyawan) yang sesuai dengan kebutuhan organisasi bisnis.

Kata kunci: kompetensi, karir, penghargaan.

ABSTRACT

This research was conducted to find out the supporting factors of employees in their work productivity. The method used is qualitative with analytical descriptive approach. Based on the results of the study, it was obtained data that the factors that support employees to increase their work productivity are competency, career, and reward factors. But in its implementation these factors must also be supported by other factors, namely high work motivation and expertise of the employees concerned. The results of this study are that rewards are only given to employees who have certain qualities, as evidenced by increased performance. The constraints faced by management are obtaining human resources (employees) that are in line with the needs of business organizations.

Keywords*: *competence, career, reward.

1. PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi sumber daya manusia (karyawan) dalam organisasi bisnis memegang peranan yang sangat penting. Kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi informasi yang begitu cepat tidak dapat menggantikan manusia secara keselutuhan. Menurut Rachmawati manajemen sumber daya manusia bagi perusahaan merupakan suatu hal yang sangat penting. Dengan melakukan pengelolaan sumber daya manusia yang baik, maka akan menghasilkan output yang baik pula bagi perusahaan (Rachmawati, 2013). Tercapainya visi, misi, dan tujuan perusahaan tidak hanya bergantung pada canggihnya peralatan yang digunakanan, sarana dan prasarana yang lengkap serta modal yang besar, tetapi justru pada faktor manusianya yang berdampak pada kinerja individu karyawan (Endarwita & Herlina, 2016).

Untuk memperoleh karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi bagi organisasi tidaklah mudah karena dibutuhkan banyak sekali faktor yang perlu dikontribusikan oleh karyawan pada organisasi (Santosa, 2012). Menurut Suak, Adolfina, & Uhing (2017) untuk menciptakan kinerja karyawan dengan kualitas tinggi dapat dipengaruhi juga oleh tindakan perusahaan dalam memenuhi faktor-faktor kebutuhan dan keinginan karyawan. Ada beberapa hal yang harus dipenuhi perusahaan untuk mencapai kinerja karyawan dengan kualitas tinggi diantaranya menerapkan Reward dan Punishment.

Dengan memiliki sumber daya manusia yang berkualitas, selain dapat meningkatkan produktivitas perusahaan juga dapat menentukan kelangsungan dan perkembangan perusahaan di masa yang akan datang. Persaingan usaha yang begitu ketat menuntut karyawan untuk memiliki kompetensi yang dibutuhkan dalam menghadapi

persaingan ekonomi global. Oleh karena itu, manajemen harus dapat mengoptimalkan produktivitas karyawan terutama berkaitan dengan motivasi karyawan dan infrastruktur lingkungan kerja (Chandrasekar, 2011; Haynes, 2008). Selain itu hubungan antara karyawan dan pengusaha harus sinergi dalam mempersiapkan diri menghadapi dinamika kehidupan bisnis (Leblebici, 2012). Perhatian pimpinan perusahaan terhadap karir akan mengurangi keinginan karyawan untuk berpindah tempat bekerja dan dapat meningkatkan produktivitas kerja (Silen, 2016). Selain itu kontribusi kinerja karyawan yang tidak mendapat dukungan atau perhatian dari perusahaan dapat berdampak buruk pada produktivitas kerja (Fischer, 2008; Lee, Iijima, & Reade, 2011).

Oleh karena itu organisasi bisnis (perusahaan) perlu melakukan upaya konkrit guna meningkatkan kinerja karyawan maupun kualitas produk barang maupun jasa yang dihasilkannya (Rivai, 2009). Pranutoko (2016), berpendapat, bahwa pengelolaan sumber daya manusia (karyawan) sangat diperlukan untuk efektivitas kerja perusahaan. Program pengembangan produktivitas karyawan merupakan investasi jangka panjang bagi organisasi bisnis (Hamid, 2011). Pengembangan dilakukan juga untuk mengurangi tingkat turnover karyawan (Deckop, Konrad, Perlmutter, & Freely, 2006; Anis, Rehman, Nasir, & Safwan, 2010). Dengan tidak dilaksanakannya perhatian kepada karyawan, maka produktivitas kerja akan menurun dan akan mempengaruhi terhadap pertumbuhan organisasi bisnis (Zangelidis, 2008; Azmi, Ahmad, & Zainuddin, 2009; Williams, 2009).

Dari uraian di atas, peneliti dapat merumuskan permasalahan yaitu faktor apa saja yang dapat mendukung karyawan untuk meningkatkan produktivitas kerja. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis faktor yang dapat mendukung karyawan untuk meningkatkan produktivitas kerja.

2. METODOLOGI

Penelitian dilaksanakan dari bulan Maret sampai dengan Mei 2018. Metode yang digunakan adalah metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif analitis. Objek penelitian adalah PT. XYZ yang berlokasi di Kabupaten Bandung. Jenis data yang dikumpulkan adalah data primer yang diperoleh melalui wawancara mendalam ke sumber informasi (informan).

Dalam melakukan survei, peneliti menggunakan pendekatan pribadi (kuesioner secara tidak terstruktur) untuk mendapatkan informasi yang terkait dengan industri bola sepak. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan model deskriptif kualitatif analitis dalam bentuk pengumpulan data, reduksi data, display data, dan kesimpulan.

3. LANDASAN TEORI

Kompetensi

Perkembangan organisasi bisnis bertumpu pada sumber daya manusia disamping sumber daya lainnya. Agar organisasi dapat bertahan dan berkembang dibutuhkan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi sesuai dengan kebutuhan organisasi. Kompetensi berkaitan dengan kemampuan individu oleh karena itu efektivitas manajemen dalam sebuah organisasi akan berhasil apabila mampu mengenali perbedaan individu yang ada didalamnya (Triyanto & Sudarwati, 2014).

Untari (2014) berpendapat bahwa kompetensi adalah keahlian dan keterampilan dasar serta pengalaman seseorang, staf atau pimpinan yang dapat mempengaruhi mereka dalam melaksanakan pekerjaan atau tugas lainnya secara efektif dan efisien atau sesuai dengan standar yang telah ditentukan. Oleh karena itu pengembangan dan peningkatan kompetensi karyawan dibutuhkan pendidikan dan pelatihan yang terstruktur agar pegawai menjadi profesional dalam bidang tugasnya (Bahri, 2016).

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Winanti (2011) dan Maycock, Ikuomola, & Johnson, 2015) dapat disimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh positif pada kinerja karyawan dan berdampak pada peningkatan produktivitas perusahaan.

Karir

Karier merupakan upaya atau langkah-langkah yang dilaksanakan oleh seorang pegawai dan atau oleh pimpinan sumber daya manusia dalam rangka pengembangan potensi pegawai untuk dapat menduduki jabatan yang lebih tinggi dalam usaha mencapai tujuan perusahaan (Bahri, 2016:53). Selain itu karir juga dapat meningkatkan produktivas kerja karyawan dan berpengaruh pada perttumbuhan organisasi bisnis (Tolbert & Simons, 1994).

Setiap karyawan yang bekerja pada suatu organisasi bisnis mengharapkan perubahan

berkaitan dengan taraf hidup dan pengembangan karir dalam pekerjaan. Kegiatan perencanaan karir untuk memudahkan organisasi dalam mengarahkan program-program pengembangan dan penempatan karyawan, yang selaras dengan kebutuhan perusahaan serta aspirasi karir karyawan (Rosmadi, 2018). Menurut Regina (2013) pengembangan karir merupakan pendekatan formal yang dilakukan organisasi untuk menjamin orang-orang dalam organisasi mempunyai kualifikasi, kemampuan, dan pengalaman yang cocok ketika dibutuhkan.

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Bryan, Adam, & Michael (2008) diketahui bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Bapiri & Alizad (2015) dan Arfindy, Adolfina, & Peggy (2014) menunjukkan career development (pengembangan karir) berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan .

Reward

Reward merupakan bentuk apresiasi usaha untuk mendapatkan tenaga kerja yang profesional sesuai dengan tuntutan jabatan serta diperlukan suatu pembinaan yang berkeseimbangan, yaitu suatu usaha kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggunaan, dan pemeliharaan tenaga kerja agar mampu melaksanakan tugas dengan efektif dan efisien (Kurniawan, Mukeri W., & Fathoni, 2016).

Pemberian penghargaan (*reward*) kepada karyawan yang memiliki integritas yang tinggi merupakan dorongan dan bentuk perhatian perusahaan. Hal ini dilakukan demi meningkatkan kinerja dan produktivitas perusahaan. Menurut Shields (2016) *reward* merupakan sesuatu yang berwujud atau tidak berwujud yang diberikan organisasi kepada karyawan baik sengaja atau tidak sebagai imbalan atas potensi karyawan atau kontribusi yang baik dan untuk karyawan dijadikan nilai positif sebagai pemuas kebutuhan tertentu.

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Lestari dan Firdausi (2016) dapat disimpulkan bahwa pemberian *reward* berdampak positif pada kualitas kerja karyawan, baik dalam disiplin, ketepatan, dan kecepatan bekerja. Hal ini tentunya dapat meningkatkan produktivitas perusahaan.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Dari hasil penelitian lapangan yang dilakukan di PT. XYZ yang memproduksi bola sepak dengan tujuan pasar luar negeri (ekspor) dan konsumsi dalam negeri diperoleh data yang disampaikan oleh Direktur sekaligus pemilik PT. XYZ. Beliau mengakui bahwa hasil produksi usahanya belum optimal sehingga beberapa pesanan dari beberapa negara belum bisa dipenuhi. Beberapa kendala yang dihadapinya terutama berkaitan dengan pemberdayaan sumber daya manusia.

Untuk pencapaian produktivitas perusahaan yang baik, maka manajemen perlu memperhatikan beberapa faktor yang mempengaruhinya. Sebab meningkatnya produktivitas perusahaan tidak serta merta timbul tanpa adanya perencanaan yang baik dari manajemen untuk mewujudkannya (Thamrin, Novita, & Panjaitan, 2014).

Berikut produktivitas bola sepak yang dihasilkan oleh PT. XYZ:

Tabel 1. Data Hasil Produktivitas Kerja

No	Tujuan	Tahun		
		2012	2013	2014
1	Asia	75	95	113
2	Eropa	82	93	109
3	Afrika	137	145	171

Sumber: PT. XYZ (dalam ribuan)

Dari tabel 1 di atas dapat dijelaskan bahwa produktivitas peruahaan dalam menghasilkan produk bola sepak belum sesuai dengan harapan organisasi bisnis. Pasar ekspor membutuhkan lebih banyak permintaannya terutama untuk beberapa negara di Afrika, Asia (Jepang dan Korea Selatan), serta Eropa (Jerman, Belgia, Inggris, Spanyol).

Sejak akhir tahun 2014 akhirnya perusahaan membuat kebijakan baru berkaitan dengan pengembangan kualitas sumber daya manusia untuk meningkatkan hasil produksi perusahaan. Langkah ini diambil terutama dengan mengadakan sharing knowledge (berbagi pengetahuan) antara karyawan lama dan baru, pelatihan (training) yang dilakukan manajemen, maupun mengirimkan karyawan untuk mengikuti pelatihan diluar perusahaan. Selain itu manajemen juga merubah sistem reward baru karyawan yang berprestasi dan jenjang karir yang lebih jelas.

Langkah ini berdampak positif bagi perusahaan. Hal ini dapat terlihat pada tabel berikut:

Tabel 2. Data Hasil Produksi setelah adanya Reformasi Manajemen

No	Tujuan	Tahun		
		2015	2016	2017

1	Asia	94	139	156
2	Eropa	112	138	173
3	Afrika	143	171	204

Sumber: PT. XYZ (dalam ribuan)

Dari tabel 2 di atas dapat diuraikan, bahwa reformasi manajemen yang dilakukan oleh PT. XYZ sangat berpengaruh pada tingkat hasil produksi bola sepak. Hal ini dapat dilihat dari kenaikan hasil produksi bola sepak untuk tahun 2015 sampai dengan tahun 2017 jika dibandingkan dengan hasil produksi bola sepak tahun 2012 sampai dengan tahun 2014.

Pemilik juga menambahkan, bahwa meskipun jumlah produksi bola sepak mengalami peningkatan yang cukup signifikan, tetapi kebutuhan pasar tetap belum dapat terpenuhi. Lebih lanjut disampaikan bahwa tingginya minat konsumen untuk memesan bola sepak ke perusahaannya disebabkan oleh beberapa faktor, antara lain:

1. Kualitas hasil produksi yang memiliki daya saing yang tinggi jika dibandingkan dengan produksi sejenis dan perusahaan dan negara lain.
2. Ketepatan waktu pemesanan lebih baik dari perusahaan lain.
3. Harga yang lebih kompetitif.
4. Sudah memiliki sertifikasi dari badan sepak bola dunia FIFA.
5. Konsumen lebih puas dengan pelayanan yang diberikan oleh manajemen PT. XYZ.

Adapun rencana untuk tahun 2018 sampai dengan tahun 2020 PT. XYZ berencana untuk meningkatkan produksi bola sepak seperti terlihat pada tabel berikut:

Tabel 3. Rencana peningkatan Produksi Bola sepak Tahun 2018-2020

No	Tujuan	Tahun		
		2018	2019	2020
1	Asia	113	149	162
2	Eropa	124	141	185
3	Afrika	156	189	223

Sumber: PT. XYZ (dalam ribuan)

Dari tabel 3 di atas dapat dijelaskan, bahwa menurut Direktur PT. XYZ angka tersebut merupakan yang realistis mengingat olah raga ini merupakan olah raga yang universal. Banyaknya event internasional baik yang merupakan agenda dari FIFA, UEFA, AFF, maupun kompetensi di tiap-tiap negara merupakan perkiraan pasti dari rencana meningkatkan produksi bola sepak.

Manajemen juga berencana untuk meningkatkan kompensasi kepada para karyawannya agar perusahaan yang dipimpinnya lebih berkembang dan akan menjadi target para pelaku bisnis.

Dari uraian di atas, maka jelaslah penelitian yang dilakukan oleh Bryan, Adam, & Michael (2008) dan Arfindy, Adolfina, & Peggy (2014) bahwa perhatian manajemen pada karyawan dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan dan organisasi bisnis. Hal ini didukung pendapat yang dikemukakan oleh (Rachmawati, 2013), bahwa pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yang baik dan proporsional akan menghasilkan output yang baik pula bagi perusahaan

5. KESIMPULAN

Dari hasil penelitian di atas, maka dapat diketahui bahwa meningkatnya produktivitas perusahaan terletak dari bagaimana manajemen perusahaan mengelola sumber daya manusia (karyawan) yang ada agar dapat memberikan kontribusi yang besar bagi perusahaan disamping dukungan faktor lain seperti mesin produksi, bahan baku, kualitas produksi, dan sistem pemasaran. Namun demikian faktor-faktor yang tidak diteliti dalam penelitian ini dapat juga memberikan dukungan demi tercapainya tujuan perusahaan.

Sedangkan saran atau rekomendasi peneliti selanjutnya yaitu agar dalam meneliti dengan objek yang sama dapat menggunakan metode lain yang bisa diukur secara kuantitatif dan akurat. Baik dengan menggunakan metode kuantitatif, maupun kombinasi antara kualitatif dan kuantitatif.

DAFTAR PUSTAKA

Anis, A., Rehman, I.-U., Nasir, A., & Safwan, N. (2010). Employee Retention Relationship to Training and Development: A Compensation Perspective. *African Journal of Business Management, 5*(7), 2679-2685.

Arfindy, Adolfina, & Peggy. (2014). Disiplin, Kompensasi, dan Pengembangan Karir Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Lingkungan Hidup Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal EMBA, 2*(4).

Azmi, I. A., Ahmad, Z., & Zainuddin, Y. (2009). Competency-Based Pay and Service

Quality: An Empirical Study of Malaysian Public Organisations. *Asian Academy of Management Journal, 14*(1), 21-36.

Bahri, S. (2016). Pengaruh Pengembangan Karir dan Kompetensi Terhadap Produktivitas Kerja Serta Implikasinya pada Kinerja Pegawai Dinas PU Bina Marga Wilayah Kerja Sumatera Selatan. *Journal Ecoment Global, 1*(1), 51-61.

Bapiri, S., & Alizad, R. (2015). Evaluation of the Effect of Career Development on Occupational Motivation in Employees of the Sepah Bank in Kermanshah Country. *GMP Review, 18*(1), 633-642.

Bryan, J., Adam, M., & Michael. (2008). Career Development Strivings: Assesing Goals and Motivation in Career Decision-making and Planning. *Journal of Career Development, 35*(1), 23-41.

Chandrasekar, K. (2011). Workplace Environment and its Impact on Organizational Performance in Public Sector Organizations. *International Journal of Enterprise Computing and Business System, 1*(1), 1-19.

Deckop, J., Konrad, A., Perlmutter, D., & Freely, J. (2006). The Effect Of Human Resource Management Practices on The Retention Of Former Welfare Clients. *Journal of Human Resource Management, 45*(4), 539-559.

Dwi, L. (2011). Faktor-faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja (Studi Operator Jahit Pada Konfeksi di Semarang). *Jurnal Manajemen, 8*(2).

Endarwita, & Herlina, R. (2016). Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada PT. FIF Group di Kabupaten Pasaman). *e-Jurnal Apresiasi Ekonomi, 4*(2), 117-125.

Fischer, R. (2008). Rewarding Seniority: Exploring Cultural and Organizational Predictors of Seniority Allocations. *The Journal of Social Psycology, 148*(2), 167-186.

Hamid, S. (2011). A Study of Effectiveness of Training and Development Programmes of UPSTDC, India – An analysis. *South Asian Journal of Tourism and Heritage, 4*(1), 72-82.

Haynes, B. (2008). An Evaluation of the Impact of the Office Environment on Productivity. *Journal of Facilities, 26*(5/6), 178-195.

Kurniawan, H., Mukeri W., M., & Fathoni, A. (2016). Pengaruh Reward, Punishment, Beban Kerja, dan Pelatihan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan PT. Andalan Artha Lestari Semarang). *Journal of Management, 2*(2), 1-10.

Leblebici, D. (2012). Impact of Workplace Quality on Employye's Productivity; Case Study of a Bank in Turkey. *Journal of Business, Economics & Finance, 1*(1), 38-49.

Lee, H. J., Iijima, Y., & Reade, C. (2011). Employee preference for performance-related pay: predictors and consequences for organizational citizenship behaviour in a Japanese firm. *The International Journal of Human Resource Management, 2210*, 2086-2109.

Lestari, A. W., & Firdausi, F. (2016). Pelaksanaan Sistem Reward dan Punishment di Lingkungan Kementerian Keuangan Dalam Upaya Peningkatan Kedisiplinan Pegawai. *Jurnal Reformasi, 6*(1), 66-75.

Maycock, E., Ikuomola, O. A., & Johnson, O. (2015). Mamaging Employee Reward: Implementing Competency Based Pay as an Alternative to Seniority Based Pay. *International Journal of Advanced Research in Engineering & Management (IJAREM), 1*(4), 44-59.

Mulyadi. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Bogor: In Media.

Pranutoko, B. (2016). Pengaruh Pelaksanaan Rekrutmen Tenaga Kerja Terhadap Peningkatan Produktivitas Kerja Karyawan. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, 1*(1), 40-45.

Rachmawati, M. (2013). Employee Engagement Sebagai Kunci Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Among Makarti, 6*(12), 52-65.

Regina, G. (2013). Pengembangan Karir dan Self-Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan pada

PT. Matahari Departemen Store Manado Town Square. *Jurnal EMBA, 1*(4), 906-916.

Rivai, V. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan.* Jakarta: Rajawali Press.

Rosmadi, M. L. (2018). Optimalisasi Kinerja Karyawan Dalam Pengembangan Organisasi Bisnis. *Jurnal Iqtishadia, 5*(1), 43-57.

Santosa, T. (2012). Memahami dan Mendorong Terciptanya Employee Engagement Dalam Organisasi. *Jurnal Manajemen, 11*(2), 207-215.

Sepang, B. (2013). Manajemen Risiko Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) Pada Proyek Pembangunan Ruko Orlens Fashion Manado. *Jurnal Sipil Statik, 1*(4), 282-288.

Shields, J. (2016). *Managing Employee Performance and Reward* (2 ed.). UK: Cambridge University Press.

Silen, A. P. (2016). Pengaruh Kompetensi dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasional sebagai variabel Mediasi (Studi Pegawai Politeknik Ilmu Pelayaran (PIP) Semarang). *Jurnal Bisnis dan Ekonomi, 23*(2), 174-185.

Smith, A., & Sonesh, S. (2011). How Hazard and Safety Training Influence Learning and performance. *Journal of Applied Psychology, 96*(1), 46-70.

Suak, R., Adolfina, & Uhing, Y. (2017). Pengaruh Reward dan Punisment Terhadap Kinerja Sutan Raja Hotel. *Jurnal EMBA, 5*(2), 1051-1059.

Thamrin, M., Novita, D., & Panjaitan, F. (2014). Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja Karyawan Permanen. *Jurnal Agrium, 19*(1), 44-51.

Tolbert, P., & Simons, T. (1994). *The Impact of Working at Home on Career Outcomes of Professional Employees.* Ithaca NY: Cornell University.

Triyanto, A., & Sudarwati. (2014). Pengaruh Kompetensi dan Penghargaan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT. KAI di Stasiun Sragen. *Jurnal Paradigma, 12*(1), 26-40.

Untari, S. (2014). Pengaruh Kompetensi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen, 3*(10), 1-16.

Williams, N. (2009). Seniority, experience, and wages in the UK. *Labour Economics, 16*(3), 272-283.

Winanti, M. B. (2011). Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan (Survey pada PT. Frisian Flag Indonesia Wilayah Jawa Barat). *Majalah Ilmiah Unikom, 7*(2), 249-267.

Zangelidis, A. (2008). Seniority profiles in unionized workplaces: do unions still have the edge? *Oxford Bulletin of Economics and Statistics, 70*(3), 327-345.