

PENGARUH MANAJEMEN KARIR TERHADAP KEPUASAN KERJA PEGAWAI

*Soemadji Adisoekarto¹
Haryanto²*

¹*Kopsyah BMT Bakti Nurul Huda, Depok.*

²*Fakultas Ilmu Komputer Universitas Gunadarma Depok*

Abstrak

Manajemen sumber daya manusia di sebuah perusahaan penerbangan khususnya Direktorat Teknik berjalan tidak efektif karena belum adanya uraian jabatan dan spesifikasi jabatan yang sistematis serta aturan penjenjangan karir yang belum jelas yang akan berdampak negatif terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Untuk menguji hal tersebut diatas dilakukan analisis kepuasan kerja pegawai Direktorat Teknik. Penelitian diarahkan untuk pengembangan manajemen sumber daya manusia khususnya manajemen karir yang efektif. Kuesioner kepuasan kerja menggunakan model statistika deskriptif digunakan untuk melihat secara umum kepuasan kerja pegawai dan faktor-faktor yang dianggap berpengaruh negatif maupun positif. Hasilnya secara umum pegawai puas terhadap kondisi kerja saat ini, namun masih terdapat 2 faktor yang masih belum memuaskan pegawai yaitu Ketidakjelasan jenjang karir dan Ketiadaan uraian jabatan dan spesifikasi jabatan yang jelas dan sistematis.

Kata kunci : penjenjangan karir, kepuasan kerja, manajemen karir

PENDAHULUAN

Manajemen sumber daya manusia di sebuah BUMN penerbangan khususnya di Direktorat Teknik sebagai divisi yang bertanggung jawab pada kesiap-guna-operasi pesawat belum cukup efektif dalam mengakomodir kepentingan perusahaan maupun pegawai, ditandai dengan sistem penjenjangan keteknikan yang semata-mata didasarkan pada jumlah/licence/sertifikasi yang dimiliki teknisi dan berakibat pada semakin terorientasinya teknisi untuk mengejar sejumlah licence dengan mengabaikan tugas utamanya sebagai teknisi lapangan untuk merawat pesawat terbang. Dilain pihak ketiadaan uraian dan spesifikasi jabatan yang jelas juga menyulitkan baik bagi perusahaan maupun pegawainya untuk merancang maupun merencanakan penjenjangan karir pegawai.

Atas dasar hal tersebut, penelitian ini diarahkan untuk mengembangkan

suatu model manajemen sumber daya manusia yang dapat mengakomodir permasalahan tersebut diatas, melalui peran perencanaan karir. Perusahaan harus membantu pegawai dalam perencanaan karir sehingga organisasi / perusahaan dan pegawai dapat memenuhi kebutuhan mereka. Seorang pegawai / pekerja yang rencana-rencana karir individualnya tidak dapat diikuti didalam organisasi atau perusahaan, cepat atau lambat pegawai/pekerja tersebut akan meninggalkan perusahaan, sebagai akibat rasa ketidak puasannya. Penelitian ini diarahkan untuk menjawab beberapa pertanyaan sebagai berikut: Apakah pegawai dalam hal ini teknisi pesawat terbang telah puas dengan kondisi kerja saat ini ?, Apakah telah ada faktor-faktor yang jelas dan sistematis yang mendasari penjenjangan setiap pekerjaan/jabatan ?, Apakah jenjang jabatan saat ini tersusun secara jelas, terukur dan sistematis serta

mempertimbangkan faktor-faktor penilaian pekerjaan yang komprehensif.

Tujuan Penelitian

1. Mengidentifikasi kepuasan pegawai
2. Menganalisis hubungan manajemen karir dengan kepuasan karyawan pada Direktorat Teknik

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan dalam empat tahap yaitu persiapan, pelaksanaan, analisis, dan perumusan hasil penelitian, diarahkan untuk perumusan jenjang karir di Direktorat Teknik. Sebagai fokus objek penelitian dipilih Dinas Perawatan Pesawat yang membawahkan empat Subdinas yaitu Maintenance Jakarta, Surabaya, Biak, dan Perbengkelan. Jumlah seluruh karyawan Dinas Perawatan Pesawat 899 orang diseluruh Indonesia sebagai populasi penelitian. Untuk identifikasi kepuasan kerja pegawai dan faktor-faktor yang mempengaruhi, maka kuesioner kepuasan kerja disebarkan pada setidaknya satu orang untuk setiap jabatan dengan demikian teknik sampling yang digunakan adalah *purposive sampling*, dimana sampel dipilih berdasarkan pertimbangan-pertimbangan tertentu yang sesuai dengan tujuan penelitian (Singarimbun dan Efendi, 1989). Melalui metode ini diharapkan agar setiap jabatan dapat terakomodasi.

Di Dinas Perawatan Pesawat terdapat 57 Jabatan struktural (Faktor lokasi dan waktu diabaikan), 5 tingkatan fungsional teknik dan setidaknya 14 macam teknisi/staf. Dengan gambaran tersebut maka setidaknya terdapat 76 sampai dengan 200 sampel penelitian.

Untuk sampel penilaian jabatan dengan menggunakan faktor-faktor jabatan, dipilih hanya pejabat yang dianggap ahli yang menjadi sampel penelitian, yaitu para pejabat struktural

setingkat Kepala Sub Dinas dan atau pejabat di atasnya berjumlah 16 orang.

Penyusunan Kuesioner

Kuesioner disusun untuk identifikasi kepuasan kerja pegawai menggunakan model statistika deskriptif. Analisis ini digunakan untuk menjelaskan secara umum kepuasan kerja pegawai dan faktor-faktor yang dianggap berpengaruh negatif maupun positif terhadap kepuasan kerja tersebut. Untuk menguji apakah faktor-faktor tersebut berhubungan dengan penilaian kepuasan kerja pegawai, digunakan teknik analisis korelasi, kuesioner kepuasan kerja ini menggunakan model *ordinal Likert*, dengan pilihan 4 jawaban yaitu, sangat setuju, setuju, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Penetapan jawaban dalam 4 skala ini dimaksudkan agar jawaban dapat dibedakan dengan jelas, antara yang setuju dan tidak setuju.

Analisis

Dalam penelitian ini diterapkan beberapa model analisis yaitu :

Analisis Statistika Deskriptif.

Hasil pengolahan data kepuasan kerja pegawai dianalisis secara deskriptif. Analisis ini digunakan untuk mengetahui puas atau tidak puas pegawai, dan faktor-faktor yang berpengaruh secara positif maupun pengaruh negatif terhadap kepuasan kerja pegawai.

Penentuan faktor dan sub faktor jabatan

Penentuan faktor dan sub faktor jabatan dilakukan dengan merujuk pada *teori kompetensi kerja* yang dikembangkan oleh *Lyle Spencer*. Beberapa hal yang menjadi dasar bagi penentuan faktor dan sub faktor untuk penilaian dan penjenjangan jabatan adalah: kadar kerumitan proses nalar dalam pelaksanaan pekerjaan, akibat yang ditimbulkan dalam pelaksanaan pekerjaan, kadar kerumitan dan variasi pekerjaan, dan

kondisi lingkungan kerja dan kadar usaha yang dibutuhkan dalam pelaksanaan pekerjaan.

Berdasarkan analisis di atas diharapkan muncul pemahaman baru mengenai tingkat kepuasan kerja berikut faktor-faktor yang mempengaruhi dan diakibatkan olehnya, dan usaha penjenjangan karir yang sesuai dengan analisis pekerjaan. Keseluruhan hasil analisis ini selanjutnya dirangkum dalam hasil penelitian

Perumusan Hasil Penelitian

Sesuai dengan tujuan penelitian maka hasil penelitian diarahkan untuk merumuskan jenjang karir pada objek penelitian.

Perancangan Jenjang Karir

Tahapan ini merupakan tahap akhir dari seluruh proses penelitian keseluruhan

proses tersebut menjadi dasar pertimbangan bagi perancangan jenjang karir. Dari keseluruhan proses ini juga dapat ditentukan usulan-usulan spesifik untuk perbaikan manajemen karir dan perbaikan manajemen sumber daya manusia pada objek penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengumpulan dan Pengolaan Data Kuesioner Kepuasan Kerja

Kuesioner kepuasan kerja, adalah kuesioner tertutup dimana responden hanya memberikan pilihan dari beberapa pilihan jawaban.

Kuesioner kepuasan kerja menggunakan empat *skala Likert*, yaitu :

1. Sangat setuju
2. Setuju
3. Tidak Setuju
4. Sangat Tidak setuju.

Jumlah Responden Kuesioner Kepuasan Kerja

Tempat	Jumlah Responden	Jumlah Kembali
Jakarta	50 Kuesioner	35 Kuesioner
Biak	20 Kuesioner	20 Kuesioner
Surabaya	130 Kuesioner	101 Kuesioner
Total	200 Kuesioner	156 Kuesioner

Tingkat pengembalian $156/200 \times 100\% = 78\%$

Hasil Pengumpulan dan Pengolaan Data Kuesioner Kepuasan Kerja

Metode analisis yang digunakan dalam analisis kepuasan kerja ini adalah statistika deskriptif dengan penekanan pokok pada perhitungan frekuensi dan modus respon terhadap setiap pertanyaan. Alasan yang mendasari pemilihan penekanan ini adalah karena sifat data yang dihasilkan dalam analisis ini adalah data ordinal sehingga analisis statistika deskriptif lainnya (*mean, median, standar, deviasi, standar eror* dll) tidak akan berarti dalam menjelaskan hasil analisis.

Berdasarkan pengolahan data yang dilakukan terhadap keseluruhan respon, maka untuk setiap pertanyaan/variabel yang diajukan, hasil yang diperoleh adalah sebagai berikut :

- **Variabel 1** : Secara umum saya puas bekerja di BUMN Penerbangan ini
- **Variabel 2** : Saya puas bekerja di BUMN Penerbangan ini
- **Variabel 3** : Saya merasa jenjang karir saya di BUMN Penerbangan ini cukup jelas
- **Variabel 4** : Saya merasa jabatan yang saya duduki telah sesuai dengan latar

belakang pendidikan dan kemampuan saya

- **Variabel 5** : Saya merasa bahwa penghasilan dan fasilitas yang saya terima cukup menjamin kelangsung hidup keluarga saya
- **Variabel 6** : Saya merasa bahwa setiap jabatan BUMN ini telah memiliki uraian dan spesifikasi jabatan yang jelas dan lengkap
- **Variabel 7** : Saya merasa bahwa hubungan kerja antara sesama karyawan telah cukup baik dan saling mendukung
- **Variabel 8** : Atasan saya selalu mendukung setiap kegiatan kerja saya dan hubungan kerja antara saya dan atasan saya cukup baik

- **Variabel 9** : Saya memahami bahwa penjenjangan jabatan di BUMN ini telah dilakukan berdasarkan faktor - faktor pertimbangan yang jelas, terukur, sistematis.
- **Variabel 10**: Saya memahami bahwa setiap jabatan di BUMN Penerbangan ini telah terjenjang secara sistematis
- **Variabel 11**: Saya bangga untuk berkata pada teman bahwa saya adalah karyawan BUMN Penerbangan ini
- **Variabel 12**: Seandainya saya punya pilihan, maka saya akan keluar dari perusahaan ini dan bergabung pada perusahaan yang lain.

Variabel	Respon Terbesar	FREQ	PERCENT	CUM PERCENT
1	Setuju	86	55.1	73.1
2	Setuju	89	57.1	67.9
3	Tidak Setuju	80	51.3	78.8
4	Setuju	86	55.1	59.6
5	Setuju	72	46.2	54.5
6	Tidak Setuju	109	69.9	84.0
7	Setuju	79	50.6	57.1
8	Setuju	99	63.4	73.1
9	Tidak Setuju	110	70.5	88.5
10	Tidak Setuju	113	72.4	85.3
11	Setuju	101	64.7	35.3
12	Tidak Setuju	73	46.8	82.1

Selanjutnya berdasarkan hasil perhitungan statistika deskriptif di atas, dilakukan analisis terhadap korelasi antara masing-masing variabel. Perhitungan korelasi ini dimaksudkan untuk melihat hubungan antara masing-masing variabel 2 hingga 12 dengan variabel 1 yang dianggap sebagai variabel depen-

den, yaitu variabel yang dipengaruhi oleh respon responden terhadap setiap aspek yang ditanyakan kepadanya (pertanyaan 2 – 12).

Dengan menggunakan paket program *SPSS 18 for windows*, maka nilai korelasi antar variabel adalah sebagai berikut :

Tabel 4.2 Matriks Korelasi Antarvariabel Kepuasan Kerja

	VAR1	VAR2	VAR3	VAR4	VAR5	VAR6	VAR7	VAR8	VAR9	VAR10	VAR11	VAR12
VAR1	1.00000											
VAR2	0.53562	1.00000										
VAR3	0.49244	0.47653	1.00000									
VAR4	0.30336	0.49754	0.43216	1.00000								
VAR5	0.45891	0.24472	0.39090	0.19464	1.00000							
VAR6	0.46647	0.45527	0.47330	0.29177	0.32677	1.00000						
VAR7	0.36780	0.34412	0.32135	0.21435	0.24686	0.42852	1.00000					
VAR8	0.34993	0.38173	0.28148	0.17549	0.31560	0.39512	0.44082	1.00000				
VAR9	0.22928	0.08417	0.11037	0.07596	0.10267	0.14752	0.17087	0.09683	1.00000			
VAR10	0.16169	0.33864	0.13549	0.07468	0.11295	0.10441	0.14517	0.04628	0.20804	1.00000		
VAR11	0.40731	0.20347	0.21187	0.07777	0.25491	0.19476	0.21556	0.21685	0.19379	0.12017	1.00000	
VAR12	-0.44453	-0.25642	-0.27222	-0.13153	-0.31916	-0.33842	-0.23897	-0.31681	-0.13336	-0.12045	-0.51275	1.00000

Sumber : Data Primer Diolah, 2013

Determinan matriks korelasi ini bernilai 0,0103776, sedangkan *nilai Kaise-Meyer-Olkin* (KMO) untuk kecukupan sampel adalah 0,82199, yang berarti bahwa hasil perhitungan ini cukup baik dalam merepresentasikan kondisi yang diperoleh berdasarkan penelitian (Pada Metode teknik analisis data Nilai maksimum untuk *KMO* adalah 1 yang berarti sempurna, nilai *KMO* 0,8 berarti baik).

ANALISIS

Dalam pelaksanaan tingkat pengembalian kuesioner mencapai 78%

- Dilaksanakan wawancara kepada seluruh responden
- Diajukan pertanyaan atas jawaban/respon yang kurang jelas/ lengkap
- Klasifikasi uraian jabatan dan persyaratan jabatan kepada orang yang dirasa pengalaman dan ahli (para Kasubdin Manajer) atas responden. Responden pada penelitian ini mempunyai pengalaman kerja yang bervariasi dari 1 th s/d lebih dari 10 tahun. Yang memiliki performansi istimewa 40% dan 60% sisanya mempunyai performansi rata-rata.

1. Analisis Hubungan Jenjang Karir dengan Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengolahan data, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

Secara umum responden puas bekerja diperusahaan penerbangan ini ditandai dengan nilai modus untuk pertanyaan ini adalah 2 atau setuju dengan pertanyaan tersebut. Kecenderungan responden menunjukkan menyatakan setuju pada pernyataan tersebut, terbukti jumlah responden yang menjawab setuju dan sangat setuju lebih banyak dibandingkan yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju, dengan perbandingan 73,1% berbanding 26,9%.

Untuk pertanyaan 2-12 yang berkaitan dengan faktor-faktor, yang menjadi alasan kepuasan atau ketidakpuasan kerja, responden yang jelas, “Kejelasan dan Spesifikasi Jabatan”, “Kejelasan faktor-faktor Jabatan untuk Penjenjangan Karir”, dan “Telah tersusunnya penjenjangan jabatan secara sistematis untuk setiap jabatan. Seluruhnya ditandai dengan nilai modus 3 (tidak setuju) dan kecenderungan tidak setuju (perbandingan 27,6% : 72,4% untuk

penyataan karir yang jelas; 17,9% : 82,1% untuk pernyataan kejelasan uraian dan spesifikasi jabatan ; 18,0% : 82,0% untuk faktor-faktor jabatan, dan 12,8% : 87,2 % untuk jenjang jabatan yang sistematis).

Pada item pertanyaan akhir yaitu keinginan untuk keluar dari perusahaan (intention to quit), maka nilai modus dan kecenderungan responden adalah menjawab “tidak setuju”. Artinya, responden tidak setuju untuk keluar dari perusahaan meskipun ada peluang untuk itu.

Keseluruhan Kesimpulan diatas disajikan pada tabel berikut.

Dari 12 item penilaian tersebut, maka dapat ditarik kesimpulan umum bahwa : ***“ Meskipun secara umum responden puas bekerja di Perusahaan penerbangan ini, namun responden merasa tidak puas pada jenjang karir yang dinilai tidak jelas, ketidak jelasan uraian dan spesifikasi jabatan, ketiadaan faktor – faktor yang jelas dalam menilai suatu jabatan dan tiadanya jenjang jabatan yang tersusun secara jelas, teratur dan sistematis”***.

Untuk menguji kesimpulan diatas, maka dilakukan analisis korelasi antara seluruh pertanyaan dengan pertanyaan kunci yaitu kepuasan umum bekerja di Perusahaan ini. Nilai korelasi antara pertanyaan (variabel) 1 dengan pertanyaan lainnya (variabel 2 – 12) adalah sebagai berikut (lihat Tabel 4.2 koefisien korelasi antara Kepuasan Kerja dengan faktor – faktor yang mempengaruhinya). Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa antara variabel 1 dengan variabel 2 – 11 menunjukkan nilai positif, sedangkan untuk variabel 1 dengan variabel 12 menunjukkan nilai negatif. Ini berarti bahwa korelasi antara faktor – faktor yang menjadikan responden puas bekerja dengan kepuasan responden adalah berhubungan. Artinya sedikit banyak faktor – faktor tersebut berpengaruh

dengan keputusan responden untuk menyatakan puas atau tidak puas bekerja diperusahaan ini adapun angka korelasi yang negatif antara variabel 1 dengan 12 menunjukkan bahwa semakin responden menyatakan setuju untuk puas bekerja diperusahaan ini, semakin responden tidak setuju untuk keluar dari perusahaan ini.

Nilai koefisien korelasi yang berkisar pada angka 0,16 hingga 0,53 menunjukkan bahwa tingkat korelasi tersebut tidak terlalu kuat (sedang). Artinya bisa jadi beberapa responden menyatakan setuju pada kepuasan kerja mereka, namun menyatakan tidak setuju untuk beberapa faktor yang diamati.

Khusus untuk faktor jenjang karir, kejelasan uraian dan spesifikasi jabatan, keberadaan faktor – faktor yang sistematis, seluruhnya menunjukkan nilai korelasi yang positif (0,49 ; 0,46 ; 0,23 dan 0,16) terhadap kepuasan kerja. Untuk mengkaji lebih mendalam terhadap fenomena ini maka dilakukan tabulasi silang terhadap ke 4 variabel ini dan uji chi – kuadrat, untuk memastikan apakah keempat variabel tersebut berhubungan atau tidak dengan kepuasan pekerja pegawai

2. Analisis Jenjang Karir Berdasarkan Informasi dari Faktor –faktor Jabatan.

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa hasil analisis jabatan berupa ***uraian jabatan dan persyaratan jabatan*** berupa kompetensi-kompetensi yang diperlukan untuk memangku jabatan tersebut, saat ini diperusahaan penerbangan ini belum ada. Dengan demikian Tingkat Teknik sebagai Jenjang Jabatan Fungsional ditetapkan belum berdasarkan uraian jabatan, persyaratan jabatan, dan faktor-faktor intensitas pekerjaan, dampak pekerjaan, kompleksitas pekerjaan dan usaha, sehingga penelitian ini dapat memberikan masukan mengenai persyaratan jabatan dan faktor jabatan yang

diperlukan bagi penyusunan Jenjang Karir/Jenjang Jabatan. Persyaratan jabatan meliputi **pendidikan, pelatihan, pengalaman dan Job Knowledge**, yang diperlukan untuk jabatan tersebut.

Faktor-faktor jabatan yang meliputi **intensitas pekerjaan, dampak pekerjaan, kompleksitas pekerjaan, dan usaha** sebagai faktor penilaian didalam penyusunan Jenjang Karir/ Jenjang Jabatan.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian kepuasan kerja, diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

1. Secara umum pegawai puas terhadap kondisi kerja saat ini, namun masih terdapat 2 faktor yang masih belum memuaskan pegawai yaitu
 - o Ketidak jelasan jenjang karir dan
 - o Ketiadaan uraian jabatan dan spesifikasi jabatan yang jelas dan sistematis.
2. Pegawai juga beranggapan bahwa hingga saat ini belum ada faktor – faktor jabatan yang jelas, runtut dan sistematis untuk menilai jenjang suatu jabatan, dan pegawai juga beranggapan bahwa jenjang jabatan yang ada saat ini belum tersusun secara sistematis

Untuk menyusun jenjang karir yang lebih efektif, perlu dilakukan analisis jabatan terhadap seluruh jabatan/pekerjaan yang ada. Hasil dari analisis jabatan berupa uraian jabatan dan spesifikasi jabatan, diharapkan dapat menjadi dasar bagi penyusunan model jenjang jabatan yang lebih sistematis, dan selanjutnya dapat disusun suatu manajemen karir yang lebih optimal.

Saran

Dari keseluruhan proses penelitian ini, ada beberapa saran bagi perusahaan penerbangan sebagai obyek penelitian,

peneliti, mahasiswa, maupun praktisi sumber daya manusia yaitu :

1. Perusahaan penerbangan sebagai obyek penelitian perlu memberikan perhatian yang lebih besar kepada manajemen karir, khususnya perencanaan karir dan perlengkapan uraian jabatan serta, spesifikasi jabatan, karna kedua faktor ini dapat menjadi penyebab ketidak puasan pegawai.
2. Model analisis kepuasan kerja sebagaimana dilakukan pada penelitian ini dapat juga diterapkan untuk perusahaan penerbangan/angkutan udara, karena model ini cukup sederhana, ringkas dan hasilnya dapat dipertanggung jawabkan.
3. Analisis jabatan merupakan dasar bagi hampir seluruh proses kegiatan dalam manajemen sumber daya manusia analisis jabatan ini tidak hanya dapat dijadikan dasar bagi pengembangan karir, namun juga menjadi dasar bagi proses seleksi, pelatihan, pembinaan, penghargaan, perancangan karir, analisis kebutuhan pegawai, perencanaan subseksi dan lain-lain. Karenanya analisis jabatan dapat menjadi dasar pengembangan untuk model-model sumber daya manusia lainnya.
4. Metode penilaian jabatan dengan menilai jabatan berdasarkan faktor dan subfaktor lebih komperhensif dan mampu mengakomodasi kepentingan keseluruhan pegawai dibandingkan dengan **jenjang karir tradisional** yang ada saat ini. Untuk itu disarankan agar perusahaan dapat mengadopsi sistem penyusunan jenjang karir berdasarkan model ini agar penilai jabatan menjadi lebih adil.
5. Penelitian ini dapat dikembangkan lebih lanjut dengan penelitian dampak penerapan model jenjang karir ini bagi peningkatan kepuasan pegawai, bila model ini diimplementasikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Alex, E. 2012. The link between job satisfaction and firm value, with implications for corporate social responsibility. *ACAD MANAGE PERSPECT* November 1, 26:4 1-19
- Dharma, S. 1998. Konsep pasar perencanaan SDM menyongsong abad 21. *Usahawan* No.06/TH XXVII.
- Edward, K.M., & Hainim, J.K. 1978. *Introduction to transportation engineering and planning*. McGraw Hill, Inc.
- Elu, W.B. 1998. Organizational networking. *Usahawan* NO.2/TH XXVII Februari 1998.
- Kaifeng, J., Lepak, D.P., Hu, J., Baer, J.C. 2012. How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *ACAD MANAGE J* December 1, 55:6 1264-1294
- Singarimbun & Effendi, 1989. *Metode penelitian Survai* Jakarta : LP3ES.
- Sarasi, V. 1998. Studi awal pembentukan pola jalur karir, untuk karyawan teknik di Universal Maintenance Center, PT IPTN. *Usahawan* No.06/TH XXVII..
- Soeling, P.D. 1997. Pemberdayaan sumber daya manusia untuk peningkatan pelayanan. *Bisnis & Binokrasi*. No. 2/Volume III.
- Soemadji, A. 1999. *Pengembangan model jenjang karir berbasis analisis jabatan di P.T. Merpati Nusantara Airlines*. Bagian Penerbitan Universitas Indonesia. Jakarta 1999.
- Wiolawati, M. 1998. Karir lentur model pengelolaan karir masa depan. *Usahawan* No. 02/TH XXVII.