

**PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN PADA PT. GARUDA  
INDONESIA CABANG MAKASSAR  
(STUDI KASUS)**



Tgl. Terima	08 september 2009
Asal Data	Ekonomi
Banyaknya	1
Marginal	Hadiah
No. Inventaris	109
No. Klas	SKR-1509

AND  
P

Disusun oleh :

**ANDRIASTUTY  
A211 05 665**

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2009**

PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
PADA PT.GARUDA INDONESIA CABANG MAKASSAR

Dipersiapkan dan Disusun Oleh:

ANDRIASTUTY  
A21105665

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji  
Pada tanggal 1 Juni 2009  
Dan dinyatakan LULUS

DEWAN PENGUJI

<u>Nama Penguji</u>	<u>Jabatan</u>	<u>Tanda Tangan</u>
1. Dr. Idayanti, SE, M.Si	Ketua	1. 
2. Hendragunawan, SE, M.Si	Sekretaris	2. 
3. Dr. Idrus Taba, SE, M.Si	Anggota	3. 
4. Isnawati Osman, SE, M.Bus	Anggota	4. 
5. Wardhani Hakim, SE, M.Si	Anggota	5. 

Disetujui Oleh:

Jurusan Manajemen  
Fakultas Ekonomi  
Universitas Hasanuddin  
Ketua,



Prof. Dr. Muhammad Ali, SE, MS  
NIP. 131 660 827

Dewan Penguji  
Jurusan Manajemen  
Fakultas Ekonomi UNHAS  
Ketua,



Dr. Idayanti, SE, M.Si  
NIP. 132 095 577

**PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN PADA PT. GARUDA  
INDONESIA CABANG MAKASSAR  
(STUDI KASUS)**

Diajukan oleh :

**ANDRIASTUTY**

**A211 05 665**

***Skripsi Sarjana Lengkap Untuk Memenuhi  
Syarat Guna Mencapai Gelar Sarjana Ekonomi  
Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi  
Universitas Hasanuddin  
Makassar***

Telah disetujui Oleh :

Dosen Pembimbing

*Ace untuk gias*

  
Dr. Idayanti, SE., MS.I

Tanggal Persetujuan (.../5/09...)

  
Hendragunawan, SE., M.SI

Tanggal Persetujuan (.../4/09)

## KATA PENGANTAR

Rasa syukur yang dalam dipanjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena atas limpahan rahmat dan kemurahanNya sehingga penulis dapat selesaikan skripsi ini sesuai yang diharapkan. Skripsi ini dibuat dalam rangka memenuhi syarat guna memperoleh gelar sarjana pada Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin.

Dalam penyajian skripsi ini disadari bahwa masih terdapat kekurangan dan kelemahan. Namun demikian, kekurangan tersebut merupakan suatu pengalaman dan petunjuk bagi penulis dalam menyusun dan membahas suatu masalah dimasa-masa mendatang.

Tentunya penulis mendapatkan bantuan, bimbingan, arahan, koreksi dan saran, untuk itu rasa terima kasih yang dalam-dalamnya penulis sampaikan kepada Ibu Dr. Idayanti, SE., MS.i, dan Bapak Hendragunawan, SE, MS.i selaku dosen pembimbing I dan II yang telah memberikan petunjuk serta bimbingan dalam menulis skripsi ini, dan tak lupa penulis haturkan banyak terima kasih dan penghargaan kepada :

1. Bapak DR. Muhammad Ali ,SE,MS, ketua Jurusan Manajemen beserta staf akademik yang telah ikut membantu
2. Bapak Atto'illah dan seluruh staf PT. Garuda Indonesia Cabang Bandara Hasanuddin Makassar yang telah memberikan izin untuk penelitian ini.

3. Untuk Ayahanda dan Ibunda tercinta, dengan penuh keikhlasan dan memberi dorongan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
4. Kepada Suami dan Putriku tercinta atas pengertian dan kasih sayangnya terhadap penulis.

Dan sekali lagi penulis tidak menemukan kata-kata yang tepat untuk mengungkapkan rasa terima kasih atas segala doa dan pengorbanan yang telah diberikan. Semuanya penulis serahkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, semoga kita senantiasa diberkati dalam setiap langkah hidup kita.

Makassar, 22 Maret 2009

Penulis

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL .....	i
HALAMAN PENGESAHAN .....	ii
KATAPENGANTAR .....	iii
DAFTAR ISI .....	v
DAFTAR GAMBAR .....	vii
DAFTAR TABEL .....	viii
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Masalah Pokok .....	5
1.3 Tujuan Penelitian .....	5
1.4 Manfaat Penelitian .....	5
<b>BAB II LANDASAN TEORI, KERANGKA PIKIR DAN HIPOTESIS .....</b>	<b>7</b>
2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia .....	7
2.2 Pengertian Karier dan Jenjang Karier .....	9
2.3 Pengertian Jalur Karier, Tujuan Karier dan Pengembangan Karier serta Faktor-faktor yang mempengaruhinya .....	11
2.4 Kelompok yang Berkepentingan Dalam Perencanaan Karier atau Karyawan .....	16
2.5 Pengertian Kinerja .....	18
2.6 Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja .....	22
2.7 Hubungan Pengembangan Karier dengan Kinerja .....	24
2.8 Kerangka Pikir .....	25
2.9 Hipotesis .....	26
<b>BAB III. METODE PENELITIAN .....</b>	<b>28</b>
3.1 Daerah dan Waktu Penelitian .....	28
3.2 Metode Pengumpulan Data .....	28
3.3 Jenis dan Sumber Data .....	29
3.4 Populasi dan Sampel .....	30



3.5 Metode Analisis .....	30
3.6 Definisi Operasional .....	31
<b>BAB IV Gambaran Umum Perusahaan .....</b>	<b>34</b>
4.1 Sejarah Singkat PT.Garuda Indonesia .....	34
4.2 Struktur Organisasi PT.Garuda Indonesia Cab. Makassar .	37
4.3 Perkembangan PT.Garuda Indonesia Cab. Makassar .....	40
<b>BAB V Hasil Penelitian dan Pembahasan .....</b>	<b>45</b>
5.1 Kebijakan Pengembangan Karir pada PT.Garuda Indonesia Cab. Makassar .....	45
5.2 Deskripsi Responden .....	46
5.3 Pelaksanaan Pengembangan Karir pada PT.Garuda Indonesia Cab. Makassar .....	47
5.4 Tanggapan Responden terhadap pengembangan karir pada PT.Garuda Indonesia Cabang Makassar .....	51
5.5 Kinerja Karyawan pada PT.Garuda Indonesia Cabang Makassar .....	57
5.6 Analisis Regresi Linier .....	60
<b>BAB VI Penutup .....</b>	<b>64</b>
6.1 Kesimpulan .....	64
6.2 Saran .....	65
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>66</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>68</b>

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 4.1 .....	38
Tabel 4.2 .....	38
Tabel 4.3 .....	40
Tabel 5.1 .....	46
Tabel 5.2 .....	51
Tabel 5.3 .....	52
Tabel 5.4 .....	53
Tabel 5.5 .....	54
Tabel 5.6 .....	55
Tabel 5.7 .....	56
Tabel Penilaian Kompetensi .....	58
Tabel 5.8 .....	59



**DAFTAR GAMBAR**

	Halaman
Skema kerangka pikir .....	26
Jalur Pengembangan Karir.....	50

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Dewasa ini perkembangan teknologi dan kemajuan suatu negara diwarnai oleh era globalisasi. Fenomena globalisasi merupakan era baru peradaban manusia dimana terjadi perubahan yang sangat cepat dalam berbagai bidang kehidupan. Teknologi dan ilmu pengetahuan berkembang sangat pesat dengan didukung oleh proses transformasi informasi sedemikian rupa sehingga mengakibatkan perubahan pola hidup manusia. Kesiapan pemerintah dalam menghadapi era globalisasi perlu mendapatkan dukungan dari para pelaku bisnis dan akademisi.

Sama pula halnya dalam perkembangan dunia penerbangan di Indonesia sekarang ini sangat signifikan. Banyaknya maskapai penerbangan yang menyediakan fasilitas beragam dengan harga kompetitif semakin membuat banyak pilihan bagi para pengguna jasa penerbangan. Untuk itu pihak maskapai penerbangan dituntut agar dapat bersaing utamanya dengan menyediakan pelayanan yang terbaik dalam rangka memenuhi kepuasan pelanggan.

Dalam hal ini pelayanan yang berkualitas tidak hanya disediakan melalui barang dengan kata lain Sumber Daya Manusia yang berkualitas pun dapat menunjang terlaksananya apa yang diinginkan. Sebab, tidak dipungkiri bahwa pelayanan yang memuaskan adalah salah satu kunci keberhasilan suatu organisasi yang bersifat jasa. Peranannya akan lebih

besar dan bersifat lebih menentukan manakala dalam kegiatan-kegiatan jasa tersebut terdapat kompetisi dalam usaha merebut pasaran atau langganan. Dengan adanya kompetisi seperti itu dapat menimbulkan dampak positif dalam organisasi / perusahaan.



Persaingan yang ada dalam usaha (*business*) tidak hanya dari segi mutu tetapi dalam hal pelayanan. Justru dalam hal terakhir inilah persaingan makin seru dengan pengenalan sistem layanan baru yang serba cepat dan memuaskan agar dapat memperoleh pelanggan yang lebih besar

Strategi Sumber Daya Manusia (SDM) perlu dipersiapkan secara seksama agar mampu menghasilkan keluaran yang mampu bersaing di tingkat dunia. Dalam era globalisasi dunia menjadi seolah tanpa batas (*boundaryless*) yang ditandai dengan munculnya perdagangan bebas (*free trade*) antar pelaku ekonomi global. Implikasinya adalah kondisi pasar menjadi semakin kompetitif, tingginya tuntutan pelanggan khususnya berkaitan dengan kualitas produk dan ketetapan logistik, pemenuhan hak paten, faktor lingkungan, *product life cycle* yang kian pendek dilihat dari dimensi waktu, dan inovasi produk yang harus memiliki kecenderungan (*trend*) meningkat.

Dengan adanya globalisasi menuntut pelaku bisnis untuk dapat lebih mempersiapkan sumber daya manusianya agar lebih dapat memberikan kinerja yang maksimal. Untuk mencapai tujuan tersebut salah satu faktor yang sangat berperan adalah adanya kemajuan teknologi dan ilmu pengetahuan. Tetapi dengan perkembangan teknologi dan ilmu

pengetahuan yang sangat pesat tersebut justru telah membawa perubahan terhadap pola kehidupan manusia itu sendiri, terutama manusia yang berada dalam lingkungan organisasi. Mereka harus berbenah diri agar tidak tersisih dari rekan kerja mereka. Agar tidak terlempar keluar dari ketatnya persaingan dan agar eksistensi dirinya tetap terjaga maka setiap individu berkeinginan agar karir yang mereka miliki dapat meningkatkan yang mana pada akhirnya akan berdampak pada penghasilan mereka.

Usaha pembinaan karyawan berdasarkan sistem pengembangan karir perlu ditangani oleh setiap perusahaan guna menciptakan sumber daya manusia yang berkemampuan melaksanakan tugas secara professional dan bertanggung jawab. Untuk itu, maka pelaksanaan sistem pengembangan karir sebagai upaya pembinaan karyawan merupakan aspek yang penting guna mendukung pelaksanaan fungsi dan tugas yang diemban oleh suatu perusahaan.

Dengan adanya sistem karir dalam suatu perusahaan, diharapkan dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang bertugas dalam lingkup perusahaan tersebut. Pelaksanaan sistem karir mempunyai arti motivasional yang sangat penting, bukan semata-mata karena adanya sesuatu yang akan diperoleh dari pelaksanaan tugas mereka, akan tetapi merupakan penghargaan yang memiliki dampak psikologis yang sangat positif terhadap pemanfaatan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan.

Kinerja karyawan banyak dipengaruhi oleh perhatian manajemen terhadap kebutuhan karyawan, salah satu diantaranya adalah dengan diperolehnya posisi pekerjaan yang sesuai dengan bakat, minat dan kemampuannya (Holland, Gottfredson :1991). Masih sedikit perusahaan yang merencanakan dan mengembangkan karir karyawan dengan dasar dan pertimbangan yang jelas dan terukur. Apabila kondisi tersebut tidak segera diperbaiki akan sangat berdampak pada hilangnya motivasi karyawan untuk menunjukkan kinerja terbaiknya.

Untuk itu PT. Garuda Indonesia perlu mengambil satu langkah yang tepat dalam memenangkan persaingan melalui pengembangan sumber daya manusianya. Salah satu bentuk pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan adalah kebijakan pengembangan karir dimana diharapkan terjadi peningkatan kinerja karyawannya

Berbagai upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja adalah dengan melakukan pembinaan karyawan melalui pendidikan dan pelatihan, pemberian kompensasi yang adil, dan menciptakan pengembangan karir yang jelas dan berdasarkan transparansi.

Oleh karena itu tidaklah mengherankan apabila pengembangan dan perencanaan karir menjadi persoalan besar bagi sebagian besar organisasi termasuk PT. Garuda Indonesia. Pentingnya pengembangan karir tersebut sangatlah wajar karena pengembangan karir sangat berhubungan erat dengan kepuasan kerja individu, motivasi kerja, dan kinerja.



Untuk sebagian besar karyawan, kepastian karir merupakan hal yang sangat penting karena mereka akan tahu posisi tertinggi yang akan mereka capai. Dengan demikian mereka akan termotivasi untuk menunjukkan kinerja terbaiknya dan berusaha terus meningkatkan kemampuannya serta loyal terhadap perusahaan.

Mengacu pada latar belakang tersebut di atas, maka dipilihlah judul dalam penulisan ini yaitu : "Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Garuda Indonesia Cabang Makassar".

## **1.2 Masalah Pokok**

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan di atas, maka masalah pokok yang diangkat dalam penelitian ini adalah : Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Garuda Indonesia Cabang Makassar ?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah :

Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada PT. Garuda Indonesia Cabang Makassar.

## **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian ini adalah :

### **1. Untuk Penulis**

Sebagai sarana berlatih dalam upaya meningkatkan kemampuan analisis, kemampuan pengamatan, kemampuan alur pikir dan

kemampuan pengungkapan ide secara ilmiah, yang terjadi salah satu dasar untuk melakukan penelitian. Selain itu juga untuk mengembangkan wawasan dan menambah ilmu pengetahuan secara teori dan praktek khususnya dalam konteks Manajemen Sumber Daya Manusia

## 2. Untuk Bidang Akademik

Sebagai sumbangan referensi, bagi peneliti lainnya terutama yang berkompeten dengan bidang kajian Manajemen Sumber Daya Manusia.

## 3. Untuk PT. Garuda Indonesia Cabang Makassar

Merupakan masukan bagi pihak manajemen PT. Garuda Indonesia Cabang Makassar dalam merumuskan kebijakan baik bersifat strategis maupun operasional. Juga sebagai bahan pertimbangan pihak manajemen PT. Garuda Indonesia Cabang Makassar dalam mengambil keputusan yang tepat.

## BAB II

### LANDASAN TEORI, KERANGKA PIKIR dan HIPOTESIS

#### 2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif karyawan meskipun alat-alat yang dimiliki perusahaan begitu canggihnya. Alat-alat canggih yang dimiliki perusahaan tidak ada manfaatnya bagi perusahaan, jika peran aktif karyawan tidak diikuti sertakan. Mengatur karyawan adalah sulit dan kompleks, karena mereka mempunyai pikiran, perasaan, status, keinginan dan latar belakang yang heterogen yang dibawa ke dalam organisasi. Karyawan tidak dapat diatur dan dikuasai sepenuhnya seperti mengatur mesin, modal atau gedung.

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah bagian dari manajemen. Manajemen Sumber Daya Manusia lebih memfokuskan pembahasannya mengenai pengaturan peranan manusia dalam mewujudkan tujuan yang optimal. Jelasnya Manajemen Sumber Daya Manusia mengatur tenaga kerja manusia sedemikian rupa sehingga terwujud tujuan perusahaan, kepuasan karyawan dan masyarakat. Untuk mengetahui lebih jelas pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia berikut dikemukakan pendapat para ahli :



Menurut Hasibuan (2005 : 10), mengemukakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar lebih efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Plippo (1999 : 53), mengemukakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemberhentian karyawan dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan dan masyarakat.

Panggabean (2004 : 15), mengemukakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu proses yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan analisis pekerjaan, evaluasi pekerjaan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, promosi dan pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Yoder (1991 : 34), mengemukakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah penyedia kepemimpinan dan pengarahan para karyawan dalam pekerjaan atau hubungan kerja mereka.

Sementara Jucius (1993 : 45), mengemukakan pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai lapangan manajemen yang bertalian dengan perencanaan, pengorganisasian dan pengendalian bermacam-macam fungsi pengadaan, pengembangan, pemeliharaan dan pemanfaatan tenaga kerja sedemikian rupa sehingga :

1. Tujuan untuk apa perkumpulan didirikan dan dicapai secara efisien dan efektif.
2. Tujuan semua pegawai dilayani sampai pada tingkat optimal.
3. Tujuan masyarakat diperhatikan dan dilayani dengan baik.

Dari pendapat beberapa ahli yang telah dikemukakan di atas, maka dapat dikemukakan beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Fokus kajian Manajemen Sumber Daya Manusia adalah masalah tenaga kerja manusia yang diatur menurut urutan fungsi-fungsinya, agar efektif dan efisien dalam mewujudkan tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.
2. Karyawan adalah perencana, pelaku dan selalu berperan aktif dalam setiap aktivitas perusahaan.

## **2.2 Pengertian Karir dan Jenjang karir**

Salah satu dorongan orang bekerja pada suatu organisasi, termasuk perusahaan adalah karena disana ada kesempatan untuk maju. Sudah menjadi sifat dasar dari manusia pada umumnya untuk menjadi lebih baik, lebih maju dari posisi yang dipunyai saat ini, karena itulah mereka menginginkan suatu kemajuan dalam hidupnya. Kesempatan untuk maju yang termasuk dalam program pengembangan dapat diwujudkan jika mereka diberikan kesempatan untuk mengikuti program pelatihan dan pendidikan dimana diharapkan dapat meningkatkan kinerja dan karir mereka. Untuk mengetahui pengertian karir berikut ini dikemukakan pendapat para ahli :

Menurut Handoko (2000 : 123), karir adalah semua pekerjaan atau jabatan yang ditangani atau dipegang selama kehidupan kerja seseorang. Dengan demikian karir menunjukkan perkembangan para pegawai secara individual dalam jenjang jabatan atau kepangkatan yang dapat dicapai selama masa kerja dalam suatu organisasi.

Gibson *et. Al* (1998 : 211), mengemukakan bahwa karir adalah rangkaian sikap dan perilaku yang berkaitan dengan pengalaman dan aktivitas kerja selama rentang waktu kehidupan seseorang dan rangkaian aktivitas kerja yang terus berkelanjutan. Dengan demikian karir seorang individu melibatkan rangkaian pilihan dari berbagai macam kesempatan.

Simamora (2004 : 98), mengemukakan bahwa kata karir dapat dipandang dari beberapa perspektif yang berbeda, antara lain dari perspektif yang objektif dan subjektif. Dipandang dari perspektif objektif, karir merupakan urutan-urutan posisi yang diduduki oleh seseorang selama hidupnya, sedangkan dari perspektif subjektif karir merupakan perubahan-perubahan nilai, sikap dan motivasi yang terjadi karena seseorang menjadi semakin tua.

Lebih lanjut Malthis dan Jackson (2002 : 125), menyatakan bahwa sesungguhnya karir dapat diartikan suatu urutan-urutan atau jenjang dari perjalanan pekerjaan seseorang selama hidupnya. Berdasarkan pendapat tersebut maka dapat dikatakan bahwa karir dan jenjang karir merupakan suatu definisi yang sama.

Sementara pengertian jenjang karir dikemukakan oleh Martoyo (2000 : 82), mengemukakan bahwa jenjang karir adalah suatu pola yang

menunjukkan urutan yang bertahap dari jabatan-jabatan dalam struktur organisasi yang membentuk karir seseorang. Urutan jabatan yang berjenjang dan bertahap itulah yang harus ditempuh oleh seseorang karyawan/anggota organisasi dalam meniti karirnya. Disinilah sangat diperhatikan latar belakang pendidikan dan pengalaman tugas dari masing-masing individu yang bertekad meniti karir.

Simamora (2004 : 101), mengemukakan bahwa jenjang karir adalah suatu urutan-urutan atau jenjang dari perjalanan pekerjaan seseorang selama hidupnya.

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas dapat dikatakan bahwa karir merupakan suatu perubahan nilai, sikap, dan perilaku serta motivasi yang terjadi pada setiap individu selama rentang waktu kehidupannya untuk menemukan secara jelas keahlian, tujuan karir, dan kebutuhan untuk pengembangan, merencanakan tujuan karir dan secara kontinyu mengevaluasi dan merevisi. Sementara jenjang karir merupakan suatu pola yang menunjukkan urutan yang bertahap dari jabatan-jabatan dalam struktur organisasi yang membentuk karir seseorang.

### **2.3 Pengertian Jalur Karir, Tujuan Karir dan Pengembangan Karir serta Faktor-Faktor yang Mempengaruhinya**

Banyak orang yang gagal mengelola karir mereka, karena mereka tidak memperhatikan konsep-konsep dasar pengembangan karir. Mereka tidak menyadari bahwa jalur karir dan tujuan karir dapat memacu karir mereka dan menghasilkan sukses yang lebih besar. Untuk mengetahui pengertian jalur karir berikut dikemukakan pendapat para ahli:

Menurut Handoko (2000 : 123), mengemukakan bahwa jalur karir adalah pola pekerjaan-pekerjaan berurutan yang membentuk karir seseorang.

Panggabean (2004 : 15), mengemukakan bahwa jalur karir adalah tahapan atau perjalanan karir seseorang yang dapat dikelompokkan ke dalam 5 (lima) tahapan yaitu pertumbuhan, penajakan, pematangan, pemeliharaan dan kemunduran.

Matutina (1993 : 98), mengemukakan bahwa sistem karir adalah suatu sistem manajemen personalia dimana untuk pengangkatan pertama didasarkan kecakapan dan keterampilan yang bersangkutan, bidang pengembangan lebih lanjutnya, masa kerja (lama kerja), kesetiaan (loyalitas), (ketaatan), tanggung jawab, interest terhadap tugas yang dibebankan dan syarat-syarat lainnya. Komponen-komponen tersebutlah yang selanjutnya akan menjadi indikator pengembangan karir.

Setelah melakukan pengembangan karir maka seseorang atau anggota organisasi mengharapkan tujuan yang dingin dicapai dari pengembangan karir tersebut. Prabu (2004 : 77), mengemukakan tujuan pengembangan karir sebagai berikut :

1. Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan.
2. Menunjukkan hubungan kesejahteraan pegawai.
3. Membantu pegawai menyadari kemampuan potensi mereka.
4. Memperkuat hubungan antara pegawai dan perusahaan.
5. Membuktikan tanggung jawab sosial.

6. Membantu memperkuat pelaksanaan program-program perusahaan.
7. Mengurangi turnover dan biaya kepegawaian.
8. Mengurangi keusangan profesi dan manajerial.
9. Menggiatkan analisis dari keseluruhan pegawai.
10. Menggiatkan suatu pemikiran (pandangan) jarak waktu yang panjang.

Sementara Panggabean (2004 : 63), mengemukakan tujuan pengembangan karir adalah sebagai berikut :

Bagi organisasi, pengembangan karir dapat :

1. Menjamin ketersediaan bakat yang diperlukan.
2. Meningkatkan kemampuan organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan karyawan-karyawan yang berkualitas.
3. Menjamin agar kelompok-kelompok minoritas dan wanita mempunyai kesempatan yang sama untuk meningkatkan karir.
4. Mendorong adanya keanekaragaman budaya dalam sebuah organisasi.
5. Mengurangi frustrasi karyawan.

Bagi karyawan, pengembangan karir dapat :

1. Menggunakan potensi seseorang dengan sepenuhnya.
2. Menambah tantangan dalam bekerja.
3. Meningkatkan otonomi.
4. Meningkatkan tanggung jawab.

Pengembangan karir (Seperti promosi jabatan) sangat diharapkan oleh setiap individu dalam organisasi, karena dengan pengembangan ini akan nmendapatkan-hak yang lebih baik dari apa yang diperoleh sebelumnya baik material maupun non material, misalnya kenaikan pendapatan, perbaikan fasilitas dan sebagainya. Sedangkan hak-hak yang tidak bersifat material misalnya status sosial, perasaan bangga dan sebagainya.

Dalam praktek pengembangan karir lebih merupakan pelaksanaan rencana karir seperti yang diungkapkan oleh Handoko (2000 : 125), mengemukakan bahwa pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir.

Panggabean (2004 : 63), mengemukakan bahwa Pengembangan karir dapat didefenisikan sebagai semua usaha pribadi karyawan yang ditujukan untuk melaksanakan rencana karirnya melalui pendidikan, peatihan, pencarian dan perolehan kerja serta pengalaman kerja.

Menurut Simamora (2004 : 104), mengemukakan bahwa proses pengembangan karir dalam suatu pendekatan formal yang diambil organisasi untuk memastikan bahwa orang-orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia pada saat dibutuhkan. Sehingga pengembangan karir dapat dikatakan sebagai suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan status seseorang dalam organisasi dalam jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan.

Berdasarkan pendapat di atas maka dapat dikatakan bahwa untuk mendorong motivasi karyawan dan agar sumber daya manusia dalam organisasi dapat bekerja dengan efisien dan efektif, sehingga tidak menimbulkan kejenuhan dalam pekerjaan maka diperlukan adanya suatu pengembangan karir yang meliputi : mutasi, promosi dan demosi.

Ada beberapa faktor penting yang mempengaruhi perencanaan pengembangan karir, dimana seseorang akan mengakui dan mau mempertimbangkan faktor-faktor tersebut saat mereka merencanakan karir. Menurut Panggabean (2004 : 61), mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi perencanaan karir adalah sebagai berikut :

a. Tahap kehidupan karir

Seseorang akan berubah secara terus menerus dan kemudian memandang perbedaan karir mereka pada berbagai tingkatan dalam hidupnya.

b. Dasar karir

Setiap orang dapat memiliki aspirasi, latar belakang dan pengalaman yang berbeda satu dengan yang lain. Ada lima perbedaan motif dasar karir yang menjelaskan jalan bagi orang-orang untuk memilih dan mempersiapkan karirnya, dimana mereka menyebutnya sebagai jangkar karir (*career anchors*) yaitu antara lain :

1. Kemampuan manajerial

Tujuan karir bagi manajerial adalah untuk meningkatkan kualitas dari diri sendiri analitis dan kemampuan emosional. Manajer menggunakan dasar ini untuk mengatur orang atau karyawan.





## 2. Kemampuan fungsional teknis

Dasar ini digunakan untuk para teknis yang akan melanjutkan pengembangan dari bakat teknisnya.

## 3. Keamanan

Dasar ini digunakan untuk kesadaran keamanan individu untuk memantapkan kesadaran karir mereka.

## 4. Kreativitas

Seseorang yang kreatif memiliki sedikit sikap seperti pengusaha. Mereka ingin menciptakan atau membangun suatu yang benar-benar milik mereka.

## 5. Otonomi dan kebebasan

Dasar karir ini digunakan untuk orang yang memiliki hasrat kebebasan agar bebas dari aturan-aturan organisasi. Mereka menilai otonomi dan ingin menjadi bos dari mereka sendiri dan bekerja pada langkah mereka sendiri.

### **2.4 Kelompok yang Berkepentingan dalam Perencanaan Pengembangan Karir para Karyawan**

Perencanaan pengembangan karir perlu ditangani karena rencana-rencana sumber daya manusia menunjukkan berbagai kebutuhan *staffing* organisasi diwaktu yang akan datang dan berkaitan dengan kesempatan-kesempatan karir.

Menurut Handoko (2000 : 127), Mengemukakan bahwa kelompok yang berkaitan dalam perencanaan karir para pegawai adalah departemen personalia. Departemen personalia harus mengambil peran

aktif dalam perencanaan karir karyawan. Di samping itu, manajer personalia selalu berkepentingan dengan kesempatan-kesempatan latihan atau pengembangan. Menurut Handoko (2000 : 127), Berbagai manfaat yang akan diperoleh bila departemen personalia terlibat dalam perencanaan karir adalah sebagai berikut :

a. Mengembangkan para karyawan yang dapat dipromosikan.

Perencanaan karir membantu untuk mengembangkan suplai karyawan internal.

b. Menurunkan perputaran karyawan

Perhatian terhadap karir individual akan meningkatkan kesetiaan organisasional dan oleh karena itu, menurunkan perputaran karyawan.

c. Mengungkap potensi karyawan

Perencanaan karir mendorong para karyawan untuk lebih menggali kemampuan-kemampuan potensial mereka karena mereka mempunyai sasaran-sasaran karir tertentu.

d. Mendorong pertumbuhan

Berbagai rencana dan sasaran karir memotivasi karyawan untuk tumbuh dan berkembang.

e. Mengurangi penimbunan

Tanpa perencanaan karir para manajer akan mudah "menimbun" bawahan-bawahan kunci yang berketrampilan dan berprestasi kerja tinggi.

f. Memuaskan kebutuhan karyawan

Dengan sedikit penimbunan dan meningkatnya kesempatan untuk tumbuh bagi karyawan, kebutuhan-kebutuhan penghargaan individual seperti penghargaan dan prestasi akan lebih terpuaskan.

g. Membantu pelaksanaan rencana-rencana kegiatan yang telah disetujui

Perencanaan karir dapat membantu para anggota kelompok agar siap untuk jabatan-jabatan yang lebih penting. Persiapan ini akan membantu pencapaian rencana-rencana kegiatan yang telah disetujui.

## 2.5 Pengertian Kinerja dan Penilaian Kinerja

Berbicara masalah kinerja muncullah suatu situasi yang paradoksial (bertentangan), karena belum ada literatur atau kesepakatan umum tentang pengertian kinerja dan kriterianya dalam mengukur kinerja. Belum ada konsepsi, metode penerapan dan cara pengukuran yang bebas kritik.

Kinerja secara umum diartikan sebagai hubungan antara hasil nyata (menyelesaikan tugas-tugas) dengan masukan yang sebenarnya, atau kinerja adalah ukuran efisiensi produktif. Suatu perbandingan antara hasil keluaran dan masukan atau output dengan input. Masukan dibatasi dengan masukan tenaga kerja, sedangkan keluaran diukur dalam kesatuan nilai fisik.

Menurut Akhyari dalam bukunya Manajemen Produksi, Perencanaan Sistem Produksi (1995 : 31), mengemukakan bahwa kinerja

adalah suatu perbandingan antara hasil kegiatan nyata dengan hasil kegiatan seharusnya.

Sedangkan Sinungan dalam bukunya *Kinerja Apa dan bagaimana* (1998 : 32), mengemukakan bahwa kinerja adalah perbandingan antara jumlah hasil produksi barang/jasa yang dicapai dalam keseluruhan sumber daya yang dipergunakan persatuan waktu.

Selanjutnya Suprianto dalam bukunya *Hubungan Industrial* (2004 : 18), mengartikan kinerja sebagai tingkat efisiensi dalam menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan, atau cara memanfaatkan secara baik sumber-sumber dalam menyelesaikan pekerjaan.

Menurut Bascall, Robert ( 2001 :2), bahwa penilaian kinerja ( *Performance appraisal* ), evaluasi kinerja ( *performance evaluation* ) dan pengkajian ulang kinerja ( *Performance review* ) tiga istilah tersebut memiliki arti yang sama. Umumnya ketiga istilah itu mengacu pada suatu pertemuan di mana manajer dan karyawan membicarakan kinerja karyawan, mendokumentasikan kemajuan (Keberhasilan dan permasalahan ), dan menerapkan proses pemecahan masalah untuk mengatasi permasalahan disaat ini maupun dimasa yang akan datang.

Andrew E. Sikula dalam *Mangkunegara* ( 200 : 69 ) menjelaskan bahwa "*Employee appraisal is the sytematik evaluation of a worker's job performnceand potential for development. Appraising is the process of estimating or judging the value, ecellence qualities, or status of some objek, person, or thing*".

Menurut Dessler (1992 : 514) ada 5 (lima) faktor dalam penilaian kinerja yaitu kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, supervisi, kehadiran, konservasi. Lima faktor inilah yang kemudian dijadikan indikator dalam penelitian ini.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut di atas dapat juga dimengerti bahwa penilaian kinerja pegawai adalah suatu hasil dari kinerja yang didalamnya memuat keluaran-keluaran atas tugas dan kewajiban seorang karyawan yang biasanya diukur dalam suatu periode tertentu.

Masalah kinerja akan selalu terkait dengan sumberdaya manusia, batasan-batasan atau tentang pengertian kinerja (*performance*) yang dikemukakan oleh Irwan, dkk (1997 : 11), menyatakan bahwa "kinerja adalah hasil kerja yang bersifat kongkrit, dapat diamati dan diukur"

Berhubungan dengan ukuran kinerja karyawan, Morisson dalam bukunya Segi Manusia dalam Manajemen (2003 : 139), Menyatakan bahwa ukuran kinerja karyawan dapat dilihat dari aspek-aspek sebagai berikut :

1. Jumlah produksi yang sama dapat diperoleh dengan menggunakan sumber daya yang lebih sedikit, atau
2. Jumlah produksi yang lebih besar dapat dicapai dengan menggunakan sumber daya yang kurang, atau
3. Jumlah produksi yang lebih besar dapat dicapai dengan menggunakan sumber daya yang sama, atau

4. Jumlah produksi yang jauh lebih besar diperoleh dengan penambahan sumber daya yang relatif kecil.

Kinerja atau peningkatan kinerja karyawan sangat tergantung pada kemampuan dan keinginan karyawan yang bersangkutan. Semakin tinggi kemampuan dan keinginannya semakin baik kinerjanya. Biasanya kemampuan dan keinginan ditentukan atau dipengaruhi oleh berbagai keterampilan yang dimiliki karyawan bersangkutan.

Prinsip utama dari manajemen adalah peningkatan efisiensi penggunaan sumber-sumber yang digunakan dalam proses produksi, seperti waktu, modal, bahan-bahan dan tenaga kerja sendiri. Peningkatan kinerja karyawan merupakan tujuan utama dari manajemen personal (*Personel Management*). Erat hubungannya dengan peningkatan kinerja tersebut adalah pemenuhan kebutuhan karyawan dalam hal gizi dan kesehatan. Untuk itu masalah balas jasa harus mendapat perhatian dari kalangan perusahaan, karena gizi dan kesehatan tidak mungkin diperbaiki jika tidak didukung penghasilan yang memadai.

Dalam hubungan ini Simanjuntak dalam bukunya Pengantar Ekonomi Sumber Daya Manusia (1998 : 10), mengemukakan bahwa kinerja seseorang dapat ditingkatkan hanya bila kebutuhan fisik minimunnya dalam hal gizi dan kesehatan sudah terpenuhi.

Dalam hubungannya dengan karyawan, manajer harus berbuat lebih banyak dari pada belajar mengerti tingkah laku orang lain dan memutuskan tentang pendekatan-pendekatan pribadi, bagaimana bekerja dengan baik. Bila manajer ingin agar karyawannya bekerja dengan

sebaik-baiknya ia harus menguasai teknik-teknik tertentu tentang bagaimana bekerja dengan orang lain.

## 2.6 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja seorang pekerja untuk bekerja biasanya merupakan hal yang rumit, karena motivasi itu melibatkan faktor-faktor individual dan faktor-faktor organisasional. Menurut Gomes (1995 : 181), mengemukakan bahwa yang tergolong faktor-faktor yang sifatnya individual adalah kebutuhan-kebutuhan (*needs*), tujuan-tujuan (*goals*), sikap (*attitudes*), dan kemampuan-kemampuan (*abilities*). Sedangkan yang tergolong pada faktor-faktor yang berasal dari organisasi meliputi pembayaran atau gaji (*pay*), keamanan pekerjaan (*security job*), sesama pekerja (*co-workers*), pengawasan (*supervision*), pujian (*praise*), dan pekerjaan itu sendiri (*job it self*).

Sejumlah teori yang telah dikembangkan para sarjana untuk menjelaskan motivasi kerja di dalam organisasi. Teori-teori itu dapat dikelompokkan ke dalam dua kategori utama meliputi *content* dan *process*.

Teori *content* meliputi teori-teori kebutuhan, antara lain dari Maslow. Teori kebutuhan ini menjelaskan bahwa perilaku manusia didorong oleh stimuli internal (kebutuhan-kebutuhan) tertentu. Oleh karena itu teori ini lebih memperhatikan sebab-sebab internal dan eksternal perilaku (*needs* dan *incentives*). Ada 3 (tiga) variabel utama dalam menjelaskan perilaku pekerja, yaitu :

1. *Employee needs*. Seorang pekerja mempunyai sejumlah kebutuhan yang hendak dipenuhi, yang berkisar pada :

- a) *eksistence (biologycal and safety)*.
- b) *Relatedness (affection, companionship, and influence)*
- c) *Growth (achievement and self - actualization)*.

Ini semua merupakan stimuli internal yang menyebabkan perilaku

2. *Organizational Incentives*. Organisasi mempunyai sejumlah rewards untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan pekerja. Rewards ini mencakup :

- a) *subtantine rewards (pay, job security, and physical working conditions)*.
- b) *Interactive rewards (cowork-ers, supervision, praises, and recognition)*.
- c) *Intrinsic rewards (accomplishment, challange, and resportibility)*

Faktor-Faktor organisasi ini berpengaruh terhadap arah dan perilaku para pekerja.

3. *Preceptual Outcomes*. Pekerja biasanya mempunyai sejumlah persepsi mengenai :

- a) Nilai dan reward organisasi
- b) Hubungan antara performasi dengan rewards
- c) Kemungkinan yang bisa dihasilkan melalui usaha-usaha mereka dalam performasi kerjanya.



## 2.7 Hubungan Pengembangan Karir dengan Kinerja

Manusia, baik secara individu maupun kelompok (keluarga) seyogyanya mampu untuk mencukupi kebutuhannya secara optimal. Untuk mencapai kebutuhan tersebut sudah barang tentu ia harus bekerja atau berusaha dan untuk bekerja pada suatu perusahaan atau instansi pemerintah maka ia perlu berkemampuan memadai.

Menurut hasil penelitian Drs. Herlan Suherlan, MM (2009), bahwa variabel pengembangan karir memberikan pengaruh positif secara signifikan terhadap variabel motivasi kerja dan kinerja karyawan PTBNP Bandung, dimana variabel pengembangan karir memberikan determinasi yang lebih besar dibandingkan variabel motivasi dalam mempengaruhi variabel kinerja. Masih ada variabel lain yang turut berpengaruh terhadap variabel kinerja.

Disamping itu, Iskandar (2007) menemukan pula bahwa kesesuaian sistem pengembangan karir pegawai (sistem pelatihan & pengembangan, dukungan atasan dan sistem reward) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja maupun kinerja pelayanan publik oleh pegawai. Dengan kata lain bahwa semakin baik sistem pengembangan karir (sistem pelatihan & pengembangan, dukungan atasan dan sistem reward) maka semakin tinggi kepuasan kerja maupun kinerja pelayanan publik oleh pegawai.

Anggiat Parfindungan Simbolon (2005) dalam penelitiannya menemukan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara kesempatan karir terhadap kinerja dosen Politeknik Negeri Medan.

Sedangkan penelitian Airin Kristianty dan Hernama (2007) pada PT. Charoen Phokphand Indonesia menemukan bahwa variabel pengembangan karir lebih dominan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan dibanding variabel system manajemen kinerja.



## 2.8 Kerangka Pikir

PT. Garuda Indonesia adalah suatu perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa transportasi udara yang melayani rute penerbangan domestik maupun mancanegara. Dalam melaksanakan kegiatannya PT. Garuda Indonesia sangat bergantung pada kemampuan yang dimiliki khususnya sumber daya manusianya yaitu karyawan. Salah satu bentuk pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan adalah kebijakan pengembangan karir dimana diharapkan dapat berpengaruh positif terhadap kinerja karyawannya.

Berbagai upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja adalah dengan melakukan pembinaan karyawan melalui pendidikan dan pelatihan, pemberian kompensasi yang adil, dan menciptakan jenjang karir yang jelas dan berdasarkan transparansi. Pengembangan karir sesuai dengan jenjang karir yang tersedia kadangkala sulit untuk dicapai sebab adanya perbedaan persepsi dari karyawan itu sendiri mengenai karir. Kebutuhan, keinginan, dan ketidakpahaman mengenai kebijaksanaan pola pengembangan karir merupakan salah satu tantangan tersendiri bagi organisasi.

Perencanaan pengembangan karir yang dilakukan diharapkan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan. Untuk lebih jelasnya proses kebijakan pengembangan karir yang dilakukan PT. Garuda Indonesia Cabang Makassar dapat dilihat pada bagan sebagai berikut :

### Skema Pengembangan Karir PT.Garuda Indonesia Cabang Makassar



Sumber : PT.Garuda Cabang Makassar

### 2.9 Hipotesis

Berdasarkan masalah pokok yang dikemukakan, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

## BAB III METODE PENELITIAN

### 3.1 Daerah dan Waktu Penelitian

Pada hakikatnya , masalah karir dan kinerja bagi karyawan dan perusahaan sangatlah penting . Tanpa adanya kejelasan pengembangan karir maka kinerja tidak akan maksimal sehingga tidak mungkin perusahaan menghasilkan produk yang kompetitif.Kinerja mempunyai implikasi yang positif bagi perusahaan itu sendiri, artinya perusahaan dapat menghasilkan kuantitas dan kualitas produk yang optimal dengan harga bersaing. Oleh sebab itu penelitian ini dilakukan pada PT.Garuda Indonesia Cabang Makassar yang berlokasi di Bandara Internasional Hasanuddin Makassar,dimana waktu penelitian dan penyusunan laporan diperkirakan 2 (dua) bulan.

### 3.2 Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan metode pengumpulan data sebagai berikut :

1. Penelitian Pustaka (*Library Research*), yaitu pengumpulan data secara teoritis dengan cara menelaah berbagai buku literatur dan bahan teori lainnya yang berkaitan dengan masalah yang dibahas.
2. Penelitian lapangan(*Field Research*), yaitu pengumpulan data lapangan dengan cara sebagai berikut ;

- a. Survey, yaitu pengumpulan data yang dilakukan langsung ketempat penelitian dan mengumpulkan data yang diperlukan.
- b. Wawancara, yaitu pengumpulan data dengan melakukan tanya jawab dengan pimpinan dan karyawan perusahaan guna memperoleh keterangan tentang data yang diperlukan

### **3.3 Jenis dan Sumber Data**

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

#### **1. Jenis data**

- a) Data Kualitatif yaitu data yang diperoleh baik secara lisan maupun tulisan.
- b) Data Kuantitatif yaitu data yang diperoleh dari perusahaan dalam bentuk angka angka seperti jumlah karyawan dan jumlah penumpang.

#### **2. Sumber Data**

##### **a. Data Primer**

Data yang diperoleh melalui observasi berupa pengamatan beserta wawancara melalui kuisisioner dengan karyawan PT. Garuda Indonesia Cabang Makassar

##### **b. Data Sekunder**

Data yang diperoleh berupa informasi tertulis dan dokumentasi serta laporan-laporan PT. Garuda Indonesia Cabang Makassar.

### 3.4 Populasi dan Sampel

Populasi adalah sekumpulan orang atau objek yang memiliki kesamaan dalam beberapa hal yang membentuk masalah pokok (Sugiyono, 2001). Populasi menurut penelitian ini adalah karyawan PT. Garuda Indonesia Cabang Makassar yang berjumlah 127 orang. Sedangkan Sampel adalah bagian dari jumlah dari karakteristik yang dimiliki oleh populasi dimana pengambilan yang dilakukan harus mewakili populasi atau harus representatif (Sugiyono, 2001). Sampel dalam penelitian ini ditetapkan secara *random* dengan jumlah responden sebanyak 30 (tiga puluh) orang. Dengan anggapan bahwa 30 (tiga puluh) orang sampel tersebut sudah dapat mewakili keseluruhan populasi dan semakin banyak sampel semakin mendekati populasinya.

### 3.5 Metode Analisis

Untuk membuktikan hipotesis yang diajukan pada penelitian ini digunakan metode analisis yaitu :

1. Analisis deskriptif yaitu menjelaskan kebijakan jenjang karir yang berlaku pada PT. Garuda Indonesia Cabang Makassar.
2. Analisis kausalitatif dengan regresi sederhana untuk mengetahui pengaruh kebijakan jenjang karir terhadap kinerja karyawan, dengan menggunakan rumus yang berdasarkan dari buku Statistika Untuk Penelitian (Sugiyono, 2008) sebagai berikut :

$$Y = a + b.x$$

Dimana :

Y = Performance Appraisal Karyawan (Kinerja Karyawan)

$x$  = Variabel Penunjang karir

$$a = \frac{(\sum y) (\sum x^2) - (\sum X)(\sum XY)}{n \sum x^2 - (\sum X)^2}$$

$$b = \frac{n \sum xy - (\sum X) (\sum Y)}{n \sum x^2 - (\sum X)^2}$$

### 3.6 Definisi Operasional

Untuk memberikan pemahaman yang sama, maka peneliti memberikan batasan definisi terhadap variabel-variabel yang diteliti sebagai berikut :

1. Pengertian pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir. Pada penelitian ini pengembangan karir diukur menggunakan indikator, meliputi :
  - a. **masa kerja**, adalah suatu hal yang perlu dipertimbangkan dalam pengangkatan atau penempatan seseorang dalam suatu jabatan yang yang berdampak pada pengembangan karir seseorang karyawan.
  - b. **pengalaman**, dengan adanya pengalaman yang dimiliki seorang karyawan dalam pelaksanaan tugas akan mampu mendukung pengembangan karirnya. Karena dengan pengalaman tersebut karyawan dianggap telah mengetahui seluk beluk suatu tugas atau pekerjaan, sehingga tentunya

akan menjadi dasar pertimbangan dalam penempatan ataupun pengangkatan dalam menduduki suatu jabatan.

- c. **Kesetiaan**, dengan adanya kesetiaan ataupun loyalitas seseorang karyawan akan merasa memiliki, sehingga dapat baik dan tidak merasa terbebani. Hal ini akan menjadi pertimbangan obyektif dalam pengembangan karirnya.
- d. **Kemampuan**, indikator ini merupakan suatu pertimbangan terhadap pengembangan karir karyawan pada suatu perusahaan karena seseorang karyawan yang memiliki kemampuan dianggap mampu untuk menduduki suatu jabatan yang memiliki tanggung jawab yang lebih besar.

Keempat indikator diatas kemudian dituangkan dalam sebuah kuisioner yang sebagian diadopsi dari penelitian terdahulu oleh Satya Wiharja (2002) yakni memuat 8 (delapan) pertanyaan yang mempunyai skala 1 = Tidak Dipertimbangkan hingga 5 = Sangat dipertimbangkan.

2. Pengertian kinerja adalah hasil kerja yang bersifat kongkrit yang dapat diamati dan diukur. Dalam penelitian ini, pihak manajemen PT. Garuda Indonesia Cabang Makassar mengukur peningkatan kinerja yang dilakukan pada tahun 2008 dengan kinerja karyawan yang menggunakan skor hasil penilaian dari instrumen standar yang digunakan pihak PT. Garuda Indonesia untuk melakukan penilaian kinerja atas karyawannya. Instrumen tersebut terdiri dari 6 item dibawah ini :



**1. Motivasi Kerja Ibadah (MKI) :**

Melakukan pekerjaan sebagai salah satu bentuk ibadah dengan melaksanakannya secara bertanggung jawab sesuai norma dan peraturan perusahaan.

**2. Customer Service Orientation (CSO):**

Kemampuan untuk melayani pelanggan agar terpenuhi kebutuhannya.

**3. Relationship Building (RB) :**

Merupakan kemampuan untuk membina atau menjaga hubungan/jaring (network) dengan orang-orang maupun lembaga/organisasi yang akan diperlukan dan atau bermanfaat dalam upaya mencapai sasaran perusahaan maupun dalam memenangkan persaingan.

**4. Team Work (TW)**

Kemampuan untuk bekerjasama dan menjadi bagian dalam kelompok.

**5. Achievement Orientation (ACH) :**

Keinginan dan kemampuan untuk bekerja secara baik dan mencapai standar yang tinggi dengan memperhatikan perbaikan hasil yang berkelanjutan.

**6. Problem Solving dan Decision Making (PSDM)**

Problem Solving & Decision Making (PSDM) : kemampuan menganalisis dan memilah masalah/situasi/peristiwa secara sistematis menggunakan informasi dan pendekatan yang tepat untuk mengambil keputusan secara tepat dalam menyelesaikan masalah.

## BAB IV

### GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

#### 4.1 Sejarah Singkat PT. Garuda Indonesia

Sejarah Maskapai Penerbangan Garuda Indonesia sangat erat hubungannya dengan sejarah perjuangan kemerdekaan bangsa dan Negara kita. Maskapai Penerbangan Garuda Indonesia memulai jasa komersil pertamanya sepanjang masa kampanye kemerdekaan yaitu pada tahun 1948 di bawah nama " Jaringan penerbangan Indonesia" dengan menggunakan suatu mesin pesawat terbang DC3 dan diberi nama " Seulawah" atau Gunung Emas yang didermakan oleh masyarakat Aceh pada saat itu. Pada masa perjuangan kemerdekaan yaitu tahun 1949 Seulawah telah melayani penerbangan dari Yogyakarta ke Jakarta dan sejak saat itu pula, melalui " Seulawah" dan beberapa pesawat terbang lain, Garuda melayani penerbangan dalam negeri dan memainkan peranan penting dalam perusahaan pelayanan jasa penerbangan di Indonesia.

Tepat pada tanggal 26 Januari 1949 pesawat RI-001 Seulawah diterbangkan dari Calcutta, India menuju Rangun, ibukota Burma sebagai penerbangan niaga. Untuk mengabadikan dan mengenang misi komersial penerbangan niaga. Untuk mengabadikan dan mengenang misi komersial yang dilaksanakan oleh Seulawah tersebut, kemudian peristiwa itu diperingati sebagai hari lahirnya Garuda Indonesia, yang ketika itu

bernama Indonesian Airways, maskapai penerbangan komersial pertama yang mengudara membawa bendera Republik Indonesia.

Pada tanggal 1 Maret 1950 Garuda Indonesia baru dapat beroperasi dengan sejumlah pesawat yang diterima pemerintah Republik Indonesia dari perusahaan penerbangan KLM

Armada Garuda Indonesia yang pertama untuk melayani jaringan penerbangan di dalam negeri terdiri dari 20 pesawat DC-3/C-47 dan 8 pesawat jenis PBY – Catalina Amphibi. Untuk melebarkan sayapnya, Garuda kemudian mengadakan pembaharuan armadanya untuk melayani penerbangannya. Jaringan penerbangan Garuda Indonesia diperluas meliputi seluruh wilayah Republik Indonesia kecuali Irian Jaya sedangkan ke luar negeri menjangkau kota – kota seperti Singapura, Bangkok dan Manila.

Garuda semakin berkembang dan seluruh pesawatnya kemudian terdiri dari pesawat bermesin jet. Kekuatan armadanya berturut – turut ditambah dengan tipe – tipe pesawat seperti DC-10, MD-11, Boeing 747, 737, Airbus 300 dan Airbus 330.

Garuda Indonesia adalah sebuah perusahaan milik negara Republik Indonesia. Garuda Indonesia berkantor pusat di Jakarta, Indonesia. Selain berpusat di Jakarta, Garuda Indonesia juga memiliki kantor perwakilan yang tersebar di hampir seluruh kota b4sar di Indonesia dan juga kota – kota di luar negeri.

Garuda bukan hanya sebuah perusahaan penerbangan kecil tetapi merupakan sebuah perusahaan yang besar dan juga memiliki beberapa

anak perusahaan yang bergerak dalam bisnis atau usaha pendukung bisnis penerbangan seperti PT. GMF Aero Asia (merupakan pusat pelayanan perawatan pesawat terbang), PT. Aerowisata (perusahaan yang bergerak dibidang jasa perhotelan, travel, dan catering) PT. Abacus (merupakan perusahaan penyedia layanan sistem reservasi untuk penerbangan) dan PT. Garuda Angkasa (penyedia layanan ground handling dalam bisnis penerbangan).

Kegiatan Garuda lainnya adalah mengangkut ribuan jemaah haji setiap tahunnya. Selain itu Garuda Indonesia juga merupakan sarana angkutan bagi kunjungan resmi kepala negara ke berbagai negara.

Sebagai perusahaan penerbangan pembawa bendera bangsa nasional, Garuda Indonesia berjuang sekuat tenaga dalam menegakkan citra bangsa dan negara melalui pelayanannya. Kini jaringan penerbangan Garuda telah menjangkau seluruh wilayah Republik Indonesia, sedangkan ke luar negeri meliputi kota – kota di benua Asia, Australia dan Eropa.

Garuda Indonesia saat ini tercatat sebagai perusahaan penerbangan terbesar ke tiga puluh di dunia. Jumlah karyawan Garuda Indonesia saat ini mencapai 6.424 orang. Sedangkan jumlah armadanya terdiri dari 49 pesawat yang terdiri dari : 3 pesawat Boeing 747-400, 6 pesawat Airbus A330-300, 40 pesawat Boeing 737, seperti seri 400 (19), seri 300 (14), seri 500 (5) dan seri 800 NG (2). Garuda Citilink beroperasi dengan Boeing 737 seri 300.

Garuda Indonesia telah berkomitmen untuk meningkatkan mutu pelayanan total dalam area pelayanannya terutama menyangkut antara

lain : keselamatan keberangkatan dan kedatangan tepat waktu dimana akan membawa perusahaan kepada masa dinamis dan sukses dalam menyediakan jasa transportasi udara yang aman, dapat dipercaya dan nyaman. Perubahan telah dengan sukses meningkatkan nilai Garuda Indonesia Air Lines ke hal positif sehingga meningkatkan keuntungan perusahaan.

Adalah harapan yang tulus dari hati kita semua bahwa usaha Garuda sampai saat ini merupakan suatu sumber kebanggaan bangsa dan Negara kita. Dimana diharapkan nantinya kita akan menjadi pelanjut untuk menjadi salah satu perusahaan penerbangan yang terhormat diwilayah Asia.

#### **4.2 Struktur Organisasi**

Dalam organisasi dengan segala aktifitasnya, terdapat hubungan diantara orang-orang yang menjalankan aktifitasnya. Makin banyak kegiatan yang dilakukan dalam organisasi, maka kompleks pula hubungan dalam organisasi tersebut. Struktur organisasi yang baik adalah merupakan salah satu syarat keberhasilan suatu perusahaan dalam menjalankan berbagai kegiatan usaha dalam rangka pencapaian sasaran dan tujuan perusahaan.

Struktur organisasi yang tepat bagi suatu perusahaan yang bersangkutan haruslah menguntungkan jika ditinjau dari segi ekonomi dan bersifat fleksibel sehingga bila ada perluasan keadaan tidak mengganggu susunan organisasi yang ada. Dalam sebuah organisasi penyusunan struktur organisasi sangat penting. Hal ini karena dengan adanya struktur

organisasi maka setiap orang menyadari kepada siapa ia harus bertanggung jawab.

Struktur organisasi adalah kerangka yang menunjang tanggung jawab, pembagaian dan wewenang. Dalam pembentukan struktur organisasi lebih banyak mengacu pada pertimbangan besar kecilnya volume usaha, jumlah kantor cabang, jumlah tenaga kerja, kemampuan kontrol dan kualifikasi tenaga kerja yang dimiliki perusahaan.

Adapun struktur organisasi PT. Garuda Indonesia adalah sebagai berikut :

1. Dewan Komisaris terdiri atas :

**Tabel 4.1**

No.	Nama	Jabatan
1	Mr. Hadiyanto SH,LLM	Ketua Komisaris
2	Mr.Dr.Ir.Sahala Lumban Gaol, MA	Komisaris
3	Mr. Wendi Aritenang Yazid,Msc,DIC,Phd	Komisaris
4	Mr.Drs.Abdulgani, MA	Komisaris
5	Mr. Adi Rahman Adiwisono,Msc	Komisaris

2. Eksekutif Manajemen terdiri atas :

**Tabel 4.2**

No.	Nama	Jabatan
1	Emirsyah satar	(Presiden dan CEO)
2	Sunarko Kuntjoro	Manajer Pemeliharaan
3	Agus Priyanto	Manajer pemasaran
4	Arya Respati Suryono	Manajer Pelayanan
5	Capt. Ari Sapari	Manajer Operasi
6	Achrina	Manajer SDM
7	Alex M.T. Maneklaran	Manajer Keuangan



Kemudian struktur organisasi PT. Garuda Indonesia Cabang Makassar adalah sebagai berikut :

1. Distrik Manager, membawahi :

- a) Manager Keuangan (Account Manager)
- b) Manager Penjualan (Sales Manager)
- c) Manager Kargo (Cargo Manager)
- d) Manager Stasiun (Station Manager)
- e) Manager SDM (HRD Manager)

2. Manager Keuangan (Account Manager) membawahi :

- a. Account Supervisor dan Account Staff

3. Manager Penjualan (Sales Manager) membawahi :

- a. Sales Office Supervisor dan Sales Office Staff
- b. Sales Airport Supervisor dan Sales Airport Staff
- c. Sales Representative Staff
- d. Office Customer Service Staff

4. Manajer Kargo (Cargo Manager) membawahi :

- a. Cargo Supervisor dan Cargo Staff

5. Manajer Stasiun (Station Manager) membawahi :

- a. Station Supervisor dan Station Staff

6. Manajer SDM (SDM Manager) membawahi :

- a. administrasi

7. Assistant Manager yang membawahi :

- a. Unit Operation : Operation Supervisor dan Operation Staff.

- b. Unit Customer Service : Customer Service Supervisor dan SQC staff

Dari semua unsur di atas tetap mengontrol GHA (PT. Garuda Angkasa) sebagai pelaksana lapangan.

### 4.3 Perkembangan PT. Garuda Indonesia

#### a. Rute Penerbangan

Selama satu dasawarsa Garuda Indonesia telah melayani 19 rute penerbangan internasional yaitu :

**Tabel 4.3**

No.	Negara dan Benua	Rute
1	Asia	Bangkok, Hongkong, Kuala Lumpur, Singapura, Seoul, Shanghai, Guangzhou, Beijing, Ho chi Minh City)
2	Jepang	Tokyo, Nagoya, Osaka.
3	South West Pasific	Darwin, Melbourne, Perth, Sydney
4	Timur Tengah	Jeddah, Riyadh, Dhahran

Untuk penerbangan dalam negeri Garuda Indonesia telah melayani 21 rute penerbangan yaitu :

1. Ampenan
2. Banda Aceh
3. Banjarmasin
4. Balikpapan
5. Batam



6. Biak
7. Denpasar
8. Jakarta
9. Jayapura
10. Manado
11. Medan
12. Padang
13. Palembang
14. Pekanbaru
15. Palangkaraya
16. Semarang
17. Solo
18. Surabaya
19. Timika
20. Makassar
21. Yogyakarta

**b. Unit Strategi Bisnis**

Unit Strategi Bisnis PT. Garuda Indonesia adalah sebagai berikut :

**a. Garuda Indonesia Training Center (GITC)**

Fasilitas dan pelayanan :

1. Certificate of ISO 9001 L 2000 dari TUV – Jerman
2. Flight Simulator of F-28, A-330, DC-9, DC-10, B 747-200, MD-11, B737 300/400.

3. Statis dan mengisyaratkan model skala utuh untuk pesawat terbang badan lebar/luas dan sempit.
4. Pelatihan penggunaan pintu pesawat sempit dan bodi pesawat terbang.
5. Pemeliharaan simulator
6. Pelatihan Prosedur Cocpit
7. Akomodasi untuk pelajar yang tinggal.

b. Cargo Center

Fasilitas dan pelayanan :

1. Closed Circuit television (CCTV) untuk memonitor keamanan kargo via dan kondisi sekitar.
2. X-ray untuk memeriksa keamanan penumpang dan bawasanya dari sesuatu yang membahayakan.
3. IOSA Certification or IATA Operational Safety Audit yaitu standar keamanan pesawat terbang internasional.
4. Carega (Cargo Automation and reservation System Garuda) yaitu suatu sistem yang terintegrasi mengenai pemesanan tiket, penerimaan, keberangkatan, kedatangan, pemasaran dan keuangan.
5. CCS (Cargo Community System)
6. Cargo – COPS (Cargo – Claim Online Process System)

c. Garuda Medical Center (GMC)

Fasilitas dan pelayanan :

1. Certifikat of ISO 9001

2. Aviation Health
3. Medical Check-up
4. General Family health
5. Dental Service
6. ICU
7. Physiotherapy
8. Pharmacy
9. Diagnostic Support Facilities (laboratories, radiology, USG, treadmill, audimetric, spirometri and medical eyes.

d. PT. GMF AeroAsia (GMF)

Sertifikat of approval :

1. Republik of Indonesia, Departemen Perhubungan.
2. Angkatan Udara Indonesia
3. FAA (Federal Aviation Administration), United state of America
4. JAA (Joint Aviation Authority), European
5. CAAS (Civil Aviation Authority of Singapura), Singapura
6. DOA (Departemen of Aviation), Thailand
7. ATO (Air Transportation Office), Philipina
8. CAA (Civil Aviation Authority), Pakistan
9. Cambodian Air Force

Cabang-Cabang pelayanan Garuda Indonesia antara lain :

1. PT. AEROWISATA  
(Travel, Hotel, Transportasi dan pelayanan Makanan)
2. PT. ABACUS DISTRIBUTION SYSTEM

(Sistem pemesanan melalui komputer)

3. PT. GAPURA ANGKASA

4. PT. GMF Aero Asia

(Pemeliharaan pesawat terbang)

5. PT. LSYI (Lufthansa system Indonesia)

(Airlines IT Provider)

**c. Grup Garuda Indonesia**

a. Garuda Maintenance Facility

b. Garuda Sentra Medika

c. Aerowisata

d. Garuda Indonesia – Japan

e. Garuda Indonesia Training center

f. Frequent Flyer

g. Garuda Indonesia Cargo

h. Garuda Indonesia Operation Center

i. Citilink

## BAB V

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 5.1 Kebijakan Pengembangan Karir pada PT. Garuda Indonesia Cabang Makassar

PT. Garuda Indonesia Cabang Makassar melakukan berbagai upaya mengembangkan kemampuan karyawannya melalui program karir. Menurut defenisinya, Karir adalah pekerjaan atau jabatan yang ditangani atau dipegang selama kehidupan kerja seseorang. Dengan demikian karir diukur menggunakan indikator, meliputi masa kerja, pengalaman, kesetiaan, dan pengabdian karyawan.

Bagi karyawan pelaksanaan atau operasional karir yang baik (tepat dan efektif) diperlukan setiap saat, baik itu untuk karyawan baru maupun karyawan yang telah lama bekerja pada PT. Garuda Indonesia Cabang Makassar. Sebenarnya karir bagi karyawan pada PT. Garuda Indonesia Cabang Makassar dimaksudkan untuk dapat memperbaiki, mengembangkan dan menyesuaikan diri dengan kebutuhan-kebutuhan baru atas sikap, tingkah laku, keterampilan dan pengetahuan sesuai dengan tuntutan perubahan. Misalnya perubahan-perubahan teknologi, perubahan-perubahan metode kerja dan sebagainya.

## 5.2 Deskripsi responden

Responden dalam penelitian ini dapat dikategorikan dalam beberapa karakteristik responden, yaitu berdasarkan jenis kelamin, usia, dan tingkat pendidikan yang dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 5.1

Tabel karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, usia, dan tingkat pendidikan

Kategori	Uraian	Jumlah	Presentase
Jenis kelamin	Pria	17	56,66 %
	Wanita	13	43,34%
	<b>Total</b>	30	100%
Usia (Tahun)	22-25	8	26,67 %
	26-35	12	40%
	36-55	10	33,33 %
	<b>Total</b>	30	100%
Tingkat Pendidikan	SMU/ Sederajat	4	13,33 %
	S 1	23	76,67 %
	S 2	3	10%
	<b>Total</b>	30	100%

Sumber : PT. Garuda Indonesia Cabang Makassar

### 1. Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin

Dari tabel di atas dapat diidentifikasi bahwa dari total 30 responden dalam penelitian ini, jumlah responden pria adalah 17 responden atau 56,66 % sedangkan jumlah responden wanita adalah 13 responden atau 43,34 %. Komposisi tersebut menunjukkan bahwa konsumen dalam penelitian ini didominasi oleh pria.

### 2. Karakteristik responden berdasarkan usia

Dari tabel di atas dapat diidentifikasi bahwa komposisi usia responden dalam penelitian ini yaitu usia responden terendah 22 tahun

dan tertinggi 55 tahun. Responden yang berusia 22 - 25 tahun berjumlah 8 orang (26,67%), yang berusia 26 - 35 tahun berjumlah 12 orang (40%), yang berusia 36 - 55 tahun berjumlah 10 orang (33,33%). Dengan demikian, mayoritas konsumen dalam penelitian ini berusia 26 - 35 tahun. Hal ini menunjukkan mayoritas karyawan PT. Garuda Indonesia Cabang Makassar cukup muda.

### **3. Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan**

Dari tabel di atas dapat diidentifikasi bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini adalah memiliki tingkat pendidikan SMU/Sederajat adalah sebanyak 4 responden atau sebesar 13,33%. Responden yang memiliki tingkat pendidikan S1 sebanyak 23 responden atau sebesar 76,67%. Responden yang memiliki tingkat pendidikan S2 sebanyak 3 responden atau sebesar 10%.

### **5.3 Pelaksanaan Pengembangan Karir pada PT. Garuda Indonesia Cabang Makassar**

Ada yang berpendapat bahwa kegiatan pertama dari manajemen personalia adalah kegiatan perekrutan dan penempatan karyawan atau pegawai. Sebenarnya kegiatan manajemen personalia sebelum melakukan kegiatan tersebut adalah analisa jabatan atau ada juga yang menyebutnya "analisa tugas" yaitu sebagai terjemahan dari istilah "job analysis". Kegiatan tersebut menjadi landasan guna penerimaan dan penempatan karyawan atau pegawai.

Perkembangan selanjutnya dari analisis jabatan yang bukan hanya sebagai landasan atau pedoman bagi penerimaan atau penempatan karyawan, tetapi juga dipakai sebagai landasan atau pedoman kegiatan-kegiatan lain dalam manajemen personalia, seperti program karir.

Dalam pengembangan karir, perusahaan berusaha untuk menempatkan karyawan yang betul-betul telah memenuhi syarat-syarat dalam analisa jabatan. Tetapi dalam praktek sulit memenuhi syarat-syarat dalam analisa jabatan/job analysis, artinya ada beberapa syarat yang belum terpenuhi. Untuk itu maka karyawan yang diterima oleh perusahaan, untuk dapat bekerja dengan baik perlu diberikan pendidikan dan latihan untuk menunjang pengembangan karir tersebut.

PT. Garuda Indonesia Cabang Makassar menerapkan program pengembangan karir selama ini dilaksanakan dalam jangka waktu yang telah ditetapkan, berdasarkan analisa jabatan, penilaian kompetensi dan penilaian kinerja. Hal ini dimaksudkan agar penempatan karyawan tersebut pada jabatan yang baru nantinya dapat mengetahui atau menguasai seluk beluk pekerjaan sebaik mungkin sehingga dapat menjalani pekerjaan tersebut sesuai jangka waktu yang telah ditetapkan oleh PT. Garuda Indonesia Cabang Makassar.

Pengembangan karir pada PT. Garuda Indonesia Cabang Makassar dilakukan dengan melihat pada pengangkatan pertama didasarkan atas kemampuan atau kecakapan yang bersangkutan, sedangkan pengembangan selanjutnya didasarkan pada masa kerja, pengalaman, kesetiaan, pengabdian dan syarat-syarat objektif lainnya.



Pengembangan karir tersebut mempunyai nilai bagi PT. Garuda Indonesia Cabang Makassar, karena PT. Garuda Indonesia Cabang Makassar dapat lebih dekat dan lebih mengetahui kemampuan karyawan-karyawan yang berada dibawah koordinasinya sehingga karir tersebut dapat dilaksanakan lebih efektif.

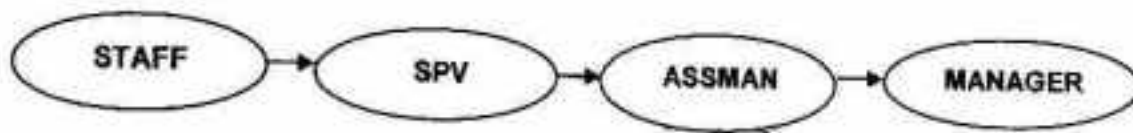
Program pengembangan karir pada PT. Garuda Indonesia Cabang Makassar dimaksudkan untuk dapat memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan dan pengetahuan dari karyawan sesuai dengan keinginan/kehendak dari perusahaan sehingga syarat-syarat dalam analisa jabatan dapat dipenuhi dengan lebih baik.

Setelah penilaian kompetensi dan penilaian kinerja, pada umumnya karyawan yang dapat meningkatkan atau menumbuhkan kemampuan kerja pada dirinya. Dengan peningkatan ini maka diharapkan pekerjaan dapat dilakukan dengan cara efektif dan efisien. Tapi adakalanya peningkatan karyawan tersebut mengharapkan imbal balik berupa peningkatan jabatan untuk melaksanakan suatu pekerjaan. Pada kondisi tersebut maka oleh PT. Garuda Indonesia Cabang Makassar merasa perlu melakukan karir terhadap karyawan tersebut, sebab kalau tidak maka hal ini dapat menimbulkan turunnya semangat kerja dan kegairahan kerja, bahkan dapat pula menyebabkan pindahnya karyawan tersebut ke perusahaan lain.

Untuk dapat melaksanakan pengembangan karir dengan baik, sudah tentu diperlukan syarat-syarat yaitu antara lain harus ada lowongan pada jabatan tersebut. Di samping itu dalam pengembangan karir PT.

Garuda Indonesia Cabang Makassar selalu berlandaskan pada analisa jabatan. Pada umumnya karir juga diikuti dengan peningkatan income serta fasilitas lainnya. Tetapi karir itu sendiri sebenarnya mempunyai nilai, karena jenjang karir adalah sebagai bukti pengakuan antara lain terhadap prestasinya.

Secara umum jalur pengembangan karir pada PT. Garuda Indonesia Cabang Makassar dapat digambarkan sebagai berikut :



Ket :

1. STAFF : Karyawan
2. SPV : Supervisor
3. ASSMAN : Assistant Manager
4. Manager : Manajer

Secara umum dapat digambarkan bahwa tingkatan-tingkatan mulai dari staff menuju ke jabatan supervisor kemudian jabatan asisten manager dan manager dapat dilalui apabila seseorang karyawan memenuhi standar dan kualifikasi untuk menempati posisi setingkat dari sebelumnya. Dapat dicontohkan apabila seseorang karyawan akan menduduki posisi supervisor maka karyawan tersebut harus mempunyai kemampuan dalam mensupervisi staff. Untuk itu manajemen dapat mempertimbangkan promosi karyawan tersebut.

#### 5.4 Tanggapan responden terhadap pengembangan karir pada PT. Garuda Indonesia Cabang Makassar

Pengembangan karir mempunyai arti penting bagi PT. Garuda Indonesia Cabang Makassar, sebab dengan pengembangan karir bagi karyawan berarti kestabilan perusahaan dan moral karyawan dapat lebih terjamin hal ini diakibatkan meningkatnya kinerja karyawan tersebut. Untuk lebih jelasnya mengenai pengembangan karir pada PT. Garuda Indonesia Cabang Makassar, berikut dikemukakan tanggapan responden mengenai pengembangan karir pada PT. Garuda Indonesia Cabang Makassar dengan menggunakan indikator sebagai berikut :

##### a. Masa Kerja

Tabel 5.2

Tanggapan responden mengenai pertimbangan terhadap masa kerja karyawan dalam karir.

No.	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Prosentase	Skor
1	Sangat dipertimbangkan	13	44	5
2	Dipertimbangkan	8	26	4
3	Kadang-kadang dipertimbangkan	7	23	3
4	Hampir tidak dipertimbangkan	2	7	2
5	Tidak dipertimbangkan	0	0	1
	Jumlah	30	100	

Sumber : Hasil olahan kuesioner, tahun 2008

Berdasarkan tabel di atas, maka dapat diketahui bahwa dalam pengembangan karir pada PT. Garuda Indonesia Cabang Makassar, masa kerja karyawan sangat dipertimbangkan sebanyak 13 responden atau 44%, dipertimbangkan sebanyak 8 responden atau 26%, kadang-

kadang dipertimbangkan sebanyak 7 responden atau 23% dan hampir tidak dipertimbangkan sebanyak 2 responden atau 7%. Sehingga dapat dikatakan bahwa masa kerja pada PT. Garuda Indonesia Cabang Makassar sangat dipertimbangkan dalam karir seorang karyawan.

**b. Pengalaman**

Untuk mengetahui penerapan pengalaman dalam karir pada PT. Garuda Indonesia Cabang Makassar dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 5.3**

**Tanggapan responden mengenai pertimbangan terhadap pengalaman kerja karyawan dalam karir.**

No.	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Prosentase	Skor
1	Sangat dipertimbangkan	10	33	5
2	Dipertimbangkan	12	40	4
3	Kadang-kadang dipertimbangkan	5	17	3
4	Hampir tidak dipertimbangkan	3	10	2
5	Tidak dipertimbangkan	0	0	1
	Jumlah	30	100	

*Sumber : Hasil olahan kuesioner, tahun 2008*

Dari tabel tersebut, dapat diketahui bahwa pengalaman kerja yang dimiliki seorang karyawan sangat dipertimbangkan sebanyak 10 responden atau 33%, dipertimbangkan sebanyak 12 responden atau 40%, dan kadang-kadang dipertimbangkan sebanyak 5 responden atau 17%, serta hampir tidak dipertimbangkan sebanyak 3 responden atau 10 %. Sehingga nampak bahwa pengalaman kerja pada PT. Garuda Indonesia Cabang Makassar dipertimbangkan dalam pengembangan karir karyawan.

### c. Kesetiaan

Pada umumnya yang dimaksud dengan kesetiaan adalah tekad dan kesanggupan untuk melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab. Untuk mengetahui penerapan aspek tersebut dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 5.4**  
Tanggapan responden mengenai pertimbangan terhadap kesetiaan karyawan dalam karir.

No.	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Prosentase	Skor
1	Sangat dipertimbangkan	16	53	5
2	Dipertimbangkan	8	27	4
3	Kadang-kadang dipertimbangkan	6	20	3
4	Hampir tidak dipertimbangkan	0	0	2
5	Tidak dipertimbangkan	0	0	1
	Jumlah	30	100	

Sumber : Hasil olahan kuesioner, tahun 2008

Berdasarkan data pada tabel di atas, dapat diketahui bahwa kesetiaan karyawan sangat dipertimbangkan sebanyak 16 responden atau 53%, dipertimbangkan sebanyak 8 responden atau 27%, dan kadang-kadang dipertimbangkan sebanyak 6 responden atau 20%. Sehingga dapat dikatakan bahwa kesetiaan pada PT. Garuda Indonesia Cabang Makassar sangat dipertimbangkan dalam karir karyawan.

### d. Kemampuan

Untuk mendukung pengembangan karir para karyawan, aspek ini harus dipertimbangkan dalam pengangkatan ataupun penempatan

seseorang karyawan. Untuk mengetahui penerapan hal tersebut pada PT. Garuda Indonesia Cabang Makassar dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 5.5**  
Tanggapan responden mengenai pertimbangan terhadap kemampuan karyawan dalam karir.

N o.	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Prosentase	Skor
1	Sangat dipertimbangkan	14	47	5
2	Dipertimbangkan	9	30	4
3	Kadang-kadang dipertimbangkan	7	23	3
4	Hampir tidak dipertimbangkan	0	0	2
5	Tidak dipertimbangkan	0	0	1
	Jumlah	30	100	

Sumber : Hasil olahan kuesioner tahun 20008

Berdasarkan data pada tabel di atas, dapat diketahui bahwa dalam pengembangan karir seseorang pada PT Garuda Indonesia Cabang Makassar pertimbangan terhadap kemampuan sangat dipertimbangkan sebanyak 14 responden atau 47%, dipertimbangkan sebanyak 9 responden atau 30%, dan kadang-kadang dipertimbangkan sebanyak 7 responden atau 23%. Sehingga dapat dikatakan bahwa kemampuan pada PT. Garuda Indonesia Cabang Makassar sangat dipertimbangkan dalam karir karyawan. Dengan adanya acuan terhadap kemampuan yang dimiliki oleh para karyawan dalam karirnya diharapkan dapat mempengaruhi kinerja karyawan yang bersangkutan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan yang diembankan kepadanya.

Dengan adanya penghargaan terhadap masa kerja, pengalaman, kesetiaan (loyalitas), dan kemampuan yang dimiliki oleh para karyawan pada PT. Garuda Indonesia Cabang Makassar dalam penerapan sistem karir, tentunya mempunyai kelebihan tersendiri dibandingkan dengan perusahaan lain. Untuk mengetahui tingkat pengembangan karir pada PT. Garuda Indonesia Cabang Makassar berdasarkan pembahasan pada beberapa indikator di atas, hasil analisisnya dapat dikemukakan sebagai berikut :

**Tabel 5.6**  
**Analisis indikator-indikator pengembangan karir PT. Garuda Indonesia**  
**Cabang Makassar.**

No	Indikator	Jumlah Jawaban	Total Skor
1	Masa Kerja (Tabel 1)		
	A	13 x 5	65
	B	8 x 4	32
	C	7 x 3	21
	D	2 x 2	3
	E	0 x 1	0
2	Pengalaman (tabel 2)		
	A	10x 5	50
	B	12x 4	48
	C	5 x 3	15
	D	3 x 2	6
	E	0 x 1	0
3	Kesetiaan (tabel 3)		
	A	16 x 5	80
	B	8 x 4	32
	C	6 x 3	18
	D	0 x 2	0
	E	0 x 1	0
4	Kemampuan (tabel 4)		
	A	14 x 5	70
	B	9 x 4	36
	C	7 x 3	21
	D	0 x 2	0
	E	0 x 1	0

Sumber : Hasil Olahan Kuisisioner, tahun 2008

Keterangan :

- A = Sangat dipertimbangkan
- B = Dipertimbangkan
- C = Kadang-kadang dipertimbangkan
- D = Hampir tidak dipertimbangkan
- E = Tidak dipertimbangkan

Berdasarkan data pada tabel di atas, maka dapat diketahui indikator karir yang paling dominan adalah kesetiaan sebesar 130, sedangkan jumlah skor untuk karir (X) adalah 497, sedangkan prosentase total skor pengembangan karir untuk seluruh responden pada PT. Garuda Indonesia Cabang Makassar diperoleh dengan perhitungan sebagai berikut :

$$\text{Prosentase} = \frac{497}{(5 \times 4) 30} = 83\%$$

Prosentase nilai tersebut selanjutnya dihubungkan dengan tabel pedoman interpretase berikut di bawah ini :

Tabel 5.8

Pedoman interpretasi pengembangan karir PT. Garuda Indonesia Cabang Makassar.

Interval Prosentase (%)	Nilai
00,0 — 20,0	Tidak baik
20,1 — 40,0	Kurang baik
40,1 — 60,0	Cukup baik
60,1 — 80,0	Baik
80,1 — 100,0	Sangat baik

Sumber : Hasil Olahan Kuisisioner, tahun 2008

Setelah data di analisis secara kuantitatif, ternyata diperoleh rata-rata prosentase pengembangan karir adalah 83% dan setelah



dihubungkan dengan tabel pedoman interpretasi angka tersebut berada pada interval prosentase 80,1 — 100,0 yang berarti sangat baik.

Adapun prosentase karir pengembangan per individu karyawan PT. Garuda Indonesia Cabang Makassar berdasarkan indikator-indikator karir dapat dikemukakan yaitu dari 30 responden didapat prosentase tertinggi sebesar 85 % . Sedangkan nilai prosentase terendah yaitu 81 %.

### **5.5 Kinerja Karyawan PT. Garuda Indonesia Cabang Makassar**

Sebagaimana diketahui bahwa salah satu faktor penentu untuk mencapai tujuan dalam suatu perusahaan adalah menyangkut segi orang-orang yang menangani aktivitas perusahaan dalam mencapai tujuan tersebut. Masalah karyawan dalam suatu perusahaan tidak boleh diabaikan, sebab apabila suatu perusahaan tidak memperhatikan hal ini, maka dapat terjadi bahwa karyawan dalam perusahaan itu tidak akan menunjukkan kinerjanya dengan baik, sehingga dapat dikatakan bahwa masalah karyawan atau personalia sangat berperan dalam pencapaian tujuan guna meningkatkan kontinuitas atas kelangsungan hidup suatu perusahaan pada periode tertentu.

Dari hasil penelitian pada PT. Garuda Indonesia Cabang Makassar dapat diketahui kinerja karyawan setelah penerapan karir. Secara garis besar peningkatan kinerja tersebut dapat disimpulkan dalam 6 (enam) penilaian kinerja yang diperoleh dari 30 (tiga puluh) jumlah sampel yang dipilih yang telah menjalani program karir pada PT. Garuda Indonesia Cabang Makassar.

Untuk lebih jelasnya, peningkatan kinerja karyawan tersebut dapat dilihat pada panduan penilaian kinerja (*performance appraisal*) setelah penerapan karir pada PT. Garuda Indonesia Cabang Makassar sebagai berikut.

### PENILAIAN KOMPETENSI

Nama Karyawan	:	Perusahaan	:	PT. Garuda Indonesia
NIK	:	Dept/bagian/Seksi	:	
Posisi / Jabatan	:	Nama & Jabatan	:	
		Alasan	:	

### Periode Penilaian

No	KOMPETENSI	PENILAIAN					CATATAN
		1	2	3	4	5	
1	Motivasi Kerja Ibadah (MKI) : melakukan pekerjaan sebagai salah satu bentuk ibadah dengan melaksanakannya secara bertanggung jawab sesuai norma dan peraturan perusahaan.						
2	Customer Service Orientation (CSO) : kemampuan untuk melayani pelanggan agar terpenuhi kebutuhannya						
3	Relationship Building (RB) : merupakan kemampuan untuk membina atau menjaga hubungan/jaring ( <i>network</i> ) dengan orang-orang maupun lembaga/organisasi yang akan diperlukan dan atau bermanfaat dalam upaya mencapai sasaran perusahaan maupun dalam memenangkan persaingan.						
4	Team Work (TW) : kemampuan untuk bekerjasama dan menjadi bagian dalam kelompok.						
5	Achievement Orientation (ACH) : keinginan dan kemampuan untuk bekerja secara baik dan mencapai standar yang tinggi dengan memperhatikan perbaikan hasil yang berkelanjutan.						



6	Problem Solving & Decision Making (PSDM) : kemampuan menganalisis dan memilah masalah/situasi/peristiwa secara sistematis menggunakan informasi dan pendekatan yang tepat untuk mengambil keputusan secara tepat dalam menyelesaikan masalah.						
---	---	--	--	--	--	--	--

Sumber : PT.Garuda Indonesia

**Tabel 5.8**  
**Pedoman penilaian kinerja karyawan PT.Garuda Indonesia Cabang Makassar**

Keterangan :		Penilaian kinerja	
1	Motivasi Kerja Ibadah (MKI)	Istimewa	91 — 100
2	<i>Costumer Service Orientation (CSO).</i>	Baik Sekali	81 — 90
3	<i>Relationship Building (RB)</i>	Baik	71 — 80
4	<i>Team Work (TW)</i>	Cukup	61 — 70
5	<i>Achievement Orientation (ACH)</i>	Kurang	51 — 60
6	<i>Problem Solving dan Decision Making (PSDM)</i>		

Berdasarkan data yang telah diolah menunjukkan bahwa secara keseluruhan karyawan yang telah mengikuti program pengembangan karir pada PT. Garuda Indonesia Cabang Makassar mengalami peningkatan kinerja. Hal ini dapat dijelaskan pada kinerja karyawan pada bagian 1 yakni Motivasi Kerja Ibadah (MKI) nilai kinerjanya adalah rata-rata sebesar 85,5%, pada bagian 2 yakni *Costumer Service Orientation (CSO)* nilai kinerjanya adalah rata-rata sebesar 92,6%, pada bagian 3 yaitu *Relationship Building* nilai kinerjanya adalah rata-rata sebesar 91,3%, pada bagian 4 yakni *Team Work (TW)* nilai kinerjanya adalah rata-rata sebesar 94,6%, pada bagian 5 yakni *Achievement Orientation (ACH)* nilai

kinerjanya adalah rata-rata sebesar 90%, dan terakhir pada bagian 6 yakni *Problem Solving* dan *Decision Making* (PSDM) nilai kinerjanya adalah rata-rata sebesar 91,3%.

Disamping itu, dapat pula diketahui bahwa indikator kinerja yang paling dominan adalah *Team Work* yakni sebesar 94 % dan tabel karyawan yang telah mengikuti program karir pada PT. Garuda Indonesia Cabang Makassar menunjukkan peningkatan kinerja yang apabila dihubungkan dengan pedoman interpretasi penilaian kinerja (*performance appraisal*) berada pada nilai 81 — 90, yang berarti baik sekali dan 91— 100 yang berarti istimewa.

## 5.6 Analisis Regresi Linier

Sesuai dengan tujuan penulisan dan hipotesis yang diajukan, maka analisa regresi digunakan untuk melihat apakah ada hubungan atau pengaruh antara karir terhadap peningkatan kinerja karyawan pada PT. Garuda Indonesia Cabang Makassar.

Untuk lebih jelasnya, hubungan antara pengembangan karir dan kinerja karyawan pada PT. Garuda Indonesia Cabang Makassar, maka dapat dikemukakan sebagai berikut.

Pengembangan karir (X) mempunyai skor minimum 81 dan maksimum 85 dengan rata-rata 83,00 sedangkan nilai minimum kinerja sebesar 530 dan maksimum 565 dengan rata-rata 545,5.

Untuk menghitung regresi linear sederhana dipergunakan rumus sebagai berikut :

$$Y = a + bX$$

Ket :

- Y = Kinerja yang dicapai (performance Appraisal)  
 X = Pengembangan karir

Sebelum menyusun persamaan regresi sederhana maka masing-masing variabel a dan b harus ditentukan terlebih dahulu dengan menggunakan persamaan berikut :

$$b = \frac{N(\Sigma XY) - (\Sigma X)(\Sigma Y)}{n\Sigma X^2 - (\Sigma X)^2}$$

$$b = \frac{17.811.000 - 17.805.120}{1.189.320 - 1.183.744}$$

$$b = \frac{5.880}{5.576}$$

$$b = 1.05$$

Selanjutnya variabel a dapat ditentukan melalui persamaan di bawah ini :

$$a = \frac{(\Sigma Y)(\Sigma X^2) - (\Sigma X)(\Sigma XY)}{n\Sigma X^2 - (\Sigma X)^2}$$

$$a = \frac{648.774.060 - 645.945.600}{1.189.320 - 1.183.744}$$

$$a = \frac{2.828.460}{5.576}$$

$$a = 507,26$$

Setelah mengetahui nilai dari masing-masing variabel a dan b, maka diperoleh persamaan Regresi Linier Sederhana

$$Y = 507,26 + 1,05X$$

Tanpa adanya variabel persepsi terhadap pengembangan karir, maka nilai kinerja adalah 507,26 (dari angka maksimum 600). Sementara itu, dengan adanya variabel pengembangan karir, setiap peningkatan 1 skala pada pengembangan karir menghasilkan kenaikan 1,05 pada penilaian kinerja.

Antara nilai pengembangan karir dengan nilai kinerja karyawan PT. Garuda Indonesia Cabang Makassar pada tahun 2008 dapat dihitung korelasinya dengan menggunakan rumus :

$$r = \frac{n\sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{(n\sum X^2 - (\sum X)^2)(n\sum Y^2 - (\sum Y)^2)}}$$

$$r = \frac{17.811.000 - 17.805.120}{\sqrt{5.576 \times 86.025}}$$

$$r = \frac{5.880}{\sqrt{479.675.400}}$$

$$r = \frac{5.880}{219014,93}$$

$$r = 0,0255$$

$$R^2 = 0,00065$$

Perubahan atau variasi nilai penilaian kinerja, dapat dijelaskan sebesar 65 % oleh nilai pengembangan karir. Selebihnya 35 % dari variasi, dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak menjadi variabel penelitian

Berdasarkan pembahasan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa dengan melakukan pengembangan karir terhadap karyawan PT. Garuda Indonesia Cabang Makassar dapat meningkatkan kinerja karyawan.

## BAB VI

### PENUTUP

#### 6.1 Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan hasil penelitian, maka dikemukakan kesimpulan sebagai berikut :

1. Berdasarkan hasil pembahasan penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa dalam lingkup PT.Garuda Indonesia fungsi pengembangan karir terhadap karyawan terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini terlihat dari signifikansi variabel pengembangan karir yang apabila terjadi peningkatan 1 skala pada pengembangan karir maka akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 1,786.
2. Bahwa perubahan atau variasi nilai penilaian kinerja, dapat dijelaskan sebesar 65 % oleh nilai pengembangan karir. Selebihnya 35% dari variasi, dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak menjadi variabel penelitian.
3. Pengembangan karir adalah suatu kegiatan yang mutlak untuk dilakukan diseluruh bagian dan aktivitas PT. Garuda Indonesia Cabang Makassar serta lingkungan manajemen. Khususnya dalam menciptakan suatu sistem pengembangan karyawan yang baik, khusus pada PT. Garuda Indonesia Cabang Makassar telah dilakukan berdasarkan prosedur kerja yang telah ditetapkan.



## 6.2 Saran

Dari hasil penelitian, dapat dikemukakan beberapa saran sebagai berikut :

1. Sistem karir yang dilakukan oleh PT. Garuda Indonesia Cabang Makassar dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan hendaknya tetap dipertahankan dan tingkatkan kualitas penerapannya dari waktu ke waktu demi menjawab tantangan dalam dunia usaha.
2. Perlunya perhatian terhadap faktor-faktor lain yang mendukung peningkatan kerja karyawan PT.Garuda Indonesia misalnya kompensasi, kesehatan,keselamatan serta pendidikan dan pelatihan agar karyawan dapat termotivasi untuk meningkatkan kinerja.
3. Hasil penelitian ini diharapkan dapat mendorong pengembangan penelitian mendatang terhadap pengembangan karir.Penelitian mendatang diharapkan dapat memperbaiki keterbatasan-keterbatasan penelitian ini dengan mempertimbangkan untuk memperluas model dengan menggunakan variabel lain, dan mengidentifikasi variabel yang paling dominan. Penelitian berikutnya juga perlu menambah literatur penelitian yang lebih baik secara teori dan empiris untuk memperoleh pemahaman yang lebih baik.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ali, Muhammad. 1997. **Kamus bahasa Indonesia Modern**. Pustaka. Jakarta.
- Domi C. Matutina, Drs, 1992. **Manajemen Personalia**. Rineka Cipta. Jakarta.
- Gomes, Cardoso F. 1995. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Andi. Yogyakarta.
- Gottfredson, Gary D., Holland, J.L. 1991 **The Position Classification Inventory**. Psychological Assessment Resources, Inc, Florida, USA.
- Gibson, James L, John AL, Ivancevich and James H. Donnelly. 1998. **Organization**, 4 th Edition. Business Publication. Inc.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2005. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Bumi Aksara. Jakarta.
- Handoko, Hani T. 2000. **Manajemen Personalia dan Manajemen Sumber Daya Manusia**. BPFE. Yogyakarta.
- Iskandar. 2007. **Effect of career anchor and career development system on civil servants' job satisfaction and performance of public service in local government of Kutai Kartanegara East Kalimantan**. Universitas Airlangga Surabaya.
- Jucius, Michel J. 1993. **Improving Business Result**, Mc Graw Hill.
- .....Jurnal Manajemen, Manajemen Sumber Daya Manusia, Kepemimpinan, Karakteristik Pekerjaan, job characteristics, kepuasan kerja, Job Satisfaction. <http://jurnal-sdm.blogspot.com/2009/03/pengaruh-program-pengembangan-karir-dan.html> (diakses 5 April 2009 )
- Martoyo, Susilo. 2000. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. BPFE. Yogyakarta.
- Malthis, Robert and Jackson, John. 2002. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Salemba Empat Jakarta.

- Notoadmojo, Soekidjo. 2003. **Pengembangan Sumber Daya Manusia**. Rineka Cipta. Bandung.
- Plippo, Edwin B. 1999. **Personnel Management**, Sixth Edition, New York : Prentice Hall Of India.
- Panggabean Mutiara J. 2004. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Prabu, Anwar. 2004. **Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan**. Rengasdakarya. Bandung.
- [Satya 2002] Satya, Wiharja.H, 2002, Pelaksanaan Sistem Karier Dan Sistem Prestasi Kerja Untuk Meningkatkan Motivasi Kerja Karyawan Pada PT."ABC" Di Makassar  
Fakultas Ekonomi-Program Ekstensi Universitas Hasanuddin:
- Simamora, Henry. 2004. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. STIE YKPN. Yogyakarta.
- Sugiyono. 2008. **Statistika Untuk Penelitian**. Alfabeta. Bandung.
- ..... **Sejarah PT. Garuda Indonesia**. [www.balier.info/menu-garuda/garuda](http://www.balier.info/menu-garuda/garuda). (diakses 8 Maret 2009)
- Yoder, Dale. 1991. **Personnel Management and Industrial Relation**. Sixth Edition, New Delhi : Prentice Hall Of India

- Notoadmojo, Soekidjo. 2003. **Pengembangan Sumber Daya Manusia**. Rineka Cipta. Bandung.
- Pliippo, Edwin B. 1999. **Personnel Management**, Sixth Edition, New York : Prentice Hall Of India.
- Panggabean Mutiara J. 2004. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Prabu, Anwar. 2004. **Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan**. Rengasdakarya. Bandung.
- [Satya 2002] Satya, Wiharja.H, 2002, Pelaksanaan Sistem Karier Dan Sistem Prestasi Kerja Untuk Meningkatkan Motivasi Kerja Karyawan Pada PT."ABC" Di Makassar  
Fakultas Ekonomi-Program Ekstensi Universitas Hasanuddin:
- Simamora, Henry. 2004. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. STIE YKPN. Yogyakarta.
- Sugiyono. 2008. **Statistika Untuk Penelitian**. Alfabeta. Bandung.
- ..... **Sejarah PT. Garuda Indonesia**. [www.balier.info/menu-garuda/garuda](http://www.balier.info/menu-garuda/garuda). (diakses 8 Maret 2009)
- Yoder, Dale. 1991. **Personnel Management and Industrial Relation**. Sixth Edition, New Delhi : Prentice Hall Of India

**Lampiran 1**  
**Nilai total kuisisioner pengembangan karir perindividu karyawan PT.Garuda**  
**Indonesia Cabang Makassar**

No	Nama Karyawan	Prosentase Nilai Karir
1	A	40
2	B	40
3	C	40
4	D	37
5	E	37
6	F	37
7	G	37
8	H	37
9	I	36
10	J	36
11	K	36
12	L	36
13	M	36
14	N	30
15	O	36
16	P	37
17	Q	37
18	R	36
19	S	36
20	T	30
21	U	37
22	V	37
23	W	37
24	X	36
25	Y	34
26	Z	30
27	AB	40
28	AC	36
29	AD	37
30	AE	37

*Sumber : Hasil Olahan kuisisioner (2008)*

**Lampiran 2**  
**Rekapitulasi penilaian kinerja karyawan PT.Garuda Indonesia Cabang**  
**Makassar**

No	Nama Karyawan	Pengelolaan Proses ( Kompetensi )						Total penilaian	Nilai Maksimum	%
		1	2	3	4	5	6			
1	A	95	95	95	95	90	95	585	600	94
2	B	80	95	95	95	90	95	550	600	92
3	C	85	95	95	95	90	95	555	600	92.5
4	D	90	95	95	95	90	95	580	600	93
5	E	75	95	90	95	90	90	535	600	89
6	F	90	95	90	95	90	90	550	600	92
7	G	85	95	90	95	90	90	545	600	91
8	H	90	95	90	95	90	90	550	600	92
9	I	90	90	90	95	90	90	545	600	91
10	J	80	90	90	95	90	90	535	600	89
11	K	90	90	90	95	90	90	545	600	91
12	L	80	90	90	95	90	90	535	600	89
13	M	90	90	90	95	90	90	545	600	91
14	N	80	90	90	95	90	90	535	600	89
15	O	90	90	90	90	90	90	540	600	90
16	P	80	90	90	90	90	90	530	600	88
17	Q	95	95	95	95	90	95	565	600	94
18	R	90	95	95	95	90	95	580	600	93
19	S	90	95	95	95	90	95	580	600	93
20	T	75	95	95	95	90	95	545	600	91
21	U	70	95	90	95	90	95	530	600	88
22	V	90	95	90	95	90	95	550	600	92
23	W	80	95	90	95	90	95	540	600	90
24	X	90	95	90	95	90	95	550	600	92
25	Y	90	90	90	95	90	95	545	600	91
26	Z	85	90	90	95	90	95	540	600	90
27	AB	85	90	90	95	90	95	540	600	90
28	AC	90	90	90	95	90	95	545	600	91
29	AD	75	90	90	95	90	95	530	600	88
30	AE	90	90	90	95	90	95	545	600	91
<b>N=30</b>	<b>Rata-Rata</b>	<b>85.5</b>	<b>92.6</b>	<b>91.3</b>	<b>94.6</b>	<b>90</b>	<b>91.3</b>	<b>545.3</b>		

Sumber : PT. Garuda Indonesia Cabang Makassar (diolah)

Lampiran 3  
Tabel Penolong Analisis Regresi Linear Sederhana

N	Pengembangan Karir (X)	Kinerja (Y)	X <sup>2</sup>	Y <sup>2</sup>	XY
1	40	565			
2	40	550	1600	319225	22600
3	40	555	1600	302500	22000
4	37	560	1600	308025	22200
5	37	535	1369	313600	20720
6	37	550	1369	286225	19795
7	37	545	1369	302500	20350
8	37	550	1369	297025	20165
9	36	545	1296	302500	20350
10	36	535	1296	297025	19620
11	36	545	1296	286225	19260
12	36	535	1296	297025	19620
13	36	545	1296	286225	19260
14	30	535	900	297025	19620
15	36	540	1296	286225	16050
16	37	530	1369	291600	19440
17	37	565	1369	280900	19610
18	36	560	1296	319225	20905
19	36	560	1296	313600	20160
20	30	545	900	313600	20160
21	37	530	1369	297025	16350
22	37	530	1369	280900	19610
23	37	550	1369	302500	20350
24	37	540	1369	291600	19980
25	36	550	1296	302500	19800
26	34	545	1156	297025	18530
27	30	540	900	291600	16200
28	40	540	1600	291600	21600
29	36	545	1296	297025	19620
30	37	530	1369	280900	19610
30	37	545	1369	297025	20165
<b>N=30</b>	<b><math>\Sigma X = 1.088</math></b>	<b><math>\Sigma Y = 16.365</math></b>	<b><math>\Sigma X^2 = 39.644</math></b>	<b><math>\Sigma Y^2 = 8.929.975</math></b>	<b><math>\Sigma XY = 593.700</math></b>