

**PENGARUH PENGALAMAN KERJA, PENDIDIKAN DAN PELATIHAN
TERHADAP PENGEMBANGAN KARIR DI PT. PLN (PERSERO)
DISTRIBUSI BALI**

**Ni Nyoman Witya Candra¹
I Komang Ardana²**

^{1,2}Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Bali, Indonesia
e-mail: witya.candra@yahoo.com

ABSTRAK

Pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Agar pengembangan karir karyawan meningkat, perusahaan perlu memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhinya. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh pengalaman kerja, pendidikan dan pelatihan terhadap pengembangan karir. Penelitian ini dilakukan di PT. PLN (Persero) Distribusi Bali. Jumlah sampel sebanyak 64 orang dengan menggunakan metode *stratified random sampling*. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara dan kuisioner. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda. Hasil analisis menemukan bahwa pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir. Pendidikan dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir. Untuk meningkatkan pengembangan karir maka perusahaan perlu memperhatikan pengalaman kerja para karyawan agar karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan dengan lancar. Perusahaan juga harus memperhatikan dan meningkatkan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan agar karyawan memiliki kemampuan dan wawasan yang lebih baik mengenai bidang yang mereka tekuni.

Kata kunci: pengalaman kerja, pendidikan dan pelatihan, pengembangan karir

ABSTRACT

Career development is a process of improving the ability of individual work achieved in order to achieve the desired career. In order to increase employees' career development, companies need to consider the factors that influence it. The purpose of this study was to determine the effect of work experience, education and training to career development. This research was conducted at PT. PLN (Persero) Distribution Bali. Total sample 64 people using stratified random sampling method. Data collected through observation, interviews and questionnaires. The analysis technique used is multiple linear regression analysis. The analysis finds that work experience positive and significant effect on the career development. Education and training positive and significant impact on career development. To enhance the career development of the company needs to pay attention to the experience of employees so that employees are able to complete the work presented smoothly. The company also must pay attention to and improve the implementation of education and training so that employees have the ability and a better insight about the field they pursue.

Keywords: work experience, education and training, career development

PENDAHULUAN

Setiap perusahaan dituntut untuk terus meningkatkan kualitas sumber daya manusianya. Sumber daya manusia yang berkualitas adalah sumber daya manusia yang memiliki keterampilan, kemampuan, pengetahuan dan sikap yang baik dalam bekerja. Peningkatan kualitas sumber daya manusia dapat dicapai dengan cara memaksimalkan efektivitas dan efisiensi perusahaan yang bisa ditempuh melalui pengembangan karir karyawan.

Karir merupakan pola dari pekerjaan dan sangat berhubungan dengan pengalaman (posisi, wewenang, keputusan dan interpretasi subyektif atas pekerjaan) dan aktivitas selama masa kerja individu (Rivai, 2011:262). Setiap sumber daya manusia yang bekerja pada suatu organisasi atau perusahaan pasti menginginkan peningkatan dalam karirnya. Pengembangan karir sangat penting bagi karyawan dan perusahaan, karena ada interaksi antara perusahaan dan perkembangan perusahaan itu sendiri melalui karir karyawan (Armstrong, 2001). Menurut Sutrisno (2009:160), karir akan mendukung efektifitas individu dan organisasi dalam mencapai tujuan. Penelitian yang dilakukan oleh Zhao dan Zhou (2008) menyatakan bahwa kemajuan karir dalam organisasi dilihat dari pencapaian karir saat ini. Caroline & Susan (2014) menyatakan bahwa seorang pimpinan yang mengharapkan pencapaian kinerja maksimal di dalam suatu organisasi harus memperhatikan faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja pegawainya, salah satunya adalah pengembangan karir. Pengaruh pengembangan karir berimbas pada arah karir dalam diri (Crowley, *et al.*, 2012).

Pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan (Rivai, 2011:274). (Khan, A. Sami *et al.*, 2015) menyatakan bahwa pengembangan karir karyawan memainkan peran penting dalam memperkaya komponen modal manusia suatu perusahaan. Nise (2009), pengembangan karir dilakukan untuk mensejahterakan dan memajukan kemampuan karyawan karena karyawan merupakan aset bagi perusahaan. Pareek dan Rao (2012) berpendapat bahwa pengembangan karir karyawan harus dilihat sebagai investasi bukan biaya dan bahwa kinerja yang buruk dan komitmen yang rendah merupakan suatu biaya dalam organisasi. Pengembangan karir mempunyai manfaat karir jangka panjang yang membantu pegawai untuk bertanggung jawab lebih besar di waktu yang akan datang (Harlie, 2010).

Jessica dan Ronald (2011) menyatakan bahwa dukungan pengembangan karir yang fleksibel dalam desain pekerjaan dan fleksibel dalam perencanaan pengembangan karir muncul sebagai strategi pengembangan karir positif yang akan mempengaruhi persepsi karyawan terhadap kehidupan kualitas kerja. Menurut Siagian (2008:206), untuk mengetahui pola karir yang terbuka bagi karyawan salah satunya dengan memahami perencanaan karir karyawan tersebut. Perencanaan karir adalah proses yang dilalui oleh seorang karyawan untuk memilih sasaran karir dan jalur untuk mencapai ke sasaran karir tersebut (Handoko, 2002:123). Perencanaan karir setiap karyawan itu berbeda-beda, tergantung dari pemahaman diri mereka sendiri, kepentingan pribadi, nilai-nilai,

peran dan tanggung jawab profesional untuk mencapai kesuksesan suatu karirnya (Tsei, *et al.*, 2012).

Tohardi (2002:281) menjelaskan bahwa ada lima faktor yang akan mempengaruhi mulus tidaknya karir seorang karyawan atau pekerja. Untuk itulah kelima faktor tersebut harus dikelola oleh karyawan dengan baik, bila karyawan yang bersangkutan ingin meraih karir yang lebih tinggi, faktor tersebut yaitu sikap atasan, rekan sekerja dan bawahan, pengalaman, pendidikan, prestasi dan faktor nasib. A. Sihotang (2007:213) juga mengatakan bahwa faktor yang mempengaruhi pengembangan karir seorang karyawan yaitu pengalaman kerja.

Pengalaman merupakan suatu proses pembelajaran dan penambahan perkembangan potensi bertingkah laku baik dari pendidikan formal maupun non formal atau bisa diartikan sebagai suatu proses yang membawa seseorang kepada suatu pola tingkah laku yang lebih baik (Zainullah, dkk. 2013). Butcher and Milton (2008) menyatakan bahwa pengalaman merupakan aset untuk mencapai suatu karir yang lebih baik. Menurut Nitisemito (dalam Rofi, 2012), pengalaman kerja adalah sesuatu atau kemampuan yang dimiliki oleh para karyawan dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Pengalaman kerja dijadikan sebagai salah satu komponen penting untuk mengembangkan karir karyawan di suatu perusahaan (Oertle and Trach, 2007). Martoyo (2007:46) menyatakan bahwa suatu organisasi atau perusahaan akan cenderung memilih pelamar yang sudah berpengalaman karena dipandang lebih mampu dalam melaksanakan tugas.

Pendidikan dan pelatihan (diklat) sesungguhnya tidak sama, walaupun banyak persamaannya yaitu keduanya berhubungan erat dengan pemberian bantuan kepada karyawan agar karyawan tersebut dapat berkembang ke tingkat kecerdasan, pengetahuan dan kemampuan yang lebih tinggi (Hasibuan, 2001:83). Gorda (2004:121) menyatakan bahwa pendidikan dan pelatihan sebagai suatu proses kegiatan dari suatu perusahaan untuk memperbaiki dan mengembangkan sikap dan perilaku keterampilan dan pengetahuan serta kecerdasan sesuai dengan keinginan dari perusahaan yang bersangkutan. Menurut Mursidi (2009), tujuan pelaksanaan dari pendidikan dan pelatihan adalah memperbaiki efektifitas dan efisiensi kerja karyawan dalam melaksanakan dan mencapai sasaran program kerja yang telah ditetapkan. Pentingnya program pendidikan dan pelatihan tersebut diperkuat oleh Lingga (2011) yang menyatakan bahwa pendidikan dan pelatihan dapat meningkatkan kinerja seorang karyawan didalam perusahaan.

Simanungkalit (2011:9) juga menyatakan bahwa pendidikan dan pelatihan karyawan merupakan suatu persyaratan pekerjaan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan, keahlian dan pengetahuan berdasarkan aktivitas kerja yang sesungguhnya terinci dan rutin agar dapat menjalankan dan menyelesaikan pekerjaan yang diberikan. Menurut Soeprihanto (2009:87), program pendidikan dan pelatihan (diklat) dimaksudkan untuk memperbaiki kemampuan baik dalam peningkatan pengetahuan maupun penguasaan teori pengambilan keputusan dalam menghadapi persoalan-persoalan perusahaan.

PT. PLN (Persero) Distribusi Bali merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dalam bidang pelayanan penyediaan tenaga listrik kepada

masyarakat. Mengingat kebutuhan masyarakat akan listrik sangat besar, maka perusahaan selalu berusaha dalam menciptakan kinerja karyawan yang baik untuk dapat mempertahankan kualitas perusahaan agar tetap mampu mempertahankan visi dan misi perusahaan sebagai penyalur listrik diseluruh wilayah nusantara. Untuk menciptakan kinerja karyawan yang baik, perusahaan mengadakan pengembangan karir karyawan melalui masa kerja karyawan dan mengadakan berbagai pendidikan dan pelatihan sesuai dengan bidang karyawan masing-masing. Saat ini karyawan yang berstatus pegawai tetap yang bekerja pada PT. PLN (Persero) Distribusi Bali pada tahun 2014 berjumlah sebanyak 174 orang. Jumlah karyawan di PT. PLN (Persero) Distribusi Bali pada tahun 2014 dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Jumlah Karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Bali tahun 2014

No	Bidang	Jumlah Pegawai (Orang)
1	Fungsional Ahli	3
2	<i>Quality Assurance</i>	9
3	Bidang Niaga	25
4	Bidang Distribusi	28
5	Bidang Perencanaan	20
6	Bidang Keuangan	27
7	Bidang SDM & Organisasi	24
8	Bidang Komunikasi Hukum dan Administrasi	27
9	Bidang Unit Pelaksana Konstruksi Kelistrikan (UPK2) Bali	11
Jumlah		174

Sumber: PT. PLN (Persero) Distribusi Bali

Tabel 1 menunjukkan bahwa jumlah karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Bali pada tahun 2014 sebanyak 174 orang. Dari jumlah tersebut, tentunya tidak sedikit permasalahan yang dijumpai. Salah satu permasalahan yang ada pada karyawan adalah adanya keinginan bahwa karir mereka agar selalu lancar, tetapi hal tersebut sering tidak menjadi kenyataan. Di sisi lain, menurut

ketentuan perusahaan, untuk dapat mengembangkan karir, seorang karyawan harus memiliki pengalaman kerja yang cukup serta seberapa jauh yang bersangkutan telah mengikuti berbagai pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan oleh perusahaan.

Berdasarkan observasi yang dilakukan, masih banyak karyawan yang pengalamannya belum memadai. Kondisi ini dapat di lihat dari adanya temuan pada beberapa orang karyawan yang belum terampil dalam mengerjakan pekerjaannya. Minimnya pengalaman kerja yang dimiliki, tidak lepas pula dari masa kerja di perusahaan tempat mereka bekerja masih baru. Tabel 2 menunjukkan masa kerja karyawan di PT. PLN (Persero) Distribusi Bali.

Tabel 2. Masa Kerja Karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Bali Tahun 2014

No	Masa Kerja (Tahun)	Jumlah Pegawai (orang)	Persentase (%)
1	≤ 5	19	10,9
2	6 – 10	26	14,9
3	11-15	25	14,4
4	16-20	29	16,7
5	21-25	28	16,1
6	≥ 26	47	27
Jumlah		174	100

Sumber: PT. PLN (Persero) Distribusi Bali

Tabel 2 menunjukkan bahwa pada masa kerja pegawai ≤ 5 tahun yaitu sebesar 10,9 persen dan jumlahnya sebanyak 19 orang. Mereka ini menunjukkan bahwa pengalaman yang dimiliki tidak sebanyak karyawan-karyawan yang masa kerjanya sudah lebih dari lima tahun. Ardana, dkk. (2012:84) mengungkapkan adanya kecendrungan bahwa semakin lama bekerja, maka semakin banyak pengalaman yang dimiliki oleh tenaga kerja yang bersangkutan.

Kesempatan untuk tumbuh dan meningkatkan karir bagi seorang karyawan didapat melalui salah satunya yaitu dengan mengikuti berbagai pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan oleh pihak perusahaan. Untuk itu PT. PLN (Persero) Distribusi Bali senantiasa melakukan pengembangan karir karyawannya dengan mengadakan beberapa jenis pendidikan dan pelatihan yang biasa disebut dengan diklat, terutama untuk masa kerja karyawan yang masih tergolong baru. Jenis pendidikan dan pelatihan yang pernah diadakan di PT. PLN (Persero) Distribusi Bali dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Jenis dan Jumlah Peserta yang Mengikuti Pendidikan dan Pelatihan di PT. PLN (Persero) Distribusi Bali tahun 2014

No	Jenis Diklat	Tanggal Pelaksanaan	Jumlah Peserta
1	Pengawatan App Pengukuran Langsung	14-18 Januari 2014	10 orang
2	Regulasi P2TL	26-28 Januari 2014	11 orang
3	Pengaturan Operasi Distribusi Tanpa Scada	16-22 Maret 2014	7 orang
4	Pemahaman Standar Material Distribusi dan Kualifikasi Pengujian	01-04 April 2014	5 orang
5	Pemeliharaan JTR	27-29 Juli 2014	13 orang
6	Inspeksi Jaringan Distribusi	11-15 Agustus 2014	17 orang
7	Manajemen Pemeliharaan Jaringan Distribusi	19-23 Agustus 2014	15 orang
8	Manajemen PDKB TM	12-17 September 2014	18 orang

Sumber : PT. PLN (Persero) Distribusi Bali

Tabel 3 menunjukkan bahwa terdapat 8 jenis pendidikan dan pelatihan yang telah diikuti oleh karyawan pada tahun 2014. Setiap karyawan menyadari bahwa pendidikan dan pelatihan ini diadakan secara rutin dalam waktu yang berdekatan. Program diklat ini diharapkan dapat memberikan manfaat dan menambah pengetahuan bagi seluruh karyawan itu sendiri serta dapat meningkatkan karir mereka di PT. PLN (Persero) Distribusi Bali. Program pendidikan dan pelatihan ini menurut beberapa karyawan ternyata kurang disosialisasikan, sehingga menyebabkan adanya ketidakjelasan program dan aturan, terutama mengenai

kriteria yang membuat seorang karyawan bisa terpilih untuk menjadi peserta pendidikan dan pelatihan dan terkadang materi diklat yang kurang sesuai dengan bidang karyawan yang mengikuti, sehingga karyawan merasa kurang puas.

Penelitian Nofiarsyah (2009) dan Labbase (2010) menyatakan bahwa pengalaman kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap pengembangan karir seorang pegawai. Penelitian *Mcllveen* (2012) menemukan pengalaman kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir. Penelitian Jayanti (2013) juga menyatakan bahwa pengalaman kerja berpengaruh secara signifikan terhadap pengembangan karir. Sekiguchi (2012) menyebutkan adanya pengaruh hubungan langsung yang dapat dilihat antara variabel keterampilan dan pekerjaan dengan tingkatan pengembangan karir pekerja paruh waktu. Berdasarkan beberapa hasil penelitian diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut.

H₁: Pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir

Ratnaningsih (2011) menemukan bahwa diklat berpengaruh positif terhadap pengembangan karir. Pendidikan dan pelatihan menjadi sangat penting bagi karyawan untuk memperoleh pengembangan karir (Ayes, 2006). Penelitian yang dilakukan Olaniyan dan Ojo (2008) menyatakan bahwa pelatihan diperlukan untuk staf agar mengaktifkan mereka bekerja kearah tujuan yang diharapkan organisasi. Penelitian lainjuga dilakukan oleh Muis (2009), pendidikan dan pelatihan mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap variabel pengembangan karir. Penelitian oleh Labbase (2010) juga menyatakan bahwa diklat berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap pengembangan karir. Berdasarkan beberapa

hasil penelitian diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut.

H₂ : Pendidikan dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian digunakan untuk menunjang dan memberikan hasil penelitian yang sistematis, berdasarkan permasalahan yang diteliti, penelitian ini merupakan jenis penelitian asosiatif yang merupakan penelitian bertujuan untuk mengetahui hubungan atau pengaruh dari satu variabel atau lebih (Sugiyono, 2012:55). Dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas yaitu pengalaman kerja, pendidikan dan pelatihan terhadap variabel terikat yaitu pengembangan karir.

Lokasi penelitian ini dilakukan di PT.PLN (Persero) Distribusi Bali yang beralamat di Jalan Letda Tantular No. 1 Renon, Denpasar. Alasan penelitian ini dilakukan karena belum adanya penelitian tentang pengaruh pengalaman kerja, pendidikan dan pelatihan terhadap pengembangan karir. Obyek dari penelitian ini adalah pengalaman kerja, pendidikan dan pelatihan dan pengembangan karir.

Variabel bebas merupakan variabel yang saling mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahan atau timbulnya variabel terikat (Sugiyono, 2014:59). Variabel bebas dalam penelitian ini adalah pengalaman kerja (X₁) dan pendidikan dan pelatihan (X₂). Pengalaman kerja adalah waktu yang digunakan atau dimanfaatkan pegawai sejak mulai diterima hingga saat ini dan memiliki tugas pokok dan fungsi yang jelas (Baharuddin, 2011). Tjutju dan Suwatno (2008:133)

menyatakan bahwa pendidikan dan pelatihan merupakan penciptaan suatu lingkungan dimana para pegawai dapat memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan.

Variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas (Sugiyono 2014:59). Variabel terikat dalam penelitian ini adalah pengembangan karir (Y). Menurut Rivai (2009:265), pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mewujudkan karir yang diinginkan.

Data kuantitatif merupakan data yang berbentuk angka atau data kualitatif yang diangkakan (Sugiyono, 2012:13). Pada penelitian ini data kuantitatif adalah jumlah karyawan dan data lainnya yang berkaitan dengan variabel yang akan diteliti. Data kualitatif merupakan data yang berbentuk kata, kalimat, skema dan gambar (Sugiyono, 2012:13). Pada penelitian ini data kualitatif adalah sejarah perusahaan, struktur organisasi dan lain-lain.

Sumber primer menurut Sugiyono (2012:308) adalah sumber data langsung memberikan data kepada pengumpul data. Pada penelitian ini sumber primer adalah sumber yang dicatat langsung oleh peneliti melalui hasil kuisioner dan wawancara mengenai masalah-masalah menyangkut pengalaman kerja, pendidikan dan pelatihan dan pengembangan karir di PT. PLN (Persero) Distribusi Bali. Sumber sekunder menurut Sugiyono (2012:308) yaitu sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data. Pada penelitian ini

sumber sekunder adalah sejarah perusahaan, struktur organisasi dan jumlah karyawan di PT. PLN (Persero) Distribusi Bali.

Sugiyono (2012:115) menjelaskan bahwa populasi merupakan suatu wilayah generalisasi yang terdiri dari objek dan subjek yang memiliki kuantitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap yang bekerja di PT. PLN (Persero) Distribusi Bali yang berjumlah 174 orang. Sugiyono (2012:116) menjelaskan bahwa sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut, bila populasi besar dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga kerja dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi tersebut. Besarnya sampel dalam penelitian ini ditentukan dengan menggunakan Rumus Slovin (Rahyuda, dkk, 2004).

$$n = \frac{N}{1+N(e)^2} \dots \dots \dots (1)$$

Dimana :

- n = ukuran sampel
- N = ukuran populasi
- e = tingkat kelonggaran (10%)

Sehingga diperoleh sampel sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1+N(e)^2}$$

$$n = \frac{174}{1+174(10\%)^2} \quad n = 63,503 \text{ (dibulatkan)} \quad n = 64$$

Kemudian jumlah sampel dialokasikan ke masing-masing bidang secara proposional. Pendistribusian jumlah sampel untuk setiap bidang diambil

berdasarkan perhitungan jumlah populasi pada masing-masing bidang dibagi dengan total populasi, kemudian hasilnya dikalikan dengan jumlah sampel yang diinginkan (Umar, 2005)

$$F_i = \frac{N_i}{N} \dots \dots \dots (2)$$

Dimana :

- F_i = *sampel fraction*
- N_i = jumlah populasi tiap bidang
- N = jumlah populasi

Sampel diambil dari populasi yang akan ditentukan dengan metode *stratified random sampling* sehingga dapat mewakili seluruh populasi yang ada. Pendistribusian jumlah sampel karyawan masing-masing bidang dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4. Jumlah Sampel Karyawan Masing-masing Bidang di PT. PLN (Persero) Distribusi Bali

No	Bidang	N_i	F_i ($N_i : N$)	Jumlah Sampel ($F_i \times n$)
1	Fungsional Ahli	3	0,01	1
2	<i>Quality Assurance</i>	9	0,05	3
3	Bidang Niaga	25	0,14	9
4	Bidang Distribusi	28	0,16	10
5	Bidang Perencanaan	20	0,11	7
6	Bidang Keuangan	27	0,16	10
7	Bidang SDM & Organisasi	24	0,14	9
8	Bidang Komunikasi Hukum dan Administrasi	27	0,16	10
9	Bidang Unit Pelaksana Konstruksi Kelistrikan Bali	11	0,07	5
Σ		174	1,00	64

Sumber: Data primer diolah, 2016

Metode pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini adalah observasi, wawancara serta kuisisioner. Observasi dilakukan dengan mengadakan pengamatan langsung ke perusahaan terhadap obyek yang akan diteliti, seperti pengalaman kerja, pendidikan dan pelatihan serta pengembangan karir di PT. PLN (Persero) Distribusi Bali. Teknik wawancara digunakan sebagai teknik

pengumpulan data dengan mengadakan wawancara langsung untuk memperoleh informasi mengenai penilaian responden mengenai pengalaman kerja, pendidikan dan pelatihan serta pengembangan karir karyawan di PT. PLN (Persero) Distribusi Bali. Kuisisioner adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan menyebarkan daftar pertanyaan secara tertulis mengenai pengalaman kerja, pendidikan dan pelatihan serta pengembangan karir karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Bali.

Skala pengukuran data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Skala Likert*. *Skala Likert* adalah skala yang digunakan untuk mengukur sikap, sifat dan pendapat atau persepsi seseorang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2012:132). Perhitungan kuisisioner pada penelitian ini dengan menggunakan *skala likert* adalah sebagai berikut.

- Sangat tidak setuju (STS) = 1
- Tidak setuju (TS) = 2
- Cukup setuju (CS) = 3
- Setuju (S) = 4
- Sangat setuju (SS) = 5

Teknik analisis regresi linear berganda digunakan untuk menguji pengaruh pengalaman kerja, pendidikan dan pelatihan terhadap pengembangan karir. Variabel bebasnya adalah pengalaman kerja, pendidikan dan pelatihan sedangkan variabel terikatnya adalah pengembangan karir. Persamaan regresi linear berganda dirumuskan secara matematis sebagai berikut (Nata Wirawan, 2002).

$$\hat{Y} = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e \dots \dots \dots (3)$$

Keterangan:

- \hat{Y} = Pengembangan Karir
- a = Koefisien konstanta
- X_1 = Pengalaman Kerja

- X_2 = Pendidikan dan Pelatihan
 β_1 = Koefisien regresi dari Pengalaman Kerja (X_1)
 β_2 = Koefisien regresi dari Pendidikan dan Pelatihan (X_2)
 e = *Error*

HASIL DAN PEMBAHASAN

Suatu instrumen dikatakan valid jika korelasi antara skor faktor dengan skor total bernilai positif dan nilainya lebih dari 0,30 ($r > 0,3$). Berikut hasil uji validitas instrumen penelitian dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 5. Hasil Uji Validitas

Variabel	Indikator	Koefisien Korelasi	Keterangan
Pengembangan Karir (Y)	Y ₁	0,731	Valid
	Y ₂	0,730	Valid
	Y ₃	0,611	Valid
	Y ₄	0,570	Valid
	Y ₅	0,448	Valid
	Y ₆	0,417	Valid
Pengalaman Kerja (X ₁)	X _{1.1}	0,653	Valid
	X _{1.2}	0,789	Valid
	X _{1.3}	0,440	Valid
	X _{1.4}	0,377	Valid
Pendidikan dan Pelatihan (X ₂)	X _{2.1}	0,685	Valid
	X _{2.2}	0,821	Valid
	X _{2.3}	0,657	Valid
	X _{2.4}	0,583	Valid

Sumber :data primer diolah, (2016)

Hasil uji validitas pada Tabel 5 menunjukkan bahwa dalam variabel pengalaman kerja, pendidikan dan pelatihan dan pengembangan karir memiliki nilai koefisien korelasi dengan skor total seluruh item pernyataan lebih besar dari 0,30. Hal ini menunjukkan bahwa butir-butir pernyataan dalam instrumen penelitian tersebut valid.

Suatu instrumen dikatakan reliabel, jika instrumen tersebut memiliki nilai *Alpha Cronbach* lebih dari 0,60. Hasil dari uji reliabilitas dapat ditunjukkan pada Tabel 6.

Tabel 6. Hasil Uji Reliabilitas

No.	Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
1	Pengalaman Kerja (X ₁)	0,699	Reliabel
2	Pendidikan dan Pelatihan (X ₂)	0,772	Reliabel
4	Pengembangan Karir(Y)	0,733	Reliabel

Sumber : data primer diolah, (2016)

Hasil uji reliabilitas pada Tabel 6 menunjukkan bahwa seluruh instrumen penelitian yaitu pengalaman kerja, pendidikan dan pelatihan dan pengembangan karir memiliki koefisien *Cronbach's Alpha* lebih dari 0,60. Hal ini dapat dikatakan bahwa semua instrumen reliabel sehingga dapat digunakan untuk melakukan penelitian.

Teknik pengumpulan data melalui kuisioner yang digunakan terdiri dari pernyataan berdasarkan variabel pengembangan karir, pengalaman kerja serta pendidikan dan pelatihan. Menurut Nata Wirawan (2012:33) untuk mendeskripsikan penilaian responden mengenai variabel-variabel dalam penelitian perlu dilakukan penentuan distribusi frekuensi berdasarkan nilai intervalnya, untuk menentukan nilai interval yang dimaksud adalah sebagai berikut:

$$\text{Interval} = \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Jumlah Kelas}} = \frac{5 - 1}{5} = 0,80$$

Skor pada penelitian ini memiliki nilai tertinggi maksimal 5 dan terendah minimal 1, sehingga dapat disusun kriteria pengukuran sebagai berikut.

Tabel 7. Kriteria Pengukuran Deskripsi Variabel Penelitian

No.	Skala Pengukuran	Keterangan
1	1,00 – 1,80	Sangat Tidak Baik
2	1,81 – 2,60	Tidak Baik
3	2,61 – 3,40	Cukup Baik
4	3,41 – 4,20	Baik
5	4,21 – 5,00	Sangat Baik

Sumber: Data primer, 2016

Berdasarkan hasil tabulasi data jawaban responden terhadap 6 pernyataan tentang pengembangan karir yang dijawab oleh 64 orang responden, maka dapat dibuat tabulasi jumlah jawaban seluruh responden untuk masing-masing kategori seperti yang terlihat pada Tabel 8.

Tabel 8. Deskripsi Variabel Pengembangan Karir di PT. PLN (Persero) Distribusi Bali

No	Pernyataan	Jawaban Responden					Rata - rata	Ket.
		1	2	3	4	5		
1	Perusahaan memberikan perlakuan yang adil pada setiap karyawan dalam pengembangan karir	9	9	16	25	5	3,12	Cukup Baik
2	Atasan saya selalu mendukung pengembangan karir karyawannya	0	5	22	27	10	3,66	Baik
3	Saya yakin saya berkompeten dibidang pekerjaan saya sekarang	0	2	15	34	13	3,91	Baik
4	Saya merasa cukup memiliki informasi mengenai promosi jabatan yang ada di perusahaan	0	9	15	26	14	3,70	Baik
5	Saya berminat untuk dipromosikan atasan	0	0	12	32	20	4,12	Baik
6	Saya memiliki latar belakang pendidikan formal yang cukup untuk mampu bekerja di perusahaan ini	0	4	10	25	25	4,11	Baik
Variabel Pengembangan Karir							3,77	Baik

Sumber : data primer diolah, (2016)

Tabel 8 menunjukkan bahwa rata-rata skor dari 6 pernyataan mengenai pengembangan karir yaitu sebesar 3,77 yang berada di kisara 3,41 – 4,20 yang berarti baik. Hal ini berarti bahwa pengembangan karir di PT. PLN (Persero) Distribusi Bali telah berjalan baik. Distribusi jawaban responden terhadap pengembangan karir nilai rata-rata tertingginya sebesar 4,12 pada pernyataan “saya berminat untuk dipromosikan atasan” dan untuk nilai rata-rata terendah

sebesar 3,12 pada pernyataan “perusahaan memberikan pelakuan yang adil pada setiap karyawan dalam pengembangan karir”.

Berdasarkan hasil tabulasi data jawaban responden terhadap 4 pernyataan tentang pengalaman kerja yang dijawab oleh 64 orang responden, maka dapat dibuat tabulasi jumlah jawaban seluruh responden untuk masing-masing kategori seperti yang terlihat pada Tabel 9.

Tabel 9. Deskripsi Variabel Pengalaman Kerja di PT. PLN (Persero) Distribusi Bali

No	Pernyataan	Jawaban Responden					Rata-rata	Ket.
		1	2	3	4	5		
1	Pengalaman kerja yang saya miliki membuat saya mampu menyelesaikan tugas dengan lancar	3	3	22	25	11	3,59	Baik
2	Pengalaman kerja yang saya miliki memicu peningkatan penilaian kinerja saya	0	6	13	31	14	3,83	Baik
3	Pengalaman kerja yang saya miliki membuat saya mampu menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan tanpa menunggu perintah atasan	0	3	18	28	15	3,86	Baik
4	Berdasarkan pengalaman kerja yang saya miliki, saya bertanggung jawab atas tugas yang dibebankan	0	1	14	28	21	4,08	Baik
Variabel Pengalaman Kerja							3,84	Baik

Sumber :data primer diolah, (2016)

Tabel 9 menunjukkan bahwa skor rata-rata dari 4 pernyataan mengenai pengalaman kerja yaitu sebesar 3,84 yang berada di kisaran 3,41 – 4,20 yang artinya baik. Hal ini berarti pengalaman kerja para karyawan di PT. PLN (Persero) Distribusi Bali berada dalam kondisi baik. Distribusi jawaban responden terhadap pengalaman kerja nilai rata-rata tertingginya sebesar 4,08 pada pernyataan “Berdasarkan pengalaman kerja yang saya miliki, saya dapat bertanggung jawab atas tugas yang dibebankan kepada saya” dan untuk nilai rata-rata terendah sebesar 3,59 pada pernyataan “pengalaman kerja yang saya miliki membuat saya mampu menyelesaikan tugas dengan lancar.

Berdasarkan hasil tabulasi data jawaban responden terhadap 43 pernyataan tentang pendidikan dan pelatihan yang dijawab oleh 64 orang responden, maka dapat dibuat tabulasi jumlah jawaban seluruh responden untuk masing-masing kategori seperti yang terlihat pada Tabel 10.

Tabel 10. Deskripsi Variabel Pendidikan dan Pelatihan di PT. PLN (Persero) Distribusi Bali

No	Pernyataan	Jawaban Responden					Rata-rata	Ket.
		1	2	3	4	5		
1	Diklat bermanfaat bagi peningkatan kemampuan dan wawasan saya	3	7	14	23	17	3,69	Baik
2	Materi diklat yang diberikan sesuai dengan pekerjaan yang saya lakukan	2	8	12	26	16	3,72	Baik
3	Saya termotivasi mengikuti diklat	0	2	24	25	13	3,77	Baik
4	Perusahaan memberikan prioritas informasi diklat kepada karyawan	0	1	18	28	17	3,95	Baik
Variabel Pendidikan dan Pelatihan							3,79	Baik

Sumber :data primer diolah, (2016)

Tabel 10 menunjukkan bahwa rata-rata skor dari 4 pernyataan di atas mengenai pendidikan dan pelatihan yaitu sebesar 3,79 yang berada di kisaran 3,41 – 4,20 artinya baik. Hal ini berarti pendidikan dan pelatihan di PT. PLN (Persero) Distribusi Bali berjalan baik. Distribusi jawaban responden terhadap pendidikan dan pelatihan nilai rata-rata tertingginya sebesar 3,95 pada pernyataan “perusahaan memberikan prioritas informasi diklat kepada karyawan” dan untuk nilai rata-rata terendah sebesar 3,69 pada pernyataan “diklat bermanfaat bagi peningkatan kemampuan dan wawasan saya”.

Perhitungan koefisien regresi linear berganda dilakukan dengan analisis regresi melalui *software SPSS 18.0 for Windows*, diperoleh hasil yang ditunjukkan pada Tabel 11.

Tabel 11. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.605	2.417		1.078	.285
Pengalaman Kerja	.787	.163	.501	4.827	.000
Pendidikan dan Pelatihan	.326	.132	.257	2.476	.016
R Square					0,368
F Statistik					17,780
Signifikansi					0,000

Sumber : data primer diolah, (2016)

$$Y = 2,605 + 0,787X_1 + 0,326X_2 + e$$

Dimana :

Y = Pengembangan Karir

X₁ = Pengalaman Kerja

X₂ = Pendidikan dan Pelatihan

Persamaan regresi linear berganda tersebut menunjukkan arah masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikatnya. Persamaan regresi linear berganda tersebut dapat diuraikan sebagai berikut.

X₁= + 0,787, menunjukkan bahwa pengalaman kerja (X₁) berpengaruh positif terhadap pengembangan karir (Y) di PT. PLN (Persero) Distribusi Bali.

X₂= + 0,326, menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan (X₂) berpengaruh positif terhadap pengembangan karir (Y) di PT. PLN (Persero) Distribusi Bali.

R²= 0,368, yang berarti bahwa sebesar 36,8 persen variabel Pengembangan

Karir (Y) dipengaruhi oleh Pengalaman Kerja (X₁) dan Pendidikan dan Pelatihan (X₂), sedangkan sisanya sebesar 63,2 persen dipengaruhi oleh variabel lainnya di luar model penelitian.

Uji asumsi klasik dilakukan dengan tujuan untuk memastikan hasil yang diperoleh memenuhi asumsi dasar di dalam analisis regresi. Hasil uji asumsi

klasik yang dilakukan dalam penelitian ini adalah uji normalitas, uji multikolinieritas dan uji heteroskedastisitas. Hasil dari uji asumsi klasik yang diolah dengan bantuan *software* SPSS 18.0 disajikan sebagai berikut.

Uji ini bertujuan untuk mengetahui apakah residual dari model regresi yang dibuat berdistribusi normal atau tidak. Untuk menguji apakah data yang digunakan normal atau tidak dapat dilakukan dengan menggunakan uji *Kolmogorov Smirnov*. Apabila koefisien *Asymp. Sig. (2-tailed)* lebih besar dari 0,05 maka data tersebut dikatakan berdistribusi normal.

Tabel 12. Hasil Uji Normalitas

	<i>Unstandardized Residual</i>
N	64
<i>Kolmogorov-Smirnov Z</i>	0,407
<i>Asymp.Sig.(2-tailed)</i>	0,996

Sumber: data primer diolah, (2016)

Tabel 12 menunjukkan bahwa nilai *Kolmogorov Smirnov* (K-S) sebesar 0,407, sedangkan nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* sebesar 0,996. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa model persamaan regresi tersebut berdistribusi normal karena nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* 0,996 lebih besar dari nilai *alpha* 0,05.

Uji ini bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Adanya multikolinieritas dapat dilihat dari nilai *tolerance* atau *variance inflation factor* (VIF). Jika nilai *tolerance* lebih dari 10% atau VIF kurang dari 10, maka dikatakan tidak ada multikolinieritas.

Tabel 13. Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel	<i>Tolerance</i>	VIF
Pengalaman Kerja (X ₁)	0,961	1,041
Pendidikan dan Pelatihan (X ₂)	0,961	1,041

Sumber: data primer diolah, (2016)

Tabel 13 menunjukkan bahwa nilai *tolerance* dan VIF dari variabel Pengalaman Kerja serta Pendidikan dan Pelatihan. Nilai tersebut menunjukkan

bahwa nilai *tolerance* untuk setiap variabel lebih besar dari 10% dan nilai VIF lebih kecil dari 10 yang berarti model persamaan regresi bebas dari multikoleniaritas.

Uji ini bertujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain yang dilakukan dengan uji *Glejser*. Jika tidak ada satu pun variabel bebas yang berpengaruh signifikan terhadap nilai *absolute residual* atau nilai signifikansinya di atas 0,05 maka tidak mengandung gejala heteroskedastisitas.

Tabel14. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.390	1.511		.920	.361
	Pengalaman Kerja	.026	.102	.033	.252	.802
	Pendidikan dan Pelatihan	.025	.082	.040	.307	.760

Sumber: data primer diolah, (2016)

Tabel 14 menunjukkan bahwa nilai Sig. dari variabel Pengalaman Kerja, serta Pendidikan dan Pelatihan, masing-masing sebesar 0,802 dan 0,760. Nilai tersebut lebih besar dari 0,05 yang berarti tidak terdapat pengaruh antara variabel bebas terhadap *absolute residual*. Dengan demikian, model yang dibuat tidak mengandung gejala heteroskedastisitas.

Uji kelayakan model atau yang lebih populer disebut sebagai uji F merupakan tahapan awal mengidentifikasi model regresi yang diestimasi layak atau tidak. Layak (andal) disini maksudnya adalah model yang diestimasi layak digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat. Nama uji ini disebut sebagai uji F, karena mengikuti mengikuti distribusi F yang kriteria pengujiannya seperti One Way Anova.

Sig. Tabel ANOVA menunjukkan besarnya angka probabilitas atau signifikansi pada perhitungan ANOVA. Nilai yang tertera digunakan untuk uji kelayakan Model Analisis (dimana sejumlah variabel x mempengaruhi variabel y) dengan ketentuan angka probabilitas yang baik untuk digunakan sebagai model regresi harus $< 0,05$. Nilai ini bisa dilihat pada kolom Sig. Jika Sig. $< 0,05$, maka Model Analisis dianggap layak. Jika Sig. $> 0,05$, maka Model Analisis dianggap tidak layak

Tabel 15. Uji ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	256.174	2	128.087	17.780	.000 ^a
	Residual	439.449	61	7.204		
	Total	695.623	63			

Sumber :data primer diolah, (2016)

Uji ANOVA pada Tabel 15 diperoleh nilai antar kelompok pembandingan = 2, nilai dalam kelompok penyebut = 61, pada $\alpha=0.05$ maka nilai F tabelnya adalah $F_{0,05}(2,61) = 3,15$. Sedangkan $F_{hitung} = 17,780$. Nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$, $17,780 > 3,15$, dengan nilai sig. $0,000 < 0,05$. Maka H_0 ditolak pada taraf nyata $0,05$. Kesimpulannya, pada kelompok yang diuji memiliki perbedaan yang nyata (signifikan).

Berdasarkan hasil analisis pengaruh Pengalaman Kerja terhadap Pengembangan Karir diperoleh nilai Sig. t sebesar $0,000$ dengan nilai koefisien beta $0,787$. Nilai Sig. t $0,000 < 0,05$ mengindikasikan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima. Hasil ini mempunyai arti bahwa Pengalaman Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Pengembangan Karir.

Berdasarkan hasil analisis pengaruh Pendidikan dan Pelatihan terhadap Pengembangan Karir diperoleh nilai Sig. t sebesar $0,016$ dengan nilai koefisien

beta 0,326. Nilai Sig. t 0,016 < 0,05 mengindikasikan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima. Hasil ini mempunyai arti bahwa Pendidikan dan Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Pengembangan Karir.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir yang berarti apabila pengalaman kerja semakin tinggi maka pengembangan karir yang dimiliki karyawan di PT. PLN (Persero) Distribusi Bali akan meningkat dan sebaliknya, semakin rendah pengalaman kerja maka pengembangan karir yang dimiliki karyawan di PT. PLN (Persero) Distribusi Bali akan menurun. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Nofiarsyah (2009) dan Labbase (2010) yang menyatakan bahwa pengalaman kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap pengembangan karir seorang pegawai. Penelitian lain juga dilakukan oleh *Mcllveen* (2012) yang menemukan bahwa pengalaman kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir yang berarti apabila pendidikan dan pelatihan semakin tinggi maka pengembangan karir yang dimiliki karyawan di PT. PLN (Persero) Distribusi Bali akan meningkat dan sebaliknya, semakin rendah pendidikan dan pelatihan maka pengembangan karir yang dimiliki karyawan di PT. PLN (Persero) Distribusi Bali akan menurun. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ratnaningsih (2011) yang menemukan bahwa diklat berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir. Penelitian lain juga dilakukan oleh Labbase (2010) yang

menyatakan bahwa diklat berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap pengembangan karir.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan yang dapat ditarik berdasarkan hasil analisis penelitian dan hasil pembahasan yang telah dipaparkan adalah pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir di PT. PLN (Persero) Distribusi Bali. Semakin tinggi pengalaman kerja maka pengembangan karir juga akan meningkat. Pendidikan dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir di PT. PLN (Persero) Distribusi Bali. Semakin tinggi pendidikan dan pelatihan maka pengembangan karir juga akan meningkat.

Saran yang dapat dipergunakan berdasarkan hasil analisis penelitian, pembahasan dan simpulan sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan kebijakan di masa mendatang, terutama yang berkaitan dengan pengalaman kerja, pendidikan dan pelatihan dan pengembangan karir adalah perusahaan diharapkan perlu memperhatikan pengalaman kerja para karyawan dan membimbing karyawan tersebut, terutama untuk karyawan yang belum terlalu lama bekerja. Hal ini dilakukan agar karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan dengan lancar dan mengembangkan karir pada bidang mereka masing-masing. Perusahaan diharapkan perlu lebih memperhatikan dan meningkatkan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan untuk para karyawan. Hal ini dilakukan agar karyawan memiliki kemampuan dan wawasan yang lebih baik mengenai bidang yang mereka tekuni serta dapat meningkatkan pengembangan karir yang mereka inginkan selama hal tersebut sudah sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan

oleh perusahaan. Peneliti selanjutnya diharapkan untuk mengkaji lebih banyak sumber maupun referensi yang terkait dengan variabel penelitian, serta mempertimbangkan variabel-variabel lain yang mempengaruhi pengembangan karir.

REFERENSI

- A. Sihotang. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Pradnya Paramita.
- Ardana, I Komang, Ni Wayan Mujiati, I Wayan Mudiarta Utama. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Armstrong M. 2001. *Human Resource Management Practice*. Handbook, 8th Edition. London: Kegan Page Ltd.
- Baharuddin I. 2011. Pengaruh pengetahuan, keterampilan, pengalaman, sikap terhadap Prestasi Kerja Pegawai Pada Kator Bappeda Kota Makassar. *Jurnal Manajemen Bisnis*. 1(1), h: 75-92.
- Butcher, S., & Wilton, R. (2008). Stuck in transition: Exploring the spaces of employment training for youth in intellectual disability. *Geoforum*, 38(11), pp: 1079-1092.
- Caroline, O., and Susan. 2014. Influence of Career Development on Employee Performance in The Public University, A Case og Kenyata University. *International Journal of Sciences Management and Enterpreneurship*, 1(2), pp: 1-16.
- Crowley, Marian., and Henry. 2012. Re-conceptualizing The Career Development Of Self Initiated Expatriates: Rivers Not Ladders. *Journal Of Management Development*, 31(2), pp: 130-141.
- Gorda. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Denpasar: Widya Kriya Gematama.
- Handoko, Hani T. 2002. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogaykarta: BPFE.
- Harlie, M. 2010. Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Pemerintah Kabupaten Tabalong di Tanjung Kalimantan Selatan. *Jurnal Manajemen dan Akuntansi*. 2(11), pp: 326-340.

- Hasibuan. Malayu., 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Khan, A. Sami, James Rajasekar and Ahmed Al-Asfour. 2015. Organizational Career Development Practices: Learning from an Omani Company. *International Journal of Business and Management*, 10(9), 5-29.
- Labbase, Ilham. 2010. Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap Pengembangan Karir Pegawai Dinas Periklanan dan Kelautan Provinsi Sulawesi Selatan. *Jurnal Economic Resources*, 11(31): h: 127-144.
- Li, Jessica., and Ronald K. Yeo. 2011. Quality of Work Life and Career Development: Perceptions of Part-Time MBA Students. *Journal Employee Relations*: 33(3), pp: 201-220.
- Lingga, W. A. 2011. Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Negeri Sipil Dalam Pelayanan Publik (Studi Pada Badan Kepegawaian dan Pendidikan (BKPP) Kabupaten Aceh Timiang. *Thesis*. Pasca Sarjana pada Universitas Sumatera Utara, Medan.
- Martoyo, Susilo. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama. Yogyakarta: BPFE.
- McIlveen, Peter. 2012. A Longitudinal Study of The Experience of A Career Development Program For Rural School Students. *Career Education and Higher Education*. 3(1), pp: 11-14.
- Muis, Mahlia. 2009. Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir Karyawan Perbankan di Kota Makassar. *Jurnal Aplikasi Manajemen* 7(9): h: 629-634.
- Mursidi. 2009. Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Universitas Muhammadiyah Malang. *Jurnal Teknik Industri*. 10(2), pp: 191-199.
- Nata, Wirawan. 2002. *Cara Mudah Memahami Statistik 2 (Statistik Inferensial) Untuk Ekonomi dan Bisnis*. Edisi Kedua. Denpasar: Keraras Emas.
- Nofiansyah, H. 2009. Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir pegawai negeri sipil pada kantor secretariat daerah Kabupaten Kutai Barat. *Jurnal Lembusuana*, 9(96): h: 15-19.
- Oertle, K. M., & Trach, J. S. (2007). Interagency collaboration: The importance of Rehabilitation Professionals' Involvement in Transition. *Journal of Rehabilitation*, 73(3), pp: 36-44.
- Olaniyan, D.A. Ojo, Lucas B. 2008. Staff Training and Development: A Vital Tool For Organizational Effectiveness. *European Journal of Scientific Research*, 24(3): pp: 326-331.

- Pareek, U. & Rao, T.V. 2012. *Designing and Managing Human Resource Systems*. Delhi: Oxford & IBH Publishing Company.
- Rahyuda, I Ketut, Wayan Murjana Yasa dan Ni Nyoman Yuliarmi. 2004. *Metodologi Penelitian*. Denpasar: Fakultas Ekonomi Universitas Udayana.
- Ratnaningsih, Nining. 2011. Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Pengembangan Karir Pegawai BPPNI Regional IV Surabaya. *JPNF*, 31(4), h: 145-162.
- Rivai, Veithzal. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Rofi, Ahmad Nur. 2012. Pengaruh Disiplin Kerja dan Pengalaman Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada Departemen Produksi PT. Leo Agung Raya Semarang. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Akuntansi Terapan*.3(1), pp: 1-21.
- Sagung Siskarini, Jayanti .A.A. 2013. Pengaruh Prestasi kerja, Pendidikan, Pengalaman Kerja, Pengenalan dan Kesempatan Untuk Tumbuh Terhadap Pengembangan Karir Pegawai Negeri Sipil Pada Kantor Dinas Ketentraman Ketertiban dan Satuan Polisi Pamong Praja Kota Denpasar. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*. 9(2), pp: 42-45.
- Sekiguchi, Tomoki. 2012. Park-Time Work Experience of University Students and Their Career Development. *Japan Labour Review*, 9(3), pp: 5-29.
- Siagian, Sondang P. 2004. *Teori Pengembangan Organisasi*. Edisi I. Cetakan Kelima. Bandung: Alfabeta.
- Soeprihanto, John. 2009. *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*. Edisi I. Yogyakarta: BPFE.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Bisnis (pendekatan kuantitatif, kualitatif dan R&D)*. Bandung: Alfabeta.
- _____. 2014. *Metode Penelitian Bisnis (pendekatan kuantitatif, kualitatif dan R&D)*. Bandung: Alfabeta.
- Tjutju, Yuniarsih dan Suwatno. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Tsei-yeith., Chang Pao-Long., Cling-Wen Yeh. 2012. A Study of Career Needs, Career Development Program, Job Satisfaction and The Turnover Intentions of R&D Personel. *Journal Career Development International*. 9(11), pp: 424-437.
- Umar, Husein. 2005. *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Cetakan Ketiga. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

Zainullah, Amin., Agus Suharyanto dan Sugeng P. Budio. 2013. Pengaruh Upah, Kemampuan dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Pekerja Pelaksanaan Bekisting Pada Pekerjaan Beton. *Jurnal Rekayasa Sipil*. 6(2), pp: 125-133.

Zhao, Wei and Xueguang Zhou. 2008. Intraorganizational Career Advancement and Voluntary Turnover In a Multinational Bank In Taiwan. *Journal Career Development*, 2(1), pp: 402-424.