

PENGARUH PENILAIAN KINERJA DAN PENGALAMAN KERJA TERHADAP PENGEMBANGAN KARIR PADA PT BALI BIASA INDAH KOLEKSI KUTA - BALI

**I.A Putu Kartika Dewi¹
I Gede Riana²**

¹Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Bali, Indonesia
e-mail: dayukartikaika@yahoo.com/telp:+62 81 91 67 01 636

²Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Bali, Indonesia

ABSTRAK

Suatu perusahaan penting untuk selalu mengembangkan karir bagi seluruh karyawannya, karena karyawan merupakan salah satu aset yang digunakan perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh penilaian kinerja dan pengalaman kerja terhadap pengembangan karir. PT Bali Biasa Indah Koleksi Kuta - Bali menjadi lokasi penelitian dengan jumlah responden sebanyak 52 orang karyawan. Teknik analisis data yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah *analisis regresi berganda*. Hasil analisis dari penelitian ini menunjukkan bahwa penilaian kinerja dan pengalaman kerja berpengaruh positif signifikan terhadap pengembangan karir.

Kata kunci: *Penilaian Kinerja, pengalaman kerja dan pengembangan karir.*

ABSTRACT

A company it is important to always develop careers for all of its employees, because the employee is one of the assets that companies use to reach company goals that have been set previously. The purpose of this research is to know the influence of performance appraisal and career development of work experience. PT Bali Biasa Indah Koleksi Kuta – Bali became the location of the research by the number of respondents as many as 52 employess. Data analysis techniques were used to test the hypothesis is multiple regression analysis. Analysis of the results of this study indicate that the assessment of the performance and work experience significant positive effect on career development.

Keyword: *Performance appraisal, career development and work experience.*

PENDAHULUAN

Setiap sumber daya manusia yang bekerja dalam suatu organisasi pasti menginginkan peningkatan pada karirnya. Karir yang berkembang sering kali dikaitkan dengan masa depan karyawan, walaupun belum menjamin suatu kesuksesan. Pengembangan karir yaitu menyangkup proses pengidentifikasi

kemampuan karir karyawan dan melalui penerapan model yang tepat untuk mendapatkannya (Haryani,2013). Perencanaan karir setiap karyawan itu berbeda – berbeda tergantung dari pemahaman diri mereka sendiri, kepentingan pribadi, nilai-nilai, peran dan tanggung jawab profesional dan, lebih dari itu, tanggung jawab yang lebih besar yang merupakan ciri khas dari tahap tertentu karir (Tsei *et al.*, 2012).

Pengembangan karir memiliki sangat banyak kegunaan mengenai karir kedepannya untuk mempermudah pegawai agar lebih bertanggung jawab dalam jenjang karir dikemudian hari (Harlie, 2010). Faktor utama berkembangnya suatu karir terdiri atas jalur karir, fungsi karir, perencanaan karir dan pengembangan karir (Mangkuprawira, 2002:181). Pengembangan karir berdampak pada kinerja karyawan, dikarenakan pengembangan karir suatu pendekatan formal yang dilakukan perusahaan dengan tujuan menjamin karyawan di perusahaan dengan kualifikasi serta kemampuan dan pengalaman dengan tepat saat diperlukan (Kaseger,2013).

Pengembangan karir merupakan aspek penting yang tidak boleh dilupakan dalam mengelola sumber daya manusia (Sari dan Sinulingga,2011). Seorang karyawan yang ingin mengembangkan karirnya perlu memikirkan penilaian kinerja apa yang dia miliki. Perencanaan dan pengembangan karir program berfokus pada membantu karyawan untuk mencapai kompetensi penting pengembangan karir, pengetahuan mereka, ketrampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk membuat keputusan karir yang efektif (Richard, 2004).

Kesuksesan karir membawa arti yang berbeda untuk masing-masing individu karyawan (Meriam *et al.*, 2012).

Penilaian kinerja ini diharapkan dapat memberikan suatu gambaran yang tepat dan akurat mengenai penilaian kinerja setiap karyawan. Kegunaan utama, dan merupakan suatu yang paling berperan, yaitu memberikan informasi yang sangat membantu dalam pengambilan keputusan mengenai permasalahan yang menyangkut, promosi, kompensasi, “*lay-off*” dan transfer (Heidjrachman dan Husnan, 1988:121).

Perusahaan harus memiliki kemampuan untuk memberikan informasi yang terstruktur tentang kinerja saat ini dan apa saja yang diperlukan individu mengenai kinerja di masa depan (Banu *et al.*, 2009). Dokko *et al.*, (2008) mengemukakan kinerja dan pengalaman kerja mempunyai hubungan yang positif untuk mengembangkan karir melalui pengetahuan dan ketrampilan. Dukungan organisasi terhadap pengembangan karir merupakan bagian penting dalam meningkatkan penilaian kinerja karyawan Saleem dan Amin (2013).

Penilaian kinerja bukanlah satu – satunya yang dinilai dalam menentukan pengembangan suatu karir, manajer akan mempertimbangkan lamanya pengalaman kerja karyawan baik pengalaman di perusahaan tempat dia bekerja yang dulu maupun pengalaman di perusahaan tempatnya bekerja sekarang. Pengalaman menunjukkan total waktu karyawan dalam pekerjaan (Kardam,2012). Mahony *et al.*, (2012) mengungkapkan makin tinggi nilai yang dirasakan pada pengalaman kerja maka semakin kuat hubungannya dengan penilaian kinerja yang berdampak pada pengembangan karir. Biasanya pihak yang mengatur SDM

bisa ikut terlibat saat proses pengembangan tersebut, dan yang sangat bertanggung jawab yaitu karyawan itu sendiri, hal ini disebabkan karyawan itulah yang berkepentingan serta yang nantinya akan mendapatkan hasil dari semua manfaat tersebut (Kunartinah,2012).

Penilaian kinerja pada PT Bali Biasa Indah Koleksi Kuta – Bali dilakukan langsung oleh pihak *HRD (Human Resources Development)*. Kita memerlukan pendekatan yang jauh lebih dinamis, agar sumber daya manusia bisa berkembang optimal. Tak hanya itu, pekerja pun bisa mencapai target yang kita tetapkan dari awal sehingga tidak merugikan perusahaan. Di samping itu, manajer *HRD* pun harus mampu membaca kelemahan para pegawai. Dalam mengatur sumber daya manusia, diperkukan seni atau cara yang bisa diterima setiap orang. Mereka merasa dihargai sebagai pekerja dan mampu mengontrol kinerja mereka. Hal –hal yang dilakukan untuk menilai kinerja adalah sebagai berikut.

1) Simulasi.

Metode ini adalah cara menilai kompetensi karyawan yang berperan penting dalam pelaksanaan nya.

2) Wawancara.

Tujuan adalah menampilkan preferensi dari karyawan saat berhadapan dengan kondisi kerja, motivasi kerja, situasi sosial, cara kerja dan juga sikap.

PT Bali Biasa Indah Koleksi Kuta – Bali adalah sebuah perseroan terbatas pada bidang garmen. Ada banyak barang yang diproduksi dalam garmen ini, selain baju dan tas, sepatu pun juga di produksi dalam garmen ini. Bukan hanya

sekedar memproduksi, tapi garment ini juga mempunyai toko – toko yang tersebar di beberapa bagian di Kuta untuk menjual produk khusus dari garment ini. Lokasi dari garmen ini bertempat di Jln Raya Seminyak no. 36 Kuta, dan memiliki satu cabang di Jakarta.

Dari penelitian terdahulu Hutajulu (2012) yang dilakukan di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Bogor menyatakan bahwa penilaian kinerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan pada pengembangan karir karyawan. Penelitian Rawashdeh (2013) di lakukan di *the banking sector f Jordan* mengungkapkan bahwa penilaian penilaian kinerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan pada program pengembangan karir. Penelitian terdahulu Sharma., *et al* (2012) yang dilakukan di *Departement of Management Studies, Lucknow Model Institute of Management, Lucknow, Uttar* juga menemukan hasil yang sama yaitu bahwa penilaian kinerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap pengembangan karir pegawai. Dari hal tersebut sehingga didapatkan kesimpulan sementara sebagai berikut:

H1 : Penilaian kinerja berpengaruh positif signifikan pada pengembangan karir PT Bali Biasa Indah Koleksi Kuta – Bali.

Orang cerdas yang berpengalaman atau *Experienced smart people* adalah mereka yang mendapat manfaat berupa pengalaman dari bekerja selama beberapa tahun dalam berbagai organisasi (Wibowo,2006:140). Pengembangan karir dapat diartikan sebagai peningkatan individu yang dilakukan karyawan agar mencapai suatu pengembangan karir (Mudiarta,dkk.,2001:198).

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Kristola (2009) di kantor sekretariat daerah Kabupaten Kuta Barat menyatakan bahwa pengalaman kerja memiliki pengaruh positif secara signifikan terhadap pengembangan karir seorang pegawai. Temuan penelitian lain yang juga hasilnya diperoleh konsisten ditemukan pada penelitian McIlven (2012) yang dilakukan pada *Rural School Student* menemukan pengalaman kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap pengembangan karir pegawai. Penelitian yang lain juga menemukan hasil yang sama yaitu pada penelitian Jayanti (2013) menyatakan bahwa pengalaman kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap pengembangan karir pegawai. Dari hal tersebut sehingga didapatkan kesimpulan sementara sebagai berikut:

H2 : Pengalaman kerja berpengaruh positif signifikan pada pengembangan karir PT Bali Biasa Indah Koleksi Kuta – Bali.

Berdasarkan latar belakang yang telah di jelaskan diatas, maka menjadi pokok permasalahan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1) Apakah penilaian kinerja berpengaruh terhadap pengembangan karir pada PT Bali Biasa Indah Koleksi Kuta – Bali ?
- 2) Apakah pengalaman kerja berpengaruh terhadap pengembangan karir pada PT Bali Biasa Indah Koleksi Kuta – Bali ?

Berdasarkan perumusan masalah di atas, dapat dikemukakan tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

- 1) Untuk menguji pengaruh penilaian kinerja terhadap pengembangan karir.
- 2) Untuk menguji pengaruh pengalaman kerja terhadap pengembangan karir.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di PT Bali Biasa Indah Koleksi Kuta - Bali. Objek dari penelitian ini adalah penilaian kinerja, pengalaman kerja dan pengembangan karir. Pendekatan yang digunakan adalah pendekatan yang berbentuk asosiatif. Teknik sampel jenuh sebagai teknik dalam penentuan sampel dengan 52 responden. Metode pengumpulan data menggunakan metode wawancara dan kuesioner dan teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis regresi linier berganda. Kuesioner disebarakan berupa pernyataan tertulis kepada responden mengenai penilaian kinerja, pengalaman kerja dan pengembangan karir pada PT Bali Biasa Indah Koleksi Kuta - Bali.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik dari 52 responden pada penelitian ini dapat dibedakan atas jenis kelamin, umur, tingkat pendidikan dan masa kerja dapat di lihat pada Tabel 1.

Tabel 1.
Karakteristik Responden

Ket.	Jumlah (org)	Persentasi (%)
Jenis Kelamin		
Laki - Laki	4	7,69
Perempuan	48	92,31
Jumlah	52	100
Umur		
20-29	6	11,54
30-39	32	61,54
40-49	14	26,92
Jumlah	52	100
Pendidikan		
SD	12	23,08
SMP	38	73,07
SMA	2	3,85
Jumlah	52	100
Masa Kerja		
0-3	30	57,70
3-6	14	26,92
6-9	6	11,54
<9	2	3,84
Jumlah	52	100

Sumber : Data di olah 2014

Kuesioner dapat disebut valid saat dimana setiap butir pernyataan dapat mewakili sesuatu yang akan digunakan dalam mengukur. Pengujian validitas tiap pernyataan memakai analisis item, yaitu mengkorelasikan skor setiap butir atau faktor dengan skor total yang merupakan jumlah setiap skor butir. Syarat suatu kuesioner yang memenuhi validitas adalah jika korelasi antara butir dengan skor total tersebut positif dan nilainya lebih besar dari 0,30.

Uji validitas merupakan ketepatan alat ukur, sehingga dapat mengukur apa yang harus diukur. Validitas pengukuran dalam penelitian ini menggunakan *pearson product moment* dengan syarat minimum suatu kuisisioner untuk memenuhi validitas adalah jika korelasi antara butir dengan skor total tersebut positif dan nilainya lebih besar dari 0,30. Hasil uji validitas instrument akan di sajikan pada Tabel 2.

Tabel 2.
Hasil Uji Validitas

Variabel	Item Pernyataan	Korelasi Item Total	Keterangan
Penilaian Kinerja (X ₁)	X _{1.1}	0,760	Valid
	X _{1.2}	0,851	Valid
	X _{1.3}	0,652	Valid
	X _{1.4}	0,398	Valid
	X _{1.5}	0,749	Valid
	X _{1.6}	0,825	Valid
Pengalaman Kerja(X ₂)	X _{2.1}	0,802	Valid
	X _{2.2}	0,773	Valid
	X _{2.3}	0,607	Valid
	X _{2.4}	0,601	Valid
Pengembangan Karir(Y)	Y _{1.1}	0,833	Valid
	Y _{1.2}	0,683	Valid
	Y _{1.3}	0,592	Valid
	Y _{1.4}	0,545	Valid
	Y _{1.5}	0,834	Valid
	Y _{1.6}	0,735	Valid

Sumber : Data di olah 2015

Untuk pengujian reliabilitas pada setiap variabel dilakukan dengan membandingkan nilai Alpha Cronbach dengan r-tabel. Jika Alpha Cronbach lebih besar dari 0,60 maka variabel tersebut reliabel. Hasil reliabilitas instrument dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3.
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Penilaian Kinerja (X ₁)	0,781	Reliabel
Pengalaman Kerja (X ₂)	0,777	Reliabel
Pengembangan Karir (Y)	0,777	Reliabel

Sumber : Data di olah 2015

Hasil uji normalitas pada penelitian ini menggunakan uji *Kolmogorov Sminarnov*. Apabila koefisien Asymp. Sig. (2-tailed) lebih besar dari 0,05 maka

data tersebut dikatakan berdistribusi normal. Hasil uji normalitas dapat di lihat pada Tabel 4.

Tabel 4.
Hasil Uji Normalitas

	<i>Unstandardized Residual</i>
N	52
<i>Kolmogorov-Smirnov Z</i>	0,876
<i>Asymp.Sig.(2-tailed)</i>	0,427

Sumber : Data di olah 2015

Adanya multikolinearitas dalam penelitian ini dilihat dari nilai *tolerance* atau *variance inflation factor* (VIF). Jika nilai *tolerance* lebih dari 10% atau VIF Kurang dari 10, maka tidak ada multikolinearitas dalam penelitian ini. Uji multikolinearitas akan di sajikan pada Tabel 5.

Tabel 5.
Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	<i>Tolerance</i>	VIF
Penilaian Kinerja (X ₁)	0,289	3,466
Pengalaman Kerja (X ₂)	0,289	3,466

Sumber : Data di olah 2015

Uji heteroskedastisitas dalam penelitian ini dapat diketahui jika tidak ada satu pun variabel bebas yang berpengaruh signifikan terhadap nilai *absolute residual* atau nilai signifikansinya di atas 0,05 jadi variabel tersebut tidak mengandung gejala heteroskedastisitas. Uji heteroskedastisitas akan di sajikan pada Tabel 6.

Tabel 6.
Hasil Uji Heteroskedastisitas

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6.324	1.182		5.350	.000
	Penilaian Kinerja	-.012	.075	-.037	-.162	.872
	Pengalaman Kerja	.273	.126	.491	-2.168	.135

Sumber : Data di olah 2015

Untuk analisis regresi linear berganda dalam penelitian ini diolah memakai aplikasi SPSS versi 15.0 dimana hasilnya dapat dilihat pada Tabel 7.

Tabel 7.
Hasil Uji Regresi Linear Berganda

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6.300	2.222		2.835	.007
	Penilaian Kinerja	.367	.140	.416	2.617	.012
	Pengalaman Kerja	.627	.237	.420	2.644	.011

R Square = 0,643
F Statistik = 44,215
Signifikansi = 0,000

Sumber : Data di olah 2015

Hasil statistik regresi linear berganda pada Tabel 7 di atas menunjukkan bahwa nilai signifikan uji t sebesar 0,007. Bila $0.012 < 0,05$ dengan nilai beta 0,416, ini menunjukkan bahwa H_0 ditolak maka dapat dikatakan bahwa penilaian kinerja berpengaruh positif signifikan terhadap pengembangan karir. Koefisien regresi sebesar $\beta_1 = 0,367$.

Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Pengembangan Karir

Hasil penelitian ini mengembangkan hipotesis pertama yaitu penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan pada pengembangan karir di PT Bali Biasa Indah Koleksi Kuta – Bali, setelah sebelumnya diteliti dari penelitian terdahulu Hutajulu (2012) yang dilakukan di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Bogor menyatakan bahwa penilaian kinerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir karyawan. Penelitian Rawashdeh (2013) di lakukan di *the banking sector f Jordan* mengungkapkan bahwa penilaian penilaian kinerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap program pengembangan karir. Hasil penelitian Sharma., *et al* (2012) dilakukan di *Departement of Management Studies, Lucknow Model Institute of Management, Lucknow, Uttar* juga menemukan hasil yang sama yaitu bahwa penilaian kinerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap pengembangan karir pegawai.

Pada Tabel 7 diketahui bahwa nilai signifikan uji t sebesar 0,007. Bila $0,011 < 0,05$ dengan nilai beta 0,420, ini menunjukkan bahwa H_0 ditolak maka dapat dikatakan bahwa pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir. Koefisien regresi $\beta_1 = 0,627$, ini berarti bahwa semakin tinggi pengalaman kerja maka semakin tinggi pula pengembangan karir karyawan.

Pengaruh Pengalaman Kerja Terhadap Pengembangan Karir

Hasil penelitian ini mengembangkan hipotesis kedua yaitu pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan pada pengembangan karir karyawan pada PT Bali Biasa Indah Koleksi Kuta - Bali setelah sebelumnya diteliti oleh Kristola (2009) di kantor sekretariat daerah Kabupaten Kuta Barat menyatakan bahwa

pengalaman kerja memiliki pengaruh positif secara signifikan terhadap pengembangan karir seorang pegawai. Temuan penelitian lain yang juga hasilnya diperoleh konsisten ditemukan pada penelitian McIlven (2012) dilakukan pada *Rural School Student* menemukan pengalaman kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap pengembangan karir pegawai. Penelitian yang lain juga menemukan hasil yang sama yaitu pada penelitian Jayanti (2013) menyatakan bahwa pengalaman kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap pengembangan karir pegawai.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan pemaparan diatas, dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini Penilaian kinerja berpengaruh positif signifikan terhadap pengembangan karir, hubungan tersebut berarti bahwa semakin baik kinerja karyawan maka meningkatkan pengembangan karir. Pengalaman kerja berpengaruh positif signifikan pengembangan karir, hubungan tersebut berarti bahwa semakin baik pengalaman kerja karyawan maka dapat meningkatkan pengembangan

Adapun saran yang dapat diberikan adalah: Pertama sumber daya manusia yang ingin mengembangkan karirnya diharapkan beradaptasi dengan baik terhadap perubahan tugas – tugas inti. Kedua sumber daya manusia yang ingin mengembangkan karirnya diharapkan memperhatikan pengalaman kerja yang dimiliki agar mengalami kelancaran pada saat bekerja. Dan ketiga sumber daya manusia yang ingin mengembangkan karirnya diharapkan memiliki minat yang besar untuk dipromosikan atasan.

REFERENSI

- Dokko, Ginna., Steffanie L. Wilk And Nancy P. Rothbard.2008. Unpacking Prior Experience How Career History Affects Performance. *Articles In Advance*. 6(10), pp: 1-18.
- Harlie, M. 2010. Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Pemerintah Kabupaten Tabalong Di Tanjung Kalimantan Selatan. *Jurnal Manajemen Dan Akutansi*. 2(II), pp: 326-340.
- Haryani, Putu Yeni. 2013. Korelasi Antara Pengembangan Karir Dengan Motivasi Kerja Dan Keinginan Untuk Pensiun Dini. *Jurnal Buletin Study Ekonomi*. 2(6), pp: 116-120.
- Hutajulu, Vivin Lian. 2012. Pengaruh Penilaian Kinerja Pegawai Fungsional Terhadap Pengembangan Karir Berbasis Kompetensi Pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Bogor. *Skripsi*. Bogor: Institut Pertanian Bogor.
- Heidjrachman, Suad Husnan. 1990. Edisi keempat. *Manajemen Personalialia*. Yogyakarta:BPFE.
- Jayanti, Anak Agung Sagung Siskani. 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: 333-367.
- Kardam, Bhajan Lal. 2012. Job Satisfaction: Invertigating The Role Of Experience And Education. 9(III), pp: 112-118.
- Kaseger, Regina Gledy. 2013. Pengembangan Karir Dan Self – Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Matahari Departement Store Manado Town Square. *Jurnal EMBA*. 4(1), pp: 342-350.
- Kunartinah. 2012. Analisis Pengaruh Kompensasi Dan Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Mediasi Motivasi Kerja (Studi pada PNS di Sekretariat Daerah Kabupaten Pekalongan). *Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE)*.5(3), pp: 321-334.
- Kristola, Dio. 2009. Pengaruh Diklat Dan Pengalaman Kerja Terhadap Prestasi Kerja Serta Dampaknya Terhadap Pengembangan Karir Pegawai Di Balai Karantina Pertamankes 1 Denpasar. *E – Jurnal Manajemen Universitas Udayana* 8(10). Pp: 42-45.
- Mahony, Douglas M. Malayka Klimchak And Daniel L. Morrel. 2012. The Portability Of Career-Long Work Experience Propensity To Trust As A

Substitute For Valuable Work Experience. *Emerald Group Publishing Limited*, 17(7), pp: 606-625.

Mangkuprawira,. Sjafri. 2002. *Manajemen Sumberdaya Manusia Strategik*. Ghalia Indonesia.

Mcllveen, 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.

Mudiarta Utama, W dkk. 2001. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Universitas Udayana.

Meriam, Siti., Ali., Mohd Rizaimy Shaharudin., Azyyati Anvar. 2012. The Association Between Job Positions, Work Experience And Carrer Satisfaction : The Case Of Malaysian's Academic Staff. *Asian Social Science*. 6(10), pp: 333-343.

Rawashdeh, Abas Salem. 2013. Impac of Human Resource System and Practices on Attitude Toward Carrer Development Program in The Banking Sector f Jordan. *European Scientific Journal*. 9(19), pp: 236-252.

Richard, George V. 2004. International Best Practices In Carrer Development : Review Of The Literature. *Association of American Medical Collages*. 6(18), pp: 212-215.

Saleem, Sharjeel and Saba Amin. 2013. The Impact of Organizational Support for Career Development and Supervisory Suppoert on Employee Performance : An Emperical Study From Pakistani Academic Sector. *Euopen Journal of Business and Management*. 5 (5), pp: 194-207.

Sari, Eliana., Joni Sinulingga. 2011. Pengaruh Pengembangan Karir Dan Kompensasi Terhadap Motivasi Karyawan. *Jurnal Ilmiah Penelitian Manajemen Manajerial*. 2(1), pp: 431-440.

Sharma, Shubhangi., Shalini Singh., Priyanka Singh., Pratibha Singh. 2012. Performance Appraisal And Career Development. *VSRD – IJBMR*. 2(1), pp:8-16.

Tsei – Yieth., Chang Pao – Long., Ching – Wen Yeh. 2004. A Study Of Carrer Needs, Career Development Program, Job Satisfaction And The Turnover Intentions Of R&D Personel. *Carrer Development International*. 9(11), pp: 424–437.

Wibowo. 2006. *Pengantar Manajemen Perubahan*. Cetakan pertama. Bandung:Alfabeta.