

## PENGARUH PENGALAMAN KERJA, PELATIHAN, DAN PENILAIAN KINERJA TERHADAP PENGEMBANGAN KARIR KARYAWAN

Ni Komang Entayani Upasuji<sup>1</sup>

I Gusti Bagus Honor Satrya<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia  
email: entayani.upasuji@gmail.com

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pengalaman kerja, pelatihan, dan penilaian kinerja terhadap pengembangan karir karyawan. Penelitian ini dilakukan di Hotel Rhadana, Kuta- Bali. Jumlah sampel yang diambil sebanyak 43 orang karyawan dengan metode *sampling* jenuh. Pada penelitian ini pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner dan wawancara dengan teknik analisis regresi linier berganda. Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir. Penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir. Untuk meningkatkan pengembangan karir perlu diadakannya pelatihan secara rutin sehingga dapat menambah pengalaman kerja karawan dan penilaian kinerja harus dilaksanakan secara adil dan obyektif sehingga seluruh karyawan mendapat kesempatan yang sama dalam mengembangkan karir.

**Kata Kunci:** pengalaman kerja, pelatihan, penilaian kinerja, pengembangan karir

### ABSTRACT

*This study aims to analyze the effect of work experience, training, and performance appraisal on employee career development. This research was conducted at the Rhadana Hotel, Kuta-Bali. The number of samples taken was 43 employees with saturated sampling method. In this research data collection is done through questionnaires and interviews with multiple linear regression analysis techniques. Based on the results of the study found that work experience has a positive and significant effect on career development. Training has a positive and significant effect on career development. Performance appraisal has a positive and significant effect on career development. To enhance career development, regular training needs to be held so as to increase the employee's work experience and performance appraisals must be carried out fairly and objectively so that all employees get the same opportunity in career development.*

**Keywords:** work experience, training, performance appraisal, career development

## PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) tidak dapat dipungkiri merupakan salah satu aset penting bagi perusahaan, peranan SDM bagi perusahaan tidak hanya dilihat dari hasil produktivitas kerja tetapi juga dapat dilihat dari kualitas kerja yang dihasilkan (Egota, 2015). Menurut Candra & Ardana (2015) SDM yang berkualitas adalah SDM yang memiliki keterampilan, kemampuan, pengetahuan, dan sikap yang baik dalam bekerja.

Peningkatan kualitas SDM dapat dicapai dengan cara memaksimalkan efektivitas dan efisiensi perusahaan yang bisa ditempuh melalui pengembangan karir karyawan. Setiap orang pasti menginginkan perkembangan atau suatu peningkatan dalam karir mereka. Menurut Rivai (2011:22) walaupun beberapa orang menganggap perkembangan karir seseorang banyak dipengaruhi oleh keberuntungan, tetapi dalam pengembangan karir tetap dibutuhkan perencanaan yang tepat serta pemanfaatan peluang yang baik sehingga karir dapat berkembang sesuai dengan keinginan. Pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan (Sudiro, 2011:91). Sedangkan menurut Martoyo (2007:74) pengembangan karir merupakan suatu kondisi yang menunjukkan adanya sebuah peningkatan status seseorang pada suatu organisasi dalam jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan.

Susandra (2013.) menyatakan bahwa pengembangan karir mengarah pada perbaikan atau peningkatan pribadi yang diusahakan oleh individu maupun organisasi untuk memilih tujuan dan jalur karir untuk mencapai tujuan tersebut. Oleh karena itu karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right the job*) (Susandra, 2013). Menurut Saraswati & Dewi (2017) karyawan yang ingin mengembangkan karirnya mau tidak mau akan bersungguh-sungguh dalam bekerja, karena pengembangan karir ini didasari oleh berbagai faktor seperti pengalaman kerja, pendidikan dan pelatihan, serta dengan berkembangnya karir kemampuan karyawan dapat meningkat. Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Massalena & Sulistyono (2015) menyebutkan faktor-faktor yang menentukan pengembangan karir yaitu diantaranya sikap atasan dan rekan kerja, pengalaman, pelatihan, prestasi, dan faktor nasib.

Dalam upaya meningkatkan kinerja, pengalaman kerja sangat diperlukan. Sitohang (2007:213) juga menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi pengembangan karir seorang karyawan adalah pengalaman kerja. Menurut Zainullah dkk. (2013) 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. Pengalaman kerja adalah pengetahuan atau keterampilan yang sudah diketahui dan dikuasai seseorang sebagai akibat perbuatan atau keterampilan yang sudah diketahui dan dikuasai seseorang sebagai akibat perbuatan atau pekerjaan yang telah dilakukan sebelumnya selama jangka waktu tertentu (Andriyani & Utama, 2017). Mahony *et al.* (2012) menyatakan jika nilai yang diperoleh dari pengalaman kerja semakin besar maka makin besar pula hubungannya dengan penilaian kinerja yang

berpengaruh terhadap pengembangan karir seseorang.

Penelitian yang dilakukan oleh Ilham (2010) menemukan bahwa pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir. Menurut Rivai (2004: 226), pelatihan adalah secara sistematis mengubah tingkah laku karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Lestari & Sriathi (2013) menyatakan bahwa pelatihan sangat penting untuk dilaksanakan bagi kepentingan bersama, sebab dari sinilah para karyawan akan dapat lebih memahami dan mengerti tentang tugas dan tanggung jawab yang diemban baik secara individu maupun kelompok. Dapat diartikan bahwa berkat adanya pelatihan dari perusahaan, kinerja yang dimiliki karyawan akan menjadi lebih baik sehingga perusahaan yakin bahwa bila karyawan tersebut diberi tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang lebih besar mereka akan mampu melaksanakannya dengan baik.

Menurut hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Suadnyana & Supartha (2017). penilaian kinerja mempunyai pengaruh yang positif serta signifikan terhadap pengembangan karir. Penilaian kinerja adalah mengevaluasi kinerja dari seorang karyawan baik saat ini maupun dimasa lalu dihubungkan dengan standar kinerja dari karyawan tersebut (Dessler, 2003:321). Grubb (2007) menyatakan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu prosedur untuk mengevaluasi bagaimana kinerja individu dan bagaimana mereka dapat meningkatkan kinerja mereka dan berkontribusi terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Karyawan yang ingin mengembangkan karirnya perlu memperhatikan penilaian kinerja dan melihat apa yang unggul dalam dirinya. Penilaian kinerja seharusnya dapat memberikan penjelasan serta informasi pada karyawan tentang bagaimana kinerja mereka selama ini (Suadnyana & Supartha, 2017).

Hotel Rhadana Kuta-Bali merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang pelayanan jasa perhotelan yang kegiatan usahanya menyediakan kamar bagi para wisatawan dalam kota, luar kota maupun mancanegara. Untuk menciptakan kinerja karyawan yang baik, perusahaan mengadakan pengembangan karir karyawan melalui masa kerja karyawan, penilaian kinerja, serta mengadakan berbagai pelatihan sesuai dengan bidang karyawan masing-masing. Jumlah karyawan di Hotel Rhadana Kuta- Bali pada tahun 2019 sebanyak 43 orang.

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 tentang ketenagakerjaan menyatakan bahwa perjanjian waktu tertentu dapat dikontrak maksimal 2 tahun dan dapat diperpanjang 1 kali untuk selama maksimal 1 tahun. Setelah itu, kontrak hanya dapat diperbaharui 1 kali untuk jangka waktu maksimal 2 tahun.

Berdasarkan hasil pra riset melalui metode wawancara yang dilakukan terhadap 6 karyawan Hotel Rhadana, Kuta-Bali diantaranya 1 karyawan kontrak & 1 karyawan tetap dari bagian *Administrative & General*, 1 karyawan kontrak & 1 karyawan tetap dari bagian *F & B Product*, 1 karyawan kontrak dari bagian *Front Office* serta *Human Capital Manager* Hotel Rhadana, Kuta-Bali menyatakan bahwa permasalahan yang terjadi pada mereka yaitu banyak karyawan kontrak yang sudah bekerja lebih dari 5 tahun namun belum diangkat menjadi karyawan tetap serta kurangnya peluang promosi yang dimiliki karyawan kontrak menyebabkan akses untuk mengetahui lowongan pengangkatan jabatan

yang ada di perusahaan sangat terbatas, hanya orang-orang tertentu saja yang memiliki informasi mengenai lowongan jabatan yang ada di perusahaan tersebut. Serta masih banyak karyawan yang pengalamannya belum memadai. Kondisi ini dapat dilihat 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 1 menunjukkan masa kerja karyawan di Hotel Rhadana Kuta-Bali.

**Tabel 1.**  
**Masa Kerja Karyawan Hotel Rhadana Kuta-Bali Tahun 2019**

No	Masa Kerja (Tahun)	Jumlah Pegawai (Orang)	Prsentase (%)
1	<1	9	21%
2	1-2	7	16%
3	2-3	5	12%
4	3-4	3	7%
5	>5	19	44%
	<b>Jumlah</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

Sumber: Hotel Rhadana Kuta-Bali, 2019

Tabel 1. menunjukan bahwa pada masa kerja karyawan <5 tahun yaitu sebesar 56 persen dan jumlahnya sebanyak 24 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 kecenderungan bahwa semakin lama bekerja, maka semakin banyak pengalamankerja yang dimiliki oleh tenaga kerja yang bersangkutan.

Kesempatan untuk tumbuh dan meningkatkan karir bagi seorang karyawan didapat melalui salah satunya yaitu dengan mengikuti pelatihan yang diselenggarakan oleh pihak perusahaan. Untuk itu Hotel Rhadana Kuta-Bali senantiasa melakukan pengembangan karir karyawannya dengan mengadakan beberapa jenis pelatihan untuk seluruh karyawan. Jenis pelatihan yang pernah diadakan di Hotel Rhadana Kuta Bali dapat dilihat pada Tabel 2.

**Tabel 2.**  
**Jenis Pelatihan yang dilaksanakan Hotel Rhadana Kuta-Bali Tahun 2019**

No	Jenis Pelatihan	Tanggal Pelaksanaan
1	Pelatihan Pelaporan <i>Efilling</i> SPT Masa Tahunan Pribadi BPJS	10 Januari 2019
2	Pelatihan <i>Beauty Class Staff Men &amp; Woman</i>	31 Januari 2019
3	Pelatihan Edabu BPJS Kesehatan	14 Februari 2019
4	Pelatihan BPJS Tenaga Kerja SIPP <i>Online</i>	21 Maret 2019

Sumber: Hotel Rhadana Kuta-Bali, 2019

Tabel 3. menunjukkan bahwa terdapat 4 jenis pelatihan yang diselenggarakan Hotel Rhadana Kuta-Bali pada tahun 2019. Program pelatihan ini hendaknya dapat memberikan manfaat serta menambah pengetahuan dan keterampilan seluruh karyawan agar memiliki kinerja yang lebih baik serta membantu memberikan peningkatan pada karir karyawan di perusahaan. Permasalahan yang ditemukan yaitu terkait dengan pelaksanaan program pelatihan pada karyawan Hotel Rhadana Kuta- Bali, seperti program pelatihan

kurang disosialisasikan serta jadwal pelatihan yang terbentur dengan waktu kerja karyawan, sehingga dapat mengganggu operasional rutin karyawan dan terkadang materi pelatihan kurang sesuai dengan bidang karyawan yang mengikuti, sehingga karyawan merasa kurang puas.

Di sisi lain, berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan terhadap bagian *Human Capital Manager* (Kepegawaian), ketentuan untuk dapat mengembangkan karir dapat dilihat dari kinerja karyawan dengan cara melakukan *performance appraisal* (penilaian kinerja) setiap 6 bulan sekali yang dilakukan oleh pihak manajer. Tabel 3 menunjukkan aspek-aspek yang dinilai dalam penilaian kinerja Hotel Rhadana, Kuta-Bali.

**Tabel 3.**  
**Aspek yang Dinilai dalam Penilaian Kinerja Hotel Rhadana Kuta-Bali**

No	Aspek yang Dinilai
1	<i>Representativeness</i> (kerepresentatifan)
2	<i>Welcome/service spirit/generosity</i> (selamat datang/semangat layanan/kemurahan hati)
3	<i>Negotiating skills</i> (keterampilan bernegosiasi)
4	<i>Communication/openness</i> (komunikasi/keterbukaan)
5	<i>Team co-ordination</i> (koordinasi tim)
6	<i>Leadership/team spirit</i> (kepemimpinan/semangat tim)
7	<i>Innovation</i> (inovasi)
8	<i>Decision making/autonomy</i> (pengambilan keputusan/otonomi)
9	<i>Tenacity/determination</i> (kegigihan/tekad)
10	<i>Organization</i> (organisasi)
11	<i>Adaption</i> (adaptasi)
12	<i>Capacity for analysis &amp; perspective</i> (kapasitas untuk analisis & perspektif)
13	<i>Corporate sense</i> (rasa kebersamaan)
14	<i>Level of linguistic ability</i> (tingkat kemampuan linguistic)
15	<i>Level of computer tools skills</i> (tingkat keterampilan penggunaan alat computer)

*Sumber:* Hotel Rhadana Kuta-Bali, 2019

Penilaian kinerja seharusnya dapat memberikan penjelasan serta informasi pada karyawan tentang bagaimana kinerja mereka selama ini. Sehingga penilaian kinerja juga harus dijadikan dasar dalam penentuan pengembangan karir karyawan di perusahaan. Namun pada kenyataannya masih ada beberapa karyawan yang mendapat perlakuan yang tidak sama dengan karyawan lain dan belum memperoleh informasi yang cukup jelas terkait penilaian kinerja tersebut.

Penelitian yang dilakukan oleh Muamarizal dkk. (2015) pada PT. Jasaraharja Putera Cabang Pekanbaru menunjukkan hasil bahwa pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir. Selanjutnya, hasil penelitian yang dilakukan oleh Sumadewi & Suwandana (2017) diperoleh bahwa pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir di Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Badung Mangusada. Andriyani & Utama (2017) melakukan penelitian di PDAM Tirta Mangutama Kabupaten Badung menunjukkan hasil bahwa pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir, yang berarti semakin banyak pengalaman kerja karyawan maka pengembangan karir juga akan semakin baik.

H<sub>1</sub>: Pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap

Pengembangan Karir. Pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir oleh (Candra & Ardana, 2016) . Hasil penelitian yang dilakukan oleh Pradnyawati & Komalasari (2017) menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir. Penelitian selanjutnya yang dilakukan oleh Ahyauddin (2014) menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir karyawan Dinas PU Pengairan Provinsi Sumsel. Artinya pelatihan yang cukup dan sesuai akan berdampak pada pengembangan karir pegawai, sehingga dengan adanya pelatihan pegawai dapat meningkatkan kemampuan dan memaksimalkan hasil kerja.

H<sub>2</sub> : Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Pengembangan Karir.

Penelitian yang dilakukan oleh Sharma *et al.*, (2012) menunjukkan bahwa antara penilaian kinerja dan pengembangan karir terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara satu sama lain. Penelitian Dewi & Riana (2015) yang dilakukan di PT. Bali Biasa Indah Koleksi Kuta menunjukkan bahwa penilaian kinerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir karyawan. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Suadnyana & Supartha (2017) di Bali Masari *Villas and Spa* menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir. Hal ini menunjukkan semakin tinggi pelatihan maka pengembangan karir juga akan meningkat.

H<sub>3</sub>: Penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Pengembangan Karir.

## METODE PENELITIAN

Lokasi penelitian ini dilakukan di Hotel Rhadana Kuta-Bali yang terletak di Jalan Raya Kuta No.88, Kuta, Kabupaten Badung, Bali, Indonesia. Alasan penelitian ini dilakukan karena belum banyak yang melakukan penelitian di perusahaan tersebut mengenai sumber daya manusianya, dan diduga terdapat masalah yang menyangkut pengalaman kerja, pelatihan, penilaian kinerja serta pengembangan karir karyawan di Hotel Rhadana Kuta-Bali. Obyek dalam penelitian ini adalah pengalaman kerja, pelatihan, dan penilaian kinerja yang berpengaruh terhadap pengembangan karir. Populasi dalam penelitian ini adalah jumlah seluruh pegawai di Hotel Rhadana Kuta- Bali.

**Tabel 4.**  
**Jumlah Pegawai Hotel Rhadana Kuta-Bali Tahun 2019**

No	Unit Kerja	Tetap	Kontrak	DW	Trainer	Total
1	<i>Accounting &amp; General</i>	1	3	-	-	4
2	<i>Engineering</i>	2	3	-	-	5
3	<i>F &amp; B Product</i>	3	2	1	2	8
4	<i>F &amp; B Service</i>	-	3	1	-	4
5	<i>Sales &amp; Marketing</i>	2	-	-	-	2
6	<i>Front Office</i>	2	2	-	-	4
7	<i>Housekeeping</i>	2	6	2	1	11
8	<i>HR &amp; Security</i>	1	4	-	-	5
Jml		13	23	4	3	43

Sumber: Hotel Rhadana Kuta-Bali, 2019

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah teknik sampel jenuh yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel. Alasan peneliti memakai teknik sampel jenuh karena jumlah populasinya lebih dari cukup dan seluruh karyawan di perusahaan dianggap bisa dijadikan sampel penelitian.

Teknik analisis regresi linear berganda digunakan untuk menguji pengaruh pengalaman kerja, pelatihan, dan penilaian kinerja terhadap pengembangan karir. Dimana variabel bebasnya adalah pengalaman kerja, pelatihan, dan penilaian kinerja sedangkan variabel terikatnya adalah pengembangan karir. Persamaan regresi linear berganda dirumuskan secara matematis sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e_i \dots \dots (1)$$

Keterangan :

Y	=	Pengembangan karir
X <sub>1</sub>	=	Pengalaman kerja
X <sub>2</sub>	=	Pelatihan
X <sub>3</sub>	=	Penilaian kinerja
α	=	Bilangan Konstanta dari persamaan regresi
β <sub>1</sub>	=	Koefisien regresi dari Pengalaman Kerja (X <sub>1</sub> )
β <sub>2</sub>	=	Koefisien regresi dari Pelatihan (X <sub>2</sub> )
β <sub>3</sub>	=	Koefisien regresi dari Penilaian Kinerja (X <sub>3</sub> )
e	=	<i>Error of term</i> (Variabel yang tidak terungkap)

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Data penelitian diperoleh dari hasil kuesioner yang telah disebarkan kepada responden penelitian sejumlah 43 orang karyawan Hotel Rhadana, Kuta-Bali. Karakteristik responden meliputi jenis kelamin, jenjang pendidikan terakhir dan umur responden yang bekerja di Hotel Rhadana, Kuta-Bali. Ringkasan mengenai karakteristik responden dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 5. menunjukkan responden dalam penelitian ini yaitu karyawan Hotel Rhadana, Kuta-Bali dominan berjenis kelamin pria dengan jumlah sebanyak 33 orang atau sebesar 77 persen, sedangkan pegawai wanitasebanyak 10 orang atau 23 persen. Artinya lebih banyak pegawai pria dibandingkan wanita yang bekerja pada Hotel Rhadana, Kuta-Bali.

Data pada Tabel 5. memberikan informasi bahwa kelompok responden dengan tingkat pendidikan SMP sebanyak 3 orang (7 persen), SMA sebanyak 25 orang (59 persen), D1 sebanyak 8 orang (18 persen), D2 sebanyak 1 orang (2 persen), D3 sebanyak 2 orang (5 persen), D4 sebanyak 2 orang (5 persen), dan responden dengan tingkat pendidikan S1 sebanyak 2 orang (5 persen). Hal ini memberikan gambaran bahwa karyawan Hotel Rhadana, Kuta-Bali paling dominan adalah lulusan SMA yang dianggap sudah mampu serta memadai untuk menjadi pegawai *restaurant* yang memiliki kompetensi baik untuk mencapai tujuan organisasi.

**Tabel 5.**  
**Tabel Karakteristik Karyawan Hotel Rhadana, Kuta-Bali**

No.	Karakteristik	Klasifikasi	Jumlah Responden (orang)	Persentase Responden (%)
1.	Jenis	Pria	33	77%
	Kelamin	Wanita	10	23%
	Jumlah		43	100%
2.	Jenjang Pendidikan Terakhir	SMP	3	7%
		SMA	25	59%
		D1	8	18%
		D2	1	2%
		D3	2	5%
		D4	2	5%
	Jumlah	S1	2	5%
		43	100%	
3.	Umur	18-19	5	12%
		20-25	10	23%
		26-30	8	19%
		31-35	5	12%
		36-40	9	21%
		41-45	4	9%
		46-50	1	2%
	Jumlah	51-55	1	2%
		43	100%	

Sumber: Data diolah, 2020

Pengelompokkan responden berdasarkan umur menunjukkan bahwa responden yang berumur antara 18 sampai 19 tahun adalah sebanyak 5 orang (12 persen), kemudian responden yang berumur 20 sampai 25 tahun sebanyak 10 orang (23 persen), responden yang berumur 26 sampai 30 tahun sebanyak 8 orang (19 persen), responden yang berumur 31 sampai 35 tahun sebanyak 5 orang (12 persen), responden yang berumur 36 sampai 40 tahun sebanyak 9 orang (21 persen), responden yang berumur 41 sampai 45 tahun sebanyak 4 orang (9 persen), responden yang berumur 46 sampai 50 tahun sebanyak 1 orang (2 persen), sedangkan yang berumur 51 sampai 55 tahun adalah sebanyak 1 orang (2 persen). Hal ini mengindikasikan bahwa sebagian besar pegawai yang bekerja di Hotel Rhadana, Kuta-Bali memiliki kisaran umur 20-25 tahun.

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah data yang digunakan dalam penelitian ini berdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas suatu model dapat dilakukan dengan berbagai cara, akan tetapi dalam penelitian ini uji normalitas akan dilakukan dengan menggunakan Uji *Kolmogorov-Smirnov* (K-S), yaitu dengan melihat nilai signifikansinya. Jika *Asymp.Sig. (2-tailed)* >  $\alpha = 5\%$  maka data residual tersebut berdistribusi secara normal, sedangkan *Asymp.Sig. (2-tailed)* <  $\alpha = 5\%$  maka data tidak berdistribusi secara normal.



**Tabel 6.**  
**Hasil Uji Normalitas**

	<i>Unstandardized Residual</i>
N	43
<i>Kolmogorov-Smirnov Z</i>	0,114
<i>Asymp.Sig.(2-tailed)</i>	0,190

*Sumber:* Data diolah, 2020

Berdasarkan hasil analisis uji normalitas pada Tabel 6 didapat nilai uji Kolmogorov-Smirnov sebesar 0,114 dengan nilai signifikansi pada *Asymp. Sig. (2-tailed)* sebesar 0,190. Nilai signifikansi 0,190 lebih dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa model persamaan regresi berdistribusi normal.

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah dalam satu model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya korelasi antar variabel bebas dapat dilihat dari nilai *tolerance* dan nilai *variance inflation factor (VIF)*. Jika nilai *tolerance* lebih dari 10 persen atau VIF Kurang dari 10, maka dapat dikatakan model telah bebas dari multikolinearitas.

**Tabel 7.**  
**Hasil Uji Multikolinearitas**

Variabel	<i>Tolerance</i>	VIF	Keterangan
Pengalaman Kerja (X1)	0,577	1,732	Bebas multikol
Pelatihan (X2)	0,669	1,494	Bebas multikol
Penilaian Kinerja (X3)	0,714	1,400	Bebas multikol

*Sumber:* Data diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 7. dapat dilihat bahwa nilai *tolerance* dan VIF dari seluruh variable tersebut menunjukkan bahwa nilai *tolerance* untuk setiap variabel lebih besar dari 10 persen atau 0,1 dan nilai VIF lebih kecil dari 10 yang berarti model persamaan regresi bebas dari multikolinearitas.

Uji heteroskedastisitas digunakan untuk mengukur sama atau tidaknya variance dari residual observasi satu dengan observasi lainnya. Jika residual mempunyai variance yang sama disebut homoskedastisitas dan jika variance tidak sama disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heterokedastisitas. Penelitian ini menggunakan uji Glejser dimana dilakukan dengan meregresikan nilai absolute residual terhadap variabel bebas. Apabila nilai signifikansi variabel bebasnya terhadap nilai *absolute residual*  $> \alpha = 5\%$ , maka dapat dikatakan bahwa model regresi tidak mengandung heterokedastisitas. Hasil pengujian heterokedastisitas disajikan pada Tabel 8.

Pada Tabel 8. dapat dilihat bahwa nilai Signifikansi dari variabel pengalaman kerja adalah sebesar 0,481, kemudian pelatihan sebesar 0,818 dan nilai signifikansi penilaian kinerja adalah sebesar 0,758. Nilaimasing- masing variabel memiliki nilai yang 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.

**Tabel 8.**  
**Hasil Uji Heterokedastisitas**

Variabel	Signifikansi	Keterangan
Pengalaman kerja (X1)	0,481	Bebas heteroskedastisitas
Pelatihan (X2)	0,818	Bebas heteroskedastisitas
Penilaian Kinerja (X3)	0,758	Bebas heteroskedastisitas

Sumber: Data diolah, 2020

Perhitungan koefisien regresi linier berganda dilakukan dengan analisis regresi melalui *software SPSS 18.0 for Windows*, diperoleh hasil yang ditunjukkan pada Tabel 9.

**Tabel 9.**  
**Hasil Analisis Regresi Linier Berganda**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1 (Constant)	0,508	2,125		0,239	0,812
Pengalaman kerja	0,582	0,140	0,390	4,141	0,000
Pelatihan	0,418	0,076	0,480	5,477	0,000
Penilaian kinerja	0,275	0,112	0,208	2,459	0,018
R Square	0,800				
Adjusted R Square	0,785				
F Statistik	51,982				
Signifikansi Uji F	0,000				

Sumber: Data diolah, 2020

Berdasarkan tabel tersebut diperoleh model regresi berganda yang terbentuk pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$Y = 0,508 + 0,582 X_1 + 0,418 X_2 + 0,275 X_3$$

Nilai Konstanta bernilai sebesar 0,239 maka dapat diartikan apabila tidak terdapat pengaruh dari variable lain atau variable bebas, maka nilai konstan dari variabel Pengembangan Karir (Y) adalah sebesar 0,508.

Nilai koefisien Variabel Pengalaman Kerja ( $X_1$ ) bernilai positif sebesar 4,141  $X_1$  maka artinya apabila Pengalaman Kerja ( $X_1$ ) karyawan bertambah, maka peluang karyawan untuk melakukan Pengembangan Karir (Y) semakin terbuka lebar, sehingga dapat disimpulkan bahwa Pengalaman Kerja ( $X_1$ ) Berpengaruh Positif terhadap Pengembangan Karir (Y).

Nilai koefisien Variabel Pelatihan ( $X_2$ ) bernilai positif sebesar 5,477 maka artinya variabel pelatihan memiliki nilai tertinggi yang mengindikasikan bahwa variabel ini memiliki pengaruh terbesar terhadap pengembangan karir diantara variabel yang lain sehingga apabila karyawan melaksanakan Pelatihan ( $X_2$ ) secara rutin maka peluang karyawan untuk melakukan Pengembangan Karir (Y) semakin besar, jadi dapat disimpulkan bahwa Pelatihan ( $X_2$ ) Berpengaruh Positif terhadap

Pengembangan Karir (Y).

Nilai koefisien Variabel Penilaian Kinerja ( $X_3$ ) bernilai positif sebesar 2,459 maka artinya apabila Penilaian Kinerja ( $X_3$ ) karyawan di perusahaan baik maka peluang karyawan untuk melakukan Pengembangan Karir (Y) semakin besar, sehingga dapat disimpulkan bahwa Penilaian Kinerja ( $X_3$ ) Berpengaruh Positif terhadap Pengembangan Karir (Y).

Uji kelayakan model regresi bertujuan untuk mengetahui apakah semua variabel bebas yang diidentifikasi (pengalaman kerja, pelatihan, dan penilaian kinerja) tepat digunakan memprediksi pengembangan karir. Uji ini sering juga disebut dengan uji F. Hasil uji F yang di analisis dengan menggunakan program SPSS diperoleh nilai Fhitung sebesar 51,982 dengan signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ , maka dapat disimpulkan bahwa pada kelompok yang diuji memiliki perbedaan yang nyata (signifikan). Hasil ini mempunyai arti bahwa ada pengaruh signifikan antara pengalaman kerja, pelatihan, dan penilaian kinerja secara simultan terhadap pengembangan karir pada Hotel Rhadana, Kuta-Bali.

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) digunakan untuk mengetahui dan mengukur kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel independen. Besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat yang ditunjukkan oleh nilai determinasi total (R Square) pada Tabel 9 menunjukkan nilai sebesar 0,800. Nilai R Square sebesar 0,800 mempunyai arti bahwa sebesar 80 persen variasi pengembangan karir pada Hotel Rhadana, Kuta-Bali dipengaruhi oleh variasi pengalaman kerja, pelatihan, dan pengalaman kerja, sedangkan sisanya sebesar 20 persen dijelaskan oleh faktor lain yang tidak dimasukkan ke dalam model.

Pengaruh variabel pengalaman kerja, pelatihan, dan penilaian kinerja terhadap pengembangan karir diuji dengan menggunakan Uji t. Kriteria pengujian untuk menjelaskan interpretasi pengaruh antar masing-masing variabel yakni apabila nilai signifikansi adalah  $< 0,050$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Sebaliknya, jika nilai signifikansi  $> 0,050$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak.

Berdasarkan hasil analisis pengaruh pengalaman kerja terhadap pengembangan karir diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,000 dengan nilai koefisien regresi yang bernilai positif sebesar 0,582. Nilai Signifikansi  $0,000 < 0,050$  mengindikasikan bahwa  $H_1$  diterima. Hasil ini mempunyai arti bahwa pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir pada Hotel Rhadana, Kuta-Bali.

Berdasarkan hasil analisis pengaruh pelatihan terhadap pengembangan karir diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,000 dengan nilai koefisien regresi yang bernilai positif sebesar 0,418. Nilai Signifikansi  $0,000 < 0,050$  mengindikasikan bahwa  $H_2$  diterima. Hasil ini mempunyai arti bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir pada Hotel Rhadana, Kuta-Bali.

Berdasarkan hasil analisis pengaruh penilaian kinerja terhadap pengembangan karir diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,018 dengan nilai koefisien regresi yang bernilai positif sebesar 0,275. Nilai Signifikansi  $0,018 > 0,050$  mengindikasikan bahwa  $H_3$  diterima. Hasil ini mempunyai arti bahwa penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir pada Hotel Rhadana, Kuta-Bali.

Pengalaman kerja adalah sebuah proses pembentukan pengetahuan atau keterampilan tentang metode suatu pekerjaan karena keterlibatan karyawan tersebut dalam pelaksanaan tugas pekerjaan (Manulang, 2009:15). Hasil analisis menunjukkan bahwa pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir, yang berarti bahwa semakin banyak pengalaman kerja yang dimiliki karyawan maka kesempatan untuk mengembangkan karir karyawan akan semakin bertambah. Begitu pula sebaliknya, semakin sedikit pengalaman kerja yang dimiliki karyawan maka semakin sedikit kesempatan karyawan untuk mengembangkan karirnya.

Hasil penelitian ini, sesuai dengan dasar teori Super yang menyatakan bahwa dengan adanya pengalaman kerja yang memadai, maka karyawan akan lebih mudah mengembangkan karir mereka di suatu perusahaan. Hasil ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Muamarizal dkk. (2015) yang menyatakan bahwa pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir. Jika karyawan tidak memiliki pengalaman kerja maka karyawan memiliki sedikit kesempatan untuk dapat mengembangkan karir mereka. Hasil penelitian ini juga sesuai dengan temuan Sumadewi & Suwandana (2017), serta Andriyani & Utama (2017), yang menyatakan bahwa pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir karyawan.

Pelatihan adalah program-program untuk memperbaiki kemampuan melaksanakan pekerjaan secara individual, kelompok atau berdasarkan jenjang jabatan dalam organisasi/perusahaan (Nawawi, 2005:208). Hasil analisis menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir, yang berarti bahwa semakin sering karyawan diberi pelatihan maka semakin besar peluang karyawan untuk mengembangkan karirnya. Begitu pula sebaliknya, semakin jarang karyawan diberi pelatihan maka semakin kecil peluang karyawan untuk mengembangkan karirnya.

Hasil penelitian ini, sesuai dengan dasar teori Super yang menyatakan bahwa dengan adanya pelatihan yang dilakukan secara rutin, maka keahlian dan keterampilan karyawan akan semakin meningkat sehingga karyawan mampu mengembangkan karir mereka di suatu perusahaan. Hasil ini didukung temuan Candra & Ardana (2016) yang menyatakan bahwa pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir. Penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Pradnyawati & Komalasari (2017) dan Ahyauddin (2014) yang menyatakan pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir karyawan, hal ini berarti perusahaan diharapkan agar mengadakan pelatihan secara berkala agar kemampuan karyawan semakin bertambah dan meningkatkan pengembangan karir karyawan.

Penilaian kinerja adalah proses dimana organisasi-organisasi mengevaluasi dan menilai kinerja karyawan, untuk memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan (Handoko, 2012:135). Hasil analisis menunjukkan bahwa penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir, yang berarti bahwa semakin baik penilaian kinerja karyawan maka semakin besar peluang karyawan untuk mengembangkan karirnya. Begitu pula sebaliknya, semakin buruk penilaian kinerja karyawan maka semakin kecil peluang karyawan untuk dapat

mengembangkan karir.

Hasil penelitian ini, sesuai dengan dasar teori Super yang menyatakan bahwa apabila hasil penilaian kinerja karyawan baik, maka kesempatan mereka untuk mengembangkan karir mereka semakin besar, karena selain dilihat dari pengalaman kerja dan pelatihan, penilaian kinerja merupakan faktor terpenting dalam pengembangan karir karyawan. Hasil ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Sharma *et al.* (2012) yang menyatakan bahwa penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir. Hasil penelitian tersebut juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan Dewi & Riana (2015) serta Suadnyana & Supartha (2017) yang juga menyatakan bahwa penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir karyawan yang artinya semakin baik penilaian kinerja seorang karyawan, maka semakin tinggi kesempatan karyawan untuk mengembangkan karir di perusahaan.

Penelitian yang dilakukan diharapkan dapat memberikan kontribusi mengenai analisis faktor – faktor yang mempengaruhi pengembangan karir pada Hotel Rhadana, Kuta-Bali. Hasil uji hipotesis dalam penelitian ini ditemukan bahwa pengalaman kerja, pelatihan, dan penilaian kinerja, secara statistik memiliki pengaruh yang positif dan signifikan pada pengembangan karir karyawan pada Hotel Rhadana, Kuta-Bali sehingga hal tersebut sesuai dengan kajian penelitian terdahulu dan sesuai dengan teori Super dimana Teori tersebut menunjukkan bahwa dengan memiliki pengalaman kerja yang cukup, pelatihan yang rutin dan penilaian kinerja yang baik karyawan akan memiliki kesempatan yang lebih besar untuk dapat mengembangkan karir di Hotel Rhadana Kuta-Bali.

Penelitian ini memberikan implikasi bagi Hotel Rhadana, Kuta-Bali sebagai pertimbangan dan pengetahuan mengenai pengembangan karir karyawan Artha Hotel Rhadana, Kuta-Bali serta faktor- faktor yang memengaruhinya. Perusahaan dapat memperhatikan pengalaman kerja karyawan, serta dapat meningkatkan pelatihan, maupun penilaian kinerja, karena hal tersebut dapat mempengaruhi pengembangan karir karyawan pada Hotel Rhadana, Kuta-Bali.

Penelitian ini mempunyai keterbatasan-keterbatasan yang dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi peneliti berikutnya agar mendapatkan hasil penelitian yang lebih baik lagi keterbatasan yaitu ruang lingkup yang digunakan dalam penelitian hanya mencakup pada satu perusahaan yang ruang lingkungannya tidak terlalu besar dan luas, sehingga hasil penelitian tidak dapat digeneralisasikan kepada populasi yang lebih luas. Penelitian ini hanya menggunakan tiga variabel independen yang mempengaruhi pengembangan karir yaitu pengalaman kerja, pelatihan, dan penilaian kinerja. Masih terdapat beberapa variabel independen lain yang mampu menjelaskan dan kemungkinan memiliki pengaruh terhadap variabel pengembangan karir karyawan. Dalam penelitian ini data yang dihasilkan hanya dari instrumen kuesioner yang didasarkan pada persepsi jawaban responden, sehingga kesimpulan yang diambil hanya berdasarkan data yang disimpulkan melalui penggunaan instrumen kuesioner secara tertulis. Waktu penelitian yang singkat serta tingkat kejujuran responden juga berbeda-beda sehingga kesimpulan yang diambil hanya berdasarkan data yang disimpulkan melalui penggunaan instrumen kuesioner secara tertulis.

## SIMPULAN

Pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir. Hal ini berarti bahwa semakin banyak pengalaman kerja yang dimiliki karyawan maka kesempatan untuk mengembangkan karir karyawan akan semakin bertambah.

Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir. Hal ini berarti bahwa semakin sering karyawan diberi pelatihan maka semakin besar peluang karyawan untuk mengembangkan karirnya. Penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir. Hal ini berarti bahwa semakin baik penilaian kinerja karyawan maka semakin besar peluang karyawan untuk mengembangkan karirnya.

Pihak perusahaan sebaiknya memperhatikan pengalaman kerja karyawan, karena dengan adanya pengalaman kerja karyawan mampu menyelesaikan tugas dengan lancar dan meningkatkan prestasi kerja sehingga hal tersebut bisa menjadi pertimbangan bagi perusahaan untuk memberi kesempatan karyawan dalam mengembangkan karir mereka. Pihak perusahaan sebaiknya dapat meningkatkan adanya pelatihan dengan instruktur, materi, tujuan, dan sasaran pelatihan yang sesuai dengan bidang karyawan masing-masing agar karyawan semakin terampil dalam melaksanakan pekerjaannya. Pihak perusahaan sebaiknya meningkatkan pemberian informasi yang jelas kepada karyawan terkait penilaian kinerja serta berlaku adil kepada seluruh karyawan. Bagi peneliti selanjutnya yang ingin melakukan penelitian terkait, diharapkan melakukan penelitian pada variabel-variabel baru dan lebih bervariasi serta memperkaya referensi tentang pengembangan karir.

## REFERENSI

- Ahyauddin, (2014). Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Kerja Terhadap Pengembangan Karir Serta Implikasinya Pada Kinerja Pegawai Dinas Pekerjaan Umum Pengairan Provinsi Sumatera Selatan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis STIE YPN*, 7(1), 35-47.
- Al-adaileh et al., (2012) The Impact Of Knowledge Conversasion Processes On Implementing A Learning Organization Strategy. *The Learning Organization*, 19(6), 482-496.
- Andriyani & Utama (2017). Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan Serta Pengalaman Kerja Terhadap Pengembangan Karir Pada PDAM Tirta Mngutama Kabupaten Badung. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6(11), 5859-5882.
- Ardana, I. K., Mujiati, N. W., & Utama, I. W. M. (2012) . *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Candra, N. N. W., & Ardana, I. K. (2016). Pengaruh Pengalaman Kerja, Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Pengembangan Karir di PT. PLN (Persero) Distribusi Bali. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5(9), 5839-5867.
- Dessler, G. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Renhalindo.
- Dessler, G. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Renhalindo.
- Dewi, I. A. P. K. & Riana, I. G. (2015). Pengaruh Penilaian Kinerja dan Pengalaman Kerja Terhadap Pengembangan Karir Pada PT Bali Biasa Indah Koleksi Kuta – Bali. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 4(7), 1918-1933.
- Egota, D. (2015). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karir Karyawan Pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Cabang Pekanbaru. *Jurnal Online Mahasiswa FISIP*, 2(1), 1-14.
- Foster, B. (2001). *Pembinaan Untuk Peningkatan Kinerja Karyawan*. Jakarta: PPM.
- Getnet et al., (2014). The Effect Of Employee's Fairness Perception On Their Satisfaction Towards The Performance Appraisal Practies (A Case Study Of University Of Gondar). *International Journal of Management*, 11(1), 137-147) .

- Ghozali, I. (2006). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Cetakan Keempat. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Grote, D. (2002). *The Performance Appraisal Question And Answer Book: Survival Guide For Manager*.
- Grubb, T. (2007). Performance Appraisal Reappraised: It's Not All Positive. *Journal of Human Resource Education*, 1(1), 1-22.
- Handoko, T. H. (2012). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi Dua. Yogyakarta: BPF
- Hanggraeni, D. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: FEUI.
- Haryani, P. Y. (2013) Korelasi Antara Pengembangan Karir Dengan Motivasi Kerja Dan Keinginan Untuk Pensiun Dini. *Jurnal Buletin Study Ekonomi*, 2(6), 116- 120.
- Henry, M. C. (2012). Re-conceptualizing The Career Development Of Self Initiated Expatriates: Rivers Not Ladders. *Journal Of Management Development*, 31(2), 130-141.
- Ilham. (2010). Faktor-Faktor yang Berpengaruh Terhadap Pengembangan Karir Pegawai Dinas Perikanan dan Kelautan Propinsi Sulawesi Selatan. *Jurnal Economic Resources*, 11(31), 127-145.
- Ismail, H. N., & Rishani, M. (2018). The Relationship Among Performance Appraisal Satisfaction, Career Development, and Creative Behavior. *The Journal Of Developing Areas*, 52(3), 110-124.
- Karkouljian, S., Sambat, A., & Messarra, L. (2009). The Relationship Between Machiavellianism and Career Development. *Proceedings of the Academy of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 14(1), 17-26.
- Kaymaz, K. (2011). Performance feedback: individual based reflections and the effect on motivation. *Business and Economics Research Journal*, 2(4), 115–134.
- Khan, A. S., James, R., & Ahmed, A. (2015) Organizational Career Development Practices: Learning from an Omani Company. *International Journal of Business and Management*, 10(9), 5-29.
- Kryukova, E. M. & Antonia, S. (2015) Assessment of Efficiency of the Hotel Management by a Russian Company. *World Applied Sciences Journal* 30 (Management, Economics, Technology & Tourism), 9(3), 25-33.



- Li, F., Li, A., & Zhu, Y. (2016). Employee Work Experience, Locomotion, and Voice Behavior. *Social Behavior and Personality*, 44(11), 1851-1862.
- Mahony, D. M. Malayka, K., & Daniel, L. M. (2012). The Portability Of Career-Long Work Experience Propensity To Trust As A Substitute For Valuable Work Experience. *Emerald Group Publishing Limited*, 17(7), 606-625.  
<https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/13620431211283779>
- Mangkunegara. (2005). *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- \_\_\_\_\_. (2006). *Perencanaan dan Pengembangan SDM*. Bandung: Refika Aditama.
- \_\_\_\_\_. (2009). *Perencanaan dan Pengembangan SDM*. Bandung: Refika Aditama.
- \_\_\_\_\_. (2011). *Perencanaan dan Pengembangan SDM*. Bandung: Refika Aditama.
- \_\_\_\_\_. (2012). *Perencanaan dan Pengembangan SDM*. Bandung: Refika Aditama.
- Manulang. (2009). *Manajemen Personalita*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Martoyo, S. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Keempat. Yogyakarta: BPFE.
- Marwansyah, (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. Bandung: CV ALFABETA.
- Massalena, A., & Sulisty, H. (2015). Antensedan Pengembangan Karir di Badan Diklat Provinsi Jawa Tengah, 16(1), 27–39.
- Memon, N. Z., & Jena, L. K. (2006). Gender And The Relationship Between Perceived Fairness In Pay, Promotion, And Job Satisfaction In A Sub-Saharan African Economy. *Journal of Women in Management Review*, 21(3), 224-240.
- Moekijat. (2010). *Sumber Daya Manusia*. Bandung: CV. Mandar Maju.
- Mondy, W. R., & Judy, B. M. (2012). *Human Resource Management*. Twelfth Edition, England: Pearson Education Limited.
- Muamarizal, S., Samsir, & Marzolina. (2015). Pengaruh Pengalaman Kerja Dan Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Pengembangan Karir Karyawan Pada PT. Jasaraharja Putera Cabang Pekanbaru. *Jurnal Online Mahasiswa Fakultas Ekonomi*, 2(1), 1-21.
- Nawawi, H. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*.

Cetakan Keempat. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.

Nawawi, H. (2005). *Pengembangan Sumber Daya Manusia Manajemen Pelatihan, Ketatakerjaan Pendekatan Terpadu*. Jakarta : Bumi Aksara.

Nitisemito, A. S. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi*. Jakarta

Parerung, A., Adolfini, & Mekel, P. A. (2014). Disiplin, Kompensasi, Dan Pengembangan Karir Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Badan Lingkungan Hidup Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal EMBA*, 2(4), 688-696.

Pradnyawati, G. A. K. & Komalasari, Y. (2017). Pengaruh Prestasi Kerja dan Pelatihan Terhadap Pengembangan Karir Di Adhijaya Hotel Kuta-Bali. *Jurnal Manajemen Universitas Dhyana Pura*, 13(1), 177-188.

Priyatno, D. (2012). *Cara Kiat Analisis Data dengan SPSS 20*. Edisi Kesatu. Yogyakarta: ANDI.

Putra, S. R. A., Utami, H N., & Riza, F. M. (2015). Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan (Studi pada Karyawan Bagian Produksi CV.Shuttlecock Nasional Kepanjen Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 3(1), 1-9.

Rivai, V. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori Ke Praktik* (Edisi Pertama). Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Rivai, V. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori Ke Praktik* (Edisi Pertama). Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Rivai, V. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori Ke Praktik* (Edisi Pertama). Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Salem, S., & Amin, S. (2013). The Impact of Organizational Support for Career Development and Supervisory Support on Employee Performance: An Empirical Study from Pakistani Academic Sector. *European Journal of Business and Management*, 5(5), 194-207.

Sami'an. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

Sanjeevkumar, V. (2011). A Study On Training Factors And Its Impact On Training Effectiveness In Kedah State Development Corporation Kedah Malaysia. *International Journal of Human Resource Studies*, 1(2), 136-156.

Saraswati, K. A., & Dewi, A. A. S. (2017). Pengaruh Pengalaman Kerja, Pendidikan Dan Kepribadian Terhadap Pengembangan Karir Karyawan Pada Hotel Nikki Di Denpasar. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6(11), 6167-6186.

Sastradipoera, K. (2006). *Training and Development : Human Resource Management Approach*. Bandung: Kappa Sigma.

Schmidt, S. W. (2004). The Job Training And Job Satisfaction Survey Technical

Manual (East Carolina University), Online Submission.

Sharma, S., Singh, S., & Singh, P. (2015). Performance Appraisal And Career Development. *VSRD International Journal of Business & Management Research*, 2(1), 8–16.

Siagian, S. P. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Siagian, S. P. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Sitohang. A. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Pradnya

Paramita Soeprihanto, J. (2009). *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*. Edisi

Pertama. Yogyakarta: BPF.

Suadnyana, I. K., & Supartha, I. W. G. (2017). Pengaruh Penilaian Kinerja, Pengalaman Kerja, Dan Pelatihan Terhadap Pengembangan Karir Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 7(4), 1950-1978.

Sudiro, A. (2011). *Perencanaan Sumber Daya Manusia*. Malang: UB. Press.

Sugiyono. (2006). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.

\_\_\_\_\_. (2009). *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R & D)*. Bandung: Alfabeta.

\_\_\_\_\_. (2012). *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R & D)*. Bandung: Alfabeta.

\_\_\_\_\_. (2014). *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R & D)*. Bandung: Alfabeta.

Sumadewi, N. L. A., & Suwandana, I. G. M. (2017). Pengaruh Pengalaman Kerja, Prestasi Kerja, Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Pengembangan Karir. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6(8), 4070-4098.

Sunyoto, D. 2012. Teori, Kuesioner dan Analisis Data Sumber Daya Manusia (Praktik Penelitian). Penerbit CAPS, Yogyakarta.

Super, D. E., Jean, P. J. (1973). Career Development Theory. *British Journal of Guidance & Counselling*, 1(1), 3-16.

<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/03069887308259333>

- Susandra, L. V. (2013). Pengaruh Karakteristik Organisasi Dan Karakteristik Individu Terhadap Pengembangan Karir Pegawai Pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Tengah. *E-Jurnal Katalogis*, 1(7), 93-102.
- Talib, J. A., Salleh, A., Amat, S., Ghavifekr, S., & Ariff, A. M. (2015). Effect Of Career Education Module On Career Development Of Community College Students. *Int J Educ Vocat Guidance*, 15, 37-55.
- Utama, M. S. (2009). *Buku Ajar Aplikasi Analisis Kuantitatif*. Edisi Ketiga Denpasar: Sastra Utama.
- Zainullah dkk., (2013). Pengaruh Upah, Kemampuan Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Pekerja Pelaksanaan Bekisting Pada Pekerjaan Beton. *Jurnal Rekayasa Sipil*, 6(2), 125-133.