

PENGARUH PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA KINERJA PNS DI BADAN KEPEGAWAIAN, PENDIDIKAN DAN PELATIHAN DAERAH KOTA KEDIRI

Riana Dwi Parabasari¹, Imam Baehaki²

1. Pemerintah Kota Kediri

2. Universitas Islam Kediri

ABSTRACT

This study aims to identify and analyze the effect of the training program and career development as independent variables either partially or simultaneously on employee performance in BKPPD of Kediri as the dependent variable.

Methods this study used a questionnaire with 50 employee in BKPPD of Kediri as the sample. To determine the effect of the training program and career development to employee performance used multiple linear regression statistical techniques and fatherly significance testing using the F test and t test using SPSS.

The results of this study concluded that the partial of the two independent variables, only the training programs that have a significant influence on employee performance. No significant effect of the career development, but the two independent variables simultaneously have a significant influence on variable employee performance.

Keywords : *Training programs, career development, employee performance.*

LATAR BELAKANG

Pegawai Negeri Sipil merupakan unsur utama sumber daya manusia yang mempunyai peranan dalam menentukan keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan. Pegawai Negeri Sipil menurut UU No. 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai pegawai Aparatur Sipil Negara secara tetap oleh pejabat pembinaan kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan.

Banyak upaya dilakukan dalam membentuk sosok aparatur pemerintah yang baik dan dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai. Kinerja Pegawai Negeri Sipil banyak menjadi sorotan di lapangan, Kinerja Pegawai Negeri Sipil perlu segera dibenahi dalam melaksanakan tugas sehari-harinya kurang optimal dan belum memenuhi harapan pemerintah. Salah satu upaya yang dilakukan adalah melalui pengembangan karir dan pelatihan bagi Pegawai Negeri Sipil.

Pelatihan (*training*) adalah kegiatan yang dirancang untuk meningkatkan kinerja kita dalam melakukan pekerjaan, baik pekerjaan secara fisik maupun pekerjaan yang berhubungan dengan orang lain, terutama dalam perkembangan masing-masing individu. Pengertian pelatihan menurut

Gomes (2003) adalah usaha untuk memperbaiki performansi pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya, atau satu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaannya. Pelatihan adalah sebuah proses dimana orang mendapatkan kapabilitas untuk membantu pencapaian tujuan organisasional. Dalam pengertian terbatas, pelatihan adalah memberikan karyawan pengetahuan dan keterampilan yang spesifik dan diidentifikasi untuk digunakan dalam pekerjaan mereka saat ini (Mathis dan Jackson, 2006).

Mondy dan Noe (2005) menjelaskan tentang pengembangan karyawan dalam suatu organisasi sebagai berikut: "*Development involves learning to both personal and organizational growth but is not restricted to a specific present or future job. It prepare employees to keep pace with the organization as it changes and grows*". Menurut Simamora (2004) pengembangan biasanya berkaitan dengan peningkatan kemampuan intelektual atau emosional yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik. Hariandja (2002) menjelaskan pelatihan dan pengembangan sebagai usaha yang terencana dari organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pegawai. Pengembangan adalah usaha-usaha untuk meningkatkan kemampuan para karyawan untuk mengangani beraneka tugas (Mathis dan Jackson, 2004).

Kinerja dalam suatu organisasi

merupakan suatu tolak ukur untuk menentukan berhasil atau tidaknya organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja suatu organisasi sangat ditentukan oleh kualitas kinerja karyawan yang bekerja didalamnya. Kinerja karyawan dapat dikatakan baik apabila karyawan tersebut dapat menjalankan tugas yang dibebankan kepadanya sampai tuntas, karena pada umumnya kinerja dinilai dari apa yang telah dikerjakan oleh karyawan tersebut dan bagaimana hasil kerja yang telah dicapai selama bekerja.

Rivai (2005) menjelaskan kinerja merupakan perilaku yang nyata ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Pengertian lain mengenai kinerja yang dijelaskan oleh Hariandja (2002) adalah kinerja sebagai unjuk kerja yang merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku yang nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya. Unjuk kerja pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam usaha organisasi untuk mencapai tujuannya sehingga berbagai kegiatan harus dilakukan organisasi untuk meningkatkannya. Salah satu diantaranya adalah melalui penilaian unjuk kerja.

Kinerja pada dasarnya merupakan apa yang dilakukan dan tidak dilakukan oleh karyawan (Mathis dan Jackson, 2001). Simamora (2004), menjelaskan bahwa kinerja merupakan tingkat terhadap mana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Kinerja menurut Wibowo (2007) merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi.

Kinerja menurut Mangkunegara (2001) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Berdasarkan beberapa pengertian yang dijabarkan diatas, maka kinerja merupakan segala sesuatu yang telah dikerjakan oleh seorang karyawan dalam pekerjaannya dalam perusahaan. kinerja juga merupakan wujud pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang dilaksanakan dalam pekerjaan.

Pelatihan dan pengembangan karir

yang diikuti oleh pegawai diharapkan membantu dalam peningkatan kinerja dan peningkatan pelayanan, karena selama pelatihan telah dibekali dengan materi yang berkaitan dengan keterampilan dan cara memberikan layanan berkualitas dan memberi nilai tambah bagi mutu layanan kepegawaian.

Penelitian ini bertujuan untuk :

1. Mengetahui apakah pelatihan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai BKPPD Kota Kediri.
2. Mengetahui apakah pengembangan karir mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai BKPPD Kota Kediri.
3. Mengetahui apakah pelatihan dan pengembangan karir secara bersama-sama mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai BKPPD Kota Kediri.

Jenis pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif deskriptif. Metode penelitian kuantitatif deskriptif dimaksudkan untuk menjelaskan suatu generalisasi sampel terhadap populasinya atau menjelaskan hubungan, perbedaan atau pengaruh variabel terhadap variabel lainnya. Priyono (2016) menyatakan bahwa penelitian kuantitatif deskriptif dilakukan untuk memberikan gambaran yang lebih detail mengenai suatu gejala dan fenomena. Hasil akhir dari penelitian ini berupa tipologi atau pola-pola mengenai fenomena yang sedang dibahas.

Pendekatan kuantitatif juga digunakan untuk mengembangkan dan menyempurnakan teori dan memiliki kredibilitas untuk mengukur, menguji hubungan sebab-akibat dari dua atau beberapa variabel dengan menggunakan analisis statistik (Arikunto, 2013). Desain formal diperlukan untuk meyakinkan bahwa deskripsi mencakup semua tahapan yang diinginkan untuk mencegah dikumpulkannya data yang tidak perlu. Penelitian deskriptif berupaya untuk memperoleh penjelasan atau deskripsi yang lengkap dan akurat dari sebuah situasi (Rahmat, 2013).

Populasi dari penelitian ini adalah Pegawai BKPPD Kota Kediri yang berjumlah 50 orang. Sedangkan sampel

penelitian ini berjumlah 50 orang Pegawai BKPPD Kota Kediri. Metode pengambilan sampel teknik *Purposive Sampling* mengambil sample secara sengaja / terencana dengan *Nonprobability Sampling* yaitu teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang atau kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Penentuan jumlah sampel ini yaitu dengan menjadikan populasi sebagai sampel (penelitian populasi), dikarenakan populasi penelitian kurang dari 100, seperti pendapat yang disampaikan Arikunto (2010), jika populasi kurang dari 100 akan lebih baik jika sampel diambil secara keseluruhan.

Penelitian ini menggunakan instrumen yang telah dikembangkan peneliti sebelumnya. Instrumen yang digunakan berupa kuesioner dengan skala Likert untuk setiap variabel penelitian. Pengukuran dalam penelitian ini menggunakan data interval dengan skala Likert 1 (satu) sampai dengan 4 (empat) untuk menghindari jawaban yang bias. Dalam skala ini, angka 1 (satu) menunjukkan bahwa responden memberikan tanggapan sangat tidak setuju terhadap pernyataan yang diajukan, sedangkan angka 4 (empat) menunjukkan sangat setuju.

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode angket atau metode kuesioner. Metode angket merupakan daftar pertanyaan atau pernyataan yang disusun secara sistematis, kemudian diisi oleh responden. Metode angket yang digunakan adalah angket tertutup, yaitu angket yang dirancang sedemikian rupa untuk merekam data tentang

keadaan yang dialami responden, kemudian semua pertanyaan harus dijawab sesuai dengan pilihan alternatif jawaban yang telah tertera dalam angket tersebut.

Pengukuran validitas dari masing-masing alat pengambil data (kuesioner), dilakukan dengan cara mengkorelasi skor item butir pertanyaan terhadap total skor pada setiap faktor dari masing-masing responden yang diujicoba. Korelasi yang dibentuk berdasarkan teknik korelasi product moment yang formulasi matematisnya menurut Arikunto (2013).

Uji reliabilitas dapat dilakukan dengan menghitung nilai Alpha. Jika hasil perhitungan r Alpha positif dan r Alpha $>$ r tabel maka butir atau variabel tersebut reliabel. Sebaliknya, bila r Alpha $<$ r tabel maka butir atau variabel tersebut tidak reliabel. Dalam SPSS 24.0 pengukuran reliabilitas menggunakan Alpha Cronbach $>$ 0,60.

HASIL PENELITIAN

A. Analisis Data

Pengujian hipotesis dilakukan dengan analisis regresi berganda. Analisis regresi berganda digunakan untuk menguji hipotesis pengaruh antar variabel secara terpisah/parsial maupun untuk menguji pengaruh variabel secara simultan/bersama-sama. Berdasarkan analisis regresi berganda dengan memanfaatkan program SPSS for Windows 24.0 diperoleh hasil sebagaimana tabel dibawah ini:

Tabel Ringkasan Hasil Analisis Data

Variabel terikat: Kinerja (Y)				
Model	Koef. Regresi	Koef. Beta	T-rasio	Sig.
Konstanta	6,592		3,099	,003
Pelatihan (X1)	,188	,458	3,381	,001 *)
Pengembangan Karir (X2)	,077	,202	1,491	,143**)
Koefisien Determinasi Berganda (R^2) = 0,341 Koefisien Korelasi Berganda (R) = 0,584 F-statistik = 12,145 Sig = 0,000 ^b *) Signifikan pada level 1% **) Tidak signifikan pada level 1-10%				

Sumber: Hasil Penelitian, 2017 (Data diolah)

Berdasarkan hasil regresi linear berganda yang diolah dengan SPSS versi 24.0 pada tabel di atas, maka dapat diperoleh hasil persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 6,592 + 0,188 X_1 + 0,077 X_2$$

Dari persamaan regresi linear berganda di atas, dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

1. Nilai konstanta (a) sebesar **6,592** jika nilai prediktor pelatihan (X_1) dan pengembangan karir (X_2) adalah nol (0), maka besar nilai motivasi kerja akan sama dengan nilai konstanta yaitu **6,592**. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja tanpa variabel pelatihan dan pengembangan adalah positif.
2. Nilai koefisien variabel pelatihan (X_1) sebesar 0,188 menunjukkan jika variabel pelatihan mengalami perubahan sebesar satu satuan kriteria penilaian internal dengan asumsi variabel pengembangan karir (X_2) besarnya tetap, maka akan mengakibatkan perubahan kinerja sebesar 0,188 satuan kriteria penilaian internal. Karena nilai koefisien variabel positif, maka tambahan satu satuan dari variabel kepemimpinan akan mengakibatkan bertambahnya kinerja sebesar 0,188 satuan kriteria penilaian internal.
3. Nilai koefisien variabel pengembangan karir (X_2) sebesar 0,077 menunjukkan jika variabel pengembangan karir mengalami perubahan sebesar satu satuan kriteria penilaian internal dengan asumsi variabel pelatihan tetap, maka akan mengakibatkan perubahan kinerja sebesar 0,077 satuan. Karena nilai koefisien variabel pengembangan karir positif, maka akan mengakibatkan bertambahnya kinerja sebesar 0,077 satuan kriteria penilaian internal.

B. Pengujian Hipotesis Secara Parsial (Uji t)

Dari tabel ringkasan di atas dapat diketahui juga nilai t hitung setiap variabel pelatihan sebesar 3,381 dan t hitung variabel pengembangan karir sebesar 1,491. Selanjutnya dengan derajat bebas (db) 62

pada taraf kepercayaan 95% diperoleh t tabel sebesar 2,012. Dengan demikian H_0 ditolak dan H_1 diterima. Artinya bahwa H_1 yang menyatakan bahwa pelatihan (X_1) secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja (Y) terbukti, dan berarti bahwa pelatihan yang diadakan oleh BKPPD Kota Kediri memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.

Nilai t hitung untuk variabel pengembangan karir sebesar 1,491 lebih kecil dari nilai t tabel sebesar 2,012. Dengan demikian H_0 diterima dan H_1 ditolak. Maka dapat disimpulkan pengembangan karir (X_2) secara parsial tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja (Y).

Hal ini berarti bahwa hipotesis 2 (H_2) dalam penelitian ini tidak terbukti karena berdasarkan hasil pengujian secara parsial, pengembangan karir pegawai BKPPD Kota Kediri tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

C. Pengujian Hipotesis Secara Simultan (Uji F)

Pengujian ini bertujuan untuk membuktikan apakah hipotesis yang mengatakan bahwa secara bersama-sama pelatihan dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai BKPPD Kota Kediri. Uraian hipotesis tersebut kemudian dibuktikan dengan melakukan pengujian statistik dengan uji F.

Pada tabel di atas diperoleh nilai F hitung sebesar 12,145 dengan menggunakan taraf kepercayaan 95% atau alpha 0,05 maka dari tabel distribusi F diperoleh nilai 3,18. Dengan perbandingan nilai F hitung dengan F tabel maka nilai F hitung lebih besardari nilai F tabel ($F_{hitung} > F_{tabel}$).

Berdasarkan nilai F hitung yang lebih besar dari F tabel, maka keputusannya adalah menerima Hipotesis 3 (H_3). Artinya, secara simultan pelatihan dan pengembangan karir memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja.

Dalam tabel ringkasan di atas terlihat bahwa koefisien determinasi (*R Square*) sebesar 0,341 atau 34,1%. Hasil tersebut

menunjukkan bahwa variabel dependen yaitu kinerja dapat dijelaskan oleh variabel independen yang terdiri dari pelatihan (X_1) dan pengembangan karir (X_2) dengan nilai sebesar 34,1% sedangkan sisanya 65,9% dijelaskan oleh variabel independen lainnya yang tidak dimasukkan dalam penelitian.

Variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini seperti: motivasi, budaya organisasi, lingkungan kerja, tingkat pendidikan, atau hal-hal lainnya yang dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja.

Pelatihan dan pengembangan karir memiliki pengaruh yang cukup terhadap kinerja, hal ini disebabkan adanya beberapa faktor lain yang menyebabkannya dan termasuk dalam variabel lain diluar penelitian ini yang utama adalah lingkungan kerja dan motivasi yang dimiliki oleh pegawai itu sendiri.

D. Pembahasan dan Implikasi Hasil Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja kerja Pegawai BKPPD Kota Kediri.

a) Pengaruh pelatihan terhadap Kinerja Pegawai BKPPD Kota Kediri.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara pelatihan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil BKPPD Kota Kediri. Pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai dapat dijelaskan dengan beberapa faktor. Program pelatihan dilaksanakan sebagai langkah memberikan ilmu untuk meningkatkan kinerja pegawai mencapai tujuan organisasi. Dapat disimpulkan bahwa pegawai yang memiliki perilaku yang tinggi kemudian menjadi kebiasaan sehingga dapat menyesuaikan diri dengan tugas yang dipikul, rekan kerja, menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dan dapat memberikan pelayanan yang optimal kepada masyarakat Kediri.

b) Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai BKPPD Kota Kediri

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial tidak terdapat

pengaruh yang signifikan antara pengembangan karir terhadap kinerja Pegawai BKPPD Kota Kediri. Hal ini disebabkan karena pegawai BKPPD Kota Kediri lebih banyak menghabiskan waktu untuk menyelesaikan pekerjaannya dibandingkan dengan mencari prestise melalui karir mereka. Sementara yang lain ada semacam ketidakpercayaan kepada pemerintah terhadap pengembangan karir, karena masih banyak pegawai dengan kinerja yang tidak terlalu bagus, tetapi mempunyai karir yang bagus, yang mencerminkan bahwa belum adanya keterbukaan dalam kesempatan berkarir.

Pengembangan karir terhadap PNS juga masih bersifat subjektif, lebih kepada faktor kedekatan dengan pimpinan dan faktor politis. Menurut Cowling dan James (2006) pada tingkat individu, jika pegawai merasa bahwa organisasi memenuhi kebutuhan dan karakteristik individualnya, ia akan cenderung berperilaku positif. Tetapi sebaliknya, jika pegawai tidak merasa diperlakukan dengan adil, maka mereka cenderung untuk tidak tertarik melakukan hal yang terbaik. Untuk itu, ketika seseorang mempunyai ketertarikan yang tinggi dengan pekerjaan, seseorang akan menunjukkan perilaku terbaiknya dalam bekerja. Selanjutnya menurut Cowling dan James (2006), tidak semua individu tertarik dengan pekerjaannya. Akibatnya beberapa target pekerjaan tidak tercapai, tujuan-tujuan organisasi tertunda dan kepuasan dan produktivitas pegawai menurun.

c) Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai BKPPD Kota Kediri

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil BKPPD Kota Kediri. Salah satu aspek penting Manajemen Sumber Daya Manusia yaitu meningkatkan kinerja pegawai. Pelatihan dapat berpengaruh pada kinerja organisasi, oleh sebab itu pihak manajemen Kota Kediri harus

memperhatikan faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Berdasarkan pada hasil penelitian yang telah dilakukan dalam rangka untuk mengetahui pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja PNS di BKPPD Kota Kediri, maka ada beberapa implikasi yang dapat digunakan sebagai langkah perbaikan bagi pihak BKPPD Kota Kediri sebagai berikut:

1. Program pelatihan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. BKPPD Kota Kediri dapat meningkatkan kualitas program pelatihan yang selama ini diadakan, baik dalam hal materi, pengajar, maupun prosedur. Dalam hal metode pelatihan, materi pelatihan yang diberikan disesuaikan dengan deskripsi jabatan, dari eselon IVb sampai IIa. Sarana dan prasarana dapat lebih dilengkapi guna menunjang kegiatan pelatihan. Analisa kebutuhan diklat lebih ditingkatkan agar di tahun berikutnya dapat dilaksanakan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan Pegawai Negeri Sipil sehingga tercapai visi dan misi organisasi.
2. Program pengembangan karir yang diadakan oleh BKPPD tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hal ini, BKPPD Kota Kediri dapat melakukan evaluasi kembali terhadap program pengembangan karir yang dilakukan selama ini sehingga akan lebih bermanfaat bagi pegawai dan bukan hanya sebagai sebuah kewajiban dan pernyataan. Salah satunya dengan memberikan perlakuan yang adil dalam berkarir untuk setiap PNS. Perlakuan yang adil ini hanya bisa diwujudkan apabila kriteria promosi didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang obyektif, rasional dan diketahui secara luas dikalangan pegawai. Disamping itu juga perlu memberikan informasi tentang berbagai peluang promosi karena para pegawai pada umumnya mengharapkan bahwa mereka mempunyai akses terhadap informasi tentang berbagai peluang untuk dipromosikan. Akses ini sangat penting terutama apabila lowongan yang tersedia diisi melalui proses seleksi internal yang sifatnya kompetitif. Selanjutnya pengalaman (senioritas) dapat menjadi

pertimbangan dalam hal promosi yang didasarkan pada lamanya pengalaman kerja karyawan. Pertimbangan promosi adalah pengalaman kerja seseorang, orang yang terlalu lama bekerja dalam perusahaan mendapat prioritas utama dalam tindakan promosi.

3. Program pelatihan dan pengembangan karir secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. BKPPD Kota Kediri dapat mengadakan pelatihan disertai dengan pengembangan karir sehingga akan memberikan kualitas kinerja pegawai yang lebih baik ke depannya.

SIMPULAN

1. Pelatihan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya jika pelatihan yang diberikan oleh organisasi dilakukan dengan baik maka kinerja pegawai akan lebih meningkat dan mencapai target dengan memuaskan.
2. Pengembangan karir secara parsial tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya bahwa pengembangan karir mempunyai pengaruh yang sangat kecil atau belum sepenuhnya menjadi penyebab peningkatan dalam kinerja pegawai.
3. Pelatihan dan pengembangan karir secara bersama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Jadi, semakin tinggi pelatihan dan pengembangan karir yang diberikan oleh organisasi dilakukan dengan baik maka kinerja pegawai akan lebih meningkat dan mencapai target dengan memuaskan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2013. *Manajemen Penelitian*. Rineka Cipta. Jakarta. ISBN: 978-979-518-153-8.
- Ashari, Purbayu Budi Santoso. (2005). *Analisis Statistik dengan Microsoft Excel dan SPSS*. Yogyakarta. Baridwan, Zaki.
- Bernardin, John H dan Joyce A. Russell.

- (1998). *Human Resource Management: An Experiential Approach*. McGraw-Hill.
- Chishti, Saeed ul Hassan, Ph.D., Maryam Rafiq, M.B.A., Fazalur Rahman, M.Phil., M.Sc., M.Ed., Nabi Bux Jumani, Ph.D., and Muhammad Ajmal, Ph.D. Impact of Participative Management on Employee Job Satisfaction and Performance in Pakistan and South Asia, 10 : 12 December 2010
- Cowling & James. 2006. *Organizational Behavior and Personal Psychology*. USA: Richard D. Irwin Inc.
- Ghozali, Imam. (2006). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Ghozali, Imam. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Halmard, George. (2008). *Development of HRM in Work*. Published by John Wiley and Sons, New York.
- Handoko, T. Hani. (2008). *Manajemen Personalia & Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada Yogyakarta.
- Hesketh, Beryl. *Australian Journal of Management* ; 2002; 27, ProQuest. Time-related Issues in Training and Career Development.
- Kadarisman, M. (2013). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Rajawali Pers.
- Kaye, Beverly. (2010). *Career Development Journal*.
- Kuncoro, M. (2003). *Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi*. Erlangga. Jakarta.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2005). *Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja. Rosdakarya: Bandung.
- M, Harlie. (2012). *Jurnal Aplikasi Manajemen, Vol.10 No.4*. Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintah Kabupaten Tabalag di Tanjung Kalimantan Selatan
- Mathis, Robert I., & Jackson, John H. (2006). *Human Resource Management edisi Kesepuluh*. Jakarta : Salemba empat.
- Mansour, Mourad. (2013). *Training Evaluation : A case of employee Training and Development within service industries in Nigeria*. Saudi Arabia.
- Radford, Ryan by WorldatWork. (2013). *Total Reward Professionals' Career Development Survey*. Scottsdale, Arizona USA.
- Rivai, Veithzal. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Robbins, Stephen P dan Juge. (2008). *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi* (edisi kedua). Jakarta : PT. Salemba.
- Saydam, Gouzali. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resource Management: Suatu Pendekatan Mikro (Dalam Tanya Jawab)*. Cetakan Kedua. Jakarta: Penerbit Djambatan.
- Simamora, Henry. 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Ketiga, STIE YKPN, Yogyakarta.
- Simanungkalit, Enrich C. (1998). *Analisis Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan Serta Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara Medan*. Universitas Sumatera Utara.
- Stufflebeam, D. L. dan Shinkfield, A. J. (1985). *Systematic Evaluation: A Self-Instructional Guide to Theory and Practice*. Massachusetts: Kluwer-Nijhoff Publishing.

Tika, P. (2006). *Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. PT Bumi Aksara. Jakarta.

Tudero, 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Umam, Khaerul. (2010). *Kinerja (Performance)*. Jakarta : Gramedia.