

**PENGARUH PENDIDIKAN, PELATIHAN DAN KEMAMPUAN KERJA  
TERHADAP PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA  
PADA KANTOR KECAMATAN LENTENG KABUPATEN SUMENEP**

**Abd. Gafur**

[1990abdgafur@gmail.com](mailto:1990abdgafur@gmail.com)

**Nugroho Mardi Wibowo**

**Muninghar**

Universitas Wijaya Putra Surabaya

**ABSTRACT**

*The purpose of this study was to study the analysis of education, training and work skills related to the improvement of human resources in the Lenteng District Office of Sumenep Regency; to find out and analyze whether education, training and work ability have a significant and partial influence on the development of Human Resources at the Lenteng District Office in Sumenep Regency. This type of research is explanatory research using quantitative research. This research was conducted at the Lenteng District Office in Sumenep Regency with a total sample of 34 people. The sampling technique uses the total sampling method. The results of the study showed that simultaneously, education, training and work ability were significant for the development of human resources at the Lenteng District Office in Sumenep Regency. Partially, education, training and significant work ability to develop human resources at the Lenteng District Office in Sumenep Regency. Based on the results of the t test published in the Lenteng District Office of Sumenep Regency.*

*Keywords: education, training, work ability, HR development*

**ABSTRAK**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui menganalisis apakah pendidikan, pelatihan dan kemampuan kerja mempunyai pengaruh secara signifikan dan simultan terhadap pengembangan Sumber Daya Manusia pada Kantor Kecamatan Lenteng Kabupaten Sumenep; untuk mengetahui dan menganalisis apakah pendidikan, pelatihan dan kemampuan kerja mempunyai pengaruh secara signifikan dan parsial terhadap pengembangan Sumber Daya Manusia pada Kantor Kecamatan Lenteng Kabupaten Sumenep. Jenis penelitian ini adalah penelitian *eksplanatory research* dengan menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif. Penelitian ini dilakukan di Kantor Kecamatan Lenteng Kabupaten Sumenep dengan jumlah sampel sebanyak 34 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode *total sampling*. Hasil penelitian menunjukkan secara simultan, pendidikan, pelatihan dan kemampuan kerja berpengaruh signifikan terhadap pengembangan SDM pada Kantor Kecamatan Lenteng Kabupaten Sumenep. Secara parsial, pendidikan, pelatihan dan kemampuan kerja berpengaruh signifikan terhadap pengembangan SDM pada Kantor Kecamatan Lenteng Kabupaten Sumenep. Berdasarkan hasil uji t diketahui kemampuan kerja berpengaruh dominan terhadap pengembangan SDM pada Kantor Kecamatan Lenteng Kabupaten Sumenep.

Kata kunci: pendidikan, pelatihan, kemampuan kerja, pengembangan SDM

## **PENDAHULUAN**

Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai sumber daya manusia yang berada di sektor pemerintahan turut bertanggung jawab atas keberhasilan dalam pelaksanaan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan nasional sehingga kedudukan dan peranan PNS sangat penting sebagai pelaksana dari usaha kegiatan pemerintah dalam rangka pembangunan. Menurut Sarundajang (2014:211), Pegawai Negeri Sipil yang mendukung birokrasi adalah sebagai pemikir, pelaksana sekaligus pengawas jalannya kegiatan pemerintahan, pembangunan, dan pembinaan masyarakat.

Mengingat peranan yang penting itu maka pembinaan pegawai harus dimulai sejak awal seleksi, penerimaan, pendidikan dan pelatihan, penggajian, maupun pengawasan dan pengendaliannya hingga pensiun. Pelaksanaan pembangunan di Kecamatan Lenteng Kabupaten Sumenep, maka Pegawai Negeri Sipil di Kecamatan Lenteng Kabupaten Sumenep juga merupakan faktor pendukung pembangunan yang merupakan abdi negara dan abdi masyarakat. Berkedudukan sebagai unsur Aparatur Negara dan bertugas untuk memberi pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintahan dan pembangunan. PNS merupakan satu faktor penggerak utama terlaksananya pembangunan baik di tingkat pusat maupun daerah.

Sehubungan dengan pelaksanaan otonomi daerah, banyak masalah yang secara umum dihadapi daerah berkaitan dengan kualitas dan kinerja Pegawai Pemerintah Daerah. Antara lain adalah masih kurangnya sumber daya Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang berkualitas di daerah. Hal ini ditandai dengan jumlah

PNS yang kompeten masih sedikit, dan mengakibatkan kurangnya kualitas kerja pegawai di daerah.

Mengenai penetapan dan penempatan pegawai dalam jabatan belum sepenuhnya berjalan dengan baik. Penyebabnya antara lain karena latar belakang pendidikan, kompetensi, dan penguasaan bidang tugas yang belum menjadi faktor utama dalam proses penempatan dan penetapan. Masalah lain adanya ketidakjelasan dalam pembagian tugas antara pegawai atau bidang-bidang tugas tertentu, sehingga ada pekerjaan yang dikerjakan seorang Pegawai Negeri Sipil melebihi tupoksinya. Disisi lain, ada Pegawai Negeri Sipil yang mempunyai banyak waktu luang karena bidang tugasnya tidak terlalu dikuasainya. Semua ini akan berdampak pada kinerja PNS yang menjadi tidak efektif dan efisien.

Pengembangan sumber daya PNS daerah yang belum dilaksanakan secara maksimal, membuat produktivitas kerja PNS tidak optimal, yang berdampak pada rendahnya kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya. Hal ini pada akhirnya akan berdampak pada rendahnya kualitas kerja PNS secara menyeluruh. Masalah lain yang tak kalah penting dan mesti menjadi perhatian Pemerintah Daerah ialah kurangnya motivasi PNS untuk bekerja maksimal. Ini karena pegawai merasa pemberian imbalan materi baik berupa gaji maupun tunjangan belum dapat memenuhi standar kebutuhan PNS.

Untuk itu dibutuhkan PNS yang memiliki kompetensi dan berkualitas baik dari segi pengetahuan, keterampilan maupun sikap perilaku agar dapat membawa dampak positif terhadap pelayanan public. Seorang PNS dituntut memiliki sikap/perilaku yang jujur, profesional, adil dan menggerakkan kemampuan secara optimal dalam melayani publik.

Djumara (2013) menyatakan PNS sebagai aparatur negara (*state*) perlu dimotivasi dan difasilitasi agar lebih profesional dan kompeten ketika berhadapan dengan *private sector* (sektor swasta) dan *civil society* (masyarakat sipil). Bahkan dalam praktiknya, kompetensi para pelaku pembangunan yang tergabung dalam *private sector* dan *civil society* sangat ditentukan oleh kompetensi PNS.

Untuk mewujudkan pemerintahan yang baik diperlukan sumber daya manusia aparatur yang memiliki kompetensi jabatan dalam penyelenggaraan Negara dan Pembangunan. Ini terjadi karena sifat hakikat pekerjaan dan organisasi modern mulai berubah. Pekerjaan mulai berubah dari pekerjaan yang berbasis pengetahuan (*knowledge - based works*) dan kebutuhan sumber daya manusia juga berubah ke arah pekerja yang berpengetahuan (*knowledge workers*). Karena itu, tugas pekerjaan yang bersifat sederhana dan rutin (*meaningless repetitive task*) mulai diganti pada pekerjaan yang menekankan pada inovasi dan perhatian (*innovation and caring*). Keahlian dan keterampilan tunggal (*single skilled*) mulai ditinggalkan diganti dengan profesionalisasi dengan ketrampilan ganda (*multi skilled*), disamping itu penugasan yang bersifat individual (*individual work*) mulai berubah menjadi pekerjaan tim (*team work*) (Pinchot dan Pinchot dalam Kaloh, 2012:34).

Untuk menghadapi tantangan global, satu upaya guna membangun PNS profesional dan peningkatan kompetensinya adalah melalui pendidikan dan pelatihan (Diklat). Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 Tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil disebutkan, dengan pelaksanaan Diklat, diharapkan dapat menciptakan sumber daya aparatur yang memiliki kompetensi yang diperlukan untuk peningkatan mutu profesionalisme, sikap pengabdian dan kesetiaan pada perjuangan bangsa dan Negara, semangat persatuan dan kesatuan dan

pengembangan wawasan Pegawai Negeri Sipil.

Pengamatan peneliti di Kecamatan Lenteng Kabupaten Sumenep dalam kaitan dengan pelayanan publik ada fenomena kemampuan kerja pegawai kurang sesuai dengan harapan/belum optimal. Tiga faktor utama yang menyebabkan kurang optimalnya pelayanan publik oleh PNS, yaitu: (1) Faktor sumber daya manusia, yaitu masih kurangnya PNS yang memiliki kompetensi dan berkualitas; (2) Faktor kesadaran, yaitu kurangnya kesadaran dan kemauan PNS untuk memberikan pelayanan terbaik pada masyarakat; (3) Faktor sarana pendukung, yaitu masih kurangnya jumlah peralatan, perlengkapan, dan fasilitas kerja untuk menunjang kegiatan pelayanan publik dimaksud.

Berdasarkan uraian diatas maka penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan pendidikan, pelatihan, kemampuan kerja dan pengembangan Sumber Daya Manusia pada Kantor Kecamatan Lenteng Kabupaten Sumenep; untuk mengetahui menganalisis apakah pendidikan, pelatihan dan kemampuan kerja mempunyai pengaruh secara signifikan dan simultan terhadap pengembangan Sumber Daya Manusia pada Kantor Kecamatan Lenteng Kabupaten Sumenep; untuk mengetahui dan menganalisis apakah pendidikan, pelatihan dan kemampuan kerja mempunyai pengaruh secara signifikan dan parsial terhadap pengembangan Sumber Daya Manusia pada Kantor Kecamatan Lenteng Kabupaten Sumenep; untuk mengetahui dan menganalisis variabel manakah di antara pendidikan, pelatihan dan kemampuan kerja yang memiliki pengaruh dominan terhadap pengembangan Sumber Daya Manusia pada Kantor Kecamatan Lenteng Kabupaten Sumenep.

Sejumlah penelitian yang berkaitan dengan tema penelitian ini sudah dilakukan beberapa peneliti terdahulu. Antara lain penelitian Trihadi (2013)

dengan judul “Pengaruh Diklat PIM dan Faktor Karakteristik Pejabat terhadap Kinerja dan Pengembangan Karir Pejabat Struktural Badan Pengkajian dan Penerapan Teknologi”. Berdasarkan hasil penelitian diketahui tidak ada pengaruh yang signifikan antara Diklat PIM dan Faktor Karakteristik Pejabat terhadap Kinerja Pejabat, disamping itu Diklat PIM dan Faktor Karakteristik Pejabat dan Kinerja Pejabat, juga tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Pengembangan Karir Pejabat Struktural Eselon III Badan Pengkajian dan Penerapan Teknologi.

Penelitian Suherman (2015) dengan judul “Pengaruh Program DIKLATPIM III Terhadap Kemampuan Administrasi PNS”. Berdasarkan hasil penelitian diketahui program DIKLATPIM III bagi Pejabat Eselon III di Lingkungan Pemerintah Propinsi Sumatera Utara, dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan Kemampuan Administrasi.

Penelitian Soetjipto (2015) dengan judul “Pengaruh Faktor Pendidikan, Pelatihan, Motivasi dan Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Kepala Desa (Studi pada Kepala Desa di Kecamatan Pakis dan Tumpang Malang). Hasil penelitian menunjukkan faktor pendidikan, pelatihan, motivasi dan pengalaman kerja berpengaruh positif terhadap kinerja kepala desa di Kecamatan Pakis dan Tumpang Malang. Secara simultan faktor pendidikan, pelatihan, motivasi dan pengalaman kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja kepala desa. Secara parsial faktor pendidikan, pelatihan, motivasi dan pengalaman kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja kepala desa, 3) Pelatihan mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja kepala desa.

## **TINJAUAN TEORETIS**

### **Pendidikan dan Pelatihan**

Pada prinsipnya setiap organisasi berorientasi pada peningkatan produktivitas dengan cara meningkatkan kinerja dan kualitas pelayanan yang

dilakukan oleh pegawai dalam organisasi tersebut. Untuk itu, pada setiap organisasi dibutuhkan pegawai yang berkualitas, yaitu pegawai yang memiliki kompetensi yang optimal, baik pengetahuan, keterampilan dan sikap serta perilaku yang baik dalam bidang tugasnya, selain itu pada diri seorang pegawai juga dituntut untuk mau bekerja dengan efektif, efisien, berprestasi dan dilandasi dengan etika moral dan tanggung jawab dalam rangka peningkatan kinerja, yang pada gilirannya akan meningkatkan produktivitas dan kualitas pelayanan organisasi tersebut secara menyeluruh. Salah satu cara untuk meningkatkan kompetensi dimaksud adalah dengan mengikutsertakan pegawai tersebut pada program-program pendidikan dan pelatihan (Diklat).

Sedarmayanti (2014:143), menyatakan satu cara untuk meningkatkan kemampuan kerja adalah dengan mengikutsertakan pegawai pada program-program Pendidikan dan Pelatihan (Diklat). Pendidikan dan Pelatihan merupakan upaya untuk menambah pengetahuan dan ketrampilan bekerja, sehingga dengan demikian dapat meningkatkan produktivitas kerja. Kemudian, tentang kebutuhan pengembangan dan pelatihan, Cormick dalam Mangkunegara (2013:53), menyatakan suatu organisasi perlu melibatkan sumber daya (pegawainya) pada aktivitas pelatihan. Hal ini juga mendukung organisasi dan tujuan lain dari organisasi, seperti keefektifan produksi, distribusi barang dan pelayanan lebih efisien, menekan biaya operasi, meningkatkan kualitas dan menyebabkan hubungan pribadi lebih efektif. Notoadmodjo (2013:30) menyatakan pendidikan dan pelatihan dapat dipandang sebagai salah satu bentuk investasi oleh karena itu, setiap organisasi atau instansi yang ingin berkembang, maka pendidikan dan pelatihan bagi karyawannya harus memperoleh perhatian yang besar.

Wursanto (2015:59) menyatakan untuk meningkatkan mutu pegawai, baik pengetahuan, kemampuan, keterampilan, bakat maupun mentalnya, kepada para pegawai perlu diberikan berbagai macam pelatihan dan pendidikan. Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan itu perlu dan merupakan investasi bagi organisasi untuk berkembang lebih baik. Dengan Diklat, pegawai dapat ditingkatkan kualitas dan kompetensinya sehingga berpengaruh pada produktivitas dan kinerjanya dalam pelayanan secara umum. Dalam rangka pengelolaan Diklat terdapat empat hal yang secara prinsip yang harus diperhatikan yaitu: (1) analisa kebutuhan diklat (*need analysis*); (2) prinsip pembelajaran (*learning principles*); (3) teknik-teknik diklat (*training techniques*); (4) evaluasi program (*program evaluation*) (Newstrom dalam Suherman, 2015).

Pelaksanaan kegiatan pendidikan dan pelatihan tentu memiliki tujuan baik bagi peserta itu sendiri maupun bagi organisasi. Sesungguhnya merupakan landasan menetapkan metode pendidikan dan pelatihan mana yang akan dipakai, materi yang akan dibahas, pesertanya, dan siapa saja tenaga pengajarnya untuk dapat memberi perubahan kemampuan yang signifikan bagi peserta Diklat dimaksud. Mangkunegara (2013:52), mengemukakan tujuan pelatihan dan pengembangan adalah meningkatkan penghayatan jiwa dan ideologi, meningkatkan produktivitas kerja, meningkatkan kualitas kerja, meningkatkan ketetapan perencanaan Sumber Daya Manusia, meningkatkan sikap moral dan semangat kerja, meningkatkan rangsangan agar pegawai mampu berprestasi secara maksimal, meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja, menghindarkan keusangan (*obsolescence*) dan meningkatkan perkembangan pribadi pegawai.

### **Kemampuan Kerja**

Kemampuan kerja adalah suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan

(Robbins, 2015). Faktor yang sangat penting dan berpengaruh terhadap keberhasilan karyawan di dalam melaksanakan suatu pekerjaan adalah kemampuan kerja. Kemampuan merupakan potensi yang ada dalam diri seseorang untuk berbuat sehingga memungkinkan seseorang untuk dapat melakukan pekerjaan ataupun tidak dapat melakukan pekerjaan tersebut.

Dalam fungsi operasional manajemen kemampuan kerja merupakan fungsi pengembangan. Kemampuan kerja pada dasarnya sangat berpengaruh terhadap mutu atau bobot hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan. Hal ini dapat dimengerti karena dalam kemampuan kerja terdapat berbagai potensi kecakapan, keterampilan, serta potensi yang lain yang mendukung yang tercermin dalam kondisi fisik dan psikis. Konsep kemampuan kerja mengandung pengertian kekuatan yang ada dalam diri seseorang untuk melakukan pekerjaan. Kemampuan kerja sangat menentukan kinerja karyawan dalam sebuah perusahaan atau organisasi tersebut. Keberhasilan dan kecakapan pelaksanaan pekerjaan dalam suatu organisasi sangat bergantung pada kinerja karyawannya. Sehingga kemampuan kerja merupakan hal penting bagi seorang karyawan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

Dalam organisasi atau perusahaan, kita bisa melihat dalam penempatan pegawai atau karyawan pada umumnya semakin tinggi kedudukan seseorang dalam organisasi yang lebih diperlukan adalah kemampuan intelektual yang tinggi dan bukan kemampuan fisiknya. Mengenai kesanggupan seseorang memang sangat tergantung pada kondisi fisik dan psikisnya, yang pada akhirnya akan memengaruhi tingkat kemampuan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Kemampuan seseorang akan ditentukan oleh tinggi rendahnya tingkat pendidikan dan pengalaman. Karena kedua unsur inilah pengetahuan dan

keterampilan dapat diperoleh. Jadi semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang ditunjang dengan adanya pengalaman yang luas menunjukkan orang tersebut mempunyai tingkat kepuasan yang tinggi. Selain tingkat pendidikan dan pengalaman untuk meningkatkan kemampuan seseorang dapat ditempuh melalui pendidikan dan pelatihan, karena dengan adanya pendidikan dan pelatihan akan menambah pengetahuan seseorang untuk mengerjakan sesuatu bisa menjadi lebih cepat dan lebih baik. Dengan adanya latihan-latihan yang memungkinkan karyawan mendapatkan keterampilan lain yang lebih banyak dapat meningkatkan pengetahuan mereka untuk mentransfer dan meningkatkan kecakapan kerja.

Melalui peningkatan kemampuan kerja diharapkan semua karyawan dapat bekerja semaksimal mungkin sesuai dengan kemampuan yang ada dalam dirinya sehingga diperoleh kerja yang positif yang mendukung terciptanya tujuan organisasi. Seluruh kemampuan seorang individu pada hakikatnya tersusun dari dua perangkat faktor (Robbins, 2015). Yaitu kemampuan intelektual yang merupakan kemampuan yang diperlukan untuk menjalankan kegiatan mental; dan kemampuan fisik, kemampuan yang diperlukan untuk melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, kecekatan, kekuatan dan keterampilan yang sempurna.

Untuk mengetahui seseorang karyawan mampu atau tidak dalam melaksanakan pekerjaannya dapat kita lihat melalui beberapa indikator yang terdiri dari kesanggupan kerja, pendidikan, dan masa kerja. Kesanggupan kerja karyawan adalah suatu kondisi dimana seorang karyawan merasa mampu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Pendidikan adalah kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan seseorang termasuk di dalamnya peningkatan penguasaan teori dan keterampilan memutuskan terhadap persoalan yang menyangkut kegiatan

mencapai tujuan. Masa kerja adalah waktu yang dibutuhkan oleh seorang karyawan dalam bekerja pada sebuah perusahaan atau organisasi (Robbins, 2015).

### **Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Pengembangan SDM (*development personnel*) pada dasarnya merupakan kegiatan terpadu yang dilakukan manajemen dalam rangka meningkatkan nilai tambah pegawai guna meningkatkan produktivitas organisasi dan sekaligus dalam rangka mempersiapkan pegawai untuk melaksanakan tugas pada jenjang yang lebih tinggi. Menurut Wahyudi (2014:15) kegiatan-kegiatan dalam ruang lingkup pengembangan sumber daya manusia (*development of personnel*) ini bertujuan untuk meningkatkan dan mengembangkan kemampuan sumber daya manusia yang telah dimiliki, sehingga tidak akan tertinggal oleh perkembangan organisasi serta ilmu pengetahuan dan teknologi.

Pengembangan sumber daya manusia sebagai satu fungsi manajemen sumber daya manusia merupakan cara untuk meningkatkan kualitas dan kompetensi pegawai agar memiliki daya saing yang tinggi. Selain itu juga pengembangan sumber daya manusia diperlukan sebagai upaya untuk menanggapi dinamika lingkungan yang terus berkembang dan sulit diprediksi sebelumnya, seperti tingkat kemajuan teknologi yang kian berkembang, peningkatan tingkat yang kian tinggi serta perubahan nilai kerja dan lain sebagainya.

Pengembangan sumber daya manusia berarti upaya untuk meningkatkan kemampuan, keterampilan, pengetahuan, pengembangan wawasan dan pemahaman teknologi dalam rangka pelaksanaan pembangunan. Menurut Notoatmodjo (2013:34), pengembangan sumber daya manusia baik secara makro maupun secara mikro. Pengembangan sumber daya manusia secara makro adalah proses peningkatan kualitas atau kemampuan manusia dalam rangka

mencapai tujuan pembangunan bangsa yang mencakup perencanaan, pengembangan, dan pengelolaan. Sedangkan pengembangan sumber daya manusia secara mikro adalah suatu proses perencanaan pendidikan, pelatihan dan pengelolaan tenaga kerja atau karyawan untuk mencapai suatu hasil yang optimal.

Kiggundu dalam Sulistiyani (2013:270) menyatakan pengembangan sumber daya manusia berkaitan dengan pengembangan perencanaan institusi dan proses perilaku untuk mendapatkan pengetahuan secara umum, keterampilan, sikap, nilai, dalam rangka mengembangkan diri secara umum. Hasibuan (2016:69) menjelaskan pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan meningkatkan keahlian teoritis, konseptual dan moral karyawan sedangkan pelatihan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis pelaksanaan pekerjaan karyawan.

Sedarmayanti (2016:167) menjelaskan tujuan dari pengembangan sumber daya manusia menyangkut dengan pendidikan dan pelatihan yaitu: 'pengembangan sumber daya manusia bertujuan untuk menghasilkan kerangka kerja yang bertalian logis dan komprehensif untuk mengembangkan lingkungan di mana karyawan didorong belajar dan berkembang. Aktivitas pengembangan sumber daya manusia termasuk program pelatihan tradisional, tetapi penekanannya lebih banyak pada modal intelektual dan mempromosikan pembelajaran organisasi, tim dan individu'.

Hal serupa juga dikemukakan Manullang (2015:202) dengan menyatakan terdapat berbagai aktivitas yang dapat dilakukan oleh suatu organisasi untuk mengembangkan tenaga kerja, aktivitas antara lain: a). pelatihan/ pendidikan; b) rotasi jabatan; c) delegasi tugas; d)

promosi; e) pemindahan; f) konseling; g) penugasan dalam keanggotaan suatu panitia dan f) konferensi.

Pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi merupakan kebutuhan karena tuntutan dinamika lingkungan, perkembangan teknologi maupun persaingan bisnis yang terus berjalan. Pengembangan SDM tidak lepas dari pengembangan organisasi secara keseluruhan. Armstrong & Murlis (2013:206) berpendapat pengembangan sumber daya manusia merencanakan dan menyediakan bahan mentah dengan menerima pegawai dan pelatihan dasar, dan mengubahnya dengan cara program-program pengembangan sesuai dengan kebutuhan organisasi pada saat sekarang dimasa yang akan datang. Proses pengembangan SDM dimulai dengan perencanaan strategis perusahaan yang menetapkan tempat kegiatan usaha akan diadakan, dan banyaknya sumber yang dibutuhkan. Dengan kata lain bahwa titik awal program sumber daya manusia terletak pada rencana strategi perusahaan yang dialihkan ke rencana sumber daya manusia tentang berapa banyak dan jenis tenaga kerja yang dibutuhkan pada masa yang akan datang. Ini berarti peran strategis pengembangan SDM selayaknya dimulai dengan analisis kompetensi SDM saat ini, kemudian membandingkannya dengan kebutuhan.

Hasibuan (2016:70-72) mengemukakan beberapa tujuan dari pengembangan sumber daya manusia, diantaranya meliputi: (a) meningkatkan produktivitas kerja. (b) meningkatkan efisiensi. (c) mengurangi kerusakan. (d) mengurangi tingkat kecelakaan karyawan. (e) meningkatkan pelayanan yang lebih baik. (f) moral karyawan lebih baik. (g) kesempatan untuk meningkatkan karier karyawan semakin besar. (h) technical skill, human skill, dan managerial skill semakin baik. (i) kepemimpinan seorang manajer akan semakin baik. (j) balas jasa meningkat karena prestasi kerja semakin besar. (k) akan memberikan manfaat yang lebih baik

bagi masyarakat konsumen karena mereka akan memperoleh barang atau pelayanan yang lebih bermutu.

## **METODE PENELITIAN**

Jenis penelitian ini adalah penelitian eksplanatory (penjelasan). Penelitian eksplanatory (penjelasan) yaitu menjelaskan hubungan sebab akibat antar variabel untuk menguji hipotesis. Dalam pelaksanaannya penelitian eksplanatory menggunakan metode penelitian survei. Metode penelitian survei adalah tipe penelitian dengan menggunakan kuisioner atau angket sebagai sumber data utama. Dalam penelitian survei, responden diminta untuk memberikan jawaban singkat yang sudah tertulis di dalam kuisioner atau angket untuk kemudian jawaban dari seluruh responden diolah menggunakan teknik analisis tertentu (Martono, 2011:19).

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Pendekatan kuantitatif yaitu metode penelitian yang memusatkan perhatian pada masalah-masalah atau fenomena yang bersifat aktual pada saat penelitian dilakukan, kemudian menggambarkan fakta-fakta yang diselidiki sebagaimana adanya diiringi dengan interpretasi yang rasional dan akurat yang dianalisis dalam bentuk angka-angka untuk diambil kesimpulan.

### **Populasi dan Sampel**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas subyek/obyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2016:67). Jadi dalam suatu penelitian, populasi adalah jumlah dan keseluruhan obyek yang karakteristiknya hendak diduga. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai di kantor Kecamatan Lenteng Kabupaten Sumenep, yang berjumlah 34 orang.

Menurut Sugiyono (2016) sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti. Sampel dalam penelitian ini adalah menggunakan seluruh populasi, yaitu 34 orang (yang pernah mengikuti diklat) sebagai responden. Metode pengambilan sampel ini disebut sebagai metode *total sampling*. Metode *total sampling* adalah metode pengambilan sampel yang diambil berdasarkan keseluruhan dari jumlah populasi.

### **Analisis Regresi Linier Berganda**

Analisa data dilakukan setelah semua data yang diperlukan terkumpul. Model analisa data dalam penelitian ini adalah model regresi linier berganda dengan menggunakan bantuan program SPSS versi 23.0, dengan rumus sebagai berikut :

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + e$$

Keterangan :

Y	= Pengembangan SDM
a	= Konstanta
b <sub>1</sub> -b <sub>2</sub>	= Koefisien regresi
X <sub>1</sub>	= Diklat
X <sub>2</sub>	= Kemampuan kerja
e	= Standart error

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Letak geografis kecamatan Lenteng berada pada sebelah selatan kabupaten pamekasan dengan pemukiman tanahnya termasuk dataran rendah yang terdiri dataran tanahnya dari sawah. Kecamatan Lenteng Kabupaten Sumenep sebagai salah satu kecamatan yang berada di bawah naungan Pemerintah Daerah Kabupaten Sumenep berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Sumenep, dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab pekerjaan secara operasional bertanggung Jawab kepada bupati Sumenep melalui Sekretaris Wilayah Daerah Kabupaten Sumenep.

Visi adalah sebagai bagian dari perencanaan strategis, merupakan suatu langkah penting dalam perjalanan suatu organisasi. Dengan visi diharapkan semua kebijakan organisasi dapat mewujudkan

tujuan-tujuan yang hendak dicapai. Untuk menyelaraskan dengan visi pemerintah serta sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. Visi Kecamatan Lenteng tersebut diformulasikan pada program kerja yang hendak dicapai sebagai bahan acuan dalam pelaksanaan tugas/kinerja organisasi. Adapun visi yang diformulasikan Kecamatan lenteng: "Sumenep semakin sejahtera dengan pemerintahan yang mandiri, agamis, nasionalis, transparan, adil dan professional (SUPER MANTAB)".

Deskripsi responden berdasarkan jenis kelamin, usia, golongan, tingkat pendidikan, masa kerja dan golongan pegawai Kecamatan Lenteng Kabupaten Sumenep dapat disajikan berikut ini. Responden berdasarkan jenis kelamin diketahui pegawai laki-laki 24 orang atau sebesar (70.6%) dan perempuan 10 orang atau sebesar (29.4%).

Berdasarkan usia diketahui sebanyak 11 orang atau sebesar (32.4%) berusia antara 20- 30 tahun 6 orang atau sebesar (17.6%) berusia antara 31-40 tahun 8 orang atau sebesar (23.5%), berusia antara 41-50 tahun 9 orang atau sebesar (26.5%) berusia lebih dari 50 tahun. Berdasarkan tingkat pendidikan diketahui 2 orang atau sebesar (5.8%) berpendidikan SMP, 12 orang atau sebesar (35.5%) berpendidikan SMA, sebanyak 18 orang atau sebesar (52.9%) berpendidikan Sarjana, dan 2 orang atau sebesar (5.8%) berpendidikan Pascasarjana/S2.

Responden berdasarkan masa kerja diketahui 10 responden atau sebesar (29.4%) masa kerja antara 0-5 tahun, 8 responden atau sebesar (23.5%) mempunyai masa kerja antara 6-10 tahun, 9 responden atau sebesar (26.6%) mempunyai masa kerja antara 11-15 tahun, sebanyak 5 responden atau sebesar (14.7%) mempunyai masa kerja antara 16- 20 tahun, dan 2 responden atau sebesar (5.8%) mempunyai masa kerja lebih dari 20 tahun.

### Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk memprediksi seberapa besar pengaruh yang ditimbulkan oleh variabel bebas terhadap variabel terikat. Analisis regresi linier berganda adalah hubungan secara linier antara dua atau lebih variabel bebas terhadap variabel terikat. Adapun persamaan dari analisis regresi linier berganda adalah:

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + e.$$

Hasil penelitian seperti tampak pada tabel 1.

**Tabel 1**  
**Hasil analisis regresi linier berganda**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	1.396	.671		.004
	Pendidikan	.492	.216	.773	.003
	Pelatihan	.171	.205	.056	.001
	Kemampuan Kerja	.273	.129	.063	.002

Sumber: Hasil penelitian, diolah

Berdasarkan Tabel 1 yang didasarkan pada hasil analisis regresi linier berganda pada lampiran, diperoleh persamaan dan penjelasan:

$$Y = 1,396 + 0,492 X_1 + 0,171 X_2 + 0,273 X_3$$

✓ Nilai konstanta adalah sebesar 1,396. Angka ini mempunyai arti bahwa apabila pendidikan, pelatihan, kemampuan kerja dianggap tidak ada atau nol, maka besarnya pengembangan SDM adalah 1,472. Angka 0,492 berarti apabila ada peningkatan pendidikan sebesar satu satuan, maka akan meningkatkan pengembangan SDM sebesar 0,492 satuan dengan asumsi bahwa variabel bebas lainnya yaitu pelatihan dan kemampuan kerja adalah konstan. Persamaan ini menunjukkan pendidikan mempunyai pengaruh positif terhadap pengembangan SDM, yaitu apabila ada peningkatan pendidikan maka akan meningkatkan pengembangan SDM. Berarti apabila ada upaya peningkatan pelatihan, maka

akan meningkatkan pengembangan SDM. Besarnya perubahan pelatihan yang disebabkan oleh peningkatan pendidikan sebesar 0,492 satuan untuk setiap perubahan satu satuan pendidikan yang bersifat positif.

- ✓ Angka 0,171 berarti apabila ada peningkatan pelatihan sebesar satu satuan, maka akan meningkatkan pengembangan di Kecamatan Lenteng sebesar 0,171 satuan dengan asumsi bahwa variabel bebas lainnya yaitu pendidikan dan kemampuan kerja adalah konstan. Persamaan itu menunjukkan pelatihan mempunyai pengaruh positif terhadap pengembangan SDM di Kecamatan Lenteng, yaitu apabila ada peningkatan pelatihan maka akan meningkatkan pengembangan SDM. Berarti apabila ada upaya peningkatan pelatihan, maka akan meningkatkan pengembangan SDM. Adapun besarnya perubahan pengembangan SDM yang disebabkan oleh peningkatan pelatihan adalah 0,171 satuan untuk setiap perubahan satu satuan pelatihan yang bersifat positif.
- ✓ Angka 0,273 berarti apabila ada peningkatan kemampuan kerja sebesar satu satuan, maka akan meningkatkan pengembangan SDM sebesar 0,273 satuan dengan asumsi variabel bebas lainnya yaitu pendidikan dan pelatihan adalah konstan. Persamaan itu menunjukkan kemampuan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap pengembangan SDM di Kecamatan Lenteng, yaitu apabila ada peningkatan pendidikan maka akan meningkatkan pengembangan SDM. Berarti apabila ada upaya peningkatan pendidikan, maka akan meningkatkan pengembangan SDM. Adapun besarnya perubahan kemampuan kerja yang disebabkan oleh peningkatan kemampuan kerja adalah 0,273 satuan untuk setiap perubahan satu satuan kemampuan kerja yang bersifat positif.

Selanjutnya pengujian terhadap hipotesis pertama dalam penelitian ini

adalah 'pendidikan, pelatihan dan kemampuan kerja secara simultan mempunyai pengaruh signifikan terhadap pengembangan SDM di Kecamatan Lenteng'.

Langkah pertama adalah uji simultan atau uji F. Uji F untuk menguji apakah benar pendidikan, pelatihan dan kemampuan kerja secara simultan berpengaruh terhadap pengembangan SDM di Kecamatan Lenteng. Adapun pengujian dilakukan dengan menganalisis nilai F hitung dengan melihat nilai probabilitas/signifikansinya. Apabila nilai F hitung mempunyai nilai signifikansi kurang dari 0,05 maka pengaruh yang ditimbulkan oleh variabel bebas terhadap variabel terikat adalah signifikan, seperti pada tabel 2.

**Tabel 2**  
**Hasil analisis uji F**

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.419	1	4.419	2.097	.002 <sup>a</sup>
	Residual	4.398	33	.133		
	Total	8.818	34			

Sumber: Hasil penelitian, diolah

Berdasarkan Tabel 2 pada hasil analisis uji F hitung adalah sebesar 2.097 dengan nilai signifikansi sebesar 0,002 yang berarti kurang dari 0,05. Dengan demikian hasil analisis ini menjawab hipotesis yang menyatakan pendidikan, pelatihan dan kemampuan kerja secara simultan mempunyai pengaruh signifikan terhadap pengembangan SDM di Kecamatan Lenteng, sehingga dengan demikian hipotesis yang diajukan adalah benar dan diterima.

Langkah kedua adalah uji parsial atau uji t. Uji t dalam penelitian ini dilakukan untuk menguji hipotesis kedua yang berbunyi 'pendidikan, pelatihan dan kemampuan kerja secara parsial mempunyai pengaruh signifikan terhadap kemampuan SDM di Kecamatan Lenteng'. Adapun pengujian dilakukan dengan menganalisis nilai t hitung masing-masing variabel bebas dengan melihat nilai probabilitas/signifikansinya. Apabila nilai

t hitung mempunyai nilai signifikansi kurang dari 0,05 maka pengaruh yang ditimbulkan oleh variabel bebas terhadap variabel terikat adalah signifikan, seperti pada tabel 3.

**Tabel 3**  
**Hasil analisis uji t**

Coefficients <sup>a</sup>			
Model		T	Sig.
1	(Constant)	2.590	.004
	Pendidikan	3.425	.003
	Pelatihan	5.235	.001
	Kemampuan Kerja	4.568	.002

Sumber: Hasil penelitian, diolah

Berdasarkan Tabel 3 diperoleh nilai t hitung untuk masing-masing variabel pendidikan, pelatihan dan kemampuan kerja dengan penjelasan.

1. Nilai t hitung untuk pendidikan sebesar 3.425 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,003, di mana nilai ini lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian maka dapat dikatakan bahwa Pendidikan secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap pengembangan SDM di Kecamatan Lenteng.
2. Nilai t hitung untuk pelatihan sebesar 5.235 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,001 yang berarti nilai ini lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pelatihan secara parsial juga mempunyai pengaruh signifikan terhadap pengembangan SDM.
3. Nilai t hitung untuk kemampuan kerja sebesar 4,568 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,002 yang berarti nilai ini lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kemampuan kerja secara parsial juga mempunyai pengaruh signifikan terhadap pengembangan SDM di Kecamatan Lenteng.

Berdasarkan penjelasan itu diketahui semua variabel mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel terikat. Hipotesis yang menyatakan 'Pendidikan, pelatihan dan kemampuan

secara parsial mempunyai pengaruh signifikan terhadap pengembangan SDM di Kecamatan Lenteng' dengan demikian terbukti kebenarannya dan hipotesis diterima.

Untuk mengetahui kontribusi hubungan antara variabel bebas yaitu pendidikan, pelatihan, kemampuan kerja dengan variabel terikat yaitu pengembangan SDM di Kecamatan Lenteng, pada tabel 4.

**Tabel 4**  
**Koefisien Korelasi**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
dimension0	1	.708 <sup>a</sup>	.501	.476	.27074
					2.351

Sumber: Hasil penelitian, diolah

Berdasarkan Tabel 4 dijelaskan nilai koefisien korelasi:

- ✓ Nilai R (korelasi berganda) adalah sebesar 0.708. Koefisien sebesar 0,708 tersebut menunjukkan keeratan hubungan antara variabel bebas yaitu pendidikan, pelatihan, kemampuan kerja dengan variabel terikat yaitu pengembangan SDM di Kecamatan Lenteng, sebesar 70,8%. Sedangkan tanda koefisien korelasi yang positif menandakan hubungan yang terjadi adalah searah, artinya semakin baik tingkat pendidikan, pelatihan dan kemampuan kerja maka akan semakin meningkatkan pengembangan SDM di Kecamatan Lenteng.
- ✓ Koefisien R<sup>2</sup> (determinasi berganda) adalah sebesar 0,501. Koefisien menunjukkan pengaruh variabel bebas (pendidikan, pelatihan dan kemampuan kerja) terhadap variabel terikat yaitu kinerja pegawai di Kecamatan Lenteng, secara bersama-sama adalah sebesar 50.1%. Hal ini menunjukkan bahwa dalam penelitian ini 50,1% pengembangan SDM di Kecamatan Lenteng dipengaruhi oleh pendidikan, pelatihan dan kemampuan kerja. Sedangkan sisanya 49.9% dipengaruhi variabel lain yang tidak dimasukkan

dalam penelitian ini. Dilihat dari hasil analisis ini diketahui pengaruh yang ditimbulkan variabel bebas terhadap variabel terikat adalah besar, karena nilai  $R^2$  yang dihasilkan mendekati angka 1, atau mendekati sempurna.

## **Pembahasan**

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data menggunakan SPSS yang diuraikan pada bahasan sebelumnya diketahui bahwa pendidikan, pelatihan, kemampuan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap pengembangan SDM di Kecamatan Lenteng. Artinya apabila terjadi peningkatan atau semakin baik pendidikan, pelatihan dan kemampuan kerja, maka akan mengakibatkan peningkatan pengembangan SDM.

Berdasarkan hasil hipotesis pertama penelitian terdahulu yang dilakukan Mega (2013) terhadap pengembangan SDM di PT. Askes (Persero) Kabupaten Pamekasan menjelaskan bahwa terdapat pengaruh simultan dari pengaruh faktor pendidikan, pelatihan, dan kemampuan kerja terhadap pengembangan SDM analisis data dengan menggunakan uji F ditemukan bahwa secara bersama-sama pendidikan, pelatihan, kemampuan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap Pengembangan SDM di Kecamatan Lenteng, yang dibuktikan dengan nilai F hitung dengan nilai signifikansi kurang dari 0,05. Berdasarkan hasil uji F pendidikan, pelatihan dan kemampuan kerja secara simultan juga berpengaruh terhadap pengembangan SDM, terbukti dan diterima.

Berdasarkan hasil hipotesis kedua penelitian terdahulu yang dilakukan Soetjipto (2015) Secara parsial faktor pendidikan, pelatihan, motivasi dan pengalaman kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja kepala desa. Berdasarkan hasil analisis data dengan menggunakan uji t ditemukan bahwa pendidikan berpengaruh signifikan

terhadap pengembangan SDM. Demikian pula pelatihan dan kemampuan kerja juga berpengaruh signifikan terhadap pengembangan SDM di Kecamatan Lenteng. Hal ini dibuktikan dengan nilai t hitung masing-masing variabel bebas yang mempunyai nilai signifikansi  $< 0.05$ . Maka apabila terjadi peningkatan pada masing-masing variabel bebasnya, pendidikan, pelatihan maupun kemampuan kerja, maka akan meningkatkan pengembangan SDM. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis kedua yang menyatakan bahwa pendidikan, pelatihan dan kemampuan kerja secara parsial berpengaruh terhadap pengembangan SDM di Kecamatan Lenteng terbukti dan diterima.

Berdasarkan hasil hipotesis ketiga penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Mega (2013) dan Soetjipto (2015) mengemukakan adanya pengaruh dominan dari pelatihan terhadap pengembangan SDM. Hasil uji t diketahui bahwa variabel yang mempunyai pengaruh dominan terhadap pengembangan SDM (Y) adalah pelatihan. Oleh karena itu hipotesis ketiga menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh dominan terhadap pengembangan SDM pada kantor Kecamatan Lenteng Kabupaten Sumenep, terbukti kebenarannya dan hipotesis diterima.

Dalam penelitian ini, besarnya pengaruh yang ditimbulkan oleh variabel bebas terhadap variabel terikat dapat dilihat dari hasil analisis koefisien determinasi berganda yang dihasilkan. Koefisien  $R^2$  (determinasi berganda) adalah sebesar 0,501. Koefisien tersebut menunjukkan bahwa pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara bersama-sama adalah sebesar 50,1%. Hal ini menunjukkan bahwa dalam penelitian ini 50,1% pengembangan SDM di Kecamatan Lenteng dipengaruhi oleh pendidikan, pelatihan dan kemampuan kerja. Sedangkan sisanya 49,9% dipengaruhi variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian.

## SIMPULAN

Pendidikan, pelatihan dan kemampuan kerja adalah merupakan upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia, terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia pada kantor kecamatan Lenteng Kabupaten Sumenep dikatakan cukup baik dan diasumsikan bisa membantu kelancaran pekerjaan yang dijalankan sehari-hari. Begitu pula dengan pengembangan SDM dapat dikatakan relatif cukup baik. Namun hal ini belum dapat dikatakan optimal karena pengembangan SDM yang diharapkan oleh organisasi belum tercapai sesuai yang diharapkan.

Secara simultan, pendidikan, pelatihan dan kemampuan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap pengembangan SDM di Kecamatan Lenteng Kabupaten Sumenep. Secara parsial, pendidikan, pelatihan dan kemampuan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap pengembangan SDM di Kecamatan Lenteng Kabupaten Sumenep. Pelatihan mempunyai pengaruh dominan yang signifikan terhadap pengembangan SDM di Kecamatan Lenteng Kabupaten Sumenep.

Kemampuan kerja memiliki nilai pengaruh yang sangat kecil diantara pendidikan dan pelatihan, hendaknya organisasi lebih memerhatikan kemampuan kerja untuk lebih ditingkatkan, melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan. Agar dengan demikian penerimaan pegawai terhadap tujuan organisasi semakin meningkat dan di implementasikan pada sikap dan perilaku individu saat bekerja.

## DAFTAR PUSTAKA

Dharma, Surya. 2015. *Manajemen Kinerja: Falsafah, Teori dan Penerapannya*. Pustaka Pelajar. Yogyakarta.

- Donaldson, Les, dan Scannel, Edward E. 2013. *Pengembangan Sumber Daya Manusia: Panduan Bagi Pelatih Pemula*, Edisi terjemahan oleh Suyuti, Ya'kub., Moh, dan Syafruddin, Eno, Gaya Media Pratama. Jakarta.
- Hasibuan, Malayu SP. 2016. *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Jucius, Michael J. 2015. *Personnel Management*, Ninth Edition. Toppan Company Ltd. Tokyo.
- Kaloh, J. 2012. *Mencari Bentuk Otonomi Daerah: Suatu Solusi Dalam Menjawab Kebutuhan Lokal dan Tantangan Global*. Rineka Cipta. Jakarta.
- Kotler, Philip. 2014. *Marketing Management*. Pearson International Edition, Pearson: Prentice-Hall, International, Inc.
- Mahmudi. 2015. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Unit Penerbit dan Percetakan STIM YKPN. Yogyakarta.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2013. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, PT. Refika Aditama. Bandung.
- Manulang. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Mondy R., Wayne, dan Noe, Robert M. 2015. *Human Resource Management*. Pearson Prentice-Hall, Pearson Education Inc. New Jersey.
- Nasution, Mulia. 2014. *Manajemen Personalia: Aplikasi dalam Perusahaan*. Djambatan. Jakarta.
- Ningsih, Irma Budyarti. 2016. *Efektivitas Diklat Kepemimpinan Tingkat III Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi 'X'*. Tesis. Pasca Sarjana Fakultas Psikologi Universitas Indonesia. Jakarta.

- Notoadmodjo, Soekidjo. 2013. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Rineka Cipta. Jakarta.
- Pattanayak, Biswajeet. 2012. *Human Resource Management*. Second Printing. Prentice-Hall of India Private Limited. New Dhelhi.
- Robbins, Stephen P. 2015. *Perilaku Organisasi*. Prehallindo. Jakarta.
- Sarundajang. 2014. *Pemerintahan Daerah di Berbagai Negara, Sebuah Pengantar, Tinjauan Khusus Pemerintahan Daerah di Indonesia: Perkembangan, Kondisi, dan Tantangan*. Pustaka Sinar Harapan. Jakarta.
- Sedarmayanti. 2014. *Pengembangan Kepribadian Pegawai*. Mandar Maju. Bandung.
- Sedarmayanti. 2016. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Mandar Maju. Bandung.
- Siagian, Sondang P. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Sikula. 2014. *The self-regulation of attitudes, intentions, and behavior*. *Social Psychology Quarterly* 55 (2), 178-204.
- Sirnamora, Henry. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE YKPN. Yogyakarta.
- Sirait, Parluhutan. 2015. Analisis Terhadap Implementasi Panduan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III di Badan Pendidikan dan Pelatihan Propinsi Sumatera Utara. *Tesis*. Program Pasca Sarjana, Universitas Sumatera Utara. Medan.
- Soeroto. 2012. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Mandar Maju. Bandung.
- Sofyandi, Herman. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Bisnis*. Alfabeta. Bandung.
- Suherman. 2015. Pengaruh Program Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kemampuan Administrasi Pegawai Negeri Sipil: Studi Pada Pelaksanaan Diklatpim III Bagi Pejabat Eselon III di Lingkungan Pemerintah Propinsi Sumatera Utara. *Tesis*. Program Pasca Sarjana, Universitas Sumatera Utara. Medan.
- Sulistiyani. 2013. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Universitas Padjadjaran. Bandung.
- Trihadi, Sudarwaji Edi Yuwono. 2013. Pengaruh Diklat Kepemimpinan dan Karakteristik Pejabat Terhadap Kinerja dan Pengembangan Karir Pejabat Struktural Badan Pengkajian dan Penerapan Teknologi. *Tesis*. Program Pasca Sarjana Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia. Jakarta.
- Walker, James W. 2011. *Human Resource Planning, USA: Mc Graw-Hill*.
- Wursanto. 2015. *Manajemen Kepegawaian 1*. Kanisius. Yogyakarta.