

ANALISIS PENGARUH PELATIHAN TERHADAP PENINGKATAN KEMAMPUAN PNS DI BALAI PU WILAYAH-I MEDAN

Putri Yulia Febrianti

Alumnus Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Sumatera Utara Medan
yuliafebrianti@yahoo.com

Harmein Nasution

Dosen Pascasarjana Universitas Sumatera Utara Medan
harmeinnst@gmail.com

Iskandarini

Dosen Pascasarjana Universitas Sumatera Utara Medan
iskandarini_soetaji@gmail.com

Abstract

Training is a process of learning to develop the patterns of people behavior in science, skills or attitudes to achieve the expected standards. The aim in this study is to determine the training effect of civil servants in the Central Region I Field PU. The result of Adjusted R Square is 0.613 which means the independent variables can be explained by the variability of the dependent variable about 61.3%, or in other words the ability of independent variables, namely knowledge, skills, motivation, curriculum/materials, teacher, facilities and learning methods describes the influence of training to the civil servants at the Public Hall Area I about 61.3%. Independent variables that are knowledge, skills, motivation, curriculum/materials, teacher, facility this gives meaning if the knowledge, skills, motivation, curriculum/materials, teacher, facilities and learning methods are increased simultaneously, they will have an impact on upgrading PNS. Test showed that knowledge significant effected significantly on increasing the capability of civil servants, Expertise effected significantly on increasing the capability of civil servants, motivation and curriculum/material did not effect on increasing the capability of civil servants, teacher effected significantly on increasing the capability of civil servants, Facilities, learning methods are effected significantly on increasing the capability of civil servants

Keywords: knowledge, expertise, faculty, facilities and learning methods

Abstrak

Pelatihan merupakan proses pembelajaran untuk mengembangkan pola-pola perilaku orang dalam ilmu pengetahuan, keterampilan atau sikap untuk mencapai standar yang diharapkan. Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh pelatihan pegawai negeri di Central Region I Medan PU. Hasil Adjusted R Square adalah 0,613 yang berarti variabel independen dapat dijelaskan oleh variabilitas variabel dependen sekitar 61,3%, atau dengan kata lain kemampuan variabel independen, yaitu pengetahuan, keterampilan, motivasi, kurikulum/

materi, guru, fasilitas dan metode pembelajaran menggambarkan pengaruh pelatihan terhadap pegawai negeri sipil di Area Public Hall saya tentang 61,3%. variabel independen yang adalah pengetahuan, keterampilan, motivasi, kurikulum /materi, guru, fasilitas ini memberikan arti jika pengetahuan, keterampilan, motivasi, kurikulum / materi, guru, fasilitas dan metode pembelajaran meningkat hampir bersamaan, mereka akan berdampak pada peningkatan PNS . Tes menunjukkan bahwa pengetahuan yang signifikan berpengaruh secara signifikan pada peningkatan kemampuan pegawai negeri sipil, Keahlian berpengaruh secara signifikan pada peningkatan kemampuan pegawai negeri, motivasi dan kurikulum /materi tidak berpengaruh pada peningkatan kemampuan pegawai negeri, guru berpengaruh secara signifikan pada peningkatan kemampuan PNS, fasilitas, metode pembelajaran yang berpengaruh secara signifikan pada peningkatan kemampuan pegawai negeri sipil

Kata kunci: pengetahuan, keahlian, pengajar, fasilitas dan metode pembelajaran

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. Diklat adalah suatu keharusan dari suatu organisasi birokrasi dan merupakan bagian dari upaya pengembangan sumber daya manusia sekaligus sebagai salah satu solusi untuk memecahkan masalah yang terjadi dalam suatu organisasi. Diklat pada instansi pemerintah, tertuang dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang pendidikan dan pelatihan jabatan Aparatur Pegawai Negeri Sipil (PNS), yang dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi teknis yang diperlukan untuk melaksanakan tugas PNS, bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika Aparatur Negara sesuai dengan kebutuhan instansi (Diklat, 2000). Berbicara mengenai tugas pokok dan fungsi sama halnya berbicara mengenai peran diklat yaitu bahwa fungsi diklat yang diharapkan dapat berjalan dengan baik, jika diklat menjalankan perannya dengan baik maka ia akan mendapatkan akreditasi atau citra yang baik di dalam memberikan pendidikan dan pelatihan pegawai.

Di dalam diklat metode dan materi yang diajarkan akan berpengaruh terhadap minat belajar peserta diklat tersebut. Setiap orang memiliki kemampuan

masing-masing dan menyukai metode belajar yang berbeda-beda, dengan adanya perbedaan tersebut maka tenaga pengajar diklat harus mampu memahami dan menjalankan tugas secara professional agar PNS yang lulus dari diklat dapat lebih baik dari sebelumnya. Sehingga dapat membantu dalam upaya peningkatan kualitas dari individu. Diklat Teknis yang dilaksanakan di Balai Diklat Pekerjaan Umum Wilayah I adalah diklat teknis bidang Sumber Daya Air, bidang Jalan dan Jembatan, bidang Cipta Karya, bidang Penataan Ruang, bidang Teknik Umum dan bidang Manajemen. Sehubungan dengan hal tersebut diatas, maka dalam rangka mempersiapkan aparatur yang bekerja dibidang Pekerjaan Umum harus memiliki kemampuan, ketrampilan dan sikap sesuai dengan kompetensinya. Kegiatan diklat yang diselenggarakan oleh Balai PU mendapat tanggapan yang luar biasa oleh PNS di Balai PU Wilayah I Medan. Setiap PNS mendapat kesempatan yang sama untuk mengikuti diklat. Ini yang menjadi permasalahan dikarenakan banyaknya diklat terkadang tidak sesuai dengan kebutuhan akan SDM PU pada saat ini

Evaluasi Kegiatan Diklat TA 2009-2013

Tahun Anggaran	Jumlah Peserta			Peserta (Orang)						
				Umur (Thn)		Pendidikan			Bidang Tugas	
	Target	Realisasi	%	<40	>40	SMA	D3/S1	S2	Sesuai	Tidak Sesuai
2009	120	90	75	43	47	55	32	3	90	0
2010	210	166	79	88	78	79	71	16	150	16
2011	300	309	103	193	116	138	161	10	283	26
2012	330	310	94	222	88	121	171	18	285	25
2013	360	356	98.9	241	115	108	219	29	336	20

Dari Tabel ini terlihat bahwa pada tahun 2009 dan 2010 realisasi dibawah target yaitu 75%, sementara di 2011 realisasi melebihi target yaitu 103%, sedangkan 2012 dan 2013 realisasi lebih dari 80%. Sementara rata-rata peserta diklat yang dikirim usianya banyak dibawah 40 tahun, ini mengindikasikan bahwa Balai PU sudah mulai memikirkan untuk mengoptimalkan generasi-generasi muda, tetapi berdasarkan data awal dari 35 responden menyatakan bahwa masih banyak pelatihan yang tidak sesuai dengan kebutuhan pelatihan PNS. Sehingga akan mempengaruhi keberhasilan diklat dalam meningkatkan kemampuan PNS. Sehingga akan mempengaruhi keberhasilan diklat dalam meningkatkan kemampuan PNS. Hal ini dapat dilihat pada Tabel dibawah ini:

	Pelatihan yang Sesuai dengan Kebutuhan PNS	Pelatihan yang Tidak Sesuai dengan Kebutuhan PNS
Jumlah Peserta	24	11
Rata-rata %	68%	32%

Diklat Teknis merupakan diklat yang memberikan keterampilan atau penguasaan teknis di bidang tertentu bagi pegawai negeri sipil sehingga mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan dengan sebaik-baiknya. Adapun tujuan Diklat Teknis dilaksanakan adalah untuk meningkatkan dan memantapkan kompetensi Pegawai Negeri Sipil dalam memenuhi tuntutan pekerjaannya. Permasalahan lain yang sering terjadi dalam penyelenggaraan diklat teknis berupa aktivitas belajar lebih bersifat formalitas sehingga partisipasi belajar dan ketaatan terhadap tata tertib peserta diklat tidak mencapai tingkat kesadaran yang optimal. Pelaksanaan diklat teknis sering kali menjadi tidak layak, ketika pelaksanaan diklat didasarkan hanya sebagai aktifitas rutin tahunan dan bukan menjadi kebutuhan dalam meningkatkan kompetensi pesertanya, sehingga ketika diklat berakhir maka berakhir pula kompetensi yang ingin dicapai. Idealnya sebuah diklat teknis mampu menghasilkan tenaga-tenaga yang kompeten yang nantinya dapat menunjukkan sikap profesional dan skill yang lebih baik dari sebelum mengikuti diklat teknis tersebut. Namun kenyataan yang terjadi saat ini, sebuah diklat teknis yang dalam pelaksanaannya melibatkan begitu banyak ide-ide dan aktifitas-aktifitas positif yang bertujuan meningkatkan kemampuan dan keterampilan pesertanya, akhirnya hanya menjadi ajang berkumpul dan wahana hiburan sesaat bagi para pesertanya tanpa menyadari bahwa ada hal yang sangat penting yang terlewatkan oleh mereka, yaitu menjadi individu yang meningkatkan kemampuannya. Berdasarkan berbagai penjelasan dari latar belakang yang telah dikemukakan sebelumnya, maka permasalahan yang menjadi perhatian dalam penelitian ini adalah bagaimana pengaruh faktor-faktor pelatihan terhadap peningkatan kemampuan PNS di Balai PU wilayah I Medan.

Kerangka Teori

1) Pengertian Pendidikan dan Pelatihan

Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia sesuai dengan kebutuhan pekerjaan. Dalam rangka meningkatkan sumber daya manusia pada setiap unit kerja juga akan berhubungan dengan hakikat pendidikan dan pelatihan.

Menurut Sumarsono pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu faktor yang penting dalam pengembangan SDM (Sumarsono, 2009). Pendidikan dan pelatihan tidak hanya menambah pengetahuan, akan tetapi juga meningkatkan ketrampilan bekerja, dengan demikian dapat meningkatkan produktivitas kerja. Pelatihan menurut Dessler adalah proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang, ketrampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka (Dessler, 2009). Pelatihan merupakan salah satu usaha dalam dunia kerja. Pegawai, baik yang baru ataupun yang sudah bekerja perlu mengikuti pelatihan. Karena adanya tuntutan pekerjaan yang dapat berubah akibat perubahan lingkungan kerja, strategi, dan lain sebagainya. Pengertian Pendidikan menurut Undang-undang Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2003 “Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara”. Pendidikan bagi pegawai merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar pegawai semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar. Biasanya pendidikan dan pelatihan merujuk pada pengembangan ketrampilan bekerja yang dapat digunakan dengan segera.

Menurut Rivai pelatihan merupakan bagian yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan ketrampilan diluar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan pada praktek daripada teori. Pendidikan dan pelatihan merupakan penciptaan suatu lingkungan dimana para pegawai dapat memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan (Rivai dan Yuniarsih, 2009). Menurut pasal 1, Peraturan Pemerintah Nomor. 101 Tahun 2000 disebutkan bahwa Pendidikan dan pelatihan adalah proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan jabatannya (Pasal 1, PP No.101 tahun 2000, Pendidikan dan pelatihan). Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil merupakan suatu proses meningkatkan pengetahuan, teori-teori yang berkaitan dengan pekerjaan dan keterampilan

seorang Pegawai Negeri Sipil agar tujuan pemerintahan dapat tercapai dengan maksimal. Berdasarkan definisi-definisi diatas dapat disimpulkan bahwa pendidikan dan pelatihan memang tidak dapat dipisahkan. Pendidikan dan pelatihan adalah penciptaan suatu lingkungan dimana pegawai dapat meningkatkan ketrampilan, pengetahuan dan sikap untuk membantu organisasi mencapai sasaran. Dengan pengertian seperti diatas pelatihan sering disamakan dengan pendidikan karena memiliki suatu konsep yang sama yaitu memberi bantuan pada pegawai untuk berkembang.

2) Tujuan Pendidikan dan Pelatihan

Secara umum pendidikan dan pelatihan bertujuan untuk memberikan kesempatan kepada personil dalam meningkatkan kecakapan dan keterampilan mereka, terutama dalam bidang-bidang yang berhubungan dengan kepemimpinan atau manajerial yang diperlukan dalam pencapaian tujuan organisasi. Untuk itu sebagaimana telah diuraikan di atas bahwa pemerintah telah mengeluarkan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-pokok Kepegawaian, pada pasal 31 mengatur tentang pendidikan dan pelatihan pegawai negeri sipil (PNS) yaitu untuk mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya, diadakan pengaturan dan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan PNS. Untuk membentuk sosok pegawai negeri sipil yang dimaksudkan di atas, diperlukan Diklat yang mengarah pada:

1. Peningkatan semangat dan pengabdian yang berorientasi kepada kepentingan masyarakat, bangsa, negara dan tanah air.
2. Peningkatan kompetensi teknis, manajerial atau kepemimpinan, peningkatan efisiensi, efektifitas, kualitas pelaksanaan tugas yang dilakukan dengan semangat kerjasama dan tanggung jawab sesuai dengan lingkungan kerja dan organisasi.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil pasal 2 dan 3, bahwa Diklat bertujuan agar:

1. Peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara operasional dengan didasari kepribadian etika pegawai negeri sipil sesuai dengan kebutuhan instansi.

2. Menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa.

Sasaran Diklat adalah terwujudnya Pegawai Negeri Sipil yang memiliki kompetensi sesuai dengan persyaratan jabatan masing-masing. Dasar kebijakan Diklat dalam peraturan pemerintah adalah:

1. Diklat merupakan bagian integral dan sistem pembinaan PNS,
2. Diklat mempunyai keterkaitan dengan pengembangan karier PNS,
3. Sistem Diklat meliputi proses identifikasi kebutuhan, perencanaan, penyelenggaraan, dan evaluasi,
4. Diklat diarahkan untuk menyiapkan PNS agar memenuhi persyaratan jabatan yang ditentukan dalam kebutuhan organisasi termasuk pengadaan kader pimpinan dan staf.
5. Memantapkan sikap dan semangat kepribadian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, pemberdayaan masyarakat.
6. Menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola berpikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik.

Menurut Yuniarsih dan Suwatno, tujuan dari pendidikan dan pelatihan antara lain (Yuniarsih dan Suwatno, 2011):

1. Pekerjaan diharapkan dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan lebih baik.
2. Tanggung jawab diharapkan lebih besar.
3. Kekeliruan dalam pekerjaan diharapkan berkurang.
4. Kelangsungan perusahaan diharapkan lebih terjamin.

Menurut Harsono, Penyelenggaraan diklat secara umum bertujuan untuk (Harsono, 2011):

1. Meningkatkan pengabdian, mutu, keahlian dan ketrampilan.
2. Menciptakan adanya pola berpikir sama.
3. Menciptakan dan mengembangkan metode kerja yang baik.
4. Membina karier PNS.

Adapun menurut Sondang P. Siagian, tujuan utama dari pendidikan dan pelatihan adalah sebagai berikut (Sondang P. Siagian, 2008):

1. Manfaat bagi organisasi

- a. Peningkatan produktivitas kerja organisasi sebagai keseluruhan antara lain karena tidak terjadinya pemborosan.
 - b. Terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan dalam hal pendelegasian wewenang, interaksi saling menghargai serta kesempatan bawahan untuk berpikir inovatif.
 - c. Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan cermat.
 - d. Meningkatkan semangat kerja seluruh organisasi.
2. Manfaat bagi karyawan.
- a. Dapat membuat keputusan yang lebih baik.
 - b. Meningkatkan kemampuan.
 - c. Timbulnya dorongan dalam diri pekerja.
 - d. Peningkatan kemampuan pegawai untuk mengatasi stress, frustasi dan konflik serta percaya pada diri mereka.
3. Manfaat bagi pertumbuhan dan pemeliharaan hubungan yang serasi antara anggota organisasi.
- a. Terjadinya proses komunikasi yang efektif.
 - b. Adanya persepsi yang sama.
 - c. Ketaatan semua pihak kepada berbagai ketentuan yang bersifat normative, baik yang berlaku umum maupun khusus.
 - d. Terdapat iklim yang baik bagi pertumbuhan seluruh oerorganisasi.
 - e. Menjadikan organisasi sebagai tempat yang menyenangkan untuk berkarya.

Dari uraian di atas, pendidikan dan pelatihan dimaksudkan untuk memberikan kesempatan belajar bagi setiap pegawai untuk meningkatkan pengetahuannya terhadap organisasi dan tujuan organisasi, meningkatkan wawasan, ketrampilan baik bagi pegawai baru maupun pegawai yang akan menduduki jabatan tertentu ataupun pegawai dengan kualifikasi keahlian tertentu yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pendidikan dan Pelatihan

Menurut Hasibuan, faktor-faktor yang mempengaruhi pendidikan dan pelatihan antara lain (Malayu SP Hasibuan, 2005):

1. Peserta

Peserta pendidikan dan pelatihan mempunyai latar belakang yang tidak sama atau heterogen seperti pendidikan dasarnya, pengalaman kerjanya, usianya dan lain sebagainya. Hal ini akan menyulitkan dan menghambat kelancaran pelaksanaan pelatihan dan pendidikan karena daya tangkap, persepsi dan daya nalar mereka terhadap pelajaran yang diberikan berbeda.

2. Pelatih/Instruktur

Pelatih/Instruktur adalah seseorang yang diberi tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak secara penuh untuk melaksanakan kegiatan pelatihan dan pembelajaran kepada peserta pelatihan dibidang tertentu. Pelatih atau instruktur yang ahli dan cakap mentransfer pengetahuannya kepada para peserta latihan dan pendidikan sulit didapat. Akibatnya sasaran yang diinginkan tidak tercapai. Misalnya, ada pelatih yang ahli dan pintar tetapi tidak dapat mengajar dan berkomunikasi secara efektif atau *teaching skill*nya tidak efektif, jadi dia hanya pintar serta ahli untuk dirinya sendiri.

3. Fasilitas Pendidikan dan Pelatihan

Fasilitas sarana dan prasarana dibutuhkan untuk pendidikan dan pelatihan itu sangat kurang atau tidak baik. Misalnya, buku-buku, alat-alat, mesin-mesin yang akan dipergunakan untuk praktek kurang atau tidak ada. Hal ini akan menyulitkan dan menghambat lancarnya pendidikan dan pelatihan.

4. Kurikulum

Kurikulum yang ditetapkan dan diajarkan kurang serasi atau menyimpang serta tidak sistematis untuk mendukung sasaran yang diinginkan oleh pekerjaan atau jabatan peserta. Untuk menetapkan kurikulum dan waktu mengajarkannya yang tepat sangat sulit.

5. Dana Pendidikan dan Pelatihan

Dana yang tersedia untuk pendidikan dan pelatihan sangat terbatas, sehingga sering dilakukan secara terpaksa, bahkan pelatih maupun sarannya kurang memenuhi persyaratan yang dibutuhkan.

Indikator-indikator pelatihan menurut Mangku Negara, diantaranya (Anwar Prabu Mangku Negara/ 2, 2006):

1. Instruktur

Mengingat pelatih umumnya berorientasi pada peningkatan skill, maka para pelatih yang dipilih untuk memberikan materi pelatihan harus benar-benar memiliki kualifikasi yang memadai sesuai bidangnya, personal dan kompeten, selain itu pendidikan instrukturpun harus benar-benar baik untuk mengikuti pelatihan.

2. Peserta

Peserta pelatihan tentunya harus diseleksi berdasarkan persyaratan tertentu dan kualifikasi yang sesuai, selain itu peserta pelatihan juga harus memiliki semangat yang tinggi untuk mengikuti pelatihan.

3. Materi

Pelatihan sumber daya manusia merupakan materi atau kurikulum yang sesuai dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia yang hendak dicapai oleh perusahaan dan materi pelatihan pun harus update agar si peserta dapat memahami masalah yang terjadi pada kondisi yang sekarang.

4. Metode

Metode pelatihan akan lebih menjamin berlangsungnya kegiatan pelatihan sumber daya manusia yang efektif apabila sesuai dengan jenis materi dan komponen peserta pelatihan.

5. Tujuan

Pelatihan merupakan tujuan yang ditentukan, khususnya terkait dengan penyusunan rencana aksi dan penetapan sasaran, serta hasil yang diharapkan dari pelatihan yang akan diselenggarakan, selain itu tujuan pelatihan pula harus disosialisasikan sebelumnya pada para peserta agar peserta dapat memahami pelatihan tersebut.

6. Sasaran

Sasaran pelatihan harus ditentukan dengan kriteria yang terinci dan terukur.

Faktor-faktor yang menunjang kearah keberhasilan pelatihan menurut Rivai, yaitu antara lain (Rivai, 2009):

1. Materi yang Dibutuhkan

Materi disusun dari estimasi kebutuhan tujuan latihan, kebutuhan dalam bentuk pengajaran keahlian khusus, menyajikan pengetahuan yang dibutuhkan.

2. Metode yang Digunakan

Metode yang dipilih hendak disesuaikan dengan jenis pelatihan yang akan dilaksanakan.

3. Kemampuan Instruktur Pelatihan

Mencari sumber-sumber informasi yang lain yang mungkin berguna dalam mengidentifikasi kebutuhan pelatihan.

4. Sarana atau Prinsip-prinsip Pembelajaran

Pedoman dimana proses belajar akan berjalan lebih efektif.

5. Peserta Pelatihan

Sangat penting untuk memperhitungkan tipe pekerja dan jenis pekerja yang akan dilatih.

6. Evaluasi Pelatihan

Setelah mengadakan pelatihan hendaknya di evaluasi hasil yang didapat dalam pelatihan, dengan memperhitungkan tingkat reaksi, tingkat belajar, tingkat tingkah laku kerja, tingkat organisasi dan nilai akhir.

Tahap-tahap Pendidikan dan Pelatihan

Dalam menyusun suatu program pendidikan dan pelatihan manajemen sumber daya manusia harus merancang dengan cermat sehingga dana yang dikeluarkan untuk pendidikan dan pelatihan tersebut tidak sia-sia, pegawai bisa mendapatkan manfaat bagi pengembangan dirinya dan terutama agar pelatihan tersebut membawa perbaikan yang berarti bagi instansi. Menurut Handoko, langkah-langkah yang seharusnya diikuti sebelum kegiatan pendidikan dan pelatihan dimulai (T. Hani Handoko, 2012):

1. Penilaian dan identifikasi kebutuhan

Untuk memutuskan pendekatan apa yang akan digunakan, organisasi perlu mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan. Penilaian kebutuhan mendiagnosa kebutuhan-kebutuhan latihan dan tantangan-tantangan lingkungan yang dihadapi organisasi sekarang. Kemudian, manajemen mengidentifikasikan berbagai masalah dan tantangan yang dapat diatasi melalui latihan atau pengembangan jangka panjang.

2. Sasaran latihan dan pengembangan

Setelah evaluasi kebutuhan-kebutuhan latihan dilakukan, maka sasaran-sasaran dinyatakan dan ditetapkan. Sasaran-sasaran ini mencerminkan perilaku dan kondisi yang diinginkan dan berfungsi sebagai standar-standar dimana prestasi kerja individual dan efektivitas program dapat diukur.

3. Isi program

Isi program ditentukan oleh identifikasi kebutuhan-kebutuhan dan sasaran-sasaran latihan. Program mungkin berupaya untuk mengajarkan berbagai ketrampilan tertentu, menyampaikan pengetahuan yang dibutuhkan atau mengubah sikap. Apapun isinya, program hendaknya memenuhi kebutuhan-kebutuhan organisasi dan peserta. Bila tujuan-tujuan organisasi diabaikan, upaya pelatihan dan pengembangan akan sia-sia. Para peserta juga perlu meninjau isi program, apakah relevan dengan kebutuhan, atau motivasi untuk mengikuti program-program rendah atau tinggi. Agar isi program efektif, prinsip-prinsip belajar harus diperhatikan.

4. Prinsip-prinsip belajar

Meskipun studi tentang proses belajar telah banyak dilakukan, tetapi masih sedikit yang dapat diketahui tentang proses belajar tidak dapat diamati, hanya hasilnya dapat diukur. Bagaimanapun juga ada beberapa prinsip belajar yang bisa digunakan sebagai pedoman tentang cara-cara belajar yang paling efektif bagi para karyawan. Disamping itu perlu menyadari perbedaan individual, karena pada hakekatnya para karyawan mempunyai kemampuan, sifat dan sebagainya yang berbeda satu dengan lainnya.

Pengertian Kemampuan

Kemampuan berarti kapasitas seorang individu untuk melakukan beragam tugas dalam suatu pekerjaan. Menurut Stephen P. Robbins dan Timonthy A. Judge, kemampuan keseluruhan seorang individu pada dasarnya terdiri atas dua kelompok faktor yaitu (Stephen P. Robbins dan Timonthy A. Judge, 2009):

1. Kemampuan intelektual merupakan kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan berbagai aktivitas mental (berfikir, menalar dan memecahkan masalah).

2. Kemampuan fisik merupakan kemampuan melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, ketrampilan, kekuatan, dan karakteristik serupa.

Menurut Dharma, kemampuan identik dengan kompetensi yang dimiliki yang mengacu kepada dimensi perilaku dari sebuah peran perilaku yang diperlukan seseorang untuk dapat melaksanakan pekerjaannya secara memuaskan (Surya Dharma, 2005). Menurut Spencer dan Spencer dalam Hutapea, dkk, terdapat tiga komponen utama pembentuk kompetensi yaitu pengetahuan, ketrampilan dan perilaku yang dipengaruhi oleh konsep diri, sifat bawaan dan motif.

Strategi peningkatan kompetensi SDM disegala bidang merupakan salah satu upaya yang wajib dilakukan bagi terciptanya sumber daya manusia yang berkualitas, memiliki kemampuan memanfaatkan, mengembangkan dan menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi. Strategi peningkatan kompetensi sumber daya manusia untuk dapat memenuhi tantangan peningkatan perkembangan yang semakin pesat, efisien dan produktif, perlu dilakukan secara terus menerus, sehingga menjadikan sumber daya manusia tetap merupakan sumber daya yang produktif. Masih menurut Sedarmayanti, dari beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah:

1. Konsep luas, memuat kemampuan mentransfer keahlian dan kemampuan kepada situasi baru dalam wilayah kerja, menyangkut organisasi dan perencanaan pekerjaan, inovasi dan mengatasi aktifitas rutin, kualitas efektifitas personel yang dibutuhkan di tempat berkaitan dengan rekan kerja, manajer serta pelanggan.
2. Kemampuan dan kemauan untuk melakukan tugas.
3. Dimensi perilaku yang mempengaruhi kinerja.
4. Karakteristik individu apapun yang dapat dihitung dan diukur secara konsisten, dapat dibuktikan untuk membedakan secara signifikan antara kinerja yang efektif dengan yang tidak efektif.
5. Kemampuan dasar dan kualitas kinerja yang diperlukan untuk mengerjakan pekerjaan dengan baik.
6. Bakat, sifat dan keahlian individu apapun yang dapat dibuktikan, dapat dihubungkan dengan kinerja yang efektif dan baik sekali.

Berdasarkan uraian tersebut, Sedarmayanti menyimpulkan secara menyeluruh bahwa kemampuan merupakan faktor mendasar yang perlu dimiliki

seseorang sehingga mempunyai kemampuan lebih dan membuatnya berbeda dengan seseorang yang mempunyai kemampuan rata-rata atau biasa saja. Dari pengertian-pengertian tersebut dapat disimpulkan juga bahwa kemampuan adalah kesanggupan atau kecakapan seorang individu dalam menguasai suatu keahlian dan digunakan untuk mengerjakan beragam tugas dalam suatu pekerjaan.

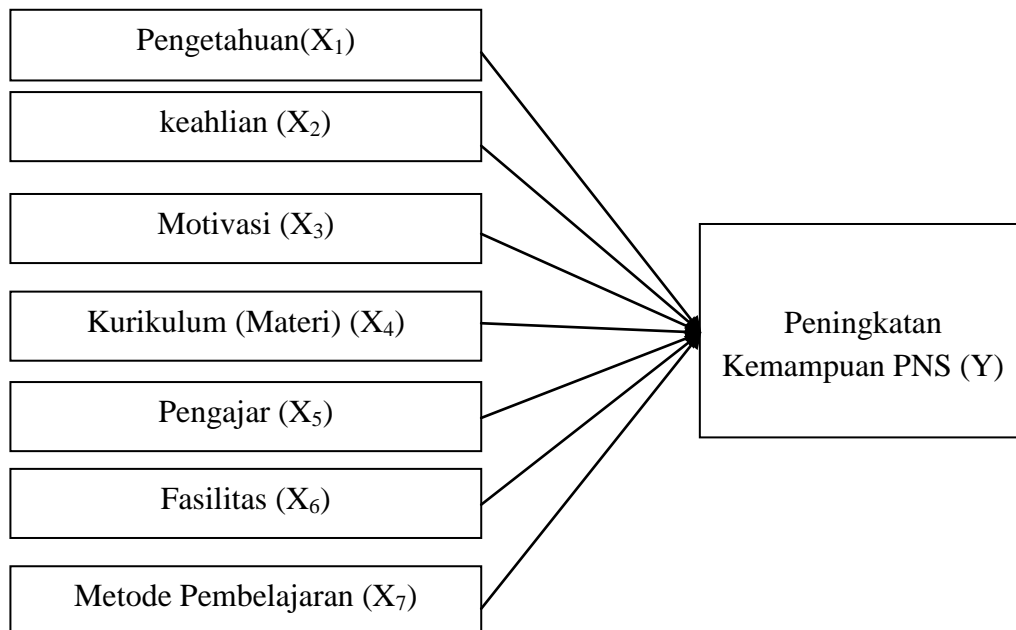
Faktor-faktor Kemampuan

Menurut Michael Zwell dalam Wibowo, faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi adalah sebagai berikut (Michael Zwell, 2009):

1. Keyakinan dan nilai-nilai. Keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku. Apabila orang percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak akan berusaha berpikir tentang cara baru atau berbeda dalam menyelesaikan sesuatu.
2. Keterampilan. Keterampilan memainkan peran di kebanyakan kompetensi. Pengembangan ketrampilan yang secara spesifik berkaitan dengan kompetensi dapat berdampak baik pada budaya organisasi dan kompetensi individual.
3. Pengalaman. Orang yang pekerjaannya memerlukan sedikit pekerjaan pemikiran strategis kurang mengembangkan kompetensi daripada mereka yang telah menggunakan pemikiran strategis bertahun-tahun.
4. Karakteristik kepribadian. Kepribadian dapat mempengaruhi keahlian manajer dan pekerja dalam sejumlah kompetensi, termasuk dalam menyelesaikan konflik, menunjukkan kepedulian interpersonal, kemampuan bekerja dalam tim, memberikan pengaruh dan membangun hubungan.
5. Motivasi. Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah. Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh terhadap motivasi seorang bawahan.
6. Isu emosional. Takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai atau tidak menjadi bagian, semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif. Mengatasi pengalaman yang tidak menyenangkan akan memperbaiki penguasaan dalam banyak kompetensi.

7. Kemampuan intelektual atau pengetahuan. Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis.
8. Budaya Organisasi.

Berdasarkan landasan teori, untuk mengetahui pengaruh faktor-faktor pelatihan terhadap peningkatan kemampuan PNS di Balai PU Wilayah I Medan, maka pada bagian kerangka konseptual sebagaimana terlihat pada Gambar dibawah ini.



Gambar. Kerangka Konseptual Penelitian

- $H_0 : b_1 = b_2 = b_3 = b_4 = b_5 = b_6 = b_7 = 0$
Artinya secara simultan / bersama-sama variabel bebas ($X_1, X_2, X_3, X_4, X_5, X_6,$ dan X_7) tidak berpengaruh terhadap variabel terikat (Y).
- $H_a : b_1 \neq b_2 \neq b_3 \neq b_4 \neq b_5 \neq b_6 \neq b_7 \neq 0$
Artinya secara simultan / bersama-sama variabel bebas ($X_1, X_2, X_3, X_4, X_5, X_6,$ dan X_7) berpengaruh terhadap variabel terikat (Y).

Secara Parsial

- a. Pengaruh variabel Pengetahuan terhadap Peningkatan Kemampuan PNS.
 - $H_{10} : b_1 = 0$ artinya Pengetahuan secara parsial tidak berpengaruh terhadap Peningkatan Kemampuan PNS di Balai PU Wilayah IMedan.
 - $H_{1a} : b_1 \neq 0$ artinya Pengetahuan secara parsial berpengaruh terhadap Peningkatan Kemampuan PNS di Balai PU Wilayah I Medan.
- b. Pengaruh variabel Keahlian terhadap Peningkatan Kemampuan PNS.

- $H_{2o} : b_2 = 0$ artinya Keahlian secara parsial tidak berpengaruh terhadap Peningkatan Kemampuan PNS di Balai PU Wilayah IMedan.
 - $H_{2a} : b_2 \neq 0$ artinya Keahlian secara parsial berpengaruh terhadap Peningkatan Kemampuan PNS di Balai PU Wilayah I Medan.
- c. Pengaruh variabel Motivasi terhadap Peningkatan Kemampuan PNS.
- $H_{3o} : b_3 = 0$ artinya Motivasi secara parsial tidak berpengaruh terhadap Peningkatan Kemampuan PNS di Balai PU Wilayah IMedan.
 - $H_{3a} : b_3 \neq 0$ artinya Motivasi secara parsial berpengaruh terhadap Peningkatan Kemampuan PNS di Balai PU Wilayah I Medan.
- d. Pengaruh variabel Kurikulum (Materi) terhadap Peningkatan Kemampuan PNS.
- $H_{4o} : b_4 = 0$ artinya Kurikulum (Materi) secara parsial tidak berpengaruh terhadap Peningkatan Kemampuan PNS di Balai PU Wilayah IMedan.
 - $H_{4a} : b_4 \neq 0$ artinya Kurikulum (Materi) secara parsial berpengaruh terhadap Peningkatan Kemampuan PNS di Balai PU Wilayah IMedan.
- e. Pengaruh variabel Pengajar terhadap Peningkatan Kemampuan PNS.
- $H_{5o} : b_5 = 0$ artinya Pengajar secara parsial tidak berpengaruh terhadap Peningkatan Kemampuan PNS di Balai PU Wilayah IMedan.
 - $H_{5a} : b_5 \neq 0$ artinya Pengajar secara parsial berpengaruh terhadap Peningkatan Kemampuan PNS di Balai PU Wilayah IMedan.
- f. Pengaruh variabel Fasilitas terhadap Peningkatan Kemampuan PNS.
- $H_{6o} : b_6 = 0$ artinya Fasilitas secara parsial tidak berpengaruh terhadap Peningkatan Kemampuan PNS di Balai PU Wilayah IMedan.
 - $H_{6a} : b_6 \neq 0$ artinya Fasilitas secara parsial berpengaruh terhadap Peningkatan Kemampuan PNS di Balai PU Wilayah IMedan.
- g. Pengaruh variabel Metode Pembelajaran terhadap Peningkatan Kemampuan PNS.
- $H_{7o} : b_7 = 0$ artinya Metode Pembelajaran secara parsial tidak berpengaruh terhadap Peningkatan Kemampuan PNS di Balai PU Wilayah IMedan.
 - $H_{7a} : b_7 \neq 0$ artinya Metode Pembelajaran secara parsial berpengaruh terhadap Peningkatan Kemampuan PNS di Balai PU Wilayah IMedan.

Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi menurut Sugiyono, Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah *probability sampling*, dengan teknik pengambilan sampel pada penelitian dilakukan melalui *random sampling*, yaitu pemilihan sampel yang dilakukan secara acak (Sugiyono, 2007). PNS yang akan dijadikan sampel adalah PNS yang sedang melaksanakan pelatihan pada tahun 2014. Menurut Slovin dalam Umar, penentuan besar sampel dapat dilakukan dengan rumus (Uma Sekaran/ 4, 2008):

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Dimana:

n = Ukuran sampel

N = Ukuran Populasi

e = Persen Kelonggaran Ketidakteelitian (10%)

$$n = \frac{300}{1 + 300(10\%)^2}$$

$$n = \frac{300}{4}$$

$$n = 75$$

Jadi jumlah PNS yang dijadikan sampel sebanyak 75 orang.

Dari hasil perhitungan regresi bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini bernilai positif hal ini memiliki arti bahwa seluruh variabel bebas pengetahuan, keahlian, motivasi, kurikulum/materi, pengajar, fasilitas, dan metode pembelajaran secara bersama-sama mengalami kenaikan, maka akan berdampak pada meningkatnya kemampuan PNS. Begitu juga sebaliknya, jika pengetahuan, keahlian, motivasi, kurikulum/materi, pengajar, fasilitas, dan metode pembelajaran secara bersama-sama mengalami penurunan, maka akan berdampak pada menurunnya kemampuan PNS. Dilihat dari perhitungan secara parsial, dilihat bahwa pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kemampuan PNS. Hal ini terlihat dari jawaban responden yang mayoritas menjawab setuju terhadap indikator yang ditanyakan seperti pengetahuan yang diajarkan dalam pelatihan telah sesuai dengan tingkat pendidikan peserta pelatihan dan mampu menambah kemampuan dalam menguasai bidang tugas para peserta.

Selain itu, peserta pelatihan juga menyatakan bahwa pengetahuan yang diperoleh mampu meningkatkan keterampilan dan mampu memberikan perubahan perilaku kepada peserta khususnya dalam menunjang kelancaran pelaksanaan pekerjaan.

Variabel keahlian berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kemampuan PNS. Hal ini terlihat dari jawaban responden yang mayoritas menjawab setuju terhadap keahlian yang didapat selama proses pelatihan, seperti selama mengikuti pelatihan para peserta mendapatkan keahlian yang mampu meningkatkan kepercayaan diri untuk menjalankan tugas dengan benar, selain itu keahlian yang diperoleh peserta juga mampu memudahkan dalam pengambilan keputusan disetiap pekerjaan. Variabel motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kemampuan PNS, hal ini dikarenakan banyak PNS yang beranggapan penyelenggaraan diklat teknis hanya berupa aktivitas belajar yang bersifat formalitas sehingga pelaksanaan diklat didasarkan hanya sebagai aktivitas rutin tahunan dan bukan menjadi kebutuhan dalam meningkatkan kompetensi. Sehingga ketika diklat berakhir maka berakhir pula kompetensi yang ingin dicapai. Variabel kurikulum/materi juga tidak berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kemampuan PNS, hal ini dikarenakan kurikulum yang diajarkan kadang menyimpang atau tidak sesuai dari sasaran yang diinginkan oleh pekerjaan atau jabatan peserta. Sehingga peserta kurang memahami masalah yang terjadi pada kondisi sekarang ini.

Variabel pengajar berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kemampuan PNS. Pada variabel pengajaran ini mampu meningkatkan pelatihan hal ini terlihat bahwa materi pelatihan diberikan sangat baik karena adanya para pengajar atau instruktur yang memiliki kecakapan dibidangnya, selain itu pengajar selalu mengikutsertakan peserta untuk berpartisipasi selama pelaksanaan pelatihan.

Variabel fasilitas juga berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kemampuan PNS, hal ini dapat dilihat dari jawaban responden yang mayoritas setuju bahwa sarana dan prasana selama pelaksanaan pelatihan benar-benar direncanakan dengan baik sesuai dengan kebutuhan pelatihan. Variabel metode pembelajaran berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kemampuan PNS. Hal ini dapat dilihat dari mayoritas jawaban responden yang menyatakan bahwa setuju akan pentingnya metode pembelajaran dalam peningkatan kemampuan PNS, dimana pelatihan harus memiliki metode yang mampu

membangun interaksi antara peserta dengan pengajar dan metode pembelajaran juga harus disesuaikan dengan kebutuhan para peserta pelatihan. Selain itu responden juga merasa bahwa pemberian tugas dalam pelatihan sangat penting, dimana dengan pelatihan yang sesuai dengan tujuan pelatihan akan menambah keterampilan dari peserta pelatihan itu sendiri.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat disimpulkan bahwa: *Pertama*, Nilai Adjusted R Square sebesar 0,613 yang berarti variabilitas variabel bebas yang dapat dijelaskan oleh variabilitas variabel terikat sebesar 61,3 % atau dengan kata lain kemampuan variabel bebas, yaitu pengetahuan(X_1), keahlian(X_2), motivasi(X_3), kurikulum/materi(X_4), pengajar(X_5), fasilitas(X_6), dan metode pembelajaran (X_7) menjelaskan pengaruhnya terhadap peningkatan kemampuan PNS pada Balai PU Wilayah I Medan sebesar 61,3%. *Kedua*, Variabel bebas yaitu pengetahuan(X_1), keahlian(X_2), motivasi(X_3), kurikulum/materi(X_4), pengajar(X_5), fasilitas(X_6), dan metode pembelajaran (X_7) secara simultan mempengaruhi variabel peningkatan kemampuan PNS dan kesimpulannya adalah H_0 ditolak dan H_a diterima. Hal ini memberikan makna jika pengetahuan(X_1), keahlian(X_2), motivasi(X_3), kurikulum/materi(X_4), pengajar(X_5), fasilitas(X_6), dan metode pembelajaran (X_7) secara bersama-sama mengalami kenaikan, maka akan berdampak pada meningkatnya kemampuan PNS. *Ketiga*, Dari pengujian parsial diketahui bahwa pengetahuan yang dilatih berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kemampuan PNS, keahlian berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kemampuan PNS, motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kemampuan PNS, kurikulum/materi tidak berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kemampuan PNS, pengajar berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kemampuan PNS, fasilitas berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kemampuan PNS dan metode pembelajaran berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kemampuan PNS.

Setelah dilakukan penelitian yang dilakukan penulis mengenai pengetahuan(X_1), keahlian(X_2), motivasi(X_3), kurikulum/materi(X_4), pengajar(X_5), fasilitas(X_6), dan metode pembelajaran (X_7) terhadap peningkatan kemampuan PNS (Y), maka saran yang disampaikan penulis kepada pengambil

keputusan adalah sebagai berikut: *pertama*, Untuk meningkatkan kemampuan PNS di Balai PU Wilayah I Medan maka Balai PU harus lebih memperhatikan dan menjaga fasilitas sarana dan prasarana yang sudah ada sehingga masih dapat digunakan pada pelatihan-pelatihan berikutnya. Hal ini dikarenakan bahwa dengan sarana dan prasana yang ada maka pelatihan akan berjalan sesuai dengan tujuan yang diinginkan dan dapat menunjang kelancaran dari pelaksanaan pelatihan. *Kedua*, Sebaiknya pengajar telah memiliki akreditasi dan sertifikasi dalam mengajar suatu mata diklat tertentu agar sasaran untuk meningkatkan kemampuan PNS dapat tercapai. *Ketiga*, Sebaiknya pelatihan menggunakan Metode Pembelajaran Praktek dimana peserta pelatihan melaksanakan kegiatan latihan atau praktek agar memiliki ketegasan atau keahlian yang lebih tinggi dari teori yang telah dipelajari, sehingga peserta pelatihan dapat mempraktekkan teori-teori yang diberikan. *Keempat*, Bagi peneliti selanjutnya disarankan untuk menggunakan faktor-faktor lain yang lebih banyak sehingga hasil yang akan diperoleh lebih akurat dan mempunyai cakupan yang lebih luas.

Daftar Pustaka

- Dessler, Gary. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Indeks.
- Dharma, Surya. 2005. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Pustaka Pelajar.
- Handoko, T. Hani. 2012. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPF.
- Harsono. 2011. *Sistem Administrasi Kepegawaian*. Bandung: Fokusmedia.
- Hasibuan, Malayu, S.P., 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hutapea, Parulian dan Nurianna Thoha, 2008. *Kompetensi Plus: Teori, Desain, Kasus dan Penerapan untuk HR Serta Organisasi yang Dinamis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2006. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, cet. 2. Bandung: PT Refika Aditama.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Rosda.
- Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil (PNS).

- Robbins, Stephen P dan Timothy A. Judge, 2009. *Organizational Behavior*, Pearson Prentice Hall.
- Sedarmayanti, 2004. *Pengembangan Kepribadian Pegawai*. Bandung: Mandar Maju.
- Sinulingga, Sukaria, 2011, *Metode Penelitian*. Medan: USU Press.
- Sofyandi, Herman, 2008. *Manajemen Sumber Daya MANusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sondang, P. Siagian, 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono, 2004, *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung : Alfabeta.
- _____, 2006, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- _____, 2007, *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung: alfabet.
- Sumarsono, Sonny. 2009. *Ekonomi Sumber Daya Manusia Teori dan Kebijakan Publik*. Jogjakarta: Graha Ilmu.
- Uma Sekaran, 2006, *Research Methods For Business*, edisi 4. Jakarta: Salemba Empat.
- Umar, Husein, 2008. *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*, edisi revisi, cet. 4. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Undang-undang Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-pokok Kepegawaian.
- Undang-undang Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2003 tentang Pengertian Pendidikan.
- Veithzal Rivai, 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Veithzal Rivai& Sagala, E.J. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Wibowo, 2009. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Yuniarsih,Tjutju. dan Suwatno. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.