

Pengaruh Pendidikan dan Latihan Kepemimpinan Terhadap Prestasi Kerja Pegawai di Pemerintah Daerah Kabupaten Ketapang Provinsi Kalimantan Barat

Isdairi¹

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Tanjungpura

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penyelenggaraan pendidikan dan latihan kepemimpinan yang telah diikuti oleh pegawai pemerintah daerah Kabupaten Ketapang yang terdiri dari beberapa sub variabel-sub variabel yaitu sub variabel materi diklat, sub variabel metode diklat, sub variabel tenaga diklat maupun yang menyangkut sub variabel fasilitas diklat serta pengaruhnya terhadap prestasi kerja pegawai yang dilihat dari sub variabel kemampuan, dan sub variabel motivasi.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang telah mengikuti pendidikan dan latihan kepemimpinan baik tingkat tiga maupun tingkat empat mulai tahun 2009 sampai dengan tahun 2011 yaitu sebanyak 205 orang pegawai. Pengambilan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner, wawancara dan dokumentasi. Data yang terkumpul dianalisis dengan menggunakan analisis statistik deskriptif dan analisis statistik inferensial.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pendidikan dan latihan kepemimpinan yang telah diikuti oleh pegawai Pemda Kabupaten Ketapang dapat membawa pengaruh kepada peningkatan prestasi kerja pegawai yang ditunjukkan dengan bertambahnya pengetahuan pegawai, kreativitas dalam bekerja, tingkat kesalahan dalam bekerja berkurang, komunikasi yang terjalin antara pegawai berjalan relatif harmonis, termasuk juga loyalitas terhadap organisasi. Selain itu kepatuhan pegawai terhadap organisasi meskipun sudah dapat membawa perubahan akan tetapi belum signifikan. Perubahan-perubahan terhadap prestasi kerja pegawai belum signifikan dengan banyaknya pegawai yang sudah mengikuti pendidikan dan latihan kepemimpinan. Begitu juga dengan motivasi pegawai meskipun sudah membawa perubahan dalam hal kepangkatan dan jabatan, akan tetapi belum diikuti dengan perubahan yang signifikan dengan jenjang karier.

Kata Kunci: Pengembangan sumber daya manusia, Pendidikan dan latihan kepemimpinan, Prestasi kerja

Pendahuluan

Pengembangan Sumber Daya Aparatur melalui jalur pendidikan dan latihan jabatan, pada pokoknya dibagi 2 (dua), yaitu pendidikan dan pelatihan prajabatan dan pendidikan dan pelatihan dalam jabatan. Sejalan dengan itu maka dalam penjelasan atas UU RI No. 43 tahun 1999 tentang Perubahan Atas UU No. 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian pasal 31 ayat (1) dinyatakan bahwa:

1. Pendidikan dan pelatihan prajabatan (*pre service training*) adalah suatu pelatihan diberikan kepada calon Pegawai Negeri Sipil, dengan tujuan agar ia dapat terampil melaksanakan tugas yang dipercayakan kepadanya.

2. Pendidikan dan pelatihan dalam jabatan (*in service training*) adalah suatu pelatihan yang bertujuan untuk meningkatkan mutu, keahlian, kemampuan dan keterampilan.

Berdasarkan pengertian tersebut maka pendidikan dan latihan dalam jabatan aparatur negara dalam hal ini Pegawai Negeri Sipil dituntut agar mampu meningkatkan mutu, keahlian, kemampuan dan keterampilan dalam bidangnya masing-masing. Demikian pula halnya bagi Kantor Bupati Ketapang maka pendidikan dan pelatihan pegawai sangatlah perlu diberikan. Hal ini selain untuk meningkatkan karier juga dapat mendorong peningkatan disiplin, dedikasi, loyalitas yang menjamin peningkatan efektivitas kerja pegawai negeri yang baik sejalan dengan perkembangan manusia.

¹ Doktor Ilmu Administrasi Negara, Staf pengajar FISIP Universitas Tanjungpura

Menurut data yang diperoleh dari bagian kepegawaian Kantor Bupati Ketapang

mengenai jenis diklat yang telah diikuti oleh pegawai dapat dilihat dalam tabel di bawah ini:

Tabel 1
 Pendidikan dan Latihan Kepemimpinan

No	Nama Diklat	Tahun					Jml
		2008	2009	2010	2011	2012	
1	Diklatpim TK II	0	6	4	0	0	10
2	Diklatpim TK III	10	9	16	20	23	78
3	Diklatpim TK IV	0	80	40	40	80	240
Jumlah		10	95	60	60	103	328

Sumber: Bagaian Kepegawaian Kantor Bupati Ketapang, Januari, 2013

terarah dan berkesinambungan dan sesuai

Mengingat begitu pentingnya program pengembangan sumber daya aparatur, maka Pemerintah Daerah Kabupaten Ketapang tiap tahun telah melakukan pengiriman pegawai untuk mengikuti Pendidikan dan Pelatihan bahkan telah menganggarkannya di dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah, namun jumlahnya masih relatif sedikit dibandingkan dengan jumlah para pegawai yang telah memenuhi persyaratan untuk mengikuti. Hal ini dikarenakan keterbatasan dana yang tersedia, sehingga tiap tahun jumlah pegawai yang dikirim relatif tidak sama.

Berdasarkan ketentuan Departemen Dalam Negeri, bagi para pegawai yang akan menduduki jabatan eselon IV diwajibkan kepada mereka sudah mengikuti diklatpim IV, jikalau belum mengikuti, mereka diperbolehkan menduduki jabatan Eselon IV akan tetapi setelah itu diwajibkan kepada mereka untuk mengikuti Diklatpim IV selambat-lambatnya 12 bulan setelah mereka menduduki jabatan. Kenyataan yang terjadi di Kantor Bupati Ketapang, masih terdapat para pegawai yang menduduki jabatan Eselon IV tetapi belum mengikuti Diklatpim IV meskipun mereka sudah menduduki jabatan lebih dari 12 bulan, disamping itu para pegawai yang sudah mengikuti Diklatpim karier mereka dan kinerja mereka tidak banyak membawa perubahan.

Pada instansi pemerintah, Pegawai Negeri Sipil memegang peranan yang sangat penting dan mempunyai tugas yang begitu kompleks. Oleh karena itu pengembangan Sumber Daya Aparatur (pendidikan dan latihan) harus dilaksanakan berdasarkan pola yang jelas

dengan kebutuhan organisasi agar mendapat hasil sebagaimana yang diharapkan yaitu dalam bentuk peningkatan pengetahuan, keterampilan dan kecakapan. Dengan demikian pendidikan dan latihan yang menyangkut persoalan pegawai mempunyai pengaruh timbal balik yaitu pendidikan dan latihan diarahkan bagi kepentingan pegawai itu sendiri dan dalam upaya pengembangan dan kemajuan organisasi, pengembangan Sumber Daya Manusia merupakan salah satu jalan yang dapat ditempuh yaitu melalui pendidikan dan latihan. Dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil dikatakan bahwa jenis Diklat terdiri dari : (a) Diklat Prajabatan; (b) Diklat dalam Jabatan.

Kemudian Diklat dalam Jabatan terdiri dari :

- a. Diklat Kepemimpinan, terdiri dari :
 1. Diklatpim IV adalah Diklatpim untuk jabatan struktural eselon IV.
 2. Diklatpim III adalah Diklatpim untuk jabatan struktural eselon III.
 3. Diklatpim II adalah Diklatpim untuk jabatan struktural eselon II.
 4. Diklatpim I adalah Diklatpim untuk jabatan struktural eselon I.
- b. Diklat Teknis Fungsional
 Yaitu persyaratan kompetensi teknis yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas PNS. Diklat ini terdiri dari:
 1. Kursus administrasi kepegawaian.

2. Kursus kearsipan.
3. Kursus bendaharawan.
4. Kursus administrasi perkantoran.
5. Kursus pengawasan.
6. Kursus komputer.
7. Diklat kepribadian.
8. Diklat juru penerang,dll.

Metode

Berdasarkan tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini yaitu: menjelaskan pengaruh variabel yang satu terhadap variabel yang lainnya, maka penelitian ini termasuk ke dalam jenis penelitian penjelasan (*Explanatory Research*) yaitu ingin menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis, yaitu variabel pendidikan dan latihan dengan variabel prestasi kerja. Menurut tingkat eksplanasinya yaitu bagaimana variabel-variabel yang diteliti itu akan menjelaskan obyek yang diteliti melalui data yang terkumpul dapat di golongan ke dalam penelitian asosiatif yaitu merupakan suatu penelitian yang mencari hubungan antara satu variabel dengan variabel yang lain. Artinya dalam penelitian ini akan dicari apakah terdapat pengaruh antara variabel pendidikan dan latihan dengan variabel prestasi kerja.

Obyek penelitian ini adalah prestasi kerja pegawai di Pemerintah Daerah Kabupaten Ketapang dalam melaksanakan tugas-tugas yang menjadi tanggungjawabnya serta hubungannya dengan pendidikan dan latihan kepemimpinan yang telah mereka ikuti.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai negeri sipil Pemerintah Daerah Kabupaten Ketapang yang telah mengikuti pendidikan dan latihan kepemimpinan tingkat 3 dan 4. Jumlah pegawai yang telah mengikuti pendidikan dan latihan kepemimpinan tingkat III dan IV adalah sebanyak 205 orang, dengan perincian pada tahun 2009 sebanyak 9 orang diklatpim III dan 80 orang diklatpim IV, tahun 2010 sebanyak 16 orang diklatpim III dan sebanyak 40 orang diklatpim IV, tahun 2011 sebanyak 20 orang diklatpim III dan sebanyak 40 orang diklatpim IV. Secara keseluruhan jumlah pegawai yang sudah mengikuti diklatpim III sebanyak 45

orang sedangkan jumlah pegawai yang sudah mengikuti diklatpim IV sebanyak 160 orang.

Sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Sampel yang diambil dari populasi harus betul-betul refresentatif yaitu dapat mewakili karakteristik yang dimiliki oleh populasi, sehingga kesimpulan yang diberlakukan buat sampel juga berlaku buat populasi. Mengingat populasi penelitian ini adalah seluruh peserta yang pernah mengikuti pendidikan dan latihan kepemimpinan tingkat III sebanyak 45 orang dan diklatpim IV sebanyak 160 orang, maka semua populasi dijadikan sampel.

Teknik pengumpulan data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Observasi
2. Studi dokumentasi
3. Kuesioner dan
4. Wawancara

Hasil dan Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis statistik deskriptif diperoleh hasil, bahwa materi yang diberikan kepada peserta diklatpim sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan oleh peserta diklat, materi yang diberikan sesuai dengan jabatan yang akan dipegang oleh peserta diklat yaitu eselon tiga dan empat. Selain itu juga materi yang diberikan sesuai dengan kurikulum yang sudah ditetapkan di dalam peraturan kepala LAN nomor 8 dan 9 tentang pedoman pelaksanaan diklatpim, yang meliputi materi yang berkaitan dengan integritas dan etika, manajemen strategik, kemampuan manajerial dan pemberdayaan serta aktualisasi. Meskipun demikian masih terdapat materi yang belum secara tuntas disampaikan kepada peserta diklat karena pengaturan waktu yang belum maksimal dengan beban materi yang harus disampaikan. Begitu juga materi diklat yang disampaikan kepada peserta selalu disesuaikan dengan perkembangan ilmu dan teknologi.

Metode yang diterapkan kepada peserta diklatpim baik diklatpim tiga maupun diklatpim empat sudah sesuai dengan peraturan kepala LAN nomor 8 dan 9 tentang pedoman pelaksanaan diklatpim dan teori yaitu metode yang diterapkan dalam diklatpim

tingkat tiga dan diklatpim tingkat empat bahwa metode yang dipergunakan dalam diklat meliputi: metode ceramah, diskusi, tanya jawab, demonstrasi, studi kasus, termasuk juga kunjungan kelapangan. Meskipun metode yang dipergunakan sudah sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan dalam diklatpim, akan tetapi pelaksanaannya dilapangan masih belum maksimal.

Tenaga diklatpim secara umum, responden menilai tenaga diklat memiliki kompetensi yang baik dalam transfer knowledge kepada peserta pendidikan dan latihan kepemimpinan. Berdasarkan peraturan kepala LAN nomor 8 dan 9 tentang pedoman pelaksanaan diklatpim dan teori bahwa tenaga kediklatan atau widyaiswara:

1. Widyaiswara pada Diklatpim Tingkat tiga maupun tingkat empat memiliki sertifikat kompetensi untuk mengajar pada Diklatpim.
2. Mempunyai kemampuan dalam pengelolaan pembelajaran yang diindikasikan dengan kualifikasi, pengalaman dan keahlian yang sesuai program Diklatpim;
3. Mempunyai kemampuan dalam penguasaan substansi mata Diklat yang diajarkan yang diindikasikan dengan kualifikasi, pengalaman dan keahlian untuk mengajar pada program Diklatpim.

Selain itu juga tenaga diklatpim harus mempunyai kemampuan dalam memotivasi peserta sehingga peserta bergairah dan bersemangat mengikutinya. Kemampuan mempergunakan alat peraga dan sikap tenaga diklat harus dapat menyenangkan peserta.

Fasilitas diklatpim, secara umum responden menilai bahwa tempat penyelenggaraan diklat, fasilitas yang tersedia sudah memadai, meskipun masih terdapat kekurangan dalam penyelenggaraannya. Hal ini sesuai dengan peraturan kepala LAN nomor 8 dan 9 tentang pedoman pelaksanaan diklatpim dan teori bahwa fasilitas yang harus dimiliki oleh penyelenggara diklatpim yaitu: penyelenggaraan Diklatpim baik tingkat tiga maupun tingkat empat menggunakan prasarana yang *responsive gender*. Prasarana yang diperlukan dalam Diklatpim meliputi: 1. Aula; 2. Ruang kelas; 3. Ruang diskusi; 4. Ruang seminar; 5. Ruang kantor; 6. Ruang kebugaran; 7.

Ruang komputer; 8. Ruang laboratorium; 9. Asrama bagi peserta; 10. Wisma tenaga kediklatan; 11. Perpustakaan; 12. Ruang makan; 13. Fasilitas olahraga; 14. Fasilitas rekreasi; 15. Unit kesehatan; 16. Tempat ibadah.

Penyelenggaraan Diklatpim menggunakan sarana: 1. Papan tulis; 2. Flip chart; 3. Overhead projector; 4. *Sound system*; 5. TV dan video; 6. Kaset, *compact disc*; 7. Perekam; 8. Komputer/Laptop; 9. *LCD Projector*; 10. Jaringan *Wireless fidelity (Wi-fi)*, 11. Buku referensi; 12. Modul/Bahan Ajar; 13. Bank kasus; 14. Teknologi multimedia. Selain itu tempat penyelenggaraan diklatpim harus dijaga kebersihannya, kondisi ruangan harus disesuaikan dengan banyaknya peserta serta pencahayaan ruangan harus memudahkan peserta mengikuti diklat dengan sempurna.

Prestasi kerja pegawai yang terdiri dari sub variabel kemampuan dan motivasi, berdasarkan hasil uji statistik deskriptif, sub variabel kemampuan menunjukkan bahwa secara umum responden menilai bahwa kemampuan pegawai setelah mereka mendapatkan pendidikan dan latihan kepemimpinan cukup membawa perubahan kearah yang lebih baik. Perubahan kemampuan pegawai tersebut yaitu meliputi: penambahan pengetahuan (pemahaman terhadap tugas pokok organisasi, pemahaman terhadap individu yang dikerjakan sehari-hari), tingkat kesalahan dalam bekerja berkurang, penyelesaian pekerjaan menjadi rapi, kerja sama diantara pegawai semakin harmonis, dan kemampuan menggerakkan staf semakin bertambah. Disamping itu masih ditemukan juga penyelesaian pekerjaan yang menjadi tanggung jawab pegawai tidak tepat waktu, masih dijumpai juga pemborosan waktu dan biaya dalam menyelesaikan pekerjaan, artinya pekerjaan diselesaikan tidak dengan efisien, serta ketaatan terhadap organisasi masih dipertanyakan. Sedangkan sub variabel motivasi berdasarkan hasil uji statistik deskriptif, bahwa secara umum responden menilai bahwa motivasi yang ditunjukkan dengan peningkatan pangkat, jabatan dan gaji

setelah mereka mengikuti pendidikan dan latihan kepemimpinan cukup membawa perubahan kearah yang lebih baik. Akan tetapi meskipun membawa perubahan kepada jabatan dan pangkat setelah pegawai mengikuti diklatpim, belum semua pegawai yang sudah mengikuti diklatpim diberi kesempatan memikul tanggungjawab yang lebih besar. Hal ini dikarenakan selain formasi yang tersedia sedikit juga menempatkan pegawai untuk menduduki jabatan tertentu masih bersifat subyektif, artinya sepenuhnya berdasarkan kemampuan dan keterampilan yang dimiliki oleh pegawai.

Pembahasan hasil penelitian berdasarkan kepada hasil yang diperoleh dari pengujian hipotesis, yaitu hipotesis penelitian yang diajukan dalam penelitian ini adalah terdapat pengaruh pendidikan dan latihan kepemimpinan terhadap prestasi kerja pegawai di Pemerinah Daerah Kabupaten Ketapang Provinsi Kalimantan Barat.

Untuk menguji hipotesis penelitian ini digunakan pendekatan pemodelan persamaan Structural yaitu Structural Equation Modeling. Pemodelan persamaan structural terbagi menjadi dua yaitu model SEM dengan struktur covariance yang lebih dikenal dengan LISREL dan model SEM dengan struktur varians yang lebih dikenal dengan PLS-PM.

Pemilihan metode dalam pemodelan persamaan structural didasarkan pada asumsi sebaran data dan model pengukuran. Metode LISREL mensyaratkan data memiliki sebaran multivariate normal. Jika data tidak menyebar multivariate normal kecenderungan sulit mendapatkan model yang cocok dengan data sehingga metode PLS-PM menjadi alternatifnya.

Berdasarkan hasil uji statistik inferensial, hipotesis yang diajukan terdapat pengaruh variabel pendidikan dan latihan terhadap prestasi kerja pegawai ternyata terbukti kebenarannya secara signifikan yaitu sebesar 98, 3%. Ini berarti bahwa peningkatan satu satuan kualitas pendidikan dan latihan kepemimpinan akan meningkatkan 0.983 prestasi kerja pegawai. Variabel diklat dengan sub variabel materi diklat, metode diklat,

tenaga diklat dan fasilitas diklat, sedangkan variabel prestasi kerja yang terdiri dari sub variabel kemampuan dan motivasi. Sub variabel yang paling dominan mempengaruhi prestasi kerja pegawai adalah metode diklat yaitu sebesar 99, 8%, sedangkan yang paling kecil pengaruhnya adalah fasilitas diklat, yaitu sebesar 16, 6%. Hal ini dikarenakan metode diklat merupakan cara atau teknik yang dipergnakan dalam diklat yang selalu disesuaikan dengan kondisi peserta, sehingga mempengaruhi gairah atau semangat peserta dalam mengikuti sedangkan fasilitas diklat reendah pengaruhnya disebabkan karena fasilitas diklat dari tahun-ketahun sudah standar sehingga bukan merupakan faktor dominan yang menentukan kualitas pendidikan dan latihan kepemimpinan. Sub variabel dari variabel prestasi kerja yang paling dominan dipengaruhi oleh diklat adalah kemampuan yaitu sebesar 38, 7% dan motivasi hanya sebesar 29, 1%.

Simpulan

Berdasarkan analisis perhitungan statistik dengan menggunakan SEM, dan uji hipotesis, maka diperoleh hasil bahwa pendidikan dan latihan kepemimpinan yang terdiri dari sub variabel materi diklat, sub variabel metode diklat, sub variabel tenaga diklat, dan sub variabel fasilitas diklat, berpengaruh terhadap prestasi kerja yang dilihat dari sub variabel kemampuan pegawai seperti terdapat penambahan pengetahuan, pemahaman terhadap bidang tugas, pegawai bekerja lebih cepat, teliti dan tingkat kesalahan berkurang, komunikasi semakin baik, meskipun perilaku pegawai dalam hal loyalitas dan kepatuhan terhadap organisasi belum signifikan membawa perubahan. Begitu juga berdasarkan analisis perhitungan statistik inferensial pada uji dengan mempergunakan SEM, dan uji hipotesis, maka diperoleh hasil bahwa, variabel pendidikan dan latihan yang terdiri dari sub variabel materi diklat, sub variabel metode diklat, sub variabel tenaga diklat, dan sub variabel fasilitas diklat, berpengaruh terhadap variable prestasi kerja yang dilihat dari sub variabel motivasi. Hal ini berarti

pendidikan dan latihan yang telah diikuti oleh para pegawai Pemerintah daerah Kabupaten Ketapang dapat membawa perubahan pada kepangkatan, dan jabatan meskipun tidak signifikan dibandingkan dengan jumlah keseluruhan pegawai yang sudah melaksanakan diklatpim.

Pengaruh diklatpim terhadap prestasi kerja adalah sebesar 98,3%, ini berarti perubahan prestasi kerja pegawai dipengaruhi variabel diklatpim sebesar 98,3%. Peningkatan satu satuan kualitas diklatpim akan meningkatkan 0,983 prestasi kerja pegawai. Sub variabel diklat yang paling dominan mempengaruhi variabel prestasi kerja adalah sub variabel tenaga diklat yaitu sebesar 99,8% dan sub variabel prestasi kerja yang paling dominan dipengaruhi adalah sub variabel kemampuan yaitu sebesar 98,9% sedangkan sub variabel kemampuan hanya berpengaruh sebesar 74,3%

Pengembangan sumberdaya manusia yang dilakukan melalui pendidikan dan latihan akan dapat membawa perubahan kepada pengetahuan, kemampuan, keterampilan, kepemimpinan dan komunikasi serta perilaku pegawai dapat dikaji melalui penyelenggaraannya yang dilakukan oleh lembaga penyelenggara baik pemerintah maupun swasta. Keterbatasan di dalam kelengkapan sarana dan prasarana, termasuk juga para instruktur atau widyaiswara serta kesiapan peserta akan berimplikasi kepada keberhasilan membawa perubahan perilaku peserta yang dilatih

1. Perlu dilakukan perbaikan-perbaikan di dalam penyelenggaraan pendidikan dan latihan yang meliputi:
 - a. Penyesuaian materi dengan bidang tugas dan perkembangan serta tugas yang akan disandang setelah selesai mengikuti diklat
 - b. Kemampuan widyaiswara
 - c. Waktu diklat disesuaikan dengan bobot materi.
2. Salah satu tujuan mengikutsertakan pegawai mengikuti pendidikan dan latihan kepemimpinan adalah dalam rangka meningkatkan pengetahuan dan

keterampilan serta menyiapkan para pegawai untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi, sehingga segala pekerjaan yang menjadi tanggungjawab pegawai dapat dikerjakan dengan penuh rasa tanggung jawab. Oleh karena itu kepada instansi pengirim hendaknya dilakukan penSeleksian secara maksimal, dengan mengedepankan ketentuan yang berlaku, tidak boleh ada pilih kasih dan terkesan dipaksakan. Pegawai yang dikirim adalah pegawai yang benar-benar telah memenuhi persyaratan baik mental maupun fisik. Selain itu harus ada lulus dan tidak lulus.

3. Dikarenakan salah satu tujuan mengikutsertakan para pegawai mengikuti diklat kepemimpinan adalah untuk mempersiapkan para pegawai memegang tanggungjawab yang lebih besar, maka sebaiknya hanya dikirim sesuai dengan formasi yang disiapkan, sehingga tidak banyak pegawai yang tidak kebagian jabatan, sehingga dapat menimbulkan perebutan jabatan. Oleh karena itu perencanaan sumberdaya manusia dalam organisasi dilakukan secara optimal.

Referensi

- Al-Rasyid, Harun, 2004. *Statistik Sosial*, .Penyuting Teguh Krismantoroedji, Jakarta: PT Pustaka LP3ES.
- Arikunto, Suharsimi. 2003. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT Rineka Cipta,
- Armstrong, Michael. 2004. *Seri Pedoman Manajemen. Majemen Sumber Daya Manusia*. Alih Bahasa Sofyan Cikmat dan Haryanto, Jakarta: Elex Media Komputindo,.
- As'ad, Moch. 2001. *Seri Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia*. Psikologi Industri, Bandung: Alumni.
- Azwar, Syaifuddin, 2007. *Validitas dan Reliabilitas*, Pustaka Pelajar: Yogyakarta.
- Banfield, P. 1993. *Human Resource Development*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.

- Bernardin, H. John dan Russel, Joyce EA. 2003, Ediai Indonesia, Manajemen Sumber Daya Manusia, Alih Bahasa Tim INDEKS, Jakarta: PT INDEKS Kelompok Gramedia.
- Cascio, Wayne F. 1998. *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, and Profit*. Third edition. McGraw-Hill, Inc.
- Cushway, Barry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Alih Bahasa Sofyan Cikmat dan Haryanto, Jakarta: Elex Media Komputindo,.
- Davis, Keith, John W. Newstrom. 2003. *Perilaku dalam Organiscrsi*. Alih Bahasa, Agus Dharma. Jakarta: Erlangga.
- Dharma, Agus. 2005. *Manajemen Prestasi Kerja Pedoman praktis 233 Meningkatkan Prestasi Kerja*, Jakarta: CV Rajawali.
- Dessler, Gery. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 10, Jakarta, PT Indeks.
- Dwiyanto, Agus dkk. 2002. *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*, Pusat Studi Kependudukan dan Kebijakan, Yogyakarta: Universitas Gajah Mada.
- Ford, JK, 1994. *Improving Training Effectiveness in Work Organization*, Hillsdale, New jersey.
- Flippo, Edwin B. 2006. *Manajemen Personalia*. Alih Bahasa oleh Moh. Masud, Jakarta: Erlangga,
- Gibson, Ivancevich, Donnelly, 2006. *Organisasi (Perilaku, Struktur dan Proses)*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Ghozali, Imam, 2008. *Structural equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*, Edisi kedua Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- _____, 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 19, Edisi 5*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gomes, Cardoso, Foustino. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Andi Offset.
- Gujarati, Domodar N. 2005. *Basic Econometrics*, Third Edition, New York: Mc Graw-Hill International Edition, Economic series.
- Hadi, Sutrisno. 2006. *Statistik*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Handoko, T, Hani. 2006. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi 2, Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, M. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Dasar dan Kunci Keberhasilan*. Jakarta: CV Haji Masagung,
- Heidjarachman, Ranu dan Suad Husnan. 2006. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: BPFE,
- Ibnu, S. 1994. *Analisis Regresi Sederhana: makalah disajikan dalam lokakarya statistik dan analisis data penelitian dengan komputer angkatan V Thn. 1993/1994 di IKIP Malang, Malang: Lembaga Penelitian IKIP*.
- Jones, Gareth R. 2004. *Organization Theory. Design, and Change : Text and Cases, 4th Edition*. USA : Prentice Hall.
- Kaplan, Robert M & Dennis P. Saccuzzo, 1993. *Psychological Testing Principles, Application, and Issues*, California: Brooks/Cole Publishing Company, Pasific Group.
- Marzuki. 2008. *Metodologi Riset*. Edisi Revisi, Yogyakarta: BPFE-I.
- Megginson, David, Jennifer Joy-Matrhew and Paul Banfiled. 2007. *Human Resource Development*, London: The Association for Management Education and Development,
- Megginson. 2007. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Edisi Indonesia, Alih Bahasa Tim INDEKS, Jakarta: PT INDEKS Kelompok Gramedia.
- Milcovich, George T., & John W. Boudreau 1991. *Human Resource Management*. Boston : Irwin Inc.
- Mondy R. Wayne, Robert M. Noe, Sane R. Premaux. 1999. *Human Resource Management*, 7th edition, Prentice Hall, Inc., USA.
- Morgan, Michael. 2003. *Strategi Inovasi Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Nadler, Leonard. 2000. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Alih Bahasa, Jakarta: PT Elex Media Komputindo,.
- Nasution, Mulia.2004.*Manajemen Personalia*, Jakarta: Djambatan

- Ndraha, Talizuduhu. 2000. *Budaya Organisasi*, Jakarta: Rineke Cipta.
- Noe, Raymond A. 2004. *Pendidikan dan Pelatihan Pegawai, Edisi ke tiga*, Edisi Indonesia, Alih Bahasa Tim Indeks, Jakarta, PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright. 2004. *Human Resource Management*, International Edition, USA: McGraw-Hill, Inc.
- Notoatmodjo, Soekidjo. 2008. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Renika Cipta.
- Robins, Stephen P. 2003. *Organization Behavior*, 9th sediton (*Perilaku Organisasi*), edisi ke 9), Edisi Indonesia, Alih Bahasa Tin Indeks, Jakarta, PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Santoso, Singgih, 2003. *SPSS Statistik Multivariat*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Schermerhorn, Jhon R. James G Hunt dan Richard N Osborn. 2007. *Managing Organizational Behavior*, New York: John Wiley & Son Inc (Edisi Indonesia, Alih Bahasa Tim INDEKS, Jakarta: PT INDEKS Kelompok Gramedia).
- Schuler, Rendal dan Susan E Jaskson. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad 21*. Edisi Keenam, Jilid I, Jakarta: Erlangga,
- Siegel, Sidney, Alih Bahasa: Zanzawi Sayuti dan Landung Simatupang, 1997. *Statistik Nonparametrik Untuk Ilmu-ilmu Sosial*, Jakarta: Gramedia.
- Siagian, Sondang. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Singrimbun, Masri dan Sofian Effendi. 2005. *Metode Penelitian Survei*, Jakarta: PT Pustaka LP3ES.
- Steers, Richard. 2005. *Efektivitas Organisasi*, Jakarta: Erlangga,
- Suharto, Sandiwan. 2008. Peran Sumber Daya Manusia pada Orde Reformasi. *Majalah Manajemen*, Juni.
- Sugiyono. 2004. *Metode Penelitian Administrasi*, Bandung: CV Alfabeta,
- _____, 1999. *Statistika Untuk Mahasiswa*, Bandung: CV Alfabeta,
- _____, 2010. *Statistik Untuk Penelitian*, Bandung: Alfabeta.
- Sudjana, 2005. *Metoda Statistika*. Bandung: Tarsito.
- Supranto, J., 2008. *Statistik Teori dan Aplikasi, Jilid 1, Edisi ketujuh*, Jakarta: Erlangga.
- Swasto, B. 2006. *Pengembangan Sumber Daya Manusia, Pengaruhnya Terhadap Kinerja dan Imbalan*. Fakultas Ilmu Administrasi, Malang: Universitas Brawijaya,
- Syarif, Rusli. 2000. *Peningkatan Produktivitas Terpadu*. Edisi I, Bandung: Angkasa. Angkasa,
- Tjiptoherijanto, Prijono. 2006. *Sumber Daya Manusia Dalam Pembangunan Nasional*, Jakarta: Lembaga Penerbit FEUI.
- Tohardi, Ahmad.2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Mandar Maju.
- Umar, Husin. 2008. *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Warsiwihoho. 2006. *Fungsi Pelatihan dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Seri Manajemen, Nomor 34, Jakarta.
- Werther, Jr,William B and Keith Davis. 2009. *Manajemen Personalian dan Sumber Daya Manusia*, Alih Bahasa Sofyan Cikmat dan Haryanto, Jakarta: Elex Media Komputindo,.
- Widowati, Mustika. 2008. Karir Lentur dan Model Pengelolaan Karir Masa Depan. *Majalah Usahawan No. 02 TH XXVII*, Pebruari.
- Winardi, J. 2004. *Manajemen Perilaku Organisasi*, edisi Revisi, Jakarta: Prenada Media.
- Wursanto, I,G.2009.*Manajemen Kepegawaian 1*, Yogyakarta: Karnisius.
- Zulkarnain.2006. *Kinerja Organisasi Publik*. Yogyakarta: YPAPI.

Dokumen/Peraturan Perundang-undangan

- :
- Undang - Undang Republik Indonesia Nomor 43 tahun 1999 tentang *Pokok - Pokok Kepegawaian*.
- Peraturan Pemerintah RI Nomor 101 Tahun 2000. Tentang *Pendidikan dan Latihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil*.

Peraturan Pemerintah Nomor 46 tahun 2011
tentang *Penilaian Prestasi Kerja Pegawai
Negeri Sipil*

Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara
Nomor 1 Tahun 2013 tentang *Ketentuan
Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor
46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi
Kerja Pegawai Negeri Sipil*

Peraturan Kepala Lembaga Administrasi
Negara Nomor 8 Tahun 2011 tentang
*Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan
Pelatihan Tingkat Tiga.*

Peraturan Kepala Lembaga Administrasi
Negara Nomor 9 Tahun 2011 tentang
*Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan
Pelatihan Tingkat Empat.*

Keputusan Kepala Lembaga Administrasi
Negara Nomor 1 Tahun 2004 Tentang
*Pedoman Seleksi Calon Peserta Pendidikan
dan Pelatihan Kepemimpinan tingkat 1. 2. 3.
Dan 4.*