

**EFEKTIVITAS PENDIDIKAN DAN PELATIHAN DALAM MENINGKATKAN
KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA
PADA BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DAERAH
PROVINSI KALIMANTAN SELATAN**

Yauma Fasha ¹⁾, Anthonius J. Karsudjono ²⁾, Sery Fitr ³⁾
[*yaumafasha@gmail.com](mailto:yaumafasha@gmail.com)

^{1,2,3}Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pancasetia Banjarmasin

ABSTRACT

The purpose of this study was to determine the effectiveness of education and training in improving ASN performance at BPSDMD in South Kalimantan Province, to find out the supporting and inhibiting factors, and to provide solutions in an effort to achieve the effectiveness of education and training in improving ASN performance.

The method used in this study is to use a qualitative approach to data analysis using descriptive analytic methods. The research was conducted by interviewing 10 key informants, conducted over a period of 2 (two) months from June 1 to July 30 2022, plus data from observations, documentation and literature.

The results of the study show that the effectiveness of education and training in improving ASN performance has been effective, with supporting factors in the form of adequate facilities and infrastructure, competent facilitators and lecturers, as well as ISO certificate 9001: 2008 which is a guarantee of quality. Meanwhile, the inhibiting factors are inadequate budget allocations and the Covid-19 pandemic. The efforts to increase the effectiveness of education and training are to intensify and increase the quantity of education and training being implemented.

Keywords: Effectiveness, Education and Training, ASN Performance.

PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia mempunyai peran yang sangat penting terhadap efektivitas organisasi dibanding dengan sumber daya yang lain. Sumber daya manusia yang dikelola dengan baik akan menentukan kesuksesan organisasi dimasa mendatang (Basuki, 2015). Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia sebagai salah satu unsur penunjang dalam pengembangan SDM aparatur, sudah seharusnya dapat memposisikan diri sebagai salah satu perangkat daerah yang menjadi barometer kinerja. Berdasarkan data yang Peneliti dapatkan, bahwa kondisi ASN berbanding dengan pegawai non ASN (honor/kontrak) pada BPSDM Provinsi Kalimantan Selatan dapat dikatakan berimbang. bisa jadi justru menurunkan motivasi ASN dalam meningkatkan kinerja.

Kondisi di atas ditambah dengan Pandemi COVID-19 yang akhirnya memaksa regulator ASN menerapkan sistem kerja dari rumah (*work from home*). Tentu bukan hal yang mudah jika rutinitas ASN yang terbiasa masuk kantor berubah menjadi serba *mobile* dan melalui jaringan. Berdasarkan pengamatan sementara Peneliti pada masa pandemi dimulai pertengahan tahun saat sistem WFH diterapkan, sistem kerja dari rumah belum cukup efektif diterapkan.

Pada data awal yang peneliti dapatkan beberapa realisasi program BPSDMD Provinsi Kalimantan Selatan tidak dapat terealisasi secara maksimal dengan persentase realisasi fisik sebesar 32,94 % dan 50%. BPSDMD Provinsi Kalimantan Selatan terus melakukan evaluasi dalam pelaksanaan pendidikan dan pelatihan itu sendiri. Salah satu tujuan dari pendidikan dan pelatihan diharapkan mampu meningkatkan kinerja ASN, sehingga tujuan utama dari organisasi tercapai. Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui efektivitas pendidikan dan pelatihan dalam meningkatkan kinerja ASN BPSDM Provinsi Kalimantan Selatan, mengetahui faktor penghambat dan pendukungnya, serta memberikan solusi dalam upaya mencapai efektivitas pendidikan

dan pelatihan dalam meningkatkan kinerja ASN BPSDMD Provinsi Kalimantan Selatan

TINJAUAN PUSTAKA

Manajemen Sumber Daya Manusia

Secara etimologis kata manajemen berasal dari bahasa Perancis Kuno *ménagement*, yang berarti seni melaksanakan dan mengatur. Sedangkan secara terminologis para pakar mendefinisikan manajemen secara beragam. Manajemen Sumber Daya Manusia sendiri Gomes (2003:1) menyatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia terdapat dua pengertian utama yakni:

- 1) Manajemen. Manajemen berasal dari kata kerja *to manage* (bahasa Inggris), yang artinya mengurus, mengatur, melaksanakan dan mengelola.
- 2) Sumber Daya Manusia. Yang merupakan salah satu sumber daya yang terdapat dalam organisasi, meliputi semua orang yang melakukan aktivitas.

Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan adalah segala sesuatu usaha untuk membina kepribadian dan mengembangkan kemampuan manusia Indonesia, jasmani dan rohani yang berlangsung seumur hidup, baik di dalam maupun diluar sekolah dalam rangka pembangunan persatuan Indonesia dan masyarakat yang adil, makmur berdasarkan Pancasila (Soekidja, 2009 : 138). Sedangkan pelatihan adalah bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan diluar sistem pendidikan yang berlaku, dalam waktu yang relatif singkat dan metode yang lebih mengutamakan praktik daripada teori (Hasibuan, 2001 : 69)

Menurut Gomes (2000:209), untuk mengukur efektivitas suatu program pelatihan dapat dievaluasi berdasarkan informasi yang diperoleh pada lima tingkatan:

1. *Reactions*, yaitu untuk mengetahui opini dari para peserta mengenai program pelatihan, dengan menggunakan kuesioner, pada akhir pelatihan para peserta

ditanya mengenai seberapa jauh mereka puas terhadap pelatihan secara keseluruhan, terhadap pelatih/instruktur, materi yang disampaikan, isinya, bahan-bahan yang disediakan, dan lingkungan pelatihan (ruangan, waktu istirahat, makanan, suhu udara).

2. *Learning*, yaitu untuk mengetahui seberapa jauh para peserta menguasai konsep-konsep, pengetahuan dan keterampilan-keterampilan yang diberikan selama pelatihan. Biasanya dilakukan dengan mengadakan test tertulis (essay atau multiple choice), test performansi dan latihan-latihan simulasi.
3. *Behaviors*, menilai dari para peserta sebelum dan sesudah pelatihan, dapat dibandingkan guna mengetahui tingkat pengaruh pelatihan terhadap perubahan performansi mereka.
4. *Organizational result*, yaitu untuk menguji dampak pelatihan terhadap kelompok kerja atau organisasi secara keseluruhan. Data bisa dikumpulkan sebelum dan sesudah pelatihan atas dasar kriteria produktivitas, pergantian, absen, kecelakaan-kecelakaan, keluhan-keluhan, perbaikan kualitas, kepuasan klien dan sejenis lainnya.
5. *Cost effectivity*, dimaksudkan untuk mengetahui besarnya biaya yang dihabiskan bagi program pelatihan, dan apakah besarnya biaya untuk pelatihan tersebut terhitung kecil atau besar dibandingkan biaya yang timbul dari permasalahan yang dialami oleh organisasi.

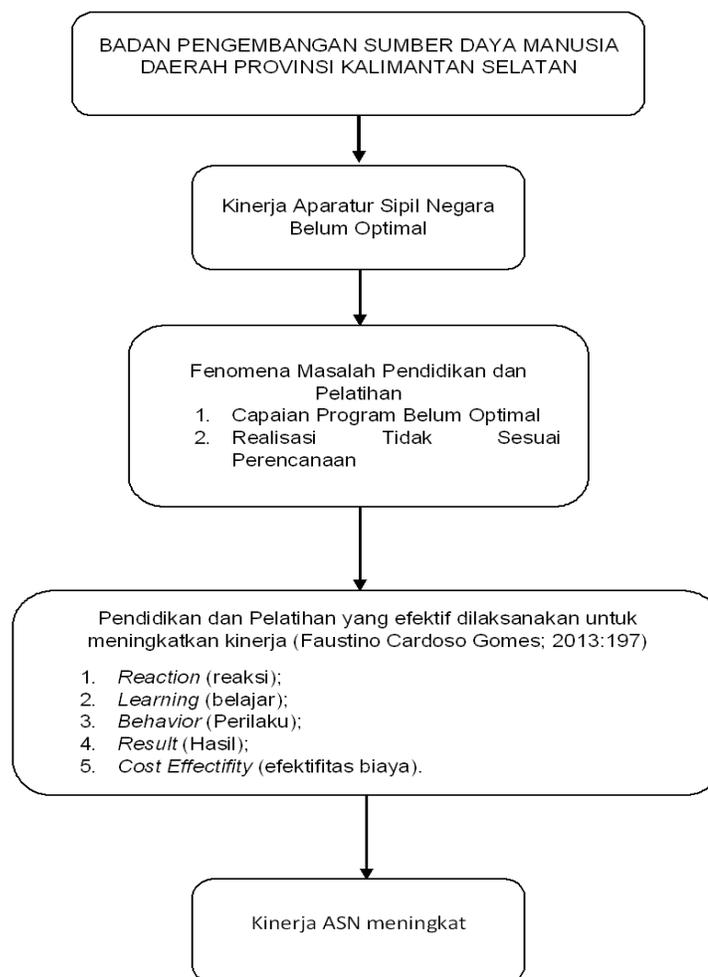
Pengertian Kinerja

Kata dasar kinerja adalah kerja, menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (2005) kata kinerja ini berarti. " Sesuatu yang dicapai; prestasi yang diperlihatkan; kemampuan kerja". Sedarmayanti (2009:53) selanjutnya mengemukakan bahwa kinerja dapat dinilai dari apa yang dilakukan oleh pegawai dalam kerjanya. Sedangkan menurut Wirawan (2012: 44) mengemukakan pandangan mengenai kinerja terkait dengan birokrasi

pemerintahan. Dalam sumber yang lain Mitchell dalam buku Sedarmayanti (2009:319) yang mengemukakan indikator-indikator kinerja yaitu sebagai berikut :

- 1) Kualitas Kerja (*Quality of work*)
- 2) Ketepatan Waktu (*Pomptnees*)
- 3) Inisiatif (*Initiative*)
- 4) Kemampuan (*Capability*)
- 5) Komunikasi (*Communication*)

Berdasarkan pendapat di atas maka kerangka berpikir dari penelitian ini adalah sebagai berikut



METODE PENELITIAN

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Peneliti memilih menggunakan pendekatan kualitatif karena peneliti ingin memahami fenomena-fenomena atau realita yang terjadi di lapangan dengan mengumpulkan data-data atau informasi yang di dapat dari informan kunci secara langsung khususnya dilakukan dengan menggunakan metode observasi, wawancara dan dokumentasi. Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif, dan penelitian ini akan dilakukan di BPSDM Provinsi Kalimantan Selatan dengan mengambil keterangan dari wawancara dengan informan kunci sebanyak 10 orang, Analisis data yang digunakan adalah metode deskriptik deskriptif analitik, yaitu mendeskripsikan data yang dikumpulkan berupa kata-kata, gambar, dan bukan angka.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Reaction (Reaksi)

Menurut gomes (2003:110) *reactions* adalah ukuran untuk mengetahui opini dari peserta diklat mengenai program Pendidikan dan pelatihan mengenai instruktur/pemateri./ narasumber, materi yang disampaikan, bahan-bahan yang disediakan, dan lingkungan pelatihan (ruangan, waktu istirahat, makanan dan suhu udara). Hasil penelitian menunjukkan bahwa reaksi ASN dalam mengikuti pendidikan dan pelatihan bisa berbeda satu sama lain. Namun dari hasil wawancara yang peneliti sampaikan di atas didapatkan hasil bahwa secara umum peserta merasa puas dalam pelaksanaan diklat. Hal ini didukung dengan indeks kepuasan pelayanan BPSDMD Provinsi Kalimantan Selatan yang terus meningkat.

Learnings (Belajar)

Masih menurut Gomes (2013:210) evaluasi ini efektivitas ini bertujuan untuk mengetahui seberapa jauh para peserta memahami konsep-konsep, pengetahuan dan

keterampilan yang diberikan selama pelatihan. Dengan 9 jenis kediklatan yang diselenggarakan total peserta keseluruhan berjumlah 2.560 orang, yang memenuhi standar kompetensi berjumlah 2.520 orang sehingga capaian persentase peserta pengembangan kompetensi (kediklatan) yang memenuhi standar kompetensi dengan capaian 103.62%. Dibandingkan dengan tahun 2020 jumlah jenis diklat yang dilaksanakan sebanyak 11 jenis dengan total peserta 1.090 orang dan yang memenuhi standar kompetensi berjumlah 1.077 orang dan capaian sebesar 89.01%.

Hal ini sejalan dengan pernyataan yang peneliti tulis di atas bahwa diawal diklat peserta merasa cukup sulit karena berbagai latar belakang Pendidikan peserta, namun seiring berjalannya waktu peserta menjadi lebih baik dalam menangkap materi sehingga dapat melalui diklat dengan baik.

Behavior (Perilaku)

Gomes (2013:210-211) menyatakan bahwa perilaku peserta sebelum dan sesudah pelatihan, dapat dibandingkan guna mengetahui perubahan performansi mereka. Langkah ini penting karena sasaran dari pelatihan adalah untuk mengetahui perubahan perilaku atau performansi dari para peserta.

Dari hasil yang sudah peneliti sampaikan didapatkan bahwa seluruh informan sepakat bahwa terdapat perubahan perilaku kerja dari peserta diklat. Diantaranya pola kerja yang awalnya individualis menjadi kelompok, peningkatan terhadap respon tugas yang diberikan juga terlihat dari peserta diklat

Organizational Result (Hasil bagi organisasi)

Gomes (2013:211) menyatakan bahwa tujuan dari pengumpulan informasi pada level ini bertujuan untuk mengetahui dampak pelatihan terhadap kelompok kerja atau organisasi secara keseluruhan.

Dari hasil wawancara didapatkan fakta bahwa atasan langsung dari peserta diklat menyatakan terdapat perbaikan produktivitas, disiplin, kualitas kerja dan

berbagai aspek lain dibanding sebelum pelaksanaan diklat.

Cost Effectivity (Efektifitas biaya)

Gomes (2013:211) menyatakan kriteria ini dapat diukur dengan membandingkan biaya program pelatihan dibandingkan dengan biaya permasalahan yang dihadapi organisasi. Misalnya gaji dan tunjangan yang terbuang dengan pegawai yang tidak produktif, biaya kepegawaian lainnya. Berdasarkan hasil yang peneliti sampaikan bahwa perbandingan biaya diklat sendiri adalah sebesar Rp 20.371.146.232,- dibanding dengan alokasi belanja pegawai provinsi Kalimantan Selatan sebesar 27% dari kurang lebih 5,5 Triliun rupiah atau sebesar kurang lebih 1,5 Triliun rupiah. Tentu dengan perbandingan ini pelatihan yang dilaksanakan dari segi biaya lebih kecil dan efektif.

Kualitas Kerja

Hubungan antara Pendidikan dan pelatihan dalam meningkatkan kinerja dapat dilihat dari kualitas kerja sebelum dan sesudah diklat. Menurut Sedarmayanti (2009:319) Kualitas Kerja (*Quality of work*) diartikan sebagai kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat - syarat kesesuaian dan kesiapannya yang tinggi pada gilirannya akan melahirkan penghargaan dan kemajuan serta perkembangan organisasi melalui peningkatan pengetahuan dan keterampilan secara sistematis sesuai tuntutan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin berkembang pesat.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan didapatkan hasil bahwa secara kualitas kerja ASN yang melaksanakan diklat menunjukkan kualitas kinerja individu yang baik, serta mampu memberikan pengaruh terhadap organisasi. Dari data sekunder didapatkan fakta bahwa dengan pelaksanaan diklat maka capaian organisasi juga ikut naik dibuktikan dengan peningkatan capaian kinerja utama yang mengalami kenaikan dibanding tahun-tahun sebelumnya.

Ketetapan Waktu

Dari indikator ketepatan waktu Peneliti mencoba mengambil data sekunder dari absensi ASN yang pernah mengikuti diklat dan membandingkan dengan data primer yaitu hasil wawancara. Jika dilihat dari data absensi secara *online*, peserta diklat dalam keseharian sangat disiplin dan tepat waktu dalam bekerja. Ini terlihat dari data absensi *online* dan data tambahan penghasilan yang bersangkutan yang tidak mengalami pemotongan yang artinya secara kinerja dan kehadiran sudah sangat bagus. Kemudian peneliti membandingkan dengan melakukan wawancara kepada atasan ASN yang bersangkutan. Atasan dari Saudari Izzati Mulia menyatakan bahwa: *“yang bersangkutan memang salah satu ASN yang disiplin dan hampir selalu tepat waktu sehingga kami merasa bahwa yang bersangkutan juga mempunyai komitmen terhadap pekerjaan”*.

Inisiatif

Hasil wawancara informan peneliti jadikan patokan awal, Peneliti kemudian melakukan konfirmasi ulang kepada ASN yang pernah menjadi peserta diklat dengan menanyakan perubahan dari sisi inisiasi ketika sebelum dan sesudah mengikuti diklat. Rizmaya menyatakan bahwa

“Saya setelah mengikuti diklat menjadi lebih berani dalam mengambil putusan dan menyampaikan pendapat. Karena selain kita mendapatkan tambahan ilmu pengetahuan dari diklat itu sendiri, iklim yang dibangun dalam diklat pun sangat partisipatif sehingga kami diminta membangun kepercayaan diri dalam mengemukakan apa yang kami ketahui”

Kemampuan

Dalam menentukan efektivitas diklat dalam meningkatkan kemampuan ASN dalam bekerja Peneliti melakukan uji silang dengan mewawancarai ASN yang bersangkutan, membandingkan dengan hasil penilaian Sasaran Kerja Pegawai dan wawancara dengan atasan atau ASN lainnya. Secara keseluruhan kemampuan ASN dalam menyelesaikan pekerjaan meningkat.

Komunikasi

Dalam menentukan efektivitas pendidikan dan pelatihan dalam meningkatkan kinerja salah satu indikator dalam peningkatan kinerja adalah komunikasi. Tentu hampir sama dengan beberapa indikator sebelumnya, Peneliti melakukan wawancara dan uji silang. Dari wawancara pertama terhadap ASN alumni peserta diklat yakni

Rizmaya *“Kami merasa dengan diklat ini jaringan pertemanan kami menjadi lebih luas, sehingga komunikasi dalam pekerjaan pun menjadi lebih baik. Tidak hanya terpaku pada 1 SKPD saja tapi karena banyak SKPD kami bisa saling berbagi pengalaman dan pendapat dalam menyelesaikan masalah. Terlebih jika ada pekerjaan yang terkait dengan SKPD tertentu, dengan jaringan yang kami miliki akses informasi menjadi lebih cepat”*.

Faktor Pendukung dan Penghambat efektivitas Pendidikan dan pelatihan dalam meningkatkan kinerja

Faktor pendukung meliputi adanya

1. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil yang mengamanahkan bahwa ASN mendapatkan kesempatan dan hak yang sama untuk dapat melaksanakan pengembangan kompetensi minimal 20 JP dalam satu tahun.
2. Badan Pendidikan dan Pelatihan mempunyai fasilitas yang sangat memadai serta widyaiswara dan fasilitator yang berkualitas.
3. Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Kalimantan Selatan juga memiliki *Certificate of Registration* dari NQA tentang ISO 9001 : 2008, yang bertujuan memberikan jaminan kualitas kepada instansi baik pemerintah maupun non pemerintah nantinya yang bekerjasama dalam bidang peningkatan kompetensi Pegawai Negeri Sipil dan/ kompetensi sumber daya manusia.

Faktor penghambat antara lain adalah:

1. Anggaran yang dikeluarkan oleh pemerintah sangat terbatas maka salah satu jalan agar pelaksanaan diklat tetap berlangsung adalah dengan melakukan

diklat dengan biaya sendiri.

2. Pandemi Covid-19 menyebabkan diklat tidak sepenuhnya dilaksanakan secara langsung tapi ada beberapa pelaksanaan diklat yang harus melalui media *online*.

Solusi dalam upaya yang harus dilakukan dalam mencapai Efektifitas Pendidikan dan Pelatihan dalam meningkatkan Kinerja ASN

1. Upaya yang dapat dilakukan dalam meningkatkan adalah dengan melaksanakan lebih banyak Pendidikan dan Pelatihan ASN berupa (Diklat Struktural/Kepemimpinan, Diklat Teknis, Diklat Fungsional) efektif meningkatkan kinerja aparatur Sipil Negara di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Kalimantan Selatan.
2. Untuk mewujudkan pengembangan kompetensi aparatur, diperlukan dukungan dari semua pihak terutama dari aspek ketersediaan anggaran 10 % - 15 % dari Anggaran Belanja Pegawai untuk biaya Pelatihan dan pengembangan.

PENUTUP

Kesimpulan

Adapun kesimpulan yang dapat peneliti sampaikan adalah sebagai berikut:

1. Penyelenggaraan pelatihan dan pengembangan terbukti efektif dalam meningkatkan kinerja dan semangat aparatur sesungguhnya .Adapun tujuannya antara lain untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan keahlian Aparatur Sipil Negara sehingga memiliki kompetensi yang tepat untuk melaksanakan tugas-tugas kedinasannya. Kompetensi yang hendak dicapai dalam pelatihan dan pengembangan aparatur .
2. Faktor pendukung meliputi adanya Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil yang mengamanahkan bahwa ASN mendapatkan kesempatan dan hak yang sama untuk dapat melaksanakan

pengembangan kompetensi minimal 20 JP dalam satu tahun; Badan Pendidikan dan Pelatihan mempunyai fasilitas yang sangat memadai serta widyaiswara dan fasilitator yang berkualitas; Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Kalimantan Selatan juga memiliki Certificate of Registration dari NQA tentang ISO 9001 : 2008, Faktor penghambat antara lain adalah Anggaran yang dikeluarkan oleh pemerintah sangat terbatas maka salah satu jalan agar pelaksanaan diklat tetap berlangsung adalah dengan melakukan diklat dengan biaya sendiri. Pandemi Covid-19 menyebabkan diklat tidak sepenuhnya dilaksanakan secara langsung tapi ada beberapa pelaksanaan diklat yang harus melalui media online.

3. Upaya yang dapat dilakukan dalam meningkatkan adalah dengan melaksanakan lebih banyak Pendidikan dan Pelatihan ASN berupa (Diklat Struktural/Kepemimpinan, Diklat Teknis, Diklat Fungsional) efektif meningkatkan kinerja aparatur Sipil Negara di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Kalimantan Selatan. Sehingga semakin banyak dan tinggi pendidikan dan pelatihan ASN yang diikuti maka semakin tinggi atau meningkat pula kinerja aparatur di Daerah.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmadi & Uhbiyati. (2007). *Ilmu Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta
- Arikunto, S. (2010). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta
- Azlin, N. (2012). *Analisis Efektifitas Pelayanan Administrasi Pada Rumah Sakit Umum Daerah Arifin Ahmad Provinsi Riau (Studi Kasus Ruang Rawat Inap Kelas III)*. Skripsi. Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau
- Barthos, B.. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Basuki, 2015, Pengaruh Knowledge Management Terhadap Kinerja Organisasi *Al-Ulum: Jurnal Ilmu Sosial Dan Humaniora* 1 (1)
- Basuki, 2020, *Pengantar Metode Penelitian Kuantitatif*, Media Sains Indonesia, Bandung.
- Burhanudin & Sunyoto. (2011). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: BPFE

- Djarwanto. (1994). *Pokok-pokok Metode Riset dan Bimbingan Teknis Penulisan Skripsi*. Yogyakarta : Liberty.
- Dwiyanto. A. (2008). *Mewujudkan Good Governance melalui Pelayanan Publik*. Yogyakarta : Gadjah Mada University Press.
- Emzir. (2012). *Metodologi Penelitian Kualitatif Analisis Data*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Fathoni, Abdurrahmat. (2014). *Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Gomes, F.C. (2003) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi I. Yogyakarta, Andi Offset
- Gunawan, I. (2016). *Metode Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Bumi Aksara
- Gunawan, A. (2003). *Analisis Consumer Decision Model Untuk Pengukuran Efektivitas Periklanan*, Jurnal Ilmiah "Manajemen dan Bisnis" Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
- Hasibuan, M. S.P. (1991). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Haji Mas Agung
- Hasibuan, M.S.P. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Penerbit Bumi Aksara.
- Harsono. (2011). *Sistem Administrasi Kepegawaian*. Bandung: Fokusmedia
- Indrajid, T. R. (2013). *Faktor-faktor yang mempengaruhi Efektivitas Organisasi pada Kantor Kecamatan Tanjungpinang Barat*. Naskah Publikasi, Jurusan Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Maritim Raja Ali Haji Tanjungpinang.
- Juanda, K. (2010). "Profesionalitas Aparatur Sekretariat Daerah di Kabupaten Sumbawa Besar", *Jurnal Studi Pemerintahan, Volume 1*. Yogyakarta: Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.
- Keban, Y. T. (2004). *Pokok-pokok Pikiran Perbaikan Sistem Manajemen SDM ASN Di Indonesia*. *Jurnal Kebijakan dan Administrasi Publik*. Volume 8 No. 2
- Koesmono. (2005). *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan*. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*
- Mangkunegara, A. P, AA (2013), *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: Remaja Rosdakarya
- Meitaningrum, D, A (2013), *Efektivitas Pendidikan dan Pelatihan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang)*
- Notoadmogjo, S. (2009). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Pabura. F. (2017) *Efektivitas Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di Satuan Kerja Pengembangan Sistem Penyediaan Air Minum Provinsi Sulawesi Barat*
- Sandy ,S, A, A. dan Garnasih, R, L (2019) *Efektivitas Pendidikan dan Pelatihan dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Provinsi Riau*
- Santoso. S. dkk (2014) *Analisa Efektivitas Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Bumi Surabaya City Resort*
- Sedarmayanti.(2009). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV

Mandar Maju.

- Sedarmayanti. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil (cetakan kelima)*. Bandung : PT Refika
- Sejathi. (2011). Faktor Penentu Efektivitas Pembelajaran. [http:// www. FaktorFaktor Yang Mempengaruh Efektivitas Pembelajaran](http://www.FaktorFaktorYangMempengaruhEfektivitasPembelajaran). (Online). (22 Februari 2017)
- Siagian, S. P. (2009). *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Siagian, S. P. (2005). *Fungsi – Fungsi Manajerial*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Sofyandi. H. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Soehardi, S. (2003). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: BPFE UST.
- Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R dan D*. Bandung : Alfabeta
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif R dan D*. Bandung: Alfabeta Mitra Cendikia.
- Yousa, A. (2007). *Kebijakan Publik, Teori dan Proses. Laboratorium Pengkajian Penelitian dan Pengembangan Administrasi Negara*. Bandung: FISIP Universitas Padjajaran,