

## PENGARUH PENGEMBANGAN SUMBERDAYA MANUSIA DAN DISIPLIN KERJA ERHADAP KINERJA KARYAWAN BPD GAPENSI PROVINSI MALUKU UTARA

Faujia Abdullah<sup>1)</sup>, dan Abdullah W. Jabid<sup>2)</sup>

<sup>1)</sup> [faujiaabdullah@gmail.com](mailto:faujiaabdullah@gmail.com), Universitas Khairun, Ternate.

<sup>3)</sup> [abdullah.jabid@unkhair.ac.id](mailto:abdullah.jabid@unkhair.ac.id), Universitas Khairun, Ternate.

Received: 05 Juni 2021

Reviewed: 09 Agustus 2021

Accepted: 06 Oktober 2021

Published: 23 November 2021

### ABSTRACT

**Objective:** (1) Does Human Resource Development affect the Employee Performance of Regional Executive Board Indonesian Builders Association of North Maluku Province?; (2) Does Work Discipline affect the Employee Performance of Regional Executive Board Indonesian Builders Association of North Maluku Province? (3) Does Human Resource Development and Work Discipline simultaneously influence the Employee Performance of Regional Executive Board Indonesian Builders Association of North Maluku Province? The number of research samples were 60 employees of Regional Executive Board Indonesian Builders Association of North Maluku Province.

**Methodology:** The test tool used is multiple linear regression analysis using the statistical package for social scientists (SPSS) as a statistical test tool.

**Finding:** Ha1, Ha2, and Ha3 are rejected, at the 5% confidence level.

**Conclusion:** (1) Human Resource Development (HR) had a positive and significant effect on the Employee Performance; (2) Work discipline has a positive and significant effect on the Employee Performance; and (3) Human Resource Development (HR) and work discipline simultaneously have a positive and significant effect on the Employee Performance of Regional Executive Board Indonesian Builders Association of North Maluku Province. This is based on the calculated F value that is greater than the F table value, and the significant value that is smaller than alpha ( $\alpha$ ).

**Keyword:** Human Resource Development, Work Discipline, and Employee Performance.

### PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan bagian integral dan memegang peranan penting dalam suatu organisasi yang menjadi dasar untuk merencanakan seluruh aktivitas organisasi. Dengan demikian, sumber daya manusia perlu untuk direncanakan dengan baik atau perlu adanya manajemen sumber daya manusia. Terkait dengan hal ini manajemen sumber daya manusia mempunyai perencanaan tersendiri dan perencanaannya sangat penting karena sumber daya manusia adalah motor atau penggerak sumber daya lainnya.

BPD Gapensi Maluku Utara, instansi ini bergerak di bidang pembuatan KTA (Kartu Tanda Anggota) dan sertifikasi bagi badan usaha jasa pelaksana konstruksi yang berbentuk badan hukum maupun yang berbentuk bukan badan hukum. Gapensi I telah menerapkan TI sebagai infrastruktur untuk memberikan pelayanan administrasi kepada anggota. Dalam menjalankan aktivitas utamanya yaitu menyediakan jasa pelayanan pada proses

Registrasi/Her-registrasi KTA, Gapensi telah menggunakan sistem informasi dalam proses Registrasi/Her-registrasi KTA. Akan tetapi pada proses pembuatan KTA diperusahaan ini, yaitu masih kurang efektif dan belum memaksimalkan proses kerjanya pada Bidang Administrasi dimana sering terjadi penumpukan pendaftar yang melakukan registrasi/Her-registrasi KTA, sistem informasi yang belum optimal, kurangnya ketepatan waktu dalam pengolahan KTA.

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai diantaranya adalah Pengembangan sumberdaya manusia. Pengembangan sumber daya manusia bertujuan menghasilkan kerangka kerja yang bertalian secara logis dan komprehensif untuk mengembangkan lingkungan di mana karyawan didorong belajar dan berkembang. Artinya bahwa, pengembangan SDM yang dilakukan harus mampu memotivasi karyawan/pegawai untuk tetap belajar secara kontinyu sehingga kinerjanya tetap dijaga dan ditingkatkan (Sedarmayanti, 2011:167). Setiap organisasi apapun bentuknya senantiasa akan berupaya dapat tercapainya tujuan organisasi yang bersangkutan dengan efektif dan efisien. Efisiensi maupun efektivitas organisasi sangat tergantung pada baik dan buruknya pengembangan sumber daya manusia organisasi itu sendiri. Priansa (2014:146), pengembangan sumber daya manusia dapat dipahami sebagai penyiapan individu karyawan untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi di dalam organisasi. Pengembangan biasanya berhubungan dengan peningkatan kemampuan intelektual atau emosional yang diperlukan untuk menunaikan pekerjaan yang lebih baik.

Menurut Armstrong (2010:504) bahwa pengembangan sumber daya manusia berkaitan dengan tersedianya kesempatan dan pengembangan belajar, membuat program-program *training* yang meliputi perencanaan, penyelenggaraan, dan evaluasi atas program-program tersebut. Pengembangan sumber daya manusia adalah suatu proses yang dilakukan secara sadar, terarah, terprogram dan terpadu, bertujuan untuk meningkatkan kualitas kehidupan manusia baik secara fisik maupun nonfisik, agar nantinya menjadi manusia-manusia berdaya guna bagi SDM, bangsa dan negara yang dilandasi dengan nilai-nilai moral dan agama. Terkait dengan hal ini, terdapat bukti empiris bahwa pengembangan sumber daya manusia berpengaruh secara positif dan signifikan dengan kinerja karyawan (Hersono, Resmaydi, dan Mariah, 2012:728).

Sebagai implementasi dari manajemen sumber daya manusia terhadap kualitas dan kuantitas pelayanan yang diberikan oleh BPD Gapensi Maluku Utara, maka kinerja karyawan dituntut untuk lebih optimal dan akuntabel, agar organisasi mampu memberikan pelayanan prima kepada masyarakat. Pimpinan perlu memberikan pelayanan yang akuntabel, karena itu diperlukan peranan sumber daya karyawan yang kompeten, dalam arti karyawan mampu mengaktualisasikan tujuan dari organisasi. Selain itu, para karyawan harus memiliki kemauan dan kesungguhan untuk bekerja secara profesional, karena kemampuan dan kecakapan kurang berarti jika tidak diikuti moral kerja dan kedisiplinan karyawan dalam mewujudkan tujuan organisasi.

Selain pengembangan SDM yang mempengaruhi kinerja karyawan, disiplin kerja juga memiliki aspek yang mempengaruhi kinerja karyawan. Kedisiplinan merupakan suatu hal yang menjadi tolak ukur untuk mengetahui apakah peran pimpinan secara keseluruhan dapat dilaksanakan dengan baik atau tidak. Disiplin kerja adalah tindakan manajemen untuk menegakkan standar organisasi. Disiplin juga merupakan bentuk pengendalian diri karyawan dan pelaksanaan yang teratur menunjukkan tingkat kesungguhan tim kerja dalam sebuah organisasi, tindakan disiplin menuntut adanya hukuman terhadap karyawan yang gagal memenuhi standar yang ditentukan. Hasil

wawancara dengan beberapa menunjukkan bahwa, masih adanya karyawan yang masuk kerja belum sesuai dengan waktu yang ditentukan. Selain itu, adanya karyawan yang datang ke kantor tidak tepat dan keluar kerja (pulang kantor) juga tidak sesuai dengan waktu yang ditentukan. Disiplin kerja merupakan suatu sikap menghormati, menghargai, patuh, dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjelaskannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya (Ardana dkk., 2012:134). Ini berarti, disiplin kerja karyawan merupakan tanggungjawab seluruh anggota organisasi apapun jabatannya.

Uraian di atas menunjukkan bahwa, jika disiplin kerja tidak ditegakan maka kemungkinan tujuan yang ditetapkan tidak akan dapat dicapai secara efektif dan efisien. Apabila sebuah organisasi hanya memperhatikan tentang pendidikan, keahlian, dan, teknologi dan informasi yang tinggi sekalipun tidak akan menghasilkan produk yang maksimal bila para karyawan tidak mememanfaatkannya secara teratur dan mempunyai kesungguhan disiplin kerja yang tinggi. Dengan demikian, disiplin kerja akan mempengaruhi kinerja karyawan. Hal ini sebagaimana hasil penelitian Suswardji, Hasbullah, Albatross (2012:977) menunjukkan bahwa, disiplin secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja Tanaga Kependidikan Universitas Singaperbangsa Karawang.

Deskripsi fenomena di atas menunjukkan bahwa BPD Gapensi Provinsi Maluku Utara masih ada masalah yang berkaitan dengan sumberdaya manusia, khususnya berhubungan dengan pengembangan Sumberdaya Manusia dan disiplin kerja karyawan terhadap kinerja karyawan.

## REVIEW LITERATUR

### Pengembangan Sumberdaya Manusia (SDM)

Sedarmayanti (2008:167) mengemukakan bahwa pengembangan sumber daya manusia bertujuan menghasilkan kerangka kerja yang bertalian secara logis dan komprehensif untuk mengembagkan lingkungan di mana karyawan didorong belajar dan berkembang. Artinya bahwa, pengembangan SDM yang dilakukan harus mampu memotivasi karyawan atau Karyawan untuk tetap belajar secara kontinyu sehingga kinerjanya tetap dijaga dan ditingkatkan.

Setiap organisasi apapun bentuknya senantiasa akan berupaya dapat tercapainya tujuan organisasi yang bersangkutan dengan efektif dan efisien. Efisiensi maupun efektivitas organisasi sangat tergantung pada baik dan buruknya pengembangan sumber daya manusia organisasi itu sendiri. Notoatmodjo (1992) melihat pengertian pengembangan SDM secara makro adalah suatu proses peningkatan kualitas atau kemampuan manusia dalam rangka mencapai mutu tugas pengembangan, sedangkan pengembangan sumber daya manusia secara mitos adalah perencanaan pendidikan, pelatihan dan pengelolaan karyawan untuk mencapai suatu hasil yang optimal. Sedangkan menurut Hariandja (2002) menyatakan bahwa, "Pelatihan sebagai usaha yang terencana dari organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan Karyawan."

Menurut Alwi (2001) kata pengembangan (*development*) adalah proses jangka panjang untuk meningkatkan potensi dan efektifitas. Sedangkan yang dimaksud dengan pengembangan sumber daya manusia dalam konteks ini adalah sebagaimana dijelaskan oleh Handoko (2008) yakni upaya lebih luas dalam memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian. Fokus utama manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) adalah memberikan kontribusi pada suksesnya organisasi.

Kunci untuk meningkatkan kinerja organisasi adalah dengan memastikan aktivitas SDM mendukung usaha organisasi yang terfokus pada: produktivitas, pelayanan dan kualitas.

Marsick and Watkins 1994 dalam Werner dan DeSimone (2012) mendefinisikan pengembangan sumber daya manusia sebagai berikut:

*HRD as a combination of training, career development, and organizational development offers the theoretical integration needed to envision a learning organization, but it must also be positioned to act strategically throughout the organization.* (Pengembangan SDM adalah kombinasi antara pelatihan, pengembangan karir, dan pengembangan organisasi menawarkan integrasi teoritis yang diperlukan untuk memprediksikan sebuah organisasi pembelajaran, namun juga harus diposisikan untuk bertindak secara strategis di dalam organisasi).

Sedangkan menurut Werner dan DeSimone (2012) *Human Resource Development is a process of developing or unleashing human expertise through organization development and personnel training and development for the purpose of improving performance.* (Pengembangan Sumber Daya Manusia adalah proses pengembangan atau pelepasan keahlian manusia melalui pengembangan organisasi dan pelatihan, dan pengembangan personal untuk meningkatkan kinerja). Sementara itu menurut Myers Harbison and 1964 dalam Swanson dan Holton (2009:6): *Human resource development is the process of increasing and its full utilization economics the knowledge, the skills, and the capacities of all the people in the society.* (Pengembangan sumber daya manusia adalah proses peningkatan dan pemanfaatan ekonomi pengetahuan, keterampilan, dan kapasitas secara keseluruhan kepada semua orang di masyarakat).

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa, pengembangan sumber daya manusia (PSDM) adalah proses yang dilakukan secara sistematis dan kontinyu dalam rangka memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian karyawan/Karyawan untuk mencapai tujuan organisasiG1.

Menurut Priansa (2014), pengembangan sumber daya manusia dapat dipahami sebagai penyiapan individu karyawan untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi di dalam organisasi. Pengembangan biasanya berhubungan dengan peningkatan kemampuan intelektual atau emosional yang diperlukan untuk menunaikan pekerjaan yang lebih baik. Pengembangan sumber daya manusia merupakan sebuah bagian dari sistem manajemen sumber daya manusia, di dalamnya termasuk pelatihan dan pengembangan/pendidikan (*training and development*), pengembangan karir (*career development*), dan program serta proses dari pengembangan organisasi (*organization development*) (Werner dan DeSimone, 2012). Serupa dengan pendapat ini, Notoatmodjo (1992) menjelaskan bahwa pengembangan sumber daya manusia merupakan perencanaan pendidikan, pelatihan dan pengelolaan karyawan untuk mencapai suatu hasil yang optimal. Selain itu menurut McLagan 1989 dalam Swanson dan Holton (2009:6) menjelaskan bahwa, *HRD is the integrated use of Training and Psychology; training and development, career development and organizational development to improve individual and organizational effectiveness.* (HRD adalah penggunaan Pelatihan dan Psikologi secara terpadu; Pelatihan dan pengembangan, pengembangan karir dan pengembangan organisasi untuk meningkatkan efektivitas individu dan organisasi). Jadi, indikator yang akan deskripsikan dalam penelitian ini adalah pelatihan dan pengembangan (*training and development*), pengembangan karir (*career development*), dan pengembangan organisasi (*organization development*).

**Konsep Pelatihan dan Pengembangan (*Training and development*)**

Menurut Robinson dalam Atmodiwirio (1993:3) menyatakan bahwa, “*training, the refore we are seeking by any instructional or experiential means to develop a person behavior pattern in the areas of knowledge, skill or attitude in order to achieve a desired standard.*” Maksudnya adalah pelatihan dapat diperoleh suatu pengajaran atau pengalaman yang dapat mengembangkan pengetahuan, keterampilan dan sikap dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar.

Menurut Mathis dan Jackson (2010) pelatihan adalah suatu proses dimana orang-orang mencapai tujuan organisasi melalui tahap penilaian, implementasi dan evaluasi. Pelatihan menurut Bernardin (2010) pelatihan adalah usaha untuk memperbaiki kinerja Karyawan pada suatu perusahaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya.

Menurut Priansa (2014), pengembangan SDM dalam organisasi memiliki banyak tujuan, baik secara internal maupun eksternal. Tujuan pengembangan SDM secara internal seperti: (a) Meningkatkan produktivitas kerja; (b) Meningkatkan efisiensi organisasi; (c) Meningkatkan efektivitas organisasi; (d) Mencegah kerusakan fasilitas organisasi; (e) Mengurangi kecelakaan kerja; (f) Meningkatkan pelayanan internal; (g) Meningkatkan moral karyawan; (h) Membuka kesempatan dalam pengembangan karir; (i) Mengembangkan *leadership skill* dalam diri karyawan; (j) Sukses kepemimpinan; (k) Meningkatkan kompensasi yang akan diterima karyawan terlatih. Sedangkan Tujuan pengembangan SDM secara eksternal seperti: (a) Mampu memenuhi kebutuhan (tuntutan) pelanggan; (b) Mampu menghadapi persaingan bisnis; (c) Mampu menghadapi persaingan dalam tingkat global; d) Semakin tingginya biaya karyawan.

*Training & development* berfokus pada perubahan atau peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan sikap individu. Pelatihan (*training*) biasanya berupa penyediaan pengetahuan dan keterampilan bagi karyawan untuk dapat melaksanakan tugas atau pekerjaan menjadi lebih baik lagi. Kegiatan pengembangan (*development*) memiliki fokus jangka panjang pada mempersiapkan karyawan untuk tanggung jawab pekerjaan di masa depan, juga meningkatkan kapasitas karyawan untuk melakukan pekerjaan mereka pada saat ini (Werner dan DeSimone, 2012). Pengembangan (*development*) mengacu pada pendidikan formal, pengalaman kerja, hubungan dengan rekan kerja dan penaksiran kepribadian serta kemampuan yang dapat membantu karyawan mempersiapkan masa depan mereka. Sedangkan pelatihan (*training*) berfokus membantu kinerja karyawan dalam pekerjaan mereka yang sekarang (Noe et al., 2008). Perbandingan antara *training* dan *development* dijabarkan pada tabel 2.1.

**Tabel 1. Perbandingan antara *Training* dengan *Development***

| <b>Deskripsi</b>                   | <b><i>Training</i></b>                 | <b><i>Development</i></b>     |
|------------------------------------|--|-------------------------------|
| <b>Fokus</b>                       | Masa sekarang ( <i>Current</i> )       | Masa depan ( <i>Future</i> )  |
| <b>Penggunaan pengalaman kerja</b> | Rendah ( <i>Low</i> )                  | Tinggi ( <i>High</i> )        |
| <b>Tujuan</b>                      | Mempersiapkan untuk pekerjaan saat ini | Mempersiapkan untuk perubahan |
| <b>Peran serta</b>                 | Dibutuhkan ( <i>Required</i> )         | Sukarela ( <i>Voluntary</i> ) |

Sumber: Raymond et al., (2008)

Menurut Mangkunegara (2013), istilah pelatihan (*training*) ditujukan kepada karyawan pelaksana dalam rangka meningkatkan pengetahuan dan keterampilan teknis, sedangkan pengembangan (*development*) diperuntukkan bagi Karyawan tingkat manajerial dalam rangka meningkatkan kemampuan konseptual, kemampuan dalam pengambilan keputusan, dan memperluas hubungan manusia (*human relation*).

Menurut Handoko dalam Hartatik (2014), pelatihan dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin. Pelatihan menyiapkan para karyawan untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan sekarang. Sedangkan pengembangan mempunyai ruang lingkup lebih luas dalam upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian.

Berdasarkan pengertian para ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa pelatihan (*training*) merupakan kegiatan yang bertujuan meningkatkan keterampilan karyawan untuk jangka pendek/situasi yang sekarang. Sedangkan pengembangan (*development*) merupakan kegiatan untuk mempersiapkan keterampilan dan kemampuan karyawan dalam menghadapi situasi dimasa yang akan datang. Menurut Bangun (2012), ada beberapa metode dalam pelatihan dan pengembangan tenaga kerja, antara lain: *On-The-Job Training* dan Metode *Off-The-Job Training*.

### **Komponen – Komponen *Training & Development***

Mangkunegara (2013) menjelaskan komponen – komponen dalam pelatihan dan pengembangan, yaitu:

- a. Tujuan dan sasaran pelatihan dan pengembangan harus jelas dan dapat diukur
- b. Para pelatih (*trainers*) harus memiliki kualifikasi yang memadai.
- b) Materi latihan dan pengembangan harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai.
- c) Metode pelatihan dan pengembangan harus sesuai dengan tingkat kemampuan Karyawan yang menjadi peserta.
- d) Peserta pelatihan dan pengembangan (*trainee*) harus memenuhi persyaratan yang ditentukan.

Sedangkan menurut Rivai dan Sagala (2011) terdapat beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan dan berperan dalam pelatihan dan pengembangan yaitu:

- a) *Cost-effectiveness* (efektivitas biaya).
- b) Materi program yang dibutuhkan.
- c) Prinsip-prinsip pembelajaran.
- d) Ketepatan dan kesesuaian fasilitas.
- e) Kemampuan dan preferensi peserta pelatihan.
- f) Kemampuan dan preferensi instruktur pelatihan.

### **Konsep Pengembangan Karier (*Career Development*)**

*Career Development* (pengembangan karir) adalah proses berkelanjutan, dimana proses kemajuan individu melalui serangkaian tahapan, masing- masing tahapan ditandai dengan serangkaian permasalahan yang relatif unik, dan berbagai macam tugas (Werner dan DeSimone, 2012). Mondy dalam Priansa (2014), pengembangan karir adalah pendekatan formal yang digunakan oleh perusahaan untuk memastikan bahwa individu dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia jika dibutuhkan.

Sedangkan menurut Rivai dan Sagala (2011), pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Dubrin dalam Mangkunegara (2013) mengemukakan bahwa pengembangan karir adalah aktivitas keKaryawan yang membantu karyawan merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan karyawan yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum. Dessler (2013) mengatakan bahwa pengembangan karir merupakan serangkaian aktivitas sepanjang hidup yang berkontribusi terhadap eksplorasi karir individu, pembentukan diri, kesuksesan dan pemenuhan diri.

Pengembangan karir merupakan usaha yang terorganisasi dan terencana yang terdiri atas aktivitas atau proses terstruktur yang menghasilkan usaha perencanaan karir timbal balik antara karyawan dan organisasi. Di dalam sistem pengembangan karir, karyawan bertanggung jawab terhadap perencanaan karir, sedangkan organisasi bertanggung jawab terhadap manajemen karir (Kaswan, 2012). Masih dalam buku yang sama, Kaswan mengatakan bahwa dengan pengembangan karir, organisasi bisa meningkatkan sikap karyawan terhadap pekerjaan, tingkat kepuasan kerja, alokasi SDM yang efisien dan loyalitas di antara karyawan.

Tujuan dari pengembangan karir adalah untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karir yang tersedia di perusahaan untuk masa sekarang dan masa depan (Rivai dan Sagala, 2011). Masih dalam buku yang sama, dikemukakan bahwa pengembangan karir yang dirancang dengan baik akan membantu karyawan dalam menentukan kebutuhan karir mereka sendiri, dan menyesuaikan antara kebutuhan karyawan dengan tujuan perusahaan.

Menurut Mangkunegara (2013), tujuan pengembangan karir adalah sebagai berikut: (a) Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan: Ketika seorang karyawan sukses mencapai tujuan kerjanya, ia kemudian menduduki posisi jabatan yang lebih tinggi, hal ini menunjukkan bahwa tujuan perusahaan dan tujuan individu tercapai; (b) Menunjukkan hubungan kesejahteraan karyawan: Dengan melakukan perencanaan karir, perusahaan telah meningkatkan kesejahteraan karyawan sehingga loyalitas akan meningkat; (c) Membantu karyawan menyadari kemampuan potensi mereka: Pengembangan karir menyadarkan karyawan bahwa mereka memiliki kemampuan, karena dengan posisi yang lebih tinggi maka karyawan diberikan tanggung jawab yang lebih tinggi juga sesuai dengan potensi dan keahlian mereka; (d) Memperkuat hubungan antara Karyawan dan perusahaan: Di adakannya program pengembangan karir, akan terjalin hubungan yang kuat antar Karyawan dengan perusahaannya; (e) Membuktikan tanggung jawab sosial: Pengembangan karir sebagai bentuk tanggung jawab perusahaan kepada para karyawannya dalam rangka mensejahterakan karyawan. Sehingga akan memberikan iklim kerja yang positif dalam lingkungan kerja; (f) Memperkuat pelaksanaan program-program perusahaan: Dengan dilaksanakannya program pengembangan karir, akan melancarkan kegiatan perusahaan yang berdampak pada tujuan perusahaan tercapai; (g) Mengurangi *turnover* dan biaya keKaryawan: Pengembangan karir dapat menjadikan *turnover* rendah dan begitu pula biaya keKaryawan menjadi lebih efektif; (h) Mengurangi keusangan profesi dan manajerial: Pengembangan karir dapat menghindarkan dari keusangan dan kebosanan profesi dan manajerial; (i) Menggiatkan analisis dari keseluruhan Karyawan: Mengintegrasikan perencanaan kerja dan keKaryawan; dan (j) Menggiatkan suatu pemikiran (pandangan) jarak waktu yang panjang: Karir berhubungan dengan jarak waktu yang panjang, karena penempatan posisi jabatan memerlukan persyaratan dan kualifikasi yang sesuai dengan porsinya. Sedangkan Caruth et al. dalam Kaswan (2014)

menjelaskan, tujuan-tujuan dari pengembangan karir yang melayani baik kebutuhan organisasi maupun kebutuhan karyawan. Tujuan – tujuan tersebut yaitu: organisasi dan karyawan.

Rivai dan Sagala dalam Priansa (2014) menyatakan bahwa dimensi dalam *career development* adalah: (1) *Perencanaan Karir*: Karyawan harus merencanakan karirnya untuk masa yang akan datang; (2) *Pengembangan Karir Individu*: Setiap karyawan harus menerima tanggung jawab atas perkembangan karir atau kemajuan karir yang dialami; (3) *Pengembangan Karir yang Didukung oleh Departemen SDM*: Pengembangan karir karyawan tidak hanya tergantung pada karyawan tersebut, tetapi juga pada peranan dan bimbingan manajer serta departemen SDM; (5) *Peran Umpan Balik terhadap Kinerja*: Tanpa umpan balik yang menyangkut upaya pengembangan karir maka relatif sulit bagi karyawan untuk mencapai tujuan-tujuan pengembangan karir. Manajer/departemen SDM memberikan umpan balik berupa kritik, dan saran atas usaha pencapaian pengembangan karir karyawan.

### **Konsep Pengembangan Organisasi (*Organizational Development*)**

*Organization Development* (pengembangan organisasi) didefinisikan sebagai proses untuk meningkatkan efektivitas organisasi dan kesejahteraan anggotanya melalui intervensi (keterlibatan) terencana, yang diterapkan menggunakan konsep *behavioral science*, yaitu menggunakan pendekatan yang berhubungan dengan subjek tindakan / perilaku manusia (Werner dan DeSimone, 2012).

Pengembangan organisasi adalah kumpulan metode perubahan yang mencoba untuk meningkatkan efektivitas organisasi dan kesejahteraan karyawan. Metode pengembangan organisasi menilai manusia dan pertumbuhan organisasi, kerja sama dan proses partisipatif, serta semangat penyelidikan (Robbins dan Judge, 2011).

Menurut Daft (2010) pengembangan organisasi berfokus terhadap aspek manusia dan sosial dari organisasi yang menjadi upaya untuk meningkatkan kemampuan organisasi untuk mengadaptasi dan memecahkan masalah. Menurut Griffin dan Moorhead (2013) *organization development* merupakan proses perubahan terencana dan kemajuan organisasi melalui aplikasi pengetahuan dari ilmu tingkah laku (*behavioral science*). Griffin dan Moorhead menambahkan tiga poin utama dalam pengembangan organisasi, yaitu: (1) Pengembangan organisasi melibatkan usaha untuk merencanakan perubahan organisasi; (2) Tujuan spesifik dari pengembangan organisasi adalah untuk memajukan organisasi; dan (3) Kemajuan terencana harus didasarkan pada pengetahuan dari ilmu tingkah laku (*behavioral science*) seperti perilaku organisasi, psikologi, sosiologi, dll.

*Organization development* merupakan suatu proses perubahan di mana karyawan merumuskan perubahan yang diperlukan dan menerapkannya, sering dengan bantuan konsultan terlatih (Desler, 2013). Masih dalam buku yang sama, Desler mengatakan bahwa *organization development* memiliki beberapa karakteristik khusus, diantaranya: (1) Biasanya melibatkan penelitian tindakan, yang berarti mengumpulkan data tentang kelompok, departemen atau organisasi dan memberi informasi kembali kepada karyawan sehingga mereka dapat menganalisis dan mengembangkan hipotesis mengenai masalah yang mungkin terjadi; (2) *Organization development* menerapkan ilmu pengetahuan perilaku (*behavioral science knowledge*) untuk meningkatkan efektivitas organisasi; dan (3) *Organization development* mengubah organisasi menuju arah tertentu ke arah pemberdayaan (*empowerment*), meningkatkan pemecahan masalah, daya tanggap, kualitas kerja dan efektivitas.

Maka berdasarkan pendapat para ahli diatas, dapat dikatakan bahwa pengembangan organisasi (*organizational development*) merupakan suatu proses perubahan dalam organisasi dengan melibatkan seluruh anggota organisasi yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas organisasi dan kesejahteraan karyawan.

Menurut Aprinto dan Jacob (2013), *organization development* merupakan manajemen perubahan. Tindakan melakukan perubahan inilah yang dimaksud dengan intervensi. Tindakan tersebut yang mengubah dinamika bagaimana karyawan bekerja dan interaksinya dengan karyawan lainnya. Intervensi *organization development* dapat dibagi menjadi empat kategori, yaitu: Interpersonal dan Teknologi, serta Struktural.

Sumber Daya Manusia: Intervensi manajemen SDM dirancang untuk meningkatkan efektivitas organisasi dengan mengelola kinerja individu dan kelompok serta memberikan dukungan bagi karyawan.

Sedangkan menurut Robbins dan Judge (2011) terdapat enam teknik atau intervensi dalam memberikan perubahan melalui pengembangan organisasi, yaitu:

- 1) *Sensitivity Training*: Mengacu pada metode awal perubahan perilaku melalui interaksi kelompok yang terstruktur. Seorang karyawan yang tergabung dalam suatu kelompok saling berinteraksi dan berdiskusi. Pendekatan ini berorientasi pada proses, dengan kata lain setiap individu belajar melalui observasi dan partisipasi.
- 2) *Survey Feedback*: Merupakan sarana untuk menilai sikap yang dimiliki oleh anggota organisasi, mengidentifikasi perbedaan antara persepsi anggota dan pemecahan masalahnya dengan melakukan survey ke seluruh anggota organisasi.
- 3) *Process Consultation*: Ditujukan bagi konsultan dari luar organisasi untuk membantu manajer dalam memahami, mengerti, dan bertindak sesuai dengan peristiwa yang terjadi. Bertujuan untuk meningkatkan efektivitas organisasi dengan cara menangani masalah antar pribadi dan menekankan keterlibatan antar anggota organisasi.
- 4) *Team building*: Kegiatan interaksi antar kelompok yang tinggi untuk meningkatkan kepercayaan dan keterbukaan di antara anggota kelompok, meningkatkan upaya koordinatif, dan meningkatkan kinerja kelompok.
- 5) *Intergroup Development*: Merupakan upaya untuk mengubah sikap, stereotip, dan persepsi yang dimiliki setiap kelompok terhadap kelompok lainnya.
- 6) *Appreciative Inquiry*: Merupakan sebuah pendekatan yang berusaha untuk mengidentifikasi sifat-sifat yang unik dan kekuatan khusus dari suatu organisasi, yang kemudian dapat dibangun untuk meningkatkan kinerja.

### **Disiplin Kerja**

Menurut Sinunungan (2005) disiplin merupakan suatu keadaan tertentu dimana orang-orang yang bergabung dalam organisasi tunduk pada peraturan-peraturan yang ada dengan rasa senang hati. Sedangkan kerja adalah aktivitas manusia yang dilakukan untuk menggapai tujuan yang telah ditetapkannya. Ini berarti bahwa, disiplin kerja merupakan kesadaran seorang individu untuk mengikuti atau menaati berbagai peraturan yang berlaku didalam organisasi.

Mendukung pernyataan di atas, menurut Hasibuan (2008) disiplin kerja adalah: "Kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan normanorma sosial yang berlaku". Hal dapat dilihat berdasarkan pada: (a) Kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya; dan (b) Kesediaan adalah suatu sikap, tingkah laku dan

perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan perusahaan baik yang tertulis maupun tidak.

Sejalan dengan hal di atas, Mathis dan Jackson (2010) menjelaskan bahwa disiplin merupakan bentuk pelatihan yang menegakkan peraturan- peraturan perusahaan (Mathis dan Jackson, 2010). Sedangkan menurut Anoraga (2006) disiplin adalah: (1) latihan batin dan watak yang dimaksud supaya segala perbuatannya mentaati tata tertib; dan (2) ketaatan pada aturan dan tata tertib. Sementara itu, menurut Handoko (2008) disiplin adalah kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasi. Menurut Handoko (2008) terdapat tiga jenis disiplin kerja yaitu: Disiplin Preventif, Disiplin Korektif, dan Disiplin progresif.

Berdasarkan berbagai pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan seorang individu atau Karyawan atas ketaatannya pada peraturan-peraturan yang berlaku, baik tertulis maupun tidak tertulis, serta memiliki kemampuan dalam menjalankannya.

### **Kinerja Karyawan**

Kinerja selalu menjadi isu aktual dalam organisasi apapun bentuknya, karena kinerja merupakan kunci atau keberhasilan organisasi. Selain itu, kinerja juga merupakan sumber daya manusia yang harus direncanakan, dikelola, dan dievaluasi secara baik dan benar. Menurut Armstrong (2009) kinerja adalah hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi. Definisi ini melihat kinerja sebagai hasil, sementara kinerja perlu juga dilihat sebagai sebuah perilaku seorang individu, karena kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan seorang individu merupakan interaksi berbagai faktor pribadi yang mendukung tercapainya suatu hasil kerja.

Dalam konteks hasil, Bernardin (2010) mendefinisikan kinerja sebagai berikut: *“Performance is defined here as the record of outcomes produced on specified job functions or activities during a specified time periode”*. Maksud dari definisi ini adalah kinerja merupakan dokumentasi hasil-hasil seorang individu dari suatu pekerjaan yang sesuai dengan waktu yang ditentukan. Definisi tersebut belum melihat kinerja sebagai perilaku kerja. Namun demikian, hasil kerja perlu dikaitkan dengan karakteristik personal (misalnya: ketergantungan, integritas, ketekunan, pengetahuan, sikap, dan loyalitas) walaupun faktor tersebut bukan pengukuran kinerja aktual, tetapi turut menentukan kinerja secara keseluruhan (Bernardin, 2010). Dengan kata lain kinerja tidak hanya di ukur berdasarkan hasil kerja, tetapi juga didasarkan pada perilaku kerja.

Kinerja sebagai hasil dan perilaku juga dikemukakan oleh Campbell (1990) bahwa: *“believes that: Performance is behaviour and should be distinguished from the outcome because they can be contaminated by systems factors”*. Definisi ini tidak hanya melihat kinerja sebagai suatu hasil, tetapi kinerja juga merupakan perilaku yang perlu dibedakan, karena hasil dan perilaku kerja dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor sistem organisasi. Pendapat lain yang mendukung pernyataan ini dikemukakan oleh Brumbach dalam Armstrong (2009) sebagai berikut:

*Performance means both behaviors and results. Behaviors emanate from the performer and transform performance from abstraction to action. No just the instruments for results, behaviors are also outcomes in their own right - the product of mental and physical effort applied to task - and can be judged apart from results.*

Untuk mengukur atau menilai kinerja karyawan dari sisi hasil dan perilakunya, setiap organisasi perlu menentukan standar atau ukuran-ukuran kinerja. Menurut Ivancevich (2010) bahwa ukuran atau indikator kinerja terdiri dari: (1) *Quality of work* terkait dengan volume pekerjaan yang dapat diterima dalam kondisi normal, (2) *Quantity* terkait dengan ketelitian, kerapian, dan ketepatan kerja, (3) *Knowledge of job* terkait dengan kemampuan menjelaskan maksud dari fakta atau faktor-faktor yang berkaitan dengan pekerjaan, (4) *Personal qualities* terkait dengan Kepribadian, penampilan, keramahan, kepemimpinan, dan integritas, (5) *Cooperation* terkait dengan Kemampuan dan kemauan untuk bekerja dengan rekan kerja, supervisor dan bawahannya menuju tujuan bersama, (6) tanggungjawab (*Depentability*) terkait dengan bersungguh-sungguh, ketelitian, akurat, dapat diandalkan sehubungan dengan kehadiran, waktu makan siang, waktu istirahat, dan lain-lain, dan (7) *Initiative* terkait dengan kesungguhan dalam mencari tanggung jawab meningkat, memulai sendiri pekerjaan atau tidak takut untuk melanjutkan sendiri.

Sejalan dengan pendapat ini, menurut Bernardin (2010:222) terdapat enam (6) indikator kinerja yaitu: (1) *Quality*: terkait dengan proses atau hasil mendekati sempurna/ideal memenuhi maksud atau tujuan, (2) *Quantity*: terkait dengan Jumlah produksi, dinyatakan dalam satuan tertentu atau jumlah siklus penyelesaian kegiatan, (3) *Timelines* terkait dengan ketepatan waktu yang diperlukan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, (5) *Need for supervision* terkait dengan kemampuan individu dapat menyelesaikan pekerjaan atau fungsi pekerjaan tanpa eksistensi pimpinan atau intervensi pengawasan pimpinan, dan (6) *Interpersonal impact* terkait dengan kemampuan individu dalam meningkatkan rasa harga diri (*self-esteem*), keinginan baik, dan kerja sama diantara sesama pekerja.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil dan perilaku Karyawan yang memiliki dampak terhadap tujuan organisasi dengan indikator: kualitas kerja (*quality of work*), kuantitas kerja (*quantity of work*), pengetahuan kerja (*Knowledge of job*), kualitas personal (*personal qualities*), kooperatif (*cooperation*), tanggungjawab (*depentability*), dan inisiatif (*initiative*).

## **Kerangka Pemikiran**

### **Pengaruh Pengembangan SDM Terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Werner dan DeSimone (2012) Pengembangan Sumber Daya Manusia adalah proses pengembangan atau pelepasan keahlian manusia melalui pengembangan organisasi dan pelatihan, dan pengembangan personil untuk meningkatkan kinerja. Sedangkan kinerja karyawan menurut Amstrong (2009) adalah hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi. Berdasarkan kedua pendapat tersebut, menunjukkan bahwa hasil-hasil kerja Karyawan akan menentukan tercapainya tujuan organisasi secara keseluruhan. Karena itu, organisasi perlu melakukan pengembangan Karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Artinya bahwa, dengan adanya pengembangan SDM maka para Karyawan akan memiliki kemampuan atau keterampilan untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai tugas dan fungsinya, dan bekerja sesuai dengan tujuan organisasi.

Uraian di atas menunjukkan bahwa, dengan adanya pengembangan sumber daya manusia (SDM) didalam suatu organisasi maka para Karyawan akan melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan tujuan organisasi. Dengan kata lain, pengembangan SDM secara langsung memiliki pengaruh terhadap kinerja Karyawan. Selain itu hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian Hersona dkk., (2012) menunjukkan bahwa terdapat hubungan

positif antara pengembangan SDM terhadap kinerja Karyawan pada badan KeKaryawanan dan Diklat. Sejalan dengan penelitian ini, hasil penelitian Efendi dan Suharsono (2019), Kareem dan Hussein (2019), dan Aslam dan Ratnayake (2021) juga menunjukkan bahwa *human resource development* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H1: Pengembangan SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan BPD Gapensi Provinsi Maluku Utara.

**Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

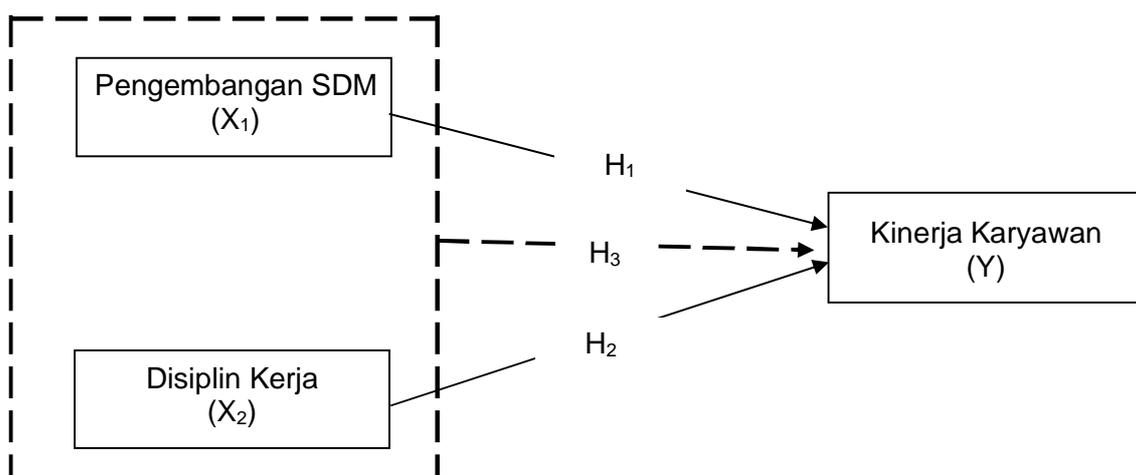
Karyawan yang memiliki disiplin kerja sesuai dengan peraturan atau norma-norma yang berlaku didalam organisasi, maka secara langsung akan berdampak terhadap kinerjanya. Dengan kata lain, kinerja Karyawan dapat ditingkatkan atau dihasilkan sesuai dengan tujuan organisasi, apabila Karyawan bekerja sesuai dengan standar kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi. Hal ini juga menunjukkan bahwa, disiplin kerja seorang Karyawan memiliki hubungan dengan kinerja Karyawan atau berkaitan dengan sikap dan perilaku Karyawan. Hal ini sebagaimana menurut Campbell (1990) bahwa kinerja juga merupakan perilaku yang perlu dibedakan, karena hasil dan perilaku kerja dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor sistem organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, maka jelas bahwa secara teori disiplin kerja memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja Karyawan. Hal ini sebagaimana pembuktian pada riset terdahulu yang dilakukan oleh Suswardji *et al.*, (2012), Hidayat dan Taufiq (2012), Dapu (2015), dan Jayanti *et al.*, (2020) menunjukan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H2: Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan BPD Gapensi Provinsi Maluku Utara.

H3: Pengembangan SDM dan Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan BPD Gapensi Provinsi Maluku Utara.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat digambarkan kerangka konsep penelitian, sebagai berikut:



**Gambar 1. Kerangka Pikir Penelitian**

Keterangan: —————> = Pengaruh Parsial  
 - - - - -> = Pengaruh Simultan

## METODOLOGI PENELITIAN

### Pengembangan Pengukuran

Pengembangan SDM ( $X_1$ ): Usaha-usaha untuk meningkatkan kemampuan karyawan untuk menghadapi penugasan (Mathis dan Jackson, 2002). Disiplin Kerja ( $X_2$ ): Sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan mentaati norma-norma peraturan yang berlaku di sekitarnya (Sitrisno (2011, & Siagian, 2006). Kinerja Karyawan (Y): Seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta (Stolovitch and Keeps dalam Veithzal Rivai dkk., 2005).

Skala Kuesioner yang digunakan adalah skala likert yaitu skala 1 = Sangat tidak setuju; skala 2 = Tidak Setuju; skala 3 = Netral; skala 4 = Setuju; dan skala 5 = Sangat Setuju.

### Model Analisis Data

Untuk menguji pengaruh antara variabel bebas dan terikat yakni pengaruh pengembangan SDM dan disiplin kerja secara parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan, maka metode analisis yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda (*multiple regression*) dengan menggunakan *statistical package for social scientists (SPSS)* sebagai alat uji statistik. Model persamaan regresi linear berganda adalah:  $Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \varepsilon$ .

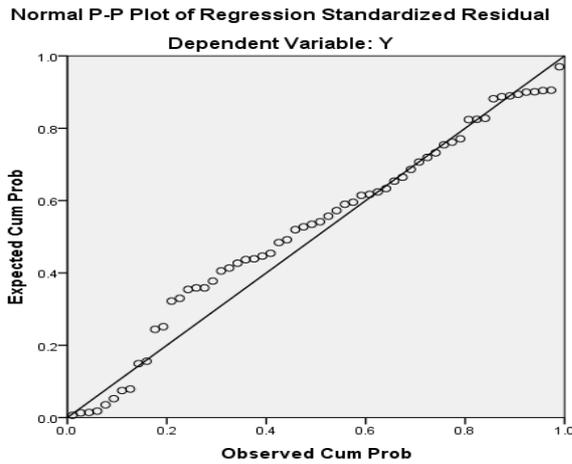
Untuk menguji apakah instrumen yang digunakan memenuhi syarat-syarat alat ukur yang baik, sehingga menghasilkan data yang sesuai dengan apa yang diukur. Sebelum data yang diperoleh digunakan untuk menghitung pengaruh variabel yang dihipotesiskan dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas. Sebelum melakukan analisis Regresi Linear Berganda dengan menggunakan *statistical package for social scientists (SPSS)* uji asumsi dasar regresi.

Pengujian hipotesis akan menggunakan uji t hitung dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel independen (pengembangan SDM dan disiplin kerja) secara parsial (individu) terhadap variabel dependen (kinerja karyawan). Sebagaimana menurut Sugiyono (2008:244) mengemukakan bahwa uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh suatu variabel penjelas secara individual dalam menerangkan variasi variabel terikat. Uji  $t_h$  dilakukan dengan membandingkan nilai  $t_h$  dengan nilai yang ada pada t tabel, dengan ketentuan sebagai berikut: Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka  $H_0$  di tolak; dan Jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$ , maka  $H_a$  di tolak. Sedangkan uji F ( $F_h$ ) digunakan untuk menguji variabel-variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikat. Uji  $t_h$  dilakukan dengan membandingkan nilai  $F_h$  dengan nilai yang ada pada F tabel, dengan ketentuan sebagai berikut: Jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$ , maka  $H_0$  di tolak; dan Jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$ , maka  $H_a$  di tolak.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Hasil Penelitian

Uji normalitas dalam penelitian ini dilakukan untuk menguji apakah nilai residual pada model regresi berdistribusi normal atau tidak. Untuk melakukan uji normalitas, peneliti menggunakan uji normalitas *P Plot* (Probability Plot) dengan SPSS dengan ketentuan: 1) Data dikatakan berdistribusi normal, jika data atau titik menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti garis diagonal; dan 2) Sebaliknya data dikatakan tidak berdistribusi normal, jika garis atau titik menyebar jauh dari arah garis atau tidak mengikuti diagonal. Adapun hasil uji normalitas P Plot dapat dilihat pada Grafik berikut ini:



**Gambar 2. Hasil Uji Normalitas Probability Plot**

Berdasarkan gambar 4.1 di atas, menunjukkan bahwa variabel Pengembangan SDM, Disiplin Kerja, dan Kinerja Karyawan berdistribusi normal. Hal ini karena, data atau titik menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti garis diagonal.

Uji multikolenearitas digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan linear antar variabel indenpenden dalam model regresi. Hasil uji dengan menggunakan SPSS dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 1. Hasil Uji Multikolenearitas Variabel X<sub>1</sub> dan X<sub>2</sub> Terhadap Y**

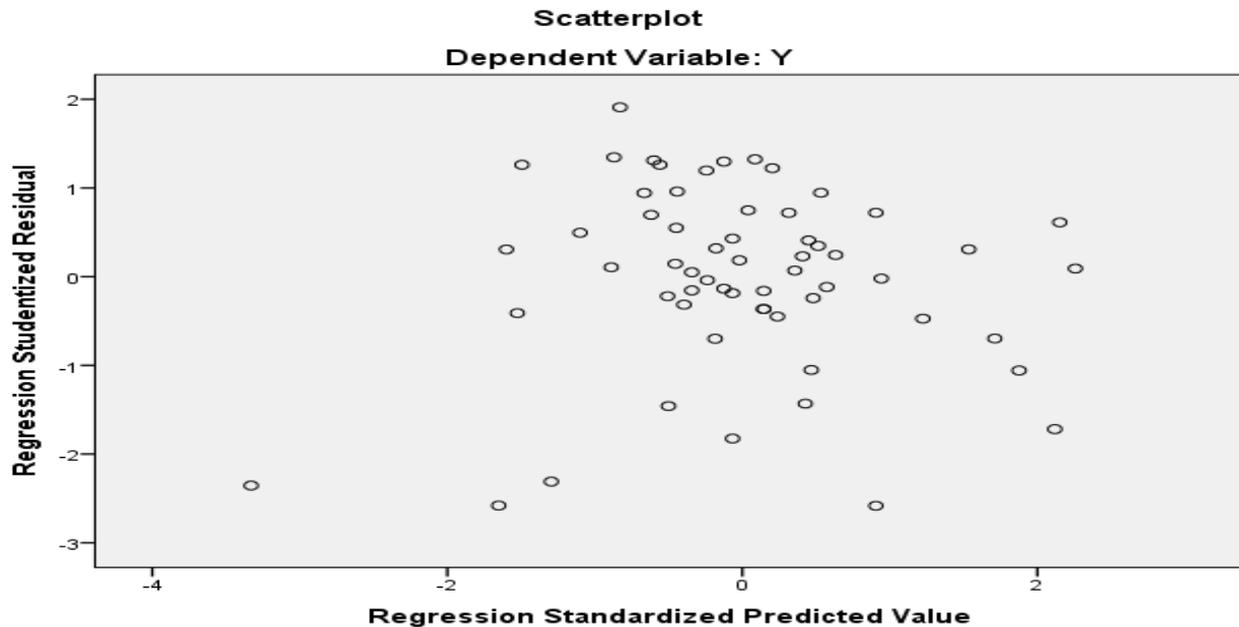
| Model      | t     | Sig. | Collinearity Statistics |       |
|------------|-------|------|-------------------------|-------|
|            |       |      | Tolerance               | VIF   |
| (Constant) | 1.853 | .069 |                         |       |
| X1         | 2.671 | .010 | .996                    | 1.004 |
| X2         | 5.729 | .000 | .996                    | 1.004 |

Sumber: Data diolah, 2021

Berdasarkan pada tabel 4.12 di atas menunjukkan bahwa hasil uji linearitas pada output *coefficient* kolom *value inflation factor (VIF)* memiliki nilai masing-masing untuk pengembangan SDM (X1), dan disiplin kerja (X2) sebesar 1.004. Karena nilai *VIF* kurang dari 5, maka dapat disimpulkan bahwa pada model regresi tidak ditemukan adanya masalah multikolenearitas.

**Uji Heteroskedastisitas**

Uji heteroskedastisitas digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya ketidaksamaan varian dari residual pada model regresi. Hasil uji dengan menggunakan SPSS dapat dilihat pada tabel di bawah ini



**Gambar 3. Hasil Uji Heteroskedastisitas**

Berdasarkan gambar di atas terlihat bahwa tidak ada pola yang jelas serta titik-titik tersebut menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y. Hal ini menunjukkan bahwa data dalam penelitian ini tidak terjadi heteroskedastisitas.

**Pengujian Hipotesis**

Dalam penelitian ini menggunakan uji t, untuk menguji variabel bebas secara parsial (individu) yaitu pengembangan SDM dan disiplin kerja ada atau tidaknya pengaruh terhadap variabel terikat yaitu kinerja karyawan Kantor BPD Gapensi Provinsi Maluku Utara. Adapun hasil uji regresi parsial (t) sebagai berikut:

**Tabel 2. Hasil Pengujian Regresi Linear Berganda Pengaruh Variabel X1 dan X2 Terhadap Y**

| Model        | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|--------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|              | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1 (Constant) | 11.163                      | 6.026      |                           | 1.853 | .069 |
| X1           | .219                        | .082       | .269                      | 2.671 | .010 |
| X2           | .684                        | .119       | .577                      | 5.729 | .000 |

Sumber: Data diolah Tahun 2021

Berdasarkan hasil regresi linear berganda pada tabel 4.13 di atas, menunjukkan bahwa, variabel pengembangan SDM memiliki nilai t hitung 2,671 lebih besar dari nilai t tabel sebesar 2,00. Sedangkan nilai signifikansi sebesar 0,010 lebih kecil dari  $\alpha = 5\%$  (0,05). Karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Dengan demikian pengembangan sumber daya manusia (SDM) berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan Kantor BPD Gapensi Provinsi Maluku Utara di Kota Ternate.

Berdasarkan pada tabel 4.13 di atas juga menunjukkan bahwa, variabel disiplin kerja memiliki nilai t hitung 5,729 lebih besar dari nilai t tabel sebesar 2,00. Sedangkan nilai signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari  $\alpha = 5\%$  (0,05). Karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Dengan demikian disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan Kantor BPD Gapensi Provinsi Maluku Utara.

Berdasarkan hasil koefisien regresi yang diperoleh pada tabel di atas, maka persamaan regresi yang memperlihatkan hubungan linear pengembangan SDM ( $X_1$ ) dan disiplin kerja ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan (Y) BPD Gapensi Provinsi Maluku Utara dapat ditulis sebagai berikut:  $Y = 11.163 + 0,219X_1 + 0,684X_2 + \epsilon$

Persamaan regresi linear berganda di atas mengandung arti bahwa, apabila pengembangan SDM dan disiplin kerja karyawan BPD Gapensi Provinsi Maluku Utara dilakukan dengan baik, maka akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Dengan kata lain, semakin baik pengembangan SDM dan disiplin kerja akan diikuti dengan tingginya kinerja karyawan, hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien regresi setiap variabel bebas (X) yang bertanda positif.

Berdasarkan persamaan regresi linear berganda tersebut di atas juga dapat dijelaskan bahwa, apabila terjadi peningkatan skor pengembangan SDM ( $X_1$ ) sebesar satu satuan, maka kinerja karyawan (Y) BPD Gapensi Provinsi Maluku Utara akan meningkat sebesar 0,219 jika variabel  $X_2$  dianggap konstan atau tidak berubah. Sedangkan apabila terjadi peningkatan skor disiplin kerja ( $X_2$ ) sebesar satu satuan, maka kinerja karyawan (Y) BPD Gapensi Provinsi Maluku Utara akan meningkat sebesar 0,684 jika variabel  $X_1$  dianggap konstan. Selain itu, variabel yang lebih dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah variabel disiplin kerja ( $X_2$ ), karena memiliki koefisien regresi ( $\beta$ ) yang lebih besar dari variabel pengembangan SDM. Uji F dilakukan untuk mengetahui tingkat signifikansi pengaruh variabel pengembangan SDM dan disiplin kerja secara bersamaan terhadap kinerja karyawan. Untuk menguji hipotesis pengaruh variabel independen secara simultan terhadap variabel dependen yaitu dengan cara membandingkan hasil nilai signifikansi dimana jika nilai  $\alpha < 0,05$  maka dinyatakan signifikan dan sebaliknya jika  $\alpha > 0,05$  maka dinyatakan tidak signifikan. Sedangkan pengaruh positif dilihat berdasarkan perbandingan nilai F hitung dengan nilai F Tabel. Hasil uji F dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

**Tabel 3. Hasil Pengujian Hipotesis Secara Simultan**

**ANOVA<sup>a</sup>**

|   | <i>Model</i> | <i>Sum of Squares</i> | <i>df</i> | <i>Mean Square</i> | <i>F</i> | <i>Sig.</i>       |
|---|--------------|-----------------------|-----------|--------------------|----------|-------------------|
| 1 | Regression   | 1020.661              | 2         | 510.331            | 21.013   | .000 <sup>b</sup> |
|   | Residual     | 1384.322              | 57        | 24.286             |          |                   |
|   | Total        | 2404.983              | 59        |                    |          |                   |

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X2, X1

Sumber: Data diolah Tahun 2021

Berdasarkan pada tabel 3 di atas, memperlihatkan nilai F hitung sebesar 29,359 pada tingkat signifikan 0,000. Dengan menggunakan tingkat kepercayaan 95%,  $\alpha = 5\%$ , df1 (jumlah variabel – 1) atau  $3 - 1 = 2$ , df2 (n-k-1) atau  $60 - 2 - 1 = 57$ , sehingga hasil diperoleh  $F_{tabel}$  sebesar = 3,15. Hasil perhitungan menunjukkan nilai  $F_{hitung}$  lebih besar dari  $F_{tabel}$

(21,013 > 3,15) dan nilai signifikansi lebih kecil (0,000) dari nilai alpha (0.05), maka keputusan yang diambil adalah menolak  $H_0$  dan menerima  $H_a$ . Hal ini berarti, pengembangan SDM ( $X_1$ ) dan disiplin kerja ( $X_2$ ) secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan BPD Gapensi Provinsi Maluku Utara di Kota Ternate.

**Tabel 4. Model Summary**

| <i>Model</i> | <i>R</i>          | <i>R Square</i> | <i>Adjusted R Square</i> | <i>Std. Error of the Estimate</i> |
|--------------|-------------------|-----------------|--------------------------|-----------------------------------|
| 1            | .651 <sup>a</sup> | .424            | .404                     | 492.812                           |

Sumber: Data diolah (2021)

Berdasarkan tabel 4 (*model summary*) di atas, diperoleh nilai R sebesar 0,651 atau 65,10%, yang berarti bahwa terdapat hubungan positif antara pengembangan SDM dan disiplin kerja dengan kinerja karyawan. Hubungan antar variabel tersebut berada kategori kuat, sebagaimana pendapat Sugiyono (2007) bahwa rentang skor 0,60 – 0,79 berarti hubungan yang kuat. Sementara itu, nilai determinasi  $R^2$  (*R squared*) sebesar 0,424 yang berarti bahwa, presentase sumbangan pengaruh variabel pengembangan SDM dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan BPD Gapensi Maluku Utara sebesar 42,40%, dan sisanya 54,56% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

### **Pembahasan**

Menurut Werner dan DeSimone (2012) pengembangan Sumber Daya Manusia adalah proses pengembangan atau pelepasan keahlian manusia melalui pengembangan organisasi dan pelatihan, dan pengembangan personil untuk meningkatkan kinerja. Ini berarti bahwa, pengembangan SDM merupakan salah faktor yang turut mendukung atau mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan. Dengan kata lain, organisasi perlu melakukan pengembangan SDM untuk mendorong karyawan bekerja dengan baik atau sesuai dengan tujuan organisasi. Karena itu, pengembangan SDM perlu direncanakan demi kepentingan karyawan. Menurut Mangkunegara (2013) bahwa, Pengembangan adalah aktivitas yang membantu untuk merencanakan kegiatan untuk tingkatan pengembangan diri secara maksimal.

Uraian di atas menunjukkan bahwa Kantor BPD Gapensi Provinsi Maluku Utara perlu untuk melakukan pengembangan SDM secara sistematis dan kontinyu dalam rangka memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian karyawan/karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Hal sejalan dengan pendapat Mathis dan Jackson (2010) Pengembangan Sumber Daya Manusia adalah usaha-usaha untuk meningkatkan kemampuan karyawan untuk menghadapi penugasan yaitu melalui: Pendidikan, Pelatihan, dan Pengembangan Karier. Jadi, jelas bahwa pengembangan SDM merupakan faktor yang turut membantu karyawan untuk meningkatkan kemampuan atau pengetahuan dan keterampilannya untuk bekerja sesuai dengan tujuan organisasi. Selain itu, dengan pengembangan SDM karyawan dapat meningkatkan kemampuan intelektual atau emosional yang diperlukan untuk menunaikan pekerjaan yang lebih baik atau menghasilkan pekerjaan yang konstruktif.

Berdasarkan uraian-uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa terhadap kinerja karyawan dapat dibuktikan dalam penelitian ini baik secara teori maupun hasil-hasil penelitian ini. Selain itu, hasil penelitian ini relevan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh: Hersona dkk., (2012), Suharsono (2019), Kareem dan Hussein (2019), dan

Aslam dan Ratnayake (2021) menunjukkan bahwa pengembangan SDM berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan BPD Gapensi Provinsi Maluku Utara. Hasil ini menunjukkan bahwa disiplin kerja yang baik akan memberikan kontribusi positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian ini berdasarkan pada hasil pengujian secara parsial yang menunjukkan nilai  $t$  hitung lebih besar dari nilai  $t$  tabel dan nilai signifikan yang lebih kecil dari  $\alpha$ .

Hasil tanggapan responden terhadap variabel disiplin kerja sebelumnya menunjukkan bahwa secara keseluruhan adalah tinggi, karena nilai rata-rata skornya berada pada kategori setuju. Secara teori hal tersebut mengandung makna bahwa indikator-indikator disiplin kerja yang terdiri dari: kehadiran, ketaatan pada peraturan, ketaatan pada standar kerja, tingkat kewaspadaan tinggi, dan bekerja etis mampu meningkatkan kinerja karyawan BPD Gapensi Provinsi Maluku Utara. Hal ini menunjukkan bahwa disiplin kerja karyawan berkaitan erat dengan sikap dan perilaku seorang karyawan ditempat kerja. Sikap dan perilaku kerja karyawan berhubungan dengan hasil-hasil kerja yang ditunjukkan oleh seorang karyawan sesuai dengan tujuan organisasi. Dengan demikian apabila peraturan atau ketetapan yang ada dalam organisasi itu diabaikan, atau sering dilanggar, maka karyawan mempunyai disiplin kerja yang buruk. Sebaliknya, bila karyawan tunduk pada ketetapan karyawan, menggambarkan adanya kondisi disiplin yang baik. Pendapat Hasibuan (2008) di atas menunjukkan bahwa disiplin tidak hanya berkaitan dengan jam kerja, akan tetapi disiplin kerja karyawan juga termasuk mengerjakan pekerjaan dengan baik. Ini berarti disiplin kerja yang baik secara langsung akan meningkatkan kinerja karyawan.

Berdasarkan pada distribusi tanggapan responden terhadap variabel disiplin kerja seluruh item berada dalam kategori baik atau tinggi. Namun demikian, terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan oleh Kantor BPD Gapensi Provinsi Maluku Utara, karena masih ada karyawan yang kurang setuju, tidak setuju, bahkan ada yang sangat tidak setuju yaitu terkait dengan: (1) Ketentuan Jam kerja; (2) Kesesuaian kerja dengan prosedur kerja (SOP); (3) Kesesuaian kerja dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku; (4) Pemahaman standar kerja yang telah ditentukan; (5) Tanggungjawab atas pekerjaan karyawan; dan (6) etika karyawan dalam melakukan komunikasi lisan di tempat kerja.

Berdasarkan uraian-uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dapat dibuktikan dalam penelitian ini baik secara teori maupun hasil-hasil penelitian ini. Selain itu, hasil penelitian ini relevan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh: Suswardji *et al.*, (2012), Hidayat dan Taufiq (2012), Dapu (2015), dan Jayanti *et al.*, (2020) menunjukkan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan pengaruhnya lebih dominan dari variabel bebas lainnya.

## **PENTUP**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan pada analisis penelitian dan pembahasan di atas, maka kesimpulan Berdasarkan dalam penelitian ini adalah: (1) Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan BPD Gapensi Provinsi Maluku Utara. Hal ini berdasarkan pada nilai  $t$  hitung yang lebih besar dari nilai  $t$  tabel, dan nilai signifikan yang lebih kecil dari alfa ( $\alpha$ ); (2) Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan BPD Gapensi Provinsi Maluku Utara. Hal

ini juga berdasarkan pada nilai t hitung yang lebih besar dari nilai t tabel, dan nilai signifikan yang lebih kecil dari alfa ( $\alpha$ ); dan (3) Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan BPD Gapensi Provinsi Maluku Utara. Hal ini berdasarkan pada nilai F hitung yang lebih besar dari nilai F tabel, dan nilai signifikan yang lebih kecil dari alfa ( $\alpha$ ).

### Saran

Berdasarkan pada hasil pembahasan, dan kesimpulan di atas, maka saran-saran dalam penelitian ini adalah: BPD Gapensi Provinsi Maluku Utara perlu melakukan atau meningkatkan Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) melalui: (1) Merencanakan dan pelatihan sesuai kebutuhan pekerjaan; (2) Merencanakan pengembangan kemampuan dan pengalaman karyawan untuk bekerja; (3) Merencanakan dan mensosialisasikan kepada karyawan tentang pola kerier PNS; (4) Melakukan Evaluasi pekerjaan sesuai dengan aturan yang berlaku; (5) Memfasilitasi karyawan untuk berdiskusi; dan (6) Mengidentifikasi masalah pekerjaan yang dihadapi karyawan dan merumuskan solusinya.

Selain itu, Kantor BPD Gapensi Provinsi Maluku Utara juga perlu untuk meningkatkan Disiplin karyawan melalui: (1) mengevaluasi kembali Ketentuan Jam kerja dan tingkat kehadiran karyawan secara kontinyu; (2) merumuskan kembali prosedur kerja (SOP) berdasarkan peraturan yang berlaku dan melakukan sosialisasi; (3) merumuskan standar kerja sesuai dengan tugas pokok masing-masing karyawan; dan (4) membuat aturan tertulis tentang kode etik komunikasi lisan dan tulisan di dalam BPD Gapensi Provinsi Maluku Utara. Bagi peneliti lain yang ingin mengembangkan penelitian ini, perlu melakukan penelitian yang menggunakan variabel-variabel yang sama atau berbeda (misalnya variabel motivasi kerja) yang memiliki pengaruh terhadap

### REFERENSI

- Alma B., dan Priansa, D. J. (2014). *Manajemen Bisnis Syariah*. Bandung: Alfabeta.
- Alwi, S. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Keunggulan Kompetitif*. Yogyakarta: BPFE.
- Anwar, A. A. P. Mnagkunegara. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Aprinto, B., dan Jacob, F. A. (2013). *Pedoman Lengkap Profesional SDM Indonesia*. Jakarta: PPM Manajemen.
- Ardana, I. K. dkk., (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha ilmu.
- Arif, M., Syaifani, P. E., and Jufrizen, Y. S., (2019). Effect of Compensation and Discipline on Employee Performance. *Proceeding of The 3 rd International Conference on Accounting, Business & Economics (UII-ICABE)*. file:///C:/Users/User/Downloads/admin,+27\_Muhammad+Arif\_263-276.pdf.
- Armstrong, M. (2010). *Human Resource Management Practice a Guide to People Management*. London: Kogan Page Limited.
- Aslam, A. Z., dan Ratnayake, G. S. (2021). Impact of Training and Development on Employee Performance on the Hotel Industry in Sri Lanka. *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Harbin, China*. <http://ieomsociety.org/china2021/proceedings/>.
- Atmodiwirio, S. (1993). *Manajemen Pelatihan*. Jakarta:PT. Ardadizya Jaya.
- Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Erlangga.
- Bernardin, H. J. (2010). *Human Resource Management, An Experiental Approach*, Fift Edition. New York: McGraw-Hill Compenies, Inc.

- Campbel, JP., (1990). *Modeling The Performance Prediction Problem In Industrial and Organizational Psychology* (Cambridge, MA: In Handbook of Industrial and Organizational Psychology, ed M P Dunnette and L M Hugh, Balckwell.
- Daft, R. L. (2006). *Management*. Terjemahan oleh Diana Angelica. Jakarta: Salemba Empat.
- Dapu, V., Angelina, W. (2015). Pengaruh disiplin kerja, Kepemimpinan, dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Trakindo Utama Manado. *Jurnal EMBA*, Vol. 3 No. 3, 352-361. <https://doi.org/10.35794/emba.3.3.2015.9395>.
- Desler, G. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Efendi, S., and SUharsono, S. (2019). Human Resource Development, Compensation, And Work Motivation For Employee Performance At Bpjs Employment Jakarta Branch Office Salemba. *South East Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law*, Vol. 18, Issue, 5, 53-62. [https://seajbel.com/wp-content/uploads/2019/04/seajbel5-VOL18\\_210.pdf](https://seajbel.com/wp-content/uploads/2019/04/seajbel5-VOL18_210.pdf).
- Hariandja, M. T. E. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo.
- Hartatik, Indah Puji., 2014. *Buku Praktis Mengembangkan SDM*. Yogyakarta: Laksana.
- Hasibuan S. P. M. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi. Bumi Aksara, Jakarta.
- Hersona, H. S., Rismayadi, B., dan Mariah, E. S. (2012). Analisis Pengaruh Pengembangan Sdm Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karawang. *Jurnal Manajemen*, Vol. 09, No. 3, 717-724.
- Hidayat, Z., dan Taufiq, M. (2012). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja serta Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Lumajang. *Jurnal WIGA*, Vol 2, No. 1, 79-97. <https://doi.org/10.30741/wiga.v2i1.64>.
- Ivancevich, J. M. (2010). *Human Resource Management*, International Edition. New York: McGraw-Hill Companies Inc.
- Jayanti, E., Utamingtyas, R. R. B., and Farouk, U. (2020). The Effect of Work Motivation, Work Discipline, and Work Environment on Employee Job Satisfaction at PT. Samudera Perdana Selaras. *Admisi dan Bisnis*, Vol. 21, No. 2, 131-142. DOI: <http://dx.doi.org/10.32497/ab.v21i2.1878>.
- Kalangi, R. (2015). Pengembangan Sumber Daya Manusia Dan Kinerja Aparat Sipil Negara di Kabupaten Kepulauan Sangihe Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal LPPM Bidang EkoSosBudKum*, Vol. 2, No. 1, 1-18. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/lppmekosobudkum/article/view/9296>.
- Kareem, M. A., dan Hussein, J. (2019). The Impact of Human Resource Development on Employee Performance and Organizational Effectiveness. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, Vol. 7, No. 3, 307-322. <https://www.managementdynamics.ro/index.php/journal/article/view/306/269>.
- Kaswan, 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Lolowang, M. G., Adolfini, A., dan Lumintang, G. (2016). Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Berlian Kharisma Pasifik Manado. *Jurnal Jurnal Ekonomi, Manajemen, Bisnis, dan Akuntansi (EMBA)*, Vol. 4, No. 2 Juni 2016, 177-186. <https://doi.org/10.35794/emba.4.2.2016.12546>.
- Mathis, Robert L., dan Jackson, J. H., 2010. *Human Resource Management*, Thirteenth Edition. United States of America : South-Western, Cengage Learning.

- Moorhead, G., dan Griffin, R. W. (2013). *Perilaku Organisasi : Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi Edisi 9*. Jakarta: Salemba Empat.
- Noe, Raymond A., John R. Hollenback, Barry Gerhart, and Patrick M. Wright., 2008. *International Edition. Human Resource Management* . New York: McGraw-Hill, Inc.
- Notoatmodjo, S. (1992). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 73 Tahun 2005 Tentang Kelurahan Pasal 1 ayat 5.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011. *Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil* Pasal 1, ayat 3.
- Rahman, R. W., dan Nurbiyati, T. (2015). Evaluasi Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pada Disiplin Kerja Dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Bisnis: Teori dan Implikasi (JBTI)*, Vol. 6, No. 2. I, 120-141. <https://doi.org/10.18196/jbti.v6i2.2519>.
- Rivai, Veithzal dan Sagala, Ella Jauvani., 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Robbins, S. P., dan Judge, T. A. (2011). *Organizational Behavior and Management*, Ninth Edition. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Sedarmayanti, (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai negeri Sipil (Cetakan Kelima)*. Bandung: Refika Aditama.
- Sekaran, U. (1992). *Research Methods For Business: A Skill Building Approach, Secon Edition*. New York: John Willey & Sons, Inc.
- Siagian, S. P., (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Ke-3*. Yogyakarta: Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Sugiyono, (2008). *Metode Penelitian Bisnis*, Cetakan 13. Bandung: CV. Alfabeta.
- Suswardji, E., Rachmat, H., dan Eka, A. (2012). Hubungan Kompetensi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan Universitas Singaperbangsa Karawang. *Jurnal Manajemen*, Vol. 10, No.1, [feunsika.ac.id/Jurnal-online](http://feunsika.ac.id/Jurnal-online).
- Swanson, R. A., and Elwood, F. H. (2009). *Foundations of Human Resource Development. Published by Berrett-Koehler Publishers., www.bkconnection.com*
- Veithzal, R., dan Basri, M. A., (2005). *Performance Appraisal*. Jakarta; PT. Radja Grafindo Persada.
- Werner, J. M., and DeSimone, R. L. (2012). *Human Resource Development 6e*. USA: South Western 5191 Natorp Boulevard, Mason, OH 45040.
- Wicaksono, Y. S. (2015). Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Rangka Meningkatkan Semangat Kerja Dan Kinerja Karyawan (Studi di SKM Unit V PT. Gudang Garam,Tbk Kediri). *Jurnal Bisnis dan Manajemen Universitas Bwawijaya*, Vol. 3, No. 1, 31-39 <https://jurnal.unmer.ac.id/index.php/jbm/article/view/71/12>.