



**ANALISIS PELATIHAN KERJA, KOMPETENSE,  
DAN EFEKTIVITAS KERJA TERHADAP  
PENGEMBANGAN SDM PRAJURIT  
TNI AD AJENDAM I/BB**

**SKRIPSI**

Diajukan Untuk Memenuhi Persyaratan Ujian  
Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen Pada Fakultas Sosial Sains  
Universitas Pembangunan Panca Budi

Oleh:

**ADELA APRILA MASLEBU**

NPM 1915310030

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
FAKULTAS SOSIAL SAINS  
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI  
M E D A N  
2024**

PENGESAHAN TUGAS AKHIR

JUDUL : ANALISIS PELATIHAN KERJA, KOMPETENSI DAN EFEKTIVITAS KERJA  
TERHADAP PENGEMBANGAN SDM PRAJURIT TNI AD AJENDAM I/BB

NAMA : ADELA APRILA MASLEBU  
N.P.M : 1915310030  
FAKULTAS : SOSIAL SAINS  
PROGRAM STUDI : Manajemen  
TANGGAL KELULUSAN : 01 Februari 2024

DIKETAHUI

DEKAN



Dr. E. Rustadi, SE., M.Si.

KETUA PROGRAM STUDI



Husni Muharram Ritonga, B.A., M.Sc. M.

DISETUJUI  
KOMISI PEMBIMBING

PEMBIMBING I



Dr Emi Wakhyuni, S.E., M.Si.

PEMBIMBING II



Kholidi, Khoik, S.E., S.H., M.H.

## SURAT PERNYATAAN TIDAK PLAGIAT

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Adela Aprila Maslebu  
NPM : 1915310030  
Fakultas/Program Studi : Sosial Sains / Manajemen  
Judul Skripsi : Analisis Pelatihan Kerja, Kompetensi, dan Efektivitas Kerja Terhadap Pengembangan SDM Prajurit TNI AD AJENDAM I/BB

Dengan ini menyatakan bahwa:

1. Skripsi ini merupakan hasil karya tulis saya sendiri dan bukan merupakan hasil karya orang lain (plagiat)
2. Memberikan izin hak bebas Royalti Non-Eksklusif kepada Universitas Pembangunan Panca Budi untuk menyimpan, mengaliht-media/formatkan, mengelola, mendistribusikan dan mempublikasikan karya skripsinya melalui internet atau media lain bagi kepentingan akademis.

Pernyataan ini saya buat dengan penuh tanggung jawab dan saya bersedia menerima konsekuensi apapun sesuai dengan aturan yang berlaku apabila di kemudian hari diketahui bahwa pernyataan ini tidak bdenar.

Medan, Februari 2024



**Adela Aprila Maslebu**  
**NPM. 1915310030**

## **SURAT PERNYATAAN MENGIKUTI UJIAN SARJANA**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini;

Nama : Adela Aprila Maslebu  
Tempat/Tanggal Lahir : Pekanbaru, 04 April 2001  
NPM : 1915310030  
Fakultas : Sosial Sains  
Program Studi : Manajemen  
Alamat : Askela Barak Paus Lk. IX Binjai

Dengan ini mengajukan permohonan untuk mengikuti ujian sarjana lengkap pada Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi.

Sehubung dengan hal tersebut, maka saya tidak akan lagi melakukan ujian perbaikan nilai di masa yang akan datang.

Demikian surat pernyataan ini saya perbuat dengan sebenar-benarnya untuk dapat dipergunakan seperlunya.

Medan, Februari 2024  
Yang membuat pernyataan



**Adela Aprila Maslebu**  
**NPM. 1915310030**

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mencari bagaimana pengaruh dari pelatihan kerja, kompetensi, dan efektivitas kerja terhadap pengembangan SDM Prajurit TNI AD AJENDAM I/BB. Populasi pada penelitian ini merupakan seluruh Prajurit TNI AD AJENDAM I/BB yang berjumlah 68 orang prajurit. Jumlah sampel yang diambil juga sebesar 68 orang prajurit sebagai responden. Teknik sampling yang digunakan adalah sampling jenuh. Penelitian ini dilakukan di tahun 2023. Penelitian ini menggunakan pendekatan asosiatif-kuantitatif dengan model regresi linear berganda. Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner. Data penelitian diolah dengan SPSS 24.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan kerja, kompetensi, dan efektivitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan SDM TNI AD AJENDAM I/BB baik secara parsial maupun secara simultan. Pelatihan kerja memiliki nilai regresi sebesar 0,402,  $t_{hitung}$  sebesar 6,172 dengan nilai signifikan sebesar 0,000. Kompetensi memiliki nilai regresi sebesar 0,312,  $t_{hitung}$  sebesar 3,813 dengan nilai signifikan sebesar 0,000. Efektivitas kerja memiliki nilai regresi sebesar 0,101,  $t_{hitung}$  sebesar 2,222 dengan nilai signifikan sebesar 0,030. Hasil uji F (simultan) memberikan nilai  $F_{hitung}$  sebesar 190,043 dengan nilai signifikan sebesar 0,000. Nilai  $t_{tabel}$  sebesar 1,998 dan  $F_{tabel}$  sebesar 2,748 sehingga  $t_{hitung} > t_{tabel}$ ,  $F_{hitung} > F_{tabel}$  dan nilai signifikan  $< 0,05$  yang artinya terima  $H_a$  dan tolak  $H_o$  atau adanya pengaruh signifikan. Dapat disimpulkan hipotesis  $H_1$ ,  $H_2$ ,  $H_3$ , dan  $H_4$  terbukti benar dan dapat diterima karena hasil penelitian sejalan dengan hipotesis yang diajukan. Pelatihan kerja menjadi variabel yang paling dominan mempengaruhi pengembangan SDM dengan  $t_{hitung}$  terbesar yaitu sebesar 6,172. Sekitar 89,4% pengembangan SDM dapat dijelaskan dan diperoleh dari pelatihan kerja, kompetensi, dan efektivitas kerja, sedangkan sisanya oleh faktor lain. Pengembangan SDM memiliki hubungan yang sangat kuat terhadap pelatihan kerja, kompetensi, dan efektivitas kerja.

**Kata Kunci: Pelatihan Kerja, Kompetensi, Efektivitas Kerja, Pengembangan SDM.**

## **ABSTRACT**

*This research aims to explore the influence of job training, competence, and work effectiveness on the development of Human Resources (HR) in the Army Soldiers of TNI AD AJENDAM I/BB. The population in this study consisted of all 68 soldiers in TNI AD AJENDAM I/BB. The sample size was also 68 soldiers, chosen using saturated sampling. The research was conducted in 2023, utilizing an associative-quantitative approach with a multiple linear regression model. Data collection was done through questionnaire distribution, and the data were processed using SPSS 24.0. The results indicated that job training, competence, and work effectiveness significantly and positively affect the development of HR in TNI AD AJENDAM I/BB, both partially and simultaneously. Job training had a regression value of 0.402, t-value of 6.172, and a significant value of 0.000. Competence had a regression value of 0.312, t-value of 3.813, with a significant value of 0.000. Work effectiveness had a regression value of 0.101, t-value of 2.222, and a significant value of 0.030. The simultaneous F-test result showed an F-value of 190.043, with a significant value of 0.000. With t-table value of 1.998 and F-table value of 2.748, the results indicated that  $t\text{-value} > t\text{-table}$ ,  $F\text{-value} > F\text{-table}$ , and the significant value  $< 0.05$ , implying the acceptance of  $H_a$  and the rejection of  $H_o$  or the presence of a significant influence. In conclusion, hypotheses  $H_1$ ,  $H_2$ ,  $H_3$ , and  $H_4$  were proven true and acceptable as the research results aligned with the proposed hypotheses. Job training emerged as the most dominant variable influencing HR development, with the largest t-value at 6.172. Approximately 89.4% of HR development can be explained and obtained from job training, competence, and work effectiveness, while the rest is attributed to other factors. HR development has a very strong relationship with job training, competence, and work effectiveness.*

**Keywords: Job Training, Competence, Work Effectiveness, HR Development.**

## **KATA PENGANTAR**

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa yang telah melimpahkan rahmat dan sukacita-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi yang berjudul: Analisis Pelatihan Kerja, Kompetensi, dan Efektivitas Kerja Terhadap Pengembangan SDM Prajurit TNI AD AJENDAM I/BB. Pada kesempatan ini peneliti mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Dr. H. Muhammad Isa Indrawan, S.E., M.M selaku Rektor Universitas Pembangunan Panca Budi Medan
2. Bapak Dr. E. Rusiadi, S.E., M.Si selaku Dekan Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi Medan.
3. Bapak Husni Muharram Ritonga, B.A., M.Sc.M selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi Medan.
4. Ibu Dr. Emi Wakhyuni, S.E., M.Si selaku pembimbing I yang dengan sabar membimbing dan mengoreksi penelitian peneliti serta memberikan berbagai saran agar penelitian yang dihasilkan menjadi semakin lebih baik.
5. Bapak Kholilul Kholik, S.E., S.H., M.H selaku pembimbing II yang memberikan banyak masukan dan arahan terhadap penelitian skripsi ini sehingga peneliti dapat lebih mudah menulis skripsi ini.
6. Seluruh dosen dan staff pegawai Prodi Manajemen Fakultas Sosial Sains Universitas Panca Budi Medan atas segala ilmu yang telah diberikan kepada peneliti.
7. Pimpinan TNI AD AJENDAM I/BB yang telah mengizinkan penulis untuk melakukan penelitian dan seluruh Prajurit TNI AD AJENDAM I/BB yang telah membantu penulis melakukan pengumpulan data.
8. Ayahanda Bernandus Maslebu serta ibunda Helma Quintiana Tahitu tercinta yang telah memberikan doa dan dukungan dengan penuh ketulusan kepada

peneliti sehingga peneliti dapat menyelesaikan perkuliahan dan penyusunan skripsi ini dengan baik.

9. Rekan-rekan mahasiswa Program Studi Manajemen Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi Medan yang telah memberikan dorongan yang luar biasa selama proses pembuatan skripsi ini.

Peneliti menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna, seperti kata pepatah “tiada gading yang tak retak”. Orang hebat bukan yang berhasil menyusun skripsi dengan sempurna, tetapi orang hebat adalah orang-orang yang dengan lapang dada menerima berbagai kritikan, masukan, dan saran untuk selalu menjadi lebih baik hari-demi hari. Oleh karena itu, berbagai masukan, kritikan, dan saran sangat peneliti harapkan untuk perbaikan dari penelitian dan penelitian skripsi ini. Semoga kiranya peneliti dapat menghasilkan berbagai penelitian yang lebih baik dari ini suatu hari nanti.

Medan, Februari 2024  
Peneliti

**Adela Aprila Maslebu**  
**NPM. 1915310030**



## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	<b>i</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....	<b>iii</b>
<b>SURAT PERNYATAAN TIDAK PLAGIAT</b> .....	<b>iv</b>
<b>SURAT PERNYATAAN MENGIKUTI UJIAN SARJANA</b> .....	<b>v</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>vi</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>vii</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>viii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>x</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xv</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Identifikasi Masalah.....	18
C. Batasan Masalah .....	19
D. Rumusan Masalah.....	19
E. Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	20
1. Tujuan Penelitian .....	20
2. Manfaat Penelitian .....	20
F. Keaslian Penelitian .....	21
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Landasan Teori .....	23
1. Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	23
a. Pengertian Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	23
b. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Pengembangan Sumber Daya Manusia .....	25
c. Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia .....	27
d. Strategi dan Rencana Pengembangan Sumber Daya Manusia .....	28
e. Jenis-Jenis Program Pengembangan Sumber Daya Manusia .....	29
f. Indikator Pengembangan Sumber Daya Manusia .....	31
2. Pelatihan Kerja .....	32
a. Pengertian Pelatihan Kerja .....	32
b. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Pelatihan Kerja.....	34
c. Tujuan Pelatihan Kerja .....	37
d. Manfaat Pelatihan Kerja .....	37
e. Metode Pelatihan Kerja .....	38
a. Indikator Pelatihan Kerja.....	41
3. Kompetensi .....	42
a. Pengertian Kompetensi .....	42
b. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kompetensi .....	43

c. Karakteristik Kompetensi .....	45
d. Manfaat Penggunaan Kompetensi .....	46
e. Indikator Kompetensi.....	48
4. Efektivitas Kerja.....	49
a. Pengertian Efektivitas Kerja.....	49
b. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Efektivitas Kerja .....	50
c. Prinsip Bekerja Efektif .....	51
d. Kriteria Efektivitas .....	52
e. Mengukur Efektivitas .....	53
f. Indikator Efektivitas Kerja .....	54
B. Penelitian Terdahulu .....	56
C. Kerangka Konseptual.....	60
1. Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Pengembangan SDM.....	60
2. Pengaruh Kompetensi terhadap Pengembangan SDM .....	62
3. Pengaruh Efektivitas Kerja terhadap Pengembangan SDM...	63
4. Pengaruh Pelatihan Kerja, Kompetensi, dan Efektivitas Kerja terhadap Pengembangan SDM.....	64
D. Hipotesis .....	66

### **BAB III METODE PENELITIAN**

A. Pendekatan Penelitian .....	68
B. Lokasi dan Waktu Penelitian .....	68
1. Lokasi Penelitian .....	68
2. Waktu Penelitian .....	68
C. Populasi dan Sampel .....	69
1. Populasi .....	69
2. Sampel.....	70
D. Jenis dan Sumber Data.....	70
1. Jenis Data .....	70
2. Sumber Data.....	71
E. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel .....	71
1. Variabel Penelitian .....	71
2. Definisi Operasional Variabel.....	71
F. Teknik Pengumpulan Data.....	73
G. Pengujian Kualitas Data.....	74
a. Uji Validitas .....	74
b. Uji Reliabilitas .....	74
H. Teknik Analisis Data .....	75
1. Uji Asumsi Klasik .....	75
a. Uji Normalitas Data.....	75
b. Uji Multikolinearitas .....	76
c. Uji Heteroskedastisitas .....	77
2. Analisis Regresi Linear Berganda.....	77
3. Uji Hipotesis.....	78
a. Uji Parsial (Uji t) .....	78
b. Uji Simultan (Uji F) .....	79
4. Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) .....	80

## **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

A. Hasil Penelitian .....	82
1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian .....	82
a. Visi dan Misi TNI AD AJENDAM I/BB .....	83
b. Struktur Organisasi TNI AD AJENDAM I/BB .....	83
2. Karakteristik Responden .....	87
a. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	87
b. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	88
c. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan .....	88
d. Karakteristik Responden Berdasarkan Pangkat .....	89
e. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	89
3. Analisis Deskriptif (Distribusi Penilaian Responden) .....	90
a. Pelatihan Kerja ( $X_1$ ) .....	90
b. Kompetensi ( $X_2$ ).....	96
c. Efektivitas Kerja ( $X_3$ ).....	100
d. Pengembangan SDM (Y) .....	104
4. Uji Kualitas Data.....	108
a. Uji Validitas .....	109
b. Uji Reliabilitas.....	112
5. Uji Asumsi Klasik .....	114
a. Uji Normalitas Data.....	114
b. Uji Multikolinearitas .....	117
c. Uji Heteroskedastisitas .....	119
6. Uji Regresi Linear Berganda.....	121
7. Uji Hipotesis.....	123
a. Uji t (Uji Parsial) .....	124
b. Uji F (Uji Simultan) .....	126
8. Uji Determinasi ( $R^2$ ) .....	127
B. Pembahasan Hasil Penelitian .....	129
1. Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Pengembangan SDM.....	129
2. Pengaruh Kompetensi terhadap Pengembangan SDM .....	132
3. Pengaruh Efektivitas Kerja terhadap Pengembangan SDM...	135
4. Pengaruh Pelatihan Kerja, Kompetensi, dan Efektivitas Kerja terhadap Pengembangan SDM.....	138

## **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

A. Kesimpulan .....	142
B. Saran .....	142

## **DAFTAR PUSTAKA**

## **LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

<b>No.</b>	<b>Judul</b>	<b>Halaman</b>
Tabel 1.1.	Rekapitulasi Capaian Pelatihan Dan Pengembangan SDM Per Periode Prajurit TNI AD AJENDAM I/BB Tahun 2020-2022.....	5
Tabel 1.2.	Pra Survei Variabel Pengembangan SDM (Y).....	6
Tabel 1.3.	Pra Survei Variabel Pelatihan Kerja (X <sub>1</sub> ).....	9
Tabel 1.4.	Kompetensi Dasar yang harus Dimiliki oleh Prajurit TNI AD AJENDAM I/BB .....	12
Tabel 1.5.	Pra Survei Variabel Kompetensi (X <sub>2</sub> ) .....	13
Tabel 1.6.	Pra Survei Variabel Efektivitas Kerja (X <sub>3</sub> ) .....	16
Tabel 2.1.	Penelitian Terdahulu .....	56
Tabel 3.1.	Rincian Waktu Penelitian.....	69
Tabel 3.2.	Klasifikasi Prajurit TNI AD AJENDAM I/BB .....	69
Tabel 3.3.	Daftar Penyebaran Sampel Penelitian .....	70
Tabel 3.4.	Definisi Operasional Variabel.....	71
Tabel 3.5.	Skala Pengukuran Likert .....	74
Tabel 3.6.	Interpretasi Koefisien Korelasi.....	81
Tabel 4.1.	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	87
Tabel 4.2.	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	88
Tabel 4.3.	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan .....	88
Tabel 4.4.	Karakteristik Responden Berdasarkan Pangkat .....	89
Tabel 4.5.	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	89
Tabel 4.6.	Kategori Penilaian Rata-Rata Jawaban Responden .....	90
Tabel 4.7.	Penilaian Responden Terhadap Indikator Tujuan (X <sub>1-1</sub> ).....	91
Tabel 4.8.	Penilaian Responden Terhadap Indikator Pelatih (X <sub>1-2</sub> ) .....	92
Tabel 4.9.	Penilaian Responden Terhadap Indikator Materi (X <sub>1-3</sub> ) .....	93
Tabel 4.10.	Penilaian Responden Terhadap Indikator Metode (X <sub>1-4</sub> ) .....	94
Tabel 4.11.	Penilaian Responden Terhadap Indikator Peserta Pelatihan (X <sub>1-5</sub> ). .....	95
Tabel 4.12.	Penilaian Responden Terhadap Indikator Pengetahuan (X <sub>2-1</sub> ).....	96
Tabel 4.13.	Penilaian Responden Terhadap Indikator Keterampilan (X <sub>2-2</sub> ).....	97
Tabel 4.14.	Penilaian Responden Terhadap Indikator Sikap ( <i>Attitude</i> ) (X <sub>2-3</sub> ). .....	98
Tabel 4.15.	Penilaian Responden Terhadap Indikator Pengalaman (X <sub>2-4</sub> ).....	99
Tabel 4.16.	Penilaian Responden Terhadap Indikator Pencapaian Tujuan (X <sub>3-1</sub> ).....	100
Tabel 4.17.	Penilaian Responden Terhadap Indikator Kualitas Kerja (X <sub>3-2</sub> )... ..	101
Tabel 4.18.	Penilaian Responden Terhadap Indikator Kuantitas Kerja (X <sub>3-3</sub> ). .....	102
Tabel 4.19.	Penilaian Responden Terhadap Indikator Tepat Waktu (X <sub>3-4</sub> ).....	103
Tabel 4.20.	Penilaian Responden Terhadap Indikator Kepuasan Kerja (X <sub>3-5</sub> ). .....	104
Tabel 4.21.	Penilaian Responden Terhadap Kepuasan terhadap Program Pelatihan (Y <sub>1-1</sub> ).....	105
Tabel 4.22.	Penilaian Responden Terhadap Indikator Persepsi tentang Manajemen Kinerja (Y <sub>1-2</sub> ).....	106
Tabel 4.23.	Penilaian Responden Terhadap Indikator Penghargaan dan Pengakuan (Y <sub>1-3</sub> ) .....	107

Tabel 4.24. Penilaian Responden Terhadap Indikator Pengembangan Karier (Y <sub>1-4</sub> ).....	108
Tabel 4.25. Hasil Kevalidan Setiap Butir Pertanyaan Variabel Pelatihan Kerja (X <sub>1</sub> ).....	109
Tabel 4.26. Hasil Kevalidan Setiap Butir Pertanyaan Variabel Kompetensi (X <sub>2</sub> ).....	110
Tabel 4.27. Hasil Kevalidan Setiap Butir Pertanyaan Variabel Efektivitas Kerja (X <sub>3</sub> ).....	111
Tabel 4.28. Hasil Kevalidan Setiap Butir Pertanyaan Variabel Pengembangan SDM (Y).....	111
Tabel 4.29. Hasil Uji Reliabilitas untuk Variabel Pelatihan Kerja (X <sub>1</sub> ).....	112
Tabel 4.30. Hasil Uji Reliabilitas untuk Variabel Kompetensi (X <sub>2</sub> ).....	113
Tabel 4.31. Hasil Uji Reliabilitas untuk Variabel Efektivitas Kerja (X <sub>3</sub> ).....	113
Tabel 4.32. Hasil Uji Reliabilitas untuk Variabel Pengembangan SDM (Y)...	114
Tabel 4.33. Normalitas Data dengan Uji Kolmogorov-Smirnov .....	117
Tabel 4.34. Hasil Uji Multikolinearitas.....	118
Tabel 4.35. Hasil Uji Heteroskedastisitas dengan Uji Glejser .....	120
Tabel 4.36. Hasil Uji Regresi Linear Berganda .....	122
Tabel 4.37. Hasil Uji-t (Parsial) .....	124
Tabel 4.38. Hasil Uji F (Simultan).....	126
Tabel 4.39. Hasil Uji Determinasi.....	128
Tabel 4.40. Tipe Hubungan pada Uji Determinasi.....	129

## DAFTAR GAMBAR

<b>No.</b>	<b>Judul</b>	<b>Halaman</b>
Gambar 2.1.	Kerangka Konseptual Penelitian.....	66
Gambar 4.1.	Struktur Organisasi TNI AD AJENDAM I/BB .....	84
Gambar 4.2.	Kurva Histogram Normalitas .....	115
Gambar 4.3.	Grafik Normal P-P <i>Plot of Regression Standarized Residual</i> ....	116
Gambar 4.4.	Hasil Uji Heteroskedastisitas dengan Grafik <i>Scatterplot</i> .....	119

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi sangat penting bagi kesuksesan instansi atau perusahaan. SDM yang terampil dan berkembang memberikan keunggulan kompetitif. Program pengembangan SDM meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan efisiensi karyawan, memperkuat inovasi dan adaptasi terhadap perubahan. Karyawan yang berkembang cenderung lebih termotivasi, meningkatkan produktivitas, dan berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. Pengembangan SDM juga menciptakan lingkungan kerja yang positif, meningkatkan retensi karyawan, dan mengurangi biaya perekrutan. Selain itu, SDM yang terampil dapat merespons tantangan pasar dengan lebih baik, memajukan strategi bisnis, dan meningkatkan pelayanan pelanggan. Investasi dalam pengembangan SDM menciptakan fondasi untuk pertumbuhan jangka panjang, menciptakan pemimpin masa depan, dan memastikan keberlanjutan kesuksesan organisasi. Dengan demikian, pengembangan SDM bukan hanya investasi dalam sumber daya manusia, tetapi juga investasi strategis untuk mencapai tujuan bisnis dan memperkuat daya saing.

Sudarmanto (2020) mengemukakan bahwa pengembangan sumber daya manusia adalah proses sistematis yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi, keterampilan, pengetahuan, dan potensi karyawan di sebuah organisasi. Sudarmanto (2020) menjelaskan bahwa pengembangan sumber daya manusia dipengaruhi oleh berbagai faktor, yaitu: pendidikan dan pelatihan, kompetensi, lingkungan kerja, teknologi, kebijakan SDM, kepemimpinan, dukungan

manajemen tertinggi, komitmen organisasi, pengakuan dan penghargaan, keragaman dan inklusi, efektivitas kerja, keseimbangan kerja-hidup, dan evaluasi kinerja.

Mangkuprawira (2019) mengemukakan bahwa pelatihan kerja adalah sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar. Pelatihan kerja memiliki dampak signifikan pada pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM). Melalui pelatihan, karyawan memperoleh keterampilan baru, pengetahuan yang diperlukan, dan pemahaman mendalam tentang tugas mereka. Ini meningkatkan produktivitas, inovasi, dan adaptasi terhadap perubahan. Selain itu, pelatihan menciptakan lingkungan pembelajaran yang positif, mendorong motivasi karyawan, dan meningkatkan retensi. Secara keseluruhan, pelatihan kerja tidak hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga berkontribusi pada pertumbuhan dan keberhasilan jangka panjang perusahaan atau organisasi. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Cahya et al (2021), Maulyan (2019), dan Siregar (2018) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari pelatihan kerja karyawan terhadap pengembangan SDM. Sehingga karyawan yang memiliki pelatihan kerja yang baik akan memiliki pengembangan yang lebih baik.

Wibowo (2017) mengemukakan bahwa kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh pengalaman dan sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Kompetensi berperan kunci dalam pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM). Karyawan yang memiliki



kompetensi yang relevan dengan tugas dan tanggung jawabnya cenderung lebih produktif dan efisien. Kompetensi juga mendukung adaptasi terhadap perubahan lingkungan kerja dan mendorong inovasi. Melalui pengembangan kompetensi, SDM dapat meningkatkan kualitas pekerjaan, memajukan karier, dan berkontribusi pada kesuksesan organisasi. Oleh karena itu, fokus pada pengembangan kompetensi merupakan strategi yang efektif untuk memperkuat daya saing dan kesiapan organisasi menghadapi tantangan yang berkembang. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Patonengan & Setiawan (2021), Labola (2019), dan Mahdane et al (2018) menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan SDM. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa semakin meningkat kompetensi karyawan maka pengembangan SDM yang terjadi juga semakin meningkat.

Hasibuan (2017) mengemukakan bahwa efektivitas kerja adalah suatu keadaan yang menunjukkan tingkat keberhasilan kegiatan manajemen dalam mencapai tujuan meliputi kuantitas kerja, kualitas kerja, dan ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan. Efektivitas kerja berperan penting dalam pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM). Karyawan yang bekerja secara efektif cenderung mencapai hasil yang optimal, memperlihatkan kompetensi, dan menghadirkan nilai tambah bagi organisasi. Efektivitas kerja menciptakan lingkungan yang kondusif untuk pembelajaran dan perkembangan personal. Kinerja yang efektif merangsang motivasi dan keterlibatan karyawan, membuka peluang pengembangan karier, dan memperkuat fondasi SDM. Oleh karena itu, efektivitas kerja bukan hanya tujuan akhir, tetapi juga kunci untuk memastikan pengembangan SDM yang berkelanjutan dan berhasil. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Daniswari & Aristana (2023),

Hasan (2019), dan Andriani et al (2019) memberikan hasil bahwa efektivitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan SDM. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik efektivitas kerja karyawan akan memberikan peningkatan terhadap pengembangan SDM mereka.

Tentara Nasional Indonesia (TNI) sebagai alat negara di bidang pertahanan memiliki tugas yang harus dilaksanakan. Sesuai yang telah diatur dalam Undang-Undang Nomor 34 Tahun 2004 tentang TNI pasal 7 ayat (1), tugas pokok TNI adalah menegakkan kedaulatan negara, mempertahankan keutuhan wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia berdasarkan Pancasila dan UUD 1945 Republik Indonesia, dan melindungi segenap bangsa dan seluruh tumpah darah Indonesia dari ancaman dan gangguan terhadap keutuhan bangsa dan negara. Namun, pada penelitian ini akan memiliki fokus pada pelatihan pekerjaan pendukung, kompetensi tambahan, dan efektivitas kerja diluar dari tugas pokok TNI AD yang harus menjaga NKRI, dengan tujuan tercapainya pengembangan SDM prajurit. AJENDAM I/BB memiliki tujuan untuk menjadikan setiap prajuritnya menjadi prajurit yang ATE TEMPUR atau dengan kata lain prajurit yang berkualitas dan profesional di bidangnya, baik dalam tugas pokoknya yang wajib menjaga Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI) sesuai ketentuan Undang – Undang maupun dalam pekerjaan pendukung bidang administrasi umum, administrasi personalia, kesejahteraan moril bidang musik dan dalam rekrutmen prajurit baru serta dalam kompetensi tambahan bidang penguasaan teknologi, komunikasi, kerjasama, leadership, orientasi pada hasil dan tujuan serta kemampuan atau keahlian dalam musik di AJEDAM I/BB.

Pengembangan SDM merupakan usaha peningkatan pengetahuan dan kemampuan yang didukung oleh fleksibilitas organisasi atau perusahaan dalam

mencapai tujuannya. TNI AD perlu melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan pengembangan SDM prajurit, sehingga mereka dapat menjadi prajurit yang memiliki dorongan atau motivasi yang baik agar dapat mengembangkan dirinya sehingga terampil dalam bidang pekerjaannya. Selain itu, melakukan pengembangan SDM bagi karyawan juga bermanfaat untuk meningkatkan mutu, keterampilan, kemampuan, dan keahlian karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Hal ini juga akan berdampak pada peningkatan hasil kerja karyawan.

Beberapa fenomena permasalahan yang terjadi yaitu diantaranya beberapa prajurit berpendapat bahwa program pengembangan keterampilan bidang administrasi umum, administrasi personalia, kesejahteraan moril bidang musik, dan penyaluran dan penyedia rekrutmen prajurit baru dilaksanakan belum maksimal sehingga belum semua prajurit mengalami pengembangan diri yang baik dalam hal tersebut, selanjutnya prajurit berpendapat bahwa minimnya pengembangan SDM akan menyulitkan para prajurit untuk mengembangkan keterampilan dan kemampuannya dalam bekerja. Dengan adanya permasalahan tersebut perlunya pengembangan SDM yang dilakukan secara sistematis untuk mendorong kemampuan prajurit dalam bekerja di AJENDAM I/BB.

**Tabel 1.1. Rekapitulasi Capaian Pelatihan Dan Pengembangan SDM Per Periode Prajurit TNI AD AJENDAM I/BB Tahun 2020-2022**

No	Jenis Kegiatan	Unsur Penilaian	Periode Pelatihan Dan Pengembangan	Target	Hasil	Persentase Ketercapaian
1	Adm Umum	Kelengkapan Dokumen Umum	2020	3 Pengurusan	2 Pengurusan	66,6%
			2021	3 Pengurusan	1 Pengurusan	33,3%
			2022	3 Pengurusan	2 Pengurusan	33,3%
2	Adm Personalia	Kelengkapan Dokumen Personalia	2020	2 Pengurusan	1 Pengurusan	50,0%
			2021	2 Pengurusan	2 Pengurusan	100,0%
			2022	2 Pengurusan	1 Pengurusan	50,0%
3	Rekrutmen	Kelengkapan Dokumen Rekrutmen	2020	2 Gelombang	2 Gelombang	100,0%
			2021	2 Gelombang	2 Gelombang	100,0%
			2022	2 Gelombang	1 Gelombang	50,0%
4	Musik Nasional	Kompetensi Lagu Dan Musik Nasional	2020	12 Pelatihan	8 Pelatihan	66,6%
			2021	12 Pelatihan	10 Pelatihan	83,3%
			2022	12 Pelatihan	10 Pelatihan	83,3%

No	Jenis Kegiatan	Unsur Penilaian	Periode Pelatihan Dan Pengembangan	Target	Hasil	Persentase Ketercapaian
5	Musik Hiburan	Kompetensi Lagu Dan Musik Hiburan	2020	12 Pelatihan	6 Pelatihan	50,0%
			2021	12 Pelatihan	8 Pelatihan	66,6%
			2022	12 Pelatihan	9 Pelatihan	75,5%

Sumber: TNI AD AJENDAM I/BB (2023)

Berdasarkan Tabel 1.1 di atas AJENDAM I/BB memiliki beberapa agenda setiap periodenya baik per semester maupun bulanan agar meningkatkan dan memaksimalkan pengembangan SDM dalam bekerja, namun dalam beberapa periode terdapat beberapa agenda yang belum terpenuhi dengan maksimal, hal ini akan menjadi bagian penting bagi setiap prajurit agar dapat terlaksananya setiap agenda dengan efektif dan efisien serta dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditetapkan sebelumnya agar dapat memberikan manfaat bagi instansi AJENDAM I/BB seperti dalam hal melaksanakan program pelatihan dan pengembangan yang berguna untuk menambah wawasan dan kemampuan secara luas terkait tugas bidang pekerjaan yang harus dilaksanakan.

Berdasarkan observasi dan pra survei yang dilakukan terhadap 20 Prajurit TNI AD AJENDAM I/BB diketahui bahwa adanya masalah pada Pengembangan SDM yang dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 1.2. Pra Survei Variabel Pengembangan SDM (Y)**

No	Pernyataan	Setuju		Tidak Setuju		Total	
		Jumlah	%	Jumlah	%	Total	%
1	Instansi memberikan peluang dan dukungan yang memadai untuk pengembangan keterampilan dan pengetahuan prajurit	6	30%	14	70%	20	100%
2	Prajurit merasa terdorong oleh instansi untuk belajar dan mengembangkan diri secara profesional	8	40%	12	60%	20	100%
3	Prajurit merasa pengembangan keterampilan dan pengetahuan yang diperoleh berkontribusi pada peningkatan kinerja prajurit	10	50%	10	50%	20	100%
4	Instansi memiliki rencana pengembangan SDM yang jelas dan sistematis	6	30%	14	70%	20	100%
5	Prajurit merasa kemampuan dan keterampilannya semakin berkembang dari hari ke hari	9	45%	11	55%	20	100%

Sumber: Oleh Peneliti (2023)

Berdasarkan Tabel 1.2 diketahui bahwa dari 20 orang responden hanya 6 orang prajurit yang setuju bahwa instansi memberikan peluang dan dukungan yang memadai untuk pengembangan keterampilan dan pengetahuan prajurit. Hanya 8 orang prajurit yang setuju bahwa mereka merasa terdorong oleh instansi untuk belajar dan mengembangkan diri secara profesional. Hanya 10 orang prajurit yang setuju bahwa mereka merasa pengembangan keterampilan dan pengetahuan yang prajurit peroleh berkontribusi pada peningkatan kinerja prajurit. Selanjutnya, hanya 6 orang prajurit yang setuju bahwa instansi memiliki rencana pengembangan SDM yang jelas dan sistematis. Terakhir, hanya 9 orang prajurit yang setuju bahwa mereka merasa kemampuan dan keterampilannya semakin berkembang dari hari ke hari. Oleh karena itu, berdasarkan hasil pra-survei yang dilakukan diketahui bahwa benar adanya masalah pada pengembangan SDM prajurit TNI AD AJENDAM I/BB. Masalah utama pada pengembangan sumber daya manusia yaitu prajurit belum diberikan peluang dan dukungan yang memadai untuk pengembangan keterampilan dan pengetahuan prajurit.

Pelatihan kerja merupakan upaya meningkatkan kinerja karyawan dalam pekerjaannya sekarang atau dalam pekerjaannya dimasa akan datang. Dalam menghadapi perkembangan situasi dan kondisi saat ini yang sering berubah, Prajurit TNI AD AJENDAM I/BB dengan tugas pokoknya sesuai ketetapan yang berlaku akan dituntut untuk berperan lebih aktif dalam menjaga kedaulatan Negara Kesatuan Republik Indonesia, namun dalam pekerjaan pendukung, kompetensi tambahan, dan efektivitas kerja yang mempengaruhi pengembangan SDM prajurit juga perlu diperhatikan. Oleh karena itu AJENDAM I/BB membutuhkan prajurit yang memiliki kualitas sesuai dengan bidang tugasnya masing-masing. Untuk

menciptakan sosok-sosok prajurit yang profesional di bidangnya, diperlukan pelatihan kerja. Penyelenggaraan pelatihan kerja pendukung seperti pelatihan bidang administrasi personalia dan umum, kesejahteraan moril bidang musik, serta penyaluran dan penyedia rekrutmen prajurit baru di AJENDAM I/BB yang pada kenyataannya belum sesuai dengan kebutuhan dan ketentuan yang telah ditetapkan oleh instansi, karena masih terdapat sejumlah prajurit yang belum mampu melakukan kegiatan administrasi dengan baik, belum dapat memahami dan menyajikan musik dengan benar serta belum adanya pelatihan khusus yang spesifik dilakukan terkait pekerjaan pendukung para Prajurit TNI AD AJENDAM I/BB tersebut. Adapun bentuk pelatihan kerja secara umum meliputi penyediaan prajurit, pengembangan pendidikan, penggunaan prajurit, pemeliharaan prajurit, distribusi prajurit, dan pemisahan prajurit yang dilaksanakan secara tertib, teratur, dan berkesinambungan.

Dari keenam bentuk pembinaan prajurit tersebut, pemanfaatan Prajurit TNI AD sebagai bagian dari pembinaan prajurit diarahkan pada optimalisasi penugasan prajurit untuk kepentingan instansi militer. Pelaksanaan penggunaan Prajurit TNI AD sebagai bagian dari pelatihan kerja prajurit harus dilaksanakan secara efisien untuk memenuhi kebutuhan instansi militer. Untuk memperoleh pola penggunaan Prajurit TNI AD yang dapat mendukung tercapainya tugas pokok TNI AD secara efektif dan efisien adalah dengan melakukan pelatihan kerja. Selain itu, pelatihan kerja bagi Prajurit TNI AD AJENDAM I/BB juga bermanfaat untuk meningkatkan mutu, keterampilan, kemampuan, dan keahlian prajurit dalam melaksanakan pekerjaannya. Hal ini juga akan berdampak pada peningkatan hasil kerja melalui pelaksanaan program-program pelatihan kerja yang diadakan di suatu organisasi

atau instansi yang akan menyebabkan setiap prajurit memiliki kualitas yang baik dan memiliki keahlian untuk melaksanakan tugas dan kewajibannya.

Beberapa fenomena permasalahan yang terjadi yaitu diantaranya beberapa prajurit berpendapat pelatihan kerja pendukung (administrasi, musik, dan rekrutmen prajurit baru) yang ada belum rutin dilakukan, kemudian beberapa prajurit menyatakan bahwa materi pelatihan kerja yang diberikan kurang tersistem atau terorganisir dengan baik sehingga sulit dimengerti dan sulit untuk melakukan penerapan dari hasil pelatihan kerja yang telah dilaksanakan. Dengan adanya permasalahan tersebut perlunya pelatihan kerja yang dilakukan secara optimal untuk mendorong kemampuan prajurit dalam bekerja di AJENDAM I/BB.

Berdasarkan observasi dan pra survei yang dilakukan terhadap 20 Prajurit TNI AD AJENDAM I/BB diketahui bahwa adanya masalah pada pelatihan kerja yang dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 1.3. Pra Survei Variabel Pelatihan Kerja (X<sub>1</sub>)**

No	Pernyataan	Setuju		Tidak Setuju		Total	
		Jumlah	%	Jumlah	%	Total	%
1	Prajurit diberikan pelatihan yang memiliki tujuan yang sejalan dengan kebutuhan prajurit	8	40%	12	60%	20	100%
2	Prajurit dilatih oleh instruktur yang penuh antusias dan semangat yang tinggi dalam memberikan pelatihan	7	35%	13	65%	20	100%
3	Prajurit mendapatkan materi pelatihan yang sejalan dengan apa yang sebenarnya prajurit butuhkan untuk bekerja	8	40%	12	60%	20	100%
4	Prajurit mendapatkan pelatihan yang memiliki metode pelatihan yang tepat dan mudah dipahami	6	30%	14	70%	20	100%
5	Prajurit sangat berantusias mengikuti pelatihan yang diberikan oleh instansi karena mudah dipahami dan tidak membosankan	7	35%	13	65%	20	100%

*Sumber: Oleh Peneliti (2023)*

Berdasarkan Tabel 1.3 diketahui bahwa dari 20 orang responden hanya 8 orang prajurit yang setuju bahwa mereka diberikan pelatihan yang memiliki tujuan yang sejalan dengan kebutuhan. Hanya 7 orang prajurit yang setuju bahwa mereka dilatih

oleh instruktur yang penuh antusias dan semangat yang tinggi dalam memberikan pelatihan. Hanya 8 orang prajurit yang setuju bahwa mereka mendapatkan materi pelatihan yang sejalan dengan apa yang sebenarnya prajurit butuhkan untuk bekerja. Hanya 6 orang prajurit yang setuju bahwa mereka mendapatkan pelatihan yang memiliki metode pelatihan yang tepat dan mudah dipahami. Terakhir, hanya 7 orang prajurit yang setuju bahwa mereka sangat berantusias mengikuti pelatihan yang diberikan oleh instansi karena mudah dipahami dan tidak membosankan. Oleh karena itu, berdasarkan hasil pra-survei yang dilakukan diketahui bahwa benar adanya masalah pada pelatihan prajurit TNI AD AJENDAM I/BB. Masalah utama pada pelatihan kerja yaitu prajurit tidak mendapatkan pelatihan memadai dengan instruktur dan materi pelatihan yang tepat sehingga hasil pelatihan menjadi tidak maksimal.

Kompetensi adalah karakteristik dasar perilaku seseorang yang berkaitan dengan kriteria acuan efektif dan hasil kerja yang unggul dalam pekerjaan. Kompetensi menjelaskan fungsi karyawan di berbagai tingkatan dan merinci standar untuk setiap tingkatan, mengidentifikasi sifat, karakteristik, pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan oleh karyawan yang memungkinkan mereka untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif sehingga mencapai standar kualitas profesional di tempat kerja, dan mencakup semua aspek catatan keterampilan dan pengetahuan khusus, watak, konsep diri, keterampilan, penerapan dan pengembangan. Permintaan Prajurit TNI AD dengan standar kompetensi tertentu semakin meningkat, kompetensi ini telah mengarah pada pengakuan akan pentingnya Prajurit TNI AD sebagai sumber keunggulan kompetitif bagi instansi militer AJENDAM I/BB. Oleh karena itu, Prajurit TNI AD



yang memiliki kompetensi tinggi dianggap mampu mendukung peningkatan pengembangan SDM prajurit dan memberikan kontribusi keuntungan yang akan menentukan masa depan instansi militer AJENDAM I/BB.

Pengembangan kompetensi di AJENDAM I/BB dapat dilakukan melalui pendidikan, pelatihan, penataran dan seminar serta kegiatan lain yang mengarah pada peningkatan kemampuan prajurit dalam menguasai teknologi digital, bekerja sama, kemampuan komunikasi, kemampuan musik, leadership, serta orientasi pada hasil dan tujuan agar mengarah pada kualitas sikap dan perilaku (*attitude*), kemampuan (*skills*), dan pengetahuan (*knowledge*). Kompetensi juga merupakan sikap bagi para prajurit secara sistematis untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan dan pengetahuan yang berhubungan dengan pekerjaan yang dimilikinya. Jika mereka memiliki kompetensi dan dilaksanakan dengan baik, banyak manfaat yang dapat diperoleh prajurit seperti peningkatan, kemampuan pengambilan keputusan, penerapan pengetahuan dan keterampilan yang baru diperoleh, kemauan untuk bekerjasama dengan orang lain, motivasi yang lebih besar untuk melakukan perkembangan, peningkatan kemampuan untuk membuat penyesuaian perilaku yang tepat, kemajuan karier, peningkatan pendapatan dan pengembangan diri.

Tugas pokok satuan AJEN TNI AD adalah menyelenggarakan administrasi personil, menyelenggarakan administrasi umum, dan pembinaan kesejahteraan moril, penyaluran dan penyediaan lapangan kerja. Oleh karena itu, setiap prajurit di satuan TNI AD AJENDAM I/BB wajib memiliki beberapa kemampuan dasar di bidang administrasi seperti yang ditunjukkan tabel berikut:

**Tabel 1.4. Kompetensi Dasar yang Harus Dimiliki oleh Prajurit TNI AD  
AJENDAM I/BB**

Tugas Pokok	Kompetensi yang Wajib Dimiliki
Administrasi personil	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pemahaman yang baik tentang peraturan dan prosedur administrasi militer terkait pengelolaan data dan informasi personil.</li> <li>2. Kemampuan untuk mengelola catatan, dokumen, dan informasi personil dengan akurat dan rapi.</li> <li>3. Keterampilan dalam menggunakan sistem dan teknologi informasi terkini yang digunakan dalam administrasi personil militer.</li> <li>4. Kemampuan untuk menganalisis kebutuhan personil dan menyusun laporan yang diperlukan terkait administrasi personil.</li> <li>5. Kemampuan dasar komputer, dan penggunaan aplikasi MS Office, MS Excel.</li> </ol>
Menyelenggarakan administrasi umum	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengetahuan yang mendalam tentang regulasi dan kebijakan terkait administrasi umum di lembaga militer.</li> <li>2. Keterampilan manajemen administrasi untuk mengatur dan melaksanakan tugas-tugas administratif sehari-hari.</li> <li>3. Kemampuan untuk mengorganisir dan mengawasi proses administrasi secara efisien dan efektif.</li> <li>4. Pemahaman yang baik tentang sistem perencanaan dan pengelolaan anggaran dalam konteks administrasi umum.</li> <li>5. Kemampuan dasar komputer, dan penggunaan aplikasi MS Office, MS Excel.</li> </ol>
Pembinaan kesejahteraan moril	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Keterampilan musik yang baik untuk memahami dan merespon kebutuhan kesejahteraan moril.</li> <li>2. Kemampuan untuk merancang dan melaksanakan program-program pembinaan kesejahteraan dan moril yang efektif untuk meningkatkan motivasi dan semangat anggota.</li> </ol>
Penyaluran dan penyediaan lapangan kerja	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pemahaman yang mendalam tentang pasar kerja dan keterampilan manajemen yang diperlukan untuk membantu anggota dalam penyaluran dan penyediaan lapangan kerja.</li> <li>2. Keterampilan dalam membangun jaringan dan kemitraan dengan lembaga-lembaga terkait untuk membantu dalam penyediaan lapangan kerja bagi anggota yang membutuhkan.</li> </ol>

Sumber: TNI AD AJENDAM I/BB (2023)

Hasil observasi dan wawancara yang dilakukan, cukup banyak prajurit TNI AD AJENDAM I/BB yang belum memiliki standar kompetensi mandatory berdasarkan

tugas pokok di atas, terutama perihal pengoperasian komputer. Hampir 50% prajurit TNI AD AJENDAM I/BB tidak terbiasa atau tidak familiar mengoperasikan Microsoft Word dan Microsoft Excel terutama untuk Prajurit berusia di atas 30 tahun.

Beberapa fenomena permasalahan lain yang terjadi yaitu diantaranya, beberapa prajurit kurang memiliki kompetensi yang baik, memiliki tingkatan yang belum maksimal mengenai kemampuan dan pengetahuan yang spesifik dalam bidang administrasi, musik, dan rekrutmen prajurit baru, selanjutnya prajurit berpendapat bahwa mereka belum terlalu bisa untuk melakukan pekerjaan yang diberikan dengan baik, selanjutnya sikap terampil dalam bekerja juga masih kurang. Maka, dapat disimpulkan bahwa Prajurit TNI AD AJENDAM I/BB belum maksimal dalam kompetensi tambahan dalam bidang pekerjaannya. Dengan adanya permasalahan tersebut perlunya meningkatkan kompetensi tambahan prajurit untuk mendorong kemampuan prajurit dalam bekerja di AJENDAM I/BB.

Berdasarkan observasi dan pra survei yang dilakukan terhadap 20 Prajurit TNI AD AJENDAM I/BB diketahui bahwa adanya masalah pada Kompetensi prajurit yang dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 1.5. Pra Survei Variabel Kompetensi (X<sub>2</sub>)**

No	Pernyataan	Setuju		Tidak Setuju		Total	
		Jumlah	%	Jumlah	%	Total	%
1	Prajurit memiliki pengetahuan yang sangat baik perihal penyelesaian tugas yang menjadi tanggungjawab prajurit	9	45%	11	55%	20	100%
2	Prajurit memiliki keterampilan yang sangat baik dalam menyelesaikan tugas dengan tepat waktu	7	35%	13	65%	20	100%
3	Prajurit mampu bersikap tenang dalam menghadapi berbagai permasalahan yang timbul saat bekerja	6	30%	14	70%	20	100%
4	Prajurit memiliki pengalaman yang sangat baik di bidang tugas yang menjadi tanggungjawab prajurit	6	30%	14	70%	20	100%

No	Pernyataan	Setuju		Tidak Setuju		Total	
		Jumlah	%	Jumlah	%	Total	%
5	Prajurit memiliki kemampuan yang memadai untuk menyelesaikan seluruh tugas sesuai deadline yang ditentukan	9	45%	11	55%	20	100%

Sumber: Oleh Peneliti (2023)

Berdasarkan Tabel 1.5 diketahui bahwa dari 20 orang responden hanya 9 orang prajurit yang setuju bahwa mereka memiliki pengetahuan yang sangat baik perihal penyelesaian tugas yang menjadi tanggungjawab mereka. Hanya 7 orang prajurit yang setuju bahwa mereka memiliki keterampilan yang sangat baik dalam menyelesaikan tugas dengan tepat waktu. Hanya 6 orang prajurit yang setuju bahwa mereka mampu bersikap tenang dalam menghadapi berbagai permasalahan yang timbul saat bekerja. Selanjutnya, hanya 6 orang prajurit yang setuju bahwa mereka memiliki pengalaman yang sangat baik di bidang tugas yang menjadi tanggung jawab prajurit. Terakhir, hanya 9 orang prajurit yang setuju bahwa mereka memiliki kemampuan yang memadai untuk menyelesaikan seluruh tugas sesuai *deadline* yang ditentukan. Oleh karena itu, berdasarkan hasil pra-survei yang dilakukan diketahui bahwa benar adanya masalah pada kompetensi prajurit TNI AD AJENDAM I/BB. Masalah utama pada kompetensi yaitu prajurit tidak memiliki pengalaman yang baik di tugas yang menjadi tanggungjawab prajurit saat ini.

Peningkatan efektifitas kerja dapat dilihat dari kemampuan organisasi atau perusahaan dalam mencapai hasil atau target dalam program kerja yang telah direncanakan sebelumnya. Hal ini membawa konsekuensi dan perlunya kesadaran dari setiap karyawan untuk menjalin kerjasama yang baik antar anggotanya. Efektifitas kerja yang tinggi merupakan salah satu kunci dalam mengembangkan organisasi atau perusahaan. Efektivitas kerja merupakan ukuran yang menggambarkan seberapa jauh target yang hendak dicapai oleh karyawan yang didasari target atau standar yang telah ditetapkan oleh organisasi atau perusahaan.

Efektivitas kerja mengarah pada upaya pencapaian tujuan, kualitas dan kuantitas kerja, ketepatan waktu dalam bekerja, serta sikap kepuasan dalam bekerja jika melakukan pekerjaan sesuai dengan ketentuan organisasi atau perusahaan. Semua ini berkaitan dengan pengembangan SDM karyawan dimasa yang akan datang dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya jika disertai dengan efektivitas kerja yang baik. Namun jika karyawan tidak memiliki efektifitas kerja maka organisasi atau perusahaan berhak mengambil keputusan dengan memberikan pengembangan atau pelatihan sumber daya manusia. Dari beberapa pengembangan yang dilakukan akan menghasilkan hasil kerja yang tinggi sebagai bukti nyata bahwa potensi yang dimiliki sumber daya manusia tersebut adalah sumber daya manusia yang berkualitas. Dengan kata lain efektivitas kerja ialah capaian target yang sudah direncanakan.

Prajurit TNI AD AJENDAM I/BB yang banyak mencapai target yang sudah direncanakan maka akan semakin efektif hasil kerjanya. Namun berdasarkan hasil observasi yang dilakukan masih banyak prajurit yang belum efektif dalam melakukan pekerjaannya, seperti keterlambatan dalam penyelesaian tugas dan tanggung jawab sehingga menjadi beban kerja dan menghambat tercapainya tujuan atau target pekerjaan yang telah ditetapkan. Hal tersebut menunjukkan prajurit di AJENDAM I/BB belum maksimal untuk bekerja secara efektif dalam upaya pencapaian tujuan instansi.

Beberapa fenomena permasalahan yang terjadi yaitu diantaranya beberapa prajurit berpendapat bahwa tingkat efektivitas kerja kurang, terlihat dalam penyelesaian pekerjaan yang tidak tepat waktu, belum dapat mencapai tujuan/sasaran kerja dan belum bisa memanfaatkan waktu yang ada untuk melakukan beberapa pekerjaan dalam waktu yang bersamaan. Dengan adanya

permasalahan tersebut perlunya meningkatkan efektivitas kerja prajurit untuk mendorong kemampuan prajurit dalam bekerja di AJENDAM I/BB. Untuk mencapai efektivitas kerja yang baik maka perlu juga diperhatikan sikap disiplin kerja, motivasi yang ada dan diberikan dengan baik yang bersumber dari dalam diri sendiri sebagai pihak internal maupun motivasi bersumber dari luar diri sebagai pihak eksternal yang mempengaruhi dalam menjalankan suatu tugas pekerjaan.

Berdasarkan observasi dan pra survei yang dilakukan terhadap 20 Prajurit TNI AD AJENDAM I/BB diketahui bahwa adanya masalah pada efektivitas kerja yang dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 1.6. Pra Survei Variabel Efektivitas Kerja (X<sub>3</sub>)**

No	Pernyataan	Setuju		Tidak Setuju		Total	
		Jumlah	%	Jumlah	%	Total	%
1	Prajurit selalu menyelesaikan pekerjaannya tanpa kesalahan atau kesilapan	8	40%	12	60%	20	100%
2	Prajurit selalu menyelesaikan pekerjaannya dengan hasil yang memuaskan atasan	7	35%	13	65%	20	100%
3	Prajurit mampu menyelesaikan setiap pekerjaan yang diberikan oleh instansi	8	40%	12	60%	20	100%
4	Prajurit mampu menyelesaikan setiap pekerjaan lebih cepat dari waktu yang ditentukan instansi	6	30%	14	70%	20	100%
5	Prajurit puas dengan hasil pekerjaannya selama ini	8	40%	12	60%	20	100%

*Sumber: Oleh Peneliti (2023)*

Berdasarkan Tabel 1.6 diketahui bahwa dari 20 orang responden hanya 8 orang prajurit yang setuju bahwa mereka selalu menyelesaikan pekerjaannya tanpa kesalahan atau kesilapan. Hanya 7 orang prajurit yang setuju bahwa mereka selalu menyelesaikan pekerjaannya dengan hasil yang memuaskan atasan. Hanya 8 orang prajurit yang setuju bahwa mereka mampu menyelesaikan setiap pekerjaan yang diberikan oleh instansi. Hanya 6 orang prajurit yang setuju bahwa mereka mampu menyelesaikan setiap pekerjaan lebih cepat dari waktu yang ditentukan instansi. Terakhir, hanya 8 orang prajurit yang setuju bahwa mereka puas dengan hasil pekerjaannya selama ini. Oleh karena itu, berdasarkan hasil pra-survei yang

dilakukan diketahui bahwa benar adanya masalah pada efektivitas kerja prajurit TNI AD AJENDAM I/BB. Masalah utama pada efektivitas kerja yaitu prajurit tidak mampu menyelesaikan setiap pekerjaan lebih cepat dari waktu yang ditentukan instansi.

AJENDAM I/BB mempunyai sejumlah prajurit TNI yang memiliki berbagai karakter. Penulis sudah melakukan wawancara terhadap beberapa staf personil di instansi militer AJENDAM I/BB. Bintara Pelatih AJENDAM I/BB mengatakan bahwa masih ada prajurit yang tidak mencerminkan bahwa dirinya memiliki pengembangan SDM yang baik dan perlu dilakukan pelatihan kerja agar terjadi peningkatan kompetensi dan efektifitas kerja yang baik. Diantaranya ada anggota yang tidak menyelesaikan tugas yang telah diperintahkan oleh atasan. Secara khusus, tugas mereka sebagai prajurit negara harus dituntut untuk terlatih, kompeten dan efektif dalam bekerja.

Fenomena yang terjadi di AJENDAM I/BB ialah masih banyak Prajurit TNI AD yang tidak bersungguh-sungguh atau kurang serius pada saat mengikuti latihan, belum terampil dan kurang kompeten dalam menjalankan tugasnya sebagai Prajurit TNI AD, dan dalam bekerja mereka tidak menunjukkan efektivitas kerja yang baik. Hal-hal tersebut menjadikan hambatan dan juga kendala dalam pengembangan SDM di AJENDAM I/BB.

Selain itu hasil dari wawancara terhadap Kepala Urusan Dalam AJENDAM I/BB diketahui bahwa terdapat beberapa prajurit yang kemampuan menangkap ingatan dan menyelesaikan suatu masalah juga masih memerlukan banyak pertimbangan. Namun tidak menutup kemungkinan jika seorang Prajurit TNI AD melakukan pelanggaran yang tidak bertanggung jawab dalam mentaati aturan yang

berlaku maka akan dikenakan sanksi yang tegas dan berlaku bagi siapapun baik atasan maupun bawahannya.

Dari berbagai permasalahan yang sudah disampaikan, menunjukkan bahwa masih terdapat masalah atau kejanggalan terhadap beberapa Prajurit TNI AD yang masih belum mampu melakukan pelatihan kerja dengan baik dan sesuai dengan kebutuhan serta ketentuan instansi, belum kompeten dan belum efektif dalam bekerja yang seharusnya mereka miliki, masih belum bisa mengembangkan dirinya sendiri secara lebih baik lagi agar Prajurit TNI AD AJENDAM I/BB menjadi prajurit yang terlatih, kompeten dan efektif dalam bekerja sehingga sumber daya manusia disana dapat berkembang dengan lebih baik lagi.

Berdasarkan uraian di atas maka peneliti merasa tertarik untuk meneliti bagaimana pengaruh dari pelatihan kerja, motivasi, dan efektivitas kerja dalam meningkatkan pengembangan SDM dalam bentuk skripsi yang berjudul: “**Analisis Pelatihan Kerja, Kompetensi, dan Efektivitas Kerja Terhadap Pengembangan SDM Prajurit TNI AD AJENDAM I/BB**”.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan uraian di atas, untuk mengidentifikasi masalah yang menjadi dasar penelitian penulis, di dalam menyusun skripsi ini yaitu:

1. Prajurit tidak mendapatkan pelatihan memadai dengan instruktur dan materi pelatihan yang tepat sehingga hasil pelatihan menjadi tidak maksimal.
2. Prajurit tidak memiliki pengalaman yang baik di bidang tugas yang menjadi tanggungjawab prajurit saat ini.
3. Prajurit tidak mampu menyelesaikan setiap pekerjaan lebih cepat dari waktu yang ditentukan instansi.



4. Prajurit belum diberikan peluang dan dukungan yang memadai untuk pengembangan keterampilan dan pengetahuan prajurit.

### **C. Batasan Masalah**

Mengingat luasnya identifikasi masalah, keterbatasan waktu, dan kemampuan penulis, maka masalah dalam penelitian ini dibatasi pada pengembangan SDM, pelatihan kerja pendukung (administrasi personalia dan umum, kesejahteraan moril bidang musik, serta penyaluran dan penyedia rekrutmen prajurit), kompetensi tambahan (penguasaan teknologi digital, komunikasi, dan keahlian serta kemampuan musik), dan efektivitas kerja pada Prajurit TNI AD AJENDAM I/BB.

### **D. Rumusan Masalah**

Rumusan masalah pada penelitian ini untuk menjawab beberapa pertanyaan berikut:

1. Apakah pelatihan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan SDM Prajurit TNI AD AJENDAM I/BB?
2. Apakah kompetensi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan SDM Prajurit TNI AD AJENDAM I/BB?
3. Apakah efektivitas kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan SDM Prajurit TNI AD AJENDAM I/BB?
4. Apakah pelatihan kerja, kompetensi, dan efektivitas kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan SDM Prajurit TNI AD AJENDAM I/BB?

## **E. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

### **1. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah:

- a. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah pelatihan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan SDM Prajurit TNI AD AJENDAM I/BB.
- b. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah kompetensi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan SDM Prajurit TNI AD AJENDAM I/BB.
- c. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah efektivitas kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan SDM Prajurit TNI AD AJENDAM I/BB.
- d. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah pelatihan kerja, kompetensi, dan efektivitas kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan SDM Prajurit TNI AD AJENDAM I/BB.

### **2. Manfaat Penelitian**

Adapun beberapa manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Manfaat Bagi Peneliti

Adanya penelitian ini dapat menerapkan ilmu yang diperoleh selama proses belajar pada jurusan Manajemen khususnya menambah kemampuan dalam memahami aspek sumber daya manusia.

b. Manfaat Bagi Instansi

Penelitian ini bermanfaat untuk mengetahui sejauh mana pelatihan kerja, kompetensi, dan efektivitas kerja berpengaruh terhadap pengembangan SDM, dan diharapkan hasilnya dapat menjadi pertimbangan instansi dalam menyusun strategi untuk meningkatkan pengembangan SDM dari prajurit yang dimiliki.

c. Manfaat dimasa yang akan datang

Penelitian ini dapat menjadi salah satu bahan kajian empiris terutama menyangkut pelatihan kerja, kompetensi, efektivitas kerja, dan pengembangan SDM.

#### **F. Keaslian Penelitian**

Penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian Jenerson Patonengan & Irfan Setiawan pada tahun 2021 yang berjudul: Pengembangan Sumber Daya Manusia Melalui Peningkatan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Kepulauan Siau Tagulandang Biaro Provinsi Sulawesi Utara, sedangkan penelitian yang dilakukan saat ini berjudul: “Analisis Pelatihan Kerja, Kompetensi, dan Efektivitas Kerja Terhadap Pengembangan SDM Prajurit TNI AD AJENDAM I/BB”. Penelitian ini memiliki perbedaan dengan penelitian sebelumnya yang terletak pada:

1. Variabel penelitian: penelitian yang dilakukan sebelumnya menggunakan sebuah variabel bebas, yaitu: Kompetensi (X) serta sebuah variabel terikat yaitu Pengembangan SDM (Y). Penelitian yang dilakukan saat ini menggunakan tiga buah variabel bebas yang terdiri dari Pelatihan Kerja ( $X_1$ ),

Kompetensi ( $X_2$ ), dan Efektivitas Kerja ( $X_3$ ), serta satu variabel terikat, yaitu Pengembangan SDM ( $Y$ ).

2. Observasi: penelitian terdahulu dilakukan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Kepulauan Siau Tagulandang Biaro Provinsi Sulawesi Utara. Penelitian ini dilakukan di TNI AD AJENDAM I/BB yang berlokasi di Kota Medan Provinsi Sumatera Utara.
3. Waktu penelitian: penelitian terdahulu dilakukan tahun 2021 sedangkan penelitian ini dilakukan dari Agustus 2023 sampai Februari 2024.
4. Populasi dan sampel penelitian: Penelitian terdahulu memiliki populasi sebanyak 52 pegawai dengan sampel juga 52 orang responden. Penelitian yang saat ini dilakukan memiliki populasi sebanyak 68 prajurit dengan besar sampel yang diambil juga sebesar 68 orang prajurit sebagai responden.

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mencari bagaimana pengaruh dari pelatihan kerja, kompetensi, dan efektivitas kerja terhadap pengembangan SDM Prajurit TNI AD AJENDAM I/BB. Populasi pada penelitian ini merupakan seluruh Prajurit TNI AD AJENDAM I/BB yang berjumlah 68 orang prajurit. Jumlah sampel yang diambil juga sebesar 68 orang prajurit sebagai responden. Teknik sampling yang digunakan adalah sampling jenuh. Penelitian ini dilakukan di tahun 2023. Penelitian ini menggunakan pendekatan asosiatif-kuantitatif dengan model regresi linear berganda. Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner. Data penelitian diolah dengan SPSS 24.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan kerja, kompetensi, dan efektivitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan SDM TNI AD AJENDAM I/BB baik secara parsial maupun secara simultan. Pelatihan kerja memiliki nilai regresi sebesar 0,402,  $t_{hitung}$  sebesar 6,172 dengan nilai signifikan sebesar 0,000. Kompetensi memiliki nilai regresi sebesar 0,312,  $t_{hitung}$  sebesar 3,813 dengan nilai signifikan sebesar 0,000. Efektivitas kerja memiliki nilai regresi sebesar 0,101,  $t_{hitung}$  sebesar 2,222 dengan nilai signifikan sebesar 0,030. Hasil uji F (simultan) memberikan nilai  $F_{hitung}$  sebesar 190,043 dengan nilai signifikan sebesar 0,000. Nilai  $t_{tabel}$  sebesar 1,998 dan  $F_{tabel}$  sebesar 2,748 sehingga  $t_{hitung} > t_{tabel}$ ,  $F_{hitung} > F_{tabel}$  dan nilai signifikan  $< 0,05$  yang artinya terima  $H_a$  dan tolak  $H_o$  atau adanya pengaruh signifikan. Dapat disimpulkan hipotesis  $H_1$ ,  $H_2$ ,  $H_3$ , dan  $H_4$  terbukti benar dan dapat diterima karena hasil penelitian sejalan dengan hipotesis yang diajukan. Pelatihan kerja menjadi variabel yang paling dominan mempengaruhi pengembangan SDM dengan  $t_{hitung}$  terbesar yaitu sebesar 6,172. Sekitar 89,4% pengembangan SDM dapat dijelaskan dan diperoleh dari pelatihan kerja, kompetensi, dan efektivitas kerja, sedangkan sisanya oleh faktor lain. Pengembangan SDM memiliki hubungan yang sangat kuat terhadap pelatihan kerja, kompetensi, dan efektivitas kerja.

**Kata Kunci: Pelatihan Kerja, Kompetensi, Efektivitas Kerja, Pengembangan SDM.**

## **ABSTRACT**

*This research aims to explore the influence of job training, competence, and work effectiveness on the development of Human Resources (HR) in the Army Soldiers of TNI AD AJENDAM I/BB. The population in this study consisted of all 68 soldiers in TNI AD AJENDAM I/BB. The sample size was also 68 soldiers, chosen using saturated sampling. The research was conducted in 2023, utilizing an associative-quantitative approach with a multiple linear regression model. Data collection was done through questionnaire distribution, and the data were processed using SPSS 24.0. The results indicated that job training, competence, and work effectiveness significantly and positively affect the development of HR in TNI AD AJENDAM I/BB, both partially and simultaneously. Job training had a regression value of 0.402, t-value of 6.172, and a significant value of 0.000. Competence had a regression value of 0.312, t-value of 3.813, with a significant value of 0.000. Work effectiveness had a regression value of 0.101, t-value of 2.222, and a significant value of 0.030. The simultaneous F-test result showed an F-value of 190.043, with a significant value of 0.000. With t-table value of 1.998 and F-table value of 2.748, the results indicated that  $t\text{-value} > t\text{-table}$ ,  $F\text{-value} > F\text{-table}$ , and the significant value  $< 0.05$ , implying the acceptance of  $H_a$  and the rejection of  $H_o$  or the presence of a significant influence. In conclusion, hypotheses  $H_1$ ,  $H_2$ ,  $H_3$ , and  $H_4$  were proven true and acceptable as the research results aligned with the proposed hypotheses. Job training emerged as the most dominant variable influencing HR development, with the largest t-value at 6.172. Approximately 89.4% of HR development can be explained and obtained from job training, competence, and work effectiveness, while the rest is attributed to other factors. HR development has a very strong relationship with job training, competence, and work effectiveness.*

**Keywords: Job Training, Competence, Work Effectiveness, HR Development.**

## **KATA PENGANTAR**

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa yang telah melimpahkan rahmat dan sukacita-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi yang berjudul: Analisis Pelatihan Kerja, Kompetensi, dan Efektivitas Kerja Terhadap Pengembangan SDM Prajurit TNI AD AJENDAM I/BB. Pada kesempatan ini peneliti mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Dr. H. Muhammad Isa Indrawan, S.E., M.M selaku Rektor Universitas Pembangunan Panca Budi Medan
2. Bapak Dr. E. Rusiadi, S.E., M.Si selaku Dekan Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi Medan.
3. Bapak Husni Muharram Ritonga, B.A., M.Sc.M selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi Medan.
4. Ibu Dr. Emi Wakhyuni, S.E., M.Si selaku pembimbing I yang dengan sabar membimbing dan mengoreksi penelitian peneliti serta memberikan berbagai saran agar penelitian yang dihasilkan menjadi semakin lebih baik.
5. Bapak Kholilul Kholik, S.E., S.H., M.H selaku pembimbing II yang memberikan banyak masukan dan arahan terhadap penelitian skripsi ini sehingga peneliti dapat lebih mudah menulis skripsi ini.
6. Seluruh dosen dan staff pegawai Prodi Manajemen Fakultas Sosial Sains Universitas Panca Budi Medan atas segala ilmu yang telah diberikan kepada peneliti.
7. Pimpinan TNI AD AJENDAM I/BB yang telah mengizinkan penulis untuk melakukan penelitian dan seluruh Prajurit TNI AD AJENDAM I/BB yang telah membantu penulis melakukan pengumpulan data.
8. Ayahanda Bernandus Maslebu serta ibunda Helma Quintiana Tahitu tercinta yang telah memberikan doa dan dukungan dengan penuh ketulusan kepada

peneliti sehingga peneliti dapat menyelesaikan perkuliahan dan penyusunan skripsi ini dengan baik.

9. Rekan-rekan mahasiswa Program Studi Manajemen Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi Medan yang telah memberikan dorongan yang luar biasa selama proses pembuatan skripsi ini.

Peneliti menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna, seperti kata pepatah “tiada gading yang tak retak”. Orang hebat bukan yang berhasil menyusun skripsi dengan sempurna, tetapi orang hebat adalah orang-orang yang dengan lapang dada menerima berbagai kritikan, masukan, dan saran untuk selalu menjadi lebih baik hari-demi hari. Oleh karena itu, berbagai masukan, kritikan, dan saran sangat peneliti harapkan untuk perbaikan dari penelitian dan penelitian skripsi ini. Semoga kiranya peneliti dapat menghasilkan berbagai penelitian yang lebih baik dari ini suatu hari nanti.

Medan, Februari 2024  
Peneliti

**Adela Aprila Maslebu**  
**NPM. 1915310030**



## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN .....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN.....</b>	<b>iii</b>
<b>SURAT PERNYATAAN TIDAK PLAGIAT .....</b>	<b>iv</b>
<b>SURAT PERNYATAAN MENGIKUTI UJIAN SARJANA .....</b>	<b>v</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>vi</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>vii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xv</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Identifikasi Masalah.....	18
C. Batasan Masalah .....	19
D. Rumusan Masalah.....	19
E. Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	20
1. Tujuan Penelitian .....	20
2. Manfaat Penelitian .....	20
F. Keaslian Penelitian .....	21
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Landasan Teori .....	23
1. Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	23
a. Pengertian Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	23
b. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Pengembangan Sumber Daya Manusia .....	25
c. Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia .....	27
d. Strategi dan Rencana Pengembangan Sumber Daya Manusia .....	28
e. Jenis-Jenis Program Pengembangan Sumber Daya Manusia .....	29
f. Indikator Pengembangan Sumber Daya Manusia .....	31
2. Pelatihan Kerja.....	32
a. Pengertian Pelatihan Kerja .....	32
b. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Pelatihan Kerja.....	34
c. Tujuan Pelatihan Kerja.....	37
d. Manfaat Pelatihan Kerja.....	37
e. Metode Pelatihan Kerja .....	38
a. Indikator Pelatihan Kerja.....	41
3. Kompetensi .....	42
a. Pengertian Kompetensi .....	42
b. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kompetensi .....	43

c. Karakteristik Kompetensi .....	45
d. Manfaat Penggunaan Kompetensi .....	46
e. Indikator Kompetensi.....	48
4. Efektivitas Kerja.....	49
a. Pengertian Efektivitas Kerja.....	49
b. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Efektivitas Kerja .....	50
c. Prinsip Bekerja Efektif .....	51
d. Kriteria Efektivitas .....	52
e. Mengukur Efektivitas .....	53
f. Indikator Efektivitas Kerja .....	54
B. Penelitian Terdahulu .....	56
C. Kerangka Konseptual.....	60
1. Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Pengembangan SDM.....	60
2. Pengaruh Kompetensi terhadap Pengembangan SDM .....	62
3. Pengaruh Efektivitas Kerja terhadap Pengembangan SDM...	63
4. Pengaruh Pelatihan Kerja, Kompetensi, dan Efektivitas Kerja terhadap Pengembangan SDM.....	64
D. Hipotesis .....	66

### **BAB III METODE PENELITIAN**

A. Pendekatan Penelitian .....	68
B. Lokasi dan Waktu Penelitian .....	68
1. Lokasi Penelitian .....	68
2. Waktu Penelitian .....	68
C. Populasi dan Sampel .....	69
1. Populasi .....	69
2. Sampel.....	70
D. Jenis dan Sumber Data.....	70
1. Jenis Data .....	70
2. Sumber Data.....	71
E. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel .....	71
1. Variabel Penelitian .....	71
2. Definisi Operasional Variabel.....	71
F. Teknik Pengumpulan Data.....	73
G. Pengujian Kualitas Data.....	74
a. Uji Validitas .....	74
b. Uji Reliabilitas .....	74
H. Teknik Analisis Data .....	75
1. Uji Asumsi Klasik .....	75
a. Uji Normalitas Data.....	75
b. Uji Multikolinearitas .....	76
c. Uji Heteroskedastisitas .....	77
2. Analisis Regresi Linear Berganda.....	77
3. Uji Hipotesis.....	78
a. Uji Parsial (Uji t) .....	78
b. Uji Simultan (Uji F) .....	79
4. Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) .....	80

## **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

A. Hasil Penelitian .....	82
1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian .....	82
a. Visi dan Misi TNI AD AJENDAM I/BB .....	83
b. Struktur Organisasi TNI AD AJENDAM I/BB .....	83
2. Karakteristik Responden .....	87
a. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	87
b. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	88
c. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan .....	88
d. Karakteristik Responden Berdasarkan Pangkat .....	89
e. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	89
3. Analisis Deskriptif (Distribusi Penilaian Responden) .....	90
a. Pelatihan Kerja ( $X_1$ ) .....	90
b. Kompetensi ( $X_2$ ).....	96
c. Efektivitas Kerja ( $X_3$ ).....	100
d. Pengembangan SDM (Y) .....	104
4. Uji Kualitas Data.....	108
a. Uji Validitas .....	109
b. Uji Reliabilitas.....	112
5. Uji Asumsi Klasik .....	114
a. Uji Normalitas Data.....	114
b. Uji Multikolinearitas .....	117
c. Uji Heteroskedastisitas .....	119
6. Uji Regresi Linear Berganda.....	121
7. Uji Hipotesis.....	123
a. Uji t (Uji Parsial) .....	124
b. Uji F (Uji Simultan) .....	126
8. Uji Determinasi ( $R^2$ ) .....	127
B. Pembahasan Hasil Penelitian .....	129
1. Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Pengembangan SDM.....	129
2. Pengaruh Kompetensi terhadap Pengembangan SDM .....	132
3. Pengaruh Efektivitas Kerja terhadap Pengembangan SDM...	135
4. Pengaruh Pelatihan Kerja, Kompetensi, dan Efektivitas Kerja terhadap Pengembangan SDM.....	138

## **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

A. Kesimpulan .....	142
B. Saran .....	142

## **DAFTAR PUSTAKA**

## **LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

<b>No.</b>	<b>Judul</b>	<b>Halaman</b>
Tabel 1.1.	Rekapitulasi Capaian Pelatihan Dan Pengembangan SDM Per Periode Prajurit TNI AD AJENDAM I/BB Tahun 2020-2022.....	5
Tabel 1.2.	Pra Survei Variabel Pengembangan SDM (Y).....	6
Tabel 1.3.	Pra Survei Variabel Pelatihan Kerja (X <sub>1</sub> ).....	9
Tabel 1.4.	Kompetensi Dasar yang harus Dimiliki oleh Prajurit TNI AD AJENDAM I/BB .....	12
Tabel 1.5.	Pra Survei Variabel Kompetensi (X <sub>2</sub> ) .....	13
Tabel 1.6.	Pra Survei Variabel Efektivitas Kerja (X <sub>3</sub> ) .....	16
Tabel 2.1.	Penelitian Terdahulu .....	56
Tabel 3.1.	Rincian Waktu Penelitian.....	69
Tabel 3.2.	Klasifikasi Prajurit TNI AD AJENDAM I/BB .....	69
Tabel 3.3.	Daftar Penyebaran Sampel Penelitian .....	70
Tabel 3.4.	Definisi Operasional Variabel.....	71
Tabel 3.5.	Skala Pengukuran Likert .....	74
Tabel 3.6.	Interpretasi Koefisien Korelasi.....	81
Tabel 4.1.	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	87
Tabel 4.2.	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	88
Tabel 4.3.	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan .....	88
Tabel 4.4.	Karakteristik Responden Berdasarkan Pangkat .....	89
Tabel 4.5.	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	89
Tabel 4.6.	Kategori Penilaian Rata-Rata Jawaban Responden .....	90
Tabel 4.7.	Penilaian Responden Terhadap Indikator Tujuan (X <sub>1-1</sub> ).....	91
Tabel 4.8.	Penilaian Responden Terhadap Indikator Pelatih (X <sub>1-2</sub> ) .....	92
Tabel 4.9.	Penilaian Responden Terhadap Indikator Materi (X <sub>1-3</sub> ) .....	93
Tabel 4.10.	Penilaian Responden Terhadap Indikator Metode (X <sub>1-4</sub> ) .....	94
Tabel 4.11.	Penilaian Responden Terhadap Indikator Peserta Pelatihan (X <sub>1-5</sub> ). .....	95
Tabel 4.12.	Penilaian Responden Terhadap Indikator Pengetahuan (X <sub>2-1</sub> ).....	96
Tabel 4.13.	Penilaian Responden Terhadap Indikator Keterampilan (X <sub>2-2</sub> ).....	97
Tabel 4.14.	Penilaian Responden Terhadap Indikator Sikap ( <i>Attitude</i> ) (X <sub>2-3</sub> ). .....	98
Tabel 4.15.	Penilaian Responden Terhadap Indikator Pengalaman (X <sub>2-4</sub> ).....	99
Tabel 4.16.	Penilaian Responden Terhadap Indikator Pencapaian Tujuan (X <sub>3-1</sub> ).....	100
Tabel 4.17.	Penilaian Responden Terhadap Indikator Kualitas Kerja (X <sub>3-2</sub> )... ..	101
Tabel 4.18.	Penilaian Responden Terhadap Indikator Kuantitas Kerja (X <sub>3-3</sub> ). ..	102
Tabel 4.19.	Penilaian Responden Terhadap Indikator Tepat Waktu (X <sub>3-4</sub> ).....	103
Tabel 4.20.	Penilaian Responden Terhadap Indikator Kepuasan Kerja (X <sub>3-5</sub> ). ..	104
Tabel 4.21.	Penilaian Responden Terhadap Kepuasan terhadap Program Pelatihan (Y <sub>1-1</sub> ).....	105
Tabel 4.22.	Penilaian Responden Terhadap Indikator Persepsi tentang Manajemen Kinerja (Y <sub>1-2</sub> ).....	106
Tabel 4.23.	Penilaian Responden Terhadap Indikator Penghargaan dan Pengakuan (Y <sub>1-3</sub> ) .....	107

Tabel 4.24. Penilaian Responden Terhadap Indikator Pengembangan Karier (Y <sub>1-4</sub> ).....	108
Tabel 4.25. Hasil Kevalidan Setiap Butir Pertanyaan Variabel Pelatihan Kerja (X <sub>1</sub> ).....	109
Tabel 4.26. Hasil Kevalidan Setiap Butir Pertanyaan Variabel Kompetensi (X <sub>2</sub> ).....	110
Tabel 4.27. Hasil Kevalidan Setiap Butir Pertanyaan Variabel Efektivitas Kerja (X <sub>3</sub> ).....	111
Tabel 4.28. Hasil Kevalidan Setiap Butir Pertanyaan Variabel Pengembangan SDM (Y).....	111
Tabel 4.29. Hasil Uji Reliabilitas untuk Variabel Pelatihan Kerja (X <sub>1</sub> ).....	112
Tabel 4.30. Hasil Uji Reliabilitas untuk Variabel Kompetensi (X <sub>2</sub> ).....	113
Tabel 4.31. Hasil Uji Reliabilitas untuk Variabel Efektivitas Kerja (X <sub>3</sub> ).....	113
Tabel 4.32. Hasil Uji Reliabilitas untuk Variabel Pengembangan SDM (Y)...	114
Tabel 4.33. Normalitas Data dengan Uji Kolmogorov-Smirnov .....	117
Tabel 4.34. Hasil Uji Multikolinearitas.....	118
Tabel 4.35. Hasil Uji Heteroskedastisitas dengan Uji Glejser .....	120
Tabel 4.36. Hasil Uji Regresi Linear Berganda .....	122
Tabel 4.37. Hasil Uji-t (Parsial) .....	124
Tabel 4.38. Hasil Uji F (Simultan).....	126
Tabel 4.39. Hasil Uji Determinasi.....	128
Tabel 4.40. Tipe Hubungan pada Uji Determinasi.....	129

## DAFTAR GAMBAR

<b>No.</b>	<b>Judul</b>	<b>Halaman</b>
Gambar 2.1.	Kerangka Konseptual Penelitian.....	66
Gambar 4.1.	Struktur Organisasi TNI AD AJENDAM I/BB .....	84
Gambar 4.2.	Kurva Histogram Normalitas .....	115
Gambar 4.3.	Grafik Normal P-P <i>Plot of Regression Standarized Residual</i> ....	116
Gambar 4.4.	Hasil Uji Heteroskedastisitas dengan Grafik <i>Scatterplot</i> .....	119

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. Pengembangan Sumber Daya Manusia**

###### **a. Pengertian Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Pengembangan sumber daya manusia (*Human Resource Development* atau HRD) adalah suatu bidang yang fokus pada pengorganisasian, pemeliharaan, dan peningkatan pengetahuan, keterampilan, kompetensi, dan kemampuan para karyawan dalam suatu organisasi. Dalam banyak kasus, ini melibatkan pengembangan karier individu, serta peningkatan kapasitas organisasi.

Leonard Nadler dalam Priansa (2019) mengemukakan bahwa Dia mendefinisikan pengembangan sumber daya manusia atau HRD sebagai serangkaian aktivitas terorganisir yang dilakukan dalam suatu waktu tertentu, dan dirancang untuk menghasilkan perilaku manusia yang tidak terjadi sebelumnya. Ini mencakup tiga jenis aktivitas: pelatihan dan pengembangan, pengembangan organisasi, serta pengembangan karier. Priansa (2019) mengemukakan bahwa pengembangan sumber daya manusia dapat dipahami sebagai penyiapan individu karyawan untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi di dalam organisasi.

Paul Ford dalam Sudarmanto (2020) mengemukakan bahwa pengembangan sumber daya manusia atau HRD adalah suatu proses yang membantu individu dalam organisasi untuk memperoleh pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan serta mencapai efektivitas dan kepuasan kerja.

Sudarmanto (2020) mengemukakan bahwa pengembangan SDM adalah proses sistematis yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi, keterampilan, pengetahuan, dan potensi karyawan di sebuah organisasi. Hal ini dilakukan melalui pelatihan, pendidikan, pengalaman kerja, mentoring, dan berbagai kegiatan yang mendukung pertumbuhan dan perkembangan individu.

Werner & DeSimone dalam Notoatmodjo (2021) mendefinisikan HRD atau pengembangan sumber daya manusia sebagai proses yang membantu karyawan dalam organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan mereka, yang pada akhirnya akan meningkatkan efektivitas individu dan organisasi. Notoatmodjo (2021) mengemukakan bahwa pengembangan sumber daya manusia secara mikro adalah suatu proses perencanaan pendidikan dan pelatihan serta pengelolaan tenaga kerja atau karyawan untuk mencapai hasil yang optimal baik berupa jasa, benda, maupun uang.

Sims dalam Mangkunegara (2019) mendefinisikan Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) atau yang dikenal juga dengan *Human Resource Development* (HRD) sebagai proses yang memfasilitasi belajar dan pengembangan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi dan individu. Mangkunegara (2019) juga mengemukakan bahwa pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan proses sistematis untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan individu dalam organisasi agar dapat berkontribusi secara maksimal dalam mencapai tujuan organisasi.



Definisi di atas menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya manusia melibatkan berbagai aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi karyawan agar dapat berkontribusi secara lebih efektif dan efisien pada tujuan organisasi mereka.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, maka dapat disimpulkan yang dimaksud dengan pengembangan sumber daya manusia dalam penelitian ini adalah proses sistematis yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi, keterampilan, pengetahuan, dan potensi karyawan di sebuah organisasi.

#### **b. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Sudarmanto (2020) menjelaskan bahwa pengembangan sumber daya manusia dipengaruhi oleh faktor-faktor sebagai berikut:

##### 1) Pendidikan dan Pelatihan

Meningkatkan keterampilan dan pengetahuan melalui program pendidikan formal dan pelatihan.

##### 2) Kompetensi

Kombinasi pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang mendefinisikan keunggulan individu dalam tugas atau pekerjaan.

##### 3) Lingkungan Kerja

Budaya perusahaan dan kondisi kerja yang mendukung pertumbuhan dan perkembangan karyawan.

##### 4) Teknologi

Perkembangan teknologi memerlukan adaptasi dan penguasaan keterampilan baru oleh SDM.

## 5) Kebijakan SDM

Kebijakan perusahaan yang mendukung pengembangan karier dan kesejahteraan karyawan.

## 6) Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan yang memotivasi dan membimbing karyawan untuk mencapai tujuan bersama.

## 7) Dukungan Manajemen Tertinggi

Keterlibatan dan dukungan langsung dari manajemen tertinggi terhadap pengembangan SDM.

## 8) Komitmen Organisasi

Kesadaran organisasi terhadap pentingnya investasi dalam pengembangan sumber daya manusia.

## 9) Pengakuan dan Penghargaan

Pengakuan atas prestasi dan kontribusi karyawan sebagai faktor motivasi.

## 10) Keragaman dan Inklusi

Promosi keragaman dan inklusi meningkatkan kreativitas dan produktivitas SDM.

## 11) Efektivitas Kerja

Kemampuan individu atau organisasi untuk mencapai tujuan dengan efisien, mengoptimalkan sumber daya, dan memberikan hasil yang memuaskan.

## 12) Keseimbangan Kerja-Hidup

Fasilitas dan kebijakan yang mendukung keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi karyawan.

### 13) Evaluasi Kinerja

Sistem evaluasi kinerja yang jelas untuk memberikan umpan balik dan arahan pengembangan kepada karyawan.

Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh ahli, maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan SDM (Sumber Daya Manusia) dipengaruhi oleh setidaknya tiga faktor, yaitu: pelatihan kerja, kompetensi, dan efektivitas kerja.

#### c. Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Nawawi (2021) menjelaskan bahwa tujuan utama pengembangan sumber daya manusia adalah untuk memaksimalkan potensi dan kapabilitas individu dalam suatu organisasi, sehingga bisa mencapai tujuan perusahaan atau organisasi dengan lebih efisien dan efektif. Pengembangan SDM membantu dalam mengidentifikasi dan mengembangkan potensi karyawan melalui pelatihan dan pembinaan, yang pada gilirannya akan meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi.

Dalam konteks lebih spesifik, Nawawi (2021) juga menjelaskan bahwa tujuan pengembangan sumber daya manusia mencakup peningkatan keterampilan teknis, pengetahuan konseptual, dan kemampuan kepemimpinan karyawan. Tujuan ini melibatkan pengembangan kapasitas individu untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan kerja dan teknologi. Selain itu, tujuan lainnya adalah meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi, yang akan berdampak positif terhadap retensi karyawan dan mengurangi rotasi karyawan.

Notoatmodjo (2021) menjelaskan bahwa pengembangan sumber daya manusia juga bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif dan

kondusif untuk pertumbuhan pribadi dan profesional. Melalui kegiatan seperti pengembangan karier dan pelatihan kepemimpinan, HRD berupaya untuk memperkuat ikatan antara karyawan dan organisasi, dan mempromosikan budaya belajar sepanjang hayat.

Dengan demikian, pengembangan sumber daya manusia memiliki peran penting dalam membangun dan mempertahankan sumber daya manusia yang kompeten dan berdedikasi yang bisa mendukung pencapaian tujuan organisasi.

#### **d. Strategi dan Rencana Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Strategi dan rencana pengembangan sumber daya manusia (HRD) harus dibuat dengan cermat untuk memastikan bahwa tujuan dan sasaran organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien. Priansa (2019) menjelaskan bahwa strategi dan rencana pengembangan sumber daya manusia biasanya mencakup berbagai aspek, seperti pelatihan dan pengembangan, manajemen talenta, penilaian kinerja, dan perencanaan suksesi.

##### **1) Pelatihan dan Pengembangan**

Pelatihan dan pengembangan adalah elemen penting dalam strategi HRD. Hal ini melibatkan identifikasi kebutuhan pelatihan, perencanaan dan implementasi program pelatihan, serta evaluasi efektivitas pelatihan. Tujuannya adalah untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi karyawan sehingga mereka dapat melakukan tugas mereka dengan lebih baik dan membantu organisasi mencapai tujuannya.

##### **2) Manajemen Talenta**

Manajemen talenta melibatkan identifikasi, pengembangan, dan retensi individu berbakat dalam organisasi. Strategi ini dapat mencakup

program pengembangan kepemimpinan, penilaian kinerja, dan insentif untuk karyawan berprestasi.

### 3) Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan bagian penting dari strategi HRD karena memberikan umpan balik tentang kinerja karyawan dan membantu dalam menentukan area yang memerlukan pengembangan lebih lanjut. Penilaian kinerja juga digunakan untuk menentukan promosi, kompensasi, dan penghargaan.

### 4) Perencanaan Suksesi

Perencanaan suksesi adalah proses dimana organisasi mempersiapkan individu untuk mengambil alih posisi kunci dalam organisasi di masa depan. Ini penting untuk memastikan kelancaran operasional dan mempertahankan pengetahuan organisasional saat karyawan senior pensiun atau meninggalkan organisasi.

Strategi HRD harus disesuaikan dengan kebutuhan spesifik organisasi dan karyawan. Rencana ini harus fleksibel dan mampu beradaptasi dengan perubahan dalam lingkungan bisnis. Dengan strategi dan rencana pengembangan SDM yang baik, organisasi dapat memastikan bahwa mereka memiliki tenaga kerja yang kompeten, berdedikasi, dan siap untuk memenuhi tantangan masa depan.

## e. **Jenis-Jenis Program Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Program Sumber Daya Manusia (*Human Resource* atau HR) dirancang untuk mendukung pengembangan dan peningkatan kapabilitas karyawan dan

manajemen organisasi. Notoatmodjo (2021) menjelaskan terdapat beberapa jenis program pengembangan sumber daya manusia, yaitu:

1) Program Pelatihan dan Pengembangan

Program ini bertujuan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan. Pelatihan dapat berfokus pada keterampilan teknis, komunikasi, kepemimpinan, atau area lain yang relevan dengan pekerjaan.

2) Manajemen Kinerja

Program ini melibatkan penilaian dan umpan balik berkala terhadap kinerja karyawan, sering kali melalui tinjauan kinerja tahunan. Tujuannya adalah untuk memahami kemajuan karyawan, mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan, dan merencanakan tujuan dan sasaran masa depan.

3) Program Rekrutmen dan Seleksi

Program ini mencakup proses mencari, mengevaluasi, dan memilih kandidat yang paling memenuhi syarat untuk posisi yang ada dalam organisasi.

4) Perencanaan Suksesi

Program ini dirancang untuk mengidentifikasi dan mengembangkan karyawan berpotensi untuk posisi kunci dalam organisasi sebagai bagian dari rencana suksesi.

5) Program Manajemen Talenta

Program ini bertujuan untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan talenta terbaik dalam organisasi. Ini bisa mencakup

program pengembangan kepemimpinan, program mentoring, dan peluang untuk pembelajaran dan pengembangan profesional.

6) Kesejahteraan Karyawan

Program ini melibatkan inisiatif yang dirancang untuk mendukung kesejahteraan fisik dan mental karyawan. Ini bisa mencakup program kesehatan dan kebugaran, layanan dukungan kesejahteraan mental, dan program keseimbangan kerja dan hidup.

7) Program Kompensasi dan Manfaat

Program ini merinci bagaimana karyawan akan dibayar dan jenis manfaat apa yang mereka terima, seperti asuransi kesehatan, program pensiun, cuti, dan sebagainya.

Dengan menawarkan berbagai program ini, departemen HR dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang memungkinkan karyawan untuk tumbuh dan berkembang, sementara juga memenuhi tujuan bisnis organisasi.

**f. Indikator Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Sudarmanto (2020) mengemukakan bahwa pengembangan sumber daya manusia dapat diukur dengan beberapa indikator sebagai berikut:

1) Kepuasan terhadap Program Pelatihan

Mengukur kepuasan karyawan terhadap program pelatihan dan pengembangan yang disediakan oleh perusahaan. Pertanyaan berfokus pada relevansi materi pelatihan, efektivitas pengajar, atau aplikasi praktis dari apa yang telah dipelajari.

## 2) Persepsi tentang Manajemen Kinerja

Memahami bagaimana karyawan merasakan sistem penilaian kinerja perusahaan. Pertanyaan mencakup apakah karyawan merasa evaluasi mereka adil dan mencerminkan kinerja mereka, dan apakah mereka menerima umpan balik yang bermanfaat.

## 3) Penghargaan dan Pengakuan

Mengukur bagaimana karyawan merasa dihargai dan diakui atas kerja keras dan kontribusi mereka. Pertanyaan berfokus pada frekuensi dan relevansi pengakuan, dan apakah karyawan merasa dihargai oleh manajemen.

## 4) Pengembangan Karier

Menilai persepsi karyawan tentang peluang untuk pengembangan karier dan promosi dalam organisasi. Pertanyaan mencakup apakah karyawan merasa ada jalur karier yang jelas dan apakah mereka merasa didukung oleh perusahaan dalam tujuan karier mereka.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa yang menjadi indikator untuk variabel pengembangan sumber daya manusia dalam penelitian ini adalah kepuasan terhadap program pelatihan, persepsi tentang manajemen kinerja, penghargaan dan pengakuan, dan pengembangan karier.

## **2. Pelatihan Kerja**

### **a. Pengertian Pelatihan Kerja**

Pelatihan pada prinsipnya adalah upaya membekali seseorang dengan pengetahuan dan keterampilan serta attitude sehingga seseorang memiliki



kemampuan dalam melaksanakan tugas atau aktivitas keorganisasian sehari-hari. Dengan demikian melalui pengetahuan dan keterampilan serta *attitude* yang diperoleh melalui pelatihan tersebut, seorang karyawan atau anggota organisasi dapat lebih percaya diri di dalam menghadapi persoalan yang dihadapi dalam tugasnya. Melalui program pelatihan diharapkan seluruh potensi yang dimiliki dapat ditingkatkan sesuai dengan keinginan organisasi atau setidaknya mendekati apa yang diharapkan oleh organisasi. Pelatihan biasanya dilaksanakan pada saat para pekerja memiliki keahlian yang kurang atau pada saat suatu organisasi mengubah suatu sistem dan perlu belajar tentang keahlian baru.

Menurut Nitisemito (2019), pelatihan adalah suatu kegiatan perusahaan yang bermaksud untuk dapat memperbaiki dan mengembangkan keterampilan, sikap, tingkah laku dan pengetahuan dari para karyawan sesuai dengan keinginan dari perusahaan yang bersangkutan. Menurut Mangkuprawira (2019), pelatihan adalah sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggungjawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standard. Rivai (2019) menjelaskan bahwa pelatihan adalah bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan pada praktik dari pada teori. Sikula dalam Sedarmayanti (2019) menyatakan bahwa pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana karyawan non

managerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas.

Adapun uraian lain dari Dessler dalam Sedarmayanti (2019) menyatakan bahwa pelatihan yaitu memberikan keterampilan yang dibutuhkan bagi karyawan baru atau karyawan yang sudah ada untuk menyelenggarakan pekerjaannya. Pelatihan kerja dilakukan untuk meningkatkan kemampuan yang ada dalam diri karyawan. Dengan adanya pelatihan, karyawan dapat memperbaiki kelemahan-kelemahan yang ada dan semakin meningkatkan kelebihan-kelebihan ataupun keterampilan yang dimiliki karyawan. Jadi pelatihan kerja adalah suatu hal yang harus dipertimbangkan perusahaan apabila perusahaan ingin tetap memiliki karyawan yang berkualitas dan mampu menghadapi tantangan-tantangan dan perubahan yang terjadi dalam lingkungan kerja, terutama kemajuan-kemajuan di masa kini.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas maka dapat disimpulkan yang dimaksud dengan pelatihan dalam penelitian ini adalah sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggungjawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar.

#### **b. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Pelatihan Kerja**

Pelatihan kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor yang dapat memengaruhi efektivitas, keberhasilan, dan dampaknya terhadap perkembangan individu serta organisasi. Mangkuprawira (2019) menjelaskan bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi pelatihan kerja, yaitu:

1) **Kebutuhan Organisasi**

Prioritas organisasi dan tujuan strategis mereka akan mempengaruhi jenis pelatihan yang diperlukan. Pelatihan dapat disesuaikan dengan kebutuhan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, atau perilaku karyawan agar sesuai dengan visi dan misi perusahaan.

2) **Analisis Kebutuhan**

Proses pengidentifikasian kebutuhan pelatihan yang spesifik dan tepat sasaran bagi karyawan atau tim tertentu. Analisis ini menentukan apakah pelatihan yang diberikan akan relevan dan bermanfaat bagi peserta.

3) **Desain Program Pelatihan**

Struktur, konten, metode pengajaran, dan pendekatan pelatihan akan memengaruhi sejauh mana peserta dapat menguasai materi yang diajarkan.

4) **Sumber Daya**

Ketersediaan sumber daya seperti anggaran, fasilitas, teknologi, dan tenaga pengajar yang berkualitas memainkan peran penting dalam pelaksanaan pelatihan yang efektif.

5) **Partisipasi Karyawan**

Motivasi, keterlibatan, dan keinginan karyawan untuk belajar juga berpengaruh. Keterlibatan aktif peserta dalam pelatihan dapat meningkatkan hasil belajar.

6) Kepemimpinan dan Dukungan Manajemen

Dukungan dari manajemen dalam memberikan waktu, sumber daya, dan dukungan psikologis kepada karyawan yang sedang menjalani pelatihan bisa mempengaruhi sejauh mana pelatihan tersebut dianggap penting oleh karyawan.

7) Kondisi Kerja dan Lingkungan Organisasi

Faktor lingkungan seperti budaya perusahaan, atmosfer kerja, dan dukungan rekan kerja juga dapat mempengaruhi efektivitas pelatihan. Lingkungan yang mendukung pembelajaran dan penggunaan keterampilan yang baru diperoleh akan membantu dalam penerapan praktik yang telah dipelajari.

8) Evaluasi dan Umpan Balik

Pengukuran efektivitas pelatihan adalah faktor penting. Evaluasi yang baik memberikan umpan balik kepada organisasi tentang keberhasilan pelatihan, memungkinkan penyempurnaan program di masa mendatang.

9) Perkembangan Teknologi

Perkembangan teknologi informasi dapat memengaruhi cara pelatihan disampaikan, seperti penggunaan e-learning, simulasi, atau platform pembelajaran online lainnya.

10) Perubahan dalam Industri dan Tren Pasar Kerja

Persyaratan pasar kerja yang terus berubah dapat mempengaruhi jenis pelatihan yang dibutuhkan untuk menjaga keterampilan relevan dalam industri tertentu.

**c. Tujuan Pelatihan Kerja**

Tujuan pelatihan pada dasarnya untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan. Adapun berdasarkan penjelasan Handoko (2018), ada dua tujuan utama pelatihan karyawan diantaranya:

- 1) Pelatihan dilakukan untuk menutup kesenjangan antara kecakapan atau kemampuan karyawan dengan permintaan jabatan.
- 2) Program-program tersebut diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran-sasaran kerja yang telah ditetapkan.

**d. Manfaat Pelatihan Kerja**

Manfaat pelatihan pada dasarnya untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam pekerjaannya. Seperti dijelaskan oleh Rivai (2019) yaitu, manfaat pelatihan dapat dikategorikan untuk perusahaan dan untuk individual yang pada akhirnya agar tercapainya visi, misi, tujuan perusahaan dan hubungan antar manusia serta implementasi kebijakan perusahaan. Menurut Sutrisno (2018), ada tiga manfaat pelatihan yang perlu diselenggarakan oleh perusahaan, diantaranya:

- 1) Seleksi personel tidak selalu menjamin akan personel tersebut cukup terlatih dan bisa memenuhi persyaratan pekerjaannya secara tepat. Kenyataannya banyak diantaranya mereka harus mempelajari pengetahuan, keterampilan dan sikap-sikap yang diperlukan setelah mereka diterima dalam pekerjaan.
- 2) Bagi Personel yang sudah senior perlu ada penyegaran dengan latihan-latihan kerja. Hal ini disebabkan berkembangnya kapasitas pekerjaan,

cara mengoperasikan mesin-mesin dan teknisnya, untuk promosi maupun mutasi.

- 3) Manajemen sendiri menyadari bahwa program pelatihan yang efektif dapat meningkatkan produktivitas, mengurangi absen, mengurangi *labour turnover*, dan meningkatkan kepuasan kerja.

#### e. Metode Pelatihan Kerja

Menurut Hariandja (2018), metode pelatihan terdiri atas beberapa jenis:

- 1) Metode Pelatihan *on the Job Training*, yang terbagi atas:

- a) *Job Instruction Training* (Latihan Instruksi Jabatan)

Pelatihan dimana ditentukan seseorang (biasanya manajer atau supervisor) bertindak sebagai pelatih untuk menginstruksikan bagaimana melakukan pekerjaan tertentu dalam proses kerja.

- b) *Coaching*

Bentuk pelatihan yang dilakukan di tempat kerja oleh atasan dengan membimbing petugas melakukan pekerjaan secara informal dan biasanya tidak terencana, misalnya bagaimana melakukan pekerjaan, bagaimana memecahkan masalah dan lain sebagainya.

- c) *Job Rotation*

Program yang direncanakan secara formal dengan cara menugaskan karyawan pada beberapa pekerjaan yang berbeda dan dalam bagian yang berbeda dengan organisasi untuk menambah pengetahuan mengenai pekerjaan dalam organisasi. Ini biasanya dilakukan untuk memahami aktivitas organisasi yang lebih luas.

d) *Apprenticeship internship* (Magang)

Pelatihan yang mengombinasikan antara pelajaran di kelas dengan praktik di lapangan, yaitu setelah sejumlah teori diberikan kepada peserta, peserta dibawa praktik ke lapangan.

2) Metode Pelatihan *off the Job Training*, yang terbagi atas:

a) *Lecture* (Kuliah)

*Persentase* atau ceramah yang diberikan oleh pelatih/pengajar kepada sekelompok pendengar, biasanya kelompok yang cukup besar. Di sini pula komunikasi yang terjadi umumnya satu arah. Pengajar dapat menggunakan berbagai alat peraga, memberikan kesempatan untuk bertanya atau berdiskusi, meskipun tidak intensif. metode ini biasanya digunakan untuk memberikan pengetahuan umum kepada peserta.

b) *Video Presentation*

*Persentase* atau pelajaran yang disajikan melalui film, televisi atau video tentang pengetahuan atau bagaimana melakukan suatu pekerjaan. Ini biasanya dilakukan bilamana jumlah peserta cukup banyak dan masalah yang dijelaskan tidak begitu kompleks.

c) *Vestibule/Simulation*

Latihan yang diberikan di sebuah tempat yang khusus dirancang menyerupai tempat kerja, yang dilengkapi dengan berbagai peralatan seperti di tempat kerja.

d) *Role Playing*

Metode pelatihan yang dilakukan dengan cara para peserta diberi peran tertentu untuk bertindak dalam situasi khusus. Ini

dimaksudkan untuk dapat merasakan apa yang dirasakan orang lain misalnya pelanggan, atasan, rekan sekerja, sehingga para peserta dapat berinteraksi dengan baik terhadap orang lain.

e) *Case Study*

Studi kasus yang dilakukan dengan memberikan beberapa kasus tertentu, kemudian peserta diminta memecahkan kasus tersebut melalui diskusi di kelompok belajar.

f) *Self-Study*

Meminta peserta untuk belajar sendiri melalui rancangan materi yang disusun dengan baik, seperti melalui bahan bacaan, video dan kaset. Hal ini biasanya dilakukan karena adanya hambatan-hambatan geografis, sulitnya untuk bertemu langsung, atau biaya yang sangat tinggi bilamana para peserta harus dikumpulkan dalam satu tempat.

g) *Program Learning*

Bentuk latihan dengan menyiapkan seperangkat pertanyaan dan jawabannya secara tertulis dalam buku atau dalam sebuah program komputer. Setelah membaca dan menjawab pertanyaan, peserta memberikan *feedback*. Kemudian *feedback* dapat diketahui hasilnya.

h) *Laboratory Training*

Latihan untuk meningkatkan kemampuan hubungan antar pribadi, melalui sharing pengalaman, perasaan, persepsi dan perilaku di antara beberapa peserta.



i) *Action Learning* (Belajar Bertindak)

*Action learning* ada yang melalui kelompok kecil dalam memecahkan berbagai persoalan dalam pekerjaan yang dibantu oleh seorang ahli dan biasanya dari dalam perusahaan atau dari luar perusahaan.

**f. Indikator Pelatihan Kerja**

Mangkuprawira (2019) mengemukakan indikator yang digunakan dalam pelatihan, yaitu:

1) Tujuan

Tujuan utama dilaksanakan pelatihan yang dimulai dari penyusunan rencana aksi, dan penetapan sasaran, serta hasil yang diharapkan dari pelatihan yang diselenggarakan oleh perusahaan untuk karyawan.

2) Pelatih

Pelatih yang dipilih untuk memberikan materi pelatihan benar-benar pelatih profesional dan berkompeten yang memiliki kualifikasi yang memadai sesuai bidang yang menjadi materi pelatihan.

3) Materi

Materi atau kurikulum yang sesuai dengan tujuan pelatihan yang hendak dicapai.

4) Metode

Metode yang digunakan sesuai dengan jenis materi dan kemampuan pelatihan sehingga keberlangsungan kegiatan pelatihan menjadi lebih efektif.

#### 5) Peserta Pelatihan

Kualifikasi peserta yang sesuai berdasarkan persyaratan yang dibutuhkan dalam pelatihan yang dapat ditetapkan melalui proses seleksi.

Berdasarkan pendapat ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa yang menjadi indikator untuk variabel pelatihan dalam penelitian ini adalah tujuan, pelatih, materi, metode, dan peserta pelatihan.

### **3. Kompetensi**

#### **a. Pengertian Kompetensi**

Menurut Wibowo (2017) kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh pengalaman dan sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian, kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tersebut.

Pengertian kompetensi dalam organisasi publik maupun privat sangat diperlukan terutama untuk menjawab tuntutan organisasi, dimana adanya perubahan yang sangat cepat, perkembangan masalah yang sangat kompleks dan dinamis serta ketidakpastian masa depan dalam tatanan kehidupan masyarakat. Kompetensi adalah suatu kemampuan yang dilandasi oleh keterampilan dan pengetahuan yang didukung oleh sikap kerja serta penerapannya dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan di tempat kerja yang mengacu pada persyaratan kerja yang ditetapkan.

Menurut Sunarto (2018), kompetensi didefinisikan sebagai dimensi perilaku yang melatarbelakangi kinerja kompeten, sehingga sering disebut

sebagai kompetensi perilaku. Hal itu dikarenakan definisi kompetensi ini dimaksudkan untuk membuat seseorang menjalankan perannya dengan baik. Menurut Boulter et al dalam Sutrisno (2018) kompetensi adalah suatu karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkannya memberikan kinerja unggul dalam pekerjaan, peran, atau situasi tertentu.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas maka dapat disimpulkan yang dimaksud dengan kompetensi dalam penelitian ini adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh pengalaman dan sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut di perusahaan.

#### **b. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kompetensi**

Kompetensi merupakan kombinasi dari pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku yang memungkinkan seseorang untuk berhasil dalam lingkungan kerja tertentu. Wibowo (2017) menjelaskan bahwa terdapat berbagai faktor yang mempengaruhi kompetensi yang dapat berasal dari berbagai aspek, antara lain:

##### **1) Pendidikan dan Pelatihan**

Pendidikan formal dan pelatihan yang diterima seseorang memainkan peran penting dalam pengembangan kompetensi. Gelar, sertifikasi, kursus, dan pelatihan khusus dapat membantu dalam memperoleh pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan dalam lingkungan kerja.

## 2) Pengalaman Kerja

Pengalaman praktis dalam suatu bidang atau pekerjaan dapat mengasah keterampilan yang spesifik, meningkatkan pemahaman tentang situasi kerja, dan mengembangkan sikap serta kepercayaan diri.

## 3) Bakat dan Potensi Individu

Faktor-faktor intrinsik seperti bakat alami, minat, kekuatan pribadi, dan kecenderungan tertentu dapat berperan dalam kemampuan seseorang untuk memperoleh dan mengembangkan kompetensi tertentu.

## 4) Dukungan Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang mendukung, seperti budaya perusahaan yang mendorong pembelajaran dan pengembangan, manajemen yang memahami kebutuhan untuk mengembangkan karyawan, serta rekan kerja yang berbagi pengetahuan dan pengalaman, dapat mempengaruhi pertumbuhan kompetensi.

## 5) Tantangan dan Proyek Kerja

Tantangan yang dihadapi di tempat kerja, proyek-proyek yang kompleks, dan tanggung jawab yang lebih besar seringkali menjadi kesempatan bagi individu untuk mengembangkan keterampilan dan kompetensi baru.

## 6) Kebutuhan dan Tren Pasar Kerja

Perubahan dalam kebutuhan pasar kerja dan tren industri mempengaruhi jenis kompetensi yang diperlukan. Seiring perkembangan teknologi dan perubahan dalam tuntutan pekerjaan, kompetensi yang dibutuhkan dapat berubah seiring waktu.

7) Pembaruan Pengetahuan dan Keterampilan

Dalam lingkungan kerja yang terus berubah, penting untuk selalu memperbarui pengetahuan dan keterampilan agar tetap relevan dan kompetitif.

8) Evaluasi dan Umpan Balik

Evaluasi kinerja dan umpan balik dari atasan, rekan kerja, atau pelanggan dapat membantu individu untuk mengidentifikasi area-area di mana mereka perlu meningkatkan kompetensi mereka.

9) Peran Kepemimpinan

Peran pemimpin dalam memberikan arahan, motivasi, dan bimbingan kepada timnya juga mempengaruhi pengembangan kompetensi. Pemimpin yang mendukung dan memfasilitasi pengembangan karyawan cenderung menciptakan lingkungan di mana kompetensi dapat berkembang.

10) Keterbukaan Individu terhadap Pembelajaran

Tingkat motivasi, keterlibatan, dan sikap terbuka terhadap pembelajaran dan pengembangan diri juga merupakan faktor penting dalam pertumbuhan kompetensi.

**c. Karakteristik Kompetensi**

Menurut Wibowo (2017) terdapat 5 tipe karakteristik kompetensi yaitu sebagai berikut:

1) Motif

Motif adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan orang yang menyebabkan tindakan. Motif mendorong,

mengerahkan, dan memilih perilaku menuju tindakan atau tujuan tertentu.

2) Sifat

Sifat adalah karakteristik fisik dan respons yang konsisten terhadap situasi atau informasi.

3) Konsep Diri

Konsep diri adalah sikap, nilai-nilai, atau citra diri seseorang. Percaya diri adalah keyakinan orang bahwa mereka dapat efektif dalam hampir setiap situasi adalah bagian dari konsep diri orang.

4) Pengetahuan

Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki orang dalam bidang spesifik. Pengetahuan adalah kompetensi yang kompleks.

5) Keterampilan

Keterampilan adalah kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu. Kompetensi mental atau keterampilan kognitif termasuk berpikir analitis dan konseptual.

**d. Manfaat Penggunaan Kompetensi**

Saat ini konsep kompetensi sudah mulai diterapkan dalam berbagai aspek dari manajemen sumber daya manusia walaupun yang paling banyak adalah pada bidang pelatihan dan pengembangan, rekrutmen dan seleksi, dan sistem remunerasi. Ruky dalam Sutrisno (2018), mengemukakan konsep kompetensi menjadi semakin populer dan sudah banyak digunakan oleh perusahaan-perusahaan besar dengan berbagai alasan, yaitu:

1) Memperjelas Standar Kerja dan Harapan yang Ingin Dicapai

Dalam hal ini, model kompetensi akan mampu menjawab dua pertanyaan mendasar: keterampilan, pengetahuan, dan karakteristik apa saja yang dibutuhkan dalam pekerjaan, dan perilaku apa saja yang berpengaruh langsung dengan prestasi kerja.

2) Alat Seleksi Karyawan

Penggunaan kompetensi standar sebagai alat seleksi dapat membantu organisasi untuk memilih calon karyawan yang terbaik. Memaksimalkan produktivitas, tuntutan untuk menjadikan suatu organisasi “ramping” mengharuskan kita untuk mencari karyawan yang dapat dikembangkan secara terarah untuk menutupi kesenjangan dalam keterampilannya sehingga mampu untuk memobilisasikan secara vertikal maupun horizontal.

3) Dasar untuk Pengembangan Sistem Remunerasi

Model kompetensi dapat digunakan untuk mengembangkan sistem remunerasi (imbalan) yang akan dianggap lebih adil.

4) Memudahkan Adaptasi Terhadap Perubahan

Dalam era perubahan yang sangat cepat, sifat dari suatu pekerjaan sangat cepat berubah dan kebutuhan akan kemampuan terus meningkat. Model kompetensi memberikan sarana untuk menetapkan keterampilan apa saja yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan yang selalu berubah saat ini. Perkembangan zaman seiring berjalan dengan perkembangan industri perkembangan kompetensi karyawan.

5) Menyelaraskan Perilaku Kerja dengan Nilai-Nilai Organisasi

Model kompetensi adalah cara yang paling mudah untuk mengomunikasikan nilai-nilai dan hal apa saja yang harus menjadi fokus dalam unjuk kerja karyawan.

**e. Indikator Kompetensi**

Menurut Wibowo (2017) indikator untuk mengukur kompetensi karyawan adalah sebagai berikut:

1) Pengetahuan

Pengetahuan karyawan mengenai pekerjaan yang diberikan dan memahami aturan dalam pekerjaan tersebut.

2) Keterampilan

Keterampilan karyawan dalam menjalankan tugas pekerjaan yang diberikan.

3) Sikap (*Attitude*)

Pola tingkah laku karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya sesuai dengan peraturan dan prosedur perusahaan.

4) Pengalaman

Pengalaman karyawan yang mendukung pekerjaan yang diberikan baik pengalaman dari bekerja maupun pengalaman dari pendidikan atau pelatihan kerja.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa yang menjadi indikator untuk variabel kompetensi dalam penelitian ini adalah pengetahuan, keterampilan, sikap, dan pengalaman.



## 4. Efektivitas Kerja

### a. Pengertian Efektivitas Kerja

Efektivitas berasal dari kata efektif yang mengandung pengertian dicapainya keberhasilan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Efektivitas selalu terkait dengan hubungan antara hasil yang diharapkan dengan hasil yang telah dicapai. Efektivitas dapat dilihat dari berbagai sudut pandang (*viewpoint*) dan dapat dinilai dengan berbagai cara dan mempunyai kaitan yang erat dengan efisiensi.

Menurut Steer (2020) efektivitas adalah mengerjakan sesuatu dengan akurat, tepat waktu, objektif dan menyeluruh sesuai dengan tujuan organisasi. Serupa dengan hal tersebut, Menurut Hasibuan (2017), efektivitas kerja adalah suatu keadaan yang menunjukkan tingkat keberhasilan kegiatan manajemen dalam mencapai tujuan meliputi kuantitas kerja, kualitas kerja, dan ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan.

Efektivitas menurut Siagian (2018) adalah pemanfaatan sumber daya, sarana dan prasarana dalam jumlah tertentu yang secara sadar ditetapkan sebelumnya untuk menghasilkan sejumlah barang atas jasa kegiatan yang dijalankannya. Efektivitas menunjukkan keberhasilan dari segi tercapai tidaknya sasaran yang telah ditetapkan. Jika hasil kegiatan semakin mendekati sasaran, berarti makin tinggi efektivitasnya.

Memperhatikan pendapat para ahli di atas, bahwa konsep efektivitas merupakan suatu konsep yang bersifat multidimensional, artinya dalam mendefinisikan efektivitas berbeda-beda sesuai dengan dasar ilmu yang dimiliki walaupun tujuan akhir dari efektivitas adalah pencapaian tujuan.

Kata efektif sering dicampur-adukkan dengan kata efisien walaupun artinya tidak sama, sesuatu yang dilakukan secara efisien belum tentu efektif.

Suatu Organisasi yang berhasil diukur dengan melihat seberapa jauh Organisasi tersebut dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Hal ini menyangkut tingkat efektivitas kerja pada Organisasi tersebut. Gibson (2018) mengemukakan bahwa efektivitas dalam konteks perilaku organisasi merupakan hubungan optimal antara produksi, kualitas, efisiensi, fleksibilitas, kepuasan, keunggulan, dan pengembangan.

Admosoeprapto (2019) mengungkapkan bahwa efektivitas kerja adalah ukuran yang menggambarkan sejauh mana sasaran yang dapat dicapai oleh karyawan berdasarkan target atau standard yang telah ditetapkan Perusahaan. Kusdi (2020) menjelaskan efektivitas kerja adalah sejauh mana organisasi mencapai berbagai sasaran (jangka pendek) dan tujuan (jangka panjang) yang telah ditetapkan, dimana penetapan sasaran-sasaran dan tujuan-tujuan itu mencerminkan konstituen strategis, kepentingan subjektif penilai, dan tahap pertumbuhan organisasi.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, maka yang dimaksud efektivitas kerja pada penelitian ini adalah ukuran yang menggambarkan sejauh mana sasaran yang dapat dicapai oleh karyawan berdasarkan target atau standard yang telah ditetapkan perusahaan.

#### **b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Kerja**

Efektivitas kerja karyawan dipengaruhi oleh banyak faktor yang saling terkait. Hasibuan (2017) menjelaskan bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi efektivitas kerja, yaitu:

1) Lingkungan Kerja

Suasana lingkungan dimana karyawan bekerja baik lingkungan fisik seperti keadaan ruangan, fasilitas, dan juga lingkungan non fisik seperti hubungan dengan karyawan lain.

2) Pengawasan

Pengawasan yang dilakukan perusahaan terhadap seluruh karyawan untuk memastikan bahwa karyawan bekerja sesuai dengan keinginan perusahaan.

3) Disiplin Kerja

Sikap karyawan dalam mematuhi segala peraturan dan norma yang berlaku di perusahaan termasuk mematuhi segala perintah atasan mengenai tugas dan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab karyawan di perusahaan, termasuk penyelesaian tugas sebelum *deadline* tugas yang diberikan.

4) Motivasi Kerja

Dorongan kuat yang mampu mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik yang disebabkan adanya motif dan harapan.

5) Kompensasi

Besar kompensasi yang diberikan perusahaan untuk apa yang dikerjakan oleh karyawan, baik kompensasi finansial seperti bonus, gaji, jaminan kesehatan, dan lain-lain, serta kompensasi non finansial seperti promosi jabatan, pujian, penambahan waktu cuti, dan lain sebagainya.

**c. Prinsip Bekerja Efektif**

Sukoco (2018) menyebutkan, terdapat lima prinsip untuk dapat bekerja secara efektif, yaitu:

1) Perencanaan Kerja

Setiap manajer administrasi harus merencanakan pekerjaannya. Bagaimana, kapan, dan dimana pekerjaan itu harus dilakukan juga dijelaskan dalam perencanaan tersebut.

2) Penjadwalan Kerja

Berdasarkan perencanaan yang telah dibuat, manajer dapat mengoordinasikan usaha yang dilakukan pekerja, mesin, dan informasi dalam sebuah jadwal kerja.

3) Pelaksanaan Kerja

Sistem operasi, prosedur, penyimpanan arsip, dan metode yang tepat untuk melaksanakan pekerjaan harus dikembangkan. Untuk itu, pekerjaan harus dilakukan secara tepat dan akurat.

4) Pengukuran Kerja

Dengan mengembangkan alat ukur yang efektif, baik berdasarkan kuantitatif maupun kualitatif manajemen administrasi akan dapat memberikan pengukuran kinerja yang jelas bagi organisasi maupun karyawan.

5) Menggaji Pekerja

Hal yang terpenting adalah bagaimana manajer menyeleksi, melatih, memotivasi, mengompensasi, mempromosikan pekerja agar motivasi mereka tetap tinggi.

**d. Kriteria Efektivitas**

Adapun kriteria untuk mengukur efektivitas menurut Siagian (2018) ada tiga pendekatan yang dapat digunakan, yaitu:

- 1) Pendekatan Sumber (*resource approach*) yakni mengukur efektivitas dari input. Pendekatan mengutamakan adanya keberhasilan organisasi untuk memperoleh sumber daya, baik fisik maupun non-fisik yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.
- 2) Pendekatan proses (*process approach*) adalah untuk melihat sejauh mana efektivitas pelaksanaan program dari semua kegiatan proses internal atau mekanisme organisasi.
- 3) Pendekatan sasaran (*goals approach*) dimana pusat perhatian pada *output*, mengukur keberhasilan organisasi untuk mencapai hasil (*output*) yang sesuai dengan rencana.

Dari ketiga kriteria untuk mengukur efektivitas yang dijelaskan di atas, maka dapat disimpulkan ukuran efektivitas merupakan suatu standar ukuran yang digunakan untuk mengukur efektivitas yaitu menunjukkan pada tingkat sejauh mana organisasi dapat melakukan program atau kegiatan dengan baik dan melaksanakan fungsi-fungsinya secara optimal sehingga terpenuhinya semua target, sasaran dan tujuan yang akan dicapai.

#### **e. Mengukur Efektivitas**

Menurut Admosoeprpto (2019), efektivitas selalu diukur berdasarkan prestasi, produktivitas dan laba. Seperti ada beberapa rancangan tentang memandang konsep ini dalam kerangka kerja dimensi satu, yang memusatkan perhatian hanya kepada satu kriteria evaluasi (contoh, produktivitas). Pengukuran efektivitas dengan menggunakan sasaran yang sebenarnya dan memberikan hasil daripada pengukuran efektivitas berdasarkan sasaran resmi dengan memperhatikan masalah yang ditimbulkan. Adanya macam-macam

*output* yang dihasilkan menyebabkan pengukuran efektivitas dengan pendekatan sasaran menjadi sulit untuk dilakukan. Pengukuran juga semakin sulit jika ada sasaran yang saling bertentangan dengan sasaran lainnya.

Efektivitas tidak akan dapat diukur hanya dengan menggunakan suatu indikator atau efektivitas yang tinggi pada suatu sasaran yang seringkali disertai dengan efektivitas yang rendah pada sasaran lainnya. Selain itu, masalah itu juga muncul karena adanya bagian-bagian dalam suatu lembaga yang mempunyai sasaran yang berbeda-beda secara keseluruhan, sehingga pengukuran efektivitas seringkali terpaksa dilakukan dengan memperhatikan bermacam-macam secara simultan. Dengan demikian, yang diperoleh dari pengukuran efektivitas adalah profil atau bentuk dari efek yang menunjukkan ukuran efektivitas pada setiap sasaran yang dimilikinya. Selanjutnya hal lain yang sering dipermasalahkan adalah frekuensi penggunaan kriteria dalam pengukuran efektivitas.

#### **f. Indikator Efektivitas Kerja**

Hasibuan (2017) menyebutkan tolok ukur yang dapat dijadikan sebagai indikator efektivitas kerja adalah sebagai berikut:

##### 1) Pencapaian Tujuan

Kemampuan perusahaan dalam mencapai tujuan organisasi berupa peningkatan profit, kualitas dan kuantitas pelayanan. Setiap individu harus dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang diberikan sehingga tercapai efektivitas kerja yang optimal.

## 2) Kualitas Kerja

Kualitas kerja berhubungan dengan kualitas hasil pekerjaan yang diberikan karyawan terhadap perusahaan/atas. Dimana kualitas kerja juga merupakan sikap yang ditunjukkan oleh karyawan berupa hasil kerja dalam bentuk kerapian, ketelitian, dan keterkaitan hasil dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan dalam mengerjakan pekerjaan.

## 3) Kuantitas Kerja

Kuantitas kerja merupakan volume kerja yang dihasilkan pada saat kondisi normal. Hal ini didapat dari banyaknya beban kerja dan keadaan yang didapat atau dialaminya selama bekerja.

## 4) Tepat Waktu

Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu serta mencapai sasaran yang telah dicapai. Hal ini dilakukan untuk mengurangi biaya yang timbul. Setiap karyawan harus dapat menggunakan waktu seefisien mungkin dengan cara datang tepat waktu dan berusaha menyelesaikan tugas sebaik-baiknya seperti yang telah ditetapkan melalui kebijakan perusahaan.

## 5) Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah faktor yang berhubungan langsung dengan Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai karyawan dalam pencapaian tujuan organisasi. Kepuasan kerja adalah tingkat kesenangan yang dirasakan seseorang atas peranan atau pekerjaan di organisasi. Tingkat rasa puas individu, bahwa mereka dapat imbalan yang setimpal, dari bermacam-macam aspek situasi pekerjaan dan organisasi tempat mereka berada.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, maka dapat disimpulkan yang menjadi indikator efektivitas kerja dalam penelitian ini adalah pencapaian tujuan, kualitas kerja, kuantitas kerja, tepat waktu, dan kepuasan kerja.

## B. Penelitian Terdahulu

Penelitian yang saat ini dilakukan memiliki kemiripan dengan beberapa penelitian yang pernah dilakukan oleh peneliti sebelumnya, dengan tempat dan waktu penelitian yang berbeda. Penelitian terdahulu ini digunakan untuk menggambarkan hubungan antara variabel bebas terhadap variabel terikat yang digunakan pada penelitian ini. Daftar penelitian terdahulu yang digunakan dapat dilihat pada Tabel 2.1 sebagai berikut:

**Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Variabel Bebas	Variabel Terikat	Teknik Analisis	Hasil
1	Ni Putu Ayu Daniswari & I Nengah Aristana (2023)	Strategi Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia dengan Meningkatkan Efektivitas Kerja Karyawan Pada CV. Kori Dewata Karya Tabanan	Efektivitas Kerja	Pengembangan SDM	SWOT	Strategi Pengembangan Manajemen SDM berada pada kuadran I, dimana total skor tertimbang kekuatan dan kelemahan sebesar 2,94 sedangkan total skor tertimbang peluang dan ancaman sebesar 2,70. Pada posisi ini CV. Kori Dewata Karya mempunyai kekuatan dan peluang sehingga strategi yang harus diterapkan adalah mendukung pertumbuhan efektivitas kerja karyawan untuk mendukung pengembangan SDM
2	Jenerson Patonengan & Irfan Setiawan (2021)	Pengembangan Sumber Daya Manusia Melalui Peningkatan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan	Kompetensi	Pengembangan SDM	Deskriptif	Penyelenggaraan Pengembangan Sumber Daya Manusia Melalui Peningkatan Kompetensi tergolong mampu meningkatkan pengembangan sumber daya pegawai PNS Badan Kepegawaian dan



No	Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Variabel Bebas	Variabel Terikat	Teknik Analisis	Hasil
		Sumber Daya Manusia Kabupaten Kepulauan Siau Tagulandang Biaro Provinsi Sulawesi Utara				Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Kepulauan Siau Tagulandang Biaro Provinsi Sulawesi Utara
3	Agus Dwi Cahya, Daru Amanta Rahmadani, Ary Wijiningrum, & Fierna Fajar Swasti (2021)	Analisis Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia	Pelatihan Kerja	Pengembangan SDM	Analisis data Miles and Huberman	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia di UMKM Happy Kue Lompong dilaksanakan berdasarkan analisis kebutuhan pekerjaan dan individu karyawan. Hal tersebut memiliki tujuan untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan keterampilan karyawan supaya dapat menjalankan tugas dan tanggung jawab dengan baik. Metode yang digunakan adalah on the job training. Manfaat pelatihan dan pengembangan dapat dirasakan oleh karyawan maupun organisasi.
4	Feti Fatimah Maulyan (2019)	Peran Pelatihan Guna Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia dan Pengembangan Karier: Theoretical Review	Pelatihan Kerja	Pengembangan SDM	Kualitatif-Deskriptif	Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan kajian teori dari penelitian – penelitian sebelumnya. Hasil kajian ditemukan upaya bahwa pelatihan dapat memperbaiki kualitas SDM dan pengembangan karier.
5	Riza Hasan (2019)	Efektivitas Penilaian Kinerja di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Aceh Tengah	Efektivitas Kerja	Pengembangan SDM	Deskriptif Field Research	Dari hasil penelitian dan analisis data, menunjukkan penilaian kinerja di Kantor BKPSDM Kabupaten Aceh Tengah tidak efektif karena sistem penilaian kinerja yang saat ini digunakan tidak sepenuhnya terintegrasi dengan standar kinerja dan indikator kinerja

No	Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Variabel Bebas	Variabel Terikat	Teknik Analisis	Hasil
						sehingga mengganggu pengembangan SDM.
6	Renni Andriani, Ratna Kusuma, & Dini Zulfiani (2019)	Korelasi Budaya Kerja Dengan Efektivitas Kerja Karyawan Bagian Kompartemen Investasi dalam Pengembangan SDM Pada PT. Pupuk Kalimantan Timur di Kota Bontang	Budaya Kerja & Efektivitas Kerja	Pengembangan SDM	Korelasi Pearson	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya kerja memiliki keterkaitan yang kuat terhadap Efektivitas kerja karyawan dan berdampak signifikan terhadap pengembangan SDM pada bagian Kompartemen Investasi Pengembangan.
7	Yostan A. Labola (2019)	Konsep Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi, Bakat dan Ketahanan dalam Organisasi	Kompetensi, Bakat dan Ketahanan dalam Organisasi	Pengembangan SDM	Deskriptif	Aspek kompetensi merupakan potensi nilai jangka panjang dan potensi sumber keunggulan kompetitif perusahaan. Sedangkan aspek talenta menjadi titik kritis bagi perusahaan untuk mendapatkan jabatan yang dibutuhkan, dan dengan aspek ketangguhan, karyawan mampu menghadapi persaingan dan mengatasi kesulitan sehingga menjadi peluang untuk berprestasi lebih besar. Oleh karena itu, peningkatan kompetensi sangat penting dalam meningkatkan pengembangan sumber daya.
8	Edison Siregar (2018)	Faktor-faktor yang mempengaruhi Manajemen Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Dalam Upaya Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM)	Pendidikan dan Pelatihan	Pengembangan SDM	CFA	Setidaknya terdapat tujuh faktor yang dominan dalam mempengaruhi pengembangan SDM, yaitu: 1) Penyelenggara Pelatihan; 2) Instruktur/Pelatih; 3) Peserta pelatihan; 4) Perencanaan Kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan; 5) Kurikulum; 6) Sarana dan Prasarana; 7) Pembiayaan Pendidikan dan pelatihan.

No	Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Variabel Bebas	Variabel Terikat	Teknik Analisis	Hasil
9	Afri Mahdane, Musa Hubeis, & Sadikin Kuswanto (2018)	Pengaruh SKKNI dan Kompetensi SDM terhadap Pengembangan SDM di Unit Profesi SDM dalam Menghadapi Era MEA	SKKNI dan Kompetensi	Pengembangan SDM	Regresi Linear Berganda	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa SKKNI tidak berpengaruh signifikan terhadap kompetensi sumber daya manusia dan pengembangan profesi SDM, kompetensi sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap pengembangan profesional SDM, kebijakan perusahaan berpengaruh signifikan terhadap pengembangan profesi SDM
10	Idham Fahmi & Hapzi Ali (2022)	<i>Determination of Career Planning and Decision Making: Analysis of Communication Skills, Motivation and Experience (Literature Review Human Resource Management)</i>	<i>Analysis of Communication Skills, Motivation and Experience</i>	<i>Career Planning and Decision Making</i>	<i>Descriptive</i>	<i>The results of this research library are that: 1) The Effect of Communication Skills on Career Planning; 2) The Effect of Motivation on Career Planning; 3) Effect of Experience on Career Planning; 4) The Effect of Career Planning on Decision Making; 5) The Influence of Communication Skills on Decision Making; 6) The Influence of Motivation on Decision Making; and 7) Effect of Experience on Decision Making.</i>
11	Fatma Cherif (2020)	<i>The Role Of Human Resource Management Practices And Employee Job Satisfaction In Predicting Organizational Commitment In Saudi Arabian Banking Sector</i>	-	<i>Human Resource Management Practices And Employee Job Satisfaction</i>	<i>Descriptive Analysis</i>	<i>Human resource management correlated positively with employee job satisfaction and organizational commitment. On the other hand, employee job satisfaction was found to be positively correlated with organizational commitment. The two independent variables made significant individual contributions to the prediction of organizational commitment.</i>

No	Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Variabel Bebas	Variabel Terikat	Teknik Analisis	Hasil
12	Mohanad Ali Kareem & brahim Jaafar Hussein (2019)	<i>The Impact Of Human Resource Development On Employee Performance And Organizational Effectiveness</i>	<i>Human Resource Development</i>	<i>Employee Performance And Organizational Effectiveness</i>	<i>Path Analysis</i>	<i>The result indicates that HRD practices are significantly related to employee performance in the enhancement of organizational effectiveness. Also, the results show that there is a statistically significant relationship between employee performance and organizational effectiveness.</i>
13	Frank Nana Kweku Otoo (2019)	<i>Human Resource Development (HRD) Practices and Banking Industry Effectiveness: The Mediating Role of Employee Competencies</i>	<i>Employee Competencies</i>	<i>Human Resource Development</i>	<i>Path Analysis</i>	<i>The results indicate that some HRD practices impact organizational effectiveness through their influence on employee competencies. The study further revealed that employee competencies mediate the relationship between HRD practices and organizational effectiveness.</i>

Sumber: Diolah oleh Penulis (2023)

### C. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual dalam suatu penelitian perlu dikemukakan apabila dalam penelitian tersebut berkenaan dengan dua variabel atau lebih. Menurut Sugiyono (2018), kerangka konseptual merupakan sintesa tentang hubungan antar variabel yang disusun dari berbagai teori yang telah dideskripsi.

#### 1. Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Pengembangan SDM

Pelatihan kerja memiliki peran penting dalam pengembangan sumber daya manusia (SDM) dalam berbagai konteks, baik di sektor swasta, pemerintahan, maupun militer. Pelatihan kerja memberikan dampak positif yang signifikan pada perkembangan individu dan organisasi. Pertama, pelatihan kerja meningkatkan keterampilan dan pengetahuan individu. Ini mencakup peningkatan dalam

keterampilan teknis, komunikasi, manajemen waktu, kepemimpinan, dan banyak lagi. Seiring berjalannya waktu, peningkatan ini berkontribusi pada kemampuan individu untuk melakukan tugas-tugas mereka dengan lebih baik.

Kedua, pelatihan kerja membantu mengidentifikasi dan mengatasi kelemahan individu. Dengan pemahaman yang lebih baik tentang area yang perlu diperbaiki, individu dapat fokus pada pengembangan diri mereka. Ketiga, pelatihan memberikan dorongan motivasi. Saat individu melihat hasil nyata dari pelatihan dalam bentuk peningkatan kinerja, ini dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja. Keempat, pelatihan memengaruhi pertumbuhan organisasi. Dengan SDM yang lebih berkualitas, organisasi memiliki potensi untuk mencapai tujuan dengan lebih efisien, berinovasi, dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

Kesimpulannya, pelatihan kerja memiliki dampak positif yang signifikan pada pengembangan SDM. Ini meningkatkan kemampuan individu, membantu organisasi mencapai tujuannya, dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan memuaskan. Oleh karena itu, investasi dalam pelatihan kerja adalah langkah yang bijak dalam mengembangkan SDM yang berkualitas.

Sudarmanto (2020) menjelaskan bahwa pengembangan sumber daya manusia dipengaruhi oleh berbagai faktor, salah satunya adalah pendidikan dan pelatihan kerja. Teori ini juga sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Cahya et al (2021), Maulyan (2019), dan Siregar (2018) yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari pelatihan kerja karyawan terhadap pengembangan SDM. Sehingga karyawan yang memiliki pelatihan kerja yang baik akan memiliki pengembangan yang lebih baik.

## **2. Pengaruh Kompetensi terhadap Pengembangan SDM**

Kompetensi memiliki peran sentral dalam pengembangan sumber daya manusia (SDM) karena mereka mencerminkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan individu yang mendukung pencapaian tujuan organisasi. Pengembangan kompetensi individu secara langsung memengaruhi perkembangan SDM dengan beberapa cara: Pertama, kompetensi membantu meningkatkan produktivitas. Ketika individu memiliki kompetensi yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawab mereka, mereka mampu menjalankan pekerjaan dengan lebih efisien dan efektif.

Kedua, kompetensi mendukung inovasi. Individu yang memiliki kompetensi yang kuat dalam berbagai bidang memiliki kemampuan untuk berpikir kreatif, mengidentifikasi masalah, dan mencari solusi yang lebih baik. Ketiga, kompetensi memengaruhi kualitas layanan atau produk yang dihasilkan. Dengan kompetensi yang baik, individu dapat memberikan layanan yang lebih baik kepada pelanggan atau menghasilkan produk yang lebih berkualitas.

Keempat, kompetensi berperan dalam pengembangan karier. Individu yang terus meningkatkan kompetensinya akan lebih berpotensi untuk kemajuan dalam karier mereka, yang pada gilirannya berkontribusi pada pengembangan SDM organisasi. Kelima, kompetensi juga berperan dalam membangun budaya organisasi yang positif, di mana karyawan merasa lebih percaya diri dan puas dalam pekerjaan mereka.

Dengan demikian, kompetensi yang kuat berperan kunci dalam pengembangan SDM, mendukung kesuksesan organisasi, inovasi, dan pertumbuhan individu, serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif

dan dinamis. Oleh karena itu, upaya yang terarah untuk mengembangkan kompetensi individu adalah investasi yang sangat penting dalam perkembangan SDM yang berkualitas.

Sudarmanto (2020) menjelaskan bahwa pengembangan sumber daya manusia dipengaruhi oleh berbagai faktor, salah satunya adalah kompetensi. Teori tersebut juga diperkuat oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Patonengan & Setiawan (2021), Labola (2019), dan Mahdane et al (2018) yang menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan SDM. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa semakin meningkat kompetensi karyawan maka pengembangan SDM yang terjadi juga semakin meningkat.

### **3. Pengaruh Efektivitas Kerja terhadap Pengembangan SDM**

Efektivitas kerja adalah faktor kunci dalam pengembangan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas. Pengaruh efektivitas kerja terhadap pengembangan SDM dapat dijelaskan sebagai berikut: Pertama, efektivitas kerja mencerminkan kemampuan individu untuk menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan hasil yang optimal. Ketika individu berhasil mencapai tujuan pekerjaan dengan baik, mereka memperkuat kompetensi mereka dan meningkatkan kinerja. Ini berkontribusi pada pengembangan SDM secara langsung.

Kedua, efektivitas kerja memotivasi dan membangun rasa percaya diri individu. Ketika seseorang merasa sukses dalam pekerjaannya, mereka cenderung lebih termotivasi untuk belajar dan berkembang lebih lanjut. Ini mendukung pengembangan pribadi yang lebih baik. Ketiga, efektivitas kerja menciptakan lingkungan kerja yang positif dan kolaboratif. Ketika individu mencapai tingkat

efektivitas yang tinggi, mereka cenderung berkontribusi pada peningkatan budaya kerja, seperti kerjasama tim dan pemecahan masalah yang lebih baik. Keempat, efektivitas kerja berdampak langsung pada hasil organisasi. Kinerja yang baik individu membantu organisasi mencapai tujuan mereka dengan lebih baik, yang pada gilirannya mengarah pada pertumbuhan dan kesuksesan organisasi.

Dengan demikian, efektivitas kerja adalah faktor penting dalam pengembangan SDM yang berkualitas. Ini memperkuat kompetensi individu, memotivasi pertumbuhan pribadi, menciptakan budaya kerja yang positif, dan mendukung kesuksesan organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu fokus pada upaya untuk meningkatkan efektivitas kerja sebagai bagian dari strategi pengembangan SDM.

Sudarmanto (2020) menjelaskan bahwa pengembangan sumber daya manusia dipengaruhi oleh berbagai faktor, salah satunya adalah efektivitas kerja. Teori tersebut juga diperkuat oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Daniswari & Aristana (2023), Hasan (2019), dan Andriani et al (2019) memberikan hasil bahwa efektivitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan SDM. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik efektivitas kerja karyawan akan memberikan peningkatan terhadap pengembangan SDM mereka.

#### **4. Pengaruh Pelatihan Kerja, Kompetensi, dan Efektivitas Kerja terhadap Pengembangan SDM**

Pelatihan kerja, kompetensi, dan efektivitas kerja adalah tiga faktor yang saling terkait dan berperan penting dalam pengembangan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas. Ketiganya bekerja bersama-sama untuk menciptakan SDM yang unggul. Pelatihan kerja adalah langkah awal dalam pengembangan



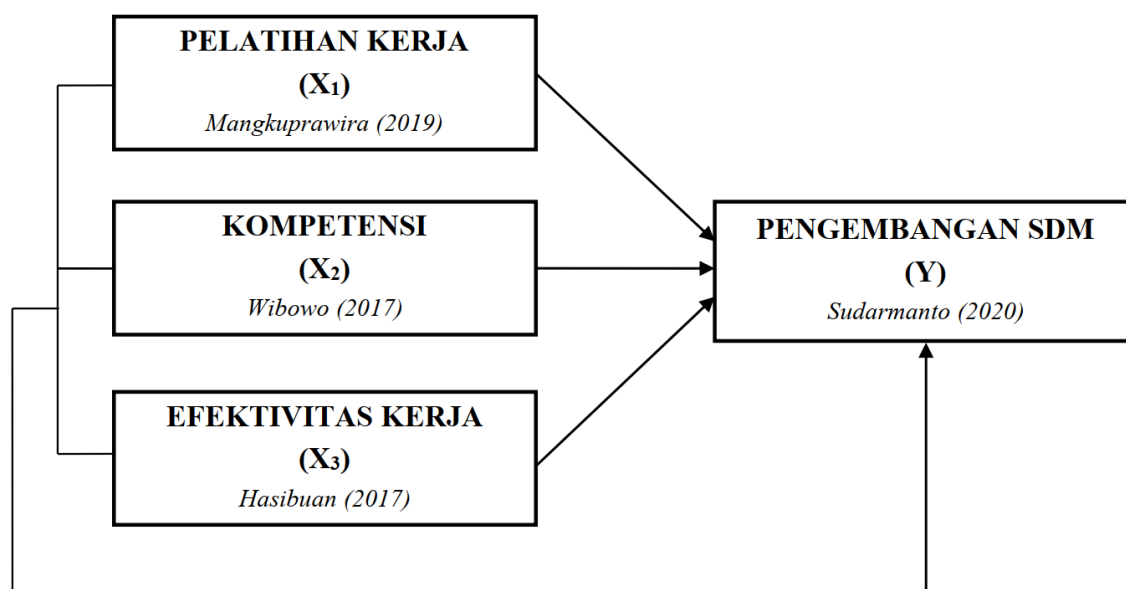
SDM. Melalui pelatihan, individu memperoleh pengetahuan, keterampilan, dan wawasan yang diperlukan untuk menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka. Pelatihan membantu membangun dasar kompetensi yang diperlukan.

Kompetensi adalah hasil dari pelatihan dan pengalaman kerja. Individu yang mengikuti pelatihan dan mempraktikkan keterampilan yang diperolehnya mengembangkan kompetensi yang relevan. Kompetensi mencakup aspek teknis, interpersonal, dan kepemimpinan yang mendukung pencapaian tujuan pekerjaan. Efektivitas kerja adalah hasil dari kompetensi yang diterapkan dalam situasi nyata. Ketika individu mampu menggunakan kompetensinya untuk mencapai hasil kerja yang optimal, mereka menciptakan efektivitas kerja. Efektivitas ini berkontribusi pada kesuksesan organisasi dan perkembangan pribadi yang lebih lanjut.

Ketiganya berinteraksi secara dinamis. Pelatihan menciptakan dasar kompetensi, kompetensi memungkinkan individu untuk bekerja lebih efektif, dan efektivitas kerja memperkuat kompetensi dan mendukung pertumbuhan SDM. Oleh karena itu, organisasi yang mengintegrasikan pelatihan, pengembangan kompetensi, dan pemantauan efektivitas kerja akan menciptakan lingkungan yang mendukung pengembangan SDM yang kuat dan berkelanjutan.

Sudarmanto (2020) menjelaskan bahwa pengembangan sumber daya manusia dipengaruhi oleh berbagai faktor, yaitu: pendidikan dan pelatihan, kompetensi, lingkungan kerja, teknologi, kebijakan SDM, kepemimpinan, dukungan manajemen tertinggi, komitmen organisasi, pengakuan dan penghargaan, keragaman dan inklusi, efektivitas kerja, keseimbangan kerja-hidup, dan evaluasi kinerja.

Berdasarkan teori yang dikemukakan Sudarmono (2020) dan beberapa hasil penelitian sebelumnya, maka pengaruh pelatihan kerja, kompetensi, dan efektivitas kerja terhadap pengembangan SDM pada penelitian ini dapat disusun dalam kerangka konseptual sebagai berikut:



**Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Penelitian**

*Sumber: Diolah oleh Penulis (2023)*

#### D. Hipotesis

Hipotesis adalah dugaan atau jawaban sementara dari pernyataan yang ada pada perumusan masalah penelitian hubungannya (Manullang & Pakpahan, 2019). Adapun hipotesis yang diajukan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H1. Pelatihan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan SDM Prajurit TNI AD AJENDAM I/BB
- H2. Kompetensi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan SDM Prajurit TNI AD AJENDAM I/BB
- H3. Efektivitas kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan SDM Prajurit TNI AD AJENDAM I/BB

H4. Pelatihan kerja, kompetensi, dan efektivitas kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan SDM Prajurit TNI AD AJENDAM

I/BB

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Pendekatan Penelitian**

Berdasarkan tingkat eksplanasinya penelitian ini adalah penelitian asosiatif, sedangkan berdasarkan data yang diolah maka penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian kuantitatif. Manullang & Pakpahan (2019) menjelaskan bahwa penelitian asosiatif atau penelitian kausal (hubungan sebab akibat) adalah penelitian yang ingin melihat apakah suatu variabel yang berperan sebagai variabel bebas berpengaruh terhadap variabel lain yang menjadi variabel terikat. Manullang & Pakpahan (2019) juga menjelaskan bahwa penelitian kuantitatif adalah penelitian dengan memperoleh data yang berbentuk angka atau data kualitatif yang diangkakan. Sehingga penelitian ini berjenis penelitian asosiatif yang bersifat kuantitatif di mana artinya penelitian ini mencari hubungan atau pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel terikat dengan data berbentuk angka yang diolah dengan bantuan aplikasi pengolah data.

#### **B. Lokasi dan Waktu Penelitian**

##### **1. Tempat penelitian**

Penelitian ini dilakukan di TNI AD AJENDAM I/BB, Jl. Gatot Subroto KM 7, Kec. Medan Helvetia Kota Medan, Sumatera Utara 20122.

##### **2. Waktu Penelitian**

Waktu dan kegiatan penelitian yang dilakukan dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 3.1. Rincian Waktu Penelitian**

No	Kegiatan	Agustus 2023				September 2023				Oktober 2023				November 2023				Desember 2023				Januari 2024				Feb 2024	
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
1	Pengajuan Judul	■																									
2	Observasi Awal		■	■																							
3	Penulisan Proposal				■	■	■																				
4	Revisi Proposal					■	■	■	■																		
5	Seminar Proposal									■																	
6	Persiapan Instrumen										■																
7	Pengumpulan Data											■	■														
8	Pengolahan Data													■													
9	Analisis dan Evaluasi														■												
10	Penulisan Laporan															■	■										
11	Revisi dan Evaluasi																■	■	■								
12	Seminar Hasil																					■					
13	Revisi Seminar Hasil																							■			
12	Sidang Meja Hijau																								■		

Sumber: Diolah oleh Penulis (2023)

## C. Populasi dan Sampel

### 1. Populasi

Manullang & Pakpahan (2019) mengemukakan populasi adalah suatu kelompok dari elemen penelitian dimana elemen terkecil yang merupakan sumber data yang diperlukan. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh Prajurit TNI AD AJNEDAM I/BB yang saat ini berjumlah 68 orang prajurit dengan komposisi sebagai berikut:

**Tabel 3.2. Klasifikasi Prajurit TNI AD AJENDAM I/BB**

No	Golongan	Gender	Jumlah	Rincian
1	Tamtama (Pangkat Terendah)	Laki-Laki	34	Kopka (5 Orang) Koptu (5 Orang) Kopda (5 Orang) Praka (5 Orang) Pratu (7 Orang) Prada (7 Orang)
2	Bintara (Pangkat Menengah)	Laki-Laki & Perempuan	23	Serma (7 Orang) Sertu (8 Orang) Serda (8 Orang)
3	Perwira (Pangkat Tertinggi)	Laki-Laki	11	Letnan Satu (6 Orang) Letnan Dua (5 Orang)
<b>TOTAL</b>			68	

Sumber: TNI AD AJNEDAM I/BB (2023)

## 2. Sampel

Manullang & Pakpahan (2019) menjelaskan bahwa sampel adalah wakil-wakil dari populasi. Manullang & Pakpahan (2019) menjelaskan penentuan pengambilan sampel adalah apabila kurang dari 100 lebih baik diambil semua hingga penelitiannya adalah penelitian populasi. Jumlah populasi yang ada pada penelitian ini hanya berjumlah 68 anggota (kurang dari 100), maka seluruh populasi diambil sebagai sampel yang disebut sebagai *sampling* jenuh. Sehingga jumlah sampel pada penelitian ini berjumlah 68 prajurit sebagai responden dengan rincian sebagai berikut:

**Tabel 3.3. Daftar Penyebaran Sampel Penelitian**

No	Divisi	Jumlah
1	Tamtama (Pangkat Terendah)	34
2	Bintara (Pangkat Menengah)	23
3	Perwira (Pangkat Tertinggi)	11
<b>Total</b>		<b>68</b>

Sumber: Prajurit TNI AD AJENDAM I/BB (2023)

### D. Jenis dan Sumber Data

Rusiadi (2018) menyatakan bahwa penelitian yang menggunakan populasi dan sampel adalah penelitian yang menggunakan data primer yang berasal dari angket, wawancara, dan observasi. Oleh karena itu, jenis data dalam penelitian ini adalah data primer. Sumber data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data.

#### 1. Data Primer

Data primer merupakan sumber data yang berasal dari responden. Peneliti akan membagikan kuesioner kepada setiap responden. Kejujuran jawaban responden akan meningkatkan kualitas dari hasil penelitian yang diteliti. Oleh karena itu, peneliti harus sebisa mungkin mendapatkan jawaban yang sejujur-

jujurnya dari responden agar data yang dihasilkan mendekati kebenaran seperti apa yang ada di lapangan.

## 2. Data Sekunder

Data yang diambil dari dokumentasi yang dimiliki oleh perusahaan perihal data absensi, keterlambatan, profil perusahaan, struktur organisasi, sampai data kinerja dari para karyawan.

## E. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel

### 1. Variabel Penelitian

Penelitian ini menggunakan tiga variabel, yaitu variabel bebas yang terdiri dari variabel Pelatihan Kerja ( $X_1$ ), Kompetensi ( $X_2$ ), dan Efektivitas Kerja ( $X_3$ ), sedangkan variabel terikat terdiri dari Pengembangan SDM ( $Y$ ).

### 2. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional adalah petunjuk suatu variabel diukur untuk mengetahui baik buruknya pengukuran suatu penelitian. Dalam penelitian definisi operasional diukur dua variabel kompetensi, pengalaman kerja dan efektivitas kerja sebagai variabel bebas kinerja sebagai variabel terikat:

**Tabel 3.4. Definisi Operasional Variabel**

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Deskripsi	Skala
1	Pelatihan Kerja ( $X_1$ )	Sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggungjawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar.	1. Tujuan 2. Pelatih 3. Materi 4. Metode 5. Peserta Pelatihan  Mangkuprawira (2019)	1. Tujuan utama dilaksanakan pelatihan yang dimulai dari penyusunan rencana aksi, dan penetapan sasaran, serta hasil yang diharapkan dari pelatihan yang diselenggarakan. 2. Pelatih yang dipilih untuk memberikan materi pelatihan benar-benar pelatih profesional dan berkompeten yang memiliki kualifikasi yang memadai sesuai bidang yang menjadi materi pelatihan.	Likert

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Deskripsi	Skala
		Mangkuprawira (2019)		3. Materi atau kurikulum yang sesuai dengan tujuan pelatihan yang hendak dicapai. 4. Metode yang digunakan sesuai dengan jenis materi dan kemampuan pelatihan sehingga keberlangsungan kegiatan pelatihan menjadi lebih efektif. 5. Kualifikasi peserta yang sesuai berdasarkan persyaratan yang dibutuhkan dalam pelatihan yang dapat ditetapkan melalui proses seleksi.	
2	Kompetensi (X <sub>2</sub> )	Suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh pengalaman dan sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.  Wibowo (2017)	1. Pengetahuan 2. Keterampilan 3. Sikap (Attitude) 4. Pengalaman  Wibowo (2017)	1. Pengetahuan karyawan mengenai pekerjaan yang diberikan dan memahami aturan dalam pekerjaan tersebut 2. Keterampilan karyawan dalam menjalankan tugas pekerjaan yang diberikan. 3. Pola tingkah laku karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya sesuai dengan peraturan dan prosedur perusahaan. 4. Pengalaman karyawan yang mendukung pekerjaan yang diberikan baik pengalaman dari bekerja maupun pengalaman dari pendidikan atau pelatihan kerja.	Likert
3	Efektivitas Kerja (X <sub>3</sub> )	Suatu keadaan yang menunjukkan tingkat keberhasilan kegiatan manajemen dalam mencapai tujuan meliputi kuantitas kerja, kualitas kerja, dan ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan.  Hasibuan (2017)	1. Pencapaian Tujuan 2. Kualitas Kerja 3. Kuantitas Kerja 4. Tepat Waktu 5. Kepuasan Kerja  Hasibuan (2017)	1. Kemampuan perusahaan dalam mencapai tujuan organisasi berupa peningkatan profit, kualitas dan kuantitas pelayanan 2. Sikap yang ditunjukkan oleh karyawan berupa hasil kerja dalam bentuk kerapian, ketelitian, dan keterkaitan hasil dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan dalam mengerjakan pekerjaan 3. Volume kerja yang dihasilkan pada saat kondisi normal 4. Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu serta mencapai sasaran yang telah dicapai. 5. Tingkat kesenangan yang dirasakan seseorang atas	Likert



No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Deskripsi	Skala
				peranan atau pekerjaan di organisasi	
4	Pengembangan SDM (Y)	Proses sistematis yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi, keterampilan, pengetahuan, dan potensi karyawan di sebuah organisasi.  Sudarmanto (2020)	1. Kepuasan terhadap Program Pelatihan 2. Persepsi tentang Manajemen Kinerja 3. Penghargaan dan Pengakuan 4. Pengembangan Karier Sudarmanto (2020)	1. Mengukur kepuasan karyawan terhadap program pelatihan dan pengembangan yang disediakan oleh perusahaan. 2. Memahami bagaimana karyawan merasakan sistem penilaian kinerja perusahaan. 3. Mengukur bagaimana karyawan merasa dihargai dan diakui atas kerja keras dan kontribusi mereka. 4. Menilai persepsi karyawan tentang peluang untuk pengembangan karier dan promosi dalam organisasi.	<i>Likert</i>

Sumber: Diolah oleh Penulis (2023)

## F. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini terdiri dari beberapa teknik, yaitu:

### 1. Dokumentasi

Pengumpulan data dengan mempelajari dokumen-dokumen serta catatan-catatan untuk mendukung penelitian ini dengan cara mempelajari, meneliti, mengkaji, serta menelaah literatur-literatur berupa buku, makalah, dan jurnal yang berhubungan dengan topik penelitian.

### 2. Wawancara

Mengajukan pertanyaan-pertanyaan kepada pihak perusahaan yang berhubungan dengan penelitian.

### 3. Kuesioner

Teknik ini dilakukan dengan membagikan kuesioner dalam bentuk pertanyaan atau pernyataan kepada responden secara langsung dan segera

dikembalikan kepada peneliti. Peneliti sendiri menggunakan skala likert dengan bentuk *checklist*.

Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial dengan jawaban pertanyaan yang mempunyai 5 (lima) opsi seperti yang terlihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 3.5. Skala Pengukuran Likert**

<b>Pertanyaan</b>	<b>Bobot</b>
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Netral	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

*Sumber: Sugiyono (2018)*

Setelah pengumpulan data yang dilakukan dengan penyebaran kuesioner, maka yang perlu dilakukan adalah dengan melakukan pengujian berikutnya.

## **G. Pengujian Kualitas Data**

### **1. Uji Validitas**

Untuk mengetahui kelayakan: untuk mengetahui kelayakan butir-butir dalam suatu daftar pertanyaan (angket) yang akan disajikan kepada pada responden maka diperlukan uji validitas setiap pertanyaan lebih besar ( $>$ ) 0,30 maka butir pertanyaan dianggap valid (Rusiadi et al. 2018).

### **2. Uji Reliabilitas**

Untuk mengetahui kestabilan dan konsisten responden dalam menjawab butir-butir berkaitan dengan konstruk pertanyaan yang disusun dalam bentuk angket. Rusiadi et al. (2018) menjelaskan bahwa reliabilitas suatu konstruk variabel dikatakan baik jika memiliki nilai *Cronbach's alpha* lebih besar ( $>$ ) 0,60.

Sedangkan Sujarweni (2018) menyebutkan bahwa reliabilitas suatu konstruk variabel dikatakan baik jika memiliki nilai *Cronbach's alpha* lebih besar ( $>$ ) 0,70.

## H. Teknik Analisis Data

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data kuantitatif, yakni menguji dan menganalisis data dengan perhitungan angka-angka dan kemudian menarik kesimpulan dari pengujian tersebut, dengan rumus-rumus di bawah ini:

### 1. Asumsi Klasik

Menurut Manullang & Pakpahan (2019), uji asumsi klasik regresi berganda bertujuan untuk menganalisis apakah model regresi yang digunakan dalam penelitian adalah model yang terbaik. Uji asumsi klasik yang sering digunakan meliputi uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas

#### a. Uji Normalitas data

Menurut Manullang & Pakpahan (2019) uji normalitas data dilakukan untuk melihat apakah dalam model regresi, variabel dependen dan independennya memiliki distribusi normal atau tidak. Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal.

##### 1) Uji Histogram

Grafik histogram menempatkan gambar variabel dependent sebagai sumbu vertikal sedangkan nilai residual terstandarisasi dari sumbu horizontal data. Data dikatakan normal jika bentuk kurva memiliki kemiringan yang cenderungimbang atau jika garis membentuk lonceng

dan di tengah. Data dikatakan tidak normal jika garis membentuk lonceng atau cembung.

## 2) *Uji Probability Plot (P-Plot)*

Normal probability plot dilakukan dengan cara membandingkan distribusi kumulatif dari data sesungguhnya dengan distribusi kumulatif dari data sesungguhnya dengan distribusi kumulatif dari distribusi normal. Distribusi normal digambarkan dengan garis diagonal dari kiri bawah ke kanan atas. Distribusi kumulatif dari data sesungguhnya digambarkan dengan *plotting*. Uji normalitas dapat dilihat dengan memperhatikan penyebaran data (titik) pada *P-Plot of Regression Standardized Residual* melalui SPSS, dimana:

- a) Jika titik data sesungguhnya menyebar berada di sekitar garis diagonal maka data tersebut terdistribusi normal.
- b) Jika titik data sesungguhnya menyebar normal berada jauh dari garis diagonal maka data tidak terdistribusi normal.

## 3) *Uji Kolmogorov-Smirnov (K-S)*

Uji ini dilakukan untuk mengetahui data normal atau tidak, dapat dilihat dari nilai probabilitasnya. Data dikatakan normal jika nilai *Asymp.Sig (2 Tailed)* pada hasil uji Kolmogorov-Smirnov  $> 0,05$ .

### **b. Uji Multikolinearitas**

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas Rusiadi et al. (2018). Model regresi yang bebas dari multikolinearitas adalah

model yang memiliki nilai *tolerance*  $> 0,10$  atau jika nilai *variance inflation factor* (VIF)  $< 10$ .

### c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas digunakan untuk melihat apakah terdapat ketidaksamaan *variance* dari residual dari suatu pengamatan yang lain (Manullang & Pakpahan, 2019). Jika *variance* dari residul satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homokedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homokedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Cara yang digunakan untuk mengetahui ada tidaknya heteroskedastisitas dalam penelitian ini dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik scatterplot antara SRESID (residul) dan ZPRED (prediksi variabel terikat), dasar analisisnya dapat dilihat sebagai berikut:

- 1) Jika titik-titik membentuk pola tertentu yang teratur (gelombang, menyebar kemudian menyempit), maka dapat dikatakan telah terjadi Heteroskedastisitas.
- 2) Jika tidak ada pola yang jelas serta titik-titik yang menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi Heteroskedastisitas.

## 2. Analisis Regresi Linear Berganda

Menurut Manullang & Pakpahan (2019), analisis regresi bertujuan untuk memprediksi perubahan nilai variabel terikat akibat pengaruh dari nilai variabel bebas. Model analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu regresi linier berganda. Tujuan digunakan analisis regresi pada penelitian ini adalah untuk mengetahui seberapa besar pengaruh pelatihan, kompetensi, dan efektivitas kerja

terhadap pengembangan SDM yang dapat dihitung dengan bantuan perangkat lunak *Statistical Product and Service Solution (SPSS)*.

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Dimana:

Y = Pengembangan SDM

a = Konstanta

X<sub>1</sub> = Pelatihan Kerja

X<sub>2</sub> = Kompetensi

X<sub>3</sub> = Efektivitas Kerja

b<sub>1</sub>, b<sub>2</sub>, b<sub>3</sub> = Koefisien Regresi

e = Variabel Pengganggu

### 3. Uji Hipotesis

Menurut Manullang & Pakpahan (2019) hipotesis merupakan dugaan, kesimpulan atau jawaban sementara terhadap permasalahan yang telah dirumuskan di dalam rumusan masalah sebelumnya. Hipotesis disebut dengan sementara oleh karena jawaban sebenarnya belum mungkin dikemukakan pada bagian ini, sebab belum ada data apapun yang dikumpulkan oleh peneliti. Jawaban yang ada di dalam hipotesis dikemukakan hanya karena ada referensi ilmiah (teoretis atau ilmiah) yang mendukungnya, seperti yang dikemukakan di dalam kerangka konseptual. Di dalam makna praktis, hipotesis adalah diturunkan dari kerangka konseptual.

#### a. Uji Parsial (Uji t)

Menurut Manullang & Pakpahan (2019), pengujian hipotesis adalah analisis data yang paling penting karena berperan untuk menjawab rumusan

masalah penelitian dan membuktikan hipotesis penelitian. Uji ini digunakan untuk melihat secara parsial apakah ada pengaruh yang signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikat. Bentuk pengujiannya adalah sebagai berikut:

Ho:  $\beta = 0$ , artinya variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.

Ha:  $\beta \neq 0$ , artinya variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen.

Dasar pengambilan keputusan dalam pengujian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Ho diterima (Ha ditolak) jika  $-t_{tabel} < t_{hitung} < t_{tabel}$  atau nilai signifikan  $t > 0,05$  maka secara parsial variabel bebas tidak berpengaruh terhadap variabel terikat.
- 2) Ho ditolak (Ha diterima) jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau nilai signifikan  $t < 0,05$  maka secara parsial variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat.

#### **b. Uji Simultan (Uji F)**

Menurut Manullang & Pakpahan (2019), sebelum dilakukan interpretasi terhadap nilai statistik yang diperoleh atau sebelum melakukan pengujian hipotesis, maka khusus untuk statistik inferensial khususnya parametrik, membutuhkan persyaratan tertentu, seperti data harus linear (diuji linearitasnya), data harus normal (diuji normalitasnya). Dasarnya menunjukkan apakah semua variabel terikat yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel bebas. Uji F digunakan untuk melihat apakah semua variabel bebas yang

dimasukkan dalam model ini mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel terikat. Bentuk pengujiannya adalah sebagai berikut:

Ho:  $\beta = 0$ , artinya variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.

Ha:  $\beta \neq 0$ , artinya variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen.

Dasar pengambilan keputusan dalam pengujian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$  atau nilai signifikan  $> 0,05$  maka Ho diterima dan Ha ditolak, artinya secara simultan seluruh variabel bebas tidak berpengaruh terhadap variabel terikat.
- 2) Jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$  atau nilai signifikan  $< 0,05$  maka Ha diterima dan Ho ditolak, artinya secara simultan seluruh variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat.

#### **4. Koefisien Determinan ( $R^2$ )**

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan variabel penjelas yaitu: Pelatihan Kerja ( $X_1$ ), Kompetensi ( $X_2$ ), dan Efektivitas Kerja ( $X_3$ ), dalam menerangkan variasi variabel dependen yaitu Pengembangan SDM ( $Y$ ). Nilai koefisien determinasi adalah antara nol (0) dan satu (1). Nilai  $R^2$  yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas.

Koefisien determinasi juga dilakukan untuk mengukur besar proporsi dari jumlah ragam  $Y$  yang terungkap oleh model regresi atau untuk mengukur besar



sumbangan variabel penjelas X terhadap ragam variabel respon Y. Rumus untuk mengukur besarnya proporsi adalah:

$$D = R^2 \times 100 \%$$

Dimana:

D = Nilai Koefisien Determinan

$R^2$  = Koefisien korelasi yang dikuadratkan.

Kuatnya hubungan antar variabel dinyatakan dalam koefisien korelasi. Koefisien korelasi positif terbesar = 1 dan koefisien korelasi negatif terbesar = -1, sedangkan yang terkecil adalah 0. Bila hubungan antara dua variabel atau lebih itu memiliki koefisien korelasi  $-1$  atau  $= -1$ , maka hubungan tersebut sempurna. Jika terdapat  $r = -1$  maka terdapat korelasi negatif sempurna, artinya setiap peningkatan pada variabel tertentu maka terjadi penurunan pada variabel lainnya. Sebaliknya jika didapat  $r = 1$ , maka diperoleh korelasi positif sempurna, artinya ada hubungan yang positif antara variabel, dan kuat atau tidaknya hubungan ditunjukkan oleh besarnya nilai koefisien korelasi, dan koefisien korelasi adalah 0 maka tidak terdapat hubungan.

Hubungan variabel bebas Kompetensi ( $X_1$ ), Pengalaman Kerja ( $X_2$ ), dan Efektivitas Kerja ( $X_3$ ) terhadap Pengembangan SDM (Y) dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 3.6. Interpretasi Koefisien Korelasi**

<b>Interval Koefisien</b>	<b>Tingkat Hubungan</b>
0,80 – 1,000	Sangat Kuat
0,60 – 0,799	Kuat
0,40 – 0,599	Cukup Kuat
0,20 – 0,399	Rendah
0,00 – 0,199	Sangat Rendah

Sumber: Sugiyono (2018)

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Hasil Penelitian**

##### **1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian**

###### **a. Sejarah TNI AD AJENDAM I/BB**

Ajudan Jendral Kodam I Bukit Barisan atau yang disingkat dengan AJENDAM I/BB merupakan instansi militer yang bergerak dibidang kemiliteran Badan Pelaksana Kodam yang berada langsung dibawah pimpinan Panglima Kodam (Pangdam). AJENDAM I/BB dibentuk pada tanggal 28 Desember 1950 dan beralamat di Jl. Gatot Subroto KM.7, Kec. Medan Helvetia Kota Medan, Sumatera Utara 20122. Di AJENDAM I/BB merupakan pusat SDM dari setiap prajurit dengan tugas pokok mengenai personalia seorang prajurit mulai dari tahap awal pada saat penerimaan sampai masa pensiun bagi satuan komandonya, menyelenggarakan administrasi personalia, administrasi umum, mempersiapkan prajurit yang siap tempur dan menjamin kesejahteraan moral dalam rangka mendukung satuannya, di AJENDAM I/BB ini juga mereka memiliki pelatihan pendukung maupun kompetensi tambahan bidang kesejahteraan musik diluar dari tugas pokoknya bidang administrasi. Instansi militer ini menghasilkan prajurit yang siap ketika diperlukan dalam bantuan tempur dan satuan tempur serta menjadi satuan yang menyediakan bantuan administrasi dan personalia, juga selalu menjunjung tinggi moral dan etika, menunjukkan perilaku pantang menyerah, serta setia kepada sesama, baik komandan maupun prajurit lainnya.

**b. Visi dan Misi TNI AD AJENDAM I/BB**

AJENDAM I/BB memiliki Visi “ Menjadi AJENDAM I/BB yang solid, profesional, modren, dan dicintai rakyat dalam mendukung tugas pokok Angkatan Darat”. Adapun misi dari AJENDAM I/BB sebagai berikut:

- 1) Memperkokoh jiwa korsa, kebersamaan dan persaudaraan dengan dilandasi sapta marga, sumpah prajurit, delapan wajib TNI, dan Panca Prasetya Korpri.
- 2) Mewujudkan kualitas personal AJEN yang memiliki pengabdian yang tinggi, ilmu pengetahuan dan keterampilan dalam rangka pembinaan dan penyelenggaraan fungsi AJEN.
- 3) Mewujudkan pengurusan dan penyelenggaraan fungsi AJEN secara cepat, tepat, benar, tertib dan lancar dengan memanfaatkan kemajuan teknologi.
- 4) Meningkatkan dan mengoptimalkan pelayanan fungsi AJEN kepada masyarakat.

**c. Struktur Organisasi TNI AD AJENDAM I/BB**

Struktur organisasi memiliki peran yang penting untuk memperlancar keberlangsungan operasional atau kegiatan belajar maupun mengajar. Dalam menjalankan suatu operasional atau kegiatan belajar mengajar tersebut, diperlukan sumber daya manusia (SDM) yang memegang tanggung jawab atas sebuah jabatan tertentu dengan tugas dan wewenang yang sesuai dengan jabatannya. Struktur organisasi ini adalah gambaran sistematis mengenai hubungan kerja dari setiap orang atau SDM yang menjadi penggerak suatu organisasi atau perusahaan dengan sistem belajar mengajar agar mencapai

tujuan yang telah ditetapkan. Bentuk dari struktur instansi AJENDAM I/BB dapat dilihat pada gambar berikut:



**Gambar 4.1. Struktur Organisasi TNI AD AJENDAM I/BB**

*Sumber: TNI AD AJENDAM I/BB (2023)*

Tugas dan tanggungjawab masing-masing jabatan pada struktur organisasi dapat dijelaskan pada poin-poin berikut:

1) KA. AJENDAM

KA. AJENDAM (Kepala AJENDAM) mempunyai fungsi jabatan sebagai berikut:

- a) Menyelenggarakan dan melaksanakan pengurusan administrasi personil.
- b) Menyelenggarakan dan melaksanakan pengurusan administrasi umum.
- c) Menyelenggarakan dan melaksanakan pengurusan kesejahteraan moril.

## 2) WAKA. AJENDAM

WAKA. AJENDAM (Kepala AJENDAM) mempunyai fungsi jabatan sebagai berikut:

- a) Membantu Ka. Ajendam dalam menyelenggarakan dan melaksanakan pengurusan administrasi personil.
- b) Membantu Ka. Ajendam dalam menyelenggarakan dan melaksanakan pengurusan administrasi umum.
- c) Membantu Ka. Ajendam dalam menyelenggarakan dan melaksanakan pengurusan kesejahteraan moril.

## 3) KASI MINDIASAHPRA

Kasi Mindiasahpra mempunyai fungsi jabatan sebagai Kepala Seksi yang bertugas untuk menyelenggarakan administrasi di bidang penyediaan tenaga Prajurit TNI baik Tamtama, Bintara, dan Perwira serta administrasi pemisahan (pensiun prajurit TNI AD), purnawirawan dan warakawuri (janda militer) di lingkungan Kodam I/BB.

## 4) KASI MINPESRA

Kasi Minpespra mempunyai fungsi jabatan sebagai Kepala Seksi Administrasi Personel Prajurit yang bertugas menyelenggarakan administrasi pembinaan karier yang meliputi kenaikan pangkat dan jabatan Tamtama, Bintara TNI AD serta penetapan dan pelayanan prajurit TNI AD di lingkungan Kodam I/BB.

## 5) KASI MINPERSSIP

Kasi Minperssip mempunyai fungsi jabatan sebagai Kepala Seksi Administrasi Personel Pegawai Negeri Sipil yang bertugas

menyelenggarakan administrasi pembinaan karier yang meliputi kenaikan pangkat dan jabatan, penetapan dan pelayanan serta pemisahan PNS TNI AD di lingkungan Kodam I/BB.

6) KASI MINUJAHRIL

Kasi Minujahril mempunyai fungsi jabatan sebagai Kepala Seksi Administrasi Umum dan Kesejahteraan Moril yang bertugas menyelenggarakan administrasi umum, pengarsipan, penyediaan blanko serta pelayanan hiburan kepada personel militer serta masyarakat umum di lingkungan Kodam I/BB.

7) KASI DOSPERS

Kasi Dospers mempunyai fungsi jabatan sebagai Kepala Seksi Dosir Personil yang bertugas menyelenggarakan administrasi penataan stambuk/dosir Kotama personel militer dilingkungan Kodam I/BB.

8) KASI TUUD

Kasi TUUD mempunyai fungsi jabatan sebagai Kepala Seksi Tata Usaha dan Urusan Dalam (TUUD) yang bertugas menyelenggarakan administrasi pelayanan administrasi personel secara umum yaitu anggaran, logistik dan latihan kepada personel militer dilingkungan kerja Kodam I/BB.

9) SATSIKMIL

SATSIKMIL mempunyai fungsi jabatan sebagai Satuan Musik Militer yang bertugas menyelenggarakan pelayanan musik militer untuk kegiatan upacara militer dan upacara umum apabila diminta di lingkungan Kodam I/BB.

## 10) AJENREM

AJENREM mempunyai fungsi jabatan sebagai Ajudan Jenderal Korem yang berkedudukan di setiap Korem di wilayah Kodam I/BB yang bertugas menyelenggarakan dan melaksanakan pengurusan administrasi personil, administrasi umum dan bidang kesejahteraan moril setiap sektornya.

## 2. Karakteristik Responden

Karakteristik Responden diperoleh melalui hasil kuesioner yang telah diisi oleh 68 responden. Karakteristik responden merupakan gambaran dari keberadaan responden di tempat penelitian. Karakteristik tersebut dilihat berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan, pangkat, dan masa kerja yang akan dipaparkan pada Tabel 4.1, s.d Tabel 4.4 berikut ini:

### a. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin responden dapat dilihat pada Tabel 4.1 berikut:

**Tabel 4.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Karakteristik		Frekuensi	Persen (%)
Jenis Kelamin	Pria	58	85,3
	Wanita	10	14,7
<b>Jumlah</b>		<b>68</b>	<b>100</b>

Sumber: Data Primer Diolah dengan SPSS 24.0 (2023)

Berdasarkan Tabel 4.1 menunjukkan bahwa dari 68 responden, sebanyak 58 responden (85,3%) berjenis kelamin pria, sedangkan sisanya sebanyak 10 responden (14,5%) berjenis kelamin wanita. Tabel ini menggambarkan bahwa Prajurit TNI AD AJENDAM I/BB mayoritas berjenis kelamin pria dengan persentase sebesar 85,3%.

## b. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Karakteristik responden berdasarkan usia responden dapat dilihat pada

Tabel 4.2 berikut:

**Tabel 4.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

Karakteristik		Frekuensi	Persen (%)
Usia Responden	Di Bawah 31 Tahun	35	51,5
	31 - 40 Tahun	20	29,4
	41 - 50 Tahun	9	13,2
	Di Atas 50 Tahun	4	5,9
<b>Jumlah</b>		<b>68</b>	<b>100</b>

Sumber: Data Primer Diolah dengan SPSS 24.0 (2023)

Berdasarkan Tabel 4.2 menunjukkan bahwa dari 68 responden, sebanyak 35 responden (51,5%) berusia di bawah 31 tahun, sebanyak 20 responden (29,4%) berusia di antara 31-40 tahun, sebanyak 9 responden (13,2%) berusia di antara 41-50 tahun, dan sisanya sebanyak 4 responden (5,9%) berusia di atas 50 tahun. Tabel ini menggambarkan bahwa Prajurit TNI AD AJENDAM I/BB mayoritas berusia di bawah 31 tahun dengan persentase sebesar 51,5%.

## c. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir responden dapat dilihat pada Tabel 4.3 berikut:

**Tabel 4.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

Karakteristik		Frekuensi	Persen (%)
Pendidikan Terakhir	SMA/SMK	52	76,5
	Diploma	4	5,9
	Sarjana	12	17,6
<b>Jumlah</b>		<b>68</b>	<b>100</b>

Sumber: Data Primer Diolah dengan SPSS 24.0 (2023)

Berdasarkan Tabel 4.3 menunjukkan bahwa dari 68 responden, sebanyak 52 responden (76,5%) berpendidikan terakhir SMA/SMK, sebanyak 4 responden (5,9%) berpendidikan terakhir Diploma, dan sisanya sebanyak 12 responden (17,6%) berpendidikan terakhir Sarjana. Tabel ini



menggambarkan bahwa Prajurit TNI AD AJENDAM I/BB mayoritas berpendidikan terakhir SMA/SMK dengan persentase sebesar 76,5%.

#### d. Karakteristik Responden Berdasarkan Pangkat

Karakteristik responden berdasarkan pangkat responden dapat dilihat pada Tabel 4.4 berikut:

**Tabel 4.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Pangkat**

Karakteristik		Frekuensi	Persen (%)
Pangkat	Tamtama	34	50,0
	Bintara	23	33,8
	Perwira	11	16,2
<b>Jumlah</b>		<b>68</b>	<b>100</b>

*Sumber: Data Primer Diolah dengan SPSS 24.0 (2023)*

Berdasarkan Tabel 4.4 menunjukkan bahwa dari 68 responden, sebanyak 34 responden (50,0%) berpangkat Tamtama, sebanyak 23 responden (33,8%) berpangkat Bintara, dan sisanya sebanyak 11 responden (16,2%) berpangkat Perwira. Tabel ini menggambarkan bahwa Prajurit TNI AD AJENDAM I/BB mayoritas berpangkat Tamtama dengan persentase sebesar 50,0%.

#### e. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Karakteristik responden berdasarkan masa kerja pegawai dapat dilihat pada Tabel 4.5 berikut:

**Tabel 4.5. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja**

Karakteristik		Jumlah	Persen (%)
Masa Kerja	Kurang dari 16 Tahun	35	51,5
	16 - 25 Tahun	25	36,8
	Lebih dari 25 Tahun	8	11,8
<b>Jumlah</b>		<b>68</b>	<b>100</b>

*Sumber: Data Primer Diolah dengan SPSS 24.0 (2023)*

Berdasarkan Tabel 4.5 menunjukkan bahwa dari 68 responden, sebanyak 35 responden (51,5%) memiliki masa kerja di bawah 16 tahun, sebanyak 25 responden (36,8%) memiliki masa kerja di antara 16-25 tahun, dan sisanya sebanyak 8 responden (11,8%) memiliki masa kerja di atas 25 tahun. Tabel

ini menggambarkan bahwa Prajurit TNI AD AJENDAM I/BB mayoritas memiliki masa kerja kurang dari 16 tahun dengan persentase sebesar 51,5%.

### 3. Analisis Deskriptif (Distribusi Penilaian Responden)

Gambaran jawaban responden pada penelitian ini dapat dilihat pada hasil analisis deskriptif berupa tabel frekuensi. Tabel frekuensi ini menunjukkan frekuensi dari setiap kategori jawaban untuk setiap pertanyaan yang ada pada kuesioner. Berikut merupakan tabel yang memuat penilaian dari rata-rata jawaban untuk setiap item pertanyaan dari jawaban responden:

**Tabel 4.6. Kategori Penilaian Rata-Rata Jawaban Responden**

Rata-Rata	Keterangan
1,00–1,80	Sangat Tidak Baik
1,81–2,60	Tidak Baik
2,61–3,40	Kurang Baik
3,41–4,20	Baik
4,21–5,00	Sangat Baik

Sumber: Sugiyono (2018)

Tabel 4.6 di atas menunjukkan terdapat 5 kategori rata-rata jawaban responden, yaitu sangat tidak baik, tidak baik, kurang baik, baik, dan sangat baik. Hasil analisis deskriptif masing-masing variabel penelitian dapat dilihat pada pembahasan sebagai berikut:

#### a. Pelatihan Kerja ( $X_1$ )

Variabel Pelatihan Kerja ( $X_1$ ) dibentuk oleh 5 (lima) indikator yang terdiri dari Tujuan ( $X_{1-1}$ ), Pelatih ( $X_{1-2}$ ), Materi ( $X_{1-3}$ ), Metode ( $X_{1-4}$ ), dan Peserta Pelatihan ( $X_{1-5}$ ). Gambaran lengkap tanggapan responden untuk masing-masing indikator secara lengkap dapat dilihat pada Tabel 4.7 s/d Tabel 4.11 sebagai berikut:

**Tabel 4.7. Penilaian Responden Terhadap Indikator Tujuan (X1.1)**

Jawaban Responden	Item Pertanyaan			
	Prajurit diberikan pelatihan yang memiliki tujuan yang sejalan dengan kebutuhannya		Prajurit difokuskan pada pengetahuan dan keterampilan khusus yang berguna untuk tugasnya saat bekerja	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	1	1,5	1	1,5
Tidak Setuju	4	5,9	3	4,4
Netral	4	5,9	8	11,8
Setuju	33	48,5	37	54,4
Sangat Setuju	26	38,2	19	27,9
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100.0</b>	<b>68</b>	<b>100.0</b>
<i>Mean</i>	<b>4,1618</b>		<b>4,0294</b>	

Sumber: Data Primer Diolah dengan SPSS 24.0 (2023)

Indikator Tujuan pada Tabel 4.7 direpresentasikan oleh 2 item pernyataan sebagai berikut:

- 1) Untuk item “Prajurit diberikan pelatihan yang memiliki tujuan yang sejalan dengan kebutuhannya”, sebanyak 33 responden (48,5%) menyatakan setuju, dan 26 responden (27,9%) menyatakan sangat setuju, dengan nilai rerata 4,1618 (kategori baik). Jawaban ini menggambarkan bahwa prajurit memang diberikan pelatihan yang memiliki tujuan yang sejalan dengan kebutuhannya.
- 2) Untuk item “Prajurit difokuskan pada pengetahuan dan keterampilan khusus yang berguna untuk tugasnya saat bekerja”, sebanyak 37 responden (54,4%) menyatakan setuju, dan 19 responden (35,9%) menyatakan sangat setuju, dengan nilai rerata 4,0294 (kategori baik). Jawaban ini menggambarkan bahwa prajurit memang difokuskan pada pengetahuan dan keterampilan khusus yang berguna untuk tugasnya saat bekerja.

**Tabel 4.8. Penilaian Responden Terhadap Indikator Pelatih (X<sub>1.2</sub>)**

Jawaban Responden	Item Pertanyaan			
	Prajurit mendapatkan instruktur yang berkompeten dengan latar belakang pendidikan dan keahlian yang sesuai dengan materi pelatihan		Prajurit dilatih oleh instruktur yang penuh antusias dan semangat yang tinggi dalam memberikan pelatihan	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	2	2,9	1	1,5
Tidak Setuju	5	7,4	4	5,9
Netral	5	7,4	7	10,3
Setuju	31	45,6	35	51,5
Sangat Setuju	25	36,8	21	30,9
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100.0</b>	<b>68</b>	<b>100.0</b>
<b>Mean</b>	<b>4,0588</b>		<b>4,0441</b>	

Sumber: Data Primer Diolah dengan SPSS 24.0 (2023)

Indikator Pelatih pada Tabel 4.8 direpresentasikan oleh 2 item pernyataan sebagai berikut:

- 1) Untuk item “ Prajurit mendapatkan instruktur yang berkompeten dengan latar belakang pendidikan dan keahlian yang sesuai dengan materi pelatihan”, sebanyak 31 responden (45,6%) menyatakan setuju, dan 25 responden (36,8%) menyatakan sangat setuju, dengan nilai rerata 4,0588 (kategori baik). Jawaban ini menggambarkan bahwa prajurit memang mendapatkan instruktur yang berkompeten dengan latar belakang pendidikan dan keahlian yang sesuai dengan materi pelatihan.
- 2) Untuk item “Prajurit dilatih oleh instruktur yang penuh antusias dan semangat yang tinggi dalam memberikan pelatihan”, sebanyak 35 responden (51,5%) menyatakan setuju, dan 21 responden (30,9%) menyatakan sangat setuju, dengan nilai rerata 4,0441 (kategori baik). Jawaban ini menggambarkan bahwa prajurit memang dilatih oleh instruktur yang penuh antusias dan semangat yang tinggi dalam memberikan pelatihan.

**Tabel 4.9. Penilaian Responden Terhadap Indikator Materi (X<sub>1.3</sub>)**

Jawaban Responden	Item Pertanyaan			
	Prajurit mendapatkan materi pelatihan yang sejalan dengan apa yang sebenarnya dibutuhkan untuk bekerja		Prajurit mendapatkan materi pelatihan yang sejalan dengan tujuan pelatihan	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	1	1,5	2	2,9
Tidak Setuju	3	4,4	3	4,4
Netral	4	5,9	5	7,4
Setuju	39	57,4	32	47,1
Sangat Setuju	21	30,9	26	38,2
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100.0</b>	<b>68</b>	<b>100.0</b>
<i>Mean</i>	<b>4,1176</b>		<b>4,1324</b>	

Sumber: Data Primer Diolah dengan SPSS 24.0 (2023)

Indikator Materi pada Tabel 4.9 direpresentasikan oleh 2 item pernyataan sebagai berikut:

- 1) Untuk item “Prajurit mendapatkan materi pelatihan yang sejalan dengan apa yang sebenarnya dibutuhkan untuk bekerja”, sebanyak 39 responden (57,4%) menyatakan setuju, dan 21 responden (30,9%) menyatakan sangat setuju, dengan nilai rerata 4,1176 (kategori baik). Jawaban ini menggambarkan bahwa prajurit memang mendapatkan materi pelatihan yang sejalan dengan apa yang sebenarnya dibutuhkan untuk bekerja.
- 2) Untuk item “Prajurit mendapatkan materi pelatihan yang sejalan dengan tujuan pelatihan”, sebanyak 32 responden (47,1%) menyatakan setuju, dan 26 responden (38,2%) menyatakan sangat setuju, dengan nilai rerata 4,1324 (kategori baik). Jawaban ini menggambarkan bahwa prajurit memang mendapatkan materi pelatihan yang sejalan dengan tujuan pelatihan.

**Tabel 4.10. Penilaian Responden Terhadap Indikator Metode (X<sub>1.4</sub>)**

Jawaban Responden	Item Pertanyaan			
	Prajurit mendapatkan pelatihan yang memiliki metode pelatihan yang tepat dan mudah dipahami		Prajurit dengan cepat menguasai materi yang disampaikan akibat metode pelatihan yang diberikan	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	2	2,9	1	1,5
Tidak Setuju	7	10,3	4	5,9
Netral	6	8,8	6	8,8
Setuju	28	41,2	37	54,4
Sangat Setuju	25	36,8	20	29,4
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100.0</b>	<b>68</b>	<b>100.0</b>
<i>Mean</i>	<b>3,9853</b>		<b>4,0441</b>	

Sumber: Data Primer Diolah dengan SPSS 24.0 (2023)

Indikator Metode pada Tabel 4.10 direpresentasikan oleh 2 item pernyataan sebagai berikut:

- 1) Untuk item “Prajurit mendapatkan pelatihan yang memiliki metode pelatihan yang tepat dan mudah dipahami”, sebanyak 28 responden (41,2%) menyatakan setuju, dan 25 responden (36,8%) menyatakan sangat setuju, dengan nilai rerata 3,9853 (kategori baik). Jawaban ini menggambarkan bahwa prajurit memang mendapatkan pelatihan yang memiliki metode pelatihan yang tepat dan mudah dipahami.
- 2) Untuk item “Prajurit dengan cepat menguasai materi yang disampaikan akibat metode pelatihan yang diberikan”, sebanyak 37 responden (54,4%) menyatakan setuju, dan 20 responden (29,4%) menyatakan sangat setuju, dengan nilai rerata 4,0441 (kategori baik). Jawaban ini menggambarkan bahwa prajurit memang dengan cepat menguasai materi yang disampaikan akibat metode pelatihan yang diberikan.

**Tabel 4.11. Penilaian Responden Terhadap Indikator Peserta Pelatihan (X<sub>1.5</sub>)**

Jawaban Responden	Item Pertanyaan			
	Prajurit ingin adanya perkembangan pada dirinya sehingga bersemangat untuk ikut serta dalam pelatihan ini		Prajurit sangat berantusias mengikuti pelatihan yang diberikan oleh instansi karena mudah dipahami dan tidak membosankan	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	2	2,9	2	2,9
Tidak Setuju	2	2,9	3	4,4
Netral	14	20,6	7	10,3
Setuju	25	36,8	30	44,1
Sangat Setuju	25	36,8	26	38,2
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100.0</b>	<b>68</b>	<b>100.0</b>
<b>Mean</b>	<b>4,0147</b>		<b>4,1029</b>	

Sumber: Data Primer Diolah dengan SPSS 24.0 (2023)

Indikator Peserta Pelatihan pada Tabel 4.11 direpresentasikan oleh 2 item pernyataan sebagai berikut:

- 1) Untuk item “Prajurit ingin adanya perkembangan pada dirinya sehingga bersemangat untuk ikut serta dalam pelatihan ini”, sebanyak 25 responden (36,8%) menyatakan setuju, dan 25 responden (36,8%) menyatakan sangat setuju, dengan nilai rerata 4,0147 (kategori baik). Jawaban ini menggambarkan bahwa prajurit memang ingin adanya perkembangan pada dirinya sehingga bersemangat untuk ikut serta dalam pelatihan ini.
- 2) Untuk item “Prajurit sangat berantusias mengikuti pelatihan yang diberikan oleh instansi karena mudah dipahami dan tidak membosankan”, sebanyak 30 responden (44,1%) menyatakan setuju, dan 26 responden (38,2%) menyatakan sangat setuju, dengan nilai rerata 4,1029 (kategori baik). Jawaban ini menggambarkan bahwa prajurit memang sangat berantusias mengikuti pelatihan yang diberikan oleh instansi karena mudah dipahami dan tidak membosankan.

## b. Kompetensi ( $X_2$ )

Variabel Kompetensi ( $X_2$ ) dibentuk oleh 4 (empat) indikator yang terdiri dari Pengetahuan ( $X_{2-1}$ ), Keterampilan ( $X_{2-2}$ ), Sikap (Attitude) ( $X_{2-3}$ ), dan Pengalaman ( $X_{2-4}$ ). Gambaran lengkap tanggapan responden untuk setiap indikator secara lengkap dapat dilihat pada Tabel 4.12 s/d Tabel 4.15 sebagai berikut:

**Tabel 4.12. Penilaian Responden Terhadap Indikator Pengetahuan ( $X_{2.1}$ )**

Jawaban Responden	Item Pertanyaan			
	Prajurit memiliki pengetahuan yang luas terhadap bidang pekerjaan yang dikerjakan		Prajurit memahami bagaimana menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggungjawabnya	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	2	2,9	1	1,5
Tidak Setuju	1	1,5	7	10,3
Netral	4	5,9	8	11,8
Setuju	37	54,4	33	48,5
Sangat Setuju	24	35,3	19	27,9
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100,0</b>	<b>68</b>	<b>100,0</b>
<b>Mean</b>	<b>4,1765</b>		<b>3,9118</b>	

Sumber: Data Primer Diolah dengan SPSS 24.0 (2023)

Indikator Pengetahuan pada Tabel 4.12 direpresentasikan oleh 2 item pernyataan sebagai berikut:

- 1) Untuk item “Prajurit memiliki pengetahuan yang luas terhadap bidang pekerjaan yang dikerjakan”, sebanyak 37 responden (54,4%) menyatakan setuju, dan 24 responden (35,3%) menyatakan sangat setuju, dengan nilai rerata 4,1765 (kategori baik). Jawaban ini menggambarkan bahwa prajurit memang memiliki pengetahuan yang luas terhadap bidang pekerjaan yang dikerjakan.
- 2) Untuk item “Prajurit memahami bagaimana menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggungjawabnya”, sebanyak 33 responden (48,5%) menyatakan setuju, dan 19 responden (27,9%) menyatakan



sangat setuju, dengan nilai rerata 3,9118 (kategori baik). Jawaban ini menggambarkan bahwa prajurit memang memahami bagaimana menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya.

**Tabel 4.13. Penilaian Responden Terhadap Indikator Keterampilan (X<sub>2.2</sub>)**

Jawaban Responden	Item Pertanyaan			
	Prajurit mampu menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya di instansi sesuai keinginan instansi		Prajurit memiliki keterampilan dalam menggunakan segala sarana dan prasarana yang disediakan untuk meningkatkan hasil kerja	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	3	4,4	4	5,9
Tidak Setuju	4	5,9	1	1,5
Netral	8	11,8	4	5,9
Setuju	32	47,1	32	47,1
Sangat Setuju	21	30,9	27	39,7
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100,0</b>	<b>68</b>	<b>100,0</b>
<b>Mean</b>	<b>3,9412</b>		<b>4,1324</b>	

Sumber: Data Primer Diolah dengan SPSS 24.0 (2023)

Indikator Keterampilan pada Tabel 4.13 direpresentasikan oleh 2 item pernyataan sebagai berikut:

- 1) Untuk item “Prajurit mampu menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya di instansi sesuai keinginan instansi”, sebanyak 32 responden (47,1%) menyatakan setuju, dan 21 responden (30,9%) menyatakan sangat setuju, dengan nilai rerata 3,9412 (kategori baik). Jawaban ini menggambarkan bahwa prajurit memang mampu menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya di instansi sesuai keinginan instansi.
- 2) Untuk item “Prajurit memiliki keterampilan dalam menggunakan segala sarana dan prasarana yang disediakan untuk meningkatkan hasil kerja”, sebanyak 32 responden (47,1%) menyatakan setuju, dan 27 responden (39,7%) menyatakan sangat setuju, dengan nilai rerata 4,1324 (kategori baik). Jawaban ini menggambarkan bahwa prajurit memang memiliki

keterampilan dalam menggunakan segala sarana dan prasarana yang disediakan untuk meningkatkan hasil kerja.

**Tabel 4.14. Penilaian Responden Terhadap Indikator Sikap (*Attitude*) (X<sub>2.3</sub>)**

Jawaban Responden	Item Pertanyaan			
	Prajurit menjalankan seluruh prosedur dan peraturan instansi dengan baik dalam bekerja		Prajurit bertanggungjawab atas seluruh hasil kerja yang prajurit berikan kepada instansi	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	2	2,9	2	2,9
Tidak Setuju	3	4,4	3	4,4
Netral	10	14,7	4	5,9
Setuju	30	44,1	32	47,1
Sangat Setuju	23	33,8	27	39,7
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100.0</b>	<b>68</b>	<b>100.0</b>
<b>Mean</b>	<b>4,0147</b>		<b>4,1618</b>	

Sumber: Data Primer Diolah dengan SPSS 24.0 (2023)

Indikator Sikap (*Attitude*) pada Tabel 4.14 direpresentasikan oleh 2 item pernyataan sebagai berikut:

- 1) Untuk item “Prajurit menjalankan seluruh prosedur dan peraturan instansi dengan baik dalam bekerja”, sebanyak 30 responden (44,1%) menyatakan setuju, dan 23 responden (33,8%) menyatakan sangat setuju, dengan nilai rerata 4,0147 (kategori baik). Jawaban ini menggambarkan bahwa prajurit memang menjalankan seluruh prosedur dan peraturan instansi dengan baik dalam bekerja.
- 2) Untuk item “Prajurit bertanggungjawab atas seluruh hasil kerja yang prajurit berikan kepada instansi”, sebanyak 32 responden (47,1%) menyatakan setuju, dan 27 responden (39,7%) menyatakan sangat setuju, dengan nilai rerata 4,1618 (kategori baik). Jawaban ini menggambarkan bahwa prajurit memang bertanggungjawab atas seluruh hasil kerja yang prajurit berikan kepada instansi.

**Tabel 4.15. Penilaian Responden Terhadap Indikator Pengalaman (X<sub>2.4</sub>)**

Jawaban Responden	Item Pertanyaan			
	Prajurit telah bekerja di posisi saat ini dalam waktu yang telah cukup lama		Prajurit memiliki pengalaman bekerja yang mirip dengan pekerjaan saat ini	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	2	2,9	1	1,5
Tidak Setuju	3	4,4	4	5,9
Netral	7	10,3	11	16,2
Setuju	30	44,1	37	54,4
Sangat Setuju	26	38,2	15	22,1
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100.0</b>	<b>68</b>	<b>100.0</b>
<i>Mean</i>	<b>4,1029</b>		<b>3,8971</b>	

Sumber: Data Primer Diolah dengan SPSS 24.0 (2023)

Indikator Pengalaman pada Tabel 4.15 direpresentasikan oleh 2 item pernyataan sebagai berikut:

- 1) Untuk item “Prajurit telah bekerja di posisi saat ini dalam waktu yang telah cukup lama”, sebanyak 30 responden (44,1%) menyatakan setuju, dan 26 responden (38,2%) menyatakan sangat setuju, dengan nilai rerata 4,1029 (kategori baik). Jawaban ini menggambarkan bahwa prajurit memang telah bekerja di posisi saat ini dalam waktu yang telah cukup lama.
- 2) Untuk item “Prajurit memiliki pengalaman bekerja yang mirip dengan pekerjaan saat ini”, sebanyak 37 responden (54,4%) menyatakan setuju, dan 15 responden (22,1%) menyatakan sangat setuju, dengan nilai rerata 3,8971 (kategori baik). Jawaban ini menggambarkan bahwa prajurit memang memiliki pengalaman bekerja yang mirip dengan pekerjaan saat ini.

### c. Efektivitas Kerja ( $X_3$ )

Variabel Efektivitas Kerja ( $X_3$ ) dibentuk oleh 5 (dua) indikator terdiri dari Pencapaian Tujuan ( $X_{3-1}$ ), Kualitas Kerja ( $X_{3-2}$ ), Kuantitas Kerja ( $X_{3-3}$ ), Tepat Waktu ( $X_{3-4}$ ), dan Kepuasan Kerja ( $X_{3-5}$ ). Gambaran lengkap tanggapan responden untuk masing-masing indikator secara lengkap dapat dilihat pada Tabel 4.16 s/d Tabel 4.20 sebagai berikut:

**Tabel 4.16. Penilaian Responden Terhadap Indikator Pencahayaan ( $X_{3.1}$ )**

Jawaban Responden	Item Pertanyaan			
	Prajurit mampu mencapai berbagai target yang ditetapkan instansi		Prajurit mampu memberikan hasil pekerjaan sesuai keinginan instansi	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	3	4,4	3	4,4
Tidak Setuju	5	7,4	4	5,9
Netral	9	13,2	6	8,8
Setuju	29	42,6	27	39,7
Sangat Setuju	22	32,4	28	41,2
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100.0</b>	<b>68</b>	<b>100.0</b>
<i>Mean</i>	<b>3,9118</b>		<b>4,0735</b>	

Sumber: Data Primer Diolah dengan SPSS 24.0 (2023)

Indikator Pencahayaan pada Tabel 4.16 direpresentasikan oleh 2 item pernyataan sebagai berikut:

- 1) Untuk item “Prajurit mampu mencapai berbagai target yang ditetapkan instansi”, sebanyak 29 responden (42,6%) menyatakan setuju, dan 22 responden (32,4%) menyatakan sangat setuju, dengan nilai rerata 3,9118 (kategori baik). Jawaban ini menggambarkan bahwa prajurit memang mampu mencapai berbagai target yang ditetapkan instansi.
- 2) Untuk item “Prajurit mampu memberikan hasil pekerjaan sesuai keinginan instansi”, sebanyak 27 responden (39,7%) menyatakan setuju, dan 28 responden (41,2%) menyatakan sangat setuju, dengan nilai rerata

4,0735 (kategori baik). Jawaban ini menggambarkan bahwa prajurit memang mampu memberikan hasil pekerjaan sesuai keinginan instansi.

**Tabel 4.17. Penilaian Responden Terhadap Indikator Kualitas Kerja (X<sub>3.2</sub>)**

Jawaban Responden	Item Pertanyaan			
	Prajurit mampu bekerja dengan sangat bersih, rapi, dan tidak berisik		Prajurit berpandangan bahwa hasil kerja yang berkualitas adalah paling penting	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	2	2,9	6	8,8
Tidak Setuju	7	10,3	2	2,9
Netral	9	13,2	10	14,7
Setuju	23	33,8	30	44,1
Sangat Setuju	27	39,7	20	29,4
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100.0</b>	<b>68</b>	<b>100.0</b>
<i>Mean</i>	<b>3,9706</b>		<b>3,8235</b>	

Sumber: Data Primer Diolah dengan SPSS 24.0 (2023)

Indikator Kualitas Kerja pada Tabel 4.17 direpresentasikan oleh 2 item pernyataan sebagai berikut:

- 1) Untuk item “Prajurit mampu bekerja dengan sangat bersih, rapi, dan tidak berisik”, sebanyak 23 responden (33,8%) menyatakan setuju, dan 27 responden (39,7%) menyatakan sangat setuju, dengan nilai rerata 3,9706 (kategori baik). Jawaban ini menggambarkan bahwa prajurit memang mampu bekerja dengan sangat bersih, rapi, dan tidak berisik.
- 2) Untuk item “Prajurit berpandangan bahwa hasil kerja yang berkualitas adalah paling penting”, sebanyak 30 responden (44,1%) menyatakan setuju, dan 20 responden (29,4%) menyatakan sangat setuju, dengan nilai rerata 3,8235 (kategori baik). Jawaban ini menggambarkan bahwa prajurit memang berpandangan bahwa hasil kerja yang berkualitas adalah paling penting.

**Tabel 4.18. Penilaian Responden Terhadap Indikator Kuantitas Kerja (X<sub>3.3</sub>)**

Jawaban Responden	Item Pertanyaan			
	Prajurit mampu memenuhi seluruh tugas pekerjaan yang diberikan		Prajurit menggunakan waktu luang yang ada untuk mengerjakan pekerjaan-pekerjaan lain yang akan mempermudah pekerjaan selanjutnya	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	2	2,9	2	2,9
Tidak Setuju	5	7,4	6	8,8
Netral	7	10,3	7	10,3
Setuju	33	48,5	24	35,3
Sangat Setuju	21	30,9	29	42,6
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100.0</b>	<b>68</b>	<b>100.0</b>
<i>Mean</i>	<b>3,9706</b>		<b>4,0588</b>	

Sumber: Data Primer Diolah dengan SPSS 24.0 (2023)

Indikator Kuantitas Kerja pada Tabel 4.18 direpresentasikan oleh 2 item pernyataan sebagai berikut:

- 1) Untuk item “Prajurit mampu memenuhi seluruh tugas pekerjaan yang diberikan”, sebanyak 33 responden (48,5%) menyatakan setuju, dan 21 responden (30,9%) menyatakan sangat setuju, dengan nilai rerata 3,9706 (kategori baik). Jawaban ini menggambarkan bahwa prajurit memang mampu memenuhi seluruh tugas pekerjaan yang diberikan.
- 2) Untuk item “Prajurit menggunakan waktu luang yang ada untuk mengerjakan pekerjaan-pekerjaan lain yang akan mempermudah pekerjaan selanjutnya”, sebanyak 24 responden (35,3%) menyatakan setuju, dan 29 responden (42,6%) menyatakan sangat setuju, dengan nilai rerata 4,0588 (kategori baik). Jawaban ini menggambarkan bahwa prajurit memang menggunakan waktu luang yang ada untuk mengerjakan pekerjaan-pekerjaan lain yang akan mempermudah pekerjaan selanjutnya.

**Tabel 4.19. Penilaian Responden Terhadap Indikator Tepat Waktu (X<sub>3.4</sub>)**

Jawaban Responden	Item Pertanyaan			
	Prajurit menyelesaikan tugas pekerjaan yang diberikan sebelum batas waktu yang diberikan instansi		Prajurit datang bekerja dengan tepat waktu tanpa telat	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	2	2,9	2	2,9
Tidak Setuju	3	4,4	4	5,9
Netral	8	11,8	12	17,6
Setuju	32	47,1	28	41,2
Sangat Setuju	23	33,8	22	32,4
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100.0</b>	<b>68</b>	<b>100.0</b>
<b>Mean</b>	<b>4,0441</b>		<b>3,9412</b>	

Sumber: Data Primer Diolah dengan SPSS 24.0 (2023)

Indikator Tepat Waktu pada Tabel 4.19 direpresentasikan oleh 2 item pernyataan sebagai berikut:

- 1) Untuk item “Prajurit menyelesaikan tugas pekerjaan yang diberikan sebelum batas waktu yang diberikan instansi”, sebanyak 32 responden (47,1%) menyatakan setuju, dan 23 responden (33,8%) menyatakan sangat setuju, dengan nilai rerata 4,0441 (kategori baik). Jawaban ini menggambarkan bahwa prajurit memang menyelesaikan tugas pekerjaan yang diberikan sebelum batas waktu yang diberikan instansi.
- 2) Untuk item “Prajurit datang bekerja dengan tepat waktu tanpa telat”, sebanyak 28 responden (41,2%) menyatakan setuju, dan 22 responden (32,4%) menyatakan sangat setuju, dengan nilai rerata 3,9412 (kategori baik). Jawaban ini menggambarkan bahwa prajurit memang datang bekerja dengan tepat waktu tanpa telat.

**Tabel 4.20. Penilaian Responden Terhadap Indikator Kepuasan Kerja (X<sub>3.5</sub>)**

Jawaban Responden	Item Pertanyaan			
	Instansi puas dengan hasil pekerjaan yang prajurit tunjukkan		Prajurit mengerjakan tugas pekerjaan yang diberikan dengan penuh semangat	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	2	2,9	1	1,5
Tidak Setuju	6	8,8	4	5,9
Netral	10	14,7	14	20,6
Setuju	28	41,2	28	41,2
Sangat Setuju	22	32,4	21	30,9
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100.0</b>	<b>68</b>	<b>100.0</b>
<b>Mean</b>	<b>3,9118</b>		<b>3,9412</b>	

Sumber: Data Primer Diolah dengan SPSS 24.0 (2023)

Indikator Kepuasan Kerja pada Tabel 4.20 direpresentasikan oleh 2 item pernyataan sebagai berikut:

- 1) Untuk item “Instansi puas dengan hasil pekerjaan yang prajurit tunjukkan”, sebanyak 28 responden (41,2%) menyatakan setuju, dan 22 responden (32,4%) menyatakan sangat setuju, dengan nilai rerata 3,9118 (kategori baik). Jawaban ini menggambarkan bahwa instansi memang puas dengan hasil pekerjaan yang prajurit tunjukkan.
- 2) Untuk item “Prajurit mengerjakan tugas pekerjaan yang diberikan dengan penuh semangat”, sebanyak 28 responden (41,2%) menyatakan setuju, dan 21 responden (30,9%) menyatakan sangat setuju, dengan nilai rerata 3,9412 (kategori baik). Jawaban ini menggambarkan bahwa prajurit memang mengerjakan tugas pekerjaan yang diberikan dengan penuh semangat.

#### **d. Pengembangan SDM (Y)**

Variabel Pengembangan SDM (Y) dibentuk oleh 4 (empat) indikator yang terdiri dari Kepuasan terhadap Program Pelatihan (Y<sub>1-1</sub>), Persepsi tentang Manajemen Kinerja (Y<sub>1-2</sub>), Penghargaan dan Pengakuan (Y<sub>1-3</sub>), dan



Pengembangan Karier (Y<sub>1-4</sub>). Gambaran lengkap tanggapan responden untuk masing-masing indikator secara lengkap dapat dilihat pada Tabel 4.21 s/d Tabel 4.24 sebagai berikut:

**Tabel 4.21. Penilaian Responden Terhadap Indikator Kepuasan terhadap Program Pelatihan (Y<sub>1.1</sub>)**

Jawaban Responden	Item Pertanyaan			
	Prajurit merasa materi pelatihan relevan dengan pekerjaan prajurit		Prajurit dapat menerapkan pengetahuan yang diperoleh dari pelatihan ke pekerjaan prajurit	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	2	2,9	2	2,9
Tidak Setuju	5	7,4	3	4,4
Netral	5	7,4	3	4,4
Setuju	36	52,9	31	45,6
Sangat Setuju	20	29,4	29	42,6
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100.0</b>	<b>68</b>	<b>100.0</b>
<b>Mean</b>	<b>3,9853</b>		<b>4,2059</b>	

Sumber: Data Primer Diolah dengan SPSS 24.0 (2023)

Indikator Kepuasan terhadap Program Pelatihan pada Tabel 4.21 direpresentasikan oleh 2 item pernyataan sebagai berikut:

- 1) Untuk item “Prajurit merasa materi pelatihan relevan dengan pekerjaan prajurit”, sebanyak 36 responden (52,9%) menyatakan setuju, dan 20 responden (29,4%) menyatakan sangat setuju, dengan nilai rerata 3,9853 (kategori baik). Jawaban ini menggambarkan bahwa prajurit memang merasa materi pelatihan relevan dengan pekerjaan prajurit.
- 2) Untuk item “Prajurit dapat menerapkan pengetahuan yang diperoleh dari pelatihan ke pekerjaan prajurit”, sebanyak 31 responden (45,6%) menyatakan setuju, dan 29 responden (42,6%) menyatakan sangat setuju, dengan nilai rerata 4,2059 (kategori sangat baik). Jawaban ini menggambarkan bahwa prajurit memang dapat menerapkan pengetahuan yang diperoleh dari pelatihan ke pekerjaan prajurit.

**Tabel 4.22. Penilaian Responden Terhadap Indikator Persepsi tentang Manajemen Kinerja (Y<sub>1.2</sub>)**

Jawaban Responden	Item Pertanyaan			
	Prajurit merasa sistem penilaian kinerja prajurit telah adil dan transparan		Prajurit menerima umpan balik yang bermanfaat tentang kinerja prajurit secara berkala	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	2	2,9	2	2,9
Tidak Setuju	5	7,4	3	4,4
Netral	4	5,9	9	13,2
Setuju	23	33,8	28	41,2
Sangat Setuju	34	50,0	26	38,2
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100.0</b>	<b>68</b>	<b>100.0</b>
<i>Mean</i>	<b>4,2059</b>		<b>4,0735</b>	

Sumber: Data Primer Diolah dengan SPSS 24.0 (2023)

Indikator Persepsi tentang Manajemen Kinerja pada Tabel 4.22 direpresentasikan oleh 2 item pernyataan sebagai berikut:

- 1) Untuk item “Prajurit merasa sistem penilaian kinerja prajurit telah adil dan transparan”, sebanyak 23 responden (33,8%) menyatakan setuju, dan 34 responden (50,0%) menyatakan sangat setuju, dengan nilai rerata 4,2059 (kategori sangat baik). Jawaban ini menggambarkan bahwa prajurit memang merasa sistem penilaian kinerja prajurit telah adil dan transparan.
- 2) Untuk item “Prajurit menerima umpan balik yang bermanfaat tentang kinerja prajurit secara berkala”, sebanyak 28 responden (41,2%) menyatakan setuju, dan 26 responden (38,2%) menyatakan sangat setuju, dengan nilai rerata 4,0735 (kategori baik). Jawaban ini menggambarkan bahwa prajurit memang menerima umpan balik yang bermanfaat tentang kinerja prajurit secara berkala.

**Tabel 4.23. Penilaian Responden Terhadap Indikator Penghargaan dan Pengakuan (Y<sub>1.3</sub>)**

Jawaban Responden	Item Pertanyaan			
	Prajurit merasa penghargaan dan pengakuan yang prajurit terima sesuai dengan kontribusi prajurit		Prajurit merasa dihargai oleh manajemen atas kerja keras prajurit	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	2	2,9	1	1,5
Tidak Setuju	3	4,4	2	2,9
Netral	7	10,3	6	8,8
Setuju	32	47,1	34	50,0
Sangat Setuju	24	35,3	25	36,8
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100.0</b>	<b>68</b>	<b>100.0</b>
<b>Mean</b>	<b>4,0735</b>		<b>4,1765</b>	

Sumber: Data Primer Diolah dengan SPSS 24.0 (2023)

Indikator Penghargaan dan Pengakuan pada Tabel 4.23 direpresentasikan oleh 2 item pernyataan sebagai berikut:

- 1) Untuk item “Prajurit merasa penghargaan dan pengakuan yang prajurit terima sesuai dengan kontribusi prajurit”, sebanyak 32 responden (47,1%) menyatakan setuju, dan 24 responden (35,3%) menyatakan sangat setuju, dengan nilai rerata 4,0735 (kategori baik). Jawaban ini menggambarkan bahwa prajurit memang merasa penghargaan dan pengakuan yang prajurit terima sesuai dengan kontribusi prajurit.
- 2) Untuk item “Prajurit merasa dihargai oleh manajemen atas kerja keras prajurit”, sebanyak 34 responden (50,0%) menyatakan setuju, dan 25 responden (36,8%) menyatakan sangat setuju, dengan nilai rerata 4,1765 (kategori baik). Jawaban ini menggambarkan bahwa prajurit memang merasa dihargai oleh manajemen atas kerja keras prajurit.

**Tabel 4.24. Penilaian Responden Terhadap Indikator Pengembangan Karier (Y<sub>1.4</sub>)**

Jawaban Responden	Item Pertanyaan			
	Prajurit merasa ada jalur karier yang jelas di instansi ini		Prajurit merasa ada peluang untuk promosi dan pengembangan karier	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	2	2,9	1	1,5
Tidak Setuju	1	1,5	3	4,4
Netral	7	10,3	7	10,3
Setuju	31	45,6	34	50,0
Sangat Setuju	27	39,7	23	33,8
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100.0</b>	<b>68</b>	<b>100.0</b>
<b>Mean</b>	<b>4,1765</b>		<b>4,1029</b>	

Sumber: Data Primer Diolah dengan SPSS 24.0 (2023)

Indikator Pengembangan Karier pada Tabel 4.24 direpresentasikan oleh 2 item pernyataan sebagai berikut:

- 1) Untuk item “Prajurit merasa ada jalur karier yang jelas di instansi ini”, sebanyak 31 responden (45,6%) menyatakan setuju, dan 27 responden (39,7%) menyatakan sangat setuju, dengan nilai rerata 4,1765 (kategori baik). Jawaban ini menggambarkan bahwa prajurit memang merasa ada jalur karier yang jelas di instansi ini.
- 2) Untuk item “Prajurit merasa ada peluang untuk promosi dan pengembangan karier”, sebanyak 34 responden (50,0%) menyatakan setuju, dan 23 responden (33,8%) menyatakan sangat setuju, dengan nilai rerata 4,1029 (kategori baik). Jawaban ini menggambarkan bahwa prajurit memang merasa ada peluang untuk promosi dan pengembangan karier.

#### 4. Uji Kualitas Data

Setelah data berhasil dikumpulkan melalui kuesioner yang dibagikan kepada responden, maka data tersebut terlebih dahulu dilakukan uji kualitas data, untuk mengetahui tingkat kevalidan keandalan kuesioner yang digunakan. Dengan

pengujian ini akan diketahui kualitas data yang didapatkan apakah layak digunakan untuk uji asumsi klasik berdasarkan tingkat kevalidan keandalannya, atau tidak layak.

#### a. Uji Validitas

Tahap pertama dalam pengujian kualitas data adalah uji validitas. Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Valid memiliki arti bahwa instrumen/kuesioner yang digunakan dapat mengukur apa yang hendak diukur. Metode yang digunakan adalah dengan membandingkan antara nilai korelasi atau  $r_{hitung}$  dari variabel penelitian dengan nilai  $r_{kritis}$ , di mana nilai dari  $r_{kritis}$  sebesar 0,3. Aturan tersebut sebagai berikut:

- 1) Bila  $r_{tabel} < r_{kritis}$  dan  $r_{hitung} > r_{kritis}$ , maka butir pertanyaan tersebut valid atau sah.
- 2) Bila  $r_{tabel} < r_{kritis}$  dan  $r_{hitung} < r_{kritis}$ , maka butir pertanyaan tersebut tidak valid atau sah.

$r_{hitung}$  dari hasil pengujian dengan SPSS dapat dilihat pada *Corrected Item-Total Correlation* pada tabel hasil pengujian SPSS di atas. Hasil perbandingan  $r_{hitung}$  dengan  $r_{kritis}$  untuk menentukan kevalidan atau kelayakan pada setiap butir pertanyaan dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.25. Hasil Kevalidan Setiap Butir Pertanyaan Variabel Pelatihan Kerja (X<sub>1</sub>)**

Pertanyaan ke -	Simbol	$r_{hitung}$	$r_{kritis}$	Keterangan
1	X <sub>1-1,1</sub>	<b>0,545</b>	0,3	Valid
2	X <sub>1-1,2</sub>	<b>0,654</b>	0,3	Valid
3	X <sub>1-2,1</sub>	<b>0,704</b>	0,3	Valid
4	X <sub>1-2,2</sub>	<b>0,668</b>	0,3	Valid
5	X <sub>1-3,1</sub>	<b>0,757</b>	0,3	Valid
6	X <sub>1-3,2</sub>	<b>0,780</b>	0,3	Valid
7	X <sub>1-4,1</sub>	<b>0,569</b>	0,3	Valid

Pertanyaan ke -	Simbol	$r_{hitung}$	$r_{kritis}$	Keterangan
8	$X_{1-4,2}$	<b>0,823</b>	0,3	Valid
9	$X_{1-5,1}$	<b>0,620</b>	0,3	Valid
10	$X_{1-5,2}$	<b>0,798</b>	0,3	Valid

Sumber: Data Primer Diolah dengan SPSS 24.0 (2023)

Hasil pengujian validitas Tabel 4.25 menunjukkan bahwa seluruh nilai  $r_{hitung}$  dari setiap butir pertanyaan variabel Pelatihan Kerja ( $X_1$ ) lebih besar dari 0,3. Sehingga berdasarkan hasil pengujian validitas dapat disimpulkan bahwa seluruh butir pertanyaan yang digunakan pada kuesioner terbukti valid, sehingga data yang diperoleh juga layak untuk digunakan dan dapat digunakan pengujian selanjutnya yaitu uji reliabilitas.

**Tabel 4.26. Hasil Kevalidan Setiap Butir Pertanyaan Variabel Kompetensi ( $X_2$ )**

Pertanyaan ke -	Simbol	$r_{hitung}$	$r_{kritis}$	Keterangan
1	$X_{2-1,1}$	<b>0,629</b>	0,3	Valid
2	$X_{2-1,2}$	<b>0,573</b>	0,3	Valid
3	$X_{2-2,1}$	<b>0,552</b>	0,3	Valid
4	$X_{2-2,2}$	<b>0,787</b>	0,3	Valid
5	$X_{2-3,1}$	<b>0,804</b>	0,3	Valid
6	$X_{2-3,2}$	<b>0,808</b>	0,3	Valid
7	$X_{2-4,1}$	<b>0,828</b>	0,3	Valid
8	$X_{2-4,2}$	<b>0,561</b>	0,3	Valid

Sumber: Data Primer Diolah dengan SPSS 24.0 (2023)

Hasil pengujian validitas Tabel 4.26 menunjukkan bahwa seluruh nilai  $r_{hitung}$  dari setiap butir pertanyaan variabel Kompetensi ( $X_2$ ) lebih besar dari 0,3. Sehingga berdasarkan hasil pengujian validitas dapat disimpulkan bahwa seluruh butir pertanyaan yang digunakan pada kuesioner terbukti valid dan layak digunakan, sehingga data yang diperoleh juga layak untuk digunakan dan dapat digunakan pengujian selanjutnya yaitu uji reliabilitas.

**Tabel 4.27. Hasil Kevalidan Setiap Butir Pertanyaan Variabel Efektivitas Kerja ( $X_3$ )**

Pertanyaan ke -	Simbol	$r_{hitung}$	$r_{kritis}$	Keterangan
1	$X_{3-1,1}$	<b>0,666</b>	0,3	Valid
2	$X_{3-1,2}$	<b>0,671</b>	0,3	Valid
3	$X_{3-1,3}$	<b>0,741</b>	0,3	Valid
4	$X_{3-1,4}$	<b>0,794</b>	0,3	Valid
5	$X_{3-1,5}$	<b>0,790</b>	0,3	Valid
6	$X_{3-2,1}$	<b>0,727</b>	0,3	Valid
7	$X_{3-2,2}$	<b>0,811</b>	0,3	Valid
8	$X_{3-2,3}$	<b>0,731</b>	0,3	Valid
9	$X_{3-2,4}$	<b>0,658</b>	0,3	Valid
10	$X_{3-2,5}$	<b>0,669</b>	0,3	Valid

Sumber: Data Primer Diolah dengan SPSS 24.0 (2023)

Hasil pengujian validitas Tabel 4.27 menunjukkan bahwa seluruh nilai  $r_{hitung}$  dari setiap butir pertanyaan variabel Efektivitas Kerja ( $X_3$ ) lebih besar dari 0,3. Sehingga berdasarkan hasil pengujian validitas dapat disimpulkan bahwa seluruh butir pertanyaan yang digunakan pada kuesioner terbukti valid dan layak digunakan, sehingga data yang diperoleh juga layak untuk digunakan dan dapat digunakan pengujian selanjutnya yaitu uji reliabilitas.

**Tabel 4.28. Hasil Kevalidan Setiap Butir Pertanyaan Variabel Pengembangan SDM (Y)**

Pertanyaan ke -	Simbol	$r_{hitung}$	$r_{kritis}$	Keterangan
1	$Y_{1-1,1}$	<b>0,538</b>	0,3	Valid
2	$Y_{1-1,2}$	<b>0,550</b>	0,3	Valid
3	$Y_{1-2,1}$	<b>0,582</b>	0,3	Valid
4	$Y_{1-2,2}$	<b>0,627</b>	0,3	Valid
5	$Y_{1-3,1}$	<b>0,797</b>	0,3	Valid
6	$Y_{1-3,2}$	<b>0,563</b>	0,3	Valid
7	$Y_{1-4,1}$	<b>0,706</b>	0,3	Valid
8	$Y_{1-4,2}$	<b>0,749</b>	0,3	Valid

Sumber: Data Primer Diolah dengan SPSS 24.0 (2023)

Hasil pengujian validitas Tabel 4.28 menunjukkan bahwa seluruh nilai  $r_{hitung}$  dari setiap butir pertanyaan variabel Pengembangan SDM (Y) lebih besar dari 0,3. Sehingga berdasarkan hasil pengujian validitas dapat disimpulkan bahwa seluruh butir pertanyaan yang digunakan pada kuesioner

terbukti valid dan layak digunakan, sehingga data yang diperoleh juga layak untuk digunakan dan dapat digunakan pengujian selanjutnya yaitu uji reliabilitas.

#### b. Uji Reliabilitas

Tahap kedua dalam uji kualitas data adalah uji reliabilitas. Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui apakah kuesioner yang digunakan telah bersifat reliabel atau andal dalam mengukur apa yang hendak diukur. Reliabilitas atau keandalan merupakan ukuran suatu kestabilan dan konsistensi responden dalam menjawab hal yang berkaitan dengan konstruk-konstruk pertanyaan yang merupakan dimensi suatu variabel dan disusun dalam suatu bentuk kuesioner.

Uji reliabilitas dapat dilakukan secara bersama-sama terhadap seluruh butir pertanyaan, atau dilakukan secara individual dari setiap butir pertanyaan. Reliabilitas hasil pengolahan data menggunakan SPSS dari pertanyaan yang telah diberikan kepada responden melalui kuesioner untuk setiap variabelnya dalam penelitian ini dapat dilihat pada nilai *Cronbach's Alpha*, jika nilai *Cronbach's Alpha*  $> 0.7$  maka pertanyaan pada variabel telah memenuhi syarat untuk dapat dikatakan reliabel atau andal. Hasil uji reliabilitas untuk setiap variabel yang digunakan dapat dilihat pada tabel-tabel berikut:

**Tabel 4.29. Hasil Uji Reliabilitas untuk Variabel Pelatihan Kerja (X<sub>1</sub>)**

Reliability Statistics Pelatihan Kerja (X <sub>1</sub> )	
<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>N of Items</i>
<b>0,915</b>	10

Sumber: Data Primer Diolah dengan SPSS 24.0 (2023)



Hasil pengujian Tabel 4.29 menunjukkan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* yang dihasilkan sebesar 0,915. Nilai ini lebih besar dari 0,7 sehingga hasil pengujian memenuhi syarat bahwa nilai *Cronbach's Alpha*  $> 0,70$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh pertanyaan pada variabel Pelatihan Kerja ( $X_1$ ) dikatakan telah reliabel atau andal untuk digunakan dan layak untuk dilakukan uji asumsi klasik yaitu uji Normalitas, Multikolinearitas, dan Heteroskedastisitas.

**Tabel 4.30. Hasil Uji Reliabilitas untuk Variabel Kompetensi ( $X_2$ )**

Reliability Statistics Kompetensi ( $X_2$ )	
<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>N of Items</i>
<b>0,902</b>	8

Sumber: Data Primer Diolah dengan SPSS 24.0 (2023)

Hasil pengujian Tabel 4.30 menunjukkan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* yang dihasilkan sebesar 0,902. Nilai ini lebih besar dari 0,7 sehingga hasil pengujian memenuhi syarat bahwa nilai *Cronbach's Alpha*  $> 0,70$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh pertanyaan pada variabel Kompetensi ( $X_2$ ) dikatakan telah reliabel atau andal untuk digunakan dan layak untuk dilakukan uji asumsi klasik yaitu uji Normalitas, Multikolinearitas, dan Heteroskedastisitas.

**Tabel 4.31. Hasil Uji Reliabilitas untuk Variabel Efektivitas Kerja ( $X_3$ )**

Reliability Statistics Efektivitas Kerja ( $X_3$ )	
<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>N of Items</i>
<b>0,929</b>	10

Sumber: Data Primer Diolah dengan SPSS 24.0 (2023)

Hasil pengujian Tabel 4.31 menunjukkan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* yang dihasilkan sebesar 0,929. Nilai ini lebih besar dari 0,7 sehingga hasil pengujian memenuhi syarat bahwa nilai *Cronbach's Alpha*  $> 0,70$ . Sehingga

dapat disimpulkan bahwa seluruh pertanyaan pada variabel Efektivitas Kerja ( $X_3$ ) dikatakan telah reliabel atau andal untuk digunakan dan layak untuk dilakukan uji asumsi klasik yaitu uji Normalitas, Multikolinearitas, dan Heteroskedastisitas.

**Tabel 4.32. Hasil Uji Reliabilitas untuk Variabel Pengembangan SDM (Y)**

<b>Reliability Statistics</b>	
<b>Pengembangan SDM (Y)</b>	
<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>N of Items</i>
<b>0,876</b>	<b>8</b>

Sumber: Data Primer Diolah dengan SPSS 24.0 (2023)

Hasil pengujian Tabel 4.32 menunjukkan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* yang dihasilkan sebesar 0,876. Nilai ini lebih besar dari 0,7 sehingga hasil pengujian memenuhi syarat bahwa nilai *Cronbach's Alpha*  $> 0,70$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh pertanyaan pada variabel Pengembangan SDM (Y) dikatakan telah reliabel atau andal untuk digunakan dan layak untuk dilakukan uji asumsi klasik yaitu uji Normalitas, Multikolinearitas, dan Heteroskedastisitas.

## 5. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik yang dilakukan terdiri dari 3 pengujian utama, yaitu: uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas.

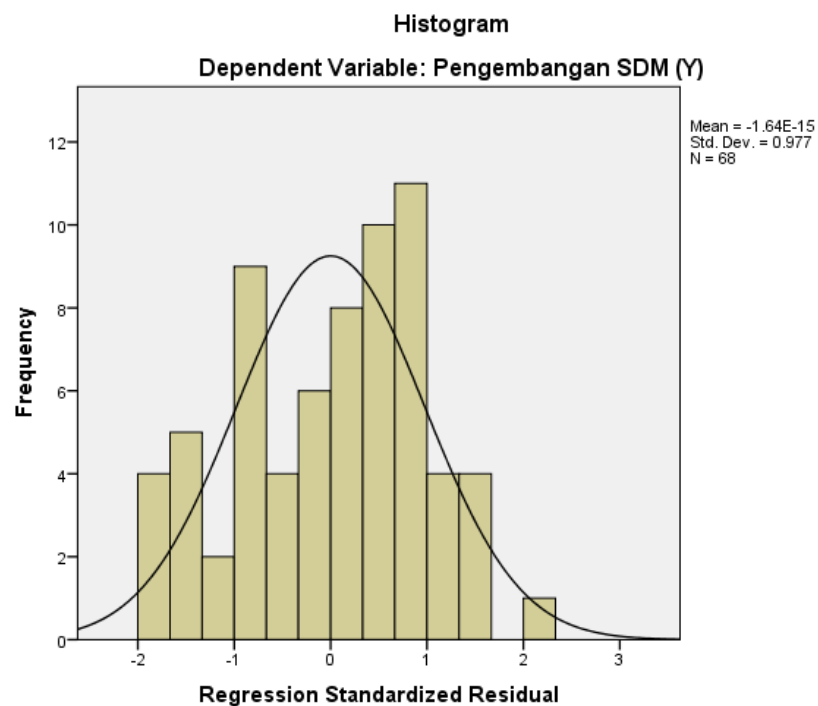
### a. Uji Normalitas Data

Uji Normalitas dilakukan dengan kurva histogram dan uji Kolmogorov-Smirnov.

#### 1) Kurva Histogram

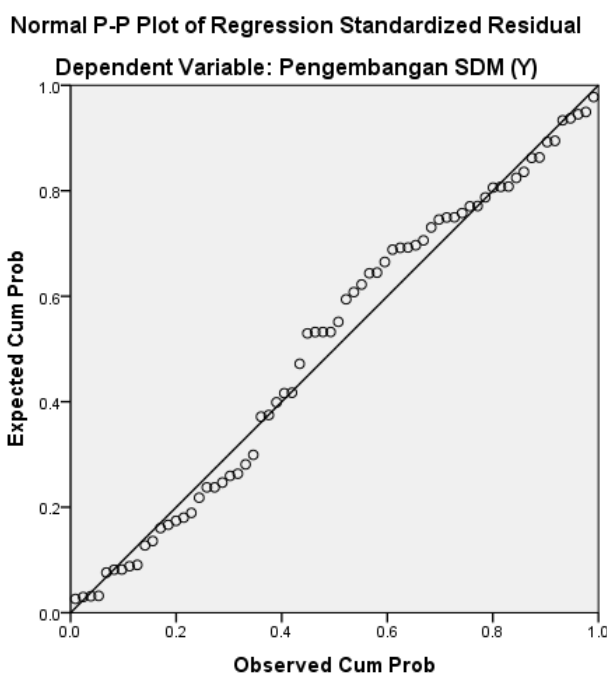
Pengujian normalitas data dilakukan untuk melihat apakah dalam model regresi, variabel dependen dan independennya memiliki distribusi

normal atau tidak. Uji normalitas dilakukan dengan analisis grafik yaitu pada *Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual*. Apakah data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas. Uji normalitas dengan kurva histogram dapat dilihat pada gambar sebagai berikut:



**Gambar 4.2. Kurva Histogram Normalitas**  
*Sumber: Data Primer Diolah dengan SPSS 24.0 (2023)*

Berdasarkan hasil *output* SPSS Gambar 4.2 Kurva histogram normalitas menunjukkan gambar pada histogram memiliki grafik yang cembung di tengah atau memiliki pola seperti lonceng atau data tersebut tidak miring ke kiri atau ke kanan. Maka dapat disimpulkan model regresi memenuhi asumsi uji normalitas data. Normalitas data juga dapat dilihat dari grafik P-P Plot sebagai berikut:



**Gambar 4.3. Grafik Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual**

*Sumber: Data Primer Diolah dengan SPSS 24.0 (2023)*

Berdasarkan gambar 4.3. dapat dilihat bahwa titik-titik data yang berjumlah 68 buah titik menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal. Tidak hanya mengikuti garis diagonal tetapi titik-titik data juga banyak yang menyentuh garis diagonal. Penyebaran titik-titik menggambarkan data-data hasil jawaban responden telah terdistribusi secara normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas berdasarkan grafik P-P Plot.

## 2) Uji Kolmogorov-Smirnov

Selain menggunakan histogram dan P-P Plot, dapat dilakukan dengan pendekatan statistik menggunakan uji Kolmogorov-Sminov. Jika nilai Sig. atau signifikan atau probabilitas  $< 0,05$ , maka distribusi data adalah tidak normal. Namun jika nilai Sig. atau signifikan atau probabilitas  $> 0,05$ , maka distribusi data adalah normal.

Hasil normalitas data dengan Uji Kolmogorov-Smirnov dapat dilihat pada Tabel 4.33 berikut:

**Tabel 4.33. Normalitas Data dengan Uji Kolmogorov-Smirnov**

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		Unstandardized Residual
N		68
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	0,0000000
	Std. Deviation	1,74091747
Most Extreme Differences	Absolute	0,089
	Positive	0,065
	Negative	-0,089
Test Statistic		0,089
Asymp. Sig. (2-tailed)		<b>0,200<sup>c,d</sup></b>
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		
c. Lilliefors Significance Correction.		
d. This is a lower bound of the true significance.		

Sumber: Data Primer Diolah dengan SPSS 24.0 (2023)

Hasil uji Kolmogorov-Smirnov menggunakan SPSS pada Tabel 4.33 dapat dilihat bahwa nilai signifikan yang dihasilkan sebesar 0,200. Nilai signifikan ini dapat dilihat pada nilai Asymp. Sig. (2-tailed) pada hasil uji Kolmogorov-Smirnov. Nilai signifikan ini lebih besar dari 0,05. Sehingga berdasarkan uji Kolmogorov-Smirnov, data yang digunakan telah terdistribusi secara normal karena nilai signifikan dari residual telah lebih besar dari 0,05. Maka dapat dinyatakan data dalam penelitian ini secara statistik berdistribusi normal dan telah memenuhi persyaratan.

#### **b. Uji Multikolinearitas**

Model regresi pada Uji multikolinearitas berguna untuk mengetahui seberapa kuat korelasi antar variabel independen, gejala nya dapat dilihat dari nilai *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF). Kedua nilai ini akan menjelaskan setiap variabel independen manakan yang dijelaskan oleh variabel dependen lainnya. Nilai yang dipakai untuk *Tolerance* > 0,10 dan *VIF* < 10, jika kedua nilai tersebut terpenuhi, maka tidak terjadi

multikolinearitas. Hasil uji multikolinearitas pada model regresi dalam dilihat pada tabel 4.34 sebagai berikut:

**Tabel 4.34. Hasil Uji Multikolinearitas**

<i>Coefficients<sup>a</sup></i>			
Model		<i>Collinearity Statistics</i>	
		<i>Tolerance</i>	<i>VIF</i>
1	<i>(Constant)</i>		
	Pelatihan Kerja ( $X_1$ )	<b>0,226</b>	<b>4,418</b>
	Kompetensi ( $X_2$ )	<b>0,205</b>	<b>4,867</b>
	Efektivitas Kerja ( $X_3$ )	<b>0,342</b>	<b>2,924</b>

**a. Dependent Variable: Pengembangan SDM (Y)**

Sumber: Data Primer Diolah dengan SPSS 24.0 (2023)

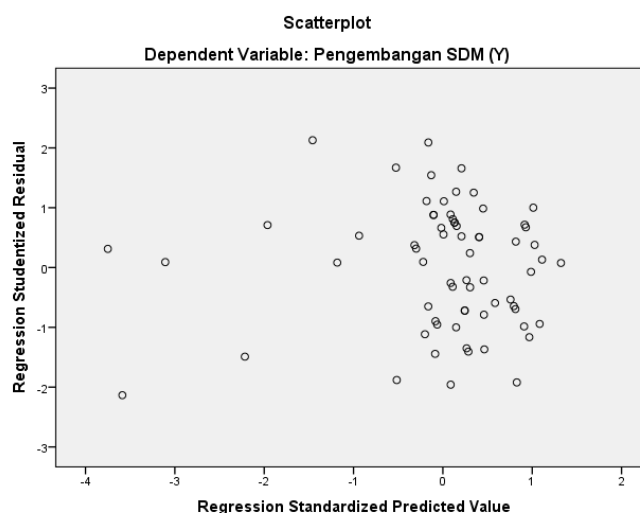
Berdasarkan Tabel 4.34 hasil pengolahan data menggunakan SPSS di atas menunjukkan bahwa:

- 1) Variabel Pelatihan Kerja ( $X_1$ ) memiliki nilai *tolerance* sebesar 0,226 di mana nilai tersebut lebih besar dari 0,10 dan memiliki nilai VIF sebesar 4,418 di mana nilai tersebut lebih kecil dari 10. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Pelatihan Kerja ( $X_1$ ) terbebas dari masalah multikolinearitas.
- 2) Variabel Kompetensi ( $X_2$ ) memiliki nilai *tolerance* sebesar 0,205 di mana nilai tersebut lebih besar dari 0,10 dan memiliki nilai VIF sebesar 4,867 di mana nilai tersebut lebih kecil dari 10. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Kompetensi ( $X_2$ ) terbebas dari masalah multikolinearitas.
- 3) Variabel Efektivitas Kerja ( $X_3$ ) memiliki nilai *tolerance* sebesar 0,342 di mana nilai tersebut lebih besar dari 0,10 dan memiliki nilai VIF sebesar 2,924 di mana nilai tersebut lebih kecil dari 10. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Efektivitas Kerja ( $X_3$ ) terbebas dari masalah multikolinearitas.

Berdasarkan uji multikolinearitas dapat disimpulkan bahwa variabel bebas yang digunakan pada penelitian ini yang terdiri dari Pelatihan Kerja ( $X_1$ ), Kompetensi ( $X_2$ ), dan Efektivitas Kerja ( $X_3$ ) telah terbebas dari masalah multikolinearitas.

### c. Uji Heteroskedastisitas

Manullang & Pakpahan (2019) menjelaskan bahwa uji heteroskedastisitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual dari suatu pengamatan yang lain. Model regresi disebut homokedastisitas jika variasi residual dari suatu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, dan jika varians berbeda disebut heteroskedastisitas. Model yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas. Model regresi dianggap tidak terjadi heteroskedastisitas apabila titik-titik menyebar secara acak dan tidak membentuk suatu pola tertentu dan secara terus menerus bergeser menjauhi garis nol. Gejala heteroskedastisitas dapat dideteksi dengan melihat grafik *scatterplot*. Pengujian heteroskedastisitas secara visual bisa dilihat pada grafik *scatterplot* dibawah ini:



Gambar 4.4. Hasil Uji Heteroskedastisitas dengan Grafik *Scatterplot*  
Sumber: Data Primer Diolah dengan SPSS 24.0 (2023)

Gambar 4.4 di atas menunjukkan titik-titik data yang berjumlah 68 buah titik data menyebar secara acak, tidak membentuk pola tertentu yang jelas, tidak bergumpal di satu tempat, serta titik-titik data tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi.

Uji heteroskedastisitas juga dapat dilakukan uji uji Glejser dengan meregresikan variabel bebas terhadap absolute residual dari hasil regresi variabel bebas terhadap variabel terikat. Uji Glejser dilakukan untuk meningkatkan keyakinan bahwa model regresi benar-benar terbebas dari masalah heteroskedastisitas. Dasar pengambilan keputusan uji heteroskedastisitas dengan uji Glejser adalah:

- 1) Jika nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 maka tidak terjadi masalah heteroskedastisitas.
- 2) Jika nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 maka terjadi masalah heteroskedastisitas.

Hasil pengujian heteroskedastisitas dengan uji Glejser menggunakan aplikasi SPSS dapat dilihat pada tabel 4.35 berikut:

**Tabel 4.35. Hasil Uji Heteroskedastisitas dengan Uji Glejser**

Coefficients <sup>a</sup>			
Model		t	Sig.
1	(Constant)	3,218	0,002
	Pelatihan Kerja (X <sub>1</sub> )	0,214	<b>0,831</b>
	Kompetensi (X <sub>2</sub> )	0,392	<b>0,696</b>
	Efektivitas Kerja (X <sub>3</sub> )	-1,610	<b>0,112</b>
<b>a. Dependent Variable: Absolute_Residual</b>			

Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan SPSS Ver. 24 (2019)

Berdasarkan Tabel 4.35 hasil uji Glejser untuk mendeteksi gejala Heteroskedastisitas di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:



- 1) Pada Tabel 4.36 di atas dapat dilihat bahwa nilai signifikan dari variabel bebas Pelatihan Kerja ( $X_1$ ) sebesar 0,831 di mana nilai tersebut lebih besar dari 0,05. Maka dapat disimpulkan variabel bebas Pelatihan Kerja ( $X_1$ ) tidak terdapat gejala heteroskedastisitas dan bersifat homokedastisitas.
- 2) Pada Tabel 4.36 di atas juga dapat dilihat bahwa nilai signifikan dari variabel bebas Kompetensi ( $X_2$ ) adalah 0,696 di mana nilai tersebut lebih besar dari 0,05. Maka dapat disimpulkan variabel bebas Kompetensi ( $X_2$ ) tidak terdapat gejala heteroskedastisitas dan bersifat homokedastisitas.
- 3) Pada Tabel 4.36 di atas juga dapat dilihat bahwa nilai signifikan dari variabel bebas Efektivitas Kerja ( $X_3$ ) adalah 0,112 di mana nilai tersebut lebih besar dari 0,05. Maka dapat disimpulkan variabel bebas Efektivitas Kerja ( $X_2$ ) tidak terdapat gejala heteroskedastisitas dan bersifat homokedastisitas.

Berdasarkan hasil Heteroskedastisitas dengan gambar *scatterplot* dan uji Glejser, maka dapat disimpulkan bahwa Pelatihan Kerja ( $X_1$ ), Kompetensi ( $X_2$ ), dan Efektivitas Kerja ( $X_3$ ) tidak memiliki gejala heteroskedastisitas.

## 6. Uji Regresi Linear Berganda

Model analisis data yang digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat adalah model ekonometrik dengan teknik analisis menggunakan model kuadrat terkecil biasa. Uji kesesuaian yang digunakan adalah uji regresi linier berganda yang bertujuan untuk menghitung besarnya pengaruh dua atau lebih variabel bebas terhadap satu variabel terikat dan

memprediksi variabel terikat dengan menggunakan dua atau lebih variabel bebas dengan rumus:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

Hasil pengujian regresi linear berganda yang dilakukan dengan bantuan aplikasi SPSS dapat dilihat pada tabel 4.36 di bawah ini:

**Tabel 4.36. Hasil Uji Regresi Linear Berganda**

<i>Coefficients<sup>a</sup></i>				
Model		UnStandardized Coefficients		Standardized Coefficients
		B	Std. Error	Beta
1	(Constant)	2,545	1,297	
	Pelatihan Kerja (X <sub>1</sub> )	0,402	0,065	0,515
	Kompetensi (X <sub>2</sub> )	0,312	0,082	0,334
	Efektivitas Kerja (X <sub>3</sub> )	0,101	0,046	0,151

**a. Dependent Variable: Pengembangan SDM (Y)**

Sumber: Data Primer Diolah dengan SPSS 24.0 (2023)

Dari hasil pengolahan data dengan bantuan SPSS pada uji regresi linear berganda yang ditunjukkan dalam Tabel 4.36 di atas menunjukkan bahwa konstanta dari Pengembangan SDM (Y) sebesar 2,545. Nilai regresi dari Pelatihan Kerja (X<sub>1</sub>) sebesar 0,402, nilai regresi dari Kompetensi (X<sub>2</sub>) sebesar 0,312, dan nilai dari Efektivitas Kerja (X<sub>3</sub>) sebesar 0,101. Maka berdasarkan hal tersebut, diperoleh persamaan regresi linear berganda sebagai berikut:

$$Y = 2,545 + 0,402X_1 + 0,312X_2 + 0,101X_3 + e$$

Interpretasi dari persamaan regresi linier berganda di atas adalah sebagai berikut:

- a. Jika segala sesuatu pada variabel-variabel bebas dianggap nol atau tidak ada atau tidak di anggap, baik pada Pelatihan Kerja (X<sub>1</sub>), variabel Kompetensi (X<sub>2</sub>), maupun ada variabel Efektivitas Kerja (X<sub>3</sub>), maka Pengembangan SDM (Y) pegawai telah memiliki nilai sebesar 2,545. Artinya tanpa pelatihan kerja,

kompetensi, dan efektivitas kerja tingkat pengembangan SDM telah ada sebesar 2,545.

- b. Jika terjadi peningkatan terhadap variabel Pelatihan Kerja ( $X_1$ ) sebesar 1 satuan, maka Pengembangan SDM (Y) akan meningkat sebesar 0,402 satuan. Hal ini mengindikasikan bahwa pelatihan kerja berpengaruh positif terhadap pengembangan SDM. Sehingga peningkatan terhadap pelatihan kerja akan turut meningkatkan pengembangan SDM, begitu pula sebaliknya bahwa penurunan pelatihan kerja akan menurunkan pengembangan SDM pula.
- c. Jika terjadi peningkatan terhadap variabel Kompetensi ( $X_2$ ) sebesar 1 satuan, maka Pengembangan SDM (Y) akan meningkat sebesar 0,312 satuan. Hal ini mengindikasikan bahwa Kompetensi berpengaruh positif terhadap pengembangan SDM. Sehingga peningkatan terhadap kompetensi akan turut meningkatkan pengembangan SDM, begitu pula sebaliknya bahwa penurunan kompetensi akan menurunkan pengembangan SDM pula.
- d. Jika terjadi peningkatan terhadap variabel Efektivitas Kerja ( $X_3$ ) sebesar 1 satuan, maka Pengembangan SDM (Y) akan meningkat sebesar 0,101 satuan. Hal ini mengindikasikan bahwa efektivitas kerja berpengaruh positif terhadap pengembangan SDM. Sehingga peningkatan terhadap efektivitas kerja akan turut meningkatkan pengembangan SDM, begitu pula sebaliknya bahwa penurunan efektivitas kerja akan menurunkan pengembangan SDM pula.

## **7. Uji Hipotesis**

Dalam analisis dan melakukan pengujian hipotesis, maka data diolah dengan alat bantu statistik yaitu *Statistical Product and Service Solution* (SPSS) versi

24.0. Data-data yang telah diperoleh kemudian diuji dengan melakukan uji t (parsial) dan uji F (simultan).

**a. Uji-t (Uji Parsial)**

Uji parsial pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh masing-masing variabel independen Pelatihan Kerja ( $X_1$ ), Kompetensi ( $X_2$ ), dan Efektivitas Kerja ( $X_3$ ) terhadap variabel dependen Pengembangan SDM ( $Y$ ). Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan tingkat signifikansi 5% atau dengan membandingkan  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$ . Jika nilai signifikansi  $t < 0,05$  atau  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial. Jika nilai signifikansi  $t > 0,05$  atau  $t_{hitung} < t_{tabel}$ , artinya tidak terdapat pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial.

$t_{table}$  dapat dicari dengan menggunakan daftar tabel t atau menggunakan aplikasi MS. Excel dengan melihat nilai *degree of freedom* (df) dimana  $df = n - k = 68 - 4 = 64$ . Maka ketikkan  $=tinv(0,05;64)$  pada aplikasi Ms. Excel sehingga diperoleh besar  $t_{table}$  sebesar 1,998. Hasil uji-t dengan menggunakan aplikasi SPSS dapat dilihat pada tabel 4.37 berikut:

**Tabel 4.37. Hasil Uji-t (Parsial)**

Coefficients <sup>a</sup>			
Model		t	Sig.
1	(Constant)	1,962	0,054
	Pelatihan Kerja ( $X_1$ )	<b>6,172</b>	<b>0,000</b>
	Kompetensi ( $X_2$ )	<b>3,813</b>	<b>0,000</b>
	Efektivitas Kerja ( $X_3$ )	<b>2,222</b>	<b>0,030</b>
a. Dependent Variable: Pengembangan SDM (Y)			

Sumber: Data Primer Diolah dengan SPSS 24.0 (2023)

Berdasarkan hasil uji-t pada Tabel 4.37 di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa:

**1) Pengaruh Pelatihan Kerja ( $X_1$ ) terhadap Pengembangan SDM (Y)**

Hasil uji-t menunjukkan bahwa  $t_{hitung}$  yang dimiliki untuk variabel Pelatihan Kerja ( $X_1$ ) sebesar 6,172 dengan nilai  $t_{tabel}$  sebesar 1,998 maka diketahui bahwa nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$ . Hal ini dikarenakan 6,172 lebih besar dari 1,998. Nilai signifikan t dari variabel Pelatihan Kerja ( $X_1$ ) juga lebih kecil dari 0,05 yaitu sebesar 0,000 maka tolak  $H_0$  dan terima  $H_a$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari Pelatihan Kerja ( $X_1$ ) terhadap Pengembangan SDM (Y) Prajurit TNI AD AJENDAM I/BB.

**2) Pengaruh Kompetensi ( $X_2$ ) terhadap Pengembangan SDM (Y)**

Hasil uji-t menunjukkan bahwa  $t_{hitung}$  yang dimiliki untuk variabel Kompetensi ( $X_2$ ) sebesar 3,813 dengan nilai  $t_{tabel}$  sebesar 1,998 maka diketahui bahwa nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$ . Hal ini dikarenakan 3,813 lebih besar dari 1,998. Nilai signifikan t dari variabel Kompetensi ( $X_2$ ) juga lebih kecil dari 0,05 yaitu sebesar 0,000 maka tolak  $H_0$  dan terima  $H_a$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari Kompetensi ( $X_2$ ) terhadap Pengembangan SDM (Y) Prajurit TNI AD AJENDAM I/BB.

**3) Pengaruh Efektivitas Kerja ( $X_3$ ) terhadap Pengembangan SDM (Y)**

Hasil uji-t menunjukkan bahwa  $t_{hitung}$  yang dimiliki untuk variabel Efektivitas Kerja ( $X_3$ ) sebesar 2,222 dengan nilai  $t_{tabel}$  sebesar 1,998 maka diketahui bahwa nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$ . Hal ini dikarenakan 2,222 lebih besar dari 1,998. Nilai signifikan t dari variabel Efektivitas Kerja ( $X_3$ ) juga lebih kecil dari 0,05 yaitu sebesar 0,030 maka tolak  $H_0$  dan terima  $H_a$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan

signifikan dari Efektivitas Kerja ( $X_3$ ) terhadap Pengembangan SDM ( $Y$ ) Prajurit TNI AD AJENDAM I/BB.

Berdasarkan hasil uji t (parsial) pada Tabel 4.37 dapat dilihat bahwa variabel yang paling dominan dalam mempengaruhi pengembangan SDM adalah variabel Pelatihan Kerja ( $X_1$ ) karena memiliki nilai  $t_{hitung}$  terbesar yaitu sebesar 6,172.

#### b. Uji F (Uji Simultan)

Setelah pengujian secara parsial (uji-t) maka selanjutnya menentukan pengujian secara simultan/simultan atau disebut uji-F. Dalam uji-F ini bertujuan untuk menguji secara simultan pengaruh variabel Pelatihan Kerja ( $X_1$ ), Kompetensi ( $X_2$ ), dan Efektivitas Kerja ( $X_3$ ) terhadap variabel dependen Pengembangan SDM ( $Y$ ). Hasil pengujian hipotesis penelitian secara simultan dapat dilihat pada Tabel 4.38 berikut:

**Tabel 4.38. Hasil Uji F (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	<i>Regression</i>	1808,937	3	602,979	<b>190,043</b>	<b>0,000<sup>b</sup></b>
	<i>Residual</i>	203,063	64	3,173		
	<i>Total</i>	2012,000	67			
<b>a. Dependent Variable: Pengembangan SDM (Y)</b>						
<b>b. Predictors: (Constant), Pelatihan Kerja (X<sub>1</sub>), Kompetensi (X<sub>2</sub>), Efektivitas Kerja (X<sub>3</sub>)</b>						

Sumber: Data Primer Diolah dengan SPSS 24.0 (2023)

Hasil Uji-F dengan menggunakan SPSS pada Tabel 4.38 diketahui bahwa, nilai signifikan yang diperoleh sebesar 0,000. Nilai ini jauh lebih kecil dari 0,05, sehingga terima  $H_a$  dan tolak  $H_o$ . Berdasarkan nilai  $F_{hitung}$ , besar nilai  $F_{hitung}$  yang dihasilkan adalah sebesar 190,043. Nilai  $F_{hitung}$  ini akan dibandingkan dengan nilai  $F_{tabel}$ , jika  $F_{hitung} >$  dari  $F_{tabel}$  maka terima  $H_a$  dan tolak  $H_o$ . Oleh karena itu, maka terlebih dahulu harus dicari nilai dari  $F_{tabel}$ .  $F_{tabel}$  dapat dicari dengan melihat daftar tabel F.

$F_{\text{tabel}}$  dapat diketahui dengan terlebih dahulu mengetahui nilai dari  $df_1$  dan  $df_2$ . Nilai  $df_1$  didapatkan dengan rumus:

$$df_1 = k - 1$$

Sedangkan nilai  $df_2$  didapatkan rumus:

$$df_2 = n - k$$

Di mana  $k$  adalah jumlah variabel, dan  $n$  adalah banyak sampel. Sehingga  $n = 68$  dan  $k = 4$ . Maka:

$$df_1 = k - 1 = 4 - 1 = 3$$

$$df_2 = n - k = 68 - 4 = 64$$

$F_{\text{tabel}}$  yang dihasilkan dengan  $df_1$  sebesar 3 dan  $df_2$  sebesar 64 adalah 2,748. Nilai ini dihasilkan dengan melihat daftar tabel F atau dengan aplikasi MS, Excel dengan mengetikkan rumus `=FINV(0,05;3;64)` sehingga dihasilkan  $F_{\text{tabel}}$  sebesar 2,748, maka bandingkan nilai  $F_{\text{hitung}}$  dengan nilai  $F_{\text{tabel}}$ . Diketahui bahwa  $F_{\text{hitung}}$  lebih besar dari  $F_{\text{tabel}}$ , karena 190,043 lebih besar dari 2,748. Oleh karena itu, maka terima  $H_a$  dan tolak  $H_o$ .

Maka dapat disimpulkan bahwa model regresi dalam penelitian ini yaitu Pelatihan Kerja ( $X_1$ ), Kompetensi ( $X_2$ ), dan Efektivitas Kerja ( $X_3$ ) secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Pengembangan SDM (Y) Prajurit TNI AD AJENDAM I/BB.

## 8. Uji Determinasi ( $R^2$ )

Pengujian Koefisien determinan digunakan untuk mengukur seberapa besar kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikat. Selain itu juga, uji determinasi digunakan untuk melihat keeratan atau kekuatan hubungan dari variabel bebas terhadap variabel terikat. Jika determinan ( $R^2$ ) semakin mendekati satu, maka

pengaruh variabel bebas semakin besar terhadap variabel terikat. Hal ini berarti model yang digunakan semakin kuat untuk menerangkan pengaruh variabel bebas yang diteliti terhadap variabel terikat. Derajat pengaruh variabel Pelatihan Kerja ( $X_1$ ), Kompetensi ( $X_2$ ), dan Efektivitas Kerja ( $X_3$ ) terhadap variabel Pengembangan SDM ( $Y$ ) dapat dilihat pada hasil uji determinasi dengan menggunakan aplikasi SPSS pada Tabel 4.39 sebagai berikut:

**Tabel 4.39. Hasil Uji Determinasi**

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	<b>0,948<sup>a</sup></b>	0,899	<b>0,894</b>	1,78125
<b>Predictors: (Constant), Pelatihan Kerja (<math>X_1</math>), Kompetensi (<math>X_2</math>), Efektivitas Kerja (<math>X_3</math>)</b>				
<b>b. Dependent Variable: Pengembangan SDM (Y)</b>				

Sumber: Data Primer Diolah dengan SPSS 24.0 (2023)

Hasil uji determinasi dengan SPSS berdasarkan Tabel 4.39 dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Angka *adjusted R Square* yang dihasilkan sebesar 0,894 yang mengindikasikan bahwa 89,4% pengembangan SDM dapat diperoleh dan dijelaskan oleh pelatihan kerja, kompetensi, dan efektivitas kerja. Sedangkan sisanya 10,6% dapat dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak dibahas seperti lingkungan kerja, teknologi, kepemimpinan, dukungan manajemen tertinggi, komitmen organisasi, pengakuan dan penghargaan, dan lain sebagainya.
- b. Nilai R yang dihasilkan sebesar 0,948 yang mengindikasikan hubungan yang sangat kuat atau sangat erat antara Pelatihan Kerja ( $X_1$ ), Kompetensi ( $X_2$ ), dan Efektivitas Kerja ( $X_3$ ) terhadap Pengembangan SDM ( $Y$ ). Hal ini dikarenakan nilai R yang dihasilkan berada pada *range* nilai 0,8–0,99. Semakin besar nilai R yang dihasilkan maka semakin erat pula hubungan



antara variabel bebas terhadap variabel terikat seperti yang ditunjukkan pada tabel 4.40:

**Tabel 4.40. Tipe Hubungan pada Uji Determinasi**

Nilai	Interpretasi
0,0–0,19	Sangat Tidak Erat
0,2–0,39	Tidak Erat
0,4–0,59	Cukup Erat
0,6–0,79	Erat
<b>0,8–0,99</b>	<b>Sangat Erat</b>

Sumber: Sugiyono (2018: 287)

Karena nilai R yang dihasilkan sebesar 0,948 yang berada pada *range* nilai 0,8–0,99, maka hubungan variabel bebas terhadap variabel terikat adalah sangat erat.

## B. Pembahasan Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan, maka akan dilakukan pembahasan terhadap hipotesis yang telah diajukan untuk melihat kebenaran dari hipotesis yang telah diajukan sebelumnya. Pembahasan terhadap hipotesis yang telah diajukan dibahas pada sub-bab berikut:

### 1. Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Pengembangan SDM

Berdasarkan berbagai teori dan hasil penelitian terdahulu yang ada, maka peneliti telah mengajukan Hipotesis H<sub>1</sub> yang berbunyi bahwa: “Pelatihan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan SDM Prajurit TNI AD AJENDAM I/BB”. Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa pelatihan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap pengembangan SDM Prajurit TNI AD AJENDAM I/BB. Hal ini terlihat dari analisis regresi linear berganda melalui uji t yang bertanda positif sebesar 0,402 dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 6,172 dengan nilai  $t_{tabel}$  sebesar 1,998 maka diketahui bahwa nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  dan nilai signifikan sebesar 0,000 (sig. < 0,05). Hal ini

menunjukkan bahwa hipotesis  $H_1$  yang diajukan teruji dan dapat diterima. Arah positif menunjukkan bahwa jika pelatihan kerja meningkat, maka pengembangan SDM akan meningkat, sebaliknya jika pelatihan kerja menurun maka pengembangan SDM juga akan menurun. Dengan kata lain ketika pelatihan kerja yang terdiri dari tujuan, pelatih, materi, metode, dan peserta pelatihan meningkat, maka pengembangan SDM juga akan meningkat. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Cahya et al (2021), Maulyan (2019), dan Siregar (2018) yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari pelatihan kerja karyawan terhadap pengembangan SDM. Sehingga karyawan yang memiliki pelatihan kerja yang baik akan memiliki pengembangan yang lebih baik. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Sudarmanto (2020) yang menjelaskan bahwa pengembangan sumber daya manusia dipengaruhi oleh berbagai faktor, salah satunya adalah pendidikan dan pelatihan kerja.

Hasil penelitian ini sesuai dengan tujuan penelitian yang dilakukan yaitu untuk mengetahui dan menganalisis apakah pelatihan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan SDM Prajurit TNI AD AJENDAM I/BB dan tujuan tersebut telah terlaksana. Hasil penelitian ini juga telah menjawab rumusan masalah point nomor 1, yaitu: apakah pelatihan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan SDM Prajurit TNI AD AJENDAM I/BB, sehingga dapatkah meningkatkan pengembangan SDM Prajurit TNI AD AJENDAM I/BB melalui pelatihan kerja telah terjawab.

Pelatihan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Prajurit TNI AD AJENDAM I/BB. Sebagai bagian integral dari strategi pengembangan, elemen-elemen seperti tujuan, pelatih, materi, metode, dan peserta pelatihan memiliki dampak langsung pada efektivitas program tersebut. Tujuan pelatihan menentukan arah pengembangan SDM. Tujuan yang jelas dan terkait dengan kebutuhan organisasi dan tugas prajurit memberikan panduan yang jelas untuk pengembangan keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan. Misalnya, tujuan dapat melibatkan peningkatan keahlian militer, manajemen stres, atau kemampuan komunikasi yang diperlukan dalam konteks tugas militer.

Pelatih, sebagai pemimpin dalam penyampaian materi pelatihan, berperan penting dalam membentuk pengalaman pembelajaran prajurit. Kualifikasi, pengalaman, dan kemampuan interpersonal pelatih memengaruhi efektivitas pelatihan. Pelatih yang berkompeten dan dapat memahami konteks militer dapat menyampaikan materi dengan lebih efektif, memastikan prajurit memahami dan menerapkan konsep yang diajarkan. Materi pelatihan harus relevan dengan tugas dan tanggung jawab prajurit. Pemilihan materi yang tepat memastikan bahwa prajurit dapat mengaplikasikan pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh dalam konteks pekerjaan mereka sehari-hari. Materi yang berorientasi pada tugas dan relevan dengan kebutuhan operasional akan memperkuat kesiapan prajurit dalam melaksanakan tugasnya.

Metode pelatihan memainkan peran kunci dalam memengaruhi hasil pembelajaran. Pendekatan yang interaktif, seperti simulasi atau latihan lapangan, dapat menciptakan pengalaman belajar yang lebih efektif dan praktis. Metode

yang memungkinkan partisipasi aktif dan pemecahan masalah membantu prajurit untuk menginternalisasi keterampilan dan pengetahuan dengan lebih baik. Peserta pelatihan, yakni prajurit, perlu melibatkan diri secara aktif dalam proses pembelajaran. Partisipasi yang aktif meningkatkan pemahaman dan retensi informasi. Pemahaman prajurit tentang relevansi materi dengan tugas mereka juga memengaruhi tingkat motivasi dan komitmen mereka terhadap pengembangan diri.

Dalam mengaitkan indikator ini, tujuan pelatihan yang spesifik dan relevan akan menciptakan fokus untuk pemilihan pelatih yang sesuai dan pemilihan materi yang dapat diaplikasikan. Metode pelatihan yang mendukung interaksi dan partisipasi peserta akan membantu mewujudkan tujuan tersebut. Keseluruhan, integrasi yang sinergis antara tujuan, pelatih, materi, metode, dan peserta pelatihan adalah kunci untuk meningkatkan pengembangan SDM Prajurit TNI AD AJENDAM I/BB melalui pelatihan kerja yang efektif dan relevan.

## **2. Pengaruh Kompetensi terhadap Pengembangan SDM**

Berdasarkan berbagai teori dan hasil penelitian terdahulu yang ada, maka peneliti telah mengajukan Hipotesis H<sub>2</sub> yang berbunyi bahwa: “Kompetensi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan SDM Prajurit TNI AD AJENDAM I/BB”. Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa kompetensi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap pengembangan SDM Prajurit TNI AD AJENDAM I/BB. Hal ini terlihat dari analisis regresi linear berganda melalui uji t yang bertanda positif sebesar 0,312 dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 3,813 dengan nilai  $t_{tabel}$  sebesar 1,998 maka diketahui bahwa nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  dan nilai signifikan sebesar 0,000 (sig. < 0,05). Hal ini

menunjukkan bahwa hipotesis H<sub>2</sub> yang diajukan teruji dan dapat diterima. Arah positif menunjukkan bahwa jika kompetensi meningkat, maka pengembangan SDM akan meningkat, sebaliknya jika kompetensi menurun maka pengembangan SDM juga akan menurun. Dengan kata lain ketika kompetensi yang terdiri dari Pengetahuan, Keterampilan, Sikap (Attitude), dan Pengalaman meningkat, maka pengembangan SDM juga akan meningkat. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Patonengan & Setiawan (2021), Labola (2019), dan Mahdane et al (2018) yang menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan SDM. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa semakin meningkat kompetensi karyawan maka pengembangan SDM yang terjadi juga semakin meningkat. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan teori yang dikemukakan Sudarmanto (2020) yang menjelaskan bahwa pengembangan sumber daya manusia dipengaruhi oleh berbagai faktor, salah satunya adalah kompetensi.

Hasil penelitian ini sesuai dengan tujuan penelitian yang dilakukan yaitu untuk mengetahui dan menganalisis apakah kompetensi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan SDM Prajurit TNI AD AJENDAM I/BB dan tujuan tersebut telah terlaksana. Hasil penelitian ini juga telah menjawab rumusan masalah point nomor 2, yaitu: apakah kompetensi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan SDM Prajurit TNI AD AJENDAM I/BB, sehingga dapatkah meningkatkan pengembangan SDM Prajurit TNI AD AJENDAM I/BB melalui kompetensi telah terjawab.

Kompetensi Prajurit menjadi faktor kunci dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Prajurit TNI AD AJENDAM I/BB. Dalam konteks ini,

pengetahuan, keterampilan, sikap (attitude), dan pengalaman merupakan indikator utama yang berkontribusi pada pengembangan kompetensi prajurit. Pengetahuan prajurit mencakup pemahaman mendalam terhadap teori dan konsep yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawab mereka. Pengetahuan yang solid membentuk dasar untuk pengambilan keputusan yang cerdas dan pemecahan masalah yang efektif dalam konteks situasi tugas militer.

Keterampilan prajurit mencakup kemampuan praktis untuk melaksanakan tugas-tugas mereka dengan efektif. Hal ini termasuk keterampilan teknis, manajerial, dan interpersonal yang diperlukan dalam dinamika operasional militer. Keterampilan ini menjadi landasan bagi kinerja prajurit dalam lingkungan tugas mereka. Sikap, atau attitude, mencerminkan disposisi mental dan emosional prajurit terhadap pekerjaan dan sesama. Sikap yang positif, termasuk keterbukaan terhadap perubahan, tanggung jawab, dan dedikasi, mendukung budaya organisasi yang sehat dan produktif.

Pengalaman prajurit melibatkan penerapan pengetahuan, keterampilan, dan sikap dalam konteks tugas dan situasi tugas nyata. Pengalaman ini memperdalam pemahaman prajurit terhadap aplikasi praktis kompetensi mereka, membangun kepercayaan diri, dan mengasah kemampuan adaptasi mereka terhadap perubahan lingkungan operasional. Indikator pengetahuan dapat diukur melalui evaluasi pemahaman prajurit terhadap konsep-konsep dan prosedur yang relevan dengan tugas mereka. Keterampilan dapat dinilai melalui latihan praktis dan uji keterampilan yang mencerminkan situasi tugas nyata. Sikap dapat diamati melalui interaksi prajurit dalam tim, respon terhadap arahan, dan keterlibatan positif dalam

tugas. Pengalaman, pada gilirannya, dapat diidentifikasi melalui riwayat tugas, partisipasi dalam latihan militer, dan kehadiran dalam operasi lapangan.

Keterkaitan antara indikator ini membentuk gambaran lengkap kompetensi prajurit. Pengetahuan yang solid dan keterampilan yang kuat didukung oleh sikap positif menciptakan kombinasi yang kuat untuk kinerja optimal. Pengalaman yang diperoleh melalui aplikasi nyata meningkatkan kedalaman dan pemahaman, memastikan bahwa kompetensi prajurit tidak hanya teoritis, tetapi juga dapat diterapkan dalam konteks tugas dan tanggung jawab mereka secara efektif. Dengan demikian, integrasi dan pengembangan indikator ini menjadi kunci untuk mencapai pengembangan SDM Prajurit TNI AD AJENDAM I/BB yang komprehensif dan berkelanjutan.

### **3. Pengaruh Efektivitas Kerja terhadap Pengembangan SDM**

Berdasarkan berbagai teori dan hasil penelitian terdahulu yang ada, maka peneliti telah mengajukan Hipotesis H<sub>3</sub> yang berbunyi bahwa: “Efektivitas kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan SDM Prajurit TNI AD AJENDAM I/BB”. Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa efektivitas kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap pengembangan SDM Prajurit TNI AD AJENDAM I/BB. Hal ini terlihat dari analisis regresi linear berganda melalui uji t yang bertanda positif sebesar 0,101 dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,222 dengan nilai  $t_{tabel}$  sebesar 1,998 maka diketahui bahwa nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  dan nilai signifikan sebesar 0,030 (sig. < 0,05). Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis H<sub>3</sub> yang diajukan teruji dan dapat diterima. Arah positif menunjukkan bahwa jika efektivitas kerja meningkat, maka pengembangan SDM akan meningkat, sebaliknya jika efektivitas kerja menurun maka

pengembangan SDM juga akan menurun. Dengan kata lain ketika efektivitas kerja yang terdiri pencapaian tujuan, kualitas kerja, kuantitas kerja, tepat waktu, dan kepuasan kerja meningkat, maka pengembangan SDM juga akan meningkat. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Daniswari & Aristana (2023), Hasan (2019), dan Andriani et al (2019) memberikan hasil bahwa efektivitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan SDM. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik efektivitas kerja karyawan akan memberikan peningkatan terhadap pengembangan SDM mereka. Hasil penelitian ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Sudarmanto (2020) yang menjelaskan bahwa pengembangan sumber daya manusia dipengaruhi oleh berbagai faktor, salah satunya adalah efektivitas kerja.

Hasil penelitian ini sesuai dengan tujuan penelitian yang dilakukan yaitu untuk mengetahui dan menganalisis apakah efektivitas kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan SDM Prajurit TNI AD AJENDAM I/BB dan tujuan tersebut telah terlaksana. Hasil penelitian ini juga telah menjawab rumusan masalah point nomor 3, yaitu: apakah efektivitas kerja secara parsial berpengaruh negatif dan signifikan terhadap pengembangan SDM Prajurit TNI AD AJENDAM I/BB, sehingga dapatkah meningkatkan pengembangan SDM Prajurit TNI AD AJENDAM I/BB melalui efektivitas kerja telah terjawab.

Efektivitas kerja prajurit memiliki dampak substansial pada Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) di lingkungan TNI AD AJENDAM I/BB. Indikator utama yang mencerminkan efektivitas kerja dan mempengaruhi pengembangan SDM melibatkan pencapaian tujuan, kualitas kerja, kuantitas kerja, keterpenuhan



waktu, dan kepuasan kerja. Pencapaian Tujuan menjadi indikator kunci efektivitas kerja. Prajurit yang berhasil mencapai tujuan-tujuan tugas militer menunjukkan tingkat kompetensi dan kesiapan operasional yang tinggi. Kesesuaian pencapaian tujuan dengan standar operasional militer menentukan kontribusi nyata prajurit terhadap kesuksesan misi.

Kualitas Kerja mencerminkan tingkat keunggulan dan ketelitian dalam pelaksanaan tugas. Praktik terbaik dan pemenuhan standar kualitas menunjukkan kemampuan prajurit untuk memberikan hasil yang memenuhi atau melebihi harapan. Kualitas kerja yang tinggi menciptakan dasar untuk pengembangan SDM yang efektif. Kuantitas Kerja mencakup volume pekerjaan yang dihasilkan oleh prajurit. Kuantitas yang konsisten dan sesuai dengan target menunjukkan produktivitas yang baik. Peningkatan kuantitas kerja dapat menjadi indikator pengembangan SDM karena menunjukkan kemampuan prajurit untuk mengelola beban kerja yang lebih besar.

Tepat Waktu mengukur kemampuan prajurit untuk menyelesaikan tugas dalam batas waktu yang ditetapkan. Keterpenuhan waktu mencerminkan ketanggapan dan kemampuan manajemen waktu, yang berkontribusi pada efektivitas operasional. Prajurit yang dapat menyelesaikan tugas tepat waktu menunjukkan kematangan dan keandalan dalam tugas mereka. Kepuasan Kerja menilai kepuasan subjektif prajurit terhadap pekerjaan mereka. Kepuasan kerja yang tinggi seringkali mencerminkan motivasi dan keterlibatan yang baik, yang dapat memperkuat ikatan dan loyalitas prajurit terhadap organisasi. Prajurit yang puas cenderung lebih terbuka terhadap peluang pengembangan diri.

Integrasi indikator ini menjadi kritis dalam membentuk pola gambaran efektivitas kerja prajurit dan dampaknya pada pengembangan SDM. Keberhasilan dalam mencapai tujuan, kualitas kerja yang tinggi, produktivitas kuantitatif, ketepatan waktu, dan kepuasan kerja menciptakan dasar yang kuat untuk pengembangan SDM yang berkelanjutan. Evaluasi reguler terhadap indikator ini memungkinkan identifikasi area pengembangan potensial dan perumusan strategi pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan dan tugas prajurit di TNI AD AJENDAM I/BB. Dengan demikian, efektivitas kerja menjadi landasan untuk mencapai pengembangan SDM yang optimal dalam lingkungan militer.

#### **4. Pengaruh Pelatihan Kerja, Kompetensi, dan Efektivitas Kerja terhadap Pengembangan SDM**

Berdasarkan berbagai teori dan hasil penelitian terdahulu yang ada, maka peneliti telah mengajukan Hipotesis  $H_4$  yang berbunyi bahwa: “Pelatihan kerja, kompetensi, dan efektivitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan SDM Prajurit TNI AD AJENDAM I/BB”. Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa pelatihan kerja, kompetensi, dan efektivitas kerja berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap pengembangan SDM Prajurit TNI AD AJENDAM I/BB. Hal ini terlihat dari analisis regresi linear berganda melalui uji F yang bertanda positif dengan nilai  $F_{hitung}$  sebesar 190,043 sedangkan  $F_{tabel}$  yang dimiliki hanya sebesar 2,748 dengan tingkat signifikan sebesar 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis  $H_4$  yang diajukan teruji dan dapat diterima. Arah positif menunjukkan bahwa setiap ada peningkatan pelatihan kerja, kompetensi, dan efektivitas kerja akan menyebabkan meningkatnya pengembangan SDM Prajurit TNI AD AJENDAM I/BB secara bersamaan. Hasil

penelitian ini mendukung teori yang dikemukakan oleh Sudarmanto (2020) yang menjelaskan bahwa pengembangan sumber daya manusia dipengaruhi oleh berbagai faktor, yaitu: pendidikan dan pelatihan, kompetensi, lingkungan kerja, teknologi, kebijakan SDM, kepemimpinan, dukungan manajemen tertinggi, komitmen organisasi, pengakuan dan penghargaan, keragaman dan inklusi, efektivitas kerja, keseimbangan kerja-hidup, dan evaluasi kinerja.

Hasil penelitian ini sesuai dengan tujuan penelitian yang dilakukan yaitu untuk mengetahui dan menganalisis apakah pelatihan kerja, kompetensi, dan efektivitas kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan SDM Prajurit TNI AD AJENDAM I/BB dan tujuan tersebut telah terlaksana. Hasil penelitian ini telah menyelesaikan rumusan masalah poin nomor 4, yaitu: apakah pelatihan kerja, kompetensi, dan efektivitas kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan SDM Prajurit TNI AD AJENDAM I/BB, sehingga dapatkah meningkatkan pengembangan SDM Prajurit TNI AD AJENDAM I/BB melalui pelatihan kerja, kompetensi, dan efektivitas kerja telah terjawab.

Pelatihan Kerja, Kompetensi, dan Efektivitas Kerja berperan bersama-sama dalam membentuk Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Prajurit TNI AD AJENDAM I/BB. Pelatihan Kerja memberikan dasar untuk pengembangan keterampilan dan pengetahuan yang relevan dengan tugas militer. Kompetensi mencakup kombinasi pengetahuan, keterampilan, sikap, dan pengalaman yang memungkinkan prajurit untuk melaksanakan tugasnya secara efektif. Efektivitas Kerja, di sisi lain, menunjukkan kemampuan prajurit untuk menerapkan keterampilan dan pengetahuan mereka dalam konteks tugas operasional.

Pelatihan Kerja menciptakan dasar untuk pengembangan SDM dengan memastikan prajurit memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk menjalankan tugasnya. Pelatihan yang baik tidak hanya meningkatkan kompetensi tetapi juga meningkatkan efektivitas kerja prajurit. Prajurit yang mendapatkan pelatihan yang sesuai akan lebih mampu menghadapi tugas dengan percaya diri dan memenuhi standar operasional yang ditetapkan.

Kompetensi prajurit mencakup dimensi pengetahuan, keterampilan, sikap, dan pengalaman. Prajurit yang memiliki kompetensi yang baik cenderung lebih efektif dalam melaksanakan tugas operasional mereka. Dengan pengembangan kompetensi yang berkelanjutan, prajurit dapat menghadapi tantangan yang semakin kompleks dan dinamis dalam konteks militer. Efektivitas Kerja menilai sejauh mana prajurit mampu menerapkan keterampilan dan pengetahuan mereka dalam situasi tugas nyata. Efektivitas ini menciptakan dampak langsung pada kemampuan prajurit untuk mencapai tujuan operasional dan menyumbang pada keberhasilan misi. Prajurit yang efektif dalam bekerja memiliki kontribusi signifikan pada perkembangan SDM dan pencapaian tujuan organisasi.

Indikator Kepuasan terhadap Program Pelatihan menunjukkan sejauh mana prajurit merasa puas dengan pelatihan yang diberikan. Ketika pelatihan dianggap relevan, efektif, dan bermanfaat, tingkat kepuasan prajurit meningkat, yang dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan mereka dalam pengembangan SDM. Persepsi tentang Manajemen Kinerja mencakup pandangan prajurit terhadap sistem penilaian kinerja dan dukungan manajemen dalam pengembangan mereka. Keterkaitan langsung antara pelatihan, kompetensi, dan efektivitas kerja akan

memengaruhi positif persepsi prajurit terhadap manajemen kinerja, menciptakan lingkungan yang mendukung pengembangan SDM.

Penghargaan dan Pengakuan merupakan indikator motivasi intrinsik. Ketika prajurit merasa dihargai dan diakui atas kontribusi mereka yang efektif, motivasi dan dedikasi terhadap tugas dan pengembangan diri meningkat. Penghargaan dan pengakuan memberikan insentif positif untuk pengembangan SDM secara berkelanjutan. Pengembangan Karier mencerminkan upaya organisasi untuk memberikan jalan yang jelas bagi prajurit dalam mengembangkan diri mereka. Pelatihan, kompetensi, dan efektivitas kerja adalah fondasi yang kuat untuk pengembangan karier yang berhasil, membuka peluang untuk promosi, tanggung jawab yang lebih besar, dan perkembangan profesional.

Dalam keseluruhan, Pelatihan Kerja, Kompetensi, dan Efektivitas Kerja berinteraksi secara sinergis untuk membentuk pengembangan SDM yang optimal. Indikator seperti Kepuasan terhadap Program Pelatihan, Persepsi tentang Manajemen Kinerja, Penghargaan dan Pengakuan, serta Pengembangan Karier menjadi penanda kesejahteraan prajurit dan efektivitas upaya pengembangan SDM dalam lingkungan militer TNI AD AJENDAM I/BB. Evaluasi dan pemantauan terus-menerus terhadap indikator ini membantu organisasi untuk memahami dampaknya dan memperbaiki pendekatan pengembangan SDM secara keseluruhan.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil pengujian dan analisis data yang telah dilakukan, maka dalam penelitian ini dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Pelatihan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan SDM Prajurit TNI AD AJENDAM I/BB dengan nilai regresi sebesar 0,402,  $t_{hitung}$  sebesar 6,172, dan signifikan 0,000.
2. Kompetensi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan SDM Prajurit TNI AD AJENDAM I/BB dengan nilai regresi sebesar 0,312,  $t_{hitung}$  sebesar 3,813, dan signifikan 0,000.
3. Efektivitas kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan SDM Prajurit TNI AD AJENDAM I/BB dengan nilai regresi sebesar 0,101,  $t_{hitung}$  sebesar 2,222, dan signifikan 0,030.
4. Pelatihan kerja, kompetensi, dan efektivitas kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan SDM Prajurit TNI AD AJENDAM I/BB dengan nilai signifikan 0,000 dan nilai  $F_{hitung}$  sebesar 190,043. Variabel pelatihan kerja menjadi variabel yang paling dominan dalam mempengaruhi pengembangan SDM dengan nilai  $t_{hitung}$  terbesar.

#### **B. Saran**

Berdasarkan beberapa kesimpulan hasil penelitian yang telah diperoleh, maka terdapat beberapa saran yang dapat peneliti ajukan, yaitu:

1. Berdasarkan pada nilai *mean* terendah pada variabel pelatihan kerja yaitu sebesar 3,9853 maka disarankan kepada manajemen TNI AD AJENDAM I/BB untuk merancang program pelatihan yang lebih interaktif, jelas, dan terstruktur, menggunakan metode pelatihan yang melibatkan prajurit secara aktif, termasuk simulasi dan studi kasus, memilih instruktur yang berkompeten dan fasilitas yang mendukung pembelajaran, mengevaluasi secara berkala untuk memastikan pemahaman dan efektivitas pelatihan, dan mengomunikasikan manfaat jangka panjang dari pelatihan ini untuk memotivasi partisipasi dan memastikan pengembangan SDM yang optimal.
2. Berdasarkan pada nilai *mean* terendah pada variabel kompetensi yaitu sebesar 3,8971 maka disarankan kepada manajemen TNI AD AJENDAM I/BB untuk mengembangkan kompetensi prajurit melalui program rotasi SDM antar divisi di Ajendam I/BB agar setiap prajurit mampu melakukan setiap pekerjaan mandatory yang telah ditetapkan tugas dan simulasi yang meniru situasi nyata, memfasilitasi pertukaran pengalaman antarprajurit dan pelatihan kolaboratif, mengimplementasikan mentoring oleh senior yang berpengalaman untuk membagikan pengetahuan dan keterampilan, membangun platform untuk prajurit berbagi pembelajaran, termasuk kegagalan dan keberhasilan pekerjaan.
3. Berdasarkan pada nilai *mean* terendah pada variabel efektivitas kerja yaitu sebesar 3,8235 maka disarankan kepada manajemen TNI AD AJENDAM I/BB untuk meningkatkan kesadaran akan hubungan langsung antara hasil kerja berkualitas dan keberhasilan tugas militer, melibatkan prajurit dalam proses perencanaan dan evaluasi kinerja, menyediakan penghargaan dan

pengakuan untuk pencapaian yang luar biasa, mengajarkan konsep bahwa efektivitas individu berkontribusi pada keberhasilan keseluruhan misi, mengubah persepsi terhadap kualitas kerja, prajurit akan lebih terdorong untuk meningkatkan efektivitas mereka dalam menjalankan tugas dan bertanggung jawab.

4. Berdasarkan pada nilai *mean* terendah pada variabel pengembangan SDM yaitu sebesar 3,9853 maka disarankan kepada manajemen TNI AD AJENDAM I/BB untuk melakukan pendekatan pelatihan yang lebih kontekstual dengan fokus pada situasi nyata dan tugas sehari-hari prajurit, melibatkan prajurit dalam proses perencanaan pelatihan untuk memahami kebutuhan mereka, menyesuaikan materi pelatihan agar relevan dengan tugas dan tanggung jawab mereka, menggunakan studi kasus yang spesifik untuk meningkatkan aplikasi praktis.



## DAFTAR PUSTAKA

### BUKU

Admosoeprpto, K. (2019). *Produktivitas Aktualisasi Budaya Perusahaan*. Jakarta: Gramedia.

Abdiyanto, et al.2023. The development economic growth for sustainable development with augmented dickey fuller (empirical study for neoclassical economic growth from solow and swan). *Kurdish Studies*, 11(2), pp. 3206-3214

Cynthia, E.P. et al. 2022. Convolutional Neural Network and Deep Learning Approach for Image Detection and Identification. *Journal of Physics: Conference Series*, 2394 012019, pp. 1-6

Cynthia, E. P., Rahadjeng, I. R., Karyadiputra, E., Rahman, F. Y., Windarto, A. P., Limbong, M., ... & Yarmani, Y. (2021, June). Application of K-Medoids Cluster Result with Particle Swarm Optimization (PSO) in Toddler Measles Immunization Cases. In *Journal of Physics: Conference Series* (Vol. 1933, No. 1, p. 012036). IOP Publishing.

Hidayat, M., Rangkuty, D. M., Ferine, K. F., & Saputra, J. (2024). The Influence of Natural Resources, Energy Consumption, and Renewable Energy on Economic Growth in ASEAN Region Countries. *International Journal of Energy Economics and Policy*, 14(3), 332-338.

Handoko, T. H. (2018). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit BPFE

Hariandja, M. T. E (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Grasindo.

Hasibuan, M. S. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara.

Indrawan, M. I., Alamsyah, B., Fatmawati, I., Indira, S. S., Nita, S., Siregar, M., ... & Tarigan, A. S. P. (2019, March). UNPAB Lecturer Assessment and Performance Model based on Indonesia Science and Technology Index. In *Journal of Physics: Conference Series* (Vol. 1175, No. 1, p. 012268). IOP Publishing.

Gibson, J. L. (2018). *Perilaku Organisasi, Struktur dan Proses, Terjemahan Jilid I Edisi ke-13*. Jakarta: Erlangga.

Kusdi. (2020). *Teori Organisasi dan Administrasi*. Jakarta: Salemba Humanika

Mangkunegara, A. P. (2019). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia, Cetakan Ketiga*. Bandung: Refika Aditama.

Mangkuprawira, S. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia - Strategi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

Manullang, M. & Manuntun, P. (2019). *Metode Penelitian: Proses Penelitian Praktis*. Bandung: Cipta Pustaka Media.

Nasib, N., Azhmy, M. F., Nabella, S. D., Rusiadi, R., & Fadli, A. (2022). Survive Amidst the Competition of Private Universities by Maximizing Brand Image and Interest in Studying. *Al-Ishlah: Jurnal Pendidikan*, 14(3), 3317-3328.

Nasution, L. N., Suhendi, S., Rusiadi, R., Rangkuty, D. M., & Abdiyanto, A. (2022). Covid-19 Pandemic: Impact on Economic Stability In 8-Em Muslim Countries. *Atestasi: Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 5(1), 336-352.

NASUTION, L. N., RUSIADI, A. N., & PUTRI, D. 2022. IMPACT OF MONETARY POLICY ON POVERTY LEVELS IN FIVE ASEAN COUNTRIES.

Nawawi, H. (2021). *Perencanaan SDM untuk Organisasi Profit yang Kompetitif*. Yogyakarta : Gadjah Mada Press

Nitisemito, A. S. (2019). *Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Kelima, Cetakan Keempat Belas*. Jakarta: Ghalia Indonesia

Notoatmodjo, S. (2021). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.  
Nasution, L. N., Rangkuty, D. M., & Putra, S. M. (2024). The Digital Payment System: How Does It Impact Indonesia's Poverty?. *ABAC Journal*, 44(3), 228-242.

Nasution, L. N., Sadalia, I., & Ruslan, D. (2022). Investigation of Financial Inclusion, Financial Technology, Economic Fundamentals, and Poverty Alleviation in ASEAN-5: Using SUR Model. *ABAC Journal*, 42(3), 132-147.

Priansa, D. J. (2019). *Perencanaan & Pengembangan SDM*. Bandung: Alfabeta  
Purba, R., Umar, H., Siregar, O. K., & Aulia, F. (2023). Supervision of Village Financial Management: will it be in Parallel with the Development of Village Officials?(a Study of North Sumatra Province). *Journal of Law and Sustainable Development*, 11(12), e1930-e1930.

Rivai, V. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan, Edisi 2*. Jakarta: Rajawali Pers.

Rusiadi., Subiantoro, N., & Hidayat, R. (2018). *Metode Penelitian Manajemen, Akuntansi, dan Ekonomi Pembangunan, Konsep, Kasus dan Aplikasi SPSS, Eviews, Amos, Listrel*. Medan: USU Press.

Rangkuty, D. M., & Hidayat, M. (2021). Does Foreign Debt have an Impact on Indonesia's Foreign Exchange Reserves?. *Ekuilibrium: Jurnal Ilmiah Bidang Ilmu Ekonomi*, 16(1), 85-93.

Rusiadi, N. S. (2023). Modeling the Impact of Tourism Brand Love and Brand Trust on Increasing Tourist Revisit Intention: An Empirical Study. *Journal of System and Management Sciences*, 13(4), 399-415.

RUSIADI, S., NOVALINA, A., NST, N., EFENDI, B., & NST, P. (2022). DYNAMIC RATIONAL EXPECTATIONS MODEL AND COVID-19 ON MONEY DEMAND IN CARISI COUNTRIES.

Rusiadi, Hidayat, M., Rangkuty, D. M., Ferine, K. F., & Saputra, J. (2024). The Influence of Natural Resources, Energy Consumption, and Renewable Energy on Economic Growth in ASEAN Region Countries. *International Journal of Energy Economics and Policy*, 14(3), 332-338.

Ruslan, D., Tanjung, A. A., Lubis, I., Siregar, K. H., & Pratama, I. (2023). Monetary Policy in Indonesia: Dynamics of Inflation, Credibility Index and Output Stability Post Covid 19: New Keynesian Small Macroeconomics Approach. *Cuadernos de economía*, 46(130), 21-30

Sudarmanto, S. (2020). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar

Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung: Alfabeta

Sujarweni, W. (2018). *Kupas Tuntas Penelitian Akuntansi dengan SPSS*. Yogyakarta. Pustaka Baru Press.

Sedarmayanti. (2019). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja. Cetakan kedua*. Bandung: CV. Mandar Maju.

SUHENDI, RUSIADI., NOVALINA, A., NST, N., EFENDI, B., & NST, P. (2022). POST-COVID-19 ECONOMIC STABILITY CHANGES IN NINE COUNTRIES OF ASIA PACIFIC ECONOMIC COOPERATION.

Siagian, S. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta; Penerbit PT. Bumi Aksara.

Steers, M. R. (2020). *Efektivitas Organisasi*. Jakarta: Erlangga.

Sukoco, B. M. (2018). *Manajemen Administrasi Perkantoran Modern*. Jakarta: Penerbit Erlangga.

Sutrisno, E. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

Sunarto. (2018). *Manajemen Karyawan*. Yogyakarta: AMUS.

Widarman, A., Rahadjeng, I. R., Susilowati, I. H., Sahara, S., & Daulay, M. T. (2022, December). Analytical Hierarchy Process Algorithm for Define of Water Meter. In *Journal of Physics: Conference Series* (Vol. 2394, No. 1, p. 012030). IOP Publishing.

Wibowo. (2017). *Manajemen Kinerja. Edisi Ke-4*. Jakarta: Rajawali Per.

## **JURNAL**

Andriani, R., Kusuma, R., & Zulfiani, D. (2019). Korelasi Budaya Kerja Dengan Efektivitas Kerja Karyawan Bagian Kompartemen Investasi dalam Pengembangan SDM Pada PT. Pupuk Kalimantan Timur di Kota Bontang. *Jurnal Administrasi Negara*, 7, 8960-8970.

Cahya, A. D., Rahmadani, D. A., Wijiningrum, A., & Swasti, F. F. (2021). Analisis Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. *YUME: Journal of Management*, 4(2).

Cherif, F. (2020). The Role Of Human Resource Management Practices And Employee Job Satisfaction In Predicting Organizational Commitment In Saudi Arabian Banking Sector. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 40(7/8), 529-541.

Daniswari, N. P. A., & Aristana, I. N. (2023). Strategi Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia dengan Meningkatkan Efektivitas Kerja Karyawan Pada CV. Kori Dewata Karya Tabanan. *Journal Research of Management*, 4(2), 237-248.

- Fahmi, I., & Ali, H. (2022). Determination of Career Planning and Decision Making: Analysis of Communication Skills, Motivation and Experience (Literature Review Human Resource Management). *Dinasti International Journal of Management Science*, 3(5), 823-835.
- Hasan, R. (2019). Efektivitas Penilaian Kinerja di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Aceh Tengah. *VOCATECH: Vocational Education and Technology Journal*, 1(1), 57-64.
- Kareem, M. A., & Hussein, I. J. (2019). The Impact Of Human Resource Development On Employee Performance And Organizational Effectiveness. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 7(3), 307-322.
- Kholik, K., Sudirman, I., & Arifin, Y. (2022). The Role of Leadership on Sustainable Improvement in Improving Product Quality in the Division of PT. North Sumatra Coal Inalum. *International Journal of Health, Economics, and Social Sciences (IJHESS)*, 4(1), 48-56.
- Labola, Y. A. (2019). Konsep Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi, Bakat dan Ketahanan dalam Organisasi. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, 7(1), 28-35.
- Mahdane, A., Hubeis, M., & Kuswanto, S. (2018). Pengaruh SKKNI dan Kompetensi SDM terhadap Pengembangan SDM di Unit Profesi SDM dalam Menghadapi Era MEA. *MANAJEMEN IKM: Jurnal Manajemen Pengembangan Industri Kecil Menengah*, 13(1), 1-9.
- Maulyan, F. F. (2019). Peran Pelatihan Guna Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia dan Pengembangan Karier: Theoretical Review. *Jurnal Sains Manajemen*, 1(1), 40-50.
- Otoo, F. N. K. (2019). Human Resource Development (HRD) Practices and Banking Industry Effectiveness: The Mediating Role of Employee Competencies. *European Journal of Training and Development*, 43(3/4), 250-271.
- Patonengan, J., & Setiawan, I. (2021). Pengembangan Sumber Daya Manusia Melalui Peningkatan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Kepulauan Siau Tagulandang Biaro Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal Ilmu Pemerintahan Suara Khatulistiwa*, 6(2), 149-159.
- Setiawan, N., Taufik, A., Wakhyuni, E., Setiawan, A., Asih, S., Rahayu, S., . & Nasution, M. D. T. P. (2018). The Effect Of Organizational Commitment, Work Climate And Career Development Toward Employee's Work Morale At Universitas Pembangunan Panca Budi. *Human Resources*, 2, 15-16.

Siregar, E. (2018). Faktor-faktor yang Mempengaruhi Manajemen Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Dalam Upaya Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM). *Jurnal Dinamika Pendidikan*, 11(2), 153-166.

Wakhyuni, E. (2018, October). An Empirical Investigation of the Effect of Workload and SOPs on Employees Work Morale. In *International Conference of ASEAN Perspective and Policy (ICAP) (Vol. 1, No. 1, pp. 251- 257)*.

Wakhyuni, E., Nurhayati, S., & Setiawan, A. (2022). Analysis of Wages and Severance Pay During the Covid-19 Pandemic Reviewed from Labor Law. *Ilomata International Journal of Management*, 3(3), 319-336.