

PENGARUH PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA PEGAWAI PADA UNIVERSITAS PGRI PALEMBANG

Septi Juniarti *)

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai pada Universitas PGRI Palembang. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Universitas PGRI Palembang berjumlah 486 orang dan sampel dalam penelitian ini sebesar 83 orang dengan menggunakan rumus Slovin. Teknik pengumpulan data menggunakan dokumentasi dan kuisioner. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda, analisis korelasi berganda, analisis koefisien determinasi, dengan pengujian hipotesis uji t dan uji F dengan bantuan *software* SPSS 22 for windows.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa 1) Secara parsial terdapat pengaruh pelatihan terhadap produktivitas kerja 2) Secara parsial juga terdapat pengaruh pengembangan terhadap produktivitas kerja 3) Secara simultan bahwa ada pengaruh antara pelatihan dan pengembangan terhadap produktivitas kerja pada Universitas PGRI Palembang.

Kata Kunci : *Pelatihan, Pengembangan dan Produktivitas Kerja*

PENDAHULUAN

1. Latar Belakang Masalah

Pelatihan dan pengembangan pegawai merupakan faktor yang mendorong tercapainya produktivitas kerja pegawai yang maksimal sehingga dapat memberikan kinerja terbaik pada lembaga. Lembaga perlu mengidentifikasi kebutuhan lembaga sehingga lembaga dapat menerapkan jenis program pelatihan dan pengembangan apa yang akan diberikan kepada pegawai.

Pelatihan merupakan suatu usaha yang terencana dari lembaga untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan pegawai. Dengan pelaksanaan pelatihan yang tepat, maka lembaga diharapkan dapat memperbaiki efektifitas kerja pegawai dalam mencapai hasil-hasil kerja yang telah ditetapkan.

Sedangkan pengembangan dirasakan semakin penting manfaatnya karena tuntutan pekerjaan atau jabatan, sebagai akibat kemajuan teknologi dan semakin ketatnya persaingan di antara lembaga yang sejenis. Dengan adanya

pelatihan dan pengembangan dalam suatu lembaga atau organisasi, maka dapat dimungkinkan terjadi peningkatan produktivitas kerja, yang juga dikarenakan para pegawai telah memiliki modal atau kemampuan yang cukup untuk mencapai tujuan lembaga atau organisasi.

Produktivitas kerja menunjukkan tingkat kemampuan pegawai dalam mencapai hasil (*output*), terutama dilihat dari sisi kuantitasnya, dengan adanya program pelatihan dan pengembangan diharapkan produktivitas pegawai dapat meningkat untuk lembaga.

Universitas PGRI Palembang sebagai salah satu universitas yang bergerak dibidang pendidikan. Dalam rangka menghadapi tantangan dan tugas-tugas masa depan tidak terlepas dari peran aktif tenaga kerja atau pegawai yang memiliki kemampuan, kreativitas, inovatif dan bertanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaannya dalam rangka mewujudkan sistem dan iklim pendidikan yang baik.

*) Dosen Tetap Fakultas Ekonomi UPGRi Palembang

Keberhasilan penyelenggaraan Pendidikan Perguruan Tinggi pada Universitas PGRI Palembang, tergantung pada peran aktif civitas akademika secara keseluruhan. Hal ini erat kaitannya dengan masalah sikap mental, tekad, semangat, ketaatan, disiplin, tanggung jawab dan keterampilan secara menyeluruh. Untuk itu perlu adanya pelatihan dan pengembangan pegawai secara berkala dalam menjalankan tugas untuk mencapai tujuan organisasi.

Pelatihan dan pengembangan ini dimaksudkan untuk mempersiapkan tenaga ahli serta terampil dalam menyerap dan mengambil alih teknologi untuk kebutuhan pengembangan Universitas PGRI Palembang, serta mempersiapkan pendidikan bagi para pegawai dalam melaksanakan tugas untuk meniti karier pada berbagai bidang sesuai dengan keterampilannya.

Seperti yang diamati peneliti di lapangan, terdapat beberapa hal yang menjadi indikasi bahwa pelatihan dan pengembangan yang dilakukan masih belum efektif, seperti: masih terdapat beberapa pegawai yang tidak menyelesaikan tugas dan pekerjaannya tepat waktu, terdapat beberapa pegawai yang memiliki pengetahuan IPTEK yang kurang, dan pengevaluasian lembaga terhadap hasil pelatihan dan pengembangan pada pegawai masih kurang maksimal.

Berdasarkan latar belakang diatas, maka peneliti melakukan penelitian dengan judul: **“PENGARUH PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA PEGAWAI PADA UNIVERSITAS PGRI PALEMBANG”**.

2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka dirumuskan masalah sebagai berikut:

- a. Adakah pengaruh pelatihan terhadap produktivitas kerja pegawai pada Universitas PGRI Palembang?
- b. Adakah pengaruh pengembangan terhadap produktivitas kerja pegawai pada Universitas PGRI Palembang?
- c. Adakah pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap produktivitas kerja pegawai pada Universitas PGRI Palembang?

LANDASAN TEORI

1. Pelatihan

1.1. Pengertian Pelatihan

Menurut Sikula dalam Mangkunegara (2011:50) pelatihan adalah suatu proses jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisasi, dimana pegawai non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan yang terbatas.

Menurut Nitisemito yang dikutip dalam Yuniarsih dan Suwatno (2011:134) pelatihan adalah suatu kegiatan dari lembaga yang bermaksud untuk dapat memperbaiki dan memperkembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan dan pengetahuan dari para pegawai, sesuai dengan keinginan dari lembaga yang bersangkutan.

Handoko (2014:104) mengemukakan pelatihan bermaksud untuk memperbaiki penguasaan berbagai ketrampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci, dan rutin.

Dari beragam pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa pelatihan adalah suatu kegiatan yang dilakukan lembaga kepada para pegawainya yang bertujuan untuk memperbaiki dan mengembangkan keterampilan dan pengetahuan pegawai secara sistematis, terperinci dan rutin.

1.2. Indikator Pelatihan

Menurut Handoko (2014:108), ada 4 indikator pelatihan yaitu:

- a. Penilaian dan Identifikasi Kebutuhan
Perusahaan perlu mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan pelatihan, penilaian kebutuhan mendiagnosa masalah dan tantangan yang dihadapi perusahaan.
- b. Sasaran-sasaran Pelatihan
Sasaran mencerminkan perilaku dan kondisi yang diinginkan perusahaan dan berfungsi sebagai standar seperti prestasi kerja individual dan efektivitas program.
- c. Isi Program
Isi program harus memenuhi kebutuhan-kebutuhan perusahaan dan peserta.
- d. Prinsip-prinsip Belajar
Agar program pelatihan efektif prinsip-prinsip belajar harus disesuaikan dengan kebutuhan peserta dan bersifat partisipatif, relevan, pengulangan (repetisi) dan pemindahan, serta memberikan umpan balik mengenai kemajuan peserta pelatihan.

2. Pengembangan

2.1. Pengertian Pengembangan

Menurut Hasibuan (2009:69) pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoretis, konseptual, dan moral pegawai sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan.

Selain itu, menurut Siagian (2013:182) pengembangan merupakan penyelenggaraan program pengenalan yang sangat komprehensif dalam peningkatan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang bertujuan untuk meningkatkan produktivitas kerja.

Sedangkan menurut Yuniarsih dan Suwatno (2011:133)

pengembangan pegawai merupakan aktivitas memelihara dan meningkatkan kompetensi pegawai guna mencapai efektivitas organisasi.

Dari beragam pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa pengembangan adalah suatu usaha yang diberikan perusahaan kepada pegawainya yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoretis, konseptual, dan moral pegawai sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan guna mencapai efektivitas organisasi dan peningkatan produktivitas kerja.

2.2. Indikator Pengembangan

Menurut Siagian (2009:161), indikator-indikator pengembangan sebagai berikut:

- a. Analisis Kebutuhan dan Sasaran Pengembangan
Pengembangan hanya direncanakan sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan para pegawai, pelaksanaan pengembangan harus berkaitan dengan sasaran yang ingin dicapai perusahaan.
- b. Seleksi Peserta Pengembangan
Para peserta pengembangan merupakan masukan yang paling penting karena mereka itulah yang menjadi sasaran pengembangan.
- c. Penentuan Materi Pengembangan
Penentuan materi pengembangan diharapkan memutakhirkan pengetahuan dan keterampilan pegawai serta meningkatkan kemampuan kerjanya.
- d. Seleksi Instruktur
Keberhasilan suatu program pengembangan sangat tergantung pada mutu dan kualifikasi para instruktur yang terlibat. Maka instruktur diharuskan menguasai materi, menguasai teknik belajar-mengajar, dan berkepribadian baik.
- e. Efektivitas Pengembangan

Efektivitas pengembangan akan meningkat apabila berbagai prinsip pengembangan dipahami dan diterapkan dengan tepat.

- f. Metode dan Teknik Belajar-Mengajar
Pemilihan metode dan teknik belajar-mengajar harus sesuai dengan pengembangan yang diberikan pada pegawai dan sangatlah penting untuk mengetahui kelemahan dan keunggulan teknik tertentu.
- g. Evaluasi
Evaluasi mutlak diperlukan karena digunakan untuk mengetahui efektif tidaknya suatu program pengembangan dan mengetahui reaksi, keterampilan baru, perbaikan, dan perubahan yang diperoleh para peserta pengembangan, oleh karena itu evaluasi mutlak diperlukan.

2.3 Produktivitas Kerja

2.3.1. Pengertian Produktivitas Kerja

Menurut Anoraga (2009:176) produktivitas adalah perbandingan antara hasil suatu pekerjaan pegawai dengan pengorbanan yang telah dikeluarkan.

Whitmore yang dikutip Sedarmayanti (2011:198) mengemukakan produktivitas sebagai ukuran atas penggunaan sumber daya dalam suatu organisasi yang biasanya dinyatakan sebagai suatu rasio dari keluaran (*output*) yang dicapai dengan sumberdaya yang digunakan (*input*).

Selain itu, menurut Sutrisno (2012:99) produktivitas diartikan sebagai hubungan antara keluaran (barang-barang dan jasa) dengan masukan (tenaga kerja, bahan, dan uang).

Dengan demikian, produktivitas adalah rasio atau perbandingan anatara hasil pekerjaan pegawai (*output*) dengan biaya yang

dikeluarkan (*input*) dimana penggunaan biaya dan sumberdaya harus digunakan secara efisien.

2.3.2. Indikator Produktivitas Kerja

Menurut Sutrisno (2012:104), indikator-indikator untuk mengukur produktivitas adalah sebagai berikut:

- a. Kemampuan, kemampuan seorang pegawai sangat bergantung pada keterampilan yang dimiliki seorang profesionalisme mereka dalam bekerja.
- b. Meningkatkan hasil yang dicapai, berusaha untuk meningkatkan hasil yang dicapai merupakan upaya untuk memanfaatkan produktivitas kerja bagi masing-masing yang terlibat dalam suatu pekerjaan.
- c. Semangat kerja, indikator ini dapat dilihat dari etos kerja dan hasil yang dicapai di tiap harinya.
- d. Pengembangan diri, pengembangan diri dapat dilakukan dengan melihat tantangan dan harapan dengan apa yang akan dihadapi.
- e. Mutu, mutu merupakan hasil pekerjaan yang dapat menunjukkan kualitas kerja pegawai.
- f. Efisiensi, masukan dan keluaran merupakan aspek produktivitas yang memberikan pengaruh yang cukup signifikan bagi pegawai.

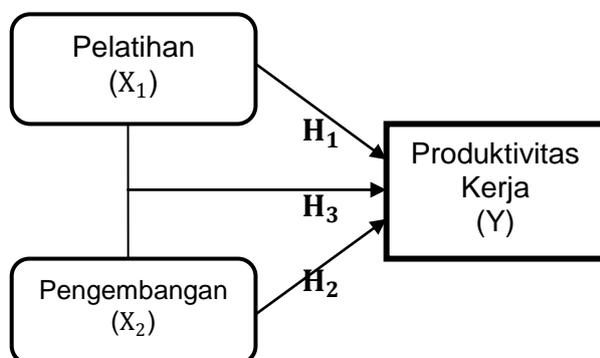
2.4. Penelitian Terdahulu yang Relevan

- a. Yessy Anggreni (2014) penelitian dengan judul Pengaruh Pelatihan terhadap Produktivitas Kerja Pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Palembang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara pelatihan dengan produktivitas kerja.

- b. Erlin Emilia Kandou (2013) penelitian dengan judul Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan terhadap Produktivitas Kerja Pegawai pada PT. Air Manado. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara pelatihan dan pengembangan dengan produktivitas kerja.

2.5 Kerangka Pemikiran

Untuk mengetahui keterkaitan dari variabel yang penulis teliti dapat dilihat di kerangka pemikiran berikut ini:



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

2.6 Hipotesis Penelitian

Hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

- Diduga terdapat pengaruh antara pelatihan dengan produktivitas kerja pegawai pada Universitas PGRI Palembang.
- Diduga terdapat pengaruh antara pengembangan dengan produktivitas kerja pegawai pada Universitas PGRI Palembang.
- Diduga terdapat pengaruh antara pelatihan dan pengembangan terhadap produktivitas kerja pegawai pada Universitas PGRI Palembang.

PROSEDUR PENELITIAN

3.1. Variabel Penelitian

Menurut Sugiyono (2014:2), variabel adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya. Dalam penelitian ini ada 2 variabel yang diteliti yakni variabel bebas dan variabel terikat.

1) Variabel Bebas (*Independent*)

Menurut Sugiyono (2014:4), variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel terikat (*dependen*). Variabel bebas dalam penelitian ini adalah Pelatihan (X₁) dan Pengembangan (X₂).

2) Variabel Terikat (*Dependent*)

Menurut Sugiyono (2014:4), variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah Produktivitas Kerja (Y).

3.2 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional adalah penentuan konstruk atau sifat yang akan dipelajari sehingga menjadi variabel yang dapat diukur. Definisi operasional variable dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

a. Pelatihan (X₁)

Pelatihan bermaksud untuk memperbaiki penguasaan berbagai ketrampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci, dan rutin. (Handoko, 2014:104). Pelatihan dalam penelitian ini diukur dari indikator penilaian dan identifikasi kebutuhan, sasaran-sasaran pelatihan, isi program dan prinsip-prinsip belajar.

- b. Pengembangan (X_2)
Pengembangan merupakan penyelenggaraan program pengenalan yang sangat komprehensif dalam peningkatan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang bertujuan untuk meningkatkan produktivitas kerja. (Siagian, 2013:182). Pengembangan dalam penelitian ini diukur dari indikator analisis kebutuhan dan sasaran pengembangan, seleksi peserta pengembangan, penentuan materi pengembangan, seleksi instruktur, efektivitas pengembangan, metode dan teknik belajar-mengajar dan evaluasi.
- c. Produktivitas Kerja (Y)
Produktivitas diartikan sebagai hubungan antara keluaran (barang atau jasa) dengan masukan (tenaga kerja, bahan, dan uang). (Sutrisno, 2012:99). Produktivitas kerja dalam penelitian ini diukur dari indikator kemampuan, meningkatkan hasil yang dicapai, semangat kerja, pengembangan diri, mutu dan efisiensi.

3.3 Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono (2014:61), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang ada di lingkungan Universitas PGRI Palembang yang berjumlah 486 orang.

Dalam penelitian ini Teknik pengambilan sampel adalah *probability sampling* dengan tipe *simple random sampling*. Secara random artinya setiap pegawai mempunyai kesempatan yang sama untuk dipilih sebagai sampel yang selanjutnya

dijadikan sebagai responden. Dari populasi sebanyak 486 orang pegawai tersebut, penulis mengambil sampel sebanyak 83 orang.

Adapun jumlah sampel tersebut diperoleh dari perhitungan yang dikemukakan oleh Slovin (Umar, 2008) sebagai berikut :

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

Dari jumlah sampel tersebut kemudian ditentukan jumlah sampel untuk masing-masing unit kerja sesuai dengan rasio perbandingan jumlah pegawai di Lingkungan Universitas PGRI Palembang.

3.4 Sumber dan Teknik Pengumpulan Data

Menurut Sugiyono (2013:193) sumber data dapat dibedakan menjadi 2, yaitu:

- a. Data Primer
Data primer adalah data yang langsung memberikan informasi kepada penghimpun data. Dalam penelitian ini data primer diperoleh dari hasil kuisisioner yang akan dibagikan kepada responden yaitu seluruh pegawai pada Universitas PGRI Palembang yang berjumlah 83 orang.
- b. Data Sekunder
Data sekunder merupakan sumber data yang tidak langsung memberikan informasi kepada pengumpul data. Dalam penelitian ini data sekunder diperoleh dari data Universitas PGRI Palembang.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini yakni sebagai berikut:

- a. Kuisisioner/angket
Menurut Sugiyono (2014:142), kuisisioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis

kepada responden untuk dijawabnya.

b. Dokumentasi

Menurut Arikunto (2013:274), dokumentasi yaitu mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, lengger, agenda, dan sebagainya. Dengan teknik ini peneliti mencari data mengenai pelatihan dan pengembangan yang telah dilakukan oleh lembaga dan data mengenai produktivitas kerja pegawai pada Universitas PGRI Palembang.

3.5 Teknik Uji Instrumen

a. Uji Validitas

Menurut Sugiyono (2014: 228), validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen. Untuk menghitung uji validitas, bandingkan nilai *correlated item-total correlations* (r hitung) dengan hasil perhitungan r tabel. Apabila $r_{hitung} > r_{tabel}$, artinya pernyataan atau indikator tersebut adalah valid. Dan apabila $r_{hitung} \leq r_{tabel}$, artinya pernyataan atau indikator tersebut tidak valid. Dalam pengujian validitas untuk mencari harga korelasi dengan menggunakan rumus teknik korelasi *product moment*.

b. Uji Reliabilitas

Menurut Sugiyono (2014: 358) instrumen reliabilitas adalah instrumen yang digunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama, maka menghasilkan data yang sama. Pengukuran reliabilitas dilakukan dengan cara *one shot* atau pengukuran sekali saja. Pengukuran keandalan butir pertanyaan dengan sekali menyebarkan kuesioner pada responden, kemudian hasil skornya diukur korelasinya antar skor jawaban

pada butir pertanyaan yang sama dengan bantuan program komputer SPSS versi 22, dengan fasilitas *Cronbach Alpha* (α). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* $> 0,6$.

3.6 Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Menurut Sunyoto (2013:84) uji asumsi normalitas akan menguji data variabel bebas (X) dan data variabel terikat (Y) pada persamaan regresi yang dihasilkan, apakah berdistribusi normal atau berdistribusi tidak normal. Uji normalitas yang peneliti pakai adalah dengan cara yaitu uji *Kolmogorov Smirnov* kita bisa menganalisis dengan ketentuan sebagai berikut: jika *Asymp Sig.* (p -value) $> \alpha 0,05$ maka dapat dikatakan data berdistribusi normal, sedangkan jika *Asymp Sig.* (p -value) $< \alpha 0,05$ maka dapat dinyatakan data berdistribusi tidak normal.

b. Uji Multikolinieritas

Menurut Sunyoto (2013:79), uji multikolinieritas ini diterapkan untuk analisis regresi berganda yang terdiri atas dua atau lebih variabel bebas ($X_1, X_2, X_3, \dots, X_n$), dimana akan diukur tingkat asosiasi (keeratn) hubungan/pengaruh antar variabel bebas tersebut melalui besaran koefisien korelasi (r). Dikatakan terjadi multikolinieritas, jika koefisien korelasi antar variabel bebas lebih besar dari 0,60 ($r \leq 0,60$). Selain melalui besaran koefisien korelasi, menentukan ada tidaknya multikolinieritas dapat dilihat dari nilai *tolerance* (α) dan *Variance Inflation Factor* (VIF). Apabila nilai VIF < 10 mengindikasikan bahwa model regresi bebas dari multikolinieritas, sedangkan untuk nilai *tolerance* $> 0,1$ (10%)

menunjukkan bahwa model regresi bebas dari multikolinieritas.

c. Uji Heteroskedastisitas

Mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas adalah dengan melihat ada atau tidaknya pola tertentu pada grafik *Scatterplot* antara residualnya (SRESID) dan nilai prediksi (ZPRED) dimana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi dan sumbu X adalah residualnya (Y prediksi – Y sesungguhnya). Dasar analisisnya sebagai berikut: Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit) maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

3.7 Teknik Analisis Data

a. Analisis Regresi Linier Berganda

Menurut Sugiyono (2014:275) uji regresi ganda digunakan oleh peneliti, bila peneliti bermaksud meramalkan bagaimana keadaan (naik turunnya) variabel dependen (kriterium), bila dua atau lebih variabel independen sebagai faktor prediktor dimanipulasi (dinaikturunkan nilainya). Jadi analisis regresi ganda akan dilakukan bila jumlah variabel independennya minimal 2.

b. Analisis Korelasi Berganda dan Koefisien Determinasi

Menurut Sugiyono (2014:231) korelasi berganda merupakan angka yang menunjukkan arah dan kuatnya hubungan antara variabel independen secara bersama-sama atau lebih dengan satu variabel dependen.

Menurut Riduwan (2014:228), uji koefisien determinasi digunakan

untuk menyatakan besar kecilnya sumbangan variabel X terhadap variabel Y. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Apabila hasil KP mendekati 1 maka hasil tersebut mengindikasikan korelasi yang kuat antara variabel bebas dengan variabel terikat. Namun jika hasil KP mendekati 0 berarti terdapat korelasi yang lemah antara variabel bebas dengan variabel terikat.

3.8. Pengujian Hipotesis

a. Uji t (Secara Parsial)

Menurut (Sugiyono, 2014: 261), uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara sendiri-sendiri (parsial) menerangkan variasi variabel dependen.

b. Uji F (Secara Simultan)

Pada dasarnya uji statistik F menunjukan apakah semua variabel independen (bebas) mempunyai pengaruh secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel dependen (terikat).

HASIL PENELITIAN

1. Pengujian Instrumen

a. Uji Validitas

1) Pelatihan (X_1)

Tabel 1

Hasil Uji Validitas Pelatihan

No.	Item Pertanyaan	r_{hitung}	Keterangan
1.	Item 1	0.583	Valid
2.	Item 2	0.592	Valid
3.	Item 3	0.581	Valid
4.	Item 4	0.495	Valid
5.	Item 5	0.495	Valid
6.	Item 6	0.325	Valid
7.	Item 7	0.492	Valid
8.	Item 8	0.625	Valid
9.	Item 9	0.521	Valid
10.	Item 10	0.519	Valid

Sumber: Data diolah menggunakan SPSS versi 22

Dari hasil pengolahan data menggunakan program SPSS 22 for Windows menunjukkan bahwa hasil uji validitas dari 10 item pertanyaan pada variabel pelatihan (X_1) keseluruhan valid karena $r_{hitung} > r_{tabel}$ (0,216). Dengan demikian keseluruhan item pertanyaan yang ada pada instrumen tersebut dapat dijadikan sebagai alat ukur yang valid dalam analisis selanjutnya.

2) Pengembangan (X_2)

Tabel 2
Hasil Uji Validitas Pengembangan

No.	Item Pertanyaan	r_{hitung}	Keterangan
1.	Item 1	0.636	Valid
2.	Item 2	0.453	Valid
3.	Item 3	0.586	Valid
4.	Item 4	0.567	Valid
5.	Item 5	0.315	Valid
6.	Item 6	0.327	Valid
7.	Item 7	0.370	Valid
8.	Item 8	0.289	Valid
9.	Item 9	0.480	Valid
10.	Item 10	0.603	Valid

Sumber: Data diolah menggunakan SPSS versi 22

Dari hasil pengolahan data menggunakan program SPSS 22 for Windows menunjukkan bahwa hasil uji validitas dari 10 item pertanyaan pada variabel pengembangan (X_2) keseluruhan valid karena $r_{hitung} > r_{tabel}$ (0,216). Dengan demikian keseluruhan item pertanyaan yang ada pada instrumen tersebut dapat dijadikan sebagai alat ukur yang valid dalam analisis selanjutnya.

3) Produktivitas Kerja (Y)

Tabel 3
Hasil Uji Validitas Produktivitas Kerja

No.	Item Pertanyaan	r_{hitung}	Keterangan
1.	Item 1	0.569	Valid
2.	Item 2	0.594	Valid

3.	Item 3	0.427	Valid
4.	Item 4	0.376	Valid
5.	Item 5	0.405	Valid
6.	Item 6	0.421	Valid
7.	Item 7	0.557	Valid
8.	Item 8	0.359	Valid
9.	Item 9	0.472	Valid
10.	Item 10	0.653	Valid

Sumber: Data diolah menggunakan SPSS versi 22

Dari hasil pengolahan data menggunakan program SPSS 22 for Windows menunjukkan bahwa hasil uji validitas dari 10 item pertanyaan pada variabel produktivitas kerja (Y) keseluruhan valid karena $r_{hitung} > r_{tabel}$ (0,216). Dengan demikian keseluruhan item pertanyaan yang ada pada instrumen tersebut dapat dijadikan sebagai alat ukur yang valid dalam analisis selanjutnya.

b. Uji Reliabilitas

Hasil pengujian reliabilitas untuk masing-masing variabel yang diringkas pada tabel berikut ini:

Tabel 4
Hasil Pengujian Reliabilitas

Variabel	Nilai Cronbach Alpha	Keterangan
Pelatihan (X_1)	0,883	Reliabel
Pengembangan (X_2)	0,793	Reliabel
Produktivitas Kerja (Y)	0,807	Reliabel

Sumber : Data Primer yang diolah 2015

Hasil uji reliabilitas tersebut menunjukkan bahwa semua variabel mempunyai koefisien Alpha diatas 0,6 sehingga dapat dikatakan semua konsep pengukur masing-masing variabel dari kuesioner adalah reliabel yang berarti bahwa kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini merupakan kuesioner yang handal.

2. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Statistik uji Kolmogrov Smirnov dihitung dengan menggunakan

bantuan program SPSS versi 22 for Windows dan diperoleh nilai sebagai berikut:

Tabel 5
Hasil Pengujian Kolmogorov-Smirnov

Variabel	Asymp. Sig. (2-tailed)	Keterangan
Pelatihan (X ₁)	0,226	Normal
Pengembangan (X ₂)	0,479	Normal
Produktivitas Kerja (Y)	0,120	Normal

Sumber : Data Primer yang diolah 2015

Berdasarkan hasil uji normalitas data menggunakan *One Sample Kolmogorov Smirnov Test*, sebagaimana tersaji pada tabel diatas dapat disimpulkan bahwa semua variabel memiliki data normal, hal tersebut dikarenakan semua variabel tersebut memiliki Asymp. Sig > 0,05.

b. Uji Multikolinieritas

Menurut Sunyoto (2013:79), uji multikolinieritas ini diterapkan untuk analisis regresi berganda yang terdiri atas dua atau lebih variabel bebas (X₁, X₂, X₃,....., X_n), dimana akan diukur tingkat asosiasi (keeratan) hubungan/pengaruh antar variabel bebas tersebut melalui besaran koefisien korelasi (r). Dikatakan terjadi multikolinieritas, apabila nilai VIF < 10 mengindikasikan bahwa model regresi bebas dari multikolinieritas, sedangkan untuk nilai *tolerance* > 0,1 (10%) menunjukkan bahwa model regresi bebas dari multikolinieritas.

Hasil pengujian multikolinieritas selengkapnya ada pada lampiran dan selanjutnya dijelaskan pada tabel 46 berikut ini:

Tabel 6
Hasil Pengujian Multikolinieritas

Coefficient^s

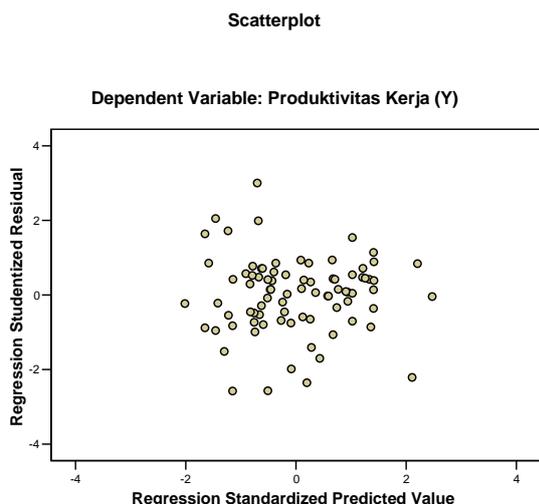
Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Pelatihan (X1)	.999	1.001
	Pengembangan (X2)	.999	1.001

a. Dependent Variable: Produktivitas Kerja (Y)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa semua variabel yang digunakan sebagai prediktor model regresi menunjukkan nilai *tolerance* sebesar 0,999 yang semuanya berada di atas 0,1 (10%) dan nilai VIF sebesar 1,001 kurang dari 10. Jadi jika nilai *tolerance* > 0,1 (10%) atau jika VIF < 10 maka Ho diterima Ha ditolak. Hal ini berarti bahwa variabel-variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini tidak menunjukkan tidak ada gejala multikolinieritas.

c. Uji Heteroskedastisitas

Menurut Sunyoto (2013:135), uji heteroskedastisitas adalah keadaan dimana terjadi ketidaksamaan varian dari residual untuk pengamatan pada model regresi. Mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas adalah dengan melihat ada atau tidaknya pola tertentu pada grafik *Scatterplot*, jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit) maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas. Tetapi jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas. Berikut grafik yang menggambarkan ada tidaknya heteroskedastisitas:



Gambar 2
Grafik Uji Heteroskedastisitas

Hasil uji heteroskedastisitas pada grafik diatas tidak ada pola yang

jelas, seperti titik-titik menyebar diatas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka disimpulkan tidak terdapat gejala heteroskedastisitas dalam model regresi yang digunakan.

3. Teknik Analisis Data

a. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk memprediksi seberapa jauh pengaruh beberapa variabel bebas (*independent*) terhadap variabel tidak bebas (*dependent*). Perhitungan statistik dalam analisis regresi linier berganda akan diuji dengan bantuan SPSS versi 22, hasil output dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 7
Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.309	.455		5.070	.000
	Pelatihan (X1)	.256	.090	.296	2.857	.005
	Pengembangan (X2)	.189	.090	.218	2.096	.039

a. Dependent Variable: Produktivitas Kerja (Y)

Dengan demikian berdasarkan hasil tabel 47 diatas, maka hasilnya adalah $Y = 2,099 + 0,256 X_1 + 0,189 X_2$

1. $a = 2,099$
Nilai konstanta ini menunjukkan apabila tidak ada variabel independen (Pelatihan dan Pengembangan) $X = 0$, maka produktivitas kerja adalah 2,099.
2. $b_1 = 0,256$
Koefisien regresi b_1 menunjukkan bahwa jika pelatihan ditingkatkan sebesar satu satuan dan variabel

- pengembangan konstan maka produktivitas kerja akan meningkat sebesar 0,256 satuan. Sebaliknya jika variabel pelatihan diturunkan sebesar satu satuan dan variabel pengembangan konstan maka produktivitas kerja akan menurun sebesar 0,256 satuan.
3. $b_2 = 0,189$
Koefisien regresi b_2 menunjukkan bahwa jika pengembangan ditingkatkan sebesar satu satuan dan variabel pelatihan konstan, maka produktivitas kerja akan

meningkat sebesar 0,189 satuan. Sebaliknya jika variabel pengembangan diturunkan sebesar satu satuan dan variabel pelatihan konstan maka produktivitas kerja akan menurun sebesar 0,189.

b. Analisis Korelasi Berganda

Uji korelasi berganda digunakan untuk menunjukkan arah dan kuatnya hubungan antara variabel independen secara bersama-sama atau lebih dengan satu variabel dependen. Pengujian ini diuji menggunakan bantuan SPSS Versi 22 for Windows, dengan output sebagai berikut:

Tabel 8
Hasil Analisis Korelasi Berganda Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square
1	.373(a)	.139	.118

Sumber: Output SPSS versi 22 for Windows, 2015

Berdasarkan tabel diatas diperoleh nilai R sebesar 0,373 ini menunjukkan bahwa nilai R berada pada hubungan atau keeratan lemah. Dapat disimpulkan bahwa variabel

pelatihan dan pengembangan terdapat hubungan yang lemah terhadap produktivitas kerja.

c. Analisis Koefisien Determinasi

Uji koefisien determinasi digunakan untuk menyatakan besar kecilnya sumbangan variabel X terhadap variabel Y. Nilai koefisien determinasi untuk variabel bebas lebih dari 2 digunakan *adjusted R square*. Berdasarkan hasil perhitungan diatas dengan menggunakan program SPSS versi 22 diperoleh nilai *R Square* sebesar 0,118. Hal ini berarti 11,8% produktivitas kerja dipengaruhi oleh pelatihan dan pengembangan, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel-variabel lainnya yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

4.6 Uji Hipotesis

4.6.1 Uji t (Secara Parsial)

Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh secara parsial variabel independen (Pelatihan dan Pengembangan) terhadap variabel dependen (Produktivitas Kerja). Berikut hasil pengujian masing-masing variabel secara parsial:

Tabel 9
Hasil Uji T

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.309	.455		5.070	.000
	Pelatihan (X1)	.256	.090	.296	2.857	.005
	Pengembangan (X2)	.189	.090	.218	2.096	.039

a. Dependent Variable: Produktivitas Kerja (Y)

Sumber: Output SPSS versi 22 for Windows, 2015

1. Variabel Pelatihan (X₁)

Hasil uji t untuk variabel X₁ (Pelatihan) diperoleh nilai t_{hitung} = 2,857 dengan tingkat signifikansi 0,005 < 0,05. Dengan menggunakan batas 0,05 didapat t_{tabel} sebesar 1,990. Ini berarti t_{hitung} 2,857 > t_{tabel} 1,990, yang berarti H₀ ditolak dan H_a diterima. Dengan demikian berarti bahwa secara parsial pelatihan ada pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja. Dengan kata lain dapat disimpulkan bahwa apabila pelatihan yang diberikan lembaga baik, maka akan semakin baik pula produktivitas kerja pegawainya.

2. Variabel Pengembangan (X₂)

Hasil uji t variabel X₂ (Pengembangan) diperoleh nilai t_{hitung} = 2,096 dengan tingkat signifikansi 0,039

< 0,05. Dengan menggunakan batas signifikansi 0,05, didapat t_{tabel} sebesar 1,990. Ini berarti t_{hitung} 2,096 > t_{tabel} 1,990, yang berarti H₀ diterima dan H_a ditolak. Dengan demikian berarti bahwa pengembangan secara parsial ada pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja. Dengan kata lain dapat disimpulkan bahwa apabila pengembangan dijalankan dengan baik, maka akan semakin baik pula produktivitas kerja pegawainya.

4.6.2 Uji F (Secara Simultan)

Pada dasarnya uji statistik F menunjukkan apakah semua variabel independen (bebas) mempunyai pengaruh secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel dependen (terikat). Hasil perhitungan uji F dapat dilihat pada tabel 50 di bawah ini:

Tabel 10
Hasil Uji F

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.144	2	1.072	6.463	.003 ^a
	Residual	13.272	80	.166		
	Total	15.416	82			

a. Predictors: (Constant), Pengembangan (X₂), Pelatihan (X₁)

b. Dependent Variable: Produktivitas Kerja (Y)

Sumber : Output SPSS 22 For Windows, 2015

Hasil uji F untuk kedua variabel independen (Pelatihan dan Pengembangan) diperoleh nilai signifikansi = 0,003, ini berarti signifikansi 0,003 < 0,05 dan F_{hitung} 6,463 dan F_{tabel} untuk taraf 5% didapat nilai 3,111 berarti F_{hitung} 6,463 > F_{tabel} 3,111 maka H₀ ditolak dan H_a diterima.

Dari hasil analisis tersebut dapat diketahui bahwa secara simultan variabel independen (Pelatihan dan Pengembangan) ada pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen

(Produktivitas Kerja). Sehingga hipotesis yang menyatakan variabel Pelatihan dan Pengembangan secara simultan ada pengaruh yang signifikan terhadap Produktivitas Kerja dapat diterima.

4.7 Pembahasan

4.7.1 Pengaruh Pelatihan Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai pada Universitas PGRI Palembang

Dari hasil perhitungan uji t (secara parsial) untuk variabel pelatihan diperoleh nilai t_{hitung} 2,857 > t_{tabel} 1,990. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara parsial pelatihan (X_1) berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja (Y).

Hasil pengujian ini sesuai dengan teori yang dikemukakan Handoko (2014:104) mengemukakan pelatihan bermaksud untuk memperbaiki penguasaan berbagai ketrampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci, dan rutin. Dengan adanya pelatihan yang baik dan sesuai, maka dapat meningkatkan kemampuan pegawai dalam bekerja dan memaksimalkan produktivitas kerja pegawai. Hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Yessy Anggraini (2014) yang berjudul Pengaruh Pelatihan Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Palembang yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara pelatihan terhadap produktivitas kerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Palembang.

4.7.2 Pengaruh Pengembangan Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai pada Universitas PGRI Palembang

Dari hasil perhitungan uji t (secara parsial) untuk variabel pengembangan diperoleh nilai t_{hitung} 2,096 > t_{tabel} 1,990. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara parsial pengembangan (X_2) tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja (Y).

Hasil penelitian ini konsisten dengan teori yang dikemukakan

Siagian (2013:182) Pengembangan merupakan penyelenggaraan program pengenalan yang sangat komprehensif dalam peningkatan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang bertujuan untuk meningkatkan produktivitas kerja. Selain teori tersebut hasil penelitian ini juga konsisten dengan hasil penelitian terdahulu yaitu Erlin Emilia Kandou (2013) yang berjudul Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai pada PT. Air Manado yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara pengembangan terhadap produktivitas kerja pegawai pada PT. Air Manado.

4.7.3 Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai pada Universitas PGRI Palembang

Hasil pengujian uji F (secara simultan) untuk variabel pelatihan (X_1) dan pengembangan (X_2) memperoleh nilai F_{hitung} sebesar 6,463 dan diperoleh nilai F_{tabel} sebesar 3,111. Ini berarti nilai $F_{hitung} > F_{tabel} = 6,463 > 3,111$ dengan taraf signifikansi $0,003 < 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Hasil uji F menunjukkan bahwa secara simultan (bersama-sama) variabel independen yaitu Pelatihan (X_1) dan Pengembangan (X_2) ada pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen yaitu Produktivitas Kerja (Y).

Analisis korelasi berganda diperoleh nilai R sebesar 0,373 ini menunjukkan bahwa nilai R berada pada hubungan yang lemah. Dapat disimpulkan bahwa variabel pelatihan dan pengembangan terdapat hubungan yang lemah terhadap produktivitas kerja.

Koefisien determinasi (R Square) sebesar 0,118 atau 11,8%, koefisien determinasi ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar

persentase pengaruh variabel bebas terhadap perubahan variabel terikat, artinya besarnya pengaruh variabel bebas yaitu Pelatihan (X_1) dan Pengembangan (X_2) terhadap variabel terikat yaitu Produktivitas Kerja (Y), dan besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat dalam penelitian ini sebesar 11,8%. Sedangkan sisanya dipengaruhi variabel lain diluar yang tidak diteliti oleh peneliti.

Dapat disimpulkan bahwa secara simultan hasil pengujian ini konsisten dengan teori yang dikemukakan oleh Anoraga (2009:178) mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja. Selain itu hasil ini juga konsisten dengan hasil penelitian terdahulu yaitu pada Skripsi Erlin Emilia Kandou (2013) Universitas Sam Ratulangi Manado yang berjudul Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai pada PT. Air Manado yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara pengembangan terhadap produktivitas kerja pegawai pada PT. Air Manado.

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Penelitian ini bertujuan mengetahui pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap produktivitas kerja pegawai pada Universitas PGRI Palembang baik secara simultan maupun secara parsial. Berdasarkan hasil dan analisis data yang dilakukan dapat ditarik beberapa kesimpulan dari penelitian ini yakni sebagai berikut:

1. Secara parsial pelatihan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja. Hal ini berarti bahwa apabila pelatihan yang diterima oleh pegawai Universitas PGRI baik maka produktivitas kerja akan meningkat.

2. Secara parsial pengembangan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja. Hal ini berarti bahwa apabila pengembangan dijalankan dengan baik, maka akan semakin baik pula produktivitas kerja pegawainya.
3. Secara bersama-sama pelatihan dan pengembangan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai pada Universitas PGRI Palembang. Dapat disimpulkan bahwa apabila kedua variabel ini ditingkatkan secara bersama-sama maka produktivitas kerja juga akan meningkat.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas, maka diajukan beberapa saran yang diharapkan dapat menjadi masukan atau bahan pertimbangan bagi lembaga, yakni sebagai berikut:

1. Diharapkan Universitas PGRI Palembang melakukan evaluasi yang lebih mendalam terhadap hasil pelatihan yang dilaksanakan, sehingga pegawai lebih menguasai dan memahami materi pelatihan, dengan demikian dapat meningkatkan produktivitas kerja pegawainya.
2. Diharapkan pelatihan dan pengembangan yang dilaksanakan Universitas PGRI Palembang selalu disesuaikan dengan perkembangan IPTEK (Ilmu Pengetahuan dan Teknologi), sehingga para pegawai dapat bekerja lebih efisien, efektif, dan cepat dalam penyelesaian tugas.

DAFTAR PUSTAKA

Anoraga, Pandji, 2009. *Manajemen Bisnis*.PT. Rineka Cipta:Jakarta.
Anggreni, Yessy, 2014. *Pengaruh Pelatihan terhadap Produktivitas Kerja Pegawai pada Kantor*

- Pajak Madya Palembang*. Skripsi (S1). Manajemen. Fakultas Ekonomi. Universitas PGRI: Palembang.
- Arikunto, Suharsimi, 2013. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Rineka Cipta: Jakarta.
- Handoko, T. Hani, 2014. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE: Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P, 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara:Jakarta.
- Kandou, Erlin Emilia, 2013. *Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Pada PT. Air Manado*. Skripsi (S1). Manajemen. Fakultas Ekonomi. Universitas Sam Ratulangi:Manado.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2011. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Refika Aditama:Bandung.
- Sedarmayanti, 2011. *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja Suatu Tinjauan dari Aspek Ergonomi atau Kaitan Antara Manusia dengan Lingkungan Kerjanya*. Mandar Maju:Bandung.
- Siagian, Sondang P., 2009. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Rineka Cipta: Jakarta.
- _____, 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara:Jakarta.
- Sugiyono, 2013. *Metode Penelitian Bisnis*. Alfabeta:Bandung.
- _____, 2014. *Statistika untuk Penelitian*. Alfabeta:Bandung.
- Sunyoto, Danang, 2013. *Analisis Regresi dan Korelasi Bivariat*. Amara Books:Yogyakarta.
- _____, 2013. *Analisis Data Ekonomi dengan Menggunakan SPSS*. Indeks: Jakarta.
- Sutrisno, Edy, 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana Prenada Media Group:Jakarta.
- Suwatno dan Donni Juni Priansa, 2011. *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Alfabeta: Bandung.
- Yuniarsih Tjutju dan Suwatno, 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Teori, Aplikasi dan Isu Penelitian*. Alfabeta:Bandung.