

# **ANALISIS PENGARUH FAKTOR-FAKTOR PELATIHAN TERHADAP PRESTASI KERJA PEGAWAI PADA DINAS KESEHATAN KOTA PROBOLINGGO**

**OLEH :**

**IMAM SULIYONO,S.Sos.,MM**

## **Latar Belakang**

Dalam menghadapi era globalisasi, dimana suatu institusi baik lembaga pemerintah maupun swasta akan selalu berhadapan dengan kompetitor yang tidak hanya berasal dari lokal yang sama, bahkan berhadapan dengan kompetitor internasional. Lembaga Pemerintah harus lebih tanggap terhadap apa yang terjadi dengan lingkungannya. Salah satunya, arus globalisasi yang ditandai dengan cepatnya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta pertukaran informasi yang tidak terbatas. Hal ini menyebabkan peningkatan profesionalisme sumber daya manusia merupakan sesuatu yang mutlak diperlukan. Melalui peningkatan profesionalisme sumber daya manusia ini, diharapkan kualitas sumber daya manusia dilapangan akan meningkat pula, yang pada akhirnya akan mempengaruhi kualitas organisasi atau Lembaga Pemerintah secara keseluruhan.

Salah satu cara untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia sekarang ini, pemerintah maupun swasta giat mengadakan kegiatan pelatihan dimana kegiatan ini adalah suatu cara yang harus diterapkan apabila terdapat kesenjangan antara performansi kerja seseorang saat ini dengan yang seharusnya. Secara ideal setiap pegawai (atasan maupun bawahan) menghendaki dapat menyelesaikan tugas-tugas sebagaimana yang diharapkan.

Karena itulah penempatan pegawai pada suatu posisi selalu diupayakan untuk mendekati antara kemampuan dan tuntutan jabatannya. Jika antara kemampuan dan tuntutan jabatan terdapat perbedaan, ini berarti akan muncul kesenjangan yang berakibat terjadinya prestasi kerja yang rendah. Salah satu upaya untuk mengatasi kesenjangan tersebut umumnya dilakukan dengan melalui program-program pelatihan. Pelatihan juga merupakan salah satu jawaban atas masalah perubahan lingkungan yang dihadapi lembaga Pemerintah. Pelatihan dapat membantu lembaga Pemerintah memberikan bekal pengetahuan dan ketrampilan bagi setiap individu yang ada di dalamnya untuk dapat melakukan pekerjaan baru atau memperbaiki mutu pekerjaannya yang lama. Jenjang-jenjang dalam struktur organisasi tentu membutuhkan jenis dan materi yang berbeda. Pelatihan yang bersifat teknis

untuk pegawai di bidang operasional dan pelatihan manajerial untuk pegawai pada level pimpinan.

Pelatihan pegawai merupakan integrasi antara pegawai dengan lembaga. Dengan adanya pelatihan yang di program secara intensif, akan dapat mengembangkan potensi pegawai baik pengetahuan, ketrampilan maupun sikap agar mampu mengemban tugas-tugas baik sekarang maupun mendatang. Mewujudkan hal ini memang mahal, tetapi akan lebih mahal apabila tidak ada pelatihan.

Dinas Kesehatan Kota Probolinggo sebagai lembaga Pemerintah yang mengurus masalah kesehatan masyarakat di Kota Probolinggo, menyadari betul akan pentingnya pelatihan bagi pegawainya. Untuk itu telah diadakan berbagai pelatihan, baik secara intern maupun ekstern dengan cara menyelenggarakan berbagai pelatihan bagi pegawainya dan dengan mengirimkan pegawai pada event-event pelatihan yang penyelenggaranya di luar Dinas Kesehatan Kota Probolinggo.

Dari hal-hal tersebut diatas maka tidaklah berlebihan kiranya bila penulis ingin mencoba membahas mengenai pengaruh faktor-faktor pelatihan terhadap prestasi kerja pegawai dengan judul : **“Analisis Pengaruh Faktor-Faktor Pelatihan Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Pada Dinas Kesehatan Kota Probolinggo”**.

### **Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan diatas, masalah yang diangkat dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah faktor-faktor pelatihan, yang terdiri dari materi pelatihan, lembaga pelatihan, instruktur pelatihan dan peserta pelatihan, mempunyai pengaruh terhadap prestasi kerja pegawai Dinas Kesehatan Kota Probolinggo.
2. Manakah diantara faktor-faktor pelatihan yang dominan mempengaruhi prestasi kerja pegawai pada Dinas Kesehatan Kota Probolinggo.

### **Tujuan**

Adapun tujuan dilakukannya penulisan makalah ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh faktor-faktor pelatihan, yang terdiri dari materi pelatihan, lembaga pelatihan, instruktur pelatihan dan peserta pelatihan terhadap prestasi kerja pegawai Dinas Kesehatan Kota Probolinggo.
2. Untuk mengetahui faktor pelatihan yang dominan mempengaruhi prestasi kerja pegawai Dinas Kesehatan Kota Probolinggo.

## **Manfaat**

Manfaat yang diharapkan dari penulisan makalah ini adalah :

1. Menjadi masukan bagi atau Pemerintah khususnya Dinas Kesehatan Kota Probolinggo dalam upaya meningkatkan ketrampilan melalui pelatihan agar lebih tangguh dalam persaingan yang makin ketat dewasa ini.
2. Dapat menjadi referensi bagi penelitian lebih lanjut.

## **LANDASAN TEORI**

### **Pengertian Pelatihan**

Untuk lebih mengetahui pengertian dan arti pentingnya pelatihan maka perlu dijelaskan arti dari pelatihan itu sendiri. Menurut Ranupandojo dan Husnan (1989:77):

“Latihan ialah suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan kerja seseorang dalam kaitannya dengan aktivitas ekonomi. Latihan membantu pegawai dalam memahami suatu pengetahuan praktis dan pengetrapannya, guna meningkatkan ketrampilan, kecakapan dan sikap yang diperlukan oleh organisasi dalam usaha untuk mencapai tujuannya”.

Sedangkan Simamora (1997:342) mengartikannya sebagai berikut :

“Pelatihan (*training*) adalah proses sistematis perubahan perilaku para pegawai dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasional. Dalam latihan diciptakan suatu lingkungan di mana para pegawai dapat memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan”.

Jadi pelatihan adalah proses pengisian jenjang pengetahuan, ketrampilan dan sikap seseorang dengan tuntutan jabatan atau pekerjaan. Proses ini berlaku secara terus menerus dalam rangka selalu meningkatkan kemampuan serta efisiensi dan efektivitas pegawai untuk mencapai tujuan organisasi.

Beberapa pendapat membedakan antara pelatihan (*training*) dan pengembangan pegawai. Seperti yang disebutkan oleh Handoko (1992:104) bahwa :

“Latihan (*training*) dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai ketrampilan dan tehnik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin. Latihan menyiapkan para pegawai untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan sekarang. Di lain pihak, bila manajemen ingin

menyiapkan para pegawai untuk memegang tanggungjawab pekerjaan di waktu yang akan datang, kegiatan ini disebut pengembangan sumber daya manusia.”

Lebih jauh Ranupandojo dan Husnan (1989:77) memberikan arti bahwa : “Pengembangan pegawai sering di artikan dengan usaha-usaha untuk meningkatkan ketrampilan maupun pengetahuan umum bagi pegawai agar pelaksanaan pencapaian tujuan lebih efisien”.

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa istilah pengembangan akan mencakup pengertian latihan dan pendidikan yaitu sebagai sarana peningkatan ketrampilan dan pengetahuan umum bagi pegawai. Sehingga pelatihan merupakan bagian yang tak terpisahkan dari proses pengembangan sumber daya manusia itu sendiri.

### **Manfaat Pelatihan**

Pada setiap aktivitas pasti mempunyai arah yang dituju, baik dalam jangka pendek maupun dalam jangka panjang. Arah yang dituju merupakan rencana yang dinyatakan sebagai hasil yang harus dicapai. Hampir tidak ada dampak negatif yang diharapkan dari suatu kegiatan, demikian pula dengan pelatihan. Manfaat dan dampak yang diharapkan harus dapat dirumuskan dengan jelas, tidak mengabaikan kesanggupan dan kemampuan perusahaan yang bersangkutan. Ada beberapa manfaat yang dapat diperoleh dari pelaksanaan program pelatihan yang efektif, antara lain :

1. Meningkatkan kinerja individu, kelompok dan organisasi dalam hal keluaran, kualitas, kecepatan dan produktivitas secara umum.
2. Meminimumkan ongkos belajar.
3. Memperoleh pekerja yang berkualitas tinggi dengan cara meningkatkan ketrampilan mereka, dengan demikian akan memungkinkan pekerja untuk mendapat kepuasan kerja yang lebih baik, memperoleh imbalan yang lebih besar dan berkembang dalam organisasi.
4. Meningkatkan fleksibilitas operasional dengan cara memperluas ketrampilan yang dimiliki oleh pekerja.
5. Membantu mengatasi perubahan dengan meningkatkan pemahaman terhadap penyebab perubahan serta memberikan pengetahuan dan ketrampilan yang diperlukan oleh pekerja untuk beradaptasi dengan situasi baru.
6. Membantu untuk menciptakan budaya positif dalam organisasi.
7. Memberikan pelayanan yang lebih tinggi terhadap konsumen.
8. Mengurangi pengawasan.

9. Memudahkan pelaksanaan promosi dan mutasi.
10. Memudahkan pelaksanaan pendelegasian wewenang.

Manfaat-manfaat ini membantu baik individu maupun organisasi. Program pelatihan yang efektif adalah bantuan yang penting dalam perencanaan karir dan sering dipandang sebagai penyembuh penyakit-penyakit. Program pelatihan tidak menyembuhkan semua permasalahan organisasional, meskipun tentu saja program tersebut mempunyai potensi memperbaiki situasi jika program tersebut dilaksanakan secara benar.

### **Faktor-faktor Pelatihan**

Keberhasilan sebuah proses dipengaruhi oleh beberapa faktor pelatihan. Dalam hal ini, Nitisemito (1996;61) mengatakan sebagai berikut :

“Dalam melaksanakan pelatihan masalah pertama yang harus diatasi adalah masalah dana dan biaya. Bila masalah dana telah terpecahkan, masalah biaya perlu diperhitungkan sehingga setiap sen biaya yang dikeluarkan untuk melaksanakan pelatihan tidak terbuang percuma. Artinya dalam jangka panjang pengeluaran tersebut harus ditutup kembali secara ekonomis dapat dibenarkan. Oleh karena itu, kita harus dapat mencari peserta pelatihan yang tepat, waktu pelatihan yang tepat, lamanya pelatihan yang tepat, metode pelatihan yang tepat instruktur yang tepat, materi yang tepat, dan sebagainya”.

Berdasarkan hal diatas bahwa selain dana dan biaya pelatihan terdapat beberapa faktor pelatihan yang langsung maupun tidak langsung memberikan andil dalam keberhasilan dalam pelaksanaan sebuah pelatihan. Hal-hal inilah yang akan dibahas dan dilakukan penelitian dalam skripsi ini yang dikaitkan dengan peningkatan prestasi kerja peserta pelatihan.

Selanjutnya akan dibahas dan dipaparkan faktor-faktor pelatihan yang digunakan sebagai variabel independen dalam penelitian keterkaitan antara faktor-faktor pelatihan dengan prestasi kerja suatu pegawai.

#### **1. Materi Pelatihan**

Materi pelatihan sangat ditentukan oleh adanya kebutuhan dan sasaran yang akan dicapai dalam pelaksanaan pelatihan tersebut. Dalam penyusunan materi pelatihan harus memperhatikan kebutuhan, peserta, waktu dan dana pelatihan. Sehingga dari hal diatas, materi pelatihan dipengaruhi oleh kesesuaian dengan pekerjaan peserta pelatihan, kelengkapan bahan pelatihan, kemudahan materi pelatihan diterapkan dalam pekerjaan dan tingkat kepraktisan dan penyampaian materi pelatihan.

#### **2. Lembaga Pelatihan**

Penyelenggaraan pelatihan bagi tenaga kerja bisa dilaksanakan di dalam organisasi itu maupun lembaga atau badan-badan lain di luar organisasi, bergantung tujuan yang ingin dicapai setelah tenaga kerja tersebut mengikuti pelatihan serta kondisi, baik yang menyangkut sarana maupun prasarana organisasi yang bersangkutan.

Lembaga pelatihan merupakan suatu organisasi yang *me-manage* atau menyelenggarakan proses pelatihan dengan sarana dan prasarana yang dimiliki oleh organisasi tersebut. Jelas sekali bahwa lembaga pelatihan merupakan faktor yang penting dalam pelaksanaan pelatihan karena dalam lembaga inilah materi pelatihan disusun, instruktur pelatihan ditentukan dan proses pelatihan dilaksanakan. Dalam lembaga pelatihan inilah ditentukan faktor-faktor pelatihan, seperti :

1. Banyaknya jenis pelatihan sesuai dengan variasi pekerjaan;
2. Kualitas dan kuantitas instruktur pelatihan;
3. Sarana dan prasarana penunjang pelatihan;
4. Tingkat ke-profesionalisme-an manajemen lembaga pelatihan; dan
5. Sistem penyebaran informasi jenis pelatihan.

### **3. Instruktur Pelatihan**

Ketetapan pada tujuan yang diharapkan dari kebanyakan program pelatihan, secara langsung mencerminkan minat dan kemampuan belajar para pengajarnya. Meskipun terdapat alasan-alasan tertentu untuk menunjuk para manajemen atau para penyelia sebagai pengajar atau pelatih, pemilihan mereka harus diawasi dengan baik. Mereka yang dipandang tidak mempunyai kompetensi dengan baik sebagai pengajar atau pelatih harus diberhentikan, tidak memandang status dalam hierarki organisasi. Karena yang bersangkutan dikuatirkan menciptakan kondisi yang dapat menimbulkan tindakan in-efektivitas dan in-efisiensi yang bisa menjalar kepada pegawai lain dalam organisasi. Sehingga perusahaan sendiri yang bisa mengalami kerugian.

Instruktur pelatihan adalah seseorang atau sejumlah orang yang memberikan materi pelatihan kepada peserta pelatihan dengan tingkat kemampuan, kedisiplinan dan karakteristiknya. Seorang instruktur harus mengetahui bagaimana menjalankan dan mengajarkan pekerjaannya. Pengetahuan tentang persoalan dan materi yang diajarkan. Seorang instruktur harus mempersiapkan, merencanakan dan memahami dengan baik materi pelatihan sebelum mengkomunikasikan secara efektif kepada peserta pelatihan. Materi ini perlu didukung dengan kelengkapan referensi dan bahan sehingga instruktur memiliki kemampuan pengembangan materi tersebut. Disamping itu seorang instruktur juga harus mempunyai kemampuan memberikan sistem pengajaran yang tepat dan memiliki

kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan kebutuhan peserta pelatihan, materi pelatihan dan lingkungan pelatihan sehingga dihasilkan sistem pengajaran yang tepat dan mampu mengkomunikasikannya kepada peserta pelatihan.

#### **4. Peserta Pelatihan**

Untuk berhasilnya pelaksanaan pelatihan, faktor yang tak kalah pentingnya adalah dari peserta pelatihan itu sendiri. Agar pelatihan itu efektif dan sesuai dengan yang diharapkan, seorang peserta pelatihan haruslah mempunyai motivasi yang kuat, disiplin dan menguasai materi dengan baik. Dengan kata lain peserta pelatihan haruslah mau dan mampu untuk mengikuti pelatihan itu sendiri.

#### **Prestasi Kerja**

Untuk mengetahui baik tidaknya seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya dibuatlah suatu ukuran yang disebut dengan prestasi kerja. Siswanto (1989:195) memberikan definisi prestasi kerja adalah sebagai berikut :

“Prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Pada umumnya prestasi kerja seseorang antara lain dipengaruhi oleh kecakapan, ketrampilan, pengalaman dan kesungguhan tenaga kerja tersebut”.

Pengukuran atau penilaian prestasi kerja merupakan suatu proses yang dilakukan manajemen organisasi dengan cara mengevaluasi performansi suatu tugas dan tanggung jawab atau jabatan yang dibebankan kepada pegawai. Maksud kegiatan ini adalah dalam rangka mengembangkan kualitas kerja pegawai, pembinaan kompetensi pegawai, maupun tindakan perbaikan atas pekerjaan-pekerjaan yang dilaksanakan dan kurang sesuai dengan deskripsi pekerjaan yang telah ditentukan dan juga untuk keperluan yang berhubungan dengan masalah ketenagakerjaan lainnya.

Penilaian prestasi kerja pegawai biasanya dilakukan oleh pimpinan atau penyelia penilai yang secara hierarki kedudukannya langsung berada di atas pegawai yang bersangkutan atau pimpinan atau penyelia yang ditunjuk untuk hal itu. Hasil penilaian prestasi kerja tersebut disampaikan kepada pihak pimpinan yang memiliki kedudukan lebih tinggi untuk mendapatkan hasil evaluasi dalam rangka memenuhi maksud penilaian prestasi kerja tersebut, baik yang berhubungan dengan diri pegawai yang bersangkutan maupun yang berhubungan dengan pengembangan perusahaan.

Dari seluruh yang berlangsung dalam pelaksanaan manajemen sumber daya manusia, penilaian prestasi kerja bisa disebut sebagai proses yang sangat penting dalam usaha memelihara dan meningkatkan efektifitas organisasi atau organisasi. Hal ini disebabkan bahwa prestasi kerja merupakan prasyarat untuk melakukan proses lainnya dalam manajemen sumber daya manusia dan melalui penilaian ini dilakukan proses pemantauan terhadap individu dan hasilnya dijadikan sebagai dasar dalam pengarahan serta pengembangan produktifitas.

Penilaian prestasi kerja dilakukan dengan mengukur beberapa kriteria, sifat, standar prestasi atau target yang dapat dijadikan patokan atau dasar penilaian. Menurut Yoder dalam bukunya yang berjudul "Personel Management and Industrial Relation" yang diterjemahkan oleh Siswanto (1998:196), antara lain mengemukakan beberapa sifat yang paling umum diadakan penilaian dari para pegawai yang bekerja dengan tangan atau tenaga kerja dibidang produksi sebagai berikut :

1. *Quality* (kualitas hasil kerja)
2. *Quantity of work* ( kuantitas hasil kerja)
3. *Knowledge of job* (pengetahuan tentang pekerjaan)
4. *Dependability* (ketergantungan)
5. *Cooperation* (kerjasama)
6. *Adaptability* (penyesuaian diri)
7. *Attendance* (kehadiran)
8. *Versatility* (keanekaragaman pengetahuan)
9. *House Keeping* (pemeliharaan)
10. *Safety* (keamanan)

Ada banyak metode atau cara penilaian yang dapat diterapkan dalam penilaian prestasi kerja pegawai, antara lain metode Skala Grafis atau juga disebut dengan metode *Rating Scale*. Pada metode ini baik tidaknya pekerjaan seseorang pegawai dinilai berdasarkan faktor-faktor yang dianggap penting bagi pelaksanaan pekerjaan pegawai sehingga faktor tersebut digunakan sebagai sarana penilaian prestasi kerja. Masing-masing faktor diatas, seperti kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, dan sikap pegawai, dibagi menjadi beberapa kategori, seperti baik sekali, cukup, kurang dan sebagainya, yang disertai dengan definisi yang jelas untuk masing-masing kategori. Dalam metode ini penilai membandingkan prestasi kerja pegawai dengan definisi untuk masing-masing faktor dan masing-masing kategori.

Kelebihan metode ini adalah tidak mahal dalam penyusunan dan administrasinya, dimana penilai hanya memerlukan sedikit latihan dan tidak memakan waktu serta dapat



diterapkan untuk jumlah pegawai yang besar. Sedangkan kelemahan metode ini adalah kesulitan dalam menentukan kriteria yang relevan dalam pelaksanaan kerja serta subjektivitas penilai cenderung mempengaruhi hasil penilaian.

Faktor-faktor yang menjadi fokus penilaian atasan terhadap performansi kerja adalah (1) skala performansi; (2) skala konformitas; (3) skala depentabilitas; dan (4) skala tingkat penyesuaian individu (personal adjustment).

### **1. Skala Performansi**

Penilaian dalam hal performansi berhubungan dengan prestasi yang dicapai pegawai dalam menyelesaikan tugas-tugasnya, dibandingkan dengan rekan-rekan sekerjanya, yaitu dalam hal :

1. Menjalankan tanggung jawab pekerjaan
2. Beradaptasi terhadap perubahan prosedur atau metoda
3. Melakukan pekerjaan yang membutuhkan variasi dan perubahan metoda
4. Hasil kerja dari segi kualitas dan kuantitas

### **2. Skala Komformitas**

Penilaian dalam hal komformitas adalah melihat bagaimana penyikapan karyawan terhadap peraturan organisasi, kebijakan organisasi, dan pengarahan atasannya, serta bagaimana kemampuan *human relation*-nya terhadap rekan kerja maupun atasannya. Skala ini akan menyangkut beberapa hal sebagai berikut :

1. Kepatuhan pegawai untuk mengikuti kebijakan dan peraturan organisasi
2. Sikap para pegawai dalam menerima pengarahan dari atasan
3. Tingkat penguasaan pegawai terhadap aturan dan prosedur kerja
4. Rasa hormat bawahan terhadap atasan
5. Kerjasama pegawai sebagai suatu tim kerja
6. Kerjasama dan keakraban pegawai dan atasan
7. Hubungan keakraban diantara pegawai.

### **3. Skala Depentabilitas**

Skala depentabilitas melihat sejauh mana tingkat kedisiplinan pegawai terhadap aturan-aturan yang telah ditetapkan dan disetujui oleh pegawai, misalnya terhadap hari dan jam kerja. Skala depentabilitas mencakup faktor-faktor sebagai berikut :

1. Frekuensi keterlambatan pegawai
2. Frekuensi pemberian tindakan untuk memperbaiki disiplin pegawai
3. Sikap untuk mendengarkan pembicaraan atau pendapat orang lain

4. Frekuensi absensi pegawai.

#### **4. Skala Penyesuaian Individu**

Skala ini merupakan tingkat kemampuan pegawai dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja baik fisik maupun mental pegawai. Penilaian prestasi kerja dalam hal skala penyesuaian individu mencakup hal-hal sebagai berikut :

1. Frekuensi pegawai merasakan kebahagiaan
2. Frekuensi pegawai merasa cepat gelisah atau tidak bahagia
3. Frekuensi pegawai merasa terganggu oleh sesuatu
4. Frekuensi pegawai mengeluh menderita penyakit ringan
5. Tingkat pegawai membicarakan sesuatu yang janggal
6. Cepat tidaknya pegawai mengalami kelelahan
7. Pengalihan pokok pembicaraan

#### **Hipotesis**

Berdasarkan perumusan masalah, tujuan penelitian dan landasan teori, maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut :

1. Diduga bahwa faktor-faktor pelatihan yang terdiri dari atas, materi pelatihan, lembaga pelatihan , instruktur pelatihan dan peserta pelatihan secara simultan mempunyai pengaruh terhadap peningkatan prestasi kerja pegawai Dinas Kesehatan Kota Probolinggo.
2. Diduga bahwa terdapat faktor pelatihan yang dominan mempengaruhi peningkatan prestasi kerja pegawai Dinas Kesehatan Kota Probolinggo.

### **METODE PENELITIAN**

#### **Jenis Penelitian**

Penelitian ini dilakukan pada Dinas Kesehatan Kota Probolinggo, pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dimana variabel-variabel yang diamati dapat diidentifikasi dan hubungan antar variabel dapat diukur. Pendekatan ini menekankan pada pengujian hipotesis dan dimulai dari beberapa teori.

Dari teknik analisisnya, pendekatan penelitian ini merupakan penelitian korelasi yang mengkaji hubungan antara besar kecilnya variabel tidak bebas dan variabel bebas. Pada pendekatan ini, informasi yang tersedia telah memadai sehingga memungkinkan untuk dilakukan pendugaan tentang adanya hubungan antara satu variabel dengan variabel yang lain.

## **Variabel Penelitian**

### **1. Identifikasi Variabel**

Berdasarkan model analisis variabel dalam penelitian ini dibedakan menjadi dua macam variabel, yaitu :

1. Variabel bebas ( $X$ ) yaitu faktor-faktor pelatihan yang terdiri dari :

- $X1$  = materi pelatihan
- $X2$  = lembaga pelatihan
- $X3$  = instruktur pelatihan
- $X4$  = peserta pelatihan

2. Variabel tergantung ( $Y$ ) adalah prestasi kerja

### **2. Definisi Operasional**

Untuk menghindari ketidakjelasan makna variabel-variabel yang dianalisis dalam penelitian ini, maka berikut ini akan diberikan definisi operasional sebagai berikut :

#### **1. Materi Pelatihan ( $X1$ )**

Dalam hal ini adalah segala pokok bahasan yang disajikan dalam suatu proses pelatihan oleh instruktur pelatihan. Materi pelatihan ini akan diukur dari pendapat para responden mengenai pokok bahasan tersebut yang telah diberikan selama pelatihan yang diikuti.

Sedang skala pengukurannya meliputi :

- Kesesuaian materi tersebut dengan pekerjaan peserta pelatihan
- Kelengkapan bahan pelatihan
- Kemudahan materi pelatihan diserap dan sekaligus nantinya diterapkan dalam pekerjaan peserta pelatihan
- Tingkat kepraktisan dan penyampaian materi pelatihan

#### **2. Lembaga Pelatihan ( $X2$ )**

Adalah suatu organisasi yang *manage* atau menyelenggarakan proses pelatihan dengan sarana dan prasarana yang dimiliki oleh lembaga tersebut.

Skala pengukurannya adalah :

- Banyaknya jenis pelatihan sesuai dengan variasi pekerjaan
- Kualitas dan kuantitas para instruktur
- Sarana dan prasarana penunjang pelatihan
- Tingkat ke-profesionalisme-an lembaga pelatihan
- Metode-metode yang dipergunakan oleh lembaga pelatihan tersebut

### **3. Instruktur Pelatihan (X3)**

Seseorang atau sejumlah orang yang memberikan materi pelatihan kepada peserta pelatihan dengan tingkat kemampuan, kedisiplinan dan karakteristiknya.

Skala pengukurannya :

- Tingkat penguasaan materinya
- Kejelasan dalam memberikan materi
- Motivasi dalam memberikan pelatihan
- Tingkat kedisiplinan instruktur pelatihan
- Kesesuaian soal ujian dengan materi pelatihan

### **4. Peserta Pelatihan (X4)**

Peserta pelatihan disini adalah seseorang atau sejumlah orang yang menjadi obyek tujuan proses pelatihan dengan kemampuan, kedisiplinan dan karakteristiknya. Selain itu, peserta pelatihan ini akan menjadi responden (pegawai Dinas Kesehatan Kota Probolinggo yang pernah mengikuti pelatihan) tentang kesungguhan dan pengalaman selama mengikuti pelatihan.

Skala pengukurannya :

- Motivasi peserta pelatihan
- Umur peserta pelatihan
- Tingkat pendidikan peserta pelatihan
- Tingkat kedisiplinan dalam mengikuti pelatihan
- Prestasi peserta pelatihan atau peningkatan ketrampilan/pengetahuan setelah mengikuti pelatihan.

### **7. Prestasi Kerja (Y)**

Adalah hasil kerja yang dicapai pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya.

Skala pengukurannya meliputi :

- Skala Performansi
- Skala Komformitas
- Skala Depentabilitas
- Skala penyesuaian individu

## **Skala pengukuran**

Skala pengukuran dalam penelitian menggunakan skala 1 sampai 5

1 = SK = Sangat Kurang

2 = K = Kurang

3 = N = Netral

4 = B = Baik

5 = SB = Sangat Baik

## **3. Populasi, Sampel dan Teknik Sampling**

Populasi pada penelitian ini adalah seluruh pegawai Dinas Kesehatan Kota Probolinggo. Responden pada penelitian ini adalah pegawai pelaksana dan kepala bidang atau sub-bidang yang berjumlah 32 pegawai/responden. Pegawai pelaksana dipilih adalah yang memiliki masa kerja minimal dua tahun, hal ini dilakukan berdasarkan pengertian bahwa iklim organisasi terjadi terus menerus untuk waktu yang cukup lama. Selain masa kerja, persyaratan lain untuk pegawai pelaksana adalah mempunyai pendidikan minimal setingkat dengan SLTA, hal ini ditetapkan dengan pertimbangan bahwa pengisian kuesioner memerlukan interpretasi yang menuntut pemikiran dan penguasaan bahasa (verbal).

Pegawai pelaksana dan kepala bidang atau sub-bidang diminta untuk menjawab kuesioner tentang faktor-faktor pelatihan, sedangkan prestasi kerja pegawai dinilai berdasarkan persepsi atasan terhadap performansi dan unjuk kerja pegawai bawahannya sehari-hari.

Selain data yang diperoleh dari kuesioner, penelitian ini juga menggunakan informasi data pribadi setiap responden, riwayat pendidikan, pelatihan, pekerjaan dan grade pegawai, informasi yang diperoleh dari arsip organisasi dan wawancara serta pengamatan langsung ke objek penelitian.

Teknik sampling yang digunakan adalah pengambilan sampel dengan stratifikasi tidak proporsional, artinya peneliti dapat menetapkan sendiri jumlah anggota sampel yang akan diambil dari masing-masing bagian dengan memperhatikan keseragaman ciri-ciri populasi :

## **Teknik Pengumpulan Data**

### **1. Jenis dan Sumber Data**

1. Jenis dan sumber data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah :

Data primer, merupakan data yang diperoleh langsung melalui :

- Penyebaran kuesioner kepada responden

- Wawancara langsung dengan pimpinan dan staff/pegawai
- Observasi.

2.Data sekunder yaitu data yang berasal dari :

- Dokumen-dokumen organisasi
- Literatur-literatur yang terkait dengan penelitian

## 2.Prosedur Pengumpulan Data

Prosedur pengumpulan data dalam penulisan skripsi ini dilakukan sebagai berikut :

a. *Study Lapangan* (Field Research), **meliputi** :

- 1.Observasi, yaitu mengamati secara langsung di organisasi obyek yang akan diteliti dengan wawancara dan kuesioner.
- 2.Dokumenter, yaitu mencari dan mengumpulkan data-data yang akan di gunakan dalam analisa masalah dari dokumen-dokumen organisasi.

b. *Study Kepustakaan*

Mempelajari dan mengumpulkan teori-teori berbagai literatur dan buku bacaan lain yang berkaitan dengan permasalahan yang di bahas dalam skripsi.

## Teknik Analisis

Untuk menganalisis model digunakan berbagai ukuran seperti yang telah dikemukakan di muka, dengan menggunakan metode statistic OLS (*Ordinary Least Square*) dengan *Multiple Regression* serta dibantu program computer SPSS (*Statiscal Program For Social Science*).

Analisis regresi linier berganda adalah analisis yang berkenaan dengan studi ketergantungan satu variabel yang dinamakan variabel tak bebas terhadap beberapa variabel bebas. Rumus yang digunakan adalah :

$$Y = a + b1 x1 + b2 X2 + b3 X3 ++ b4 X4 + e \dots\dots\dots (3.1)$$

dimana :

- $Y$  = variabel tidak bebas
- $a$  = konstanta
- $b1,b2,b3,b4$  = koefisiensi regresi
- $X1,X2,X3,X4,$  = variabel bebas
- $e$  = konstanta error

Untuk membuktikan bahwa variabel faktor-faktor pelatihan yang terdiri dari materi pelatihan, instruktur pelatihan dan peserta pelatihan mempunyai pengaruh terhadap prestasi kerja pegawai.

Maka langkah-langkahnya adalah sebagai berikut :

1. Melakukan analisis regresi berganda dengan persamaan (3.1).
2. Kontribusi dari semua variabel bebas secara serempak terhadap variabel tida bebas (tergantung), dapat diketahui dengan menghitung koefisien determinasi dengan persamaan sbb :

$$R^2 = \frac{a_2 \sum Y_1 X_{2i} + a_3 \sum Y_1 X_{3i} + \dots + a_k \sum Y_1 X_{ki}}{\sum Y_i^2} \dots\dots\dots (3.2)$$

dimana  $Y_i$  = nilai Y pada baris ke i kolom ke i  
 $X_{ki}$  = nilai X pada baris k kolom ke i  
 $a_k$  = nilai koefisiensi regresi pada baris ke k dan kolom ke i  
 $k$  = banyaknya variabel bebas

3. Melakukan uji hipotesis dengan langkah-langkah sebagai berikut :
  - a. Melakukan uji t untuk mengetahui pengaruh variabel bebas secara sendiri-sendiri terhadap variabel tergantung.

Merumuskan hipotesis,

$H_0$  :  $a_j = 0$ , variabel  $X_j$  tidak mempunyai pengaruh terhadap variabel Y.

$H_0$  :  $a_j \neq 0$ , variabel  $X_j$  mempunyai pengaruh terhadap variabel Y, menentukan level of significance sebesar 5%

Menghitung nilai t dengan rumus :

$$F_0 = \frac{(a_1 \sum X_{1i} Y_1 + a_2 \sum X_{2i} Y_2 + \dots + a_k \sum X_{ki} Y_k) / (k-1)}{\sum e_i^2 / (n-k-1)} \dots\dots\dots (3.5)$$

Dimana :

$a_k$  = Koefisiensi regresi pada baris k kolom ke i  
 $X_{ki}$  = Nilai pada baris ke k kolom ke I  
 $k$  = Jumlah variabel bebas  
 $n$  = Jumlah sampell  
 $\sum e_i^2$  = Jumlah kwadrat residual

Membandingkan hasil F hitung dengan F table dengan ketentuan  $F_0$  mengikuti fungsi F dengan Degree of freedom,  $V_1$  dan  $V_2$  dimana  $V_1 = k-1$  dan  $V_2 = n-k$ .

Menentukan F, dengan mencari F ( $V_1, V_2$ ) dari label F, dengan tingkat keyakinan sebesar 95% apabila,

$F_o > F(V1, V2)$  maka  $H_o$  ditolak

$F_o < F(V1, V2)$  maka  $H_o$  diterima

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Analisis Model dan Pengujian Hipotesis

#### 1. Analisis Model

Untuk mendapatkan model regresi yang diperlukan dalam menganalisis hasil penelitian, data yang telah didapat diolah dengan program computer aplikasi SPSS. Hasil pengolahan data dapat dilihat pada table 4.2. Dari Tabel 4.2 dapat dibuat persamaan regresinya sebagai berikut :

$$Y = 2,4559 + 0,4526 X_1 + 0,4418 X_2 + 0,2304 X_3 + 0,25413 X_4 \dots\dots\dots (4.1)$$

Berdasarkan table dan persamaan 4.1 akan dilakukan analisis. Analisis yang dilakukan dengan dua tahap. Tahap pertama analisis parsial dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel tidak bebas. Tahap kedua analisis pengaruh empat variabel bebas terhadap variabel tidak bebas secara serempak.

**TABEL.4.1**  
**HASIL ANALISIS REGRESI**

|                           |          |               |              |       |        |
|---------------------------|----------|---------------|--------------|-------|--------|
| Multiple R                | 0,84208  |               |              |       |        |
| R Square                  | 0,7091   |               |              |       |        |
| Adjusted R                | 0,666    |               |              |       |        |
| Standart Error            | 0,10635  |               |              |       |        |
| Analysis of Variance      |          |               |              |       |        |
| Regresion<br>Residual     | DF       | Sum of Square | Mean Square  |       |        |
|                           | 4        | 0,724         | 0,18610      |       |        |
|                           | 22       | 0,3054        | 0,01388      |       |        |
| F = 13,40778              |          |               | Signif F = 0 |       |        |
| Variables in the Equation |          |               |              |       |        |
| Variable                  | B        | SE B          | Beta         | T     | Sig T  |
| X1                        | 0,452595 | 0,176795      | 0,088271     | 2,56  | 0,0457 |
| X2                        | 0,441849 | 0,124737      | 0,973608     | 3,542 | 0,0015 |
| X3                        | 0,230429 | 0,093861      | 0,169799     | 2,455 | 0,0481 |
| X4                        | 0,254182 | 0,114034      | 0,066271     | 2,229 | 0,0496 |
| (Constant)                | 2,456368 | 0,484106      |              | 5,074 | 0      |

Sumber : Lampiran dan sudah diolah



### **1.Pengaruh Materi Pelatihan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan**

Variabel materi pelatihan mempunyai koefisien regresi sebesar 0,4526. Hal ini mempunyai arti jika pada materi pelatihan terjadi perubahan sebesar 1 satuan, maka akan menyebabkan perubahan pada prestasi kerja karyawan sebesar 0,4526. Keadaan ini mendukung kenyataan bahwa jika materi dalam suatu pelatihan mengalami perbaikan maka peserta pelatihan akan meningkatkan kualitasnya. Hasil uji t menunjukkan angka yang diatas t table yaitu 2,56 yang mana nilai ini berada diluar daerah penolakan hipotesis nol. Berarti angka tersebut menyatakan bahwa variabel materi pelatihan mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap prestasi karyawan yang telah mengikuti pelatihan. Bermaknanya ini juga didukung oleh besarnya kemungkinan salah sebesar 0.45% pada tingkat level kesalahan 5%.

### **2.Pengaruh Variabel Lembaga Pelatihan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan**

Lembaga pelatihan mempunyai koefisien regresi sebesar 0.4418 Satuan. Hal ini mempunyai arti jika pada faktor lembaga pelatihan terjadi perubahan sebesar 1 satuan, maka akan menyebabkan perubahan pada prestasi karyawan sebesar 0.4418 satuan dengan arah positif atau akan mengalami kenaikan sebesar 0.4418 satuan. Keadaan ini mendukung kenyataan yang ada bahwa jika pengelola sebuah pelatihan kualitasnya baik atau meningkat maka para peserta pelatihan akan dapat menyerap materi dengan baik sehingga apa yang ingin dicapai dari pelatihan tersebut dapat tercapai.

Hasil nilai t hitungnya sebesar 3,542 diatas t table, yang mana nilai ini berada diluar daerah penolakan hipotesis nol. Berarti angka tersebut menyatakan bahwa variabel materi pelatihan mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap prestasi karyawan. Kebermaknaannya juga didukung oleh besarnya kemungkinan salah sebesar 0,15% pada tingkat level kesalahan 5%.

### **3.Pengaruh Instruktur Pelatihan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan**

Instruktur pelatihan mempunyai koefisien regresi sebesar 0.23 satuan. Hal ini mempunyai arti jika variabel instruktur terjadi perubahan sebesar 1 satuan, maka akan menyebabkan perubahan pada prestasi kerja karyawan sebesar 0.23 satuan dengan arah positif. Jika variabel variabel instruktur berubah maka prestasi kerja karyawan akan mengalami peningkatan. Keadaan ini mendukung kenyataan bahwa jika pemberi materi atau instruktur sebuah pelatihan kualitas naik maka dapat memberikan materi sebuah pelatihan dengan baik, sehingga para peserta dapat menyerap materi dengan baik pula.

Dari hasil perhitungan pada table 4.12 diatas didapatkan nilai uji t menunjukkan angka yang diatas t table yaitu 2,455 yang mana nilai ini berada diluar daerah penolakan hipotesis nol. Berarti angka tersebut menyatakan bahwa instruktur pelatihan

mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap prestasi kerja karyawan peserta pelatihan. Bermaknanya ini juga didukung oleh besarnya kemungkinan salah sebesar 4,81% pada tingkat level kesalahan 5%.

#### **4. Pengaruh Peserta Pelatihan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan**

Peserta pelatihan mempunyai koefisien regresi sebesar 0,254 satuan. Hal ini mempunyai arti jika pada Assurance perusahaan terjadi perubahan sebesar 1 satuan, maka akan menyebabkan perubahan pada loyalitas konsumen sebesar 0.254 satuan dengan arah positif atau prestasi kerja karyawan akan mengalami peningkatan sebesar 0.254 satuan.

Peserta pelatihan dari hasil nilai uji t mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap prestasi kerja karyawan karena variabel ini mempunyai nilai t hitung di atas t table. Dan kebermaknanya juga didukung oleh besarnya kemungkinan salah sebesar 4,96% pada tingkat level kesalahan 5%.

#### **5. Pengaruh Variabel Bebas Terhadap Prestasi Karyawan Secara Serempak**

Keempat bebas secara serempak mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap variabel tidak bebas. Hal ini dapat dilihat dari hasil nilai uji F-nya dengan nilai sebesar 16,45 dengan tingkat kemungkinan salah hampir 0%. Dan dapat juga dilihat dari besarnya koefisien determinasi (R Square) yang cukup besar yaitu sebesar 0,709 atau sebesar 70,9%. Nilai ini mempunyai arti bahwa jika terjadi perubahan variasi pada kelima variabel bebas akan mempengaruhi perubahan variasi loyalitas konsumen sebesar 70,9% sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel-variabel lain, diluar lima variabel yang telah diteliti dalam penelitian ini. Dan dari empat variabel yang diteliti variabel terdapat variabel dominan yang mempengaruhi prestasi karyawan yaitu variabel materi pelatihan.

#### **Pengujian Hipotesis**

Pada sub bab ini akan dilakukan pengujian kebenaran hipotesis yang telah dibuat. Dari table 4.1 didapatkan nilai F hitung sebesar 13,4078 angka ini lebih besar dari F table, yang berarti bahwa variabel-variabel bebas mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap variabel tak bebas, dan variabel yang dominan adalah variabel materi pelatihan. Maka dapat diambil kesimpulan hipotesis yang dibuat dalam penelitian ini telah dapat diuji kebenarannya.

#### **Pembahasan**

Faktor-faktor pelatihan yang mempengaruhi prestasi kerja karyawan yang relevan dipertimbangkan adalah materi pelatihan, lembaga pelatihan, instruktur pelatihan dan peserta pelatihan.

Dari empat variabel pelatihan yang mempengaruhi prestasi kerja karyawan, yang diteliti dalam penelitian ini mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap prestasi kerja pegawai Dinas Kesehatan Kota Probolinggo. Dan faktor materi mempunyai pengaruh yang dominan diantara tiga variabel yang lain.

Faktor materi pelatihan mempunyai pengaruh yang positif terhadap prestasi kerja karyawan. Materi pelatihan yang meliputi kesesuaian materi, kelengkapan materi, keemudahan materi untuk diserap, metode yang digunakan, kelengkapan materi. Perusahaan yang akan melaksanakan pelatihan untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan, materi pelatihan perlu mendapatkan prioritas. Karena variabel ini merupakan salah satu faktor yang menentukan keberhasilan bagi pelatihan pada karyawannya. Dan semakin sesuai dan baik materi yang diberikan pada saat pelatihan akan mempengaruhi ketrampilan dan keahlian peserta. Jika keahlian dan ketrampilan peserta pelatihan (karyawan) meningkat maka akan mempengaruhi prestasi kerja karyawan. Sehingga materi pelatihan hendaknya merupakan faktor yang serius dipertimbangkan dalam memberikan pelatihan karena faktor ini merupakan variabel yang dominan mempengaruhi prestasi kerja karyawan.

Variabel lembaga pelatihan merupakan faktor selanjutnya setelah faktor materi pelatihan karena faktor ini juga mempunyai pengaruh yang positif terhadap prestasi kerja karyawan mengikuti pelatihan yang diselenggarakan perusahaan. Lembaga pelatihan atau pelaksana pelatihan hendaknya dipilih lembaga yang mempunyai kapabilitas di bidang atau materi yang akan diberikan dalam pelatihan. Karena jika materi yang diberikan berkualitas tetapi jika lembaga pelaksana pelatihan tidak tepat maka akan didapatkan output pelatihan yang kurang optimal. Kalau pelatihan yang diselenggarakan tidak optimal maka prestasi kerja yang diharapkan agar meningkat bagi para peserta tidak akan tercapai dengan optimal juga dan pelatihan tersebut dapat dikatakan tidak menguntungkan bagi perusahaan baik secara financial maupun non financial. Secara financial perusahaan rugi karena telah banyak mengeluarkan biaya untuk pelatihan tersebut. Dan secara non financial perusahaan rugi karena para karyawan tidak meningkat kinerjanya dan kehilangan waktu kerja.

Setelah menentukan materi pelatihan dan lembaga pelaksana pelatihan faktor selanjutnya yang perlu dipertimbangkan dalam melaksanakan pelatihan adalah instruktur pelatihan. Instruktur pelatihan yang perlu diperhatikan meliputi penguasaan materi, cara instruktur dalam memberikan materi, tingkat kedisiplinan, metode mengajarkannya. Jika faktor yang berkaitan dengan instruktur ini terpenuhi dengan optimal, pelatihan akan mendapatkan hasil yang optimal sehingga para peserta yang ada nantinya kembali bekerja akan meningkat prestasinya.

Faktor yang terakhir yang tidak kalah penting diperhatikan dalam melaksanakan pelatihan adalah variabel peserta pelatihan. Perusahaan yang akan melaksanakan pelatihan hendaknya memilih atau menyeleksi para peserta dengan cermat. Dan setelah dan pada saat melakukan pelatihan perusahaan juga harus menilai para peserta apakah sungguh-sungguh dalam mengikutinya, apakah kinerjanya meningkat. Dan hendaknya para peserta dipilih yang sesuai dengan tingkat penndidikannya, karena faktor pendidikan ini akan menentukan para peserta dalam menyerapp dan mengaplikasikan materi-materi yang telah diberikan dalam pelatihan, sehingga hal tersebut akan sangat mempengaruhi kinerjanya. Jika kinerja meningkat, produktivitasnya juga meningkat yang pada akhirnya prestasi kerjanya meningkat pula.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **1. Kesimpulan**

Dari uraian, analisis dan pembahasan pada bab-bab sebelumnya maka pada bab ini dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Empat variabel bebas yang terdiri dari materi pelatihan, lembaga pelatihan, instruktur pelatihan dan peserta pelatihan secara serempak mempunyai yang bermakna terhadap variabel bebas (prestasi kerja karyawan).
2. Dari empat variabel yang mempengaruhi prestasi kerja karyawan, yang diteliti variabel materi pelatihan mempunyai pengaruh dominan diatara tiga variabel yang lain.
3. Empat bebas mempunyai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 70.91%.

### **2. Saran**

Berdasarkan bab-bab sebelumnya, penulis memberikan saran-saran sebagai berikut :

1. Untuk penyelenggara pelatihan pada perusahaan hendaknya menyesuaikan materi pelatihan mengikuti tuntutan perkembangan pekerjaan.
2. Peserta pelatihan hendaknya dalam mengikuti pelatihan dengan sungguh-sunggu dan mengaplikasikannya dalam pekerjaan agar prestasi kerja meningkat.
3. Untuk para peeneliti selanjutnya jika ingin melakukan penelitian pada topic sama hendaknya menggunakan variabel lainnya.

## DAFTAR PUSTAKA

- \_\_\_\_\_, Dajan, Anto. 1976. *Pengantar Metode Statistik Jilid II*, Jakarta, LP3ES.
- Dajan, Anto. 1989. *Pengantar Metode Statistik Jilid I*, Jakarta, LP3ES
- Flippo, Edwin B. dan Masud, Moh (Penterjemah). 1988. *Manajemen Personalia*, Edisi Keenam, Jakarta, penerbit Erlangga.
- Handoko, T.Hani.1992. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua, Yogyakarta, BPFE.
- Moekijat, Drs. 1985. *Manajemen Kepegawaian (Personel Management)*, Bandung, Penerbit Alumni.
- Nazir, MOh., Ph.D. 1988. *Metode Penelitian*, Cetakan Ketiga, Jakarta Timur: Ghalia Indonesia.
- Ranupandojo, Heidjracham, Drs. Dan Husnan, Suad, Drs., MBA. 1989. *Manajemen Personalia*, Edisi Ketiga, Yogyakarta, BPFE.
- Simamora, Henry. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, Bagian Penerbitan STIE YKPN, Yogyakarta.
- Siswanto, Bedjo, Drs. 1987. *Manajemen Tenaga Kerja: Rancangan Dalam Pendayaguna Unsur Tenaga Kerja*, Cetakan Pertama, Bandung, Sinar Baru.