

# MENGUKUR EFEKTIVITAS PELAKSANAAN PROGRAM PENDIDIKAN DAN PELATIHAN DENGAN MENGGUNAKAN ANALISIS KEPENTINGAN DAN KINERJA

M. Noor Sembiring

## ABSTRACT

*The target of this research is as follows : ( 1 ) Knowing performance evaluation execution of education program and training pursuant to importance analysis and performance, so that the result of the evaluation can give to put into company concerning activities which must be improved; repaired , defended , owning low priority , and too abundant possibility . ( 2 ) Knowing storey;level influence of execution of education program and existing training to employees work productivity. Pursuant to data-processing result, hence known elements execution of education program and training which must be paid attention and improve;repaired is as following : Items Training, Education offis Non Formal, Schedule Training, Sociability Of Instructor, Variation Training, Method Training, and Book Guidance of Training. While elements execution of education program and training which must be defended, is as following : Formal Education, Membership Of Instructor, Ability Of Instructor, Medium of Prasarana Training, Curriculum Training, Evaluation Training. Execution of education program and training have an effect on to employees work productivity and influence of execution of more dominant training program, this matter that way because execution of program training of a more regular and more aplikatif although still impress theoretical work of employees. In consequence education program and correct training will give impact improvement of his employees productivity.*

*Keyword : Evaluation Performance, Training, and Productivity.*

## PENDAHULUAN

Perubahan dalam komunikasi/informasi menuntut agar Sumber Daya Manusia (SDM) dapat berperan lebih optimal dalam suatu organisasi. Sehubungan dengan hal tersebut maka arus globalisasi tidak dapat dihindari lagi dalam kinerja SDM. Dengan perkataan lain sudah semestinya perusahaan atau organisasi yang ingin mengimbangi arus ini harus mampu mempersiapkan diri dalam kancah persaingan bisnis yang mendunia.

Salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang industri olahan yang berkualitas ekspor untuk dipasarkan salah satunya ke negara Jepang, yaitu suatu negara yang sangat konsisten terhadap kualitas. Dewasa ini di lingkungan karyawan PT. XYZ memperlihatkan adanya penurunan produktivitas kerja, hal ini dapat dilihat dari banyaknya aktivitas karyawan di luar

pekerjaanya, sehingga pekerjaan inti mereka menjadi terbengkalai (Survey Awal, 2008). tingkat produktivitas karyawan sebagaimana yang terlihat pada Tabel.

Bulan	Cuti (orang)	Sakit (orang)	Mangkir (orang)
Januari	37	87	24
Februari	40	119	14
Maret	127	93	24
April	233	87	91
Mei	378	47	102
Juni	405	50	74
Juli	553	62	39
Agustus	440	27	51
September	438	17	33
Oktober	573	43	28
Nopember	-	-	-
Desember	-	-	-

Sumber : Data rutin perusahaan, 2008.

Berdasarkan Tabel di atas, tampak bahwa karyawan yang mangkir hampir 50% dari karyawan yang cuti dan hampir 90% dari karyawan yang sakit, ini menunjukkan bahwa produktivitas kerja karyawan rendah. Produktivitas

karyawan yang rendah akan dapat melemahkan daya saing perusahaan terhadap perusahaan rendah.

Menurut Bernardin & Rusle (1993:38) mengatakan bahwa sumber daya manusia merupakan faktor produksi yang mempunyai peran penting bagi pengembangan perusahaan. Sumber daya manusia yang berkualitas tinggi memungkinkan perusahaan untuk melakukan antisipasi terhadap kemungkinan berbagai perubahan dalam persaingan usaha dengan perusahaan pesaing. Pengembangan sumber daya manusia merupakan strategi yang sangat menentukan.

Berkenaan dengan hal tersebut maka proses pengembangan pengetahuan pegawai berkaitan erat antara internal staffing dengan pengembangan karir, pendidikan, dan latihan. Internal staffing menitik beratkan pada usaha mengatur keseimbangan pergerakan pegawai

dalam organisasi secara keseluruhan. Pengembangan karir termasuk pendidikan dan latihan menekankan kepada manusianya yaitu usaha meningkatkan nilai pegawai yang mencakup peningkatan kemampuan, dapat menyesuaikan diri dengan perubahan, siap untuk mengemban tugas atau jabatan lebih tinggi lagi di masa datang.

Di samping itu menurut pendapat Flippo(1992:215) pengembangan individu juga bermanfaat bagi perusahaan yaitu :

1. Peningkatan Produktivitas
2. Peningkatan Moral
3. Pengurangan Biaya

Stabilitas dan Fleksibilitas Perusahaan untuk menyesuaikan diri dengan persyaratan-persyaratan eksternal yang berubah.

Berdasarkan uraian di atas, jelas bahwa produktivitas karyawan yang rendah diduga program pengembangan pengetahuan karyawan terutama program pendidikan dan pelatihan yang diberikan pada karyawan kurang tepat. Untuk itu maka program pengembangan pengetahuan karyawan terutama program pendidikan dan pelatihan haruslah dapat berjalan dengan efektif dan efisien sehingga semangat kerja karyawan tetap tinggi dan dengan meningkatnya kualitas sumber daya manusia yang dimiliki PT. XYZ, maka diharapkan dengan pasti produktivitas karyawan meningkat.

Berdasarkan uraian permasalahan di atas, apabila pengembangan pengetahuan karyawan terutama program pendidikan dan pelatihan tidak efektif dan efisien, yaitu tidak sesuai dengan "*the right job and the right man*", maka produktivitas kerja akan menurun, jika kondisi seperti ini dibiarkan terus menerus, maka tidak menutup kemungkinan perusahaan akan mengalami banyak kerugian, karena itu perlu dilakukan evaluasi kinerja pada program pendidikan dan pelatihan karyawan dengan

menggunakan analisis kepentingan dan kinerja, serta diukur pengaruhnya terhadap produktivitas kerja karyawan di PT. XYZ, sehingga melalui penelitian ini diharapkan sebagai bahan evaluasi dan masukan bagi PT. XYZ terutama bagi MSDM khususnya untuk memperbaiki sistem pengembangan pengetahuan yang ada saat ini terutama program pendidikan dan pelatihannya.

#### TINJAUAN PUSTAKA

Globalisasi ekonomi dunia dan krisis ekonomi nasional bagi perusahaan yang bergerak dalam produk ekspor merupakan suatu tantangan yang cukup berarti, sehingga persiapan yang matang dan didukung oleh kebijakan pemerintah mengenai ekspor-impor akan menjadi salah satu kekuatan untuk menembus pasar global.

Pada umumnya sumber daya perusahaan terdiri dari *asset tangible*, *asset intangible* dan kapabilitas organisasi (Hill dan Jones, 1998:123 serta Collis dan Montgomery, 1998:27-28). Tidak semua sumber daya yang dimiliki perusahaan merupakan kemampuan inti perusahaan yang bersangkutan. Suatu sumber daya dapat dikategorikan sebagai kemampuan inti apabila memenuhi kriteria bernilai, langka, tidak dapat ditiru secara sempurna dan tidak dapat digantikan, serta dapat diorganisasikan (Hill dan Jones, 1998:123; Hitt, dkk., 1997:98; serta Barney dalam Wheeley dan Hunger, 2000:82).

Kemampuan inti yang dimiliki suatu perusahaan merupakan sumber keunggulan perusahaan yang bersangkutan. Strategi yang dipilih usaha yang berorientasi ekspor harus memungkinkan menggunakan kompetensi intinya dalam merespons peluang lingkungan eksternal dan menetralkan ancamannya. Kemampuan inti atau sumber keunggulan perusahaan merupakan kekuatan unik yang memungkinkan

perusahaan mencapai superioritas dalam aspek efisiensi, kualitas, inovasi dan kemampuan merespons pasar sehingga menjadi keunggulan bersaing dalam menciptakan *superior customer value* (Hill dan Jones, 1998:123).

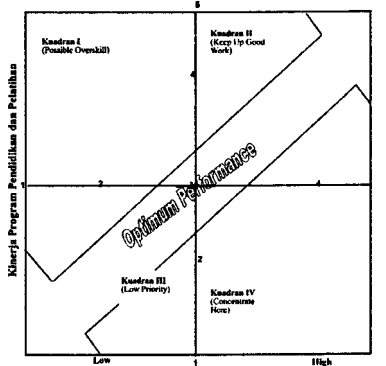
Langkah-langkah yang dapat ditempuh usaha yang berorientasi ekspor dengan model *resource-based* dalam mengembangkan keunggulan bersaing dan posisi pasar yang kuat serta berkelanjutan dapat diidentifikasi sebagai berikut: (1) mengidentifikasi sumber daya internal perusahaan, serta mempelajari kekuatan dan kelemahannya, (2) menentukan kemampuan inti, (3) menginventarisasi potensi sumber daya dan kemampuan organisasi, dan (4) menetapkan strategi yang tepat untuk mengorganisasikan sumber daya dan kemampuan organisasi dalam merespon peluang eksternal. Ketepatan strategi dalam merespon peluang eksternal tersebut akan terwujud jika sumber daya manusia yang mendukung strategi tersebut memiliki kemampuan yang memadai, sehingga sangat perlu diadakan evaluasi kinerja program pendidikan dan pelatihan yang mendukung pada pencapaian tujuan organisasi.

Analisis kepentingan dan kinerja sebagai mana yang dikemukakan oleh Kotler (2003 ; 245) disamping metode tersebut tepat digunakan untuk merespon kebutuhan pelanggan, juga dapat digunakan untuk evaluasi kinerja setiap aktivitas perusahaan termasuk evaluasi untuk program pendidikan dan pelatihan. Langkah langkah yang dilakukan untuk mengevaluasi program pendidikan dan pelatihan adalah sebagai berikut:

1. Menyajikan data dengan matriks tingkat kepentingan dan kinerja
2. Mengukur Efektivitas Pelaksanaan Program Pendidikan dan Pelatihan

Kuadran I (*Possible overskill*), menjelaskan apabila tingkat kepentingan karyawan atas unsur

## Kepentingan Karyawan



program pendidikan dan pelatihan rendah, tetapi kinerja dari unsur program pendidikan dan pelatihan tinggi, sehingga perusahaan memberikan sesuatu yang berlebihan kepada karyawan, padahal karyawan tidak mementingkan unsur itu (*inefisiensi*).

Kudran II (*Keep up good work*), menjelaskan bila tingkat kepentingan karyawan atas unsur dari program pendidikan dan pelatihan tinggi, dan kinerja unsur program pendidikan dan pelatihan tinggi pula, sehingga unsur-unsur yang termasuk kedalam kuadran ini harus dipertahankan kinerjanya oleh perusahaan.

Kudran III, (*Low priority*), menjelaskan apabila tingkat kepentingan karyawan atas unsur program pendidikan dan pelatihan rendah, dan kinerja unsur program pendidikan dan pelatihan juga rendah, sehingga unsur-unsur yang terdapat dalam kuadran ini memiliki prioritas yang rendah bagi perusahaan.

Kudran IV (*Concentrate here*), apabila tingkat kepentingan karyawan atas unsur program pendidikan dan pelatihan tinggi, tetapi tingkat kinerja unsur program pendidikan dan pelatihan yang ada rendah, sehingga unsur-unsur yang terdapat dalam kuadran ini mutlak harus ditingkatkan implementasinya oleh perusahaan.

*Optimum Performance*, adalah suatu keadaan apabila unsur-unsur program pendidikan dan pelatihan

yang terdapat pada batasan tersebut memiliki kinerja yang optimum, artinya adanya kesamaan atau kesesuaian antara tingkat kepentingan karyawan atas program pendidikan dan pelatihan dengan kinerja program pendidikan dan pelatihan yang dilakukan oleh perusahaan.

Adapun unsur-unsur dari pendidikan dan pelatihan menurut Walker (1992:225) adalah sebagai berikut :

1. Pendidikan formal (sekolah)
2. Pendidikan nonformal (kursus, privat, dsb.)
3. Materi Pelatihan
4. Waktu pelatihan
5. Jadwal pelatihan
6. Keahlian Instruktur pelatihan
7. Penampilan Instruktur
8. Keramahan Instruktur
9. Kemampuan Instruktur dalam menjelaskan materi
10. Sarana prasarana pelatihan
11. Kurikulum pelatihan
12. Variasi pelatihan (*outbond/ inbond*)
13. Evaluasi pelatihan/ ujian
14. Tempat pelatihan
15. Metode pelatihan
16. Suasana/ kondisi pelatihan
17. Kelengkapan Buku Pelatihan

Peran sumber daya manusia dalam suatu perusahaan sangat menentukan dalam meningkatkan kinerja perusahaan tersebut, karena unsur SDM dalam suatu perusahaan merupakan unsur yang sangat penting, karena itu kemampuan dan motivasi SDM sangat dibutuhkan untuk kemajuan perusahaan itu sendiri, sehingga program pendidikan dan pelatihan mutlak perlu diperhatikan dalam rangka pengembangan kemampuan dan motivasi SDM tersebut.

Pentingnya program pendidikan dan pelatihan untuk pengembangan kemampuan karyawan menurut Walker (1992:222) dikatakan :

*“ Development of all employees is important, the planned development and succession of*

*management talent is typically a special fokus of company efforts. Management talent represents a critical resource, by virtue of the experience, skill and knowledge required as well as the significant potential impact that individuals and teams have on the execution of company strategy”.*

Hal tersebut sesuai pendapat Bernardin yaitu *human resources allocation, appraisal and evaluation* termasuk di dalamnya pendidikan dan *training & development* (pelatihan). Dengan demikian dari pendapat para ahli tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa program pendidikan dan pelatihan sangat penting untuk diperhatikan oleh perusahaan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengembangan karyawan harus memperhatikan kebutuhan individu dan kebutuhan organisasi dengan melihat faktor minat, ketrampilan, tingkat pendidikan dan masa kerja karyawan. Pada dasarnya pengembangan karyawan yang sesuai dengan harapan para karyawan cenderung akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan, hal ini senada dengan apa yang diungkapkan Robbins bahwa : Unsur-unsur pekerjaan yang menimbulkan atau mempengaruhi kepuasan kerja menurut Robbins (1997), terdiri dari :

- a. Pekerjaan itu sendiri.
- b. Upah dan promosi
- c. Kondisi kerja
- d. Rekan kerja dan atasan
- e. Kesesuaian antara pekerjaan dan kepribadian

Untuk mengetahui apakah individu merasa puas atau tidak puas dalam situasi tertentu, biasanya digunakan empat teori, yaitu teori pemenuhan (*fulfillment theory*), teori imbalan (*reward theory*), teori kesenjangan (*discrepancy theory*), dan teori keadilan (*equity theory*) dan kepuasan individu inilah yang akan menciptakan produktivitas kerja. David J. Cherrington (1989).

Berdasarkan uraian teori di atas maka kebijakan pengembangan karyawan dalam hal ini program pendidikan dan pelatihan berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan. Haque dan Falk (2000), meneliti bahwa industri yang bergerak dalam bidang industri olahan, lebih cocok menggunakan pengukuran produktivitas kerjanya berdasarkan "standard direct labour hours to actual direct labour hours".

Dari beberapa teori yang telah dijabarkan di atas, maka dengan teori yang diuraikan oleh Flippo mengenai metode pengembangan karyawan yang efektif adalah melalui pendidikan dan pelatihan dapat meningkatkan tingkat produktivitas kerja SDM. Akhirnya dapat disimpulkan dari kerangka pemikiran yang ada sebagai dasar pembuatan model seperti di bawah ini. Adapun Paradigma penelitiannya adalah sebagai berikut :



## METODE PENELITIAN

### A. Desain Penelitian

Atas pertimbangan tujuan study, maka penelitian ini bersifat **verifikatif** dan **deskriptif**. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang bertujuan untuk memperoleh deskripsi tentang ciri-ciri variabel. Sifat penelitian verifikatif pada dasarnya ingin menguji kebenaran dari suatu hipotesis yang dilaksanakan melalui pengumpulan data di lapangan. Dimana dalam penelitian ini akan diuji apakah pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan berpengaruh terhadap produktivitas kerja. Mengingat sifat penelitian ini adalah deskriptif dan

verifikatif yang dilaksanakan melalui pengumpulan data di lapangan, maka metode penelitian yang digunakan adalah metode *descriptive survey* dan metode *explanatory survey*. Tipe **investigasi** yang digunakan adalah korelasional, yaitu tipe penelitian yang menyatakan adanya hubungan korelasi atau keterkaitan antara *independent variable*, dalam hal ini pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan terhadap *dependent variable*, yaitu produktivitas kerja. **Unit analisis** dari penelitian ini adalah *individu* yang artinya, menggunakan unit observasi staf pegawai PT. XYZ.

Dilihat dari *time horizon*-nya, penelitian ini bersifat *cross section*, yaitu informasi dari sebagian populasi (*sampel responden*) dikumpulkan langsung di tempat kejadian secara empirik, dengan tujuan untuk mengetahui pendapat dari sebagian populasi terhadap objek yang sedang diteliti, sebagaimana yang dikemukakan oleh (Sekaran, 2003 ; 161, Malhotra, 2002 ; 81).

### B. Operasionalisasi Variabel Penelitian

Variabel	Sub Variabel	Indikator	Ukuran	Skala
Pelaksanaan Program Pendidikan dan Pelatihan	Pelaksanaan Program Pendidikan	- Formal	- Tingkat Kesesuaian antara pendidikan formal dengan kebutuhan kerja	Ordinal
		- Non Formal	- Tingkat kesesuaian antara pendidikan non formal dengan kebutuhan kerja	Ordinal
Pelaksanaan Program Pelatihan	Pelaksanaan Program Pelatihan	- Materi Pelatihan	- Kesesuaian materi pelatihan dengan kebutuhan pekerjaan	Ordinal
		- Waktu Pelatihan	- Ketepatan waktu pelatihan	Ordinal
		- Jadwal pelatihan	- Ketepatan jadwal pelatihan	Ordinal
		- Keahlian instruktur	- Keahlian instruktur	Ordinal
		- Penampilan instruktur	- Daya tarik penampilan instruktur	Ordinal
		- Keramahan instruktur	- Keramahan instruktur	Ordinal
		- Kemampuan instruktur	- Kemampuan instruktur dalam menjelaskan materi	Ordinal
	- Kelengkapan sarana prasarana pelatihan		Ordinal	

### C. Sampel

Dalam penelitian ini ukuran sampel ditentukan oleh bentuk uji statistika yang akan digunakan. Uji statistika yang digunakan adalah analisis jalur (*Path Analysis*), di mana koefisien jalur pada dasarnya adalah koefisien korelasi. Dengan demikian ukuran sampel minimal untuk analisis jalur ini, dapat ditentukan melalui rumus ukuran sampel minimal untuk koefisien korelasi yang dilakukan secara iteratif (perhitungan berulang-ulang).

Dengan melakukan penelitian pendahuluan untuk memperoleh parameter  $r$  di mana penelitian dengan topik yang sama belum pernah dilakukan, maka diperoleh  $r$  (koefisien korelasi terkecil) = 0,653. Sehingga dengan  $r = 0,653$   $a = 0,05$  dan  $b = 0,10$  maka diperoleh ukuran sampel ( $n$ ) minimal sebesar 99 orang.

Pengambilan sampel dari setiap strata populasi dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan metode *simple random sampling* yaitu setiap anggota populasi mempunyai kesempatan yang sama untuk dipilih sebagai sample. Populasi dalam penelitian ini adalah para pegawai PT.

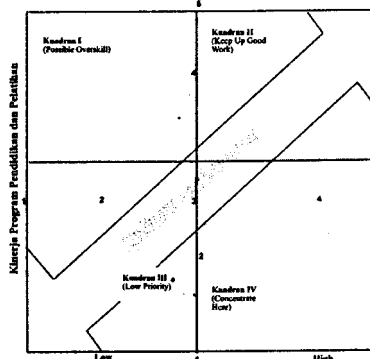
		- Sarana prasarana pelatihan - Kurikulum pelatihan - Variasi pelatihan - Evaluasi pelatihan - Tempat pelatihan - Metode pelatihan - Suasana/kondisi pelatihan - Buku pelatihan	- Kelengkapan sarana prasarana pelatihan - Ketepatan kurikulum pelatihan - Variasi pelatihan - Ketepatan evaluasi pelatihan - Ketepatan tempat pelatihan - Kejelasan metode pelatihan - Kenyamanan suasana/kondisi pelatihan - Kelengkapan buku pedoman pelatihan	Ordinal Ordinal Ordinal Ordinal Ordinal Ordinal Ordinal Ordinal
<b>Produktivitas Kerja</b>	Perbandingan antara <i>standard direct labour hours to actual direct labour hours</i>	Prosentase perbandingan <i>standard direct labour hours to actual direct labour hours</i>	Tingkat perbandingan <i>standard direct labour hours to actual direct labour hours</i>	Rasio

XYZ Kantor Pusat dan Kantor Cabang

#### D. Metode Analisis Data

Untuk menjawab identifikasi masalah yang pertama, yaitu evaluasi kinerja pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan PT. XYZ pada para pegawainya dengan menggunakan analisis tingkat kepentingan dengan kinerja dengan langkah-langkah sebagai berikut :

1. Menyajikan data dengan matriks tingkat kepentingan dan kinerja **Kepentingan Karyawan**



2. Evaluasi Program Pendidikan dan Pelatihan

Kuadran I (*Possible overskill*), menjelaskan apabila tingkat kepentingan karyawan atas unsur program pendidikan dan pelatihan

rendah, tetapi kinerja dari unsur program pendidikan dan pelatihan tinggi, sehingga perusahaan memberikan sesuatu yang berlebihan kepada karyawan, padahal karyawan tidak mementingkan unsur itu (*inefisiensi*).

Kuadran II (*Keep up good work*), menjelaskan bila tingkat kepentingan karyawan atas unsur dari program pendidikan dan pelatihan tinggi pula, sehingga unsur-unsur program pendidikan dan pelatihan tinggi pula, sehingga unsur-unsur yang termasuk kedalam kuadran ini harus dipertahankan kinerjanya oleh perusahaan.

Kuadran III (*Low priority*), menjelaskan apabila tingkat kepentingan karyawan atas unsur program pendidikan dan pelatihan rendah, dan kinerja unsur program pendidikan dan pelatihan juga rendah, sehingga unsur-unsur yang terdapat dalam kuadran ini memiliki prioritas yang rendah bagi perusahaan.

Kuadran IV (*Concentrate here*), apabila tingkat kepentingan karyawan atas unsur program pendidikan dan pelatihan tinggi, tetapi tingkat kinerja unsur program pendidikan dan pelatihan yang ada rendah, sehingga unsur-unsur yang

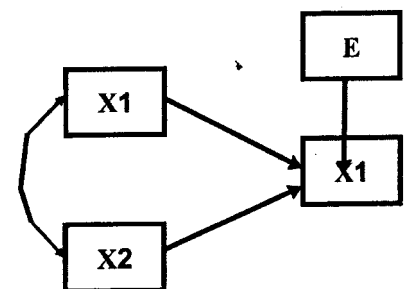
terdapat dalam kuadran ini mutlak harus ditingkatkan implementasinya oleh perusahaan.

*Optimum Performance*, adalah suatu keadaan apabila unsur-unsur program pendidikan dan pelatihan yang terdapat pada batasan tersebut memiliki kinerja yang optimum, artinya adanya kesamaan atau kesesuaian antara tingkat kepentingan karyawan atas program pendidikan dan pelatihan dengan kinerja program pendidikan dan pelatihan yang dilakukan oleh perusahaan.

Pembahasan hasil penelitian ini mencakup penganalisaan pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan sebagai variabel bebas dan produktivitas kerja adalah sebagai variabel terikat. Dari hasil wawancara dengan sebanyak 100 orang pegawai PT. XYZ yang dijadikan sebagai responden, serta melakukan pengujian hipotesis untuk pengaruh antara pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan dan produktivitas kerja pegawai. Adapun hubungan kausal antar sub variabel tersebut dapat digambarkan dalam bentuk diagram sebagai berikut :

Keterangan :

- $X_1$  = Pelaksanaan Program Pendidikan
- $X_2$  = Pelaksanaan Program Pelatihan
- $Y$  = produktivitas kerja



Hubungan antara variabel-variabel seperti pada Gambar tersebut di atas, disebut dengan diagram jalur. Untuk menentukan besarnya pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya baik itu

pengaruh yang sifatnya langsung atau tidak langsung, dapat digunakan Analisis Jalur yang dikembangkan. Besarnya pengaruh suatu variabel penyebab ke variabel akibat disebut dengan koefisien jalur dan diberi simbol  $p_{y_{xi}}$ .

Untuk menentukan berapa besarnya pengaruh dari suatu variabel terhadap variabel lainnya diperlukan persyaratan:

- Hubungan antara variabel harus merupakan hubungan linier dan aditif.
- Semua variabel residu tidak mempunyai korelasi satu sama lain.
- Pola hubungan antara variabel adalah rekursif.
- Skala pengukuran baik pada variabel penyebab maupun pada variabel akibat sekurang-kurangnya interval.

Apabila persyaratan ini dipenuhi, maka koefisien jalur bisa dihitung dengan langkah kerja sebagai berikut:

1. Gambarkan diagram jalur untuk hubungan antara variabel secara lengkap. Diagram jalur ini mencerminkan hipotesis konseptual yang diajukan, sehingga tampak dengan jelas yang mana sebagai variabel penyebab dan yang mana sebagai variabel akibat.
2. Hitung besarnya pengaruh antara suatu variabel penyebab dengan variabel akibat. Perhitungan ini didasarkan pada substruktur antara k buah variabel penyebab dengan sebuah variabel akibat.
3. Berdasarkan data yang ada hitung koefisien korelasi sederhana dengan menggunakan rumus:

$$r_{y_{xi}} = \frac{n \sum X_j Y - \sum X_j \sum Y}{\sqrt{(\sum X_j^2 - (\sum X_j)^2)(\sum Y^2 - (\sum Y)^2)}}$$

$j = 1, 2, \dots, k$

harga koefisien korelasi antar variabel

dibuat dalam sebuah matriks korelasi dengan bentuk sebagai berikut:

$$\begin{array}{c|ccc} Y & X_1 & X_2 & \dots & Y \\ \hline r_{yy} & r_{y_{x_1}} & r_{y_{x_2}} & \dots & r_{y_{x_k}} \\ & r_{x_1 x_1} & r_{x_1 x_2} & \dots & r_{x_1 x_k} \\ & & & & r_{x_k x_k} \end{array}$$

4. Hitung matriks invers korelasinya

$$\begin{array}{c|ccc} Y & X_1 & X_2 & \dots & Y \\ \hline CR_{yy} & CR_{y_{x_1}} & CR_{y_{x_2}} & \dots & CR_{y_{x_k}} \\ & CR_{x_1 x_1} & CR_{x_1 x_2} & \dots & CR_{x_1 x_k} \\ & & & & CR_{x_k x_k} \end{array}$$

5. Hitung koefisien jalur dengan rumus

$$p_{y_{x_i}} = \sum_{j=1}^k CR_{ij} r_{y_{x_j}} \quad i = 1, 2, \dots, k$$

( )

$p_{y_{x_i}}$  merupakan koefisien jalur dari variabel  $X_i$  terhadap variabel  $Y$ .  $r_{y_{x_i}}$  korelasi antara variabel  $Y$  dengan variabel  $X_i$ .  $CR_{ij}$  unsur elemen pada baris ke- $i$  dan kolom ke- $j$  dari matriks invers korelasi.

Sebelum mengambil kesimpulan mengenai hubungan kausal yang telah digambarkan dalam diagram jalur, terlebih dahulu diuji keberartian untuk setiap koefisien jalur yang telah dihitung. Untuk menguji koefisien jalur tersebut dapat ditempuh melalui dua cara yaitu secara keseluruhan (*overall*) dan secara individual.

1. Pengujian Secara Keseluruhan (*overall*)

Hipotesis pada pengujian keseluruhan ini adalah:

$H_0: p_{y_{x_1}} = p_{y_{x_2}} = p_{y_{x_3}} = \dots = p_{y_{x_k}} = 0$   
 $H_1: \text{Sekurang-kurangnya ada sebuah } p_{y_{x_i}} \neq 0$

Dengan statistik uji F-snedecor:

$$F = \frac{(n - k - 1) R_{YX_1 X_2 \dots X_k}^2}{k(1 - R_{YX_1 X_2 \dots X_k}^2)}$$

Dengan derajat bebas  $v_1 = k$  dan  $v_2 = n - k - 1$

2. Pengujian Secara Individual

Apabila pada pengujian secara keseluruhan  $H_0$  ditolak artinya sekurang-kurangnya ada sebuah  $p_{y_{x_i}} \neq 0$ . Untuk mengetahui  $p_{y_{x_i}}$  yang mana sama dengan nol, atau untuk menguji hipotesis konseptual yang diajukan maka dilakukan pengujian secara individual.

Hipotesis statistik yang akan diuji:

- a.  $H_0: p_{y_{x_i}} = 0$  melawan  $H_1: p_{y_{x_i}} \neq 0$
- b.  $H_0: p_{y_{x_i}} \leq 0$  melawan  $H_1: p_{y_{x_i}} > 0$
- c.  $H_0: p_{y_{x_i}} \geq 0$  melawan  $H_1: p_{y_{x_i}} < 0$

Rumus pengujian

$$t_j = \frac{p_{YX_j}}{\sqrt{\frac{(1 - R_{YX_1 X_2 \dots X_k}^2) CR_{jj}}{n - k - 1}}} \quad i = 1, 2, \dots$$

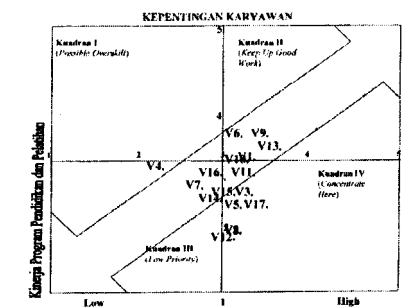
statistik uji di atas mengikuti distribusi t dengan derajat bebas  $n - k - 1$ .

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### A. Evaluasi Pelaksanaan Program Pendidikan dan Pelatihan Berdasarkan Analisis Kepentingan dan Kinerja.

Penilaian karyawan mengenai unsur-unsur pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan berdasarkan tingkat kepentingan dan kinerja adalah sebagai berikut :

Berdasarkan rata-rata kepentingan dan kinerja di atas, maka analisis kepentingan dan kinerja sebagai berikut :



Sumber : Kuesioner

No	Unsur-unsur Program Pendidikan dan Pelatihan	Rata-rata Tingkat Kepentingan	Rata-rata Tingkat Kinerja
1.	Pendidikan Formal	3,1	3,2
2.	Pendidikan non Formal	3,2	2,5
3.	Materi Pelatihan	3,4	2,9
4.	Waktu Pelatihan	2,3	3,1
5.	Jadwal Pelatihan	3,2	2,6
6.	Keahlian Instruktur Pelatihan	3,2	3,6
7.	Penampilan Instruktur	2,8	2,9
8.	Keramahan Instruktur	3,2	2,3
9.	Kemampuan Instruktur dalam menjelaskan materi	3,4	3,5
10.	Sarana Prasarana Pelatihan	3,3	3,3
11.	Kurikulum Pelatihan	3,3	3,1
12.	Variasi Pelatihan	3,1	2,1
13.	Evaluasi Pelatihan/Ujian	3,4	3,5
14.	Tempat Pelatihan	3,0	2,7
15.	Metode Pelatihan	3,1	2,8
16.	Suasana/Kondisi Pelatihan	3,0	3,1
17.	Buku Pedoman Pelatihan	3,3	2,7

Sumber : Kuesioner

Berdasarkan hasil analisis tingkat kepentingan dan kinerja dapat diidentifikasi sebagai berikut :

1. Unsur-unsur yang masuk pada kuadran I (*possible overskill*), adalah
  - a. V4, Waktu pelatihan. Ternyata selama ini waktu pelatihan yang diberikan sangat ketat (tidak ada kelonggaran sedikitpun) padahal para karyawan menginginkan untuk diberikan kelonggaran waktu pelatihan, misalnya jika dimulai jam 10.00 tepat, maka mereka mengharapkan diberi toleransi sampai dengan 5 menit. Sehingga waktu yang ditetapkan oleh perusahaan dalam melaksanakan program pelatihan menjadi terlalu berlebihan (*inefisien*).
  - b. V16, Suasana/ kondisi pelatihan melebihi apa yang dipentingkan oleh para karyawan, tetapi suasana/ kondisi pelatihan ini masih dapat dipertahankan, karena masuk pada daerah kinerja yang optimum walaupun berada antara kuadran I, dan II.
2. Unsur-unsur yang berada pada kuadran II (*keep up good work*), adalah :
  - a. V1, Pendidikan Formal yang dilakukan oleh perusahaan sudah cukup tepat dan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan sehingga para karyawan menilai cukup baik dan penting untuk terus ditingkatkan dan dipertahankan kinerjanya.
  - b. V6, Keahlian Instruktur. Ternyata para instruktur pelatihan sudah dianggap ahli dan keahlian tersebut dinilai penting oleh para karyawan, sehingga instruktur-instruktur yang sudah ada dapat terus dipertahankan.
  - c. V9, Kemampuan Instruktur dalam menjelaskan Materi. Demikian juga kemampuan instruktur dalam menjelaskan materi sudah dinilai baik oleh para karyawan dan dinyatakan penting, sehingga sebagaimana penjelasan di atas, para instruktur tersebut sangat baik kalau tetap dipertahankan.
  - d. V10, Sarana Prasarana Pelatihan sudah dinilai lengkap dan penting oleh para karyawannya sehingga sarana dan prasarana yang digunakan dapat tetap dipertahankan dan dipelihara sebagaimana mestinya sehingga tetap dapat digunakan sesuai dengan yang diinginkan.
  - e. V11, Kurikulum Pelatihan sudah dianggap sesuai dengan kebutuhan pekerjaan dan dinilai sangat mendukung pada kemudahan dalam menunjang pekerjaan, sehingga walaupun selalu ada penyesuaian dengan kondisi dan situasi yang ada, kurikulum yang ada masih tetap dapat dipertahankan.
  - f. V13, Evaluasi Pelatihan. Ujian/ tes yang dilakukan pasca pelatihan dinilai baik dan penting oleh para karyawan, karena ujian tersebut akan memberikan motivasi pada para karyawan untuk benar-benar serius dalam proses pelatihan tersebut, sehingga evaluasi pelatihan mutlak perlu dipertahankan.

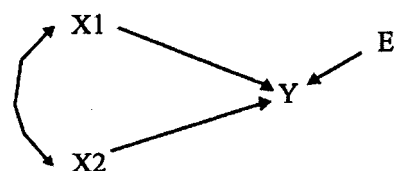
3. Unsur-unsur yang berada pada Kuadran III (*Low Priority*) adalah sebagai berikut :
  - a. V7, Penampilan Instruktur tidak begitu dianggap penting oleh para karyawan demikian juga penampilan instruktur sendiri masih kurang baik, tetapi penampilan instruktur tersebut merupakan prioritas yang rendah untuk dimasukkan pada program perbaikan.
  - b. V14, Tempat pelatihan juga tidak begitu dianggap penting oleh para kerjanya, mereka cenderung lebih nyaman walaupun pelatihan tidak dilaksanakan pada tempat-tempat yang mewah, misalnya hotel, tempat pertemuan yang mewah dsb.
4. Unsur unsur yang masuk ke kuadran IV (*Concentrate Here*), adalah sebagai berikut :
  - a. V3, Materi Pelatihan. Para karyawan menilai bahwa materi pelatihan secara detail masih kurang memenuhi untuk digunakan pada pekerjaannya, karena masih terkesan teoritis, sehingga pihak perusahaan harus meninjau kembali materi tersebut dan disesuaikan dengan kebutuhan kerja, padahal kurikulum yang disusun sudah dinilai baik.
  - b. V2, Pendidikan Non Formal dinilai oleh karyawan cenderung masih jarang dilakukan seperti kursus-kursus untuk menunjang pekerjaan-pekerjaan yang sifatnya membutuhkan keahlian yang khusus, karena itu pihak perusahaan harus menambah program pendidikan non formalnya dan disesuaikan dengan pekerjaan karyawan.
  - c. V5, Jadwal Pelatihan dinilai kurang tepat oleh karyawan, karena selalu dijadwalkan pada saat bersamaan dengan

waktu kerja karyawan, mereka mengharapkan jadwal pelatihan diluar waktu kerja dan dimasukan pada hitungan lembur karyawan.

- d. V8, Keramahan Instruktur. Walaupun keahlian dan kemampuan instruktur sudah dinilai baik oleh para karyawan, namun mereka menyenalkan ketidakramahan instruktur pada mereka, karena para instruktur cenderung memiliki kesan seperti yang berlaku pada proses belajar mengajar pada pendidikan formal, sehingga terkesan lebih kaku.
- e. V12, Variasi Pelatihan. Pelatihan dinilai para karyawan kurang bervariasi, sehingga terkesan monoton/ membosankan, mereka mengharapkan untuk diselenggarakan pelatihan secara bervariasi, misalnya *outbond training*, dsb.
- f. V15, Metode Pelatihan. Metode yang digunakan masih dinilai kurang tepat, metode pelatihan ini ada hubungannya dengan variasi pelatihan tadi. Umumnya para instruktur menjelaskan materi dengan satu arah, padahal para karyawan mengharapkan untuk bisa berdiskusi dalam penyelesaian masalah secara nyata, tidak hanya secara teoritis.
- g. V17, Buku Pedoman Pelatihan dinilai kurang lengkap oleh karyawan, mereka mengharapkan buku-buku pedoman pelatihan yang dibuat oleh masing-masing instruktur dapat dijadikan sebagai *user manual* untuk menunjang pekerjaan mereka.

## B. Pengaruh Pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan Terhadap Produktivitas Kerja.

Pembahasan hasil penelitian ini mencakup penganalisaan pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan, terhadap produktivitas kerja karyawan sebagai variabel dependen, hasil wawancara dengan sebanyak 99 orang karyawan yang dijadikan sebagai responden. Adapun hubungan kausal antar variabel tersebut dapat digambarkan dalam bentuk diagram sebagai berikut :



- X1 = Pelaksanaan Program Pendidikan  
 X2 = Pelaksanaan Program Pelatihan  
 Y = Produktivitas Kerja  
 E = Faktor lain yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan.

Selanjutnya akan diuji keberartian koefisien korelasi antar variabel X<sub>1</sub> sampai dengan X<sub>2</sub> dengan hipotesis sebagai berikut :

$$H_0 : r_{x_{ij}} = 0$$

$$H_1 : r_{x_{ij}} \neq 0$$

Dengan statistik uji sebagai berikut :

$$t = \frac{r\sqrt{(n-k-1)}}{\sqrt{1-r^2}}$$

maka koefisien korelasi beserta pengujiannya ditampilkan dalam tabel dibawah ini:

Koefisien	Korelasi	Uji t	Sig.	Kesimpulan
$r_{X1 \times X2}$	0.439	2.136	0,000<0,05	Ho Ditolak Terdapat Hubungan yang signifikan



Dari hasil perhitungan koefisien korelasi di atas ternyata bahwa koefisien korelasi signifikan, sehingga perhitungan dapat dilanjutkan.

Koefisien jalur ditentukan melalui perumusan :

$$P_{Yx_i} = \sum_{j=1}^k CR_{ij} r_{yX_j} \quad i=1,2,\dots,7$$

Dan pengaruh secara keseluruhan  $X_1$  dan  $X_2$

$$R^2_{YX_1X_2\dots X_7} = \sum_{i=1}^k p_{YX_i} r_{YX_i} = 0.626$$

sedangkan koefisien jalur variabel lainnya diluar variabel  $X_1$  dan  $X_2$  ditentukan melalui :

$$P_{Y_{lei}} = \sqrt{1 - R^2_{YX_1X_2\dots X_7}} = 0.777$$

artinya bahwa variabel pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan mempengaruhi produktivitas kerja sebesar 39,56% dan sisanya sebesar 60,37% dipengaruhi faktor lain yang tidak masuk ke dalam penelitian.

Didasarkan pada kerangka teori bahwa ada pengaruh antara pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan terhadap produktivitas kerja, selanjutnya akan menguji hipotesis secara keseluruhan tersebut dengan bentuk sebagai berikut :

$H_0 : p_{Yx_1} = p_{Yx_2} = 0$   
 $H_1 : \text{Sekurang-kurangnya ada sebuah } p_{Yx_i} \neq 0$

Statistik uji yang digunakan

$$F = \frac{(n - k - 1)R^2_{YX_1X_2\dots X_k}}{k(1 - R^2_{YX_1X_2\dots X_k})} = 20,446$$

Dengan sig. level berdasarkan analisis dengan software SPSS, diperoleh :

Sig. = 0,000 lebih kecil dari 0,005, maka  $H_0$  ditolak, berarti dapat diteruskan pada pengujian individu dengan hipotesis sebagai berikut :

$H_0 : p_{Yx_i} \leq 0$   
 $H_1 : p_{Yx_i} > 0$

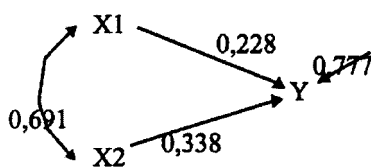
Dan statistik uji yang digunakan adalah :

$$t_i = \frac{p_{YX_i}}{\sqrt{(1 - R^2_{YX_1X_2\dots X_5})CR_{ii}}} \quad i=1,2,3$$

Maka diperoleh koefisien jalur beserta pengujian sebagai berikut :

Koefisien	Jalur	Uji t	Sig.	Kesimpulan
$r_{YX_1}$	0.228	1.941	0.045 < 0.05	$H_0$ Ditolak Terdapat Hubungan yang signifikan
$r_{YX_2}$	0.338	3.794	0.000 < 0.05	$H_0$ Ditolak Terdapat Hubungan yang signifikan

Secara lengkap struktural kausal antara variabel  $X_1, \dots, X_n$ , dan Y dapat diungkapkan pada gambar dibawah ini.



Berdasarkan gambar di atas pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan mempengaruhi produktivitas kerja, dan pengaruh yang paling dominan adalah pelaksanaan program pelatihan, hal ini demikian karena pelaksanaan program pelatihan lebih sering dilakukan dan lebih aplikatif walaupun masih terkesan teoritis pada pekerjaan karyawan.

### KESIMPULAN

1. Unsur-unsur pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan yang memiliki kinerja berlebihan, tetapi dinilai oleh karyawan kurang penting, sehingga unsur-unsur ini menjadi tidak efisien (tidak

memenuhi sasaran yang tepat), adalah sebagai berikut :

- V4, Waktu pelatihan. Ternyata selama ini waktu pelatihan yang diberikan sangat ketat (tidak ada kelonggaran sedikitpun) padahal para karyawan menginginkan untuk diberikan kelonggaran waktu pelatihan, misalnya jika dimulai jam 10.00 tepat, maka mereka mengharapkan diberi toleransi sampai dengan 5 menit.
- V16, Suasana/ kondisi pelatihan melebihi apa yang

dipentingkan oleh para karyawan, tetapi suasana/ kondisi pelatihan ini masih dapat dipertahankan, karena masuk pada daerah kinerja yang optimum walaupun berada antara kuadran I, dan II.

Unsur-unsur yang berada pada kuadran II (*keep up good work*), kinerja pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan harus dipertahankan adalah :

- V1, Pendidikan Formal yang dilakukan oleh perusahaan sudah cukup tepat dan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan sehingga para karyawan menilai cukup baik dan penting untuk terus ditingkatkan dan dipertahankan kinerjanya.
- V6, Keahlian Instruktur. Ternyata para instruktur pelatihan sudah dianggap ahli dan penting oleh para karyawan, sehingga instruktur-instruktur yang sudah ada dapat terus dipertahankan.
- V9, Kemampuan Instruktur dalam menjelaskan Materi. Demikian juga kemampuan instruktur dalam menjelaskan materi sudah

- dinilai baik oleh para karyawan dan dinyatakan penting, sehingga sebagaimana penjelasan di atas, para instruktur tersebut sangat baik kalau tetap dipertahankan.
- d. V10, Sarana Prasarana Pelatihan sudah dinilai lengkap dan penting oleh para karyawannya sehingga sarana dan prasarana yang digunakan dapat tetap dipertahankan dan dipelihara sebagaimana mestinya sehingga tetap dapat digunakan sesuai dengan yang diinginkan.
  - e. V11, Kurikulum Pelatihan sudah dianggap sesuai dengan kebutuhan pekerjaan dan dinilai sangat mendukung pada kemudahan dalam menunjang pekerjaan, sehingga walaupun selalu ada penyesuaian dengan kondisi dan situasi yang ada, kurikulum yang ada masih tetap dapat dipertahankan.
  - f. V13, Evaluasi Pelatihan. Ujian/tes yang dilakukan pasca pelatihan dinilai baik dan penting oleh para karyawan, karena ujian tersebut akan memberikan motivasi pada para karyawan untuk benar-benar serius dalam proses pelatihan tersebut, sehingga evaluasi pelatihan mutlak perlu dipertahankan. Kemudian unsur-unsur yang berada pada Kuadran III (*Low Priority*), sehingga unsur-unsur ini memiliki prioritas yang rendah untuk dimasukkan pada program perbaikan adalah sebagai berikut :
    - a. V7, Penampilan Instruktur tidak begitu dianggap penting oleh para karyawan demikian juga penampilan instruktur sendiri masih kurang baik, tetapi penampilan instruktur tersebut merupakan prioritas yang rendah untuk dimasukkan pada program perbaikan.
    - b. V14, Tempat pelatihan juga tidak begitu dianggap penting oleh para karyawannya, mereka cenderung lebih nyaman walaupun pelatihan tidak dilaksanakan pada tempat-tempat yang mewah, misalnya hotel, tempat pertemuan yang mewah dsb. Sedangkan Unsur unsur yang masuk ke kuadran IV (*Concentrate Here*), sehingga unsur-unsur tersebut mutlak harus diperhatikan untuk diperbaiki oleh perusahaan adalah sebagai berikut :
      - a. V3, Materi Pelatihan. Para karyawan menilai bahwa materi pelatihan secara detail masih kurang memenuhi untuk digunakan pada pekerjaannya, karena masih terkesan teoritis, sehingga pihak perusahaan harus meninjau kembali materi tersebut dan disesuaikan dengan kebutuhan kerja, padahal kurikulum yang disusun sudah dinilai baik.
      - b. V2, Pendidikan Non Formal dinilai oleh karyawan cenderung masih jarang dilakukan seperti kursus-kursus untuk menunjang pekerjaan-pekerjaan yang sifatnya membutuhkan keahlian yang khusus, karena itu pihak perusahaan harus menambah program pendidikan non formalnya dan disesuaikan dengan pekerjaan karyawan.
      - c. V5, Jadwal Pelatihan dinilai kurang tepat oleh karyawan, karena selalu dijadwalkan pada saat bersamaan dengan waktu kerja karyawan, mereka mengharapkan jadwal pelatihan diluar waktu kerja dan dimasukkan pada hitungan lembur karyawan.
      - d. V8, Keramahan Instruktur. Walaupun keahlian dan kemampuan instruktur sudah dinilai baik oleh para karyawan, namun mereka menyayangkan ketidakramahan instruktur pada mereka, karena para instruktur cenderung memiliki kesan seperti yang berlaku pada proses belajar mengajar pada pendidikan formal, sehingga terkesan lebih kaku.
  - e. V12, Variasi Pelatihan. Pelatihan dinilai para karyawan kurang bervariasi, sehingga terkesan monoton/ membosankan, mereka mengharapkan untuk diselenggarakan pelatihan secara bervariasi, misalnya *outbond training*, dsb.
  - f. V15, Metode Pelatihan. Metode yang digunakan masih dinilai kurang tepat, metode pelatihan ini ada hubungannya dengan variasi pelatihan tadi. Umumnya para instruktur menjelaskan materi dengan satu arah, padahal para karyawan mengharapkan untuk bisa berdiskusi dalam penyelesaian masalah secara nyata, tidak hanya secara teoritis.
  - g. V17, Buku Pedoman Pelatihan dinilai kurang lengkap oleh karyawan, mereka mengharapkan buku-buku pedoman pelatihan yang dibuat oleh masing-masing instruktur dapat dijadikan sebagai *user manual* untuk menunjang pekerjaan mereka.
2. Pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan dan pengaruh pelaksanaan program pelatihan lebih dominan, hal ini karena pelaksanaan program pelatihan lebih sering dilakukan dan lebih aplikatif walaupun masih terkesan teoritis pada pekerjaan karyawan. Karena itu program pendidikan dan pelatihan yang tepat akan memberikan dampak pada peningkatan produktivitas karyawannya.

---

## DAFTAR PUSTAKA

- Al-Rasyid, Harun. 1998. *Diktat Analisis Jalur*. Bandung : UNPAD.
- Arikunto, Suharsimi, 1996. *Manajemen Penelitian*. PT.

- Pustaka Binaman Presindo, Yogyakarta.
- Bernardin, H.J and Russel, JEA. (1993). Human Resources Management, New York: Mc. Graw Hill, Inc.
- Cascio, WF. (1998). Managing Human Resources, New York : Mc.Graw Hill, Inc.
- David J. Cherrington (1989), Job Satisfaction, New York, Mc Grawe Hill.Inc.
- Dessler Garry. (1997). Managing Human Resources, New York.: Mc.Graw Hill, Inc.
- Flippo, Edwin B. (Terjemahan Moh. Masud). (1996) Manajemen Personalia, Jakarta, Erlangga.
- Franch. Wendell L. (1998). Human Resources Management, New York: Houghton Mifflin Company.
- Haque dan Falk (2000), Measuring Job Productivity, Journal of Human Resource Managemen, Emerald, London..
- Heijrachman R & Suad Husnan. (1997). Manajemen Personalia. Yogyakarta. BPFE.
- .I. G. Wursanto. (1989). Manajemen Kepegawaian, Yogyakarta, Kanisius.
- Kotler, Philip, (2003). Marketing Management. Prentice-Hall, New-York.
- Laporan Tahunan PT.XYZ, 2003. Program Pendidikan dan Pelatihan. Bandung.
- Milkovich. G.T. and Boudreau J.W. (1997). Human Resources Management, Boston. Irwin, Inc.
- Mulya Nasution. (1994). Manajemen Personalia, Jakarta, Jambatan.
- Putti. J.M. (1988). A. Manager's Primer On Performance Appraisals: Concepts and Technique. Federal Publications. Pte.Ltd.
- Putti. J.M. & Toh T.S. (1988). Cases In Human Resources Management, Federal Publications. Pte.Ltd.
- Stoner, James A.F. (1995). Management. New Jersey: Prentice Hall International Edition.
- Tan. C.H. & Torrington Deren. (1998). Human Resources Management For South East Asia and Hongkong, Singapore: Prentice Hall.

Noor Sembiring  
Dosen Universitas Tama  
Jagakarsa Jakarta