

**JURNAL SKRIPSI PENGARUH PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN  
SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI  
PRODUKTIVITAS TENAGA KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
DI PT. ECCO INDONESIA SIDOARJO**



**STIE  
MAHARDHIKA SURABAYA**

**Oleh:**

**NADYA ARZETY JUNIYASARI**

**NIM : 15210674**

**Skripsi Telah Disidangkan Tanggal 31 Januari 2019**

**Ketua : Drs.Ec.H. Sofyan Lazuardi, SH.MM**

**Sekretaris : Agung Dwi Nugroho, ST.,MM**

**Anggota : Wulandari Harjanti, S.SOS, MM**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN**

**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI MAHARDHIKA**

**SURABAYA**

**2019**

**PENGARUH PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA  
MANUSIA TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI PRODUKTIVITAS  
TENAGA KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
DI PT. ECCO INDONESIA SIDOARJO**

Oleh:

**NADYA ARZETY JUNIYASARI**

**NIM : 15210674**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN STIE MAHARDHIKA**

**SURABAYA**

**ABSTRAK**

Penelitian ini membahas pengaruh pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan melalui produktivitas tenaga kerja sebagai variabel intervening di PT. ECCO Indonesia Sidoarjo. Analisis data menggunakan analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan: (1) Kontribusi pelatihan yang secara langsung mempengaruhi produktivitas tenaga kerja pada PT. ECCO Indonesia Sidoarjo adalah sebesar 74,6% (2) Kontribusi pengembangan sumber daya manusia yang secara langsung mempengaruhi produktivitas tenaga kerja pada PT. ECCO Indonesia Sidoarjo adalah sebesar 70,9 %, (3) Kontribusi pelatihan yang secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan pada PT. ECCO Indonesia Sidoarjo adalah sebesar 70,3%, (4) Kontribusi pengembangan sumber daya manusia yang secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan pada PT. ECCO Indonesia Sidoarjo adalah sebesar 68,9%, (5) Kontribusi produktivitas tenaga kerja yang secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan pada PT. ECCO Indonesia Sidoarjo adalah sebesar 90,7%, (6) Pengaruh tidak langsung variabel pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui produktivitas tenaga kerja pada PT. ECCO Indonesia Sidoarjo adalah sebesar  $0,746 \times 0,907 = 0,677$  atau 67,7%, dan (7) Pengaruh tidak langsung variabel pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan melalui produktivitas tenaga kerja pada PT. ECCO Indonesia Sidoarjo adalah sebesar  $0,709 \times 0,907 = 0,643$  atau 64,3 %.

*Kata Kunci: Pelatihan, Pengembangan Sumber Daya Manusia, Kinerja Karyawan, Produktivitas Tenaga Kerja.*

## **ABSTRACT**

This study discusses the effect of training and human resource development on employee performance through labor productivity as an intervening variable at PT. ECCO Indonesia Sidoarjo. Data analysis using path analysis. The results of the study show: (1) Contribution of training which directly affects labor productivity at PT. ECCO Indonesia Sidoarjo is 74.6% (2) Contribution of human resource development which directly affects labor productivity at PT. ECCO Indonesia Sidoarjo is 70.9%, (3) Training contributions that directly affect employee performance at PT. ECCO Indonesia Sidoarjo is 70.3%, (4) Contribution of human resource development which directly affects the performance of employees at PT. ECCO Indonesia Sidoarjo is 68.9%, (5) Contribution of labor productivity that directly affects the performance of employees at PT. ECCO Indonesia Sidoarjo is 90.7%, (6) The indirect effect of training variables on employee performance through labor productivity at PT. ECCO Indonesia Sidoarjo is  $0.746 \times 0.907 = 0.677$  or 67.7%, and (7) The indirect influence of human resource development variables on employee performance through labor productivity at PT. ECCO Indonesia Sidoarjo is  $0.709 \times 0.907 = 0.643$  or 64.3%.

*Keywords: Training, Human Resource Development, Employee Performance, Labor Productivity.*

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang

Sebuah Perusahaan adalah sebuah sistem dimana didalamnya terdapat sejumlah komponen yang memiliki peran serta fungsi yang berbeda. Komponen-komponen ini saling berinteraksi sesuai dengan hubungannya masing-masing dalam proses berjalannya sebuah perusahaan untuk memproduksi secara optimal, sebuah perusahaan membutuhkan sebuah sistem yang mampu bekerja secara sinergis dan dinamis.

Menurut (Widodo (2015:82), pelatihan merupakan serangkaian aktivitas individu dalam meningkatkan keahlian dan pengetahuan secara sistematis sehingga mampu memiliki kinerja yang professional dalam bidangnya. Berbeda dengan pengembangan SDM (Sumber Daya Manusia) mempunyai perfektiv jangka panjang. Untuk perusahaan program pengembangan karyawan akan mengurangi kebutuhan tenaga kerja dari luar, juga mengurangi rekrutmen yang berulang-ulang

Setelah dilakukannya pelatihan di harapkan setiap karyawan dapat mengembangkan potensi dalam dirinya bahkan sangat diharapkan melebihi tanggung jawab atau *jobdisknya*. Pengembangan menurut (Priansa 2014:146), pengembangan sumber daya manusia dapat dipahami sebagai penyiapan individu karyawan untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi dalam suatu organisasi.

Menurut Sedarmayanti (2014:260) kinerja yaitu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Menurut Hasibuan (2016:128) Produktivitas merupakan perbandingan antara keluaran dan masukan serta mengutamakan cara pemanfaatan baik terhadap sumber-sumber dalam memproduksi suatu barang atau jasa.

Tujuan pengembangan menurut Simora dalam Hartatik (2014:89), tujuan-tujuan dari pelatihan dan pengembangan adalah, sbb :

1. Memperbaiki kinerja karyawan.
2. Memperbarui keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi.
3. Mengurangi waktu pembelajaran bagi karyawan baru agar kompeten dalam pekerjaan.

PT. ECCO Indonesia didirikan pada tahun 1991 di Sidoarjo sebagai sebuah perusahaan yang bergerak dibidang manufacture pembuatan alas kaki (sepatu dan sandal) yang mana kantor pusat berada di negara Denmark. Sebagai perusahaan yang hasil produksinya 100% diimport maka PT. ECCO Indonesia benar-benar memperhatikan kualitas produksi yang dihasilkan. Oleh karena itu dibutuhkan suatu komitmen untuk meningkatkan kemampuan secara individu maupun *teamwork* untuk memuaskan pelanggan. PT. ECCO Indonesia memiliki 7.453 karyawan, dengan jumlah sumber daya manusia yang banyak, management harus mengolahnya dengan baik untuk mewujudkan suatu kualitas kerja karyawan yang dapat menghasilkan suatu produk yang diharapkan. Berdasarkan latar belakang tersebut penulis mengangkat judul : **Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Karyawan Melalui Produktivitas Tenaga Kerja Sebagai Variabel Intervening di PT. ECCO Indonesia Sidoarjo.**

## Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas maka permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah pelatihan memberikan pengaruh terhadap produktivitas tenaga kerja PT. ECCO Indonesia Sidoarjo ?
2. Apakah pengembangan sumber daya manusia memberikan pengaruh terhadap produktivitas tenaga kerja PT. ECCO Indonesia Sidoarjo ?
3. Apakah pelatihan memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan PT. ECCO Indonesia Sidoarjo ?
4. Apakah pengembangan sumber daya manusia memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan PT. ECCO Indonesia Sidoarjo ?
5. Apakah produktivitas tenaga kerja karyawan memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan PT. ECCO Indonesia Sidoarjo ?
6. Apakah pelatihan memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan melalui produktivitas tenaga kerja PT. ECCO Indonesia Sidoarjo ?
7. Apakah pengembangan sumber daya manusia memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan melalui produktivitas tenaga kerja PT. ECCO Indonesia Sidoarjo ?

## KAJIAN PUSTAKA

### Pelatihan

Menurut *Dessler dalam Augusta dan Sutanto (2014:1)*, pelatihan adalah proses mengajarkan karyawan baru atau ada sekarang, keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka.

Setiap pelatihan yang akan diadakan harus selalu memperhatikan sejauh mana pola

pelatihan yang diselenggarakan dapat menjamin proses belajar yang efektif. Menurut *Widodo (2015:86)*, jenis-jenis pelatihan yang biasa dilakukan dalam organisasi antara lain:

1. Pelatihan dalam kerja (on the job training)
2. Magang (apprenticeship)
3. Pelatihan di luar kerja (of-the-job training)
4. Pelatihan di tempat mirip sesungguhnya (vestibule training)
5. Simulasi kerja (job simulation)

### Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengertian Pengembangan Menurut *Hasibuan (2016:69)*, pengembangan adalah suatu usaha meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/ jabatan melalui pendidikan dan latihan.

Menurut *Hasibuan (2016:72)*, jenis pengembangan dikelompokkan menjadi dua yaitu :

1. Pengembangan secara informal yaitu karyawan atas keinginan dan usaha sendiri melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari buku-buku literature yang ada hubungannya dengan pekerjaan atau jabatannya.
2. Pengembangan secara formal yaitu karyawan ditugaskan perusahaan untuk mengikuti pendidikan atau latihan, baik yang dilakukan perusahaan untuk yang dilaksanakan oleh lembaga-lembaga pendidikan atau pelatihan.

### Produktivitas Tenaga Kerja

Menurut *Sedarmayanti (2014:58)* produktivitas adalah suatu ukuran atas penggunaan sumber daya dalam suatu organisasi yang biasanya dinyatakan sebagai rasio

dari keluaran (*ouput*) yang dicapai dengan sumber daya yang digunakan.

Menurut *Sinungan (2014:262)* untuk mengetahui produktivitas tenaga kerja dari setiap karyawan maka perlu dilakukan sebuah pengukuran produktivitas tenaga kerja. Pengukuran produktivitas tenaga kerja menurut sistem pemasukan fisik per orang atau per jam kerja orang ialah diterima secara luas, dengan menggunakan metode pengukuran waktu tenaga kerja (jam, hari atau tahun). Pengukuran diubah ke dalam unit-unit pekerja yang diartikan sebagai jumlah kerja yang dapat dilakukan dalam satu jam oleh pekerja yang bekerja menurut pelaksanaan standar.

### **Kinerja Karyawan**

Menurut *Sedarmayanti (2014:260)* kinerja yaitu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Manfaat lain dalam penilaian kinerja bagi semua pihak adalah agar mereka mengetahui manfaat yang dapat mereka harapkan. Manfaat bagi pihak-pihak yang berkepentingan dalam penilaian (*Rivai dan Basri, 2014:55*), adalah:

1. Meningkatkan motivasi.
2. Meningkatkan kepuasan kerja.
3. Pengetahuan tentang kekuatan dan kelemahan menjadi lebih besar.

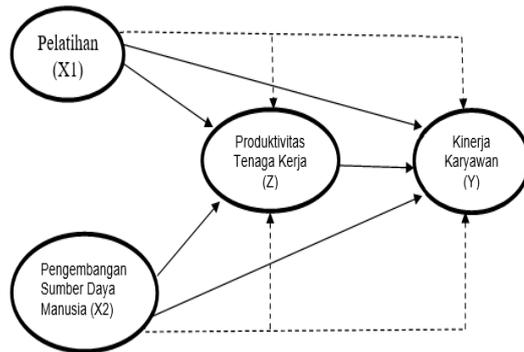
### **Penelitian Terdahulu**

1. Yunus Tarukbua' Arung (2018) "Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan SDM Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Panin (Persero) Tbk. Cabang Kendari Hasil penelitian ini adalah secara simultan

pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Karyawan pada PT. Bank Panin (Persero) Tbk. Cabang Kendari. Secara parsial pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Karyawan pada PT. Bank Panin (Persero) Tbk. Cabang Kendari. Secara parsial pengembangan sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Karyawan pada PT. Bank Panin (Persero) Tbk. Cabang Kendari

2. Deviyanti A. Ibrahim (2015) "Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Gorontalo" Hasil Regresi linier sederhana *Model Summary* nilai koefisien korelasi R yang menunjukkan tingkat hubungan antara variabel independen terhadap variabel dependen yaitu 0,735 atau mendekati 1 artinya terdapat hubungan yang kuat, dan R square atau koefisien determinasi R<sup>2</sup> menunjukkan besarnya kontribusi 0,540 atau 54 % dari Kontribusi variabel X (Pelatihan) terhadap variabel Y (kinerja pegawai) sementara sisanya 46% berupa kontribusi dari faktor-faktor lain yang tidak diteliti seperti Pengembangan pegawai, kompetensi pegawai, Pendidikan Formal dan variabel lainnya yang telah di buktikan pada beberapa kajian penelitian sebelumnya juga pembuktian melalui teori-teori yang dikemukakan oleh para ahli.

## Kerangka Konseptual



### Keterangan :

- > (pengaruh tidak langsung)
- > (pengaruh langsung)

### Hipotesis

1. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. ECCO Indonesia Sidoarjo.
2. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap produktivitas tenaga kerja di PT. ECCO Indonesia Sidoarjo.
3. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. ECCO Indonesia Sidoarjo.
4. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap produktivitas tenaga kerja di PT. ECCO Indonesia Sidoarjo.
5. Kinerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap produktivitas tenaga kerja di PT. ECCO Indonesia Sidoarjo.
6. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap produktivitas tenaga kerja melalui kinerja karyawan di PT. ECCO Indonesia Sidoarjo.
7. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap produktivitas tenaga kerja melalui kinerja karyawan di PT. ECCO Indonesia Sidoarjo.

## METODE PENELITIAN

### Jenis Penelitian

Pendekatan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif, alasan menggunakan pendekatan kuantitatif dalam penelitian ini karena dalam penelitian ini hubungan antara variabel bersifat sebab-akibat serta penelitian ini juga bermaksud untuk menguji hipotesis.

Penelitian ini juga bermaksud untuk menjelaskan pengaruh satu variabel dengan variabel yang lain yang didukung oleh teori dan dalam mengumpulkan data melalui kuesioner, maka tipe penelitian ini termasuk tipe penelitian eksplanatori.

### Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. ECCO Indonesia Sidoarjo pada departemen TC (*training center*). Dimana populasi yang ada 50 responden PT. ECCO Indonesia Sidoarjo.

Menurut Sugiyono (2016:81) Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Untuk sampel ini yang diambil dari populasi harus betul-betul *representative* (mewakili). Didalam penelitian ini yang menjadi sampel adalah seluruh anggota populasi yakni Bagian departemen TC (*Training Centre*), karyawan yang sedang training dengan jumlah sampel sebanyak 50 orang.

### Definisi Operasional Variabel

1. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah pelatihan ( $X_1$ ) dan pengembangan sumber daya manusia ( $X_2$ ). Variabel bebas dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:
  - a. Variabel Pelatihan ( $X_1$ ).
  - b. Variabel Pengembangan sumber daya manusia ( $X_2$ )
2. Variabel *Intervening* dalam penelitian adalah variabel produktivitas tenaga kerja (Z).
3. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah variabel kinerja karyawan (Y). Cara membuat

analisis ini berdasarkan pada konsep atau variable dengan menggunakan indikator-indikator dengan rentang skor sebagai berikut :

- STS (Sangat Tidak Setuju) = 1
- TS (Tidak Setuju) = skor 2
- Netral(N) = skor 3
- S (Setuju) = skor 4
- SS (Sangat Setuju) = skor 5

### **Tehnik Pengumpulan Data**

1. Teknik kuesioner
2. Teknik wawancara  
Teknik wawancara, menurut *Esterberg dalam Sugiyono (2015:188)* wawancara merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam satu topik tertentu
3. Teknik Dokumentasi.  
Metode ini digunakan untuk dapat memperoleh data yang berhubungan tentang PT.ECCO Indonesia Sidoarjo. Misalnya profil perusahaan, manajemen training, dan data-data yang lainnya yang mendukung dalam penelitian ini.
4. Teknik Observasi  
Observasi, *Sutrisno Hadi dikutip Sugiyono (2015:196)* mengemukakan bahwa observasi merupakan suatu proses yang kompleks, suatu proses yang tersusun dari berbagai proses biologis dan psikologis, dua diantara yang terpenting adalah proses-proses pengamatan dan ingatan.

### **Sumber dan Pengumpulan Data**

1. Data primer  
*Menurut Sugiyono (2014:308)* definisi Sumber primer adalah: Sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Dipenelitian ini data yang diperoleh langsung dari responden dengan menyebarkan kuesioner kepada

50 responden karyawan yang sedang training di departement TC (*Training Centre*) PT. ECCO Indonesia Sidoarjo.

2. Data Sekender
  - a. Sejarah PT. ECCO Indonesia Sidoarjo.
  - b. Manajemen Training PT. ECCO Indonesia Sidoarjo.
  - c. Visi dan Misi PT. ECCO Indonesia Sidoarjo

### **Analisis Data**

Menurut Sugiyono (2015:201) analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan dan bahan-bahan lain, sehingga dapat mudah dipahami, dan temuannya dapat di informasikan kepada orang lain. Analisis data dilakukan dengan pengorganisasian data, menjabarkan kedalam unit - unit, melakukan sintesa, menyusun kedalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan yang dapat diceritakan kepada orang lain.

Dalam penelitian ini, analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis Diskriptif kuantitatif, uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, koefisien determinasi, uji sobel, uji t untuk mengetahui hubungan variabel secara langsung dan uji analisis jalur untuk mengetahui hubungan variabel secara tidak langsung dengan menggunakan bantuan spss versi 16.0 dan program *microsoft office excel 2007* sebagai pengolahan data.

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

1. Hasil Analisis Diskriptif Kuantitatif

	N		Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Skewness	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error
Pelatihan Pengembangan SDM	50	12	20	15,00	2,373	0,258	0,337	
Produktivitas Tenaga Kerja	50	11	20	15,14	2,650	0,391	0,337	
Kinerja Karyawan Valid N (listwise)	50	12	20	15,16	2,324	0,438	0,337	

Sumber : Output SPSS (Lampiran)

Hasil disimpulkan bahwa data dari skewness dan kurtosis normal, karena nilai keduanya berada pada interval -2 sampai 2.

## 2. Uji Validitas

Pelatihan (X1)	Pearson correlation	Ket
Setelah karyawan mengikuti pelatihan, maka dapat mengurangi kesalahan dalam mengerjakan pekerjaan dan mengurangi resiko kecelakaan kerja.	0,817	Valid
Setelah mengikuti pelatihan, karyawan menjadi lebih efisien dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.	0,736	Valid
Setelah mengikuti pelatihan karyawan memiliki skill untuk meningkatkan jenjang karir dan mendorong untuk meningkatkan kinerja.	0,806	Valid
Karyawan berorientasi pada kualitas produk dan volume penjualan yang optimal untuk meningkatkan pendapatan perusahaan	0,803	Valid
Pengembangan Sumber Daya Manusia (X2)	Pearson correlation	Ket
Dengan lamanya menduduki jabatan dan mampu memberikan revolusi atau dampak positif bagi perusahaan, maka cenderung karyawan lebih memiliki kompeten yang tinggi.	0,873	Valid
Pengembangan sumber daya manusia dapat membantu untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi meskipun belum pernah mengalami sebelumnya atau lebih dari pekerjaannya.	0,809	Valid
Pengembangan sumber daya manusia mampu meningkatkan inovasi dan kreatifitas sumber daya manusia yang sangat mempengaruhi kinerjanya.	0,880	Valid
Dengan adanya pengembangan sumber daya manusia mempermudah pekerjaan secara individual ataupun antar relasilainya, ataupun kelompok dan mempunyai rasa tanggung jawab yang tinggi atas pekerjaan mereka dan kesempatan luas untuk promosi oleh perusahaan	0,778	Valid
Produktivitas Tenaga Kerja	Pearson correlation	Ket
Perusahaan senantiasa memberikan dorongan kepada karyawan dalam sikap kerja untuk bersikap agresif dalam bekerja agar produktivitas tercapai dengan optimal	0,779	Valid
Karyawan dituntut untuk selalu siap siaga pada waktu jam kerja, meskipun pekerjaan selesai dengan menyibukkan diri yang menguntungkan perusahaan	0,684	Valid
Karyawan mampu menjalin hubungan baik antara lingkungan kerja antara atasan dan bawahan atau kerjasama dengan rekan kerja dalam pencapaian target perusahaan	0,832	Valid
Karyawan bekerja dengan memiliki rasa nyaman agar memiliki loyalitas tinggi terhadap pekerjaannya	0,852	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	Pearson correlation	Ket
Dalam melaksanakan pekerjaan karyawan didasarkan pada target dan tepat waktu yang maksimal	0,802	Valid
Karyawan dalam bekerja dengan keterampilan dan ketelitian yang tinggi agar didapatkan hasil yang optimal	0,792	Valid
Karyawan dituntut perusahaan untuk mempunyai pengetahuan yang tinggi terhadap prosedur pekerjaannya	0,824	Valid
Karyawan dituntut perusahaan untuk tidak sering bolos kerja, harus datang lebih awal sebelum jam masuk, dan dapat membagi waktu bekerja dan istirahatnya	0,793	Valid

Dapat disimpulkan semua uji validitas pearson correlation dan sig. (2-tailed) valid karena memenuhi syarat pada masing-masing hasilnya.

## 3. Uji Reliabilitas

Pelatihan (X1)	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Ket
Setelah karyawan mengikuti pelatihan, maka dapat mengurangi kesalahan dalam mengerjakan pekerjaan dan mengurangi resiko kecelakaan kerja.	0,942	Reliabel
Setelah mengikuti pelatihan, karyawan menjadi lebih efisien dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.	0,943	Reliabel
Setelah mengikuti pelatihan karyawan memiliki skill untuk meningkatkan jenjang karir dan mendorong untuk meningkatkan kinerja.	0,943	Reliabel
Karyawan berorientasi pada kualitas produk dan volume penjualan yang optimal untuk meningkatkan pendapatan perusahaan	0,944	Reliabel

Pengembangan Sumber Daya Manusia (X2)	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Ket
Dengan lamanya menduduki jabatan dan mampu memberikan revolusi atau dampak positif bagi perusahaan, maka cenderung karyawan lebih memiliki kompeten yang tinggi.	0,941	Reliabel
Pengembangan SDM dapat membantu untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi meskipun belum pernah mengalami sebelumnya atau lebih dari pekerjaannya.	0,942	Reliabel
Pengembangan sumber daya manusia mampu meningkatkan inovasi dan kreatifitas sumber daya manusia yang sangat mempengaruhi kinerjanya	0,940	Reliabel
Dengan adanya pengembangan sumber daya manusia mempermudah pekerjaan secara individual ataupun antar relasilainya, ataupun kelompok dan mempunyai rasa tanggung jawab yang tinggi atas pekerjaan mereka dan kesempatan luas untuk promosi oleh perusahaan	0,943	Reliabel

Produktivitas Tenaga Kerja (Z)	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Ket
Perusahaan senantiasa memberikan dorongan kepada karyawan dalam sikap kerja untuk bersikap agresif dalam bekerja agar produktivitas tercapai dengan optimal	0,944	Reliabel
Karyawan dituntut untuk selalu siap siaga pada waktu jam kerja, meskipun pekerjaan selesai dengan menyibukkan diri yang menguntungkan perusahaan	0,943	Reliabel
Karyawan mampu menjalin hubungan baik antara lingkungan kerja antara atasan dan bawahan atau kerjasama dengan rekan kerja dalam pencapaian target perusahaan	0,941	Reliabel
Karyawan bekerja dengan memiliki rasa nyaman agar memiliki loyalitas tinggi terhadap pekerjaannya	0,942	Reliabel

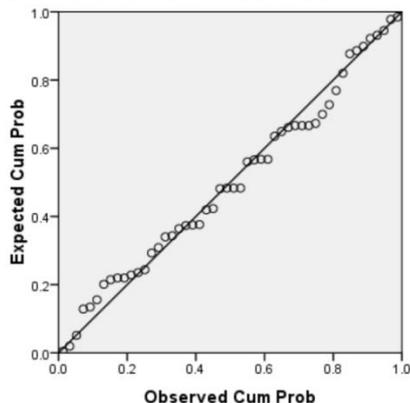
Kinerja Karyawan (Y)	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Ket
Dalam melaksanakan pekerjaan karyawan didasarkan pada target dan tepat waktu yang maksimal	0,942	Reliabel
Karyawan dalam bekerja dengan keterampilan dan ketelitian yang tinggi agar didapatkan hasil yang optimal	0,943	Reliabel
Karyawan dituntut perusahaan untuk mempunyai pengetahuan yang tinggi terhadap prosedur pekerjaannya	0,942	Reliabel
Karyawan dituntut perusahaan untuk tidak sering bolos kerja, harus datang lebih awal sebelum jam masuk, dan dapat membagi waktu bekerja dan istirahatnya	0,943	Reliabel

Untuk pengujian reliabilitas dapat diterima dengan syarat yang memenuhi taraf *Cronbach's Alpha Based on Standardized Item If Items* > 0,6 dikatakan reliabel. Kemudian akan di uji juga per butir pertanyaan apakah reliabel atau tidak dengan syarat *Cronbach's Alpha if Item Deleted* > 0,6.

#### 4. Uji Asumsi Klasik

##### a. Uji Normalitas

##### Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Jadi dapat disimpulkan bahwa hasil dari uji normalitas plot seperti gambar berdistribusi normal. Tetapi pengujian melakukan uji dua kali menggunakan kolmogorov smirnov, supaya hasilnya semakin layak.

##### Normalitas Kolmogorov Smirnov

1. Jika nilai signifikan > 0,05, maka nilai residual berdistribusi normal.
2. Jika nilai signifikan < 0,05, nilai residual tidak berdistribusi normal.

		Unstandardized Residual
N		50
Normal Parameters	Mean	0,0000000
	Std. Deviation	0,90301588
Most Extreme Differences	Absolute	0,082
	Positive	0,082
	Negative	-0,074
Kolmogorov-Smirnov Z		0,579
Asymp. Sig. (2-tailed)		0,890

a. Test distribution is Normal.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa nilai residual pada uji kolmogorov smirnov pada tabel menggunakan spss 16.0 ini juga berdistribusi normal karena nilai residualnya  $0,890 > 0,05$ .

##### b. Uji Multikolinieritas

Dasar Pengambilan keputusan adalah:

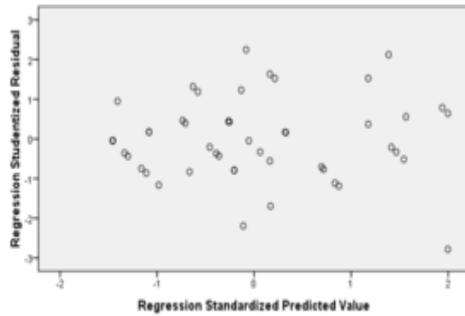
1. Jika nilai tolerance lebih besar dari >0,10, maka artinya tidak terjadi multikolinieritas.
2. Jika nilai VIF lebih kecil dari <10,00, maka artinya tidak terjadi multikolinieritas

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error				Beta	Tolerance
1 (Constant)	1,128	0,937		1,204	0,235		
Pelatihan	-0,061	0,120	-0,062	-0,507	0,615	0,219	4,560
Pengembangan SDM	0,168	0,117	0,192	1,435	0,158	0,184	5,447
Produktivitas Tenaga Kerja	0,802	0,096	0,81	8,365	0,000	0,350	2,860

a. Dependent Variable: KinerjaKaryawan

Jadi dapat disimpulkan hasil multikolinieritas yang telah di uji pada tabel tidak terdapat masalah multikolinieritas, sehingga hasil dikatakan terpecah, nilai koefisien di katakan handal dan kebal terhadap perubahan perubahan yang terjadi pada variabel lainnya di dalam mode regresi berganda.

##### c. Uji Heteroskedastisitas Scatterplot



Sumber : hasil olahan SPSS

Dapat disimpulkan hasil dari uji heteroskedastisitas seperti gambar tidak terjadi masalah atau gejala, karena gambar menunjukkan titik-titik data menyebar di atas dan di bawah atau disekitar angka nol, titik-titik data juga tidak mengumpul hanya di atas atau di bawah saja, kemudian titik-titik data juga tidak berpola. Maka hasil uji heteroskedastisitas tidak terjadi gejala atau masalah, sehingga layak untuk ke tahap selanjutnya.

## 5. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

### Model Summary<sup>b</sup> (H1)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,754 <sup>a</sup>	0,569	0,560	1,559

a. Predictors: (Constant), Pelatihan.

Berdasarkan dari output tabel, besarnya nilai kolerasi atau hubungan (R), yaitu sebesar 0,754 dari output tersebut diperoleh koefisiensi deternasi (R Square) sebesar 0,569 yang berarti bahwa pengaruh variabel pelatihan terhadap variabel produktivitas tenaga kerja adalah sebesar 56,9%.

### Model Summary<sup>b</sup> (H2)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,799 <sup>a</sup>	0,639	0,631	1,426

a. Predictors: (Constant), Pengembangan SDM.

Berdasarkan dari output tabel, nilai kolerasi atau hubungan (R), yaitu 0,799 dari output tersebut diperoleh koefisiensi deternasi (R Square)

sebesar 0,639 yang berarti bahwa pengaruh variabel pengembangan sumber daya manusia terhadap variabel produktivitas tenaga kerja adalah sebesar 63,9%.

### Model Summary<sup>b</sup> H3

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,718 <sup>a</sup>	0,515	0,505	1,635

a. Predictors: (Constant), Pelatihan

Berdasarkan dari output tabel, besarnya nilai kolerasi atau hubungan (R), yaitu sebesar 0,718 dari output tersebut diperoleh koefisiensi deternasi (R Square) sebesar 0,515 yang berarti bahwa pengaruh variabel pelatihan terhadap variabel kinerja karyawan adalah sebesar 51,5%.

### Model Summary<sup>b</sup> H4

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,785 <sup>a</sup>	0,616	0,608	1,455

a. Predictors: (Constant), Pengembangan SDM

Berdasarkan dari output tabel, besarnya nilai kolerasi atau hubungan (R), yaitu sebesar 0,785 dari output tersebut diperoleh koefisiensi deternasi (R Square) sebesar 0,616 yang berarti bahwa pengaruh variabel pengembangan sumber daya manusia terhadap variabel kinerja karyawan adalah sebesar 61,6%.

### Model Summary<sup>b</sup> H5

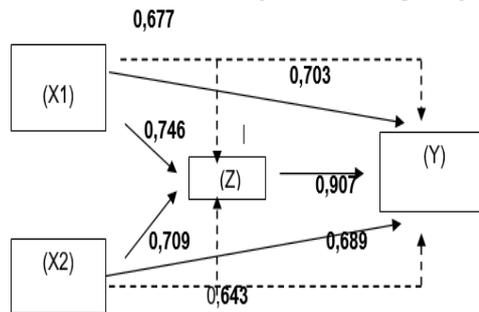
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,917 <sup>a</sup>	0,841	0,837	0,937

a. Predictors: (Constant), Produktivitas Tenaga Kerja.

Berdasarkan dari output tabel, besarnya nilai kolerasi atau hubungan (R), yaitu sebesar 0,917 dari output tersebut diperoleh koefisiensi deternasi (R Square) sebesar 0,841 yang berarti bahwa pengaruh variabel pengembangan sumber daya manusia terhadap

variabel kinerja karyawan adalah sebesar 84,1%.

## 6. Analisis Jalur (*Path Analysis*)



Hubungan Antara Variabel Penelitian

1. Pengaruh hasil kontribusi struktur 1 (pengaruh langsung)

H1 = Kontribusi pelatihan (X1) yang secara langsung mempengaruhi produktivitas tenaga kerja (Z) adalah sebesar 0,746 atau 74,6%.

H2 = Kontribusi pengembangan sumber daya manusia (X2) yang secara langsung mempengaruhi produktivitas tenaga kerja (Z) adalah sebesar 0,709 atau 70,9%.

H3 = Kontribusi pelatihan (X1) yang secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan (Y) adalah sebesar 0,703 atau 70,3%.

H4 = Kontribusi pengembangan sumber daya manusia (X2) yang secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan (Y) adalah sebesar 0,689 atau 68,9%.

H5 = Kontribusi produktivitas tenaga kerja (Z) yang secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan (Y) adalah sebesar 0,907 atau 90,7%.

2. Pengaruh hasil kontribusi struktur 2 ( Pengaruh tidak langsung )

a. Pengaruh tidak langsung variabel pelatihan (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui produktivitas

tenaga kerja (Z) adalah sebesar  $0,746 \times 0,907 = 0,677$  atau 67,7%.

b. Pengaruh tidak langsung variabel Pengembangan sumber daya manusia (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui produktivitas tenaga kerja (Z) adalah sebesar  $0,709 \times 0,907 = 0,643$  atau 64,3%.

3. Pengaruh total

a. Pengaruh Pelatihan (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui produktivitas tenaga kerja (Z) adalah sebesar  $0,703 + (0,746 \times 0,907) = 1,38$  atau 138%.

b. Pengaruh Pengembangan sumber daya manusia (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui produktivitas tenaga kerja (Z) adalah sebesar  $0,689 + (0,709 \times 0,907) = 1,332$  atau 133,2%.

Maka dari hasil uji analisis jalur ini dapat disimpulkan bahwa pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia pengaruhnya lebih besar secara langsung terhadap kinerja karyawan, daripada penengaruh tidak langsung melalui produktivitas tenaga kerja sebagai variabel intervening.

## 7. Uji t

Dasar pengambilan keputusannya adalah

1. Jika nilai signifikansi  $< 0,05$  atau  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka terdapat pengaruh dari variabel X terhadap Y, maka H0 ditolak dan H1 diterima.

2. Jika nilai signifikansi  $< 0,05$  atau  $t_{hitung} < t_{tabel}$  maka tidak terdapat pengaruh dari variabel X terhadap Y, maka H0 diterima dan H1 ditolak.

Untuk menentukan rumusan dari t tabel adalah dengan rumus  $t = (a/2 : n - k - 1)$   
 $= (0,05/2 : 50-1-1)$   
 $= (0,025 : 48)$   
 $= 2,010$  (diperoleh dari distribusi t tabel)

Diketahui :

**H1** = nilai signifikansinya sebesar  $0,00 < 0,05$ , dan nilai  $7,754 > 2,010$ . Maka disimpulkan bahwa rumusan masalah pertama variabel pelatihan memberikan pengaruh terhadap variabel produktivitas tenaga kerja.

**H2** = nilai signifikansinya sebesar  $0,00 < 0,05$ , dan nilai  $9,214 > 2,010$ . Maka disimpulkan bahwa rumusan masalah kedua variabel pengembangan sumber daya manusia memberikan pengaruh terhadap variabel produktivitas tenaga kerja.

**H3** = nilai signifikansinya sebesar  $0,00 < 0,05$ , dan nilai  $7,141 > 2,010$ . Maka disimpulkan bahwa rumusan masalah kedua variabel pelatihan memberikan pengaruh terhadap variabel kinerja karyawan.

**H4** = nilai signifikansinya sebesar  $0,00 < 0,05$ , dan nilai  $8,778 > 2,010$ . Maka disimpulkan bahwa rumusan masalah kedua variabel pengembangan sumber daya manusia memberikan pengaruh terhadap variabel kinerja karyawan.

**H5** = nilai signifikansinya sebesar  $0,00 < 0,05$ , dan nilai  $15,916 > 2,010$ . Maka disimpulkan bahwa rumusan masalah kedua variabel produktivitas tenaga kerja memberikan pengaruh terhadap variabel kinerja karyawan.

Untuk menguji H6 dan H7, maka diperlukan uji Sobel guna mengetahui t hitung apakah berpengaruh signifikan atau tidak.

## 8. Uji Sobel

Selain strategi causal step di atas untuk lebih mengetahui lebih signifikansi pengaruh tidak langsung

pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan melalui produktivitas sebagai variabel intervening, digunakan uji sobel test strategi *product of coefficient* strategi ini lebih mempunyai kekuatan secara statistik daripada metode formal lainnya (hayes. Andrew, 2013).

$$S_{ab} = \sqrt{b^2 Sa^2 + a^2 Sb^2 + Sa^2 Sb^2}$$

$$S_{ab} = \sqrt{(0,907)^2(0,094)^2 + (0,703)^2(0,689)^2 + (0,077)^2 + (0,094)^2(0,077)^2}$$

$$S_{ab} = \sqrt{(0,822)(0,009) + (0,410)(0,474) + (0,006) + (0,009)(0,006)}$$

$$S_{ab} = \sqrt{(0,007) + (0,194) + (0,006) + (0,006)}$$

$$S_{ab} = \sqrt{0,213}$$

$$S_{ab} = 0,46$$

untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung dari variabel independen terhadap variabel dependen melalui variabel intervening maka perlu menghitung t dari koefisiensi ab dengan rumus:

$$t = ab : S_{ab}$$

$$t = \frac{0,703 \times 0,689}{0,046}$$

$$t = \frac{0,490}{0,046}$$

$$t = 10,660$$

maka dapat disimpulkan hasil dari uji di atas **H6** dan **H7** uji secara tidak langsung memberikan pengaruh terhadap variabel kinerja karyawan, karena  $10,660 > 2,010$ .

## Pembahasan

### 1. Pengaruh pelatihan terhadap produktivitas tenaga kerja PT. ECCO Indonesia.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa secara statistik ketujuh hipotesis yang diajukan terdukung oleh teori yang telah diujikan. Dari data pengujian hipotesis dapat disimpulkan hipotesis yang *pertama* mempresentasikan pengaruh positif dan signifikan pelatihan terhadap produktivitas tenaga kerja, terdukung. Hal ini

berarti pelatihan dapat memberikan dampak positif bagi produktivitas tenaga kerja dengan adanya pelatihan maka dapat mengurangi kesalahan kerja, mengurangi resiko kecelakaan kerja, dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam melaksanakan tugas, kemudian meningkatkan skill untuk jenjang karir selanjutnya meningkatkan kualitas guna menambah volume penjualan yang optimal terhadap produktivitas tenaga kerjanya.

**2. Pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap produktivitas tenaga kerja di PT.Ecco Indonesia.**

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa secara statistik. Dari data pengujian hipotesis dapat disimpulkan hipotesis yang *kedua* mempresentasikan pengaruh positif dan signifikan pengembangan sumber daya manusia terhadap produktivitas tenaga kerja, terdukung. Hal ini berarti pengembangan sumber daya manusia memberikan pengaruh yang positif dan signifikan dengan lamanya karyawan menduduki suatu jabatan ia mampu memberikan revolusi atau bisa dikatakan berkompeten dalam bidangnya, dengan adanya pengembangan sumber daya manusia juga membantu dalam menghadapi suatu permasalahan yang dihadapi yang belum pernah dijumpai sebelumnya, karyawan juga mampu meningkatkan inovasi dan kreatifitasnya yang dapat mempengaruhi hasil produk yang dihasilkannya, kemudian dengan adanya pengembangan sumber daya manusia, karyawan dapat membangun hubungan relasi yang baik dengan timnya

maupun dengan anggota lain guna memperlancar pekerjaannya

**3. Pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan PT. Ecco Indonesia**

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa secara statistik. Dari data pengujian hipotesis dapat disimpulkan hipotesis yang *ketiga* mempresentasikan hasil yang positif dan signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan dapat memberikan dampak positif bagi kinerja karyawan dengan adanya pelatihan maka dapat mengurangi kesalahan kerja, mengurangi resiko kecelakaan kerja, dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam melaksanakan tugas, kemudian meningkatkan skill untuk jenjang karir selanjutnya meningkatkan kualitas guna menambah volume penjualan yang optimal terhadap hasil kinerjanya dengan menyelesaikannya secara tepat waktu dan mencapai target yang telah ditetapkan, bekerja dengan keterampilan dan ketelitian yang tinggi guna mendapatkan hasil yang optimal, karyawan yang mempunyai kinerja yang baik pasti mengerti akan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan perusahaan, karyawan yang mempunyai nilai baik di mata manajemen atau perusahaan apabila tidak sering bolos kerja, datang lebih awal sebelum jam masuk kerja, dan karyawan yang dapat membagi waktu untuk jam istirahatnya. Hal ini juga dapat mempengaruhi suatu hasil kinerja yang baik di mata perusahaan bagi karyawannya.

**4. Pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan di PT.Ecco Indonesia.**

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa secara statistik. Dari data pengujian hipotesis dapat disimpulkan hipotesis yang *keempat* mempresentasikan pengaruh positif dan signifikan pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan, terdukung. Hal ini berarti pengembangan sumber daya manusia memberikan pengaruh yang positif dan signifikan dengan lamanya karyawan menduduki suatu jabatan ia mampu memberikan revolusi atau bisa dikatakan berkompeten dalam bidangnya, dengan adanya pengembangan sumber daya manusia juga membantu dalam menghadapi suatu permasalahan yang dihadapi sebelumnya

**5. Pengaruh produktivitas tenaga kerja terhadap kinerja karyawan di PT.Ecco Indonesia**

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa secara statistik. Dari data pengujian hipotesis dapat disimpulkan hipotesis yang *kelima* mempresentasikan pengaruh positif dan signifikan produktivitas tenaga kerja terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti produktivitas tenaga kerja dapat mempengaruhi secara optimal dengan memiliki sikap yang agresif, karyawan juga dituntut untuk siap siaga selama jam kerja berlangsung, mempunyai hubungan baik antar lingkungan kerja dan memiliki rasa loyalitas yang tinggi terhadap tanggung jawabnya berdampak pada kinerja karyawan dengan hasil kerjanya mampu menyelesaikan secara tepat waktu dan mencapai target yang telah ditetapkan, bekerja dengan keterampilan dan

ketelitian yang tinggi guna mendapatkan hasil yang optimal, karyawan yang mempunyai kinerja yang baik pasti mengerti akan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan perusahaan.

**6. Pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui produktivitas tenaga kerja di PT. Ecco Indonesia.**

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa secara statistik. Dari data pengujian hipotesis dapat disimpulkan hipotesis yang *keenam* mempresentasikan pengaruh positif dan signifikan pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui produktivitas tenaga kerja, hal ini berarti pelatihan dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan melalui produktivitas tenaga kerja dengan memberikan dampak positif bagi kinerja karyawan dengan adanya pelatihan maka dapat mengurangi kesalahan dalam mengerjakan tugas, mengurangi resiko kecelakaan kerja, dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam melaksanakan tugas, kemudian meningkatkan skill untuk jenjang karir, selanjutnya meningkatkan kualitas guna menambah volume penjualan yang optimal terhadap hasil kerjanya dengan menyelesaikan secara tepat waktu dan mencapai target yang telah ditetapkan

**7. Pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan melalui produktivitas tenaga kerja di PT.Ecco Indonesia.**

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa secara statistik. Dari data pengujian hipotesis dapat disimpulkan hipotesis yang *ketujuh* mempresentasikan pengaruh

positif dan signifikan, pengembangan sumber daya manusia dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan melalui produktivitas tenaga kerja, terdukung. Hal ini berarti pengembangan sumber daya manusia memberikan pengaruh yang positif dan signifikan dengan lamanya karyawan menduduki suatu jabatan ia mampu memberikan revolusi atau bisa dikatakan berkompeten dalam bidangnya, dengan adanya pengembangan sumber daya manusia juga membantu dalam menghadapi suatu permasalahan yang dihadapi sebelumnya, karyawan juga mampu meningkatkan inovasi dan kreatifitasnya yang dapat mempengaruhi hasil produk yang dihasilkannya

## KESIMPULAN

1. Pelatihan dapat memberikan pengaruh signifikan dan positif terhadap produktivitas tenaga kerja di PT. ECCO Indonesia Sidoarjo.
2. Pengembangan sumber daya manusia dapat memberikan pengaruh signifikan dan positif terhadap produktivitas tenaga kerja di PT. ECCO Indonesia Sidoarjo.
3. Pelatihan dapat memberikan pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan PT. ECCO Indonesia Sidoarjo.
4. Pengembangan sumber daya manusia dapat memberikan pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan di PT. ECCO Indonesia Sidoarjo.
5. Produktivitas tenaga kerja dapat memberikan pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan di PT. ECCO Indonesia Sidoarjo.
6. Pelatihan dapat memberikan pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan melalui produktivitas tenaga kerja di PT. ECCO Indonesia Sidoarjo.
7. Pengembangan sumber daya manusia dapat memberikan pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan melalui produktivitas tenaga kerja di PT. ECCO Indonesia Sidoarjo.

## Daftar Pustaka

- Arif Rahman, 2017, PEMODELAN INTEGRASI PENGARUH PENERAPAN ISO 9001:2008 TERHADAP KINERJA DAN PRODUKTIVITAS KARYAWAN. [Diakses tgl. 04](#). Desember. 2017
- Riyana Putri, 2015, Pengertian tentang manajemen sumber daya manusia Makro, dan Mikro. Duakses tgl. 21. September. 2015
- Widiyanto Joko, 2014, SPSS For Windows. Surakarta: FKIP Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Hayes, A.F, 2014, Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis. New York, NY: Guilford.
- Sugiyono, 2015, Metode Penelitian Administrasi Dilengkapi Dengan Metode R&D (A.

- Nuryanto, ED). Bandung: ALFABETA.
- Ghozali, Imam, 2014, *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Edisi Ketuju. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, Malayu, 2014, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Widodo, Eko, 2015, *Manajemen Pelatihan*. Jakarta: Pustaka Belajar.
- Priansa, Donni Juni, 2014, *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Hasibuan, S. P. Malayu, 2016, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2014, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Hartatik, Indah Puji, 2014, *Mengembangkan SDM*. Jogjakarta: Laksana.
- Agusta, L; E. M. Susanto, 2014, *Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan CV Haragon Surabaya*.
- Yunus Tarukbua' Arung. 2018. "Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan SDM Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Panin (Persero) Tbk.
- Deviyanti A. Ibrahim. 2015. "Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Gorontalo".
- \_\_\_\_\_ 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Ketujuh Belas. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2014. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- \_\_\_\_\_ 2014. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika ADITAMA.
- \_\_\_\_\_ 2015. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Nasution, Nur, 2015, *Manajemen Mutu Terpadu*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Priansa, Donni Juni. 2014. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- \_\_\_\_\_ dan Basri. 2014. *Performance Appraisal: Sistem Yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: PT. RAJAGRAFINDO PERSADA.

- Sanusi, Anwar, 2014. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sedarmayanti, 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- \_\_\_\_\_ 2014. *Sumber Daya manusia dan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Mandar Maju.
- Siagian, Sondang, 2014, *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Sinungan, Muchdarsyah, 2014, *Prduktivitas Apa dan Bagaimana*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simamora, Henry, 2014, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BP STIE YKPN.
- Sugiyono, 2014, *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung : Alfabeta.
- \_\_\_\_\_ 2015. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Sunyoto, Danang, 2014, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CAPS (Center of Academic Publishing Service).
- \_\_\_\_\_ 2015. *Manajemen dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Caps.
- \_\_\_\_\_ 2015. *Penelitian Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Buku Seru.
- Sutrisno, Edy, 2014, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Pertama*. Jakarta: Kencana.
- Saprudin, 2018. "Pengaruh Pelatihan Dan Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Trias Mitra Jaya Manunggal".
- Soekidjan, 2014, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Torang, Syamsir, 2014, *Organisasi dan Manajemen (Perilaku, Struktur, Budaya & Perubahan Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Abdul, Latif. 2018. "Pengaruh Rekrutmen Seleksi, Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan".
- Wibowo, 2014, *Manajemen Kinerja, Edisi Ketiga*. Jakarta: Rajawali Pers.