

# **ANALISIS PENGARUH PELATIHAN DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. BANK CAPITAL INDONESIA TBK JAKARTA**

**Slamet Sutrisno \*)**

**Program Studi Magister Manajemen UNKRIS**

**Alamat : Kampus UNKRIS, Jatiwaringin Jakarta Timur**

**Email: [kurnia\\_berkah@yahoo.com](mailto:kurnia_berkah@yahoo.com)**

**Abstract :** The research objective to be achieved is to determine the effect of training and leadership to employees performance in PT Bank Capital Indonesia, Tbk Jakarta. The research method used was the regression analysis, correlation and hypothesis testing. Results of this research is no effect either jointly or individually, and leadership training to employees performance in PT Bank Capital Indonesia, Tbk Jakarta. Conclusions: 1). There are influences together training and leadership to employees performance. 2). There is an effect alone training to employees performance . 3). No influence their own leadership to employees performance.

Kata kunci: Pelatihan, kepemimpinan dan kinerja

## **PENDAHULUAN**

Dalam beberapa dekade terakhir kompetisi antar perusahaan dalam upaya memenangkan pangsa pasar dan memperluas jaringan pemasaran menjadi sorotan utama bagi para pembuat kebijakan di lingkungan suatu perusahaan. Dimana kata kunci keberhasilan pengelolaan internal perusahaan terletak pada manajemen sumber daya manusia yang ada didalam perusahaan itu sendiri. Sumber daya manusia yang memiliki kualifikasi keterampilan dan pengetahuan yang sesuai dengan nilai-nilai perusahaan. Sehingga dengan terpenuhinya kriteria ini maka diharapkan pencapaian visi dan misi perusahaan dapat dicapai dengan maksimal. Disisi lain, untuk memaksimalkan peran dan fungsi sumber daya manusia tidak dapat diprioritaskan pada pemberian kompensasi yang adil dan layak. Dimana sesuai dengan kodratnya, kebutuhan manusia sangat beraneka ragam, baik jenis maupun tingkatnya, bahkan manusia memiliki kebutuhan yang cenderung tak terbatas. Artinya kebutuhan selalu bertambah dari

waktu ke waktu dan manusia selalu berusaha dengan segala kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan tersebut. Kebutuhan manusia diartikan sebagai segala sesuatu yang ingin dimilikinya, dicapai, dan dinikmati. Untuk itu manusia terdorong untuk melakukan aktivitas yang disebut dengan kerja.

Di dalam dunia usaha yang berkompetensi secara global, perusahaan memerlukan kinerja tinggi. Pada saat yang bersamaan, karyawan juga ingin mendapatkan umpan balik bersifat positif atas kinerja yang telah mereka lakukan dengan baik (Rivai, 2008). Kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi (Hariandja, 2007). Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam usaha organisasi untuk mencapai tujuannya, sehingga penting untuk diperhatikan variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan. Kinerja karyawan merujuk pada hasil dari perilaku, dinilai oleh beberapa variabel atau standar mutu kerja.

Kinerja organisasi tidak hanya tergantung pada sistem kerja, metode kerja, modal dan teknologi, tetapi sangat tergantung pada kualitas sumber daya manusia. Guna menghasilkan kinerja yang optimal tentunya tidak terlepas dari peran manajemen untuk memperhatikan variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan. Dalam penelitian ini kinerja karyawan terindikasi dipengaruhi oleh variabel kepemimpinan dan pelatihan. Sebagai suatu landasan teoritis, selanjutnya variabel-variabel tersebut akan diuraikan secara ringkas.

Efektivitas model kepemimpinan yang diterapkan menjadi hal yang penting bagi tercapainya tujuan perusahaan, karena faktor kepemimpinan yang efektif dapat memberikan pengarahan dengan baik terhadap semua pekerjaan dalam mencapai tujuan-tujuan perusahaan. Faktor kepemimpinan adalah suatu cara atau model yang diterapkan organisasi atau perusahaan dalam upaya pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Dengan diterapkannya model kepemimpinan yang efektif dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan diharapkan dapat mendorong peningkatan kinerja dari tiap individu karyawan.

Faktor lain yang diharapkan dapat mendorong peningkatan kinerja (hasil kerja) dari tiap individu karyawan selain kepemimpinan yaitu pelatihan bagi tiap individu karyawan. Pelatihan adalah salah satu cara yang dilakukan oleh perusahaan dan manajemen perusahaan untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan kerja dari tiap individu karyawan. Selain bertujuan untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan kerja dari tiap individu karyawan, pelatihan yang diberikan kepada karyawan diharapkan dapat memberikan dampak bagi perubahan perilaku kerja dari tiap individu karyawan sesuai dengan nilai-nilai pada budaya perusahaan atau organisasi.

Kemudian tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui sejauh mana pengaruh pelatihan dan kepemimpinan secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Capital Indonesia Tbk Jakarta.

## LANDASAT TEORI

### Pelatihan

#### Pengertian Pelatihan

Notoatmodjo (2009) mendefinisikan pelatihan sebagai upaya untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia. Pelatihan itu membantu karyawan dalam meningkatkan kemampuan dan keterampilan kerja yang dibutuhkan untuk menjadikan karyawan tersebut berhasil dalam pekerjaannya. Secara konkrit perubahan perilaku itu berbentuk peningkatan kemampuan dan sasaran atas karyawan yang bersangkutan. Kemampuan ini memerlukan pelatihan dan dalam proses pelatihan ini mencakup antara lain: kurikulum, organisasi pelatihan, peraturan-peraturan, metode belajar mengajar, dan tenaga pengajar atau pendidik atau pelatih itu sendiri.

Pengertian lain mengenai pelatihan dikemukakan oleh Edwin B. Flippo (dalam Sedarmayanti, 2009) yaitu sebuah proses membantu karyawan memperoleh efektivitas dalam pekerjaan sekarang atau yang akan datang melalui pengembangan kebiasaan, fikiran dan tindakan, kecakapan, pengetahuan dan sikap".

### Tujuan Pelatihan

Menurut Dessler (2009) beberapa tujuan diadakannya pelatihan antara lain sebagai berikut: 1). Mengembangkan keahlian, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan lebih efektif. 2). Mengembangkan pengetahuan, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara rasional. 3). Mengembangkan sikap, sehingga menimbulkan kemauan kerjasama dengan

rekan kerja dan dengan manajemen (pimpinan).

### **Analisa Kebutuhan Pelatihan**

Mathis (2009) mengemukakan bahwa terdapat empat tingkatan pokok dalam menganalisa kebutuhan pelatihan antara lain yaitu: 1). Mengatur strategi: pimpinan di bidang sumber daya manusia harus lebih dahulu bekerja sama dengan manajemen untuk menentukan bagaimana pelatihan akan terhubung secara strategis pada rencana bisnis strategis, dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan dan organisasional. 2). Merencanakan: Perencanaan harus terjadi dengan tujuan untuk menghadirkan pelatihan yang akan membawa hasil-hasil positif untuk organisasi dan anggotanya. Sebagai bagian dari perencanaan, tujuan dan harapan dari pelatihan harus diidentifikasi serta diciptakan agar tujuan pembelajaran yang dapat diukur dan spesifik untuk melacak efektivitas pelatihan. 3). Mengorganisasi: Kemudian, pelatihan tersebut harus diorganisasikan dengan memutuskan bagaimana pelatihan akan dilakukan, mendapatkan sumber-sumber daya yang dibutuhkan, dan mengembangkan intervensi-intervensi pelatihan. Semua aktivitas ini memuncak dalam pelatihan yang sesungguhnya. 4). Memberi pembenaran: Akhirnya, mengukur dan mengevaluasi pada tingkat mana pelatihan memenuhi tujuan akan mengesahkan usaha-usaha pelatihan. Kesalahan-kesalahan di masa lalu dalam pelatihan dapat secara eksplisit diidentifikasi dalam tahap ini. Belajar dari berbagai kesalahan selama masa pelatihan akan menghasilkan cara efektif untuk meningkatkan pelatihan di masa depan.

### **Tahapan Dalam Pelatihan**

Pelatihan dirasa penting manfaatnya karena tuntutan pekerjaan dan jabatan sebagai akibat dari perubahan

situasi dan kondisi kerja, kemajuan teknologi dan semakin ketatnya persaingan dalam organisasi. Menurut Siagian (2009) menyatakan berbagai langkah perlu ditempuh dalam pelatihan yaitu: a). Penentuan Kebutuhan; Pelatihan diselenggarakan apabila kebutuhan itu memang ada. Penentuan kebutuhan itu harus didasarkan pada analisis yang tepat karena penyelenggaraan pelatihan biasanya membutuhkan dana yang cukup besar. b). Penentuan Sasaran; Berdasarkan analisis kebutuhan maka sasaran pelatihan ditetapkan. Sasaran yang ingin dicapai dengan bersifat teknis akan tetapi dapat pula menyangkut berperilaku. c). Penetapan Isi Program; Pelatihan harus jelas diketahui apa yang ingin dicapai sesuai dengan hasil analisis kebutuhan dan sasaran yang telah dilakukan. d). Identifikasi Prinsip-prinsip Belajar; Penerapan prinsip belajar yang baik maka berlangsungnya proses belajar mengajar dapat dilakukan dengan cepat, pada dasarnya prinsip belajar yang layak dipertimbangkan untuk diterapkan berkisar pada lima hal yaitu, partisipasi, repetisi, relevansi, pengalihan dan umpan balik. e). Pelaksanaan Program; Tepat tidaknya teknik mengajar yang digunakan sangat tergantung pada berbagai pertimbangan yang ingin ditonjolkan, seperti penghematan dalam pembiayaan, materi program, tersedianya fasilitas tertentu, preferensi dan kemampuan peserta, preferensi dan kemampuan pelatih dan prinsip-prinsip belajar yang hendak diterapkan. f). Identifikasi Manfaat; Setelah program pelatihan dilaksanakan maka dapat diidentifikasi manfaat yang diperoleh karyawan, misalnya peningkatan pengetahuan dan keterampilan karyawan. g). Penilaian Pelaksanaan Program; Pelaksanaan suatu program pelatihan dapat dikatakan berhasil apabila dalam diri peserta tersebut terjadi transformasi, dengan peningkatan kemampuan dalam

melaksanakan tugas dan perilaku yang tercermin pada sikap, disiplin dan etos kerja.

### Metode Dalam Pelaksanaan Pelatihan

Dalam beberapa kasus, tidaklah layak untuk belajar bersamaan dengan menjalankan pekerjaan. Meskipun semakin banyak pelatihan yang dilaksanakan secara *on the job* pada waktu karyawan membutuhkan pelatihan, masih banyak program yang dilaksanakan di luar tempat kerja. Lepas dari apakah program dilaksanakan secara *inhouse* atau dialih dayakan, organisasi menggunakan sejumlah metode untuk menyampaikan pengetahuan dan keterampilan kepada angkatan kerjanya dan biasanya dengan lebih dari satu metode, disebut pelatihan campuran (*blended training*), digunakan untuk menyampaikan pelatihan.

Menurut Mondy (2008) metode-metode pelatihan antara lain: a). Arahan Instruktur; Metode arahan instruktur (*instructor-led*) tetap efektif untuk banyak jenis pelatihan. Salah satu manfaat pelatihan dengan arahan instruktur adalah bahwa instruktur bisa menyampaikan sejumlah besar informasi dalam waktu relatif singkat. b). Studi Kasus; Studi kasus (*case study*) adalah metode pelatihan di mana para *trainee* mempelajari informasi yang diberikan dalam sebuah kasus dan mengambil keputusan berdasarkan hal tersebut. Informasi tersebut dapat berupa laporan kondisi finansial organisasi dan lingkungan organisasi tersebut. c). Pemodelan Perilaku; Pemodelan perilaku (*behavior modeling*) adalah metode pelatihan yang memungkinkan seseorang untuk belajar dengan meniru atau mereplikasikan perilaku orang-orang lainnya untuk menunjukkan kepada para pemimpin cara menangani berbagai situasi. Pemodelan perilaku telah digunakan untuk melatih para ketua tim/*supervisor* dalam tugas-tugas seperti

menjalankan tinjauan penilaian kinerja, memperbaiki kinerja yang buruk, mendelegasikan pekerjaan, meningkatkan kebiasaan kerja yang aman, menangani keluhan-keluhan diskriminasi, mengatasi penolakan akan perubahan, memberi orientasi para karyawan baru, dan menangani orang-orang atau kelompok-kelompok yang berkonflik. d). Permainan Peran; Permainan peran (*role-playing*) adalah metode pelatihan di mana para peserta diminta untuk merespon permasalahan-permasalahan khusus yang mungkin muncul dalam pekerjaan mereka dengan meniru situasi-situasi dunia nyata, dan bukan mendengarkan instruktur berbicara mengenai cara memecahkan masalah atau mendiskusikannya, mereka belajar dengan cara melakukannya (*learning by doing*). e). Permainan Bisnis; Permainan bisnis (*business games*) adalah metode pelatihan yang metode pelatihan yang memungkinkan para peserta untuk mengambil peran-peran seperti presiden, *controller* atau *vice president* pemasaran dari dua organisasi bayangan atau lebih dan bersaing satu sama lain dengan memanipulasi faktor-faktor yang dipilih dalam suatu situasi bisnis tertentu. Para peserta mengambil keputusan-keputusan yang mempengaruhi tingkat harga, volume produksi dan tingkat persediaan. f). *In-Basket Training*; *In-basket training* adalah metode pelatihan di mana para peserta diminta menyusun prioritas dan kemudian menangani sejumlah dokumen bisnis, pesan email, memo, laporan, dan pesan telepon yang biasanya melewati meja seorang manajer. Pesan-pesan tersebut, disajikan tidak dalam urutan tertentu, meminta berbagai hal mulai dari tindakan mendesak sampai penanganan rutin. Peserta harus bertindak berdasarkan informasi yang termuat dalam pesan-pesan tersebut. Dalam metode ini, *trainee* menetapkan prioritas pada setiap situasi tertentu sebelum mengambil keputusan. g). *On-the-Job Training*; *On the job*

*training* adalah metode pelatihan informal yang memungkinkan seorang karyawan untuk mempelajari tugas-tugas pekerjaan dengan mengerjakan secara nyata. Kunci dari pelatihan ini adalah transfer pengetahuan dari karyawan yang sangat terampil dan berpengalaman kepada seorang karyawan baru, bersamaan dengan itu memelihara produktivitas kedua karyawan tersebut. h). Rotasi Pekerjaan; Rotasi pekerjaan (*job rotation*) atau sering disebut pelatihan silang adalah metode pelatihan di mana para karyawan berpindah dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya untuk memperluas pengalaman mereka. Tugas-tugas tingkat tinggi seringkali membutuhkan cakupan pengetahuan tersebut. Program-program pelatihan rotasional membantu para karyawan memahami beragam pekerjaan dan ke saling tergantung di antara pekerjaan-pekerjaan tersebut, sehingga meningkatkan produktivitas. Rotasi pekerjaan sering digunakan oleh organisasi-organisasi untuk mendorong efektivitas kerja tim. i). Magang; Program magang (*internship*) adalah metode rekrutmen yang biasanya melibatkan para mahasiswa perguruan tinggi yang membagi waktu mereka antara mengikuti kuliah dan bekerja untuk sebuah organisasi. Magang sebagai metode pelatihan memungkinkan para peserta untuk mengintegrasikan teori yang dipelajari di kelas dengan praktik-praktik bisnis. j). Pelatihan Pemula; Pelatihan pemula (*apprenticeship training*) adalah metode pelatihan yang mengkombinasikan instruksi di kelas dengan *on the job training*. Pelatihan ini umum dalam pekerjaan-pekerjaan yang banyak membutuhkan keterampilan. Karena sedang menjalani pelatihan, karyawan yang bersangkutan mendapatkan bayaran lebih sedikit dari karyawan yang menjadi instruktornya. Program ini berlangsung antara dua

hingga lima tahun, dengan lama rata-rata empat tahun.

### Dimensi Pelatihan

Anwar Prabu Mangkunegara (2006) mengungkapkan bahwa pelatihan dapat diukur melalui aspek-aspek dibawah ini, antara lain yaitu: a). Instruktur; Mengingat pelatih umumnya berorientasi pada peningkatan *skill*, maka para pelatih yang dipilih untuk memberikan materi pelatihan harus benar-benar memiliki kualifikasi yang memadai sesuai bidangnya, personal dan kompeten, selain itu pendidikan instruktur pun harus benar-benar baik untuk melakukan pelatihan. b). Peserta; Peserta pelatihan tentunya harus diseleksi berdasarkan persyaratan tertentu dan kualifikasi yang sesuai, selain itu peserta pelatihan juga harus memiliki semangat yang tinggi untuk mengikuti pelatihan. c). Materi; Pelatihan sumber daya manusia merupakan materi atau kurikulum yang sesuai dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia yang hendak dicapai oleh perusahaan dan materi pelatihan pun harus *update* agar peserta dapat memahami masalah yang terjadi pada kondisi yang sekarang. d). Metode; Metode pelatihan akan lebih menjamin berlangsungnya kegiatan pelatihan sumber daya manusia yang efektif apabila sesuai dengan jenis materi dan komponen peserta pelatihan. e). Tujuan; Pelatihan merupakan tujuan yang ditentukan, khususnya terkait dengan penyusunan rencana aksi (*action play*) dan penetapan sasaran, serta hasil yang diharapkan dari pelatihan yang akan diselenggarakan, selain itu tujuan pelatihan pula harus disosialisasikan sebelumnya pada para peserta agar peserta dapat memahami pelatihan tersebut. f). Sasaran; Sasaran pelatihan harus ditentukan dengan kriteria yang terinci dan terukur (*measurable*).

### **Pentingnya Kepemimpinan Dalam Aspek Kehidupan**

Berikut ini beberapa kutipan dari para ahli yang dikutip oleh Soekarso (2010) yaitu: 1). *Courtois* berpendapat: a). Kelompok tanpa pemimpin seperti tubuh tanpa kepala, mudah menjadi sesat, panik, kacau anarki. b). Organisasi tanpa pemimpin bagaikan kapal tanpa nahkoda. 2). Beberapa hal pentingnya kepemimpinan dalam aspek kehidupan antara lain sebagai berikut: a). Pemimpin menetapkan dan mengembangkan visi dan misi organisasi masa depan. b). Pemimpin mengkoordinasikan kegiatan orang dan kerja secara efektif dan efisien. c). Pemimpin menggerakkan, memberdayakan, mengarahkan sumber daya secara terpadu aman terkendali. d). Pemimpin menentukan strategi dan penetapan keputusan (*decision making*). e). Pemimpin mengelola perubahan (*change*) dan pertumbuhan (*growth*). f). Pemimpin mencapai keberhasilan tujuan organisasi.

### **Tipologi Kepemimpinan**

Menurut Soekarso (2010) dalam teori kepemimpinan terdapat enam tipologi kepemimpinan yang dikenal dewasa ini, yaitu: 1). Tipe Otoriter; Tipe otoriter adalah pemimpin yang berbagai kegiatan yang dilakukan dan penetapan keputusan ditentukan sendiri oleh pemimpin semata-mata (tidak memberi kesempatan pada bawahan). 2). Tipe demokratis; Tipe demokratis adalah tipe pemimpin yang berbagai kegiatan yang akan dilakukan dan penetapan keputusan ditentukan bersama antara pemimpin dengan bawahan (memberi kesempatan partisipasi pada bawahan). 3). Tipe Liberal; Tipe liberal adalah tipe pemimpin yang berbagai kegiatan dan penetapan keputusan lebih banyak diserahkan pada bawahan (memberi kebebasan pada bawahan). 4). Tipe Populis; Tipe populis adalah tipe pemimpin yang mampu membangun rasa

solidaritas pada bawahan atau pengikutnya. 5). Tipe Kharismatik; Tipe kharismatik adalah tipe pemimpin yang memiliki nilai ciri khas kepribadian yang istimewa atau wibawa yang tinggi sehingga sangat dikagumi dan mempunyai pengaruh yang besar terhadap bawahan atau pengikutnya. 6). Tipe Kooperatif; Tipe kooperatif dimaksudkan sebagai kepemimpinan ciri khas Indonesia, yaitu kepemimpinan yang memiliki jiwa Pancasila, yang memiliki wibawa dan daya untuk membawa dan memimpin masyarakat lingkungannya kedalam kesadaran kehidupan kemasyarakatan dan kenegaraan berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945.

Aspek kepemimpinan Pancasila adalah sikap konsisten dan konsekuen dalam menghayati dan mengamalkan Pancasila. Semangat kekeluargaan dan gotong royong merupakan unsur penting dari kepemimpinan Pancasila. Azas utama kepemimpinan Pancasila antara lain yaitu: a). *Ing ngarso sung tulodho* artinya seorang pemimpin harus mampu lewat sikap dan perbuatannya menjadikan dirinya pola panutan dan ikutan bagi orang-orang yang dipimpinnya. b). *Ing madyo mangun karso* artinya seorang pemimpin harus mampu membangkitkan semangat berswakarsa dan berkreasi pada orang-orang yang dibimbingnya. c). *Tut wuri handayani* artinya seorang pemimpin harus mampu mendorong orang-orang yang diasuhnya, berani berjalan didepan, dan sanggup bertanggungjawab.

### **Dimensi Kepemimpinan**

Soekarso (2010) mengemukakan bahwa terdapat beberapa dimensi dalam mengukur kepemimpinan dalam sebuah organisasi, antara lain yaitu : a). Pengarahan; Cara pemimpin memberikan pengarahan yang jelas dan dapat dimengerti oleh pegawai dalam melakukan pekerjaan. b). Komunikasi;

Komunikasi sebagai cara yang dilakukan pemimpin dalam proses pekerjaan sehingga pegawai mau bekerjasama. c). Pengambilan keputusan; Pemimpin memberikan wewenang dan tanggungjawab dalam pengambilan keputusan kepada pegawainya dalam menyelesaikan pekerjaan. d). Motivasi; Pemimpin memberikan bimbingan, dorongan dan pengawasan kepada bawahan dalam pelaksanaan pekerjaan.

## **Kinerja Karyawan**

### **Pengertian Kinerja Karyawan**

Menurut Minner dalam Edy Sutrisno (2010) mengemukakan kinerja adalah "bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya". Pendapat lain juga dikemukakan oleh Irianto dalam Edy Sutrisno (2010) mengemukakan kinerja karyawan sebagai "prestasi yang diperoleh seseorang dalam melakukan tugas". Oleh karena itu, keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya tergantung dari seberapa baik kinerja karyawan yang dimiliki.

Berdasarkan pengertian-pengertian kinerja dari beberapa pendapat diatas. dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja baik itu secara kualitas maupun kuantitas yang telah dicapai karyawan, dalam menjalankan tugas-tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan organisasi, dan hasil kerjanya tersebut disesuaikan dengan hasil kerja yang diharapkan organisasi, melalui kriteria-kriteria standar kinerja karyawan yang berlaku dalam organisasi.

### **Manfaat dan Langkah Penilaian Kinerja Karyawan**

Menurut Simamora (2006) dalam suatu organisasi penilaian kinerja merupakan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam

menjelaskan tujuan, dan standar kinerja serta memotivasi kinerja individu secara berkelanjutan. Untuk mengetahui baik atau buruk kinerja seorang karyawan maka perlu dilakukan penilaian kinerja, yang pada dasarnya penilaian kinerja merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien. Penilaian kinerja adalah proses dimana organisasi mengawasi pelaksanaan kerja masing-masing individu, sedangkan menurut Dessler (2006) penilaian kinerja yaitu memberikan umpan balik kepada karyawan dengan tujuan memotivasi bawahannya untuk menghilangkan kemerosotan kinerja atau berkinerja lebih baik lagi.

Karyawan menginginkan dan memerlukan umpan balik berkenaan dengan prestasi kerja mereka, dan penilaian menyediakan kesempatan untuk memberikan umpan balik kepada mereka. Jika kinerja tidak sesuai dengan standar, maka penilaian memberikan kesempatan untuk meninjau kemajuan karyawan, dan untuk menyusun rencana peningkatan kinerja memungkinkan karyawan mengetahui seberapa baik mereka bekerja dibandingkan dengan standar organisasi.

### **Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan**

Berhasil tidaknya kinerja yang telah dicapai oleh organisasi dipengaruhi tingkat kinerja karyawan secara individual maupun secara kelompok. Dengan asumsi semakin baik kinerja karyawan maka semakin baik pula kinerja organisasi. Adapun tujuan penilaian kinerja karyawan menurut Basri dan Rivai (2005) adalah sebagai berikut: a). Untuk perbaikan hasil kerja karyawan, baik secara kualitas maupun kuantitas. b). Memberikan pengetahuan baru dimana akan membantu karyawan dalam memecahkan masalah yang kompleks, dengan serangkaian aktivitas yang terbatas dan teratur, melalui tugas dan tanggungjawab yang diberikan

organisasi. c). Memperbaiki hubungan antar personal karyawan dalam aktifitas kerja dalam organisasi.

### **Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Organisasi dapat beroperasi karena kegiatan atau aktivitas yang dilakukan oleh karyawan yang ada dalam organisasi. Menurut Prawirosentono dalam Edy Sutrisno (2010) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Faktor-faktor yang dimaksud antara lain: a). Efektivitas dan efisiensi; Dalam hubungannya dengan kinerja organisasi, maka ukuran baik buruknya kinerja diukur dengan efektivitas dan efisiensi. Masalahnya adalah bagaimana proses terjadinya efisiensi dan efektivitas organisasi. Dikatakan efektif bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan, terlepas apakah efektif atau tidak. Artinya efektivitas dari kelompok bila tujuan kelompok tersebut dapat dicapai sesuai dengan kebutuhan yang direncanakan. Sedangkan efisiensi berkaitan dengan jumlah pengorbanan yang dikeluarkan dalam upaya mencapai tujuan organisasi. b). Otoritas dan tanggungjawab; Dalam organisasi yang baik wewenang dan tanggungjawab telah didelegasikan dengan baik, tanpa adanya tumpang tindih tugas. Masing-masing karyawan yang ada dalam organisasi mengetahui apa yang menjadi haknya dan tanggungjawabnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kejelasan wewenang dan tanggungjawab setiap orang dalam suatu organisasi akan mendukung kinerja karyawan tersebut. Kinerja karyawan akan terwujud bila karyawan mempunyai komitmen dengan organisasinya dan ditunjang dengan disiplin kerja yang tinggi. c). Disiplin; Secara umum, disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan organisasi. Disiplin

meliputi ketaatan dan hormat terhadap perjanjian yang dibuat antara organisasi dan karyawan. Dengan demikian, bila peraturan atau ketetapan yang ada dalam organisasi itu diabaikan atau sering dilanggar, maka karyawan mempunyai disiplin yang buruk. Sebaliknya, bila karyawan tunduk pada ketetapan organisasi, menggambarkan adanya kondisi disiplin yang baik. d). Inisiatif; Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Setiap inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan positif dari atasan, kalau pemimpin memang atasan yang baik. Disini tampak jelas bahwa pengertian kinerja itu lebih sempit sifatnya, yaitu hanya berkenaan dengan apa yang dihasilkan seseorang dari tingkah laku kerjanya. Biasanya orang yang mempunyai tingkat prestasi yang tinggi disebut sebagai orang yang produktif, dan sebaliknya orang yang tingkat prestasinya rendah, dikatakan sebagai tidak produktif atau dikatakan kerjanya rendah.

### **Penilaian Kinerja Karyawan**

Organisasi hidup karena adanya aktivitas karyawan. Sesuai dengan unit-unit kerja yang terdapat dalam organisasi, masing-masing unit dinilai kerjanya agar kinerja sumber daya manusia yang terdapat dalam unit dapat dinilai secara objektif.

Setiap orang sebagai pelaku yang melaksanakan kegiatan yang sesuai dengan fungsinya harus dinilai kerjanya. Pada prinsipnya kinerja unit-unit organisasi dimana seseorang atau sekelompok orang berada di dalamnya merupakan pencerminan dari kinerja sumber daya manusia bersangkutan. Oleh karena itu Bernadin dan Russel dalam Edy Sutrisno (2010) mengajukan enam kinerja primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja, yaitu: 1). *Quality*. Merupakan tingkat sejauh mana

proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan. 2). *Quantity*. Merupakan jumlah yang dihasilkan. 3). *Timeliness*. Merupakan sejauhmana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan orang lain. 4). *Cost effectiveness*. Merupakan tingkat sejauhmana penggunaan sumber daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, dan material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya. 5). *Need for supervision*. Merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang atasan untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan. 6). *Interpersonal impact*. Merupakan tingkat sejauh mana karyawan memelihara harga diri di antara rekan kerja dan bawahan.

### Dimensi Kinerja Karyawan

John Minner (dalam Sudarmanto, 2009) mengungkapkan indikator kinerja merupakan aspek-aspek yang menjadi ukuran dalam menilai kinerja. Ukuran-ukuran dijadikan tolak ukur dalam menilai kinerja. Indikator ataupun ukuran kinerja sangat diperlukan karena akan bermanfaat baik bagi banyak pihak. Indikator atau ukuran yang dapat dijadikan sebagai tolak ukur dalam menilai kinerja karyawan antara lain sebagai berikut: a). Kualitas kerja, yaitu tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan. b). Kuantitas kerja, yaitu jumlah pekerjaan yang dihasilkan. c). Penggunaan waktu dalam bekerja, yaitu tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif/jam kerja hilang. d). Kerjasama dengan orang lain dalam bekerja.

## METODE PENELITIAN

Populasi dalam penelitian maka yang menjadi populasi sasaran dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada PT. Bank Capital Indonesia Tbk Jakarta yaitu sebanyak 57 orang karyawan. Adapun teknik sampling yang digunakan adalah sampel jenuh, Sugiyono (2011) mendefinisikan sampling jenuh sebagai teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel.

### Hasil Penelitian

Hasil penelitian dengan analisa regresi, korelasi, koefisien determinasi, pengujian hipotesis dan pembahasan atas masalah yang diajukan. Namun sebelum penulis menguraikan lebih jauh mengenai analisa dan pembahasan terhadap variabel yang diteliti terlebih dahulu penulis menguraikan tentang uji reliabilitas dan validitas terhadap masing-masing variabel (pelatihan, kepemimpinan dan kinerja karyawan).

### Uji Validitas

Uji validitas digunakan menguji masing-masing variabel penelitian, dimana keseluruhan variabel penelitian memuat 30 pernyataan yang dijawab oleh 57 orang responden. Adapun kriteria yang digunakan dalam menentukan valid tidaknya pernyataan yang digunakan dalam penelitian ini yaitu menggunakan tingkat kepercayaan = 95 % (probabilitas atau  $\alpha = 5\%$ ), derajat kebebasan ( $dk = n - 2 = 57 - 2 = 55$ ), di dapat  $r_{tabel} = 0,266$ . Jika  $r_{hitung}$  lebih besar dari  $r_{tabel}$  dan nilai  $r$  positif, maka butir pernyataan dikatakan valid (Ghozali, 2005). Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, maka hasil pengujian validitas dapat ditunjukkan pada tabel dibawah ini.

**Tabel : 1. Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel**

Pert.	R hitung			R tabel	Ket.
	Pelat.	Kepemim.	Kinerja		
1	0.876	0.933	0.938	0,266	Valid
2	0.870	0.926	0.956	0,266	Valid
3	0.837	0.937	0.949	0,266	Valid
4	0.908	0.920	0.962	0,266	Valid
5	0.909	0.918	0.915	0,266	Valid
6	0.941	0.894	0.919	0,266	Valid
7	0.928	0.905	0.902	0,266	Valid
8	0.918	0.880	0.928	0,266	Valid
9	0.905	0.888	0.948	0,266	Valid
10	0.917	0.906	0.953	0,266	Valid

Sumber: Data Primer, diolah tahun 2016

Dari tabel 1, di atas, dapat dilihat bahwa dari 30 butir pertanyaan variabel yang digunakan (variabel pelatihan, kepemimpinan, dan kinerja karyawan) hasilnya adalah valid.

**Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukurannya dapat diandalkan dan konsisten. Pada label hasil pengujian berikut diketahui bahwa semua variabel niempunyai alpha di atas 0,6 yang berarti bahwa semua variabel dalam penelitian ini dapat diandalkan.

**Tabel : 2. Hasil Uji Reliabilitas Variabel**

Variabel	Cronbach Alpha	Keterangan
Pelatihan	0,979	Reliabel
Kepemimpinan	0,980	Reliabel
Kinerja	0,987	Reliabel

Sumber: Data Primer, diolah tahun 2016

Berdasarkan angka -angka reliabilitas *cronbach alpha* diatas dapat dilihat bahwa seluruh pernyataan yang ada membentuk ukuran yang reliabel yaitu dari variabel pelatihan, kepemimpinan, dan kinerja karyawan membentuk ukuran yang reliabel dari masing-masing dimensi.

**Pembahasan Hasil Penelitian**

**Pengaruh Simultan Pelatihan dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan**

**Tabel : 3. Hasil Secara Simultan**

Hub. Variabel	Paramter							
	Mult. R	R Square	t hitung	t tabel	Konst.	Coef. B	Sig	$\alpha$
Pelatihan	0.985	0.970	15,885	1,673	3,405	1,247	0,000	5 %
Kepemimpinan			2,928			0,918		
<b>Pengujian Signifikan</b>								
F hitung > F tabel = 8,509 > 3,17								

Keterangan: Variabel Kinrja Karyawan  
 Sumber: data diolah tahun 2016

Pengaruh simultan variabel pelatihan dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dapat dilihat dari persamaan yang disusun yaitu  $Y = 3,405 + 1,247x_1 + 0,918x_2$ . Dari persamaan yang disusun dapat dijelaskan bahwa nilai koefisien regresi variabel pelatihan yaitu sebesar 1,247 nilai ini mengandung arti dengan diperhatikannya pemberian dan pelaksanaan program pelatihan akan memberikan dampak positif bagi kinerja karyawan sebesar 1,247. Untuk nilai koefisien regresi variabel kepemimpinan yaitu sebesar 0,918, nilai ini mengandung arti bahwa dengan terus diperhatikannya penerapan model kepemimpinan yang efektif akan memberikan dampak positif bagi kinerja karyawan sebesar 0,918. Dari penjabaran koefisien regresi variabel pelatihan dan kepemimpinan dapat disimpulkan bahwa pengaruh terbesar dimiliki oleh variabel pelatihan yaitu sebesar 1,247. Nilai *unstandardize coefficients (constant)* merupakan konstanta yang berarti bahwa tanpa diperhatikannya program yang mempengaruhi pelatihan dan kepemimpinan maka kinerja karyawan akan terbentuk sebesar nilai konstanta atau sebesar 3,405.

Berdasarkan tabel hasil analisa koefisien determinasi diatas dapat

dijelaskan bahwa nilai koefisien determinasi yang didapat (*R square*) yaitu sebesar 0,970 atau sebesar 97 persen. Nilai ini memberikan arti bahwa kontribusi dari dua variabel bebas (pelatihan dan kepemimpinan) dalam pembentukan tinggi rendahnya variabel terikat (kinerja karyawan) yaitu sebesar 97 persen, sedangkan sisanya yaitu sebesar 3 persen dipengaruhi oleh variabel lain diluar pelatihan dan kepemimpinan yang ikut memberikan kontribusi dalam pembentukan tinggi rendahnya kinerja karyawan.

Hasil  $F_{hitung}$  yang didapat yaitu sebesar 8,509 jika dibandingkan dengan  $F_{tabel}$  ( $\alpha = 0,05$ ;  $DF = 2;55$ ), maka nilai  $F_{tabel}$  sebesar 3,17. Dari hasil  $F_{hitung}$  dan  $F_{tabel}$  yang didapat jika dibandingkan dapat disimpulkan bahwa nilai  $F_{hitung}$  lebih besar dari  $F_{tabel}$ . Hal ini mencerminkan bahwa ada pengaruh simultan pelatihan dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dapat dibuktikan.

Berdasarkan analisa yang diuraikan pada pengaruh simultan variabel pelatihan dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama yang menyatakan "diduga ada pengaruh simultan pelatihan dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Capital Indonesia, Tbk Jakarta" dibuktikan dan diterima.

**Pengaruh Parsial Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan**

**Tabel : 4. Hasil Secara Parsial ( $X_1$ )**

Hub. Variabel	Mult. R	R Square	Konst.	Coef. B	Sig	$\alpha$
Pelatihan	0,983	0,967	2,992	1,078	0,000	5%
<b>Pengujian Signifikan</b>						
T hitung > t tabel = 40,092 > 1,673						

Keterangan: Variabel Kinerja Karyawan  
 Sumber: data diolah tahun 2016

Pengaruh parsial variabel pelatihan terhadap kinerja karyawan dapat dilihat

dari persamaan yang disusun yaitu  $Y = 2,992 + 1,078x_1$ . Dari persamaan yang disusun dapat dijelaskan bahwa nilai koefisien regresi variabel pelatihan yaitu sebesar 1,078 nilai ini mengandung arti dengan diperhatikannya program yang dapat mempengaruhi peningkatan keterampilan melalui program pelatihan akan memberikan dampak positif bagi kinerja karyawan sebesar 1,078.

Nilai *unstandardize coefficients (constant)* merupakan konstanta yang berarti bahwa tanpa diperhatikannya faktor-faktor yang mempengaruhi dalam pelaksanaan program pelatihan maka kinerja karyawan sudah terbentuk secara alamiah yaitu sebesar nilai konstanta atau sebesar 2,992.

Berdasarkan tabel hasil analisa koefisien determinasi diatas dapat dijelaskan bahwa nilai koefisien determinasi yang didapat (*R square*) yaitu sebesar 0,967 atau sebesar 96,7 persen. Nilai ini memberikan arti bahwa kontribusi variabel bebas (pelatihan) dalam pembentukan tinggi rendahnya variabel terikat (kinerja karyawan) yaitu sebesar 0,967 atau sebesar 96,7 persen, sedangkan sisanya yaitu sebesar 3,3 persen dipengaruhi variabel lain diluar pelatihan yang ikut memberikan kontribusi dalam pembentukan tinggi rendahnya kinerja karyawan.

Hasil  $t_{hitung}$  yang didapat adalah sebesar 40,092, nilai  $t_{hitung}$  jika dibandingkan dengan  $t_{tabel}$  ( $\alpha = 0,05$ ;  $DF = 55$ , maka nilai  $t_{tabel}$  sebesar 1,673). Dari masing-masing nilai  $t_{hitung}$  dan  $t_{tabel}$  yang didapat jika dibandingkan dapat disimpulkan bahwa nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua yang menyatakan "diduga ada pengaruh parsial pelatihan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Capital Indonesia, Tbk Jakarta" dapat dibuktikan dan diterima.

**Pengaruh Parsial Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan**

**Tabel : 5. Hasil Secara Parsial (X<sub>2</sub>)**

Hub. Variabel	Mult. R	R Square	Konst.	Coef. B	Sig	α
Kepemimpinan	0,910	0,829	2,106	0,985	0,000	5%
<b>Pengujian Signifikan</b>						
T hitung > t tabel = 16,316 > 1,673						

Keterangan: Variabel Kinerja Karyawan  
 Sumber: data diolah tahun 2016

Pengaruh parsial variabel kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dapat dilihat dari persamaan yang disusun yaitu  $Y = 2,106 + 0,985x_2$ . Dari persamaan yang disusun dapat dijelaskan bahwa nilai koefisien regresi variabel kepemimpinan yaitu sebesar 0,985 nilai ini mengandung arti dengan diperhatikannya faktor-faktor yang mempengaruhi dalam penerapan model kepemimpinan yang efektif akan memberikan dampak bagi kinerja karyawan sebesar 0,985.

Nilai *unstandardize coefficients (constant)* merupakan konstanta yang berarti bahwa tanpa diperhatikannya penerapan model kepemimpinan yang efektif maka kinerja karyawan sudah terbentuk secara alamiah yaitu sebesar nilai konstanta atau sebesar 2,106.

Berdasarkan tabel hasil analisa koefisien determinasi diatas dapat dijelaskan bahwa nilai koefisien determinasi yang didapat (*R square*) yaitu sebesar 0,829 atau sebesar 82,9 persen. Nilai ini memberikan arti bahwa kontribusi dari variabel bebas (kepemimpinan) dalam pembentukan tinggi rendahnya variabel terikat (kinerja karyawan) yaitu sebesar 0,829 atau sebesar 82,9 persen, sedangkan sisanya yaitu sebesar 17,1 persen dipengaruhi variabel lain diluar kepemimpinan yang ikut memberikan kontribusi dalam pembentukan tinggi rendahnya kinerja karyawan.

Hasil  $t_{hitung}$  yang didapat adalah sebesar 16,316, nilai  $t_{hitung}$  jika

dibandingkan dengan  $t_{tabel}$  ( $\alpha = 0,05$   $DF = 55$ , maka nilai  $t_{tabel}$  sebesar 1,673). Dari masing-masing nilai  $t_{hitung}$  dan  $t_{tabel}$  yang didapat jika dibandingkan dapat disimpulkan bahwa nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga yang menyatakan "diduga ada pengaruh parsial kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Capital Indonesia, Tbk Jakarta" dapat dibuktikan dan diterima.

**KESIMPULAN DAN SARAN**

**Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisa dan pembahasan yang telah dilakukan diidentifikasi bahwa terdapat pengaruh variabel pelatihan dan kepemimpinan baik secara simultan dan parsial terhadap kinerja karyawan. Pengaruh ini dapat dilihat dari uraian masing-masing persamaan yang disusun dibawah ini : 1). Hipotesis pertama yang menyatakan bahwa "diduga ada pengaruh simultan pelatihan dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Capital Indonesia, Tbk Jakarta" dibuktikan dan diterima. Pernyataan ini dibuktikan dari persamaan regresi yang disusun yaitu  $Y = 3,405 + 1,247x_1 + 0,918x_2$  (dengan hasil  $F_{hitung}$  lebih besar dari  $F_{tabel}$  yaitu  $8,509 > 3,17$ ). 2). Hipotesis kedua menyatakan bahwa "diduga ada pengaruh parsial pelatihan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Capital Indonesia, Tbk Jakarta" dapat dibuktikan dan diterima. Pernyataan hipotesis ini dapat dibuktikan dari persamaan regresi yang disusun yaitu  $Y = 2,992 + 1,078x_1$  (dengan hasil  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  yaitu  $40,092 > 1,673$ ). 3) Hipotesis ketiga menyatakan bahwa "diduga ada pengaruh parsial kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Capital Indonesia, Tbk Jakarta" dapat dibuktikan dan diterima". Pernyataan ini didukung oleh persamaan regresi yang disusun yaitu  $Y = 2,106 +$

0,985x2 (dengan hasil  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  yaitu  $16,316 > 1,673$ ).

### Saran

Dari hasil analisa dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa sebagai berikut : 1). Berbagai upaya dalam penerapan model kepemimpinan yang efektif dapat dilihat dari beberapa dimensi dan indikator yang digunakan seperti pimpinan diharapkan dapat lebih memperhatikan penilaian dari hasil kerja tiap individu karyawan. Dimana hal ini dapat diimplementasikan dari kesediaan pimpinan untuk mengarahkan dan mereview tugas inti dari tiap individu karyawan dan pada gilirannya diharapkan dapat terus meningkatkan dan menjaga hasil kerja dari tiap individu karyawan. 2). Program pelatihan yang diberikan sangat erat kaitannya dengan peningkatan keahlian dan keterampilan karyawan dalam rangka mendukung pencapaian hasil kerja dari tiap individu karyawan. Pelatihan merupakan faktor yang juga sangat penting dalam upaya peningkatan kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari tujuan dilaksanakannya program pelatihan bagi karyawan, yaitu dalam upaya peningkatan pengetahuan dan keterampilan kerja karyawan serta dalam perbaikan sikap karyawan dalam mengemban pekerjaan yang diberikan.

### DAFTAR PUSTAKA

- Dessler, Gary. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jilid 1. : PT. Indeks Jakarta.
- Ngurah , I Gusti. 2006. *Kepemimpinan*. Penerbit: Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Hadari Nawawi., 2006. *Evaluasi dan Manajemen Kinerja di Lingkungan Perusahaan dan Industri*, Penerbit Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Handoko, T Hani, 2008, *Manajemen*, Edisi 2, Yogyakarta: BPFE Yogyakarta
- Hariandja, Marihot Tua Efendi., 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*. Penerbit Grasindo. Jakarta.
- Hasibuan, Malayu S. P. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Hutapea, Parulian dan Nurianna Thoha. 2008. *Kompetensi Plus*. Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Mangkunegara. A.A. Prabu. Anwar. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Penerbit Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Rachmawati, Ike Kusdyah. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. CV Andi Offset, Yogyakarta.
- Rivai, Veithzal. & Sagala, E.J., 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Penerbit Rajagrafindo Persada, Jakarta.
- Sedarmayanti, 2007, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Penerbit Mandar Maju Bandung.
- Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 2, Penerbit STIE YKPN. Yogyakarta.
- Soekarso. Et al. 2010. *Teori Kepemimpinan*. Penerbit Mitra Wacana Media, Jakarta.
- Soekidjo Notoatmodjo. 2009. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Penerbit Rineka Cipta Jakarta.
- Sugiyono., 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif, kualitatif dan R&D*, Penerbit Alfabeta. Bandung.
- Supranto J., 2000. *Statistik (Teori dan Aplikasi)*, Edisi Keenam, Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Sutrisno, Edy. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit PT. Prenada Media Group. Jakarta.
- Wursanto., 2003. *Dasar-dasar Ilmu Organisasi*. Penerbit Andi. Yogyakarta.



