
ANALISIS PENGARUH PELATIHAN, PENGEMBANGAN, DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN BANK MEGA KCP SERANG**Angrian Permana***Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Bina Bangsa Banten**Email: angrian.permana@yahoo.com*

Abstract: The objective of this research were to know the influence of training, development, and compensation towards employee performance of Bank Mega Serang Sub Branch. The sample of this reserach were forty four by using census method. The research result showed that training have positive and significant influence on employee performance, material dimension is the most affect dimension on employee performance. Development have positive and significant influence on employee performance, formal development is the most affect dimension on employee performance. Compensation have positive and significant influence on employee performance, financial, especially for base salary is the most affect dimension on employee performance.

Key Words: Training, Development, Compensation, Employee Performance

Abstrak: Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh pelatihan, pengembangan, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan Mega Sub Cabang Serang Bank. Sampel reserach ini adalah forty four dengan menggunakan metode sensus. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dimensi materi adalah yang paling mempengaruhi dimensi terhadap kinerja karyawan. Pembangunan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, pembangunan formal adalah yang paling mempengaruhi dimensi terhadap kinerja karyawan. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, keuangan, terutama untuk gaji pokok yang paling mempengaruhi dimensi terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci: Pelatihan, Pengembangan, Kompensasi, Kinerja Karyawan

PENDAHULUAN

Konch (2000) dalam Siringoringo (2012) mengatakan bank sebagai lembaga intermediasi khususnya dalam penyaluran kredit mempunyai peranan penting bagi pergerakan roda perekonomian secara keseluruhan danmemfasilitasi pertumbuhan ekonomi. Bank merupakan alat dalam menetapkan kebijakan moneter pada level ekonomi makro, sedangkan pada level mikro ekonomi bank merupakan sumber utama pembiayaan bagi para pengusaha maupun individu.

Undang-Undang Republik Indonesia nomor 10 tahun 1998 menyebutkan “bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan, dan menyalurkannya ke dalam masyarakat dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat

banyak". Oleh karena itu, bank harus dapat memberikan kontribusi terhadap perkembangan perekonomian di Indonesia yang memiliki tujuan utama yaitu mensejahterakan rakyat. Bank merupakan suatu lembaga keuangan yang eksistensinya tergantung mutlak pada kepercayaan dari para nasabahnya yang mempercayakan dana simpanan mereka pada bank (Sjahdeini, 1993). Oleh karena itu, bank harus menjadi kepercayaan masyarakat agar masyarakat mau menyimpan dana pada bank tersebut, dan bank tersebut dapat menyalurkannya kepada masyarakat untuk menjalankan perekonomian bangsa (Pratama, 2012).

Sumberdaya manusia yang berkualitas akan siap bekerja di berbagai industri dan sektor ekonomi sehingga akan menghasilkan produktivitas tinggi di berbagai sektor ekonomi dan industri (Sumarwan, 2013). Mayo (2000) dalam Ongkorahardjo, Susanto, dan Rachmawati (2008) menjelaskan bahwa, untuk mengukur kinerja perusahaan dari perspektif keuangan sangatlah akurat, tetapi sebenarnya yang menjadi dasar penggerak nilai dari keuangan tersebut adalah sumber daya manusia (*human capital*) dengan segala pengetahuan, ide, dan inovasi yang dimilikinya.

Program pelatihan dan pengembangan merupakan cara untuk meningkatkan kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan karyawan, terutama untuk menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat (Noviantoro, 2009). Perubahan-perubahan dalam persaingan bisnis ini tidak akan bermanfaat jika tidak didukung oleh pelatihan dan pengembangan sesuai dengan tingkat yang dibutuhkan, yang akan menyebabkan kinerja perusahaan terhambat (Fatchiyah, 2012). Karyawan memiliki kebutuhan lain selain pelatihan dan pengembangan, yaitu keinginan untuk memenuhi kebutuhan atau memiliki sesuatu atau balas jasa dari sebuah organisasi. Keinginan atau balas jasa ini yang mampu membuat pekerja bersikap dan berperilaku positif dalam bekerja serta berproduktif (Siagian, 2008).

Kompensasi sangat penting bagi pegawai itu sendiri sebagai individu dan sebagai makhluk sosial, karena besarnya kompensasi akan mencerminkan status, pengakuan, dan tingkat pemenuhan kebutuhan yang akan dinikmati oleh karyawan beserta keluarganya (Suwanto dan Priansia, 2011). Oleh karena itu, besar kecilnya kompensasi dapat memberikan rasa tenang bagi kehidupannya yang menghasilkan loyalitas pada perusahaan dan memotivasi dalam melaksanakan pekerjaannya (Nawawi, 2008).

Menurut Herpen *et al*, (2002) dalam Sumarto (2009), kompensasi yang diberikan secara adil dan layak sesuai dengan *performance* karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan. Kompensasi yang adil dan layak dapat memungkinkan karyawan mempertahankan harkat dan martabatnya dan mempertahankan taraf hidup yang wajar, layak dan mandiri tanpa tergantung kepada orang lain terutama dalam pemenuhan kebutuhan-kebutuhan hidupnya (Suwatno dan Priansia, 2011).

Karyawan akan mengundurkan diri dari perusahaan jika kompensasi yang mereka terima kurang puas sehingga mengakibatkan penambahan biaya penerimaan tenaga kerja baru, yang seharusnya biaya tersebut dapat digunakan sebagai biaya operasional dan pemasaran (Bangun, 2012). Wikipedia menyebutkan salah satu dari tujuan kompensasi adalah pencerminan upaya perusahaan untuk mempertahankan sumber daya manusianya sebagai aset utama bagi sebuah perusahaan. Oleh karena itu, pemberian kompensasi yang baik diperlukan oleh perusahaan kepada karyawannya.

Kajian Pustaka. Menurut Solihin (2011), pelatihan (*training*) merupakan suatu proses yang sistematis untuk mengubah perilaku tertentu dari tenaga kerja agar selaras dengan pencapaian tujuan perusahaan. Pelatihan ditujukan untuk meningkatkan keahlian (*skill*) dan kemampuan (*abilities*) untuk mengerjakan tugas saat ini. Pelatihan memiliki orientasi saat ini dan membantu tenaga kerja untuk menguasai keahlian dan kemampuan tertentu yang dibutuhkan agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan berhasil.

Menurut Undang-Undang ketenagakerjaan bab 1 butir 9 (2003) mendefinisikan pelatihan kerja adalah keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap, dan etos kerja pada tingkat keterampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan atau pekerjaan. Wijayanto (2012) menerangkan program pelatihan merupakan proses yang didesain untuk memelihara atau memperbaiki kinerja pekerjaan saat ini. Menurut Kadarman dan Udayana (2001), program pelatihan merupakan program yang diarahkan guna memperbaiki kinerja pekerjaan sekarang (*current job performance*) yang ditujukan pada pegawai non manajer dengan memberikan pelatihan secara teknis serta memiliki empat prosedur yang dapat digunakan untuk menentukan kebutuhan akan pelatihan bagi pegawai dalam organisasi, yaitu: (a) penilaian kinerja, (b) analisis persyaratan pekerjaan, (c) analisis organisasi, (d) survai pegawai. Abiodun (1998) dalam Olanian dan Ojo (2008) menerangkan bahwa *training is a systematic development of the knowledge, skills and attitudes required by employees to perform adequately on a given task or job*. Pelatihan dengan ini dapat didefinisikan sebagai upaya kegiatan yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang untuk menciptakan keahlian baru atau mempertajam ilmu yang sudah ada yang diselenggarakan oleh seseorang, sekelompok orang, organisasi, atau lembaga pendidikan untuk kepentingan peserta dalam mengerjakan pekerjaan yang sedang dilakukan.

Tujuan Pelatihan. Gomes (2001) dalam Musafir (2009) mengemukakan bahwa pelatihan yang efektif dapat meningkatkan kinerja, memperbaiki moral, dan meningkatkan suatu potensi perusahaan. Menurut Mangkunegara (2003), tujuan pelatihan antara lain: (a) meningkatkan penghayatan jiwa dan ideology, (b) meningkatkan produktivitas kerja, (c) meningkatkan kualitas kerja, (d) meningkatkan ketetapan perencanaan sumber daya manusia, (e) meningkatkan rangsangan agar pegawai mampu berprestasi secara maksimal, (f) meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja, (f) menghindarkan keusangan (*obsolescence*), dan (g) meningkatkan perkembangan pribadi pegawai.

Mangkunegara (2003) menerangkan beberapa komponen-komponen yang ada pada pelatihan yaitu: (a) peserta pelatihan, (b) tujuan dan sasaran, (c) para pelatih (*trainers*), (d) materi pelatihan, dan (e) metode pelatihan. Suwatno dan Priansia (2011), memberi pendapat bahwa beberapa komponen dalam proses pelatihan antara lain: (a) analisis kebutuhan pelatihan, (b) sasaran pelatihan, (c) kurikulum pelatihan, (d) peserta pelatihan, (e) pelatih, (e) pelaksanaan, dan (f) evaluasi pelatihan.

Sunyoto (2012) mengatakan bahwa pengembangan (*development*) mempunyai ruang lingkup lebih luas dalam upaya memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau yang lebih tinggi didalam didalam organisasi. Saydam (2000) telah mengungkapkan bahwa pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan

kegiatan yang harus dilaksanakan oleh perusahaan agar pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*ability*) dan keterampilan (*skill*) mereka sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang mereka lakukan.

Menurut Cartwright (2003), *development is a process in which learning occurs through experience and where the results of the learning enhance not only the task skills of the individual but also his or her attitudes*. Freeman dan Gilbert (1995) dalam Wijayanto (2012) mengungkapkan bahwa program pengembangan merupakan proses yang didesain untuk mengembangkan kemampuan yang diperlukan untuk aktivitas pekerjaan dimasa mendatang.

Sunyoto (2012) mengemukakan bahwa pengembangan (*development*) merupakan upaya penyiapan individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau yang lebih tinggi didalam didalam organisasi. Pengembangan biasanya berhubungan dengan peningkatan kemampuan intelektual atau emosional yang diperlukan untuk menunaikan pekerjaan yang lebih baik.

Saydam (2000) mengungkapkan bahwa dengan adanya kegiatan pengembangan, diharapkan karyawan dapat memperbaiki dan mengatasi kekurangan dalam melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik, sesuai dengan perkembangan ilmu dan teknologi yang digunakan oleh perusahaan. Suwatno dan Priansia (2011) mengatakan pula bahwa pengembangan merupakan cara penyiapan individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi didalam organisasi.

Sunyoto (2012) menerangkan bahwa setidaknya ada 10 manfaat pengembangan bagi karyawan, yaitu: (1) membantu para karyawan membuat keputusan dengan lebih baik, (2) meningkatkan kemampuan para karyawan menyelesaikan pelbagai masalah yang dihadapinya, (3) terjadinya internalisasi dan operasionalisasi faktor-faktor motivasional, (4) timbulnya dorongan, dalam arti para karyawan dapat terus meningkatkan kemampuan kerjanya, (5) peningkatan kemampuan karyawan untuk mengatasi *stress*, frustasi, dan konflik yang pada gilirannya memperbesar rasa percaya pada diri sendiri, (6) tersedianya informasi tentang berbagai program yang dapat dimanfaatkan oleh para pegawai dalam rangka pertumbuhan masing-masing secara teknikal dan intelektual, (7) meningkatnya kepuasan kerja, (8) semakin besarnya pengakuan atas kemampuan atas kemampuan seseorang, (9) memperbesar tekad pekerja untuk lebih mandiri, (10) mengurangi ketakutan dalam menghadapi tugas-tugas baru di masa depan.

Tujuan pengembangan dengan ini dapat disimpulkan untuk meningkatkan karir seorang karyawan agar karyawan tersebut bisa berkembang lebih baik, sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja dan diikuti oleh kenaikan kompensasi. Kompensasi disini yang dimaksud dapat berupa kompensasi secara *financial* maupun *non financial*.

Menurut Suwatno dan Priansia (2011), jenis-jenis dari pengembangan yang dapat dilakukan bagi karyawan yaitu: (a) Pengembangan Formal. Pengembangan formal ini cukup memakan biaya yang besar, program pengembangan seperti ini dilakukan karena tuntutan perubahan dan persaingan yang semakin tinggi. Pengembangan seperti ini diharapkan dapat memenuhi kebutuhan perusahaan, baik untuk sekarang maupun untuk yang akan datang.; (b) Pengembangan Informal. Pengembangan secara informal dapat dilakukan karena inisiatif karyawan itu sendiri. Karyawan dapat mengembangkan kemampuan dan keterampilan dirinya dengan mempelajari berbagai macam konsep buku berikut aplikasinya, yang berhubungan langsung dengan pekerjaan dan jabatan yang

diembannya. Pengembangan dengan ini dapat disimpulkan sebagai bentuk kegiatan yang dilakukan seseorang atau sekelompok orang untuk meningkatkan karirnya dimasa yang akan datang. Kegiatan pengembangan biasanya dilakukan dengan mengikuti pendidikan secara formal seperti melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi yang dibiayai oleh perusahaan atau sendiri.

Kompensasi merupakan hal yang penting, dan merupakan dorongan atau motivasi utama seseorang karyawan untuk bekerja. Hal ini berarti bahwa karyawan menggunakan pengetahuan, keterampilan, tenaga dan waktu bukan semata-mata ingin membaktikan diri pada perusahaan, tetapi ada tujuan lain yaitu mengharapkan imbalan atau balas jasa, atau bagi hasil yang telah diberikan (Suwanto dan Priansia, 2011).

Kompensasi menurut wirawan (2009), merupakan elemen hubungan kerja yang sering menimbulkan masalah dalam hubungan industrial. Masalah kompensasi selalu menjadi perhatian manajemen organisasi, karyawan, dan pemerintah, khususnya upah. Manajemen memperhitungkan upah karena merupakan bagian utama dari biaya produksi dan operasi, melukiskan kinerja karyawan yang harus dibayar, dan mempengaruhi kemampuannya untuk merekrut tenaga kerja dengan kualitas tertentu.

Para karyawan telah memberikan segala kemampuan kerjanya kepada perusahaan, maka perusahaan sewajarnya menghargai jerih payah karyawan itu dengan cara memberi balas jasa atau kompensasi yang setimpal kepada mereka (Saydam, 2000). Kompensasi yang telah diberikan oleh perusahaan kepada perusahaan harus memungkinkan mempertahankan harkat dan martabat karyawan tersebut sebagai insan yang terhormat (Siagian, 2008).

Davis dan Werther (1996) dalam Sudarsono (2008) menyebutkan ada beberapa tujuan dari pemberian kompensasi, di antaranya adalah: (a) mendapatkan personal yang kualified; (b) mempertahankan karyawan yang ada; (c) menunjukkan adanya keadilan baik internal equity maupun external equity; (d) memberi rewards terhadap perilaku yang sesuai dengan organisasi; (e) mengontrol dana; (f) menyesuaikan dengan regulasi upah yang ada; (g) memotivasi karyawan; dan (h) mengurangi Labor Turnover karyawan.

Dessler (2007) mengatakan bahwa kompensasi karyawan merujuk kepada semua bentuk bayaran atau hadiah bagi karyawan dan berasal dari pekerjaan mereka. Kompensasi karyawan memiliki dua komponen utama: pembayaran langsung (dalam bentuk upah, gaji, insentif, komisi, dan bonus), dan pembayaran tidak langsung (dalam bentuk tunjangan keuangan seperti asuransi dan liburan yang dibayar oleh pengusaha). Tujuan kompensasi dengan ini dapat disimpulkan sebagai kepuasan karyawan untuk menjalani kehidupannya sehari-hari. Peningkatan kompensasi dengan harus berbanding lurus dengan kinerja dan pendidikan yang telah diikuti oleh karyawan tersebut.

Menurut Mondy dan Noe (1993) dalam Sudarsono (2008), kompensasi dapat dibedakan menjadi dua, yaitu: (1) kompensasi finansial terdiri dari kompensasi finansial langsung dan tidak langsung. Kompensasi finansial langsung terdiri dari gaji, upah, bonus dan komisi tidak langsung atau tunjangan meliputi semua imbalan finansial yang tidak tercakup dalam kompensasi finansial langsung. (2) kompensasi non-finansial adalah kompensasi yang diterima atas dasar pekerjaan itu sendiri, seperti tanggung jawab, peluang pengakuan, peluang promosi, lingkungan psikologis atau fisik.

Tujuan Pengembangan. Menurut Saydam (2000) mengemukakan bahwa terdapat macam-macam balasan jasa yang diterima oleh seorang karyawan dari tempat ia bekerja yaitu dapat berupa uang kontan, material, dan fasilitas-fasilitas. Undang-Undang nomor 13 Tahun 2003 yang dikutip oleh Wijayanto (2012) mengenai ketenagakerjaan menjelaskan bahwa upah adalah hak pekerja/ buruh yang diterima dan dinyatakan dalam bentuk uang sebagai imbalan dari pengusaha atau pemberi kerja kepada pekerja/ buruh yang ditetapkan dan dibayarkan menurut suatu perjanjian kerja. Kompensasi dengan ini dapat ditarik kesimpulan yaitu imbalan jasa berupa finansial ataupun non-finansial yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya untuk dapat bekerja dengan sungguh-sungguh dan mengabdikan kepada perusahaan tersebut. Hal ini bertujuan agar perusahaan dapat tetap produktifitas tinggi untuk mencapai laba yang maksimal.

Para karyawan telah memberikan segala kemampuan kerjanya kepada perusahaan, maka perusahaan sewajarnya menghargai jerih payah karyawan itu dengan cara memberi balasan jasa atau kompensasi yang setimpal kepada mereka (Saydam, 2000). Kompensasi yang telah diberikan oleh perusahaan kepada perusahaan harus memungkinkan mempertahankan harkat dan martabat karyawan tersebut sebagai insan yang terhormat (Siagian, 2008).

Davis dan Werther (1996) dalam Sudarsono (2008) menyebutkan ada beberapa tujuan dari pemberian kompensasi, di antaranya: (a) mendapatkan personal yang qualified; (b) mempertahankan karyawan yang ada; (c) menunjukkan adanya keadilan baik internal equity maupun external equity; (d) memberi rewards terhadap perilaku yang sesuai dengan organisasi; (e) mengontrol dana; (f) menyesuaikan dengan regulasi upah yang ada; (g) memotivasi karyawan; dan (h) mengurangi *Labor Turnover* karyawan. Dessler (2007) mengatakan bahwa kompensasi karyawan merujuk kepada semua bentuk bayaran atau hadiah bagi karyawan dan berasal dari pekerjaan mereka. Kompensasi karyawan memiliki dua komponen utama: pembayaran langsung (dalam bentuk upah, gaji, insentif, komisi, dan bonus), dan pembayaran tidak langsung (dalam bentuk tunjangan keuangan seperti asuransi dan liburan yang dibayar oleh pengusaha).

Tujuan kompensasi dengan ini dapat disimpulkan sebagai kepuasan karyawan untuk menjalani kehidupannya sehari-hari. Peningkatan kompensasi dengan harus berbanding lurus dengan kinerja dan pendidikan yang telah diikuti oleh karyawan tersebut.

Menurut Wirawan (2009), kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Selain itu, Mangkunegara (2007) mendefinisikan bahwa kinerja SDM adalah prestasi kerja atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. As'ad (2001) dalam Musafir (2009) menyatakan kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Smith dalam Suwatno dan Priansia (2011), menyatakan bahwa: "performance is output derives from process, human otherwise".

Rizaldi (2002) dalam Astuti (2006) menerangkan penilaian prestasi kerja merupakan sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah karyawan telah memahami dan melaksanakan pekerjaannya masing-masing secara keseluruhan (kemampuan kerja,

disiplin kerja, hubungan kerja, kepemimpinan) dan hal-hal khusus sesuai dengan bidang dan level pekerjaan yang dijabatnya. Nawawi (2008) menjelaskan penilaian kinerja sebagai kegiatan manajemen SDM adalah proses pengamatan (observasi) terhadap pelaksanaan pekerjaan oleh seorang pekerja. Hasil observasi tersebut dilakukan pengukuran yang dinyatakan dalam bentuk penetapan keputusan mengenai keberhasilan atau kegagalannya dalam bekerja.

Menurut Werther dan Davis (1996) dalam Suwatno dan Priansia (2011), penilaian kinerja mempunyai beberapa tujuan dan manfaat bagi perusahaan dan karyawan yang dinilai, antara lain: (1) *Performance Improvement*, (2) *Compensation adjustment*, (3) *Placement Decision*, (4) *Training and development needs.*, (5) *Carrer Planning and Development*, (6) *Staffing Process Deficiencies*, (7) *Informational Inaccuracies and Job Design Errors*, (8) *Equal Employment Opportunity*, (9) *External Challenges*, (10) *Feedback*. Nawawi (2008) mengatakan ada beberapa bidang atau aspek pekerjaan yang dapat dinilai seperti: kemampuan menghubungkan keputusan dengan pekerjaan, menerima perubahan, pelaksanaan perintah, kehadiran, tanggung jawab, sikap, mematuhi peraturan, kerja sama, pemahaman kondisi pembiayaan, kelebihan yang diandalkan, efektif tanpa stress, inisiatif, pengetahuan mengenai pekerjaan, kepemimpinan, penggunaan dan pemeliharaan peralatan, perencanaan dan pengorganisasian kerja, kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, pelaksanaan keamanan kerja, dan nilai keseluruhan dari supervisor.

Indikator Kinerja. Nawawi (2008) mengatakan ada beberapa bidang atau aspek pekerjaan yang dapat dinilai seperti: kemampuan menghubungkan keputusan dengan pekerjaan, menerima perubahan, pelaksanaan perintah, kehadiran, tanggung jawab, sikap, mematuhi peraturan, kerjasama, pemahaman kondisi pembiayaan, kelebihan yang diandalkan, efektif tanpa stress, inisiatif, pengetahuan mengenai pekerjaan, kepemimpinan, penggunaan dan pemeliharaan peralatan, perencanaan dan pengorganisasian kerja, kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, pelaksanaan keamanan kerja, dan nilai keseluruhan dari supervisor.

Menurut Wibisono (2011), penilaian kinerja bisa diukur dengan umpan balik 360 derajat, hal ini dilakukan untuk membuka kesempatan bagi semua pegawai untuk memberikan umpan balik (feed back) kepada sesama anggota perusahaan lainnya, sehingga dapat diidentifikasi kinerja individu, departemen, atau proses dalam perusahaan yang perlu ditingkatkan. Wirawan (2009) menjelaskan indikator-indikator kinerja terdiri dari kuantitas kerja, kualitas hasil kerja, efisiensi dalam melaksanakan tugas, disiplin kerja, inisiatif, ketelitian, kepemimpinan, kejujuran, dan kreatifitas.

Beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan topik pada penelitian ini yang telah dilakukan. Mursidi (2009) meneliti mengenai "Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan". Hasil analisis penelitian ini menunjukkan melaksanakan pelatihan dan pendidikan sangat baik dengan skor tingkat 227,8, tingkat kinerja karyawan sangat baik dengan skor nilai 226. Hasil analisis regresi menunjukkan training dan asuhan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien regresi 0.911 dan koefisien determinasi dengan nilai 0.644, menunjukkan bahwa pengaruh pelatihan dan asuhan terhadap kinerja karyawan sebanyak 64.4%.

Musafir (2009) melakukan penelitian yang berjudul "Pengaruh Pelatihan dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Pelabuhan IV Gorontalo". Penelitian yang dilakukan

oleh Musafir memberikan hasil bahwa pelatihan memberikan kontribusi yang positif dan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

Abdullah, Ahsan, dan Alan melakukan penelitian pada tahun 2009 dengan judul “*The Effect of Human Resource Management Practices on Business Performance among Private Companies in Malaysia*”. Hasil penelitian ini yaitu: Pelatihan dan Pengembangan memiliki dampak positif terhadap kinerja bisnis, team work memiliki dampak yang positif terhadap kinerja bisnis, kompensasi atau insentif memberikan dampak positif pada kinerja bisnis, penilaian kinerja memiliki dampak yang positif terhadap kinerja bisnis, dan kemananan tidak memiliki hubungan yang signifikan terhadap kinerja bisnis.

Harlie (2010) melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi, dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Pemerintah Kabupaten Tabalong di Tanjung Kalimantan Selatan”. Hasil dari penelitian ini yaitu seluruh variabel bebas (disiplin kerja, motivasi, dan pengembangan karir) berpengaruh nyata secara parsial terhadap kinerja pegawai pemerintah Kabupaten Tabalong di Tanjung Kalimantan Selatan.

Chaudry *et al.*, (2012) melakukan penelitian yang berjudul “*Determining Project Performance: The Role of Training and Compensation*”. Penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan terkait secara positif terhadap kompensasi dan kompensasi juga menunjukkan hubungan yang kuat terhadap kinerja proyek. Zubaidah (2012) melakukan penelitian “Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja”. Penelitian ini menunjukkan terdapat tanggapan yang positif bahwa kompensasi sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan CV Mandiri Palembang. Berdasarkan uji korelasi menunjukkan terdapat hubungan antara kompensasi dan kinerja karyawan, yaitu hubungan yang sangat erat dan searah.

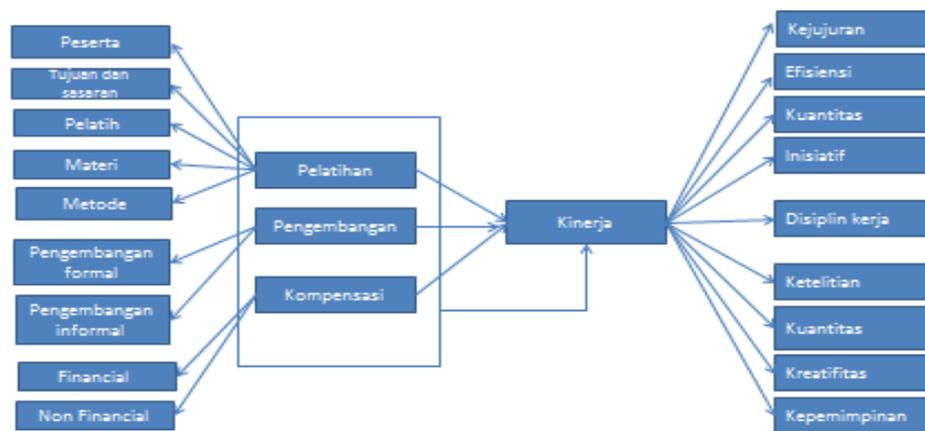
Kerangka Pemikiran. Berdasarkan kajian teori dan penelitian terdahulu, disusun kerangka pemikiran dan penjelasan bahwa program pelatihan didesain untuk meningkatkan kemampuan kerja, baik secara individual, kelompok, maupun sebagai kegiatan organisasi secara keseluruhan. Membaiknya suatu program pelatihan diharapkan akan berdampak positif terhadap kinerja karyawan.

Pengembangan karyawan dilaksanakan sebagai investasi jangka panjang suatu perusahaan terhadap sumber daya manusianya. Seseorang yang mengikuti pengembangan biasanya karyawan yang akan menduduki jabatan tertentu seperti untuk tingkat manajer, agar kelak ketika ia menjadi manajer, ia akan mengerti tentang hal-hal apa saja yang dilakukan oleh seorang manajer atau jabatan yang lebih tinggi lagi.

Kompensasi merupakan sesuatu yang diberikan oleh sebuah organisasi terhadap karyawan sebagai pengganti tenaga, usaha dan pikirannya yang telah memberikan kontribusi positif terhadap perusahaan tersebut. Pemberian kompensasi oleh sebuah perusahaan harus bersifat adil dan layak, dimana kinerja karyawan akan cenderung terhadap kompensasi yang diberikan oleh perusahaan (Zubaedah: 2012). Semakin baik kompensasi maka kinerja seorang karyawan akan makin baik, sebaliknya semakin buruk atau tidak adil sebuah perusahaan memberikan kompensasi, maka dampak kinerja karyawan akan terlihat menurun. Kompensasi yang mengandung prinsip keadilan maksudnya adalah secara internal pegawai yang melaksanakan tugas sejenis mendapat imbalan yang sama (Siagian, 2008). Kompensasi yang baik dengan ini dapat disimpulkan bahwa harus ada keseimbangan antara produktivitas atau prestasi kerja karyawan dengan

upah atau gaji yang diterimanya. Kompensasi juga dapat dikatakan layak jika besarnya upah lebih banyak dikaitkan dengan standar hidup dan peraturan-peraturan ketenagakerjaan, seperti kebutuhan fisik minimum dan upah minimum regional. Menurunnya atau ketidaksesuaian nilai kompensasi akan berdampak pada penurunan kinerja karyawan.

Berdasarkan kajian teori dan fakta-fakta penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara program pelatihan dan pengembangan dengan kinerja karyawan dan ada pengaruh positif yang signifikan antara sistem kompensasi dengan kinerja karyawan. Disimpulkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara program pelatihan dan pengembangan serta kompensasi terhadap kinerja karyawan. Secara garis besar, pengaruh pelatihan dan pengembangan serta kompensasi terhadap kinerja karyawan dapat dilihat pada Gambar1 berikut ini.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

Hipotesis Penelitian

H₁ : Pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank Mega KCP Serang.

H₂ : Pengembangan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank Mega KCP Serang.

H₃ : Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank Mega KCP Serang.

H₄ : Pelatihan, pengembangan, dan kompensasi bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank Mega KCP Serang.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif. Bentuk studi yang akan dikembangkan dan teknik pengumpulan data yang akan dilakukan dalam penelitian ini adalah: (1) studi kepustakaan, (2) studi lapangan yang akan dilakukan dengan menggunakan angket/kuesioner. Angket tersebut akan disebarakan kepada karyawan Bank

Mega Cabang Pembantu Serang. Jumlah populasi pada penelitian ini sebanyak 44 karyawan yang terdiri dari divisi administrasi, bisnis, security, dan operasional. Penelitian ini menggunakan sensus, yaitu seluruh populasi dijadikan sampel. Peneliti melakukan sensus karena jumlah populasi yang ada di Bank Mega Cabang Pembantu Serang tidak banyak.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif. Bentuk studi yang akan dikembangkan dan teknik pengumpulan data yang akan dilakukan dalam penelitian ini adalah: (1) studi kepustakaan, (2) studi lapangan yang akan dilakukan dengan menggunakan angket/kuesioner. Angket tersebut akan disebarakan kepada karyawan Bank Mega Cabang Pembantu Serang.

Penelitian ini menggunakan analisis regresi berganda untuk mengetahui pengaruh antar variabel bebas (pelatihan, pengembangan, kompensasi) terhadap variabel terikat (kinerja) dan matrik korelasi digunakan untuk mengetahui hubungan dimensi antar variabel. Selain itu, Uji-F digunakan dalam penelitian ini untuk mengetahui pengaruh bersama antara dimensi bebas terhadap dimensi terikat.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini menggunakan analisis koefisien regresi untuk mengetahui pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat. Hasil penelitian yang telah diolah menggunakan SPSS 18.0 dapat dilihat pada Tabel di bawah ini.

Uji Normalitas. Uji untuk mengetahui apakah data yang diteliti berdistribusi normal atau mendekati normal dilakukan dengan Regression Standarized.

Tabel 1. Uji Normalitas Npar Tests

| Uraian | | Unstandardized Residual |
|----------------------------------|----------------|-------------------------|
| N | | 44 |
| Normal Parameters ^{a,b} | Mean | .0000000 |
| | Std. Deviation | .33626475 |
| Most Extreme Differences | Absolute | .133 |
| | Positive | .125 |
| | Negative | -.133 |
| Kolmogorov-Smirnov Z | | .881 |
| Asymp.sig.(2-tailed) | | .420 |

a. Test distribution is Normal

b. Calculated from data

Sumber: data primer diolah

Tabel tersebut memperlihatkan bahwa nilai signifikan (Asymp. Sig 2-tailed) sebesar 0,420. Oleh karena signifikansi lebih dari 0,05 maka residual terdistribusi dengan normal.

Uji Multikolinieritas. Uji Multikolinieritas pada penelitian ini dengan menggunakan bantuan SPSS v.18.0. Metode pengujian yang digunakan yaitu dengan melihat nilai inflation factor (VIF) dan tolerance pada model regresi, hasilnya adalah:

Tabel 2. Hasil Uji Multikolinieratis

| Model | Collinearity Statistics | |
|--------------|-------------------------|-------|
| | Tolerance | VIF |
| (Constant) | | |
| Pelatihan | .793 | 1.261 |
| Pengembangan | .803 | 1.246 |
| Kompensasi | .978 | 1.022 |

Sumber: data primer diolah

Analisis Regresi Bersama. Pengaruh antar variabel dan sumbangan antar variabel independen (pelatihan, pengembangan, dan kompensasi) terhadap variabel dependen (kinerja) karyawan Bank Mega KCP Serang dapat dilihat dari hasil t_{hitung} antar variabel dan nilai R^2 . Pengujian koefisien regresi korelasi (R^2) dan nilai t_{hitung} dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 3. Hasil Analisis Koefisien Regresi

| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | T | Sig. |
|--------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 (Constant) | .780 | .281 | | 2.771 | .008 |
| Pengembangan | .387 | .074 | .513 | 5.237 | .000 |
| Pelatihan | .293 | .082 | .353 | 3.585 | .001 |
| Kompensasi | .211 | .064 | .291 | 3.278 | .002 |
| R^2 | = .692 | | | | |

Sumber: Data Primer diolah

Berdasarkan output diatas diperoleh angka R^2 sebesar 0,692 atau (69,2%). Hal ini menunjukkan bahwa persentase sumbangan pengaruh variabel independen yaitu pelatihan, pengembangan, dan kompensasi terhadap variabel kinerja sebesar 69,2%. Hasil tersebut dapat dikatakan pula variasi variabel bebas yang digunakan dalam model mampu menjelaskan sebesar 69,2% variasi variabel dependen, sedangkan sisanya sebesar 30,8% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini. Tabel tersebut memperlihatkan nilai seluruh variabel t_{hitung} lebih besar dari nilai t_{tabel} . Seluruh Variabel dikatakan signifikan karena nilai signifikan seluruh variabel $< 0,05$.

Tabel tersebut selain menjelaskan tentang sumbangan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen juga menjelaskan: (a) nilai konstanta 0,780. Hal ini berarti bahwa tanpa adanya pengaruh variabel bebas yaitu variabel pelatihan (X1), variabel pengembangan (X2), dan kompensasi (X3), maka variabel terikatnya yaitu kinerja karyawan (Y) Bank Mega KCP Serang sebesar 0,780.; (b) nilai koefisien regresi (b1) variabel pelatihan (X1) satu satuan, maka akan mengakibatkan kenaikan variabel terikatnya yaitu kinerja karyawan (Y) Bank Mega KCP Serang sebesar 0,293, dengan asumsi bahwa variabel bebas pengembangan (X2) dan kompensasi (X3) adalah konstan (tetap).; (c) nilai koefisien regresi (b2) variabel pengembangan (X2) adalah 0,378. Hal ini berarti bahwa setiap kenaikan variabel pengembangan (X2) satu satuan, maka akan mengakibatkan kenaikan variabel terikatnya yaitu kinerja karyawan (Y) Bank Mega KCP

Serang sebesar 0,387 dengan asumsi bahwa variabel bebas pelatihan (X1), dan kompensasi (X3) adalah konstan (tetap).; (d) nilai koefisien regresi (b3) variabel kompensasi (X3) adalah 0,211. Hal ini berarti bahwa setiap kenaikan variabel terikatnya yaitu kinerja karyawan (Y) Bank Mega KCP Serang sebesar 0,211 dengan asumsi bahwa variabel bebas pelatihan (X1) dan pengembangan (X2) adalah konstan (tetap).

Kesimpulan dari penjelasan tersebut adalah seluruh variabel berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan bank Mega KCP Serang. Variabel yang sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank Mega KCP Serang yaitu variabel pengembangan. Kinerja karyawan akan meningkat sebesar 38,7% jika pengembangan ditingkatkan per satu satuan. Variabel pengembangan informal merupakan variabel yang mempengaruhi terhadap variabel pengembangan. Pengembangan secara informal dengan ini dapat dilakukan berbagai cara, misalkan dengan membuat perpustakaan di area kantor Bank Mega KCP Serang, memberikan coaching secara rutin, atau bisa juga dengan menambah film atau video pengembangan diri sebelum meeting atau coaching.

Variabel pelatihan merupakan variabel yang berpengaruh lebih kecil dibawah variabel pengembangan yaitu dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,293. Variabel pelatihan yang paling berpengaruh adalah variabel pelatih, dengan ini variabel pelatihan dapat diperbaiki dengan cara memilih pelatih yang profesional, mengerti keadaan sekitar, memahami karakteristik peserta, serta menguasai jalannya program pelatihan, baik itu materi maupun metode.

Variabel kompensasi merupakan variabel yang berpengaruh lebih kecil dibandingkan dengan variabel-variabel lainnya. Hal ini membuktikan bahwa tidak semua karyawan Bank Mega KCP Serang bekerja karena memprioritaskan kompensasi dari perusahaan. Karyawan ingin mengembangkan dirinya untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dimasa mendatang. Faktor usia karyawan Bank Mega menjadi acuan utama dalam penelitian ini, karena dibuktikan lebih dari 50% karyawan Bank Mega KCP Serang berada pada usia < 40 tahun dimana pada usia ini karyawan masih ingin berkembang dengan pekerjaan yang dilakukan sekarang. Uji-F ini digunakan untuk menguji pengaruh variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel tergantung. Variabel bebas yang dimaksud adalah variabel pelatihan, pengembangan, dan kompensasi, sedangkan variabel tergantung yang dimaksud adalah variabel kinerja karyawan Bank Mega KCP Serang. Hasil uji-F pada penelitian ini yaitu:

Tabel 4. Hasil Uji F dan Nilai Signifikan ANOVA

| Model | | Sum of Squares | Df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1 | Regression | 10.988 | 3 | 3.663 | | |
| | Residual | 4.899 | 40 | .122 | 29.905 | .000 ^a |
| | Total | 15.886 | 43 | | | |

a. Predictors: (Constant), Kompensasi, Pengembangan, Pelatihan

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Data Primer diolah

Tabel tersebut memperlihatkan bahwa nilai F_{hitung} adalah 29,905 dan tingkat signifikan < 0,05. Oleh karena $0,00 < 0,05$, maka penelitian ini dikatakan signifikan. F_{tabel} ini

menggunakan tingkat keyakinan 95%, $\alpha = 5\%$, df_1 (jumlah variabel -1) atau $4-1 = 3$ dan df_2 ($n-k-1$) atau $44-3-1 = 40$. F_{hitung} dalam penelitian ini lebih besar dari F_{tabel} ($29,905 > 2,839$), maka H_0 ditolak. Maksud dari angka ini yaitu pelatihan, pengembangan, dan kompensasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank Mega KCP Serang.

Penelitian ini menggunakan beberapa dimensi antar variabel yang akan dikorelasikan dengan melihat nilai r . Hasil matrik korelasi dapat dilihat pada Tabel di bawah ini.

Tabel 5. Matrik Korelasi Dimensi antar Variabel

| Variabel | Variabel | Kinerja (Y) | | | | | | | | |
|-----------------------------------|------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | Dimensi | Y ₁ | Y ₂ | Y ₃ | Y ₄ | Y ₅ | Y ₆ | Y ₇ | Y ₈ | Y ₉ |
| Pelatihan (X ₁) | X _{1,1} | .206 | .433 | .222 | .137 | .261 | .000 | .316 | .159 | .143 |
| | X _{1,2} | .271 | .146 | .290 | .146 | .127 | .314 | .364 | .364 | .432 |
| | X _{1,3} | .038 | .178 | .351 | .059 | .131 | .103 | .270 | .135 | .097 |
| | X _{1,4} | .071 | .327 | .489 | .128 | .222 | .082 | .305 | .373 | .205 |
| | X _{1,5} | .172 | .317 | .464 | .255 | .231 | .049 | .384 | .399 | .242 |
| Pengembangan (X ₂) | X _{2,1} | .314 | .222 | .309 | .385 | .246 | .231 | .513 | .424 | .441 |
| | X _{2,2} | .339 | .159 | .349 | .300 | .243 | .250 | .318 | .416 | .293 |
| Kompensasi (X ₃) | X _{3,1} | .111 | .090 | .008 | .258 | .415 | .204 | .138 | .054 | .280 |
| | X _{3,2} | .161 | .043 | -.089 | .230 | .369 | .221 | .227 | .155 | .257 |

Sumber: Data Primer diolah

Tabel diatas memperlihatkan bahwa terdapat hubungan kuat sedang antara dimensi X_{1,4} (materi) dengan Y₃ (kuantitas), X_{2,1} (pengembangan formal) dengan Y₃ (kualitas), dan X_{3,1} (finansial) dengan Y₅ (disiplin kerja). Dimensi antar variabel pelatihan, pengembangan, dan kompensasi memiliki hubungan kuat sedang dengan dimensi kinerja.

Dimensi finansial memiliki beberapa instrumen, instrumen finansial kemudian dikorelasikan dengan dimensi finansial. Hasil korelasi instrumen finansial dengan instrumen finansial dapat dilihat pada Tabel di bawah ini.

Tabel 6. Korelasi Instrumen Dimensi Finansial dengan Dimensi Finansial

| Keterangan | Insentif | Uang makan dan transport | Asuransi | Gaji pokok | Finansial |
|--------------------------|----------|--------------------------|----------|------------|-------------|
| Insentif | 1 | .451 | .411 | .449 | .738 |
| Uang makan dan transport | .451 | 1 | .418 | .617 | .710 |
| Asuransi | .411 | .418 | 1 | .478 | .670 |
| Gaji pokok | .449 | .617 | .478 | 1 | .747 |
| Finansial | .738 | .710 | .670 | .747 | 1 |

Sumber: Data Primer diolah

Tabel di atas menjelaskan bahwa instrumen gaji pokok memiliki hubungan lebih kuat dengan dimensi finansial dibandingkan instrumen-instrumen lainnya. Tabel tersebut

menjelaskan bahwa jika gaji pokok dinaikkan, maka dimensi finansial akan meningkat, yang berhubungan kuat sedang dengan disiplin kerja.

PENUTUP

Kesimpulan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti pada Bank Mega KCP Serang diperoleh hasil perhitungan dan beberapa kesimpulan, yaitu: (1) Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Mega KCP Serang. Dimensi materi merupakan dimensi yang memiliki hubungan kuat sedang dengan dimensi kualitas.; (2) Pengembangan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Mega KCP Serang. Dimensi formal merupakan dimensi yang memiliki hubungan kuat sedang dengan dimensi kuantitas.; (3) Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Mega KCP Serang. Dimensi finansial berupa gaji pokok merupakan dimensi yang memiliki hubungan kuat sedang dengan dimensi disiplin kerja.; (4) Pelatihan, pengembangan, dan kompensasi secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Mega KCP Serang.

Rekomendasi. Rekomendasi peneliti dalam penelitian ini yaitu: (1) Bank Mega KCP Serang sebaiknya memprioritaskan materi pelatihan dalam melaksanakan program pelatihan, materi yang akan diberikan kepada peserta haruslah sesuai dengan posisi dan tugas masing-masing peserta pelatihan.; (2) Manajemen Bank Mega KCP Serang perlu memberikan kesempatan pengembangan formal terhadap karyawan agar kualitas pekerjaan yang di hasilkan oleh karyawan meningkat, memberikan beasiswa kepada karyawan yang ingin berkembang harus bisa dilakukan oleh manajemen.; (3) Manajemen Bank Mega KCP Serang sebaiknya memperhatikan karyawannya dari aspek finansial, khususnya gaji pokok. Gaji pokok karyawan Bank Mega KCP Serang seharusnya dinaikkan untuk meningkatkan disiplin kerja karyawan.

Skala prioritas manajemen Bank Mega KCP Serang untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah pengembangan formal, pelaksanaan program pelatihan khususnya dengan memperhatikan materi pelatihan, dan disusul dengan peningkatan kompensasi finansial berupa peningkatan gaji pokok karyawan.

DAFTAR RUJUKAN

- Abdullah, Nilufar A., and Syed S. Alam. (2009). The Effect of Human Resources Management on Business Performance among Private Companies in Malaysia. *E-journal on-line*. Melalui <<http://www.ccsenet.org/journal.html>> [22 November 2012].
- Astuti, D. (2006). Penciptaan Sistem Penilaian Kinerja yang Efektif dengan Assessment Centre. *E- Jurnal. Jurnal Manajemen*. Melalui <<http://major.maranatha.edu>> [05 Februari 2013].
- Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga
- Cartwright, R. (2003). *Training and Development*. Oxford OX4 1RE. Capstone Publishing Limited

- Chaudry *et al.* (2012). Determining Project Performance: The Role of Training and Compensation. *Journal of Economics and Sustainable Development. E-Journal on-line*. Melalui <<http://iiste.org>> [02 November 2012].
- Dessler, G. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Paramita Rahayu. Jakarta: PT Indeks.
- Fatchiyah. (2012). *Training Needs Analysis: Analisis Kebutuhan Pelatihan bagi Personel Laboratorium*. Melalui <<http://fatchiyah.lecture.ub.ac.id>>. [09 Februari 2013].
- Harlie. (2010). Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi, dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Pemerintah Kabupaten Tabalong di Tanjung Kalimantan Selatan. *Jurnal Manajemen dan Akuntansi*. Melalui <<http://jurnaljam.ub.ac.id>>. [02 Maret 2013].
- Kadarman dan Udayana. (2001). *Pengantar Ilmu Manajemen Buku Panduan Mahasiswa*. Jakarta: PT Prenhallindo.
- Mangkunegara, A.P. (2003). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Penerbit Refika Aditama.
- (2009). *Evaluasi Kinerja SDM*. Cetakan ke tiga. Bandung: Refika Aditama.
- Mursidi. (2009). *Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan*, Jurnal Ilmu Pendidikan. Volume 10, no.2, <<http://ejournal.umm.ac.id>> [15 November 2012].
- Musafir. (2009). Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pelabuhan Indonesia IV Gorontalo. *E- Jurnal. Jurnal Kependidikan*. Melalui <<http://isjd.pdii.lipi.go.id>> [05 Februari 2013].
- Nawawi, H., (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Noviantoro, D., (2009). *Analisis Pengaruh pelatihan serta Pengembangan terhadap Kinerja Pegawai pada PT Perusahaan Perkebunan London Sumatra Indonesia Tbk Medan*. Tesis. Melalui <<http://repository.usu.ac.id>> [09 Februari 2013].
- Ongkorahardjo, D., Susanto A., dan Rachmawati D., (2008). Analisis Pengaruh Human Capital Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada Kantor Akuntan Publik di Indonesia). *Jurnal Akuntansi dan Keuangan. E- Jurnal on-line*. Melalui <<http://puslit.petra.ac.id>> [09 Februari 2013].
- Ojo, L.B., dan Olaniyan. (2008). Staff Training and Development: A Vital Tool for Organizational Effectiveness. *European Journal of Scientific Research. E- Journal on line*. Melalui <<http://eurojournals.com>> [03 Maret 2013].
- Pratama. (2012). *Kepercayaan Menjadi Faktor Penting Berkaitan Dengan Sektor Perbankan*. Melalui <<http://pratama1989.wordpress.com>> [09 Februari 2013].
- Republik Indonesia. “*Undang-Undang Ketenagakerjaan 2003*”. Bandung: Fokusmedia.
- Robbins, S., Michael, C., (1999). *Manajemen*. Terjemahan Hermaya. Jakarta: Penerbit PT Prenhallindo
- Saydam, G., (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resources Management) Suatu Pendekatan Mikro (Dalam Tanya jawab)*. Jakarta: Djambatan.
- Siagian, S. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: 2008
- Solihin, I. (2011). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Sunyoto. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Center

- Suwatno, Jusuf P. (2011). *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Sjahdeini, S.R. (1993). *Rahasia Bank: Berbagai Masalah Disekitarnya*. Melalui <<http://www.oocities.org>>. [02 Februari 2013]
- Siringoringo, R., (2012). Karakteristik dan Fungsi Intermediasi Perbankan di Indonesia. *Buletin Ekonomi Moneter dan Perbankan*. E-Journal on-line. Melalui <<http://www.bi.go.id>> [05 Februari 2013].
- Sudarsono, H., (2008). Analisis Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi dan Kinerja (Studi Kasus Dosen Ekonomi pada Perguruan Tinggi Swasta). E- Jurnal. *Jurnal Kependidikan*. Melalui <<http://lemlit.um.ac.id>> [02 Februari 2013].
- Sumarto. (2009). *Meningkatkan Kompensasi, Kepuasan Kerja, dan Motivasi untuk Mengurangi Labor Turnover Intention*. E- Journal. *Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis*. Melalui <<http://ejournal.upnjatim.ac.id>> [10 Februari 2013].
- Sumarwan, U., (2013). *Gaya Hidup Sehat Konsumen Jerman Berjalan, Bersepeda, dan Makan Roti*. Melalui <<http://www.bakerymagazine.com>> [09 Februari 2013].
- Wijayanto, D., (2012). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Teori, Aplikasi, dan penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Wibisono, D., (2011). *Manajemen Kinerja Korporasi dan Organisasi: Panduan Penyusunan Indikato*. Jakarta: Erlangga.
- Zubaedah. (2012). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Mandiri Palembang. *Jurnal Manajemen*, Volume 1, No. 2. Universitas Palembang.