

PENGARUH PELATIHAN, KOMPENSASI TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN DAN KINERJA KARYAWAN

Mamik Eko Supatmi ¹⁾, Umar Nimran ²⁾, Hamidah Nayati Utami ³⁾

^{1,2,3)} Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang

E-mail: ¹⁾mamik_wa@yahoo.co.id

Abstract

Training is an activity series designed to enhance skill, knowledge, experience, or an individual attitude changes. Compensation research is one of the essential factors to job satisfaction and employee performance. Compensation is divided into financial compensation which consists of salary, performance payment, incentive payment, outside working hours payment, social protection and non-financial compensation with consists of work. Both of these elements will have an effect to increase employee satisfaction and performance. The important conclusions of this research are compensation to the employee is very important to improve customer satisfaction and employee performance environment working.

Keywords: *Training, Compensation, Employee Job Satisfaction and Performance environment working.*

Abstrak

Pelatihan adalah serangkaian aktifitas yang dirancang untuk meningkatkan keahlian-keahlian, pengetahuan, pengalaman, ataupun perubahan sikap seorang individu. Dalam penelitian kompensasi juga merupakan salah satu faktor yang dipengaruhi pada kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Kompensasi terbagi menjadi kompensasi finansial terdiri dari gaji, bayaran prestasi, bayaran insentif, bayaran diluar jam kerja, program perlindungan dan kompensasi non finansial terdiri dari pekerjaan. Kedua unsur ini akan berpengaruh pada meningkatnya kepuasan dan kinerja karyawan. Data penelitian ini mendapatkan beberapa kesimpulan penting bahwa kompensasi sangat penting bagi karyawan dalam upaya meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan di lingkungan kerja.

Kata Kunci: Pelatihan, Kompensasi, Kepuasan Kerja Karyawan dan Kinerja Karyawan.

PENDAHULUAN

Dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif, baik lokal dan global banyak perusahaan saat ini mencoba untuk mengidentifikasi inovatif kompensasi strategi yang secara langsung terkait untuk meningkatkan kinerja organisasi. Hal ini mendorong terjadinya perubahan paradigma organisasi tradisional menjadi modern. Kondisi ini harus benar-benar disadari dan dipersiapkan secara proposional. Persiapan ini terutama pada faktor sumberdaya manusia yang bermutu dengan kualifikasi yang sesuai. Sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang ada dalam suatu perusahaan disamping sumber daya yang lain seperti modal, material dan mesin.

Menurut Simamora (2006:4) manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja. Sedangkan menurut Dessler (2010:5) manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai kebijakan dan praktik menentukan aspek “manusia” atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk aspek “orang” atau sumber daya manusia dari posisi seorang manajemen, meliputi perekrutan, penyingkapan, pelatihan, pengimbangan, dan penilaian. Mondy (2008:4) manajemen sumber daya manusia adalah pemanfaatan para individu untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Selain program pelatihan pihak manajemen perlu memperhatikan pemberian kompensasi kepada karyawan. Kompensasi merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia, mempunyai peranan yang sangat penting dalam suatu organisasi/perusahaan.

Pemberian kompensasi finansial dan kompensasi nonfinansial kepada karyawan dimaksudkan sebagai upaya untuk meningkatkan kualitas kehidupan para karyawan. Kompensasi merupakan hal yang penting bagi karyawan sebagai individu, karena pemberian kompensasi merupakan pencerminan atau ukuran nilai pekerjaan itu sendiri.

Simamora (2006:), kepuasan merupakan istilah evaluative yang menggambarkan suatu sikap suka atau tidak suka. “Kepuasan Kerja” (*job satisfaction*) dimaksudkan “keadaan emosional karyawan di mana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan”

Herzberg (1959) dalam As’ad (2004:108) dari hasil penelitiannya membagi situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya menjadi dua kelompok yaitu: kelompok *satisfiers* atau motivator dan kelompok *dissatisfiers* atau *hygiene factors*. Satisfiers (motivator) ialah faktor-faktor atau situasi yang dibuktikannya sebagai sumber kepuasan kerja terdiri dari: *Achievement, recognition, work it self, responsibility and advancement*. Sedangkan *Dissatisfiers (hygiene factors)* ialah faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan, terdiri dari: *company policy and administration, supervision technical, salary, interpersonal relations, working condition, job security dan status*.

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk kuantitas output, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran di tempat kerja, sikap kooperatif (Mathis, 2000). Sering terjadi kinerja karyawan menurun dikarenakan kemungkinan adanya ketidaknyamanan dalam bekerja, gaji atau upah minim, motivasi dan juga ketidakpuasan dalam bekerja.

Salah satu lembaga keuangan yang menyalurkan kredit adalah Bank Perkreditan Rakyat yang didefinisikan oleh Undang-Undang No.10 Tahun 1998 sebagai bank yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional dan/atau berdasarkan prinsip syariah yang dalam kegiatannya tidak memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran. .

BPR Nusamba Wlingi memberikan jenis-jenis layanan dengan cara menghimpun dana masyarakat dalam bentuk deposito berjangka, tabungan dan atau bentuk lain yang dipersamakan dengan itu dan memberikan kredit bagi pengusaha kecil atau masyarakat pedesaan dalam bentuk Kredit Modal Kerja, Kredit Investasi, maupun Kredit Konsumsi, serta menjalankan usaha-usaha lain dalam lapangan pada umumnya sejauh apa yang diperkenankan oleh pemerintah kepada Bank Perkreditan Rakyat. Dalam menjalankan usahanya, Bank Perkreditan Rakyat Nusamba Wlingi berperan serta meningkatkan perekonomian bangsa Indonesia, khususnya meningkatkan taraf hidup masyarakat yang membutuhkan kredit di daerah sekitar wilayah kerja Bank Perkreditan Nusamba Wlingi.

Berdasarkan deskripsi latar belakang yang telah dikemukakan di atas, maka peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian dengan beberapa tujuan antara lain.

- a. Mengetahui dan menjelaskan pengaruh pelatihan terhadap kepuasan kerja karyawan.
- b. Mengetahui dan menjelaskan pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan.
- c. Mengetahui dan menjelaskan pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan
- d. Mengetahui dan menjelaskan pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan.
- e. Mengetahui dan menjelaskan pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan.

KERANGKA TEORITIS

Pelatihan

Pelatihan sebagai bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem. Pelatihan (*training*) merupakan proses pembelajaran yang melibatkan perolehan keahlian, konsep, peraturan, atau sikap untuk meningkatkan kinerja karyawan. Pelatihan terdiri atas serangkaian aktifitas yang dirancang untuk meningkatkan keahlian, pengetahuan, pengalaman, ataupun perubahan sikap seseorang.

Pelatihan bagi karyawan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar.

Berdasarkan pendapat Andrew E. Sikula dalam Mangkunegara (2009:44) dikemukakan bahwa pelatihan (*training*) adalah “suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisasi, pegawai non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan yang terbatas”.

Michael R. Carrel et al (1995) dalam Mangkuprawira (2004:135), ada tujuh maksud utama program pelatihan dan pengembangan, yaitu memperbaiki kinerja, meningkatkan keterampilan karyawan, menghindari keuasangan manajerial, memecahkan permasalahan, orientasi karyawan baru, persiapan promosi dan keberhasilan manajerial, dan memberikan kepuasan untuk kebutuhan pengembangan personal. meningkatkan kemampuan konseptual,

kemampuan dalam pengambilan keputusan, dan memperluas *human relations*.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa pelatihan adalah: usaha untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan seseorang dalam melakukan pekerjaan saat ini, dengan materi yang telah ditentukan dan dilakukan dalam waktu yang relative pendek.

Kompensasi

Menurut Rivai (2009:741) Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi MSDM yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian.

Mathis dan Jackson (2009:419) mendefinisikan “Kompensasi adalah faktor penting yang mempengaruhi bagaimana dan mengapa orang-orang bekerja pada suatu organisasi dan bukan organisasi lainnya”. Jadi kompensasi yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas pekerjaan dan tanggung jawab yang diberikannya kepada perusahaan.

Simamora (2006:442) menjelaskan komponen-komponen dan keseluruhan program kompensasi dapat dibagi dalam bentuk-bentuk : Kompensasi finansial yaitu kompensasi langsung (*direct compensation*) dan kompensasi tidak langsung (*indirect financial compensation*). Kompensasi langsung terdiri dari bayaran (*pay*) yang diperoleh seseorang dalam bentuk gaji, upah, bonus, dan komisi. Kompensasi finansial tidak langsung yang disebut juga dengan tunjangan, meliputi semua imbalan finansial yang tidak tercakup dalam kompensasi langsung.

Kepuasan Kerja

Sesuai dengan kodratnya, kebutuhan manusia sangat beraneka ragam, baik jenis maupun tingkatnya, manusia memiliki kebutuhan yang cenderung tidak terbatas. Artinya, kebutuhan selalu bertambah dari waktu ke waktu dan manusia selalu berusaha dengan segala kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan tersebut (Rivai, 2009:856).

Selanjutnya Rivai mengemukakan kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai

dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut. Dengan demikian, kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja.

Mathis dan Jackson (2009:243), memberikan definisi komprehensif dari kepuasan kerja yang meliputi reaksi atau sikap kognitif, afektif dan evaluatif dan menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah "keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang". Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting.

Sedangkan Luthans (2002) menyatakan bahwa kepuasan kerja menyangkut beberapa hal pokok antara lain:

1. Kepuasan kerja tidak dapat dilihat, tetapi hanya dapat diduga keberadaannya karena kepuasan kerja menyangkut persoalan emosi atau respon pekerja dari situasi kerja yang dihadapi.
2. Kepuasan kerja menyangkut kesesuaian hasil kerja yang diperoleh dengan harapan para pekerja.
3. Kepuasan kerja sangat terkait dengan persoalan: pekerjaan itu sendiri, kesempatan promosi, gaji, supervisi maupun rekan kerja.

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah merupakan rasa menyenangkan atau tidak menyenangkan yang dirasakan oleh karyawan, secara langsung berpengaruh pada emosional dan tingkah laku dalam bekerja berupa kinerja karyawan.

Kinerja Karyawan

Secara konseptual kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam kurun waktu tertentu berdasarkan standar kerja yang telah ditetapkan, variabel operasional dari kinerja karyawan, yaitu suatu hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam kurun waktu tertentu berdasarkan standar kerja yang telah ditetapkan.

Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam

melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Mangkunegara (2009:67). Menurut Mathis dan Jackson (2009:378) kinerja (*performance*) adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Kinerja karyawan yang umum untuk pekerjaan meliputi elemen sebagai berikut: (a) kuantitas dari hasil, (b) kualitas dari hasil, (c) ketepatan waktu dari hasil, (d) kehadiran dan (e) kemampuan bekerja sama. Tiga faktor utama yang mempengaruhi kinerja adalah: (1) kemampuan individual untuk melakukan pekerjaan, (2) tingkat usaha yang dicurahkan, dan (3) dukungan organisasi. Hubungan ketiga faktor ini diakui secara luas dalam literatur manajemen sebagai:

Kinerja (<i>performance</i> - P) = Kemampuan (<i>Ability</i> - A) x Usaha (<i>effort</i> - E) x Dukungan (<i>support</i> - S)
--

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan yang dicapai karyawan per satuan periode waktu tertentu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

KERANGKA KONSEP PENELITIAN

Kerangka Konseptual

Penelitian ini dilakukan untuk mengkaji pengaruh pelatihan, kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan dan kinerja karyawan. Dengan studi pada Bank Perkreditan Rakyat Nusamba Wlingi, faktor-faktor yang turut berpengaruh kepada kinerja karyawan antara lain program pelatihan, pemberian kompensasi dan kepuasan kerja.

Kemampuan untuk meningkatkan pengetahuan ternyata mampu untuk mencapai keinginan tergantung dari besarnya keinginan tersebut yang dapat dilakukan melalui pelatihan dan pendidikan. Seperti hasil penelitian Alipour (2009) pelatihan sangat diperlukan baik untuk kesejahteraan ekonomi ditingkat industri maupun nasional. Dengan pemberian pelatihan produktivitas perusahaan untuk individu dapat ditingkatkan pengetahuan, keterampilan, sikap dan

perilaku orang, sebagai akibat akan meningkatkan posisi mereka di tempat kerja, juga memperbaiki kinerja di lingkungan kerja (Goldstein dan Ford 2002; Gupta dan Bostrom 2006).

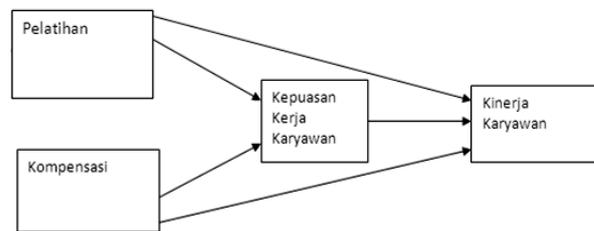
Hasil penelitian ini mempunyai pengaruh positif bahwa dengan memberikan pelatihan kerja organisasi akan mendapatkan keuntungan yang memuaskan atas investasi sumber daya manusia yang merupakan bagian penting dari strategi organisasi untuk masa depan. Penelitian ini merujuk pada Rivai (2009:225) bahwa faktor-faktor pelatihan terdiri dari instruktur, peserta, materi (bahan), metode, tujuan pelatihan dan lingkungan yang menunjang. Selanjutnya, Choo dan Bowley (2007) menyimpulkan bahwa program pelatihan dan pembelajaran mempengaruhi kepuasan kerja karyawan meliputi 3 (tiga) faktor penting yaitu: kualitas pelatih, metode pelatihan dan pengalaman pembelajaran. Aksu dan Aktas (2005), mengemukakan faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, diantaranya: gaji, jenis pekerjaan, kondisi fisik, hubungan dengan mitra kerja, keamanan, kesempatan promosi, tunjangan, penghargaan, pelatihan dan pengambilan keputusan, komunikasi, aktivitas sosial, kebijakan dan manajemen organisasi.

Dalam penelitian kompensasi juga merupakan salah satu faktor yang berpengaruh pada kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Aksu dan Aktas, (2005) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa salah satu faktor yang turut berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan adalah pemberian gaji dan upah. Simamora (2006) membagi kompensasi menjadi kompensasi finansial terdiri dari gaji, bayaran prestasi, bayaran insentif, bayaran diluar jam kerja, program perlindungan dan kompensasi non finansial terdiri dari pekerjaan dan lingkungan kerja.

Sedangkan untuk variabel kepuasan kerja, penelitian ini mengacu pendapat pada penelitian Pushpakumari (2008) antara lain pekerjaan itu sendiri, hubungan interpersonal, pertumbuhan, bantuan lain, rekan kerja, umpan balik. Penelitian Danish (2010) variabel kepuasan kerja adalah peluang promosi, pekerjaan itu sendiri, prosedur operasional, pengakuan, hubungan dengan Co-pekerja, kepuasan dengan kompensasi, keamanan, pengawasan, pertumbuhan, prestasi. Sedangkan grand teori yang dijadikan sebagai rujukan dalam penelitian ini adalah teori 2 (dua)

faktor yang dikemukakan oleh Herzberg yakni teori kepuasan dan ketidakpuasan.

Selain kepuasan kerja, implementasi kinerja karyawan secara konseptual kinerja karyawan didefinisikan sebagai hasil kerja secara kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu yang dicapai seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Atas dasar pemikiran di atas dapat digambarkan kerangka konseptual dalam penelitian sebagaimana dapat dilihat pada Gambar 1 sebagai berikut:



Gambar 1. Model Konsep

Berdasarkan model hipotesa penelitian yang telah dibuat, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

- Hipotesis 1 Pelatihan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan
- Hipotesis 2 Pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
- Hipotesis 3 Kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.
- Hipotesis 4 Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
- Hipotesis 5 Kepuasan kerja karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

METODE PENELITIAN

Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian yang dipilih adalah BPR Nusamba Wlingi yang beralamat di Jalan Raya Tangkil Wlingi. Alasan dipilihnya lokasi penelitian ini dengan pertimbangan sebagai berikut: 1. Dapat memberikan data yang diperlukan sesuai dengan permasalahan yang ada. 2. Keberhasilan dan kemampuan perusahaan dalam mendapatkan nasabah. 3. BPR Nusamba Wlingi adalah Bank Perkreditan Rakyat yang

memiliki karakteristik pekerjaan yang cukup menantang serta mampu memberikan kontribusi bagi kelancaran perekonomian masyarakat sekitar.

Populasi dan Sampel

Populasi penelitian ini adalah seluruh staf dan karyawan berjumlah 87 orang.

Definisi Operasional Variabel

1. Pelatihan(X1)

Pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisasi, pegawai non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan yang terbatas (Mangkunegara, 2009:44). Konsep pelatihan dalam penelitian ini diukur atau diwakili oleh variabel-variabel sebagai berikut:

- a. Materi
- b. Pelatih
- c. Metode pelatihan
- d. Peserta

2. Kompensasi (X2)

Kompensasi merupakan semua bentuk pemberian atau bonus (berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung maupun bentuk lainnya) kepada karyawan sebagai balas jasa akibat dari jasa atau tenaga yang telah diberikannya pada perusahaan (Simamora, 2006:44). Indikator variabel kompensasi adalah sebagai berikut:

- a. Kompensasi finansial (Gaji, bayaran prestasi, bonus, bayaran diluar jam kerja, bayaran masa kerja, program perlindungan, insentif)
- b. Kompensasi nonfinansial (lingkungan kerja yang nyaman, tanggung jawab, promosi).

3. Kepuasan Kerja (Z)

Kepuasan kerja karyawan merupakan perasaan emosional yang dialami oleh seorang karyawan karena dapat memenuhi keinginan dan kebutuhannya melalui bekerja. Untuk menunjukkan variabel kepuasan kerja karyawan dapat dioperasikan melalui 3 indikator sejalan dengan Robbins (2008) dan Luthan (2006) yaitu:

- a. Pekerjaan itu sendiri
- b. Supervisi,
- c. Rekan kerja.

Sedangkan variabel terikat (dependent) adalah variabel akibat yang juga sering disebut variabel akibat atau tergantung (Arikunto,2006).

Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan (Y).

4. Kinerja Karyawan (Y).

Kinerja karyawan adalah pencapaian hasil kerja yang dicapai karyawan secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2009:). Menurut Mathis dan Jackson (2002) variabel kinerja karyawan selanjutnya disebut kinerja karyawan terdiri dari:

- o Kuantitas hasil kerja
- o Kualitas hasil kerja
- o Ketepatan waktu kerja
- o Tingkat kehadiran
- o *Team work* (kerjasama)

Analisis Data

Metode analisis yang digunakan untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis jalur (*path analysis*) yang terstandarisasi dan dihitung melalui program SPSS . Jadi Model *path analysis* digunakan untuk menganalisis pola hubungan antar variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel bebas (eksogen) terhadap variabel terikat (endogen).

Menurut Riduwan (2008:2) manfaat lain model *path analysis* untuk: (1) Penjelasan (*explanation*) terhadap fenomena yang dipelajari atau permasalahan yang diteliti; (2) Prediksi nilai variabel terikat (Y) berdasarkan nilai variabel bebas (X), dan prediksi dengan *path analysis* ini bersifat kualitatif; (3) Faktor determinan yaitu penentuan variabel bebas (X) mana yang berpengaruh dominan terhadap variabel terikat (Y), juga dapat digunakan untuk menelusuri (jalur-jalur) pengaruh variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y); (4) Pengujian model, menggunakan *theory trimming*, baik untuk uji realibilitas (uji keajekan) konsep yang sudah ada ataupun uji pengembangan konsep baru.

Selanjutnya Riduwan (2008:2) menjelaskan asumsi yang mendasari analisis jalur yaitu: (1) Pada model *path analysis*, hubungan antar variabel adalah bersifat linier adaptif dan bersifat normal; (2) Hanya sistem aliran kausal ke satu arah artinya tidak ada arah kausalitas yang terbalik; (3) Variabel terikat (endogen) minimal dalam skala ukur interval dan

ratio; (4) Menggunakan sampel *probability sampling* yaitu teknik pengambilan sampel untuk memberikan peluang yang sama pada setiap anggota populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel; (5) *Observed variables* diukur tanpa kesalahan (instrumen pengukuran valid dan reliable) artinya variabel yang diteliti dapat diobservasi secara langsung; (6) Model yang dianalisis dispesifikasikan (diidentifikasi) dengan benar berdasarkan teori-teori dan konsep-konsep yang relevan artinya model teori yang dikaji atau diuji dibangun berdasarkan kerangka teoritis tertentu yang mampu menjelaskan hubungan kausalitas antar variabel yang diteliti.

Struktur persamaan dalam analisis jalur yang sesuai dengan hipotesis penelitian pada adalah :

$$Z = P_{ZX1} \cdot X_1 + P_{ZX2} \cdot X_2 + \varepsilon_2$$

$$Y = P_{YX1} \cdot X_1 + P_{YX2} \cdot X_2 + P_{YZ} \cdot Z + \varepsilon_3$$

Keterangan:

X_1 = Pelatihan

X_2 = Kompensasi karyawan

Z = Kepuasan Kerja

Y = Kinerja Karyawan

P = Koefisien Jalur

ε = Error

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Jumlah responden yang terlibat pada penelitian ini berjumlah 87 responden karyawan yang tersebar pada kantor pusat, kantor cabang dan 9 kantor kas. Karakteristik responden pada penelitian ini terdiri atas usia, jenis kelamin, lama bekerja dan pendidikan terakhir. Gambaran karakteristik responden berikut ini merupakan sebuah representasi dari populasi yang ada. Sedangkan keragaman karakteristik responden bisa berperan menjadi sumber pembeda penilaian terhadap keempat variabel yang diteliti. Karakteristik responden sebagian besar responden adalah laki-laki dengan jumlah 56 responden (64,4%), sedangkan untuk perempuan berjumlah 31 responden (35,6%).

Tingkat pendidikan karyawan didominasi oleh pendidikan sarjana S-1 dengan jumlah sebanyak 65 responden (74,7%).

Operasional kerja di lingkungan perbankan mencakup kegiatan perumusan program, target kerja serta evaluasi kerja, sehingga pada konteks ini dibutuhkan kemampuan karyawan untuk bisa bekerja secara individu maupun team. Data karakteristik responden berbasis usia paling banyak pada kisaran 31-35 tahun dengan jumlah sebanyak 33 orang (37,9%). Karakteristik lama bekerja karyawan lebih banyak berkisar 1-5 tahun dengan jumlah 43 responden (49,4%) dan paling sedikit sudah bekerja selama 11-15 tahun dengan jumlah 15 responden (17,2%). BPR ini memiliki ijin operasi pada tahun 2000 di wilayah Wlingi, sehingga karyawan-karyawan senior yang telah bekerja terlebih dahulu bisa memiliki masa kerja hingga 12 tahun. Sejalan dengan perkembangan yang dialami oleh BPR Nusamba Wlingi, maka kebutuhan tenaga kerja juga menjadi bertambah untuk dapat mengoperasional 1 kantor cabang dan 9 kantor kas.

Hasil Analisis Jalur

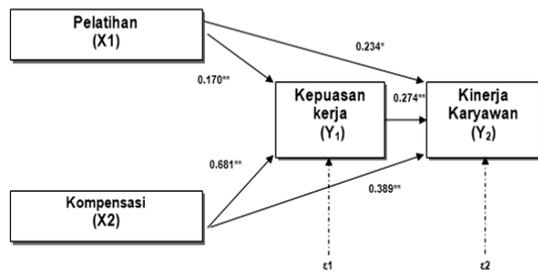
Pendugaan terhadap seluruh koefisien jalur yang dimodelkan pada penelitian ini dapat diringkas pada Tabel 1.

Tabel 1. Hasil Uji Koefisien Jalur

Variabel Independen	Variabel Dependen	Koefisien Beta	p-value
Pelatihan	Kepuasan kerja	0,170	0,042
Kompensasi	Kepuasan kerja	0,681	0,000
Pelatihan	Kinerja karyawan	0,234	0,007
Kompensasi	Kinerja karyawan	0,389	0,001
kepuasan kerja	Kinerja karyawan	0,274	0,015

Sumber: Data Primer Disolah, 2012

Tabel 1 di atas menjelaskan bahwa dari kelima jalur pada model hipotesis seluruh jalur adalah signifikan. Peran dominan terhadap kepuasan kerja bersumber dari kompensasi, sedangkan terhadap kinerja karyawan pengaruh dominan juga bersumber dari kompensasi. Secara khusus kedua jalur dominan ini menjadi menarik karena menjadi penentu tingginya kinerja karyawan. Untuk lebih jelasnya hasil analisis jalur secara keseluruhan dapat disajikan pada Gambar 2.



Gambar 2. Hasil Analisis Jalur

Keterangan :

* = Signifikan pada $\alpha = 0,05$ ns = Tidak signifikan pada $\alpha = 0,05$

Ketepatan Model

Ketepatan model hipotesis dari data penelitian diukur dari hubungan dua koefisien determinasi (R^2) di kedua persamaan. Pada persamaan pertama diperoleh nilai R^2_1 sebesar 0,628 dan R^2_2 sebesar 0,628 pada persamaan kedua.

Hasil ketepatan model adalah :

$$\begin{aligned} R^2_{\text{model}} &= 1 - (1 - R^2_1)(1 - R^2_2) \\ &= 1 - (1 - 0,628)(1 - 0,628) \\ &= 1 - 0,138 \\ &= 0,862 \text{ atau } 86,2\% \end{aligned}$$

Hasil perhitungan ketepatan model sebesar 86,2% menerangkan bahwa kontribusi model untuk menjelaskan hubungan struktural dari keempat variabel yang diteliti adalah sebesar 86,2% dan sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terlibat dalam model.

Pembahasan Hasil Penelitian

1. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Hipotesis yang menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja karyawan teruji. Hal ini dibuktikan oleh hasil uji regresi dimana probabilitas (p) lebih kecil dari 0,05 yang berarti signifikan. Artinya pelatihan mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap kepuasan kerja karyawan. Besarnya koefisien path (beta) sebesar 0,170 mengindikasikan pengaruh pelatihan bagi karyawan BPR Nusamba Wlingi terhadap kepuasan kerja karyawan adalah positif. Artinya upaya-upaya pelatihan terhadap karyawan yang mendapat penilaian positif akan menjadi faktor pendorong akan semakin tingginya kepuasan kerja kerjanya.

Hasil ini juga mendukung Ridolof W.Batilmurik (2010) dengan penelitiannya yang menyimpulkan bahwa ada hubungan signifikan antara pelatihan dengan kepuasan kerja karyawan, juga mendukung penelitian Stephen Choo dan Christine Bowley (2007) yang menyimpulkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara pelatihan terhadap kepuasan kerja karyawan. Setiap karyawan dalam menjalankan pekerjaannya seharusnya dapat menumbuhkan rasa puas dengan aktifitas yang dilakukan. Pelatihan bagi karyawan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar. Pelatihan yang diikuti karyawan selama ini masih mendapatkan kendala dari sisi manfaat teknis yang berhubungan dengan aktifitas perbankan yang dilakukan karyawan.

Secara khusus pengetahuan atau kecerdasan karyawan tidak dirasakan mengalami peningkatan yang besar pasca mengikuti pelatihan. Pelatihan-pelatihan yang diikuti karyawan lebih banyak berdampak pada aspek materi pelatihan dan kualitas pelatih. Kedua aspek ini diduga secara tidak langsung mempengaruhi perubahan kepuasan kerja. Dampak pelatihan terhadap kepuasan kerja karyawan akan semakin meningkat apabila materi-materi pelatihan yang disampaikan didahului dengan evaluasi awal terhadap hal-hal apa saja yang secara teknis masih menjadi kendala besar di kalangan karyawan.

Beberapa perubahan pada karyawan yang mencerminkan adanya manfaat dari pelatihan antara lain : karyawan secara individu dapat mengambil keputusan yang lebih baik dan pemecahan masalah yang efektif, merasakan perubahan untuk bersedia membantu dalam mendorong dan mencapai pengembangan dan kepercayaan diri, selalu bersemangat untuk mengembangkan jiwa untuk terus mau belajar dan mengurangi rasa takut / khawatir dalam mencoba melakukan tugas baru.

2. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis yang menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan terbukti. Hal ini dibuktikan oleh hasil uji regresi dimana probabilitas (p) lebih kecil dari 0,05 yang berarti **signifikan**. Artinya pelatihan

mempunyai pengaruh langsung yang bermakna terhadap kinerja karyawan.

Besarnya koefisien path (beta) sebesar 0,234 dan signifikan mengindikasikan bahwa kinerja karyawan bisa dijelaskan secara langsung oleh pelatihan. Kinerja karyawan yang tinggi timbul sebagai dampak dari pelatihan yang diikuti. Hasil analisis jalur menerangkan bahwa kinerja karyawan sangat tergantung pada kualitas pelatihan yang diikuti tersebut.

Hasil ini mendukung teori Michael R. Carrel et al (1995) dengan penelitiannya yang menyimpulkan bahwa ada hubungan signifikan antara pelatihan terhadap kinerja karyawan.

Program pelatihan yang diikuti karyawan dinilai berhasil apabila peserta pelatihan mampu mengikuti pelatihan dengan baik dan dapat menerapkan keahlian barunya dalam tugas-tugasnya sehingga terjadi peningkatan kinerja, baik kinerja individu maupun kinerja organisasi. Pelatihan harus dievaluasi dengan secara sistematis mendokumentasikan hasil pelatihan dari segi bagaimana sesungguhnya *trainees* berperilaku kembali di pekerjaan mereka dan relevansi perilaku *trainees* dengan tujuan perusahaan. Dari lima indikator kinerja karyawan, penilaian rendah tampak pada indikator kuantitas. Selain terkendala dengan tingginya tingkat beban kerja dan batas waktu penyelesaian pekerjaan, karyawan juga merasakan perlunya penambahan sarana dan prasarana yang dapat mendukung pekerjaan agar dapat selesai sesuai dengan kebutuhan.

Manfaat lain dari pelatihan yang dapat berhubungan dengan kinerja karyawan antara lain : melalui pelatihan dan pengembangan akan menimbulkan perubahan motivasi dan pengakuan, prestasi, pertumbuhan, tanggungjawab, dan kemajuan dinternalisasikan dan dilaksanakan. Apabila peserta pelatihan berasal dari unsur pimpinan dimungkinkan untuk mengalami perubahan dalam hal menyediakan informasi untuk memperbaiki pengetahuan kepemimpinan, keterampilan berkomunikasi, dan sikap.

3. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Hipotesis yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja karyawan teruji. Hal ini dibuktikan oleh hasil uji regresi dimana probabilitas (p) lebih kecil dari 0,05 yang berarti

signifikan. Artinya kompensasi mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap kinerja karyawan. Besarnya koefisien path (beta) sebesar 0,681 mengindikasikan pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan adalah positif. Artinya semakin tinggi kompensasi yang diterima karyawan akan semakin tinggi pula kepuasan kerja karyawan.

Hasil ini juga mendukung Ridolof W. Batilmurik (2010), Suryati (2011) dan Rizwan Qaiser Danish (2010) dengan penelitiannya yang menyimpulkan bahwa ada hubungan signifikan antara kompensasi dengan kepuasan kerja.

Fakta-fakta empiris yang diperoleh dari data penelitian terungkap bahwa pada aspek kompensasi finansial masih dipandang kurang pada besaran uang lembur dan insentif. Sehingga pada kinerja karyawan yang menyangkut kesediaan karyawan untuk melakukan kerja lembur menjadi enggan. Sedangkan pada besaran gaji serta program perlindungan berbentuk asuransi telah direspon baik oleh sebagian besar karyawan. Berdasarkan hasil analisis jalur, kontribusi kompesasi dalam menjelaskan kepuasan kerja adalah sangat besar bila dibandingkan dengan pelatihan. Sehingga bagi perusahaan sebaiknya besarnya kompensasi bisa dievaluasi agar sesuai dengan beberapa faktor berikut:

- Tingkat biaya hidup
- Tingkat kompensasi yang berlaku di perusahaan lain yang sejenis
- Tingkat kemampuan perusahaan
- Jenis pekerjaan dan besar kecilnya tanggung jawab
- Peraturan perundangan yang berlaku
- Peranan serikat buruh

4. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan teruji. Hal ini dibuktikan oleh hasil uji regresi dimana probabilitas (p) lebih kecil dari 0,05 yang berarti signifikan. Artinya kompensasi mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap kinerja karyawan. Besarnya koefisien path (beta) sebesar 0,389 mengindikasikan pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan adalah positif. Artinya semakin tinggi kompensasi yang diterima karyawan akan semakin tinggi pula kinerja karyawannya.

Hasil ini juga mendukung Albinus O Kase (2004), Udiati (2005) dan Appelbaum, Steven H. and Mackenzie, Loring (1996) dengan penelitiannya bahwa ada hubungan signifikan antara kompensasi terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian Fitria Setya ningrum (2008) yang menyimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian ini juga mendukung hasil penelitian Herpen et al (2005) dimana disimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Beberapa kebijakan yang ditetapkan oleh PT BPR Nusamba Wlingi antara lain, karyawan akan perhiasan cincin dan uang apabila masa kerja karyawan yang telah mencapai tahun tertentu : 10 tahun, 15 tahun dan 20 tahun. Tunjangan – tunjangan yang diberlakukan dalam organisasi antara lain :

Tunjangan jabatan ; Kesehatan (pegawai opname, istri lahirkan);Asuransi (Kartu Asuransi, Jamsostek ;Jaminan hari Tua;Tunjangan Cuti;Tunjangan Kacamata;Tunjangan Checkup;Tunjangan kesehatan;Tunjangan rawat inap;Tunjangan makan;Tunjangan pulsa;Tunjangan bensin;Tunjangan kendaraan bermotor roda 2 dan roda 4

Bonus atas prestasi karyawan diberikan secara tahunan, dan bagi karyawan teladan :diberikan 1 kali gaji. Bonus khusus akan diberikan bagi karyawan yang bisa mencapai target dalam hal pemasukan simpanan deposito, tabungan,dan pinjaman. Persyaratan promosi jenjang karir sangat berhubungan dengan perolehan nasabah, bimbingan ke nasabah; mendapatkan deposito, tabungan, pinjaman sesuai target dan pengembangan struktur organisaijuga penambahan kantor kas. Jaminan-jaminan sosial yang dibuat perusahaan bagi karyawan antara lain :

- Asuransi Kecelakaan pada Jamsostek
- Asuransi Kecelakaan pada pihak asuransi group (MHIB)
- Asuransi Kematian
- Asuransi Dana Pensiun pada Jamsostek & DPLK Manulife

5. Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis yang menyatakan bahwa kepuasan kerja karyawan berpengaruh secara

signifikan terhadap kinerja karyawan teruji. Hal ini dibuktikan oleh hasil uji regresi dimana probabilitas (p) lebih kecil dari 0,05 yang berarti signifikan. Artinya kepuasan kerja karyawan mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap kinerja karyawan. Besarnya koefisien path (beta) sebesar 0,274 mengindikasikan pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan adalah positif. Artinya semakin tinggi kepuasan kerja karyawan akan semakin tinggi pula kinerja karyawannya.

Hasil ini juga mendukung penelitian Pushpakumari (2008) dan Giarti Slamet (2011) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan, juga mendukung penelitian Sevi (2010) bahwa ada hubungan signifikan antara kepuasan kerja karyawan dengan kinerja.

Dalam beberapa kajian teori faktor gaji menjadi komponen penting untuk mengukur kepuasan karyawan (Gler (1966) dalam Sutrisno (2009), Keith Davis (1985), P.C. Smith, L.M.Kendall, and Charles L.Hulin (1969), dalam Luthans (2006), Noe, et al. (2000)).

Pada bagian lain diperoleh hasil analisis koefisien path pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan yang diperoleh dari hasil kali antara koefisien path pengaruh langsung antara variabel pelatihan terhadap kepuasan kerja karyawan dengan koefisien path sebesar 0,170 (signifikan) dengan koefisien path pengaruh langsung antara variabel kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan dengan koefisien path sebesar 0,274 (signifikan), sehingga diperoleh pengaruh tidak langsung sebesar 0,047. Karena kedua pengaruh langsung adalah signifikan, maka path pengaruh tidak langsung juga signifikan. Maka terdapat cukup bukti empiris untuk menerima hipotesis bahwa pelatihan berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan.

Mediasi kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan yang bersumber dari kompensasi menarik. Hasil analisis koefisien path pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan diperoleh dari hasil kali antara koefisien path pengaruh langsung antara variabel kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan dengan koefisien path sebesar 0,681 (signifikan) dengan koefisien path pengaruh langsung antara variabel kepuasan kerja

karyawan terhadap kinerja karyawan dengan koefisien path sebesar 0,274 (signifikan), sehingga diperoleh pengaruh tidak langsung sebesar 0,187. Karena kedua pengaruh langsung adalah signifikan, maka path pengaruh tidak langsung juga signifikan. Maka terdapat cukup bukti empiris untuk menerima hipotesis bahwa kompensasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan.

Keterikatan kompensasi dengan kepuasan kerja dan kinerja karyawan menjadi terbaca jelas dari hasil analisis jalur. Kontribusi kompensasi untuk menjelaskan kepuasan kerja dan kinerja adalah jauh lebih besar dibandingkan dengan peran pelatihan. Noe *et al.* (2000) juga menyatakan bahwa salah satu faktor besar penyebab ketidakpuasan adalah gaji dan keuntungan. Bagi banyak karyawan, pekerjaan adalah sumber utama dari pendapatan dan keamanan finansial. Gaji juga dilihat sebagai indikator dari status dalam organisasi sebagaimana dalam masyarakat. Robbins (2008) juga menyatakan bahwa ganjaran yang setimpal akan mendorong kepuasan kerja.

Karyawan selalu menginginkan sistem pembayaran dan kebijakan promosi yang adil, tidak bermakna ganda dan sesuai dengan harapan mereka. Ketika pembayaran dipandang adil berdasarkan tuntutan pekerjaan, level ketrampilan individu dan standart upah yang berlaku maka kepuasan berpotensi muncul. Karyawan akan mencari kebijakan dan praktik promosi yang adil. Promosi memberikan peluang untuk pertumbuhan pribadi, peningkatan tanggung jawab, dan kenaikan status sosial. Jika seluruh karyawan menganggap keputusan promosi jabatan dalam perusahaan dibuat secara terbuka dan adil, maka akan berpeluang untuk meraih kepuasan dalam pekerjaan mereka.

6. Keterbatasan Penelitian

Ada beberapa keterbatasan dalam penelitian ini, meliputi:

1. Tidak semua responden memperoleh penjelasan secara mendetail dari peneliti, sehingga jawaban yang dipersepsikan oleh responden atas kuisisioner yang diberikan dimungkinkan dapat menimbulkan bias tertentu dalam penelitian.
2. Masih terdapat konstruk atau variabel lain yang berpengaruh berkaitan dengan

dengan kepuasan kerja karyawan dan kinerja karyawan yang perlu dipertimbangkan untuk kajian lebih lanjut, akan tetapi dalam penelitian ini, peneliti hanya membatasi pada kinerja karyawan menurut karyawan sendiri.

3. Penelitian ini hanya dilakukan di BPR Nusamba Wlingi yang mungkin tidak dapat mewakili BPR lain secara keseluruhan. Hal ini dikarenakan keterbatasan waktu dan dana oleh peneliti.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh pelatihan dan kompensasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan di BPR Nusamba Wlingi disimpulkan sebagai berikut:

1. Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Pengaruh pelatihan bermakna terhadap kepuasan kerja dan berhubungan positif dimana semakin tinggi persepsi positif karyawan terhadap pelatihan yang diikuti maka akan semakin tinggi pula kepuasan kerja karyawan tersebut.
2. Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya kinerja karyawan dapat dijelaskan secara langsung oleh persepsi karyawan terhadap pelatihan yang diikuti karyawan.
3. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Artinya kompensasi berpengaruh secara bermakna terhadap kepuasan kerja karyawan. Hubungan dua variabel ini juga positif dimana semakin tinggi kompensasi yang diterima karyawan maka akan semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan karyawan.
4. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya kompensasi berpengaruh secara bermakna terhadap kinerja karyawan. Kompensasi dan kinerja karyawan berhubungan positif yang artinya semakin tinggi kompensasi yang dirasakan karyawan maka semakin tinggi pula kinerja karyawan.
5. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya kepuasan kerja berpengaruh secara bermakna terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja dan kinerja karyawan berhubungan positif yang artinya

semakin tinggi kepuasan kerja karyawan maka semakin tinggi pula kinerja karyawan.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian ini, beberapa saran yang dapat dikemukakan pada tesis ini adalah:

1. Dalam upaya peningkatan kinerja pada karyawan di BPR Nusamba Wlingi, kompensasi perlu lebih ditingkatkan lagi karena dengan kompensasi yang telah dirasakan tinggi akan lebih meningkatkan kinerja karyawan. Evaluasi kompensasi terutama pada disisi diluar gaji seperti bonus dan insentif atau beberapa bentuk kompensasi non finansial. Penerapan sistem kompensasi agar lebih ditingkatkan baik kompensasi langsung maupun tidak langsung, serta menggunakan azas keadilan dan kelayakan.
2. Kepuasan karyawan perlu dipertahankan bahkan perlu ditingkatkan karena kepuasan karyawan terbukti akan meningkatkan kinerja karyawan. Pimpinan bisa mengadakan pembinaan lebih baik lagi sehingga kepuasan karyawan yang dimiliki karyawan akan dapat meningkatkan kinerja karyawan dan berujung pada tercapainya tujuan organisasi.
3. Perusahaan diharapkan lebih meningkatkan kualitas dari pelatihan yang telah ada sebelumnya baik dari penilaian kebutuhan, tujuan dan pengembangan, materi program, prinsip pembelajaran maupun evaluasi dan umpan balik dari pelaksanaan pelatihan yang relevan dengan kebutuhan perusahaan.
4. Hendaknya perusahaan mengelola disiplin kerja dan penerapannya dengan menggunakan pendekatan standar, sanksi serta meningkatkan pemahaman dan kesadaran terhadap penerapan disiplin kerja yang berlaku dalam perusahaan untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan.
5. Bagi peneliti berikutnya disarankan agar mengembangkan penelitian ini dengan melibatkan variabel dan indikator yang belum tercakup dalam penelitian ini seperti gaya kepemimpinan, kompetensi karyawan, kemampuan kerja, komitmen organisasi, budaya kerja, motivasi kerja dan lingkungan kerja.

DAFTAR PUSTAKA

Aksu, A.Akin dan Ayllin Aktas, 2005. *Job Satisfaction Of Managers In Tourism Case In*

The Antalya Region Of Turkey, Managerial Auditing Journal, Vol.20, No.5 pp. 479 – 488. Emerald Group Publishing Limited.

- Alipour, Mehrdad, 2009. *A study of on job training effectiveness: Empirical Evidence of Iran*. International Journal of Business and Management, Vol.4 No.11 November 2009.
- Armstrong, Michael, 2010. *Manajemen Imbalan : Strategi dan Praktik Remunerasi*. Edisi Empat. Jakarta
- Choo, Stephen dan Christian Bowley, 2007. *Using Training and Development To Affect Job Satisfaction Within Franchising*, Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 11, No. 4 pp. 495-503, Emerald Group Publishing Limited.
- Danish, Rizwan Qaiser (2010), *Impact of Reward and Recognition on Job Satisfaction and Motivation: Ampirical Study from Pakistan*. International Journal of Business and Management, Vol.5, No.2 February, 2010.
- Dion Yanuarmawan, 2011. *Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Motivasi Kerja Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan*. Tesis Universitas Brawijaya.
- Evi Hayati, 2011. *Pengaruh Motivasi Kerja Dan Komitmen Organiasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dan Kinerja Karyawan (Studi pada Hotel Pelangi di Kota Malang)*. Tesis Universitas Brawijaya Malang.
- Gary Dessler, 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Indeks, Jakarta
- Gomes Cardoso Faustino, 2003, “*Manajemen Sumber Daya Manusia*” Penerbit ANDI Yogyakarta.
- Gomez-Mejia, 2001, “*Managing Human Resources*” Penerbit Prentice Hall International, New Jersey.
- Handako, T. Hani. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*, BPFE, Universitas Gajah Mada, Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Bumi Aksara, Jakarta.
- Ivancevich, John M, Konopaske R, and Matteson, Michael T, 2007. *Organizational Behaviour and Management*, Seventh Edition, Jilid 1, Alih Bahasa, Gina Gania, Erlangga, Jakarta.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2005. *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Refika Aditama. Bandung
- Mathis, Robert L. dan Jackson John H. 2000. *Human Resource Management*. Thomson Learning: South-Western College Publishing.
- Mondy, R. Wayne, 2008, “*Manajemen Sumber Daya Manusia*” Penerbit Erlangga, Jakarta.

- Noe, R.A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. 2000. *Human Resource Management: Gaining A Competitive Advantage*. Mc GrawHill. USA.
- Noviantoro, Djatmiko.2009, “ *Analisis Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan, Serta Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Perusahaan Perkebunan London Sumatra Indonesia*. Tesis Universitas Sumatra Utara Medan.
- Parwoto Widodo, 2010. *Pengaruh Lingkungan Kerja Pada Hubungan Antara Kompensasi Dn Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Studi Pada Kantor Pelayanan Pajak Salatiga*, Jurnal *DAYA SAING*, 5 (2) 2010 : 44-52.
- Pushpakumari,M.D. “ *The Impact of Job Satisfaction on Job Performance:An Empirical Analysis*. Meijo, 2008.
- Ridolof W. Batilmurik, 2010. *Pengaruh Pelatihan dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Pada Hotel Bintang III Di Kota Kupang)*, Tesis, Program Studi MM, Universitas Brawijaya, Malang.
- Robbins, Stephen P. dan Judge, Timothy A. *Perilaku Organisasi, Organizational Behaviour*. Salemba Edisi 12. Salemba Empat, JAKARTA
- Robert L Mathis, 2002 “ *Manajemen Sumber Daya Manusia*” Salemba Empat Jakarta
- Simamora Henry, 2006, “ *Manajemen Sumber Daya Manusia*” STIE, YKKPN Yogyakarta.
- Singarimbun, M dan Sofian Effendy.1995. *Metode Penelitian Survey*. PT Pustaka LP3ES. Jakarta.
- Sondang P. Siagian, 2010, “*Manajemen Sumber Daya Manusia*” Bumi Aksara Jakarta.
- Sugiyono, 2005. *Metode Penelitian Administrasi*. Edisi ke-13. Alfabeta. Bandung.
- Teman Koesmono, H. 2010. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur*. Jurnal *Manajemen & Kewirausahaan*, Vol.7, No.2, 171 – 188.
- Udiyati, 2005. *Pengaruh Kompensasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan* Tesis, Program Pasca Sarjana Universitas Brawijaya, Malang.
- Wibowo, 2009, “*Manajemen Kinerja*” : Edisi Kedua, Penerbit Rajawali Pers, Jakarta.