
ANALISIS PENGARUH KINERJA PEGAWAI DENGAN MODEL PELATIHAN & PENGEMBANGAN DAN KOMPENSASI : STUDI PADA PEGAWAI UNPAB MEDAN**Surya Asih, S.E., M.Si dan Rindi Andika, S.E., M.M****ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis Pengaruh Kinerja Pegawai Dengan Model Pelatihan & Pengembangan Dan Kompensasi. Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh dengan menyebarkan kuesioner kepada pegawai yang bekerja di Universitas Pembangunan Panca Budi. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi uji instrumen penelitian, uji asumsi klasik dan uji hipotesis dengan menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan dalam uji F (simultan) bahwa model pelatihan & pengembangan, dan kompensasi secara signifikan bersama-sama mempengaruhi kinerja pegawai dengan nilai sig $F_{0,000} < 0,05$ dan $F_{hitung} 29,401$. Hasil t_{hitung} diketahui sebesar $3,423 > t_{tabel} 1,734$ nilai Signifikansi untuk variabel pelatihan & pengembangan (0,001) lebih kecil dibandingkan dengan nilai $\alpha=5\%$ (0,05). Berdasarkan hasil yang diperoleh maka H_0 ditolak dan H_a diterima, berarti ada pengaruh signifikan antara variabel X_1 (pelatihan & pengembangan) terhadap variabel Y (kinerja), Hasil t_{hitung} diketahui sebesar $4,131 > t_{tabel} 1,734$, nilai Signifikansi untuk variabel kompensasi (0,000) lebih kecil dibandingkan dengan nilai $\alpha=5\%$ (0,05). Berdasarkan hasil yang diperoleh maka H_0 ditolak dan H_a diterima, berarti ada pengaruh signifikan antara variabel X_2 (kompensasi) terhadap variabel Y (kinerja). Jadi, dapat disimpulkan bahwa pelatihan & pengembangan dan kompensasi mempengaruhi kinerja pegawai baik secara simultan maupun parsial.

Kata Kunci : Pelatihan & Pengembangan, Kompensasi dan Kinerja Pegawai

PENDAHULUAN**1.1 Latar Belakang Penelitian**

Dalam menghadapi persaingan di era global perusahaan dituntut untuk bekerja lebih efisien dan efektif. Persaingan yang semakin ketat menyebabkan perusahaan dituntut untuk mampu meningkatkan daya saing dalam rangka menjaga kelangsungan hidup perusahaan. Perusahaan merupakan salah satu organisasi yang menghimpun orang-orang yang biasa disebut dengan karyawan atau pegawai untuk menjalankan kegiatan rumah tangga produksi perusahaan. Hampir disemua perusahaan mempunyai tujuan yaitu memaksimalkan keuntungan dan nilai bagi perusahaan, dan juga untuk meningkatkan kesejahteraan pemilik dan karyawan..

Perlu disadari bahwa pegawai merupakan salah satu aset terbesar yang dimiliki oleh perusahaan. Oleh sebab itu perusahaan harus memberikan perhatian secara maksimal pada pegawainya, baik perhatian dari segi kualitas pengetahuan dan keterampilan, maupun tingkat kesejahteraannya, sehingga pegawai yang bersangkutan dapat terdorong untuk memberikan segala kemampuan sesuai dengan yang dibutuhkan oleh perusahaan.

Departemen sumber daya manusia bertanggung jawab menciptakan program pelatihan dan pengembangan yang efektif baik bagi karyawan baru (orientasi) maupun yang sudah ada (pengembangan ketrampilan), terlibat dalam program pelatihan kerja dan pengembangan tersebut, memperkirakan kebutuhan perusahaan akan program pelatihan dan pengembangan, serta mengevaluasi efektifitas program pelatihan dan pengembangan.

Peningkatan kemampuan, pengetahuan dan keterampilan pegawai dapat dilakukan melalui program pelatihan dan pengembangan, terutama untuk menghadapi perkembangan

teknologi yang demikian pesat. Universitas Pembangunan Panca Budi senantiasa mengadaptasi program

Kompensasi bukan hanya penting untuk para pegawai saja, melainkan juga penting bagi perusahaan itu sendiri, karena program-program kompensasi merupakan pencerminan upaya perusahaan untuk mempertahankan sumber daya manusia.

Universitas Pembangunan Panca Budi juga telah mengeluarkan peraturan yang berkaitan dengan salah satu bentuk kompensasi. Perusahaan menetapkan adanya pembatasan terhadap waktu tambahan bekerja di luar jam kerja yang telah ditetapkan atau lembur (*overtime*).

Universitas Pembangunan Panca Budi berharap dengan adanya peraturan ini, para pegawainya tidak menyalahgunakan waktu lembur dan dapat memanfaatkan waktu yang efisien dalam mengerjakan tugas-tugas yang telah diberikan.

1.2 Batasan Masalah

Dalam melakukan penelitian ini, peneliti memiliki keterbatasan waktu, tenaga biaya dan ilmu pengetahuan maka penulisan membatasi masalah agar tetap terfokus pada pokok permasalahan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Untuk mencegah pengembangan masalah dalam penelitian ini maka peneliti membatasi masalah agar lebih terperinci dan jelas pemecahan masalah lebih terarah. Adapun batasan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Penelitian ini dilakukan dilingkungan Univeritas Pembangunan Panca Budi
2. Aspek dikaji dibatasi pada factor kinerja karyawan yang mempengaruhinya yakni pelatihan & pengembangan dan kompensasi.
3. Objek penelitian adalah para pegawai non struktural yang tidak memiliki jabatan.

1.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, kinerja pegawai Universitas pembangunan panca Budi belum terlaksana secara maksimal, sehingga perlu dilakukan penelitian untuk menjawab beberapa pertanyaan berikut:

1. Bagaimana pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja pegawai pada Universitas Pembangunan Panca Budi ?
2. Bagaimana pengaruh pemberian kompensasi terhadap kinerja karyawan Universitas Pembangunan Panca Budi ?
3. Bagaimana pengaruh pelatihan & pengembangan dan kompensasi secara parsial dan simultan terhadap kinerja pegawai Universitas Pembangunan Panca Budi.

1.4 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan latar belakang masalah dan rumusan masalah yangtelah diuraikan sebelumnya, Penelitian ini bertujuan mempunyai tujuan antara lain:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja pegawai pada Universitas Pembangunan Panca Budi.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai pada Universitas Pembangunan Panca Budi.
3. Untuk mengetahui variabel mana yang lebih dominan dalam mempengaruhi kinerja pegawai Universitas Pembangunan Panca Budi.

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Pengertian, Tujuan Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dapat didefinisikan sebagai suatu cara yang digunakan untuk memberikan atau meningkatkan keterampilan yang dibutuhkan untuk mengerjakan pekerjaan saat ini. Agar diperoleh gambaran yang lebih jelas mengenai pelatihan dan pengembangan, berikut ini dikemukakan beberapa definisi dari para ahli.

Rivai (2004) menyatakan bahwa, "Pelatihan adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini. Pelatihan memiliki orientasi saat ini dan membantu pegawai untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya. Sedangkan pengembangan manajemen adalah suatu proses bagaimana manajemen mendapatkan pengalaman, keahlian dan sikap untuk menjadi atau meraih sukses sebagai pemimpin dalam organisasi mereka. Karena itu, kegiatan pengembangan ditujukan membantu karyawan untuk dapat menangani jawabannya di masa mendatang, dengan memperhatikan tugas dan kewajiban yang dihadapi sekarang".

Menurut Sastradipoera (2006), "Jika pemahaman tentang pendidikan itu dipusatkan pada pengertian pelatihan (*training*), maka beberapa definisi berikut akan dapat membantunya: 1). Pelatihan adalah salah satu jenis proses pembelajaran untuk memperoleh dan meningkatkan kemampuan di luar sistem pengembangan sumber daya manusia yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan praktek daripada teori, 2). Pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka-pendek yang menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisasi yang dengan prosedur itu personalia nonmanajerial belajar pengetahuan dan keterampilan teknis untuk mencapai tujuan tertentu, 3). Pelatihan adalah suatu proses pembelajaran yang berhubungan dengan upaya perubahan tingkah-laku sumber daya manusia agar tingkah-laku itu sesuai dan memadai untuk kebutuhan dan tujuan tertentu.

Sedikitnya ada dua buah definisi yang menjelaskan arti pengembangan: 1). Pengembangan adalah proses pendidikan jangka-panjang yang meliputi pengajaran dan praktek sistematis yang menekankan pada konsep-konsep teoritis dan abstrak yang dilakukan oleh para penyelia, 2). Pengembangan, mengacu pada hal yang berhubungan dengan penyusunan staf dan personalia, adalah proses pendidikan jangka-panjang yang menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisasi yang dengan prosedur itu personalia manajerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan umum.

Jadi, pelatihan dan pengembangan dapat dianggap sebagai suatu proses penyampaian pengetahuan, keterampilan, dan pembinaan sikap dan kepibadian para pekerja atau calon pekerja yang dilaksanakan dengan cara terbimbing dan sistematis, dan dengan menggunakan metodik dan didaktik yang relevan untuk keduanya".

Mathis and Jackson (2003) menyatakan bahwa, "*Training is a process where by people acquire capabilities to aid in the achievement of organizational. In a limited sense, training provides employees with specific, identifiable knowledge and skills for use in their present jobs*". (Pelatihan adalah sebuah proses di mana orang mendapatkan kapabilitas untuk membantu pencapaian tujuan-tujuan organisasional. Dalam pengertian terbatas, pelatihan

memberikan karyawan pengetahuan dan keterampilan yang spesifik dan data diidentifikasi untuk digunakan dalam pekerjaan mereka saat ini).

Mondy and Noe (2005) menyatakan bahwa: *“Training and development is the heart of a continuous effort designed to improve employee competency and organizational performance. Training provides learners with the knowledge and skills needed for their present jobs. Development involves learning that goes beyond today’s job and has a more long-term focus”*. Pelatihan dan pengembangan adalah jantung dari satu usaha yang dirancang secara kontinyu untuk meningkatkan kemampuan serta kinerja organisasi. Pelatihan mempersiapkan pegawai dengan pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan pekerjaan mereka saat ini. Pengembangan mencakup kegiatan belajar di luar pekerjaan saat ini dan memiliki fokus jangka panjang.

Dari pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa pelatihan merupakan suatu program yang diharapkan dapat memberikan rangsangan kepada seseorang untuk dapat meningkatkan kemampuan dalam pekerjaan tertentu dan memperoleh pengetahuan umum dan pemahaman terhadap keseluruhan lingkungan kerja dan organisasi.

Menurut Noe, et. al. (2003) bahwa, *“ Traditionally, training focuses on helping employee’s performance in their current jobs. Development prepares them for other positions in the company and increases their ability to move into jobs that may not yet exist”*. (Secara tradisional, pelatihan memfokuskan membantu kinerja karyawan dalam pekerjaan mereka saat ini. Pengembangan menyiapkan mereka untuk posisi lain dalam perusahaan dan meningkatkan kemampuan mereka untuk mencegah tidak terjadinya pindah pekerjaan). Menurut Werther and Davis (1996), *“Training helps employee do their current jobs, the benefits of training may extend throughout a person’s career and help develop that person’s for future responsibilities”*. Pelatihan membantu karyawan melakukan pekerjaan mereka saat ini, manfaat pelatihan dapat meluas di dalam karier seseorang dan membantu mengembangkan orang itu untuk tanggung-jawab masa depan). Pada umumnya, tujuan dilakukan program pelatihan dan pengembangan adalah untuk kepentingan pegawai dan perusahaan.

Kepentingan pegawai:

1. Memberikan keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan pegawai.
2. Meningkatkan moral pegawai. Dengan keterampilan dan keahlian yang sesuai dengan pekerjaannya mereka akan antusias untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.
3. Memperbaiki kinerja. Program pelatihan dan pengembangan dapat meminimalkan ketidakpuasan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan.
4. Membantu pegawai dalam menghadapi perubahan-perubahan, baik perubahan struktur organisasi, teknologi maupun sumber daya manusianya.
5. Peningkatan karier pegawai. Peluang ini menjadi besar karena keterampilan dan keahlian mendukung untuk bekerja lebih baik.
6. Meningkatkan jumlah balas jasa yang dapat diterima pegawai.

Kepentingan perusahaan:

1. Memenuhi kebutuhan-kebutuhan perencanaan sumber daya manusia.
2. Penghematan. Dengan pelatihan dan pengembangan diharapkan pegawai dapat bekerja lebih efektif dan efisien.
3. Mengurangi tingkat kerusakan dan kecelakaan.
4. Memperkuat komitmen pegawai. Perusahaan yang gagal menyediakan pelatihan dan pengembangan akan kehilangan pegawai yang berorientasi pencapaian yang merasa frustrasi karena merasa tidak ada kesempatan untuk promosi dan akhirnya memilih keluar untuk mencari perusahaan lain yang menyediakan pelatihan dan pengembangan untuk kemajuan karier mereka.

Dengan tujuan dilaksanakannya pelatihan dan pengembangan ini menggambarkan bahwa peranan program ini sangat penting bagi perkembangan pegawai dan perusahaan itu sendiri (Panggabean, 2002).

2.1.3. Metode Pelatihan

Ada berbagai metode yang dapat digunakan untuk pelatihan dan pengembangan dan pada dasarnya dapat dikelompokkan ke dalam dua kelompok yaitu *on the job training* dan *off the job training*.

a. *On the job training* (latihan sambil bekerja)

On the job training meliputi semua upaya melatih karyawan untuk mempelajari suatu pekerjaan sambil mengerjakannya di tempat kerja yang sesungguhnya. *On the job training*, meliputi beberapa program yaitu: (1) program magang, menggabungkan pelatihan dan pengembangan pada pekerjaan dengan instruksi yang didapatkan dari ruang kelas, (2) rotasi pekerjaan, karyawan berpindah dari satu jenis pekerjaan ke jenis pekerjaan lain dalam jangka waktu yang direncanakan, (3) *coaching*, yaitu teknik pengembangan yang dilakukan dengan praktik langsung dengan orang yang sudah berpengalaman atau atasan yang dilatih.

b. *Off the job training* (latihan di luar jam bekerja)

Pelatihan dan pengembangan dilaksanakan pada lokasi terpisah dengan tempat kerja.

Ada beberapa jenis metode pelatihan *Off the job training*, yaitu:

1. Pelatihan instruksi pekerjaan

Pendaftaran masing-masing tugas dasar jabatan, bersama dengan titik-titik kunci untuk memberikan pelatihan langkah demi langkah kepada karyawan.

2. Pembelajaran terprogram

Suatu program sistematis untuk mengajarkan keterampilan mencakup penyajian pertanyaan atau fakta, memungkinkan orang itu untuk memberikan tanggapan dan memberikan peserta belajar umpan balik segera tentang kecermatan jawabannya.

3. Simulasi

Merupakan pelatihan yang dilakukan dalam suatu ruangan khusus terpisah dari tempat kerja biasa dan disediakan peralatan yang sama seperti yang akan digunakan pada pekerjaan sebenarnya.

4. Studi kasus

Dalam metode ini disajikan kepada petatar masalah-masalah perusahaan secara tertulis kemudian petatar menganalisis kasus tersebut secara pribadi, mendiagnosis masalah dan menyampaikan penemuan dan pemecahannya di dalam sebuah diskusi.

5. Seminar

Metode seminar ini bertujuan mengembangkan keahlian kecakapan peserta untuk menilai dan memberikan saran-saran yang konstruktif mengenai pendapat orang lain (Panggabean, 2002).

2.1.4. Faktor-faktor Mempengaruhi Pelatihan dan Pengembangan

Ada sejumlah faktor yang mempengaruhi sekaligus dipengaruhi oleh pelatihan dan pengembangan antara lain ;

a. Dukungan manajemen puncak

Agar program-program pelatihan dan pengembangan berhasil, dibutuhkan dukungan kepemimpinan dari atas. Tanpa dukungan manajemen puncak, program pelatihan dan pengembangan tidak akan berhasil. Cara paling efektif untuk mencapai kesuksesan adalah para eksekutif harus aktif mengambil bagian dalam pelatihan dan memberikan sumber daya yang dibutuhkan.

- b. Komitmen para spesialis dan generalis
Disamping manajemen puncak, seluruh manajer baik itu spesialis ataupun generalis, harus berkomitmen dan terlibat dalam proses pelatihan dan pengembangan. Tanggung jawab utama untuk pelatihan dan pengembangan melekat pada para manajer lini, dari mulai presiden dan chairman of the board ke bawah. Para profesional pelatihan dan pengembangan semata-mata hanya memberikan keahlian teknis.
- c. Kemajuan teknologi
Tidak ada faktor selain teknologi yang memberi pengaruh lebih besar pada pelatihan dan pengembangan. Teknologi telah memainkan peran besar dalam mengubah cara pengetahuan yang disampaikan kepada para karyawan, dan perubahan ini terus berlanjut.
- d. Kompleksitas organisasi
Perubahan-perubahan yang semakin cepat dalam teknologi, produk, sistem, dan metode telah memberikan pengaruh signifikan pada persyaratan-persyaratan kerja. Dengan demikian, para karyawan sukses secara terus menerus meningkatkan ketrampilan mereka dan mengembangkan sikap yang memungkinkan mereka tidak hanya beradaptasi terhadap perubahan, namun juga menerima bahkan mencari perubahan tersebut. Banyak organisasi telah berubah secara dramatis sebagai akibat perampingan, inovasi teknologi dan permintaan pelanggan akan produk-produk dan jasa-jasa baru yang lebih baik. Para supervisor dan karyawan yang bekerja dalam tim-tim yang mengarahkan diri mereka sendiri (self directed teams) mengambil alih banyak beban kerja yang diwariskan tingkatan manajemen menengah yang telah dihapuskan. Seluruh perubahan ini diterjemahkan menjadi kebutuhan yang lebih besar akan pelatihan dan pengembangan.

2.1.5 Pengertian dan Tujuan Kompensasi

Kompensasi adalah semua bentuk *reward* (penghargaan) atau imbalan yang diberikan oleh perusahaan untuk penggantian atas kinerja pegawai.

Menurut Werther and Davis (1996), "*Compensation is what employee receive in exchange for their contribution to the organization*". (Kompensasi adalah apa yang pegawai terima sebagai balasan terhadap kontribusi mereka kepada organisasi).

Sirait (2006) menyatakan bahwa, "Kompensasi adalah hal yang diterima oleh pegawai, baik berupa uang atau bukan uang sebagai balas jasa yang diberikan bagi upaya pegawai (kontribusi pegawai) yang diberikannya untuk organisasi. Ketidakpuasan akan pembayaran bisa menimbulkan: 1). Keinginan untuk mencari imbalan yang lebih, 2). Berkurangnya rasa tertarik pada diri pegawai akan pekerjaannya yang sekarang, 3). Pegawai mencari pekerjaan sambilan di tempat lain, sehingga mutu pekerjaannya yang sekarang tidak diperhatikan, 4). Mogok kerja, 5). Keluhan-keluhan, 6). Pegawai mencari pekerjaan yang menawarkan gaji yang lebih tinggi". Menurut Dessler (2005), "Kompensasi karyawan merujuk kepada semua bentuk bayaran atau imbalan bagi karyawan dan berasal dari pekerjaan mereka".

Tujuan pengelolaan sistem kompensasi di dalam perusahaan adalah untuk menarik dan mempertahankan sumber daya manusia, karena perusahaan memerlukannya untuk mencapai sasaran-sasarannya.

Menurut Werther and Davis (1996), "*The objectives of compensation management are to help the organization achieve strategic success while ensuring internal and external equity*". (Tujuan kompensasi adalah untuk membantu organisasi mencapai tujuan keberhasilan strategis organisasi dan menjamin terjadinya keadilan internal dan eksternal).

Mello (2002) menyatakan bahwa, "*Compensation, a key strategic area for organizations, impacts an employer's ability to attract applicants, retain employees, and ensure optimal*

levels of performance from employees in meeting the organization's strategic objectives". (Kompensasi, areakunci strategis untuk satu organisasi, berdampak pada satu kemampuan pemberi kerja untuk menarik pelamar, mempertahankan karyawan, dan memastikan tingkat optimal dari kinerja karyawan dalam pencapaian sasaran strategis organisasi).

2.1.6. Pengertian Kinerja dan Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja SDM menurut Mangkunegara (2005) merupakan istilah yang berasal dari kata *Job performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Mangkunegara (2005) menyatakan, "Kinerja pegawai (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya".

Para pimpinan perusahaan sangat menyadari adanya perbedaan kinerja antara satu pegawai dengan pegawai lainnya yang berada di bawah pengawasannya. Walaupun para pegawai bekerja pada tempat yang sama namun produktifitas mereka tidaklah sama.

Mathis dan Jackson (2006) menyatakan bahwa, "Variabel yang dapat mempengaruhi kinerja adalah: 1). Variabel individual, meliputi: sikap, karakteristik, sifat-sifat fisik, minat dan motivasi, pengalaman, umur, jenis kelamin, pendidikan, serta faktor individual lainnya, 2). Variabel situasional: a). Faktor fisik dan pekerjaan, terdiri dari: metode kerja, kondisi dan desain perlengkapan kerja, penataan ruang dan lingkungan fisik (penyinaran, temperatur, dan ventilasi), b). Faktor sosial dan organisasi, meliputi: peraturan-peraturan organisasi, sifat organisasi, jenis latihan dan pengawasan, sistem upah dan lingkungan sosial".

Siagian (2000) menyatakan bahwa, "Kinerja dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu: 1). Faktor Kemampuan. a). Pengetahuan: pendidikan, pengalaman, latihan dan minat, b). Keterampilan: kecakapan dan kepribadian, 2). Faktor Motivasi. a). Kondisi sosial: organisasi formal dan informal, kepemimpinan dan serikat kerja, b). Kebutuhan individu: fisiologis, sosial dan egoistik, c). Kondisi fisik: lingkungan kerja".

Dari pendapat ahli tersebut, maka dapat dikatakan bahwa kinerja pegawai dinilai oleh atasan langsung berdasarkan faktor-faktor yang telah ditentukan terlebih dahulu.

2.1.11. Penilaian Kinerja dan Manfaatnya

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan salah satu faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien. Karena adanya kebijakan atau program penilaian kinerja, berarti organisasi telah memanfaatkan secara baik sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan. Melalui penilaian tersebut, maka dapat diketahui bagaimana kondisi riil pegawai dilihat dari kinerja. Dengan demikian data-data ini dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan suatu organisasi.

Menurut Sofyandi (2008), "Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses organisasi dalam mengevaluasi pelaksanaan kerja karyawan". Mondy and Noe (2005) menyatakan bahwa, "*Performance appraisal is a formal system of review and evaluation of individual or team task performance*". (Penilaian Kinerja adalah satu sistem formal dari review dan evaluasi individu atau kinerja tugas tim).

Menurut Werther and Davis (1996), "*Performance appraisal is the process by which organization evaluate individual job performance*". (Penilaian Kinerja adalah proses di mana organisasi mengevaluasi kinerja pekerjaan individual).

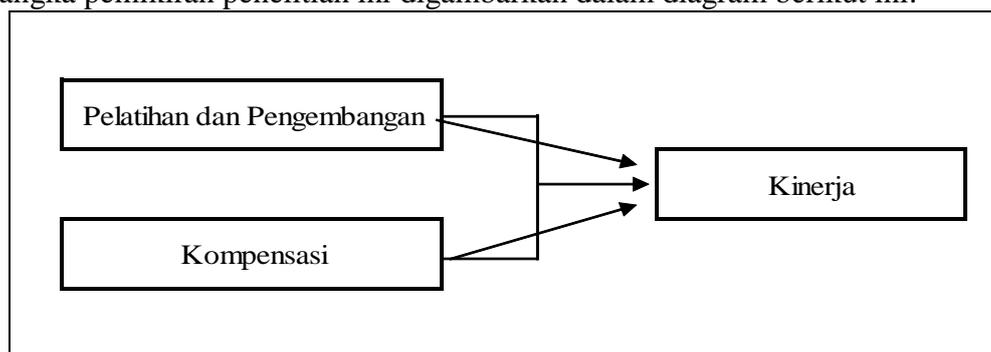
Mathis dan Jackson (2006) menyatakan bahwa, "Penilaian kinerja adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan. Penilaian kinerja merupakan alat yang bermanfaat tidak hanya untuk

mengevaluasi kinerja dari para karyawan, tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi karyawan.

Menurut Rivai (2004) bahwa, "Beberapa manfaat penilaian kinerja adalah: 1). Posisi tawar. Untuk memungkinkan manajemen melakukan negosiasi yang objektif dan rasional dengan serikat buruh atau langsung dengan karyawan, 2). Perbaikan kinerja. Umpan balik pelaksanaan kerja yang bermanfaat bagi karyawan, manajer, dan spesialis personil dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan atau memperbaiki kinerja karyawan, 3). Penyesuaian kompensasi. Penilaian kinerja membantu pengambil keputusan dalam penyesuaian ganti-rugi, menentukan siapa yang perlu dinaikkan upah, bonus, atau kompensasi lainnya, 4). Keputusan penempatan. Membantu dalam promosi, keputusan penempatan, perpindahan, dan penurunan pangkat pada umumnya didasarkan pada masa lampau atau mengantisipasi kinerja, 5). Pelatihan dan pengembangan. Kinerja buruk mengindikasikan adanya suatu kebutuhan untuk latihan, 6). Perencanaan dan pengembangan karir. Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karir, yaitu tentang jalur karir tertentu yang harus diteliti, 7). Ketidakakuratan informasi. Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana sumberdaya manusia, atau komponen-komponen lain sistem informasi manajemen personalia, 8). Evaluasi proses *staffing*. Prestasi kerja yang baik atau buruk adalah mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur *staffing* departemen personalia, 9). Menjamin kesempatan kerja yang adil. Penilaian prestasi kerja yang akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi, 10). Mengatasi tantangan-tantangan eksternal. Kadang-kadang prestasi seseorang dipengaruhi oleh faktor-faktor diluar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan, dan masalah-masalah pribadi lainnya".

2.2. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran penelitian ini digambarkan dalam diagram berikut ini:



Gambar Kerangka Pemikiran

2.3 . HIPOTESIS

1. Pelatihan dan pengembangan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Universitas Pembangunan Panca Budi .
2. Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Universitas Pembangunan Panca Budi.

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Pendekatan dalam penelitian ini adalah penelitian sebaba akibat (*Causal Effect*), untuk mengetahui apakah ada pengaruh dari satu atau beberapa variabel bebas (*independent variable*) X terhadap variabel tidak bebas (*dependent variable*) Y. Dalam hal ini Y sebagai masalah dan X sebagai faktor penyebab. Supranto dan Limakrisna (2009).

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi

Arikunto (2002), Populasi adalah keseluruhan subjek penelitian. Dengan demikian populasi adalah jumlah keseluruhan individu yang akan diteliti. Jadi populasi adalah keseluruhan objek penelitian yang didalamnya terdapat jumlah yang dijadikan sumber data. Maka populasi dari penelitian ini adalah seluruh pegawai Universitas Pembangunan Panca Budi berjumlah 141 orang.

Sampel

Arikunto (2002), Sebagian atau wakil dari populasi yang diteliti apabila subyeknya kurang dari 100, lebih baik diambil semuanya sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Jika jumlahnya lebih dari 100 dapat diambil 10 – 15 % atau 20 – 25 % atau lebih. Rumus yang digunakan untuk pengambilan sampel adalah :

$$n = 25\% \times N$$

Keterangan :

n = besar sampel

N = besar populasi

Populasi (N) sebanyak 141 orang dan besar sampel sebanyak 30% maka jumlah sampel adalah:

$$n = 30\% \times N$$

$$n = 30\% \times 141$$

$$n = 42,3$$

n = 42,3 dibulatkan menjadi 42 responden

Sesuai dengan kutipan diatas maka penulis mengambil sampel dalam penelitian ini adalah 30% dari populasi yaitu sebanyak 42 responden.

Sampel yang akan diambil dari populasi menggunakan teknik *simple random sampling*, karena pengambilan sampel dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi dan anggota populasi dianggap homogen.

3.3 Alat Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- Daftar pertanyaan (*questionnaire*) yang diberikan kepada karyawan Universitas Pembangunan Panca Budi yang menjadi sampel
- Wawancara (*interview*) kepada pihak Departemen Sumber Daya Manusia karyawan Universitas Pembangunan Panca Budi pihak yang berhak dan berwenang memberikan data yang berhubungan dengan penelitian.
- Studi dokumentasi dengan mengumpulkan dan mempelajari beberapa dokumen yang relevan dan mendukung penelitian, antara lain laporan perusahaan, Jurnal dan buku-buku teks yang relevan.

3.4 Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah:

- Data Primer, yaitu data yang diperoleh dari pengamatan (*observation*), wawancara (*interview*) dan daftar pertanyaan (*questionnaire*).
- Data Sekunder yaitu data yang diperoleh secara tidak langsung dari objek penelitian, melalui berbagai literatur, artikel, buku-buku.

3.5 Metode Analisis Data

Model Analisis Statistik

Model analisis data yang dipergunakan untuk menjawab hipotesis adalah analisis regresi linier berganda, dengan formulasi sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$$

Dimana :

Y = Kinerja Pegawai
 X_1 = Pelatihan dan Pengembangan
 X_2 = Kompensasi
 α = Konstanta

β_1, β_2 = Koefisien Regresi
 e = Epsilon atau variabel yang tidak diteliti

3.6. Pengujian Hipotesis

Uji F (Uji Serempak)

Digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas yaitu pelatihan dan pengembangan, serta kompensasi secara serempak terhadap kinerja pegawai pada Universitas Pembangunan Panca Budi dengan tingkat keyakinan 95 % ($\alpha = 5\%$).

Uji t (Uji Parsial)

Uji t bertujuan untuk melihat pengaruh variabel bebas yaitu pelatihan dan pengembangan, serta kompensasi secara parsial terhadap kinerja pegawai pada Universitas Pembangunan Panca Budi .

3.7. Pengujian Asumsi Klasik

Pengujian asumsi klasik yang digunakan dalam penelitian ini adalah Uji Normalitas, Uji Multikolinearitas dan Uji Heteroskedastisitas

3.8. Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuisioner. Dalam bidang ilmu sosial, alat ukur tersebut dapat berupa angket (kuesioner) maupun seperangkat alat tes.

Uji Reliabilitas

Data yang diperoleh harus menunjukkan hasil yang stabil dan konsisten bila dilakukan pengukuran kembali terhadap objek yang sama. Untuk mengetahui konsistensi dari data dilakukan dengan uji realibilitas konsistensi internal (Sugiyono, 2005).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisa Regresi

Regresi Linier Berganda digunakan untuk mengetahui pola atau bentuk pengaruh antara variabel bebas dengan variabel terikat secara bersama,

Berikut hasil Koefesien Regresi Berganda secara simultan dengan menggunakan bantuan program SPSS :

Tabel Koefesien Regresi Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients
	B	Std. Error	Beta
(Constant)	1.461	4.949	
1 Pelatihan & Pengembangan	.433	.127	.403
Kompensasi	.484	.117	.487

a. Dependent Variable: Kinerja

Berdasarkan Tabel 4.11 di atas, diketahui bahwa nilai :

a : 14.61

X1 : 0.433

X2 : 0.484

Persamaan regresi berganda dari nilai-nilai di atas adalah :

$$Y = 14,61 + 0,433b_1 + 0,484b_2$$

Berdasarkan nilai-nilai regresi untuk variabel bebas tersebut diketahui bahwa :

X1 = 0.433 memiliki nilai positif, berarti jika pelatihan & pengembangan naik 1 maka kinerja akan meningkat sebesar 0.433.

X2 = 0.484 memiliki nilai positif, berarti jika kompensasi naik 1 maka kinerja akan meningkat sebesar 0,484.

a = 14,61 memiliki nilai positif, mengandung arti bahwa jika pelatihan & pengembangan serta kompensasi tidak meningkat atau tetap maka kinerja sebesar 14,61.

Uji Hipotesis

Uji Parsial (t)

Uji-t digunakan untuk mengetahui apakah ada pengaruh yang signifikan antara variabel bebas dan terikat secara masing-masing, Berikut hasil Uji Signifikansi (Uji-t) secara parsial dengan menggunakan bantuan program SPSS :

Tabel Nilai Uji T Parsial

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1.461	4.949		.295	.769
1 Pelatihan & Pengembangan	.433	.127	.403	3.423	.001
Kompensasi	.484	.117	.487	4.131	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

- Pengaruh variabel X₁ (Pelatihan dan Pengembangan) terhadap variable Y (Kinerja)
Hasil t hitung diketahui sebesar 3.423 > t tabel 1,734 nilai Signifikansi untuk variabel pelatihan & pengembangan (0,001) lebih kecil dibandingkan dengan nilai α=5% (0,05). Berdasarkan hasil yang diperoleh maka Ho ditolak dan Ha diterima, berarti ada pengaruh signifikan antara variabel X₁ (pelatihan & pengembangan) terhadap variabel Y (kinerja).

Pengaruh variabel X₂ (Kompensasi) terhadap variable Y (Kinerja)

- Hasil t hitung diketahui sebesar 4,131 > t tabel 1,734, nilai Signifikansi untuk variabel kompensasi (0,000) lebih kecil dibandingkan dengan nilai α=5% (0,05). Berdasarkan

hasil yang diperoleh maka H_0 ditolak dan H_a diterima, berarti ada pengaruh signifikan antara variabel X_2 (kompensasi) terhadap variabel Y (kinerja)

Uji Simultan (F)

Uji- F ini dilakukan untuk mengetahui apakah ada pengaruh yang signifikan antara variabel bebas dan terikat secara bersama atau untuk melihat seberapa besar sumbangan yang diberikan variabel bebas terhadap variabel terikat.

Berikut hasil Uji Signifikansi (Uji-F) secara simultan dengan menggunakan bantuan program SPSS :

Tabel 4.13: Hasil Uji F

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	511.338	2	255.669	29.401	.000 ^a
1 Residual	339.138	39	8.696		
Total	850.476	41			

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

b. Dependent Variable: Kinerja

Melalui Tabel 4.13 di atas terlihat F hitung diketahui sebesar $29,401 > t$ tabel 2,84 dan nilai signifikansinya (0,000) lebih kecil dari alfa 5%, berarti H_a diterima dan H_0 ditolak yang menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan secara bersama-sama variabel pelatihan & Pengembangan serta kompensasi terhadap kinerja pegawai pada Universitas Pembangunan Panca Budi .

Koefisien Determinasi

Uji determinasi ini menunjukkan bahwa seberapa besar variasi perubahan dari kinerja mampu dijelaskan oleh variasi perubahan dari kepuasan kerja, disiplin kerja dan lingkungan kerja. Berikut tabel hasil uji determinasi :

Tabel 4.14 Uji Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.775 ^a	.601	.581	294.887	1.544

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

b. Dependent Variable: Kinerja

Berdasarkan persamaan regresi tersebut didapat koefisien determinasi adalah sebesar 58% ($\text{Adjusted } R^2 \times 100\%$) yang berarti pelatihan & pengembangan , kompensasi mampu menjelaskan variasi terhadap kinerja pegawai pada Universitas Pembangunan Panca Budi sebesar 58% sedangkan sisanya 42%, kinerja pegawai dijelaskan oleh faktor lain diluar variabel yang diteliti.

4.1 Pembahasan

4.1.1 Pengaruh Pelatihan & Pengembangan Terhadap Kinerja

Berdasarkan hasil analisa data diketahui bahwa terdapat pengaruh signifikan pelatihan & pengembangan terhadap kinerja. Signifikannya pengaruh pelatihan & pengembangan terhadap kinerja merupakan suatu program yang diharapkan dapat memberikan rangsangan kepada

seorang pegawai untuk dapat meningkatkan kemampuan dalam pekerjaan tertentu dan memperoleh pengetahuan umum dan pemahaman terhadap organisasi.

Berdasarkan pembahasan tersebut disimpulkan bahwa pelatihan & pengembangan pegawai sangat mendukung peningkatan kinerja. Pelatihan & pengembangan perlu dilakukan agar organisasi lebih baik lagi yaitu dengan menganalisis efektivitas pekerjaan dimana program pelatihan dan pengembangan yang dilakukan telah sesuai dengan kebutuhan dan tujuan perusahaan, program pelatihan dan pengembangan yang diselenggarakan sesuai dengan peningkatan karir, pelatihan & pengembangan bisa mengadaptasi dan mengantisipasi perubahan iklim dan budaya perusahaan maka perlu dilakukan pelatihan dan pengembangan, pelatihan dan pengembangan yang telah dilaksanakan telah membantu pegawai meningkatkan keahlian, pengetahuan dan keterampilan pegawai, metode yang digunakan dalam pelatihan dan pengembangan sudah sesuai dengan kebutuhan dan tujuan program, pelatihan dan pengembangan yang diikuti memberikan dampak positif dibandingkan sebelum mengikuti pelatihan dan pengembangan, sesama pegawai atau atasan maupun bawahan merasakan perubahan sikap dan cara kerja pegawai setelah mengikuti pelatihan, Setelah mengikuti pelatihan dan pengembangan diikuti pekerjaan lebih mudah dilaksanakan dan hasil yang dicapai jadi lebih baik, pelatihan dan pengembangan yang diberikan menjadikan pegawai lebih mandiri dalam menjalankan tugas-tugasnya.

4.1.2 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja

Berdasarkan hasil analisa data diketahui terdapat pengaruh signifikan variabel Kompensasi terhadap Kinerja. Signifikannya pengaruh kompensasi terhadap kinerja hal ini dikarenakan semakin bertambah kompensasi yang diberikan oleh kinerja pegawai tersebut akan meningkat. Kompensasi merupakan program penting bagi suatu perusahaan karena mencerminkan upaya perusahaan untuk mempertahankan sumber daya manusia sebagai komponen utama, dan juga wujud perhatian dari perusahaan terhadap prestasi yang telah diberikan pegawai kepada perusahaan

Berdasarkan pembahasan tersebut disimpulkan bahwa kompensasi pegawai sangat mendukung peningkatan kinerja. Program kompensasi penting bagi suatu perusahaan karena mencerminkan upaya perusahaan untuk mempertahankan sumber daya manusia sebagai komponen utama, dan juga wujud perhatian dari perusahaan terhadap prestasi yang telah diberikan pegawai kepada perusahaan.

4.1.3 Pengaruh Pelatihan & Pengembangan, Kompensasi Terhadap Kinerja

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 beberapa indikator program pelatihan dan pengembangan yang dilakukan telah sesuai dengan kebutuhan dan tujuan perusahaan, program pelatihan dan pengembangan yang diselenggarakan sesuai dengan peningkatan karir, pelatihan dan pengembangan yang telah dilaksanakan telah membantu pegawai meningkatkan keahlian, pengetahuan dan keterampilan saudara, pelatihan dan pengembangan yang diberikan menjadikan pegawai lebih mandiri dalam menjalankan tugas-tugasnya. 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. Program 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.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Terdapat pengaruh signifikan secara parsial variable pelatihan & pengembangan dimana hasil t hitung diketahui sebesar $3,423 > t$ tabel 1,734 dan nilai Signifikansi untuk variabel pelatihan & pengembangan (0,001) lebih kecil dibandingkan dengan nilai $\alpha=5\%$ (0,05). Semakin baik sistem pelatihan & pengembangan semakin baik pula kinerja pegawai.
2. Hasil t hitung diketahui sebesar $4,131 > t$ tabel 1,734 dan nilai Signifikansi (sig. t) untuk variabel kompensasi (0,000) lebih kecil dari alpha (0,05). Berdasarkan hasil yang diperoleh maka H_a diterima dan H_0 ditolak, berarti ada pengaruh signifikan antara variabel (kompensasi) terhadap variabel Y (kinerja). Dengan demikian kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja, signifikan tersebut mengandung arti nyata/berarti atau bermakna, dimana kompensasi mampu memberikan kontribusi yang nyata dan sangat berarti terhadap naiknya kinerja.
3. Terdapat pengaruh signifikan secara simultan pelatihan & pengembangan serta kompensasi terlihat F hitung diketahui sebesar $29,401 > t$ tabel 2,84 dan nilai signifikansinya (0,000) lebih kecil dari alfa 5%, berarti H_a diterima dan H_0 ditolak yang menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan secara bersama-sama variabel pelatihan & pengembangan serta kompensasi terhadap kinerja pegawai pada Universitas Pembangunan Panca Budi. Bahwa jika secara bersamaan ditingkatkan pelatihan & pengembangan serta kompensasi maka kinerja akan semakin meningkat.

Saran

Berdasarkan uraian dan kesimpulan di atas, penulis membuat saran-saran sebagai berikut :

1. Sebaiknya untuk meningkatkan kinerja perlu mengkaji jenis pekerjaan dan tanggung jawab berdasarkan atas keterampilan dan kemampuan pegawai dan tetap mengikuti pengembangan diri melalui disiplin kerja sesuai bidang tugasnya. Pimpinan memberikan kebebasan yang luas untuk pegawai agar mampu meningkatkan kemampuannya.
2. Berdasarkan hasil analisis tanggapan responden terhadap kompensasi, penulis melihat secara keseluruhan program pemberian kompensasi ini sudah berjalan dengan baik namun masih terdapat kekurangan dalam pemberian upah lembur. Pemberian upah lembur yang telah diberikan tidak sesuai dengan jam lama lembur, karyawan merasa upah yang diberikan oleh perusahaan masih dibawah standar. Hal ini dapat mengakibatkan motivasi kerja karyawan menjadi turun, oleh karena itu sebaiknya perusahaan meninjau kembali program pemberian upah lembur bila ada pekerjaan tambahan dengan menyesuaikan upah yang diberikan sesuai dengan standar yang ditentukan. sehingga para karyawan merasa diperhatikan oleh perusahaan di dalam melaksanakan pekerjaan.
3. Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian dan pembahasan pelaksanaan pelatihan & pengembangan, serta kompensasi telah dilakukan dengan baik oleh Universitas pembangunan Panca Budi . Berkaitan dengan pengaruh kompensasi lebih dominan terhadap kinerja Universitas pembangunan Panca Budi dapat mempertahankan

program kompensasi yang telah ada, dan mengupayakan untuk meningkatkan program kompensasi seperti upah lembur atau tunjangan lain yang dimiliki manfaat positif bagi peningkatan kinerja pegawai yang akan datang. Sedangkan pelatihan & pengembangan juga signifikan mempengaruhi kinerja pegawai, oleh karena itu Universitas pembangunan Panca Budi dapat juga mempertahankan program-program pelatihan dan pengembangan yang ada pada saat ini, dan juga dapat memperbanyak program-program pelatihan & pengembangan yang disesuaikan dengan kebutuhan setiap unit yang ada di lingkungan Universitas pembangunan Panca Budi seperti pelatihan pengelolaan asset lembaga dan lainnya yang kiranya dapat meningkatkan kinerja pegawai dan tujuan lembaga tercapai. Lembaga 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

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suhartimi. 2002. *Manajemen Penelitian*. Penerbit Rineka, Jakarta
- Dessler, Gary. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alih bahasa: Eli Tanya. Penyunting bahasa: Budi Supriyanto. Jakarta: Indeks.
- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2005. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: Refika Aditama.
- Mathis, Robert L., and John H. Jackson. 2003. *Human Resource Management*. Tenth Edition. Ohio: Thomson South-Western.
- Mello, Jeffrey A. 2002. *Strategic Human Resource Management*. USA: Thomson South-Western.
- Mondy, R. Wayne, and Robert M. Noe. 2005. *Human Resource Management*. Ninth Edition. USA: Prentice Hall.
- Nawawi, H. Hadari. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Noe, Raymond A., John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, and Patrick M. Whight. 2003. *Human Resource Management: Gaining a competitive advantage*. Fourth Edition. USA: McGraw-Hill.
- Panggabean, Mutiara S. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Pratisto, Arif. 2004. *Cara Mudah Mengatasi Masalah Statistik dan Rancangan Percobaan dengan SPSS 12*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari teori ke praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Sastradipoera, Komaruddin. 2006. *Pengembangan dan Pelatihan: Suatu pendekatan manajemen sumber daya manusia*. Bandung: Kappa-Sigma.
- Siagian, Sondang P. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simanjuntak, Payaman J. 2005. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: FE UI.
- Simamora, Henry. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Sirait, Justine T. 2006. *Memahami Aspek-Aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Jakarta: Grasindo.
- Sofyandi, Herman. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sugiyono. 2005. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.

- Sulistiyani, Ambar Teguh, dan Rosidah. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, teori dan pengembangan dalam konteks organisasi publik*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Nurmala. 2006. *Pengaruh Deskripsi Kerja Dan Kompensasi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada PT. Pupuk Iskandar Muda (PIM) Lhokseumawe-NAD*. Tesis. Medan: Universitas Sumatera Utara.
- Tanjung, Bahdin Nur. 2003. Memahami arti penting pelatihan dan pengembangan dalam organisasi perusahaan. *Jurnal Ilmiah Manajemen & Bisnis*. Vol. 3(2): 49-58. Program Studi Manajemen-Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
- Tim Penyusun. (2010). *Panduan Penulisan Tesis*. Universitas Pembangunan Panca Budi Medan.