

**PENGARUH SELEKSI DAN PELATIHAN TERHADAP
KOMPETENSI SERTA DAMPAKNYA PADA KINERJA
KARYAWAN (STUDI KASUS PADA PT.
NUGRA SANTANA GROUP)**

Sugito Efendi dan AD. Setiawan¹

Abstract

The corporate performance is reviewed at three levels, i.e. financial performance, operational performance, and behavioral performance. The financial and operational performance showed improvements, however, the value of the company to the stakeholders was low, further the employee turnover was quite high. The analysis shows (1) corporate financial ratios are not satisfactory and below the standard to the competitor, (2) the EVA of the company showed negative amount and indicating decreasing value of the corporation to the stakeholders, and (3) the performance of the employee was not satisfactory as indicated by the employee satisfaction model tests shows close relationships between employee loyalty and commitment with the corporate financial performance. With these conditions, the company should pay more attention to the improvement of employee loyalty and commitment by improving their financial and non financial satisfaction to motivate them to improve the corporate financial performance; on the other side, the company should restructure its cost structure and expand the market to improve the corporate financial performance.

Keywords: The Influence Selection and Training with Competency than applicable for Performance Employee

1.1. Latar Belakang Penelitian.

Persaingan bebas sumber daya yang paling bernilai bagi peningkatan daya saing adalah sumber daya manusia (SDM). Hal ini jelas terbukti dari pengalaman Negara Jerman dan Jepang yang dapat bangkit dari kehancuran akibat Perang Dunia II dalam keberhasilannya membangun SDM. Kedua

¹ Dosen Fakultas Ekonomi, Universitas Nasional

Negara tersebut tidak memiliki banyak sumber daya alam, yang mereka miliki hanya penduduk (SDM). Mereka memilih untuk mengembangkan dan mengorganisasi sumber daya manusia sebagai upaya pengembangan ekonomi.

Pada persaingan bebas, para pelaku ekonomi harus bersiap diri untuk memasuki keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) yang tinggi, bersaing produk-produk yang memiliki muatan kualitas yang baik. Sebagaimana yang telah disepakati dalam kerangka AFTA, APEC, dan WTO, setiap perusahaan harus menghadapi persaingan ketat dengan perusahaan-perusahaan dari seluruh dunia.

Meningkatnya intensitas persaingan dan jumlah pesaing juga menuntut setiap perusahaan untuk selalu memperhatikan kebutuhan dan keinginan konsumen serta berusaha memenuhi apa yang mereka harapkan dengan cara yang lebih memuaskan dari pada yang dilakukan para pesaing. Perhatian suatu perusahaan tidak terbatas pada produk atau jasa yang dihasilkan saja, tetapi juga pada aspek proses dan lingkungan. Kompleksitas persaingan suatu industri menyebabkan setiap perusahaan harus selalu berusaha meningkatkan kualitas produk agar kepuasan pelanggan dapat terwujud. Kualitas yang diperlukan harus dipenuhi. Dilihat dari sudut pelanggan, pandangan tersebut merupakan hal yang penting yaitu merancang kembali struktur, sistem dan prosedur.

Dessler (1997), berpendapat bahwa mengelola SDM merupakan hal yang sangat penting untuk keberhasilan perusahaan besar maupun kecil apapun jenis industrinya. Mengantisipasi lingkungan, perlu diikuti lebih efektif dalam mengelola SDM agar menghasilkan keefektifan dalam bidang lainnya. Terkait dengan semua hal itu, dalam perusahaan terdiri dari manusia yang perlu dikelola secara professional, karena perusahaan akan selalu berhadapan dengan "*lingkungan*". Apabila organisasi ingin bertahan hidup, harus bisa menyesuaikan (*responsive*) dengan lingkungan, termasuk manusia/pekerja didalamnya (Robbins 1995). Pentingnya hal lingkungan, dikaji oleh Hunger (2001), keberadaan organisasi harus merespons atas meningkatnya pergolakan lingkungan dan beradaptasi terhadap perusahaan bisnis, suatu keputusan strategis manajemen sangat dibutuhkan pengelolaan SDM dalam jangka panjang untuk menentukan kinerja (*performance*).

Berkaitan dengan hal tersebut, dalam meningkatkan kemampuan perusahaan semua aktifitas atau proses diarahkan kepada peningkatan nilai

produk sesuai harapan konsumen. Ada hubungan yang erat antara mutu produk (*barang dan jasa*), memenuhi apa yang menjadi keinginan dan kebutuhan pelanggan dengan kepuasan pelanggan dan laba perusahaan (Supranto, 1995).

PT. Sunthi Sepuri dan Unit lainnya dalam pelaksanaan kebijakan telah mengambil suatu keputusan yang strategis, yaitu untuk pengelolaan SDM pada tujuan-tujuan bisnis perusahaan, yaitu mengarahkan SDM pada orientasi fokus pelanggan, disamping itu, pekerja dituntut disamping kemampuannya untuk terlibat secara strategis juga harus memiliki pengetahuan bisnis perusahaan, tak terkecuali semua tingkatan manajer, kepala bagian dan kepala seksi diharapkan mempunyai pandangan-pandangan yang kreatif, dan bagaimana perusahaan dapat menjalin hubungan kepelanggan (*customerization*). Menempatkan konsumen sebagai prioritas utama, membawa suatu konsekuensi yang harus dipenuhi, yaitu produk yang dihasilkan harus bisa memenuhi keinginan konsumen, keputusan produk ditentukan masukan-masukan, serta menjalin hubungan kemitraan antara SDM dengan konsumen.

Pada periode akhir ini kualitas produk merupakan hal yang perlu diperhatikan, sehingga muncul pendapat-pendapat yang umum menyatakan bahwa produk yang berkualitas adalah produk yang sesuai dengan kebutuhan konsumen atau dapat memuaskan konsumen. Dalam manajemen terpadu, kualitas produk ditentukan oleh pelanggan, oleh karena itu hanya dengan memahami proses dan pelanggan maka perusahaan dapat mengetahui tingkat kualitas produk atau jasa yang dibutuhkan dan yang diinginkan oleh konsumen dan dapat menyadari serta menghargai kualitas produk atau jasa tersebut (Gaspersz, 2002).

PT. Sunthi Sepuri merupakan unit dari Group Nugra Santana, perusahaan ini merupakan salah satu perusahaan diantara 3 perusahaan unit yang berbeda produknya. Agar kelangsungan hidup dapat dipertahankan, perusahaan ini dituntut untuk meningkatkan kompetensi sehingga diharapkan menghasilkan kinerja yang tinggi, berdasarkan keterangan perusahaan yang tergabung dalam kelompok Nugra Santana ini telah menerapkan manajemen mutu terpadu (*total quality management*) melalui ISO 9001:2008.

Upaya dari perusahaan dengan penerapan manajemen mutu terpadu, pekerja dibekali ketrampilan dan pengetahuan untuk mengejar target-target

yang telah ditetapkan dan perbaikan yang terus menerus berkelanjutan, dengan menerapkan pengendalian hubungan pelanggan, hubungan dengan pekerja, hubungan proses produksi diharapkan produk yang dihasilkan sesuai dengan harapan dari pelanggan (Gasperz, 2002).

Sedangkan produk-produk yang dihasilkan dalam pasar, menghadapi persaingan yang tajam dengan produk pesaing, oleh sebab itu tidak ada alasan bagi pihak manajemen untuk tidak mempertahankan kualitas, bahkan harus ditingkatkan sebagai pemimpin pasar.

Pada tingkat kinerja perusahaan dari tiga perusahaan ternyata hasilnya belum optimal dari target yang ditetapkan. Kinerja perusahaan yang berupa, perencanaan, kebijakan bisnis, koordinasi, evaluasi pengawasan, pemilihan staff, negosiasi dan kinerja manajer belum menyentuh nilai maksimum. Hal ini menandakan belum adanya kemampuan tercapainya target kinerja, pihak perusahaan itu sendiri berusaha untuk memaksimalkan guna tercapainya tujuan tersebut. Sedangkan hasil maksimal tergantung pula dari kemampuan perusahaan meraih kompetensi karyawannya, karena semakin tinggi kompetensi semakin tinggi pula kemampuan untuk meningkatkan kinerja perusahaan (Ashton, 1996).

Seperti diuraikan sebelumnya pelatihan merupakan faktor yang dapat mempengaruhi kompetensi. Disisi lain seleksi dan pelatihan berpengaruh pada kinerja karyawan, sehingga jika dihubungkan keduanya, maka semakin tinggi aktifitas seleksi, pelatihan dan kompetensi semakin tinggi pula kemampuan untuk meningkatkan kinerja karyawan bisa dinyatakan bahwa seleksi dan pelatihan berpengaruh pada kompetensi dan keduanya bersama-sama mempunyai pengaruh secara langsung dan tak langsung terhadap kinerja karyawan.

Memperhatikan permasalahan kompetensi yang ada dalam perusahaan PT Sunthi Sepuri dan unit yang lain yang menjadi tema sentral penelitian ini :

“ Bagaimana pengaruh seleksi dan pelatihan yang dilakukan selama ini dan kompetensi yang dimiliki, serta dampaknya bagi kinerja karyawan “

1.2 Identifikasi Masalah

1. Seberapa besar Pengaruh Seleksi terhadap kompetensi secara parsial
2. Seberapa besar Pengaruh Pelatihan terhadap Kompetensi secara parsial.

3. Seberapa besar Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan.

1.3 Tujuan Penelitian.

1. Menganalisis pengaruh seleksi terhadap kompetensi karyawan di PT. Nugra Santana Group (PT Sunthi Sepuri dan Unit lainnya).
2. Menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kompetensi karyawan di PT Nugra Santana Group (PT. Sepuri dan Unit lainnya).
3. Menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan di PT Nugra Santana Group (PT Sunthi Sepuri dan Unit 1

3.1 Kerangka Pemikiran.

Pelatihan merupakan suatu tindakan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan seseorang didalam melaksanakan suatu pekerjaan tertentu. Menurut teori psikologi assosiasi dari Herbart (Hamalik, 1993), belajar adalah memperoleh pengetahuan melalui alat indera, yang disampaikan dalam bentuk perangsang dari luar. Pengalaman-pengalaman ber asosiasi dan dapat direproduksi. Latihan memegang peran yang penting. lebih banyak ulangan dari latihan akan lebih banyak pengetahuan, lama pengalaman, keterampilan tinggi, menambah kesadaran dan ingatan seseorang. Sebaliknya, jika sedikit ulangan dan latihan akan sedikit pula pengalaman dan pengetahuan serta cepat pula dilupakan.

Kompetensi merupakan aset yang tidak terlihat yang merupakan gabungan dari faktor manusia, proses dan pelanggan yang memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan (Dessler, 1997). Modal maya dalam organisasi bersumber dari pengetahuan pekerja yang menjadi sumber untuk menciptakan keunggulan bersaing dalam menjalankan usaha maupun untuk memilih, menggunakan serta mengembangkan teknologi perusahaan yang cenderung terus berkembang dan makin canggih di masa depan (Tjakraatmadja, 2002). Kompetensi dapat diperoleh dari dua sumber, yaitu modal manusia (*human capital*), dan modal struktural (*structural capital*). Human capital dapat diperoleh dari tiga sumber, yaitu kompetensi (*competence*), sikap (*attitude*), dan kecerdasan intelektual (*intellectual agility*). Sedangkan structural capital dapat diperoleh dari tiga sumber juga, yaitu hubungan, organisasi, dan pembaharuan serta pengembangan (Botis et al,1999).

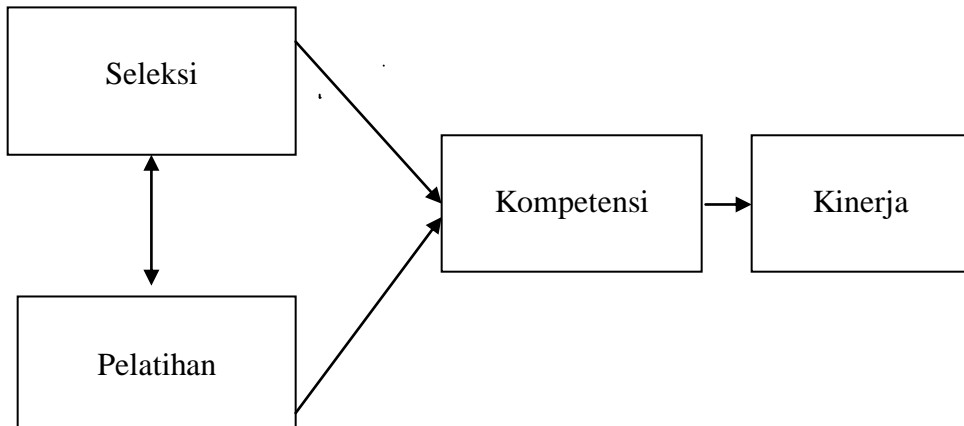
Kalau kompetensi sendiri adalah suatu bentuk aset non fisik bahkan keberadaannya tidak pernah usang semakin sering suatu kompetensi

digunakan, justru semakin baik dan semakin bernilai (Hamel,1994). Sementara itu kompetensi merupakan hal yang paling sulit untuk ditiru, karena sifatnya yang berbeda dan spesifik bagi masing-masing individu (Bergenhengouwen, 1997). Hasil penelitian Guilmore tidak ada satu jenis kompetensi yang bisa secara tepat atau persis dibutuhkan atau dapat diterapkan pada berbagai jenis pekerjaan yang berbeda, oleh karena itu identifikasi terhadap kompetensi-kompetensi apa yang dibutuhkan untuk menjalankan tugas-tugas tertentu menjadi hal yang cukup krusial (Gilmore, 1996). Pendapat tersebut sesuai hasil penelitian Sibson, yang melakukan penelitian terhadap berbagai perusahaan mengemukakan pendapat; bahwa kompetensi haruslah sesuai dan tepat kebutuhan suatu perusahaan, dan memungkinkan para pegawai mempelajarinya (Sibson:1992).

Kinerja manajerial adalah kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan manajerial, antara lain perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, supervisi pengaturan staf, negoisasi, perwakilan, representasi (Mahoney, et.al., dalam Indiantoro,1995). Menurut teori atribusi (*attribution theory*) kinerja adalah hasil interaksi antara motivasi dan kemampuan dasar, teori atribusi ini pertama kali dikemukakan oleh Fritz Heider (Luthans, 1995). Pendapat Hansen dan Moven (1997) menyatakan bahwa penilaian kinerja terdapat dua jenis pengukuran yaitu keuangan dan non keuangan, penilaian dirancang untuk menyikapi aktifitas jika terjadi hambatan atas perbaikan yang akan dilakukan. Penilaian pusat kinerja aktivitas dibagi kedalam tiga dimensi, yaitu (1) efisiensi, (2) kualitas dan (3) waktu.

Hal serupa juga dikemukakan oleh Kaplan dan Norton (1996) yang menyatakan bahwa dalam pengukuran kinerja dari perspektif keuangan maupun bukan keuangan dari sistem manajemen sebuah perusahaan dibedakan dalam tiga dimensi yaitu strategi, fokus, dan organisasi. Pada sisi strategi, ia menjadi agenda sentral organisasi, dimana pengukuran kinerja mengalir dari lini organisasi yang tertinggi hingga yang terendah, difokuskan menjadi penuntun implementasi strategi dan kemampuan manajemen dan karyawan dalam meningkatkan kapasitas dan kapabilitas perusahaan.

Dari ringkasan tersebut, dapat disusun suatu paradigma penelitian sebagai berikut lihat Gambar 1 Paradigma :



Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan, secara keseluruhan kerangka berfikir atau paradikma penelitian seperti pada Gambar 1-2, variabel bebas saling berkorelasi, selain berpengaruh secara langsung terhadap seleksi, pelatihan dan kompetensi, juga berpengaruh tidak langsung pada kompetensi melalui pelatihan. Selanjutnya pelaksanaan seleksi dan pelatihan juga sebagai variabel bebas terhadap kompetensi. Kompetensi berpengaruh secara langsung pada kinerja karyawan.

3.2 Premis

Premis adalah bentuk proses penalaran berdasarkan logika yang berusaha menghubungkan dua proposisi yang berlainan untuk menurunkan suatu kesimpulan (Badudu dan Zain,1994).

Premis 1: Seleksi adalah pemilihan seseorang tertentu dari sekelompok karyawan karyawan potensial untuk melaksanakan suatu jabatan tertentu. Dr. T. Hani Handoko, MBA (2003:240).

Premis 2: Seleksi adalah kegiatan suatu perusahaan untuk memilih karyawan yang paling tepat dan dalam jumlah yang tepat pula dari calon-calon yang dapat ditariknya Alex S. Nittisemito (1996:50).

Premis 3: Pelatihan SDM dituntut untuk mengetahui strategi bisnis perusahaan, apabila strategi berbeda, menggunakan pelatihan berbeda. Menyusun strategi baru dapat menciptakan kebutuhan langsung akan informasi, untuk pelatihan yang baru (Randall dan Susan, 1999; Harris, 2000; Dessler, 1997; Cascio, 1995).

Premis 4: Pelatihan SDM mampu memperbaiki perilaku yang memikirkan pengetahuan dan wawasan baru, dan meningkatkan kualitas

intelektual serta mempunyai hubungan dengan kinerja manajerial (Randall dan Susan, 1999; Dumond, 1995; Garvin, 1993; Chenhall dan Morris, 1993).

- Premis 5: Kompetensi adalah potensi yang dimiliki pekerja untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawab dan komitmen menciptakan keunggulan bersaing, mendorong pencapaian tujuan perusahaan (Long, 2000; Turner, 1997; Durkin, 1999; Brooking dan Motta, 1996; Ulrich, 1998).
- Premis 6: Kompetensi merupakan aset yang tidak terlihat yang merupakan gabungan dari faktor manusia, proses dan pelanggan yang memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan (Dessler, 1997).
- Premis 7: Kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan manajerial, antara lain perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, supervisi pengaturan staf, negoisasi, perwakila, representasi (Mahoney, et.al., dalam Indiantoro, 1995).
- Premis 8 :Menurut teori atribusi (*attribution theory*) kinerja adalah hasil interaksi antara motivasi dan kemampuan dasar, teori atribusi ini pertama kali dikemukakan oleh Fritz Heider (Luthans, 1995).

3.3 Hipotesis

Berdasarkan pada hal-hal yang telah dikemukakan pada latar belakang penelitian, kerangka pemikiran dan premis, yang menunjukkan berbagai keterkaitan antar variabel *eksogenous* dan *endogenous*. Dari variabel-variabel tersebut seleksi dan pelatihan, ada upaya penguatan terhadap kompetensi, serta berdampak pada peningkatkan kinerja karyawan. Oleh sebab itu, perlu, ditarik suatu konklusi dalam penelitian ini, dalam bentuk hipotesis.

Hipotesis 1: Seleksi berpengaruh positif secara parsial terhadap pelatihan

Hipotesis 2: Seleksi berpengaruh positif secara parsial terhadap kompetensi

Hipotesis 3: Kompetensi berpengaruh secara positif terhadap kinerja Karyawan

1.1.1 Metode Analisis Data

Dalam studi ini, analisis data yang digunakan adalah dengan menggunakan teknik analisis yang bersifat stokastik yakni menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) atau sering juga disebut dengan *Linear Structural Relationship* atau analisis kovarians program *Analysis of Moment Structure* (AMOS) Versi 5.0 (Ghozali: 2004). Penggunaan SEM diasumsikan bahwa pengembangan model penelitian yang dilakukan harus berdasarkan teori yang kuat dan mendalam melalui data empirik (*confirmatory analysis factor*) serta data menyebar normal. Penentuan jumlah minimal responden berdasarkan *rule of thumb SEM*, setiap peubah memerlukan lima responden (Ferdinan 2002).

Analisa data yang digunakan untuk menjelaskan pengaruh seleksi, pelatihan dan kompetensi terhadap kinerja di karyawan di PT Sunthi Sepuri dan Unit lainnya dan juga untuk mengetahui faktor paling dominan dari tiap faktor seleksi, pelatihan dan kompetensi dalam mempengaruhi kinerja Karyawan PT Sunthi Sepuri dan Unit lainnya adalah model analisa data *Structural Equation Modeling* (SEM). Seleksi merupakan peubah laten eksogen (ξ_1), pelatihan merupakan peubah laten eksogen (ξ_2) dan kompetensi merupakan peubah laten eksogen (ξ_3) serta kinerja merupakan peubah laten endogen (η) yang kemudian diproses dengan software Lisrel (*Linear Structural Relationship*) versi 8.72.

4.4 Pembahasan Hasil Penelitian

4.4.1 Pengujian Hipotesis

Untuk menguji hipotesis yang telah disusun di muka, dilakukan pengolahan data menggunakan analisis SEM. Dalam hal ini model yang ada dipecah empat Struktur;

1. Struktur satu variabel X_1 dan X_2 merupakan variabel eksogenus dan variabel X_3 merupakan variabel endogenus.
2. Struktur dua X_1 dan X_2 merupakan variabel eksogenus dan variabel Y merupakan variabel endogenus.
3. Struktur tiga X_1 dan X_2 merupakan variabel eksogenus dan variabel Y merupakan variabel endogenus.
4. Struktur empat Y merupakan variabel eksogenus dan variabel Z merupakan variabel endogenus.

Sebelum pengolahan data untuk struktur satu, dihitung terlebih dahulu koefisien korelasi antar variabel X_1 dan X_2 dengan menggunakan tingkat koefisien 5% maka dapat diketahui bahwa variabel X_1 dan X_2 berpengaruh secara signifikan terhadap X_3 karena nilai probabilitas ketiga variabel tersebut lebih kecil 5%. Hal ini berarti bahwa X_1 , X_2 dan Y berpengaruh terhadap variabel Z , atau variabel-variabel seleksi dan pelatihan dan kompetensi berpengaruh terhadap variabel kinerja

Selanjutnya dilakukan pengolahan data substruktur ke dua, pengaruh secara parsial X_1, X_2 , terhadap Y dan hasil yang diperoleh dengan menggunakan tingkat koefisien 5% maka dapat diketahui bahwa variabel X_1 , X_2 berpengaruh secara signifikan terhadap Y karena nilai probabilitas ketiga variabel tersebut lebih kecil 5%. Hal ini berarti bahwa X_1 , X_2 berpengaruh terhadap Y atau variabel kompetensi.

4.5. Analisa Struktural Equation Modelling Model Kinerja Karyawan

4.5.1. Evaluasi Normalitas dan Outlier Data Penelitian

Untuk memperoleh hasil estimasi yang baik dan akurat, data yang digunakan dalam penelitian menggunakan *structural equation model* (SEM) harus berdistribusi normal, jika data berdistribusi sangat tidak normal hasil analisis dapat menjadi bias dan tidak akurat. Demikian juga data untuk pengujian model penelitian sebaiknya tidak memiliki data yang mempunyai nilai jauh diatas atau dibawah rata-rata data yang biasa disebut sebagai *outlier data*.

4.5.2. Pengujian Normalitas Data

Uji normalitas data dalam SEM mempunyai dua tahapan yaitu tahap pertama adalah pengujian normalitas data untuk semua variabel manifes (indikator) yang digunakan (*univariate normality*) dan tahap kedua adalah pengujian normalitas semua variabel manifes secara bersama-sama (*multivariate normality*). Pengujian distribusi normalitas sebaran data dengan menggunakan nilai pada table normalitas yang dihasilkan dengan menggunakan AMOS terhadap *skewness value* (nilai Z) yang setara dengan *critical ratio* (CR) pada *level of significant* 0,01 (1 %) yaitu sebesar $\pm 2,58$. Data dianggap berdistribusi normal jika nilai *critical ratio* yang dihasilkan dari setiap variabel penelitian lebih kecil dari $\pm 2,58$.

Dari tabel 4.1. diatas memperlihatkan pengujian normalitas data (*assessment of normality*) yang diambil dari output hasil pengolahan data dengan AMOS, terlihat bahwa data yang digunakan dalam penelitian secara *multivariate* tidak terdistribusi dengan normal. Angka *multivariate* yang diperoleh sebesar 9,709 jauh lebih besar dari nilai kritisnya (*critical ratio*) 2,58. Namun demikian secara univariate hanya indikator KK7, K1, K3, P5, S6 dan S8 yang memiliki nilai skewness yang diatas nilai kritis, sedangkan indikator-indikator yang lain sudah terdistribusi dengan normal. Dengan demikian data penelitian ini masih dapat digunakan dalam menguji model yang telah dikembangkan dalam penelitian ini.

4.5.3. Pengujian *Outlier Data*

Pengujian outlier data menggunakan AMOS dengan menggunakan tampilan *output observation furthest from the centroid*, yang menunjukkan seberapa jauh jarak sebuah data dari titik pusat tertentu. Jarak tersebut diukur dengan metode Mahalanobis, semakin jauh jarak sebuah data dengan titik pusat (*centroid*) semakin besar kemungkinan data tersebut masuk dalam kategori outlier atau data yang sangat berbeda dengan data lainnya. Deteksi sebuah data termasuk *outlier* jika mempunyai angka p1 dan p2 yang kurang dari 0.05.

Tabel 4.2. Berikut hanya memperlihatkan 5 observasi teratas hasil pengujian *outlier data*.

Tabel 4.2
Hasil Uji *Outlier Data*

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
9	54.546	.003	.343
124	50.838	.007	.301
127	48.836	.012	.270
147	47.275	.017	.267
130	46.963	.019	.153

Sumber : Hasil Pengolahan Data Primer.

Dari seratus lima puluh (150) data sampel yang digunakan dalam penelitian, terlihat bahwa untuk data observasi no 9, 124, 127, 147 dan memiliki nilai p1 lebih kecil dari 0,05 yang mengindikasikan terdapatnya data outlir, namun demikian dari hasil nilai p2 terlihat untuk 5 data observasi

teratas tersebut lebih besar dari 0,05. Hal ini mengindikasikan bahwa data yang digunakan dalam penelitian terbebas dari problem outlier data dan layak untuk digunakan dalam penelitian.

4.5.4. Uji Measurement Model

Uji measurement model terdiri dari uji validitas dan realibilitas serta uji *goodness of fit model* (uji kesesuaian model). Uji validitas dan realibilitas bertujuan untuk mengukur apakah indikator yang dikembangkan dalam penelitian ini mampu untuk menjelaskan keberadaan variabel konstruk yang diwakilinya. Sedangkan uji kesesuaian model bertujuan untuk mengetahui apakah data penelitian yang digunakan dalam penelitian cocok dengan model penelitian yang dikembangkan.

Model awal yang dikembangkan dalam penelitian ini menggunakan 2 variabel konstruk eksogen dan 2 variabel konstruk endogen. Variabel konstruk eksogen terdiri dari variabel seleksi dengan 8 indikator dan variabel pelatihan dengan 10 variabel indikator. Sedangkan variabel konstruk endogen terdiri dari variabel kompetensi dengan 10 indikator dan variabel kinerja karyawan dengan 9 indikator.

4.5.4.1 Uji Validitas dan Realibilitas

Pengujian validitas indikator penelitian akan dilakukan dalam 2 tahap. Tahap pertama dilakukan pengujian untuk seluruh indikator yang digunakan dalam model struktural penelitian. Pada tahap ini setiap indikator yang nilai *standardized regression weight* sebagai *factor loading* lebih kecil dari 0,5 tidak akan dipakai, karena dianggap kemampuan indikator tersebut untuk menjelaskan konstruk yang diwakilinya lemah (Santoso, 2007).

Pada tahap kedua pengujian validitas akan dilakukan dengan menggunakan indikator yang tersisa (*factor loading* lebih besar dari 0,5). Sedangkan untuk mengukur kemampuan suatu indikator menjelaskan unidimensinalitas variabel konstruk dapat dibuktikan dengan melihat nilai probabilita yang dihasilkan, bila nilai $P < 0.05$ berarti indikator-indikator tersebut signifikan sebagai dimensi dari variabel laten yang dibentuk.

Untuk mengukur realibilitas suatu konstruk akan dinilai dengan menghitung realibilitas instrument yang digunakan (*composite realibility*) dari model SEM yang dikembangkan. Nilai batas yang digunakan untuk melihat tingkat realibilitas yang dapat diterima adalah 0.7 , namun demikian

untuk penelitian yang bersifat eksploratory nilai realibilitas konstruk dibawah 0.7 masih bisa diterima untuk menjustifikasi hasil penelitian (Ferdinand, 2006) .

Dalam hasil pengujian validitas tahap pertama diatas menunjukkan bahwa indikator S6, S8, P5, K1, K3 DAN KK7 mempunyai nilai *factor loading* lebih kecil dari 0,5 sehingga indikator-indikator tersebut akan dikeluarkan dari model penelitian, selanjutnya akan dilakukan pengujian tahap kedua.

Pada penelitian tahap kedua terlihat bahwa seluruh indikator yang digunakan untuk mewakili variabel konstruk lebih besar dari 0,5, dengan demikian indikator-indikator tersebut akan digunakan dalam penelitian. Hasil uji validitas dan realibilitas tahap dua terlihat pada tabel 4.4.

Pada pengujian validitas indikator tahap 2 seperti yang terdapat pada tabel 4.4. menunjukkan bahwa nilai *factor loading* (λ) seluruh indikator yang digunakan untuk konstruk seleksi, pelatihan, kompetensi dan kinerja karyawan adalah lebih besar dari 0,5, ini berarti bahwa korelasi antara indikator tersebut dengan variabel konstraknya cukup kuat, dengan demikian dapat dikatakan bahwa indikator tersebut mampu menjelaskan keberadaan konstruk yang diwakilinya. Hal itu juga terlihat dari nilai p-value yang jauh lebih kecil dari *level of significant* 0.05, hal ini mempertegas validitas setiap indikator.

Untuk pengujian realibilitas konstruk, terlihat bahwa nilai realibilitas konstruk untuk variabel seleksi, pelatihan, kompetensi dan kinerja karyawan semuanya lebih besar dari 0,7 yang menunjukkan bahwa analisa atas data yang digunakan dalam penelitian ini adalah realibel dalam menjelaskan konstruk tersebut.

4.5.4.2. Uji Goodness of Fit Model

Langkah selanjutnya dalam uji measurement model setelah uji validitas indicator penelitian dan realibilitas variabel konstruk adalah menentukan apakah model yang dikembangkan dalam penelitian ini secara keseluruhan (overall) memiliki kesesuaian (fit) dengan data sampel yang ada. Indeks hasil pengujian akan dibandingkan dengan nilai kritis untuk menentukan baik atau tidaknya model yang dikembangkan dalam penelitian. Hasil uji kesesuaian model tersebut disajikan dalam table 4.5. berikut :

Tabel 4.5.
Hasil Uji Godness of Fit Model

Kriteria	Nilai Kritis	Hasil	Evaluasi Model
Chi-Square	Diharapkan nilai kecil	1094.049	MARGINAL
DF	Positif	373	BAIK
Probabilitas (P)	≥ 0.05	0.000	TIDAK FIT
CMIN/DF	≤ 2.00	2.933	MARGINAL
CFI	≥ 0.95	0.767	MARGINAL
TLI	≥ 0.95	0.746	MARGINAL
RMSEA	≤ 0.08	0.114	MARGINAL

Sumber: Data Primer Diolah

Pada tabel 4.5. diatas terlihat bahwa nilai *Chi-square* yang diperoleh sebesar 1094,049 pada *degree of freedom* (DF) sebesar 373. Nilai probabilitas yang diperoleh adalah 0.000 jauh lebih kecil dari nilai kritis sebesar 0,05, ini mengindikasikan bahwa model yang dipakai dalam penelitian untuk menguji pengaruh seleksi dan pelatihan terhadap kompetensi dan dampaknya pada kinerja karyawan tidak fit.. Demikian juga dengan nilai CMIN/DF yang merupakan ratio antara nilai *Chi-square* dengan *Degree of freedom* terlihat bahwa nilai yang diperoleh (2,933) lebih besar dari nilai kritis ($\leq 2,00$) yang dianjurkan, namun demikian karena angka ini masih dibawah 3,00 maka model masih dapat dikategorikan cukup fit atau marginal (lihat Arbuckle, 2007).

Dengan menggunakan alat uji yang lain seperti CFI (*Comparative Fit Index*), TLI (*Tucker Lewis Index*) dan RMSEA (*The Root Mean Square Error of Approximation*) diperoleh hasil yang lebih besar dari nilai kritis yang disyaratkan, yaitu CFI= 0.767; TLI= 0.746 dan RMSEA 0.114. Dari hasil pengujian diatas dapat disimpulkan bahwa model yang digunakan dalam penelitian tidak termasuk model yang sangat cocok dengan data penelitian (*very good fit model*) hanya marginal saja (*better fit*) dan cukup *reasonable* untuk dilanjutkan kepengujian model struktural.

4.5.5. Analisa Model Persamaan Struktural Penelitian

Dalam model persamaan struktural yang dikembangkan untuk penelitian ini terdapat dua buah fungsi eksogen terhadap endogen, yaitu persamaan yang menunjukkan hubungan antara variabel seleksi dan pelatihan terhadap kompetensi dan persamaan yang menunjukkan hubungan antara kompetensi terhadap kinerja karyawan.

4.5.5.1. Pengujian Hipotesis

Untuk menguji hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini dilakukan dengan membandingkan nilai C.R (identik dengan t-test) dengan nilai kritisnya (identik dengan t-tabel) pada level signifikansi tertentu (5 % atau 10 %), dimana jika nilai C.R. > nilai kritis pada level signifikansi tertentu maka hipotesa penelitian diterima dan sebaliknya jika nilai C.R. < nilai kritis maka hipotesa penelitian ditolak. Cara lain dengan menggunakan nilai probabilitas (P) yang dibandingkan dengan nilai kritis, jika nilai $P \leq 0,05$ maka hipotesa penelitian diterima dan sebaliknya jika $P \geq 0,05$ maka hipotesa penelitian ditolak.

Nilai C.R. dan nilai probabilita yang akan digunakan untuk menguji diterima atau tidaknya hipotesa dapat dilihat pada tabel 4.6. berikut ini, yang merupakan hasil estimasi *regression weight* pada output AMOS.

Tabel 4.6. Hasil estimasi regression weight

		Estimate	S.E.	C.R.	P
Kompetensi	<--- Seleksi	.533	.220	2.419	.016
Kompetensi	<--- Pelatihan	.378	.151	2.506	.012
Kinerja_karyawan	<--- Kompetensi	.906	.106	8.563	.000

Sumber : Data Primer Diolah

Berdasarkan pada tabel 4.6. terlihat bahwa hipotesa pertama yang menyatakan bahwa seleksi mempunyai pengaruh positif secara parsial terhadap kompetensi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan pada derajat kepercayaan 95 % antara seleksi dengan kompetensi dimana nilai probabilitas lebih kecil dibandingkan dengan nilai kritisnya, $P (0.016) < 0.05$.

Hipotesa kedua menyatakan bahwa pelatihan mempunyai pengaruh positif secara parsial terhadap kompetensi. Hasil penelitian menunjukkan terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara pelatihan dengan kompetensi, dimana nilai probabilitas yang diperoleh lebih kecil dari nilai kritis yaitu $P(0,012) < 0.05$. menunjukkan bahwa pengaruh tersebut signifikan pada derajat kepercayaan sebesar 95 %.

Hipotesa ketiga menyatakan bahwa kompetensi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian menunjukkan terdapat hubungan yang positif dan signifikan pada derajat kepercayaan 99 %, dimana nilai probabilita yang diperoleh jauh lebih kecil dari nilai kritis yaitu $P(0,000) < 0,05$.

4.5.5.2. Analisa Pengaruh

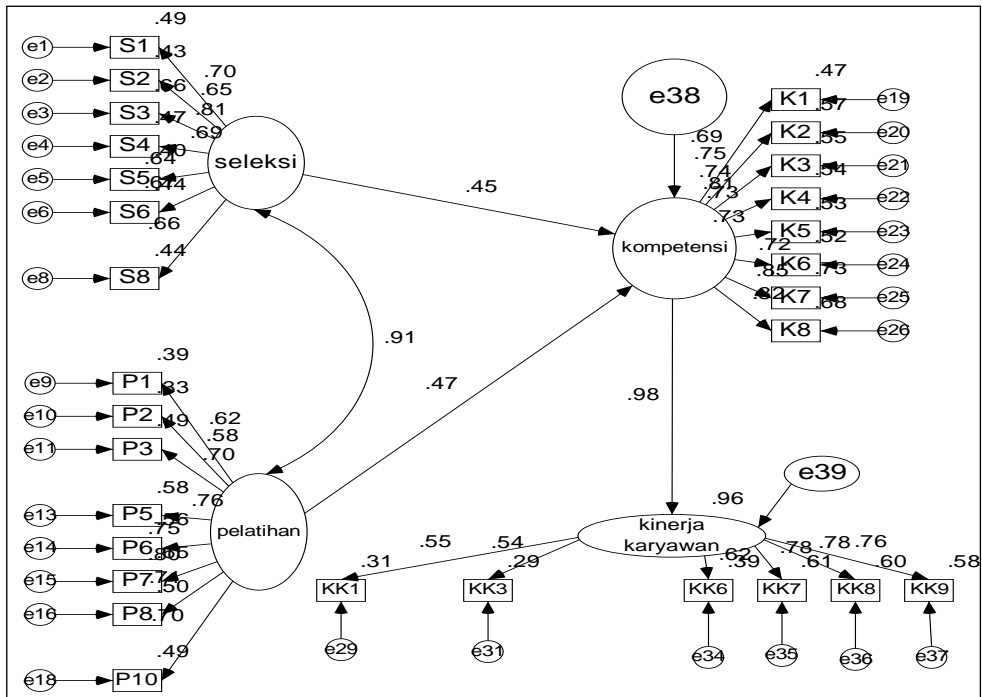
Selain pengujian hubungan kausalitas, juga akan diuji seberapa besar keeratan hubungan (pengaruh) antar variabel konstruk eksogen dengan variabel konstruk endogen. Untuk mengukur besarnya pengaruh antara variabel seleksi dan pelatihan terhadap kompetensi serta pengaruh antara kompetensi terhadap kinerja karyawan tersebut akan digunakan hasil estimasi *standardized regression weight* yang merupakan nilai estimasi yang telah distandarisasi.

Analisa pengaruh antar variabel konstruk dapat dilihat dari gambar 4.1. yang menunjukkan hasil pengolahan model persamaan struktural dengan menggunakan software AMOS, sedangkan tabel 4.7 menunjukkan hasil persamaan struktural yang diperoleh dari hasil pengolahan model tersebut. Gambar dan tabel yang ditampilkan adalah path diagram dan tabel dari hasil estimasi yang telah distandarisasi (*standardized estimate*)

Gambar 4.1. Hasil Pengolahan Model

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer

Untuk melihat hasil persamaan struktural yang diperoleh dari *path diagram* diatas dapat dilihat pada tabel 4.7. berikut ini :



Tabel 4.7. Hasil estimasi *standardized regression weight*

			Estimate
Kompetensi	<---	Seleksi	.453
Kompetensi	<---	Pelatihan	.465
kinerja_karyawan	<---	Kompetensi	.978

Sumber: Data Primer Diolah

Berdasarkan hasil estimasi yang distandarisasi diatas maka dapat disusun fungsi persamaan struktural sebagai berikut :

$$1. \text{ Kompetensi} = 0,453 \text{ Seleksi} + 0,465 \text{ Pelatihan}$$

$(2,419)** \qquad (2,506)**$

$$R^2 = 0,807$$

$$2. \text{ Kinerja Karyawan} = 0,978 \text{ Kompetensi}$$

$(8,563)*$

$$R^2 = 0,957$$

Note: angka dalam kurung adalah C.R. (t-hitung)

R^2 adalah koefisien determinasi (*squared multiple correlation*)

*signifikan pada derajat kepercayaan 99%

**signifikan pada derajat kepercayaan 95%

Pengujian besarnya pengaruh atau keeratan hubungan antara variabel konstruk seleksi dan pelatihan terhadap kompetensi seperti yang diperlihatkan pada persamaan struktural pertama, menunjukkan tidak terdapat korelasi yang kuat antara seleksi dan pelatihan terhadap kompetensi. Dari persamaan struktural tersebut menunjukkan bahwa variabel pelatihan mempunyai pengaruh yang paling besar dibanding variabel seleksi terhadap kompetensi yaitu sebesar 0.465, sementara itu variabel seleksi mempunyai pengaruh terbesar kedua terhadap kompetensi yaitu sebesar 0.453.

Untuk mengukur seberapa besar kemampuan variabel seleksi dan pelatihan menjelaskan variasi perubahan variabel kompetensi akan digunakan uji koefisien determinasi (*squared multiple correlations*). Dari hasil uji koefisien determinasi sebesar $R^2 = 0,807$, menunjukkan variabel seleksi dan pelatihan hanya mampu menjelaskan perubahan variabel kompetensi sebesar 80,7%, sedangkan yang 19,3% lagi dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model persamaan struktural kompetensi tersebut.

Pada persamaan struktural kedua menunjukkan bahwa variabel kompetensi mampu menjelaskan variasi perubahan kinerja karyawan sebesar 0,957, dan signifikan pada tingkat kepercayaan yang sangat tinggi sebesar 99%. Hasil ini menunjukkan bahwa kompetensi sangat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Hasil persamaan struktural diatas menjelaskan bahwa pelaksanaan seleksi yang baik sehingga karyawan yang direkrut sesuai dengan kebutuhan

kerja, kemudian diikuti dengan pemberian pelatihan yang memadai dan terencana akan meningkatkan kompetensi kerja karyawan tersebut.

Selanjutnya dengan kompetensi kerja karyawan yang tinggi dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan akibat proses seleksi yang baik dan pelatihan yang terencana dengan baik akan meningkatkan kinerja karyawan.

4.5.5.3. Analisa Pengaruh Tidak Langsung

Berdasarkan model yang dikembangkan untuk penelitian ini terdapat pengaruh tidak langsung antara variabel seleksi dan pelatihan terhadap variabel kinerja karyawan. Untuk menjelaskan hubungan tidak langsung tersebut dapat dilihat pada tabel 4.8. berikut ini yang diperoleh dari nilai standardized indirect effect hasil pengolahan AMOS.

Tabel 4.8. Pengaruh Tidak Langsung Seleksi dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan

	seleksi	pelatihan	kompetensi	kinerja_karyawan
kompetensi	.000	.000	.000	.000
kinerja_karyawan	.444	.455	.000	.000

Sumber : Data Primer Diolah

Berdasarkan tabel 4.8. diatas terlihat adanya hubungan tidak langsung antara seleksi dan pelatihan dengan kinerja karyawan. Hubungan tidak langsung antara variabel seleksi dengan variabel kinerja karyawan melalui variabel kompetensi sebesar 0,444. Sedangkan untuk hubungan tidak langsung antara variabel pelatihan dengan variabel kinerja karyawan melalui variabel kompetensi adalah sebesar 0,455.

Sekalipun korelasi tidak langsung antara seleksi dan pelatihan melalui kompetensi terhadap kinerja karyawan tidak terlalu kuat, hasil ini mengindikasikan bahwa pelaksanaan seleksi karyawan dengan baik yang diikuti dengan pemberian pelatihan yang baik akan meningkatkan kompetensi karyawan dan pada akhirnya akan mendorong kepada peningkatan kinerja karyawan tersebut.

5.1 Simpulan

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan dalam penelitian ini maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Seleksi merupakan variabel independen yang mempunyai pengaruh paling besar terhadap kompetensi dengan nilai probabilitas 0,016 dan t hitung sebesar 2,419 dengan nilai koefisien sebesar 0,453. Dalam hal ini seleksi sangat berpengaruh terhadap sehingga jika proses seleksi itu dilakukan dengan baik maka kompetensi akan meningkat dengan demikian Hipotesis (H1) penelitian ini diterima.
2. Pelatihan merupakan variabel independen yang mempunyai pengaruh paling kecil terhadap kompetensi dengan nilai probabilitas dari 0,012 yang lebih dari nilai kritis 0,05 dan t hitung sebesar 2,506 dengan nilai koefisien sebesar 0,465 Jadi variabel pelatihan berpengaruh terhadap kompetensi dengan demikian Hipotesis 2 (H2) penelitian ini diterima.
3. Kompetensi mempunyai pengaruh paling besar dengan signifikan positif terhadap kinerja karyawan dengan nilai probabilitas 0,000 dan t hitung sebesar 8,563 dengan nilai koefisien 0,978. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi cukup mempengaruhi kinerja karyawan. Karena ditunjang dengan seleksi yang baik dan pelatihan yang kontinyu. Oleh karena itu, jika variabel kompetensi meningkat , maka kinerja karyawan akan meningkat juga. Dengan demikian Hipotesis 3 (H3) penelitian iniin diterima.

DAFTAR PUSTAKA

- Craig, RL (1987); *Training and Development Handbook, a Guide to Human Resource Development* ; American Society for Training and Development (ASTD), Mc Graw Hill Book Company.
- Sutarto. 1995. *Dasar-dasar Organisasi*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press
- Nasution, S. 1982. *Berbagai Pendekatan dalam Proses Belajar Mengajar*. Jakarta: Bina Aksara.
- Gomes, Faustino Cardoso. 2003 *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, Andi Offset.
- Castetter B. William, (1996), *The Personal Function in Educational administration*, Mc Millian.
- Veithzal Rivai,. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada
- Sutermeister, A. Robert. (1976), *People and Productivity*. New York: Mc. Graw-Hill Book Company.
- Usman, Moh. Uzer. (1994). *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Fishbein, MI, and Ajzen, T (1975), *Belief, Attitude, Intention and Behavior, An introduction to theory and research*, Addison Wesley Publishing Company, Massachusetts, 15
- Martoyo, M, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jogjakarta, Penerbit BPFE,1990
- Moekijat, *Evaluasi Pelatihan Dalam Rangka Meningkatkan Produktivitas Perusahaan*, Bandung, Penerbit Mandar Maju, 1990
- Saefuddin Azwar (1992). *Reliabilitas dan Validitas*. Yogyakarta : Penerbit Pustaka Pelajar

- Hall, D. T. & Good, J. G. 1986. *Human resources management*. London: Scott, Foresman and Company
- Harun Al Rasyid, 1994, *Teknik Penarikan Sampel dan Penyusunan Skala*, Bandung : Program Pasca Sarjana Universitas Padjadjaran.
- Harun Al Rasyid, 2004, *Metode Statistika*, Bandung : Program Pasca Sarjana Universitas Padjadjaran.
- Harun, Al Rasjid, 1988, *Analisis Jalur (Path Analysis)*. Bandung: LP3E UNPAD.
- Indriartoro, Nur & Bambang Supomo, 2002, *Metodologi Penelitian Bisnis*, Cetakan Kedua, Yogyakarta, BPFE.
- Rahardja, Alice Tjandralila. 2004. “*Hubungan Antara Komunikasi antar Pribadi Guru dan Motivasi Kerja Guru dengan Kinerja Guru SMUK BPK PENABUR Jakarta. Jurnal Pendidikan Penabur*. III (3). [Online]. Tersedia: www.bpkpenabur.or.id/jurnal. [20 Oktober 2005]
- Hariani, Muji dan Muhadjir, Noeng. 1990. *Evaluasi Kemampuan Mengajar* Jakarta: PPP3G Dikbud
- Gibson, Ivancevich, Donnelly, 1996, *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*, (Alih Bahasa Nunuk Adiarni), Penerbit Binarupa Aksara, Jakarta.
- Agustini, D (2005) *Pengaruh Budaya Organisasi dan Iklim Kerja terhadap Kinerja Widyaiswara di PPPG Tertulis Bandung*, Tesis, Bandung, PPS UNWIM
- Arikunto, S. (1998). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta
- Bacal, R. (2004). *How to Manage Performance*. New York USA: Mc Graw-Hill
- Bilmar, P (2006) *Pengaruh Desain Pekerjaan dan Kompetensi terhadap Kepuasan Kerja dan Implikasinya kepada Kinerja Pegawai (Suatu Survei pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara di lingkungan Kantor Wilayah XII Direktorat Jenderal*

Perbendaharaan Bandung, Disertasi PPS UNPAD.

Bittel, L.R (1996, *Pedoman Bagi Penyelia I*, (Terjemahan), Jakarta, Pustaka Binawan Pressindo.

Brannen, J, 1997, *Memadu Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*. Terjemahan Kurde, dkk, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Cascio, WF (1996), *Managing Human Resources, Productivity, Quality of work Life*, 5th ed. New York Mc. Graw Hill

Churchill. (2001). *Sales Force Management* (7th ed.). New Jersey: Prentice Hall.

Craig, RL (1987); *Training and Development Handbook, a Guide to Human Resource Development* ; American Society for Training and Development (ASTD), Mc Graw Hill Book Company.

Davis, K & J.W. Newstrom. (1990). *Perilaku dalam Organisasi*. Terjemahan. Jakarta: Erlangga.

Deal, TE. dan Kennedy, AA, (1982), *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, MA: Addison-Wesley

Depdikbud, (1985), *Pendidikan Luar Unit/bagian (Dikmas)*, Laporan Pelaksanaan

Depdiknas. (2002). *Pedoman Penerapan Manajemen Berbasis Unit/bagian di Jawa Barat*. Depdiknas Propinsi Jabar

Dessler. G. (1998). *Manajemen Personalialia*. Terjemahan Agus Dharma. Edisi Ketiga. Jakarta: Erlangga

Dharma, A; (1998), *Perencanaan Pelatihan*, Jakarta : Pusdiklat Pegawai Depdikbud.

Franco, EA. (1991). *Training*, Quizon City: kalayan Press Mktg Ent Inc.

Gibson. (1997). *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*. Alih Bahasa Nunuk Ardiani. Jakarta : Binarupa Aksara

- Hamalik, U, (1993), *Sistem dan Prosedur Pengembangan Kurikulum, Lembaga Pendidikan dan Pelatihan*, Trigenda Karya, Bandung.
- Harumi, (2005), *Pengaruh Diklat Kependidikan dan Motivasi terhadap Kinerja Instruktur di PPPG Tertulis Bandung*, Tesis, Bandung, PPS UNWIM.
- Hasan, F. (2000). *Catatan Sekitar Masalah Pendidikan*. Kompas, 28 Februari 2000
- Hasibuan, M (1994), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta. CV. Haji Masagung.
- Hasibuan, SP, M. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Ihsan, F, (1996). *Dasar-dasar Kependidikan*, Renika Cipta, Jakarta.
- International Journal of Public Sector Management, Vol. 13 No. 2 tahun 2000, MCB University Press
- James, R.D &. Davis, A.B (1998), *Effective Training Strategies, A Comprehensive guide to Maximizing Learning in Organizations*, Berrett Koehler Publishers, Inc : San Francisco.
- John P.K, &. Heskett, JL. 1997, *Corporate Culture And Performance*, Edisi Indonesia, Jakarta.
- Kast dan Rosenzweg. (1996). *Organisasi dan Manajemen*. Alih Bahasa Hasymi. Edisi 4) Bandung: Bumi Aksara
- Koentjaraningrat. (1986). *Metode-metode Penelitian Masyarakat..* Jakarta: PT Gramedia.
- Komaruddin, (1988), *Kamus Istilah Skripsi dan Tesis*, Angkasa, Bandung
- Kotter, John P. (1997). *Corporate Culture and Performance*. Alih Bahasa Benyamin Molan. Jakarta: PT Prenhalindo
- Laired, D, (1995), *Approaches To Training and Development*, Revised 2nd Edition, Addison – Wesley Publishing Company

- Lunenburg, C. Ornstein C (2000); *Educational Administration Concept and Practices*, Wadworth/Thomson Learning 10 davis 2Drive, Belmont CA 94002-3098 USA.
- Luthans, F. (1992). *Organizational Behavioral*. Fifth Edition. California: McGraw Hill International
- Lynton, RP. & Pareek, Udai, (1994), *Pelatihan dan Pengembangan Tenaga Kerja (Terjemahan)*, Jakarta : PT. Prenhalindo.
- Lynton, RP. dan Udai Pareek. (1992). *Pelatihan dan Pengembangan Tenaga Kerja*, Jakarta: Pustaka Binaman Presindo.
- Mangkunegara, AP. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Rosdakarya
- Manihuruk, AE.. (1980). *Peraturan Pemerintah Nomor 10 tahun 1979 : Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan dan Daftar Urut Kependidikan Pegawai Negeri Sipil*. Jakarta: PT. Inaltu
- Marsudi, (2005), *Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Widyaiswara (Studi Tentang Pengaruh Rekrutmen, Seleksi, Pendidikan dan Pelatihan, dan Motivasi terhadap Kinerja Widyaiswara di Lingkungan Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah Jakarta)*, Tesis Universitas Indonesia.
- Marzuki, M.S, (1992), *Strategi dan Model Pelatihan*, Malang : IKIP Malang.
- Metode Pelatihan, Kajian Pedesaan secara Partisipatif, www.deliveri.org
- Moekijat, (1990), *Pengembangan dan Motivasi*, Bandung : Pionir Jaya.
- Moeliono, AM., (1989). *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Depdikbud, Jakarta.
- Mulyadi, D. (2004). *Faktor-faktor Strategik yang Mempengaruhi Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Kedinasan (Studi tentang Pengaruh Perilaku Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Manajemen Mutu terhadap Kinerja Dosen STIA LAN)*. Disertasi. Bandung: Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia

- Nawawi, H. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, Gajah Mada Universitas Press.
- Ndraha. T. (1997). *Budaya Organisasi*. Jakarta: PT Rineka Cipta
- Pasha, A. (2005), *Pengaruh Budaya Kerja dan Motivasi terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai PPPG Tertulis Bandung*, Tesis, PPS, UNWIM.
- Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara*, (2002). Jakarta, kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara Republik Indonesia.
- R a s t o, (2006), *Pengaruh Kompetensi, Motivasi, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Mengajar Guru (Penelitian Pada Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri Rumpun Bisnis Dan Manajemen Di Kota Bandung)*, Tesis, Bandung, PPS UPI.
- Rahayu, D. (2002). *Pengaruh Budaya Organisasi dan Iklim Kerja terhadap Kinerja Pamong Belajar di Balai Pengembangan Kegiatan Belajar (BPKB) Jawa Barat*. Tesis. Bandung: Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia
- Rahman, A. (1997). *Hubungan Pengaruh antara Budaya Organisasi dengan Kualitas Kinerja Dosen*. Tesis. Bandung: Program Pascasarjana IKIP Bandung
- Robbins, SP. (2001). *Organizational Behavior, 9th ed.*. Upper Saddle River, New Jersey, 07458: Prentice-Hall Inc.
- Robbins, SP. (1996). *Teori Pengembangan Organisasi*. Alih Bahasa Hadyana. Jakarta: Bumi Aksara
- Rukmana, A. dan Rahyasih, Y. (1994). *Pengelolaan Tenaga Kependidikan, dalam Pengelolaan Pendidikan*. Bandung: Tim Dosen MKDK Pengelolaan Pendidikan.
- Ruky. AS. (2001). *Sistem Manajemen Kinerja: Performance Management System, Panduan Praktis untuk Merancang dan Meraih Kinerja Prima*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Rusidi. (1989). *Dasar-dasar Penelitian dalam Rangka Pengembangan Ilmu*,

Bandung: Program Pascasarjana Unpad

- Sasongko. (2003). *Penerapan dan Kebutuhan Pemelajaran Life Skills di Unit/bagian dan Madrasah*. Jurnal Mimbar Pendidikan 2 (22), 47-54.
- Schein, E.H (1985). *Psikologi Organisasi*. Alih Bahasa oleh Nurul Iman. Jakarta: PT Pustaka Binaman Pressindo
- Sedarmayanti. (2001). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju
- Siagian, SP. (1992). *Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*. Jakarta: Gunung Agung
- Siagian, SP. (1996). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Bumi Aksara
- Siagian, SP. (2002) *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Penerbit Rineka Cipta, Jakarta.
- Simamora, H, (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Yogyakarta*, Bagian Penerbitan STIE
- Singarimbun, M dan Effendi. S, (1987), *Metode Penelitian Survei*, Jakarta, LP3ES.
- Siswanto, B.S. (2002). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia: Pendekatan Administratif dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Steers RM, Porter, LW. (1996); *Motivation and Leadership at Work*; 6th ed New York Mc. Graw Hill.
- Sudjana, HD, (1997). *Peranan PLS dalam Pengembangan SDM Berkualitas*, Makalah Seminar Nasional PLS dan Konperensi ISPPSI, Surabaya.
- Sudjana, HD, (2004), Manajemen Program Pendidikan, untuk pendidikan Non Formal dan Pengembangan Sumber daya Manusia*, Falah Production, Bandung.
- Sudjana, N (1997). *Penilaian Proses Belajar Mengajar*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya

- Sudjana. (1997). *Metode Statistika*. Bandung: Tarsito.
- Sudjana. (1996). *Teknik Analisis Regresi dan Korelasi Bagi para Penelitian*. Bandung: Tarsito
- Sudomo, (1974). *Pendidikan Non Formal di Indonesia*, FIP IKIP Malang.
- Sugiyono. (2002). *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Suharno, (2005), *Pengaruh Pelatihan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri di DKI Jakarta*, Thesis Universitas Indonesia
- Sukmalana, S. (2003), *Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta, Analisa Pengaruh Tingkat Pendidikan, Motivasi Berprestasi, dan Kultur Organisasi terhadap Kinerja Dosen dalam Tridarma Perguruan Tinggi di Tiga Perguruan Tinggi Swasta Jawa Barat*, Disertasi, PPS UPI.
- Sumantri, S. (2000), *Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Bandung, Fakultas Psikologi Unpad.
- Supriadi, D. (1999). *Mengangkat Citra dan Martabat Widyaiswara* . Yogyakarta: Adicita Karya Nusa
- Surakhmad, W. (1998). *Pengantar penelitian ilmiah*, Bandung : TARSITO.
- Suryadi A. (2001). *Menyoal Mutu Pendidikan*. Kompas, 4 April 2001.
- Suryadi, E (2004). *Pengaruh Sistem Komunikasi Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja (Studi Tentang Peristiwa Komunikasi, Iklim Komunikasi, Kepuasan Komunikasi, Komunikasi Dan Budaya Organisasi Serta Pengaruhnya Terhadap Produktivitas Kerja Manajer Tingkat Dasar Pada BUMN Sektor Jasa Di Jawa Barat)*, Disertasi Dalam Ilmu Komunikasi Program Pasca Sarjana Universitas Padjadjaran Bandung.
- Susanto. AB. (1997). *Budaya Perusahaan*. Jakarta: PT Eleksmedia Komputindo
- Susilo, D (2001). *Pokok-Pokok Pikiran Pengembangan Budaya Kerja*

Aparatur Negara Republik Indonesia, Jakarta, Kantor Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara.

- Sutisna, O (1999). *Administrasi Pendidikan Dasar Teoritis dan Praktis Profesional*. Bandung: Angkasa
- Syarif, R, (1984), *Teknik Manajemen Latihan dan pembinaan*, Bandung : Angkasa.
- Thompson, G. et.al. (1959). *Educational Psychology.*, New York: Appleton Century Crofts, Inc
- Tjiptono, F dan Diana, A, (1998), *Total Quality Management*, Yogyakarta : Andi offset.
- Triguno, (1997). *Budaya Kerja*, Jakarta, PT. Golden Terayon Press.
- Trisnamansyah, S, (1985), *Dasar-dasar Metode Penelitian*, Bandung IKIP Bandung.
- Trisnamansyah, S, (1997). *Peran PLS Dalam Pembangunan Masyarakat Gemar Belajar*, Makalah Seminar Nasional PSL dan Konferensi ISPPSI, Surabaya.
- Ukas, M, (2005), *Pengaruh Budaya Kerja, Kinerja dan Imbal Jasa, terhadap Kepuasan Kerja Dosen Jurusan Pendidikan Ekonomi FPIPS-UPI*, Tesis PPS UPI
- Ukas. M. (1999). *Manajemen: Konsep, Prinsip, dan Aplikasi*, Bandung: Ossa Promo Bandung
- Wahyudi, B. (1990). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: BPFE.
- Wether Jr., W.B. E. Davis, Keith, (1997). *Human Resource And Personel! Management, Fifth Edition* Mc. Graw Hill, Inc.
- Wills, M, (1993), *Managing The Training Process: Putting The Basics Into Ractice*, England : Mc. Graw Hill Book Company Europe.
- Yoder, D, (1962), *Personel Principles and Policies*, Prentice Hall Inc,

Maruzen Company Ltd, Second Edition.

Yuniarsih. T. dkk., (1998). *Manajemen Organisasi*. Bandung: IKIP Bandung Press.

Ditjen PLSP, 2001' Kebijakan Pemerintah Di Bidang Pendidikan Luar Sekolah dan Pemuda (PLSP) dan Pelaksanaan Program Tahun 2001 Serta RAPBN Tahun 2002, Jakarta.

Santoso, S., 2007, *Structural Equation Modelling Konsep dan Aplikasi dengan AMOS*. Elex Media Komputindo, Jakarta

Arbuckle, J.L., 2007, *Amos 16 User's Guide*, Amos Development Corporation

Ferdinand, A., 2006, *Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen*, Fakultas Ekonomi UNDIP, Semarang.