

PENGARUH KEPEMIMPINAN, DISIPLIN KERJA DAN PELATIHAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. PEGADAIAN CABANG PEGADAIAN PASAR KORDON BANDUNG

Tati Sumarti¹⁾; Fajar Rahardian²⁾
¹⁾²⁾STIE Tridharma

E-mail: tati.sumarti@gmail.com¹⁾; fajar.rahardian@gmail.com²⁾

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh fungsi kepemimpinan, disiplin kerja dan pelatihan terhadap kinerja karyawan PT. Pegadaian Cabang Pasar Kordon. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif analisis, jenis data yang digunakan adalah data primer dengan menggunakan media pengumpulan data melalui kuesioner. Analisis untuk pengujian hipotesis menggunakan analisis jalur. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa fungsi kepemimpinan berada pada kategori baik, disiplin kerja berada pada kategori cukup baik, pelatihan pada kategori cukup baik dan kinerja berada pada kategori cukup baik. Pengaruh langsung fungsi kepemimpinan sebesar 26,4%, pengaruh tidak langsung melalui disiplin kerja terhadap kinerja sebesar 3,5%, pengaruh tidak langsung melalui pelatihan terhadap kinerja sebesar 11,7%. Pengaruh langsung disiplin kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 9,8%, pengaruh tidak langsung melalui kepemimpinan terhadap kinerja sebesar 3,5%, pengaruh tidak langsung melalui pelatihan terhadap kinerja karyawan sebesar 7,8%. Pengaruh langsung pelatihan terhadap kinerja sebesar 9,5%, pengaruh tidak langsung melalui kepemimpinan terhadap kinerja karyawan sebesar 11,7%, pengaruh tidak langsung melalui disiplin kerja sebesar 7,8%. Pengaruh secara simultan fungsi kepemimpinan, disiplin kerja dan pelatihan terhadap kinerja karyawan sebesar 91,7% sisanya sebesar 8,3% ditentukan oleh variabel lain.

Kata kunci: fungsi kepemimpinan, disiplin kerja, pelatihan, kinerja karyawan

I. PENDAHULUAN

Untuk memenangkan persaingan ataupun sekedar bertahan dalam persaingan saat ini, perusahaan haruslah mampu memiliki visi dan misi yang kuat demi mencapai tujuan perusahaan. Hal ini berdampak pada jasa gadai yang ada untuk bisa menghasilkan produk serta memberikan pelayanan sesuai dengan dengan kebutuhan masyarakat saat ini. Pada umumnya perusahaan bertujuan memperoleh keuntungan sebesar-besarnya serta bisa mempertahankan kehidupan kinerja perusahaan. Oleh sebab perusahaan dituntut untuk memanfaatkan sumberdaya yang ada secara efisien dan efektif demi pencapaian tujuan tersebut.

Oleh karena itu, dalam hal ini PT. Pegadaian (Persero) untuk menjamin kelangsungan usaha perusahaan ditengah persaingan dunia usaha jasa keuangan yang semakin ketat, maka perusahaan dan karyawan wajib senantiasa meningkatkan disiplin profesionalisme, kompensasi, efisiensi dan efektifitas dilakukan secara terus menerus (PKB PT. Pegadaian (Persero) dan Serikat Pekerja Pegadaian, 2013). PT. Pegadaian menargetkan laba bersih pada tahun 2015 mencapai sebesar Rp. 1,75 triliun, atau naik 9,37 persen disbanding realisasi laba bersih 2014 yang diperkirakan mencapainya 1,6 triliun. Menurut Suwhono Direktur Utama PT Pegadaian, peningkatan pendapatan sejalan

dengan penambahan jumlah nasabah pengguna jasa Pegadaian yang mencapai 43 juta (www.antaranews.com). Untuk mendapatkan tujuan tersebut dilakukanlah peningkatan sumber daya manusianya.

Karyawan merupakan salah satu faktor penting penentu kemajuan suatu perusahaan. Menurut Robbins dan Coulter (2010:264) kualitas organisasi bergantung pada kualitas orang-orang yang berada didalamnya. Artinya bahwa kinerja karyawan yang baik ini berpengaruh terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Karyawan bagi perusahaan adalah aset penting perusahaan dan harus diperhatikan oleh manajemen, memiliki tujuan, mengadakan inovasi, dan untuk mencapai tujuan organisasi. Sumberdaya manusia memicu kreativitas di setiap organisasi. Tanpa adanya sumberdaya manusia yang efektif akan mustahil bagi organisasi untuk mencapai tujuannya.

Berdasarkan Peraturan Direksi PT Pegadaian (persero) Nomor 23 tahun 2016 bahwa seiring dengan perkembangan bisnis, budaya kompetensi, pelaksanaan program kerja dan dinamika perusahaan maka penilaian kinerja karyawan PT. Pegadaian (persero) berdasarkan pada Performance Management System atau PMS, yaitu suatu system yang diciptakan untuk melihat performance karyawan sehingga perusahaan mendapatkan hasil yang lebih baik, yang mencakup 3 aspek penilaian yaitu Key

Performance Indicators (KPI), kompetensi dan budaya kerja. Adapun Fenomena yang terjadi di PT. Pegadaian (Persero) Cabang Pegadaian Pasar Kordon Bandung bahwa kinerja karyawannya belum optimal. Berikut ini adalah tabel hasil pengukuran kinerja karyawan PT. Pegadaian berdasarkan Analisis *Key Performance Indicators* (KPI).

Tabel 1. Hasil rekap kinerja pegawai PT. Pegadaian (Persero) Cabang Pegadaian Pasar Kordon Bandung

Periode Januari-Agustus 2017

No	Tahun	Angka	Predikat	Keterangan
1	2013	96.44	B	Baik
2	2014	97.86	B+	Baik +
3	2015	83.79	C	Cukup
4	2016	90.08	B-	Baik -
5	2017	82.88	C	Cukup

Sumber: *Annual Report PT. Pegadaian (Persero) Cabang Pasar Kordon Bandung.*

Gambaran kinerja pegawai diatas diketahui mengalami fluktuasi. Dimana dari tahun 2013 – 2014 mendapat predikat dari B menjadi B+ (Baik +), dengan hasil evaluasi Kinerja Pegawai mengalami peningkatan nilai sebesar 1,36 dari 96,44 menjadi 97,86. Tahun 2014-2015 mengalami penurunan predikat dari B+ (Baik +) menjadi C (cukup) dikarenakan penurunan nilai sebesar 14,01 dari 97,86 menjadi 83,79. Kemudian ditahun 2016-2017 juga mengalami penurunan kinerja dikarenakan penurunan predikat dari B- (Baik –) menjadi Cukup.

Fenomena yang terjadi di PT. Pegadaian (Persero) cabang Pegadaian Pasar Kordon Bandung adalah fungsi kepemimpinan yang belum optimal. Hal ini salah satu yang mempengaruhi kinerja karyawan yang belum optimal. Berikut ini adalah hasil pengukuran Kinerja PT. Pegadaian (Persero) Cabang Pegadaian Pasar Kordon Bandung.

Tabel 2. Key Performance Indicators (KPI) tahun 2016 Presfektif Kepemimpinan

Prespektif	Target 2016	Realisasi 2016	Nilai KPI s.d Des 2016
KEPEMIMPIN			
Implementasi KPKU	416	401	7,09
Implementasi GCG	91	86	6,00
Audit Pengawasan	75,00%	92,19%	7,38
JUMLAH			12,20

Sumber: *Annual Report PT. Pegadaian Tahun 2016*

Diketahui Presfektif kepemimpinan yaitu pada point Implementasi KPKU (kriteria penilaian kinerja unggul) yaitu KPI yang ditargetkan berjumlah 416 sementara yang terealisasi adalah 401 dan pada Implementasi GCG (good corporate governance) atau tata kelola perusahaan yang baik. Artinya tugas pemimpin mendidik dan membimbing para bawahan untuk mencapai mencapai tujuan organisasi, hanya dapat dilaksanakan secara baik bila seorang pemimpin menjalankan fungsinya.

Pelaksanaan disiplin dilakukan bukan hanya karena adanya hukuman, tetapi menjadi acuan karyawan untuk meningkatkan produktivitas dan performa kerja yang dituangkan dalam tujuan organisasi. Berdasarkan data yang didapatkan oleh peneliti terdapat ketidakstabilan disiplin kerja dalam tingkat kehadiran tepat waktu yang terjadi di PT. Pegadaian (Persero) Cabang Pegadaian Pasar Kordon Bandung. Pegadaian sudah menggunakan teknologi fingerprint untuk mengetahui tingkat kehadiran para pegawainya. Fenomena yang terjadi pada PT. Pegadaian (Persero) Cabang Pegadaian Pasar Kordon Bandung belum optimal. Berikut ini adalah rekapitulasi kehadiran karyawan PT. Pegadaian yang diduga tidak optimal tersebut.

Selain fungsi kepemimpinan dan disiplin kerja karyawan yang berhubungan erat terhadap kinerja karyawan adalah diduga belum optimalnya pelatihan karyawan. Dan fenomena inilah yang terjadi di PT. Pegadaian (Persero) Cabang Pegadaian Pasar Kordon Bandung diduga karena belum optimalnya pelatihan. Saat ini Divisi Diklat merupakan institusi sentral dalam program pelatihan dan pengembangan SDM Pegadaian. Divisi Diklat secara konsisten mengembangkan dan mengelola program dalam rangka menyediakan insan insan pegadaian yang memenuhi keterampilan yang dibutuhkan sekaligus memperkuat sikap dan kompetensi dengan sasaran pencapaian produktivitas yang optimal. Disamping pelatihan yang sifatnya mendukung peningkatan kompetensi teknis dan diklat karir yang rutin. Pegadaian juga focus pada pelatihan pengembangan kepemimpinan (leadership course). Dalam hal tahun 2015 sebanyak 16 kelas leadership development dan 4 kelas leadership coaching & monitoring dengan prioritas peserta para pemimpin unit bisnis pada berbagai level perusahaan. Ada beberapa pengelompokan program diklat yang dilaksanakan di PT. Pegadaian (Persero) berdasarkan tugas dan tanggungjawab pekerjaan anatara lain (lampiran

PKB ; PT. Pegadaian Persero, 2013) ; diklat induksi, diklat karir, diklat kompetensi, diklat penyesuaian jabatan, program tugas belajar, pendidikan mandiri dan program *On Job Training*.

Namun fenomena yang terjadi dilapangan hasil observasi peneliti, bahwa pemberian pelatihan untuk pengembangan karir atau untuk kenaikan ke grade yang lebih tinggi bagi karyawan tidak merata bahkan kurang intens. Menurut hasil wawancara dengan 5 orang pegawai pelayanan PT. Pegadaian (Persero) cabang Pegadaian Pasar Kordon Bandung pada level grade 4. Menurutnya, seharusnya sudah berhak mengikuti pelatihan jalur karir ini, karena telah memenuhi masa kerja 2 tahun pada grade 4, ketidakefektifan penyelenggaraan pelatihan tersebut bisa dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 3. Penyelenggaraan *Training Implementation Held* oleh Divisi Diklat

Jenis Program Type of program	Jumlah Kelas Number of class	Total Biaya (dalam jutaan rupiah) Total cost (in million rupiah)
Peningkatan Kompetensi (competence enhancemen)	90	4.248
Leadership Program	20	1.338
Duklat Karir (training carrier)	46	8.431
Ekstrakurikuler (workshop, seminar, kursus, FGD dsb) Extracurricular (workshop, seminars, course, FGD, etc)	188	1.964
Sub total	344	15.981

Sumber: Annual Report PT. Pegadaian Tahun 2016

Tabel 4. Penyelenggaraan *Training Implementation Held* oleh Kantor Wilayah

Jenis Program Type of program	Jumlah Kelas Number of class	Total Biaya (dalam jutaan rupiah) Total cost (in million rupiah)
Peningkatan Kompetensi (competence enhancemen)	82	1.082
Business Supporting	136	4.009
Grand total	562	21.072

Sumber: Annual Report PT. Pegadaian Tahun 2016

Dari data tabel diatas digambarkan bahwa penyelenggaraan pelatihan untuk jenis program Diklat karir kurang optimal. Jika kita mengingat kantor wilayah yang ada diseluruh Indonesia terdapat 12 wilayah dan maing-masing kantor wilayah kerja operasional terdapat rata-ratanya

sekitar 200 sampai 400 outlet perkantor wilayahnya. Hal ini berarti tidak adanya kesesuaian anantara jumlah kelas pelatihan yang dilaksanakan dengan kantor wilayah yang ada diseluruh Indonesia. Dikarenakan diklat karir hanya dilaksanakan di kantor pusat saja, dan tidak diselenggarakan di kantor cabang, ini artinya kesempatan atau peluang untuk mengikuti pelatihan tersebut kemungkinan kecil saja. Oleh karena itu pada penelitian ini akan diangkat tema tentang kinerja karyawan. Dengan variabel Fungsi kepemimpinan, disiplin kerja dan pelatihan di PT. Pegadaian Cabang Pegadaian Pasar Kordon yang merupakan factor-faktor yang diduga mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Sehingga perlu diteliti agar dapat diketahui tingkat signifikasinya.

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan sebelumnya, maka rumusan masalah adalah sebagai berikut:

1. Seberapa besar pengaruh Fungsi Kepemimpinan terhadap peningkatan kinerja pegawai di PT Pegadaian (Persero) Cabang Pegadaian Pasar Kordon Bandung
2. Seberapa besar pengaruh Disiplin Kerja terhadap peningkatan kinerja pegawai di PT Pegadaian (Persero) Cabang Pegadaian Pasar Kordon Bandung
3. Seberapa besar pengaruh Pelatihan terhadap peningkatan kinerja pegawai di PT Pegadaian (Persero) Cabang Pegadaian Pasar Kordon Bandung
4. Seberapa besar pengaruh Fungsi Kepemimpinan, disiplin kerja, dan pelatihan terhadap kinerja pegawai di PT Pegadaian (Persero) Cabang Pegadaian Pasar Kordon Bandung

Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel fungsi kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT Pegadaian (Persero) Cabang Pegadaian Pasar Kordon Bandung.
2. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT Pegadaian (Persero) Cabang Pegadaian Pasar Kordon Bandung.
3. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan PT Pegadaian (Persero) Cabang Pegadaian Pasar Kordon Bandung.
4. Untuk Mengetahui besarnya pengaruh Fungsi Kepemimpinan, disiplin kerja dan pelatihan terhadap kinerja karyawan PT Pegadaian (Persero) Cabang Pegadaian Pasar Kordon Bandung

II. LANDASAN TEORI

Kepemimpinan

Veithzal Rivai (2004:2-5) hakikat dari kepemimpinan, bahwa kepemimpinan adalah: Proses mempengaruhi atau memberi contoh dari pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Nawawi (2003), mengatakan bahwa, secara operasional Fungsi kepemimpinan dapat dibedakan lima fungsi pokok, yaitu: Fungsi Instruktif, Fungsi konsultatif, Fungsi Partisipasi, Fungsi Delegasi, Fungsi Pengendalian.

Disiplin Kerja

Davis (2010:129) yang terdapat dalam buku Anwar Prabu Mangkunegara adalah: *Dicipline is management action to enforce organization standarts*. Selanjutnya menurut Nitisemito (2001) menyatakan bahwa disiplin merupakan sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan organisasi baik tertulis maupun tidak tertulis. Jadi jelas bahwa penerapan disiplin kerja di mulai dari keinginan dan kerelaan dari individu atau seseorang untuk dapat memahami serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku baik yang tertulis maupun tidak tertulis. Menurut Mangkunegara (2011:129) mengemukakan bahwa bentuk disiplin kerja yaitu: (1) Disiplin Preventif; (2) Disiplin korektif; (3) disiplin progresif;

Pelatihan

Pelatihan dan pengembangan dikemukakan oleh Dale Yoder (2000) bahwa pelatihan dilakukan untuk pelaksana sedangkan pengembangan untuk tingkat manajemen. Adapun menurut Zulkifli, pengembangan adalah suatu hal diharapkan oleh para karyawan suatu organisasi dalam rangka meningkatkan kemampuan dan karirnya. Pengembangan merupakan kemampuan karyawan dalam menginterpretasikan pengetahuan.

Dalam Lampiran Perjanjian Kerja (PKB) No. 104 tahun 2013 (bab II) bahwa pendidikan dan pelatihan disebut diklat yang wajib diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan kompetensi karyawan yang meliputi *knowledge, skills* dan *attitude*. Diklat dilaksanakan berdasarkan Training Need Analysis (TNA) yaitu analisis kesenjangan antara tuntutan jabatan dengan kualifikasi kompetensi yang dimiliki karyawan. Setiap karyawan berhak mengikuti diklat guna mengembangkan diri dan meningkatkan pengetahuan serta keterampilan kerja.

Kinerja Pegawai

Kinerja adalah ukuran dari keberhasilan suatu organisasi terdapat beberapa definisi kinerja. (Bernardine dan russel,2003; Edy Sutrisno, 2010:150) mengemukakan bahwa kinerja

pegawai merupakan keberhasilan yang dicapai dalam menyelesaikan suatu pekerjaan atau aktivitas selama periode waktu tertentu. Edy Sutrisno (2010:150), mengemukakan bahwa kinerja merupakan tugas yang mencakup kemampuan individu untuk memenuhi ketentuan yang ada didalam pekerjaannya.

Gomes (2003:142), mengemukakan bahwa Kinerja adalah Catatan dari suatu pekerjaan selama periode waktu tertentu. Menurutnya Kinerja seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain :

1. Kuantitas kerja
2. Kualitas kerja
3. Pengetahuan pekerjaan
4. Kreativitas
5. Kerjasama
6. Kesadaran
7. Inisiatif
8. Kualitas personal

Hipotesis Penelitian

Berdasarkan tinjauan teoritis, hasil penelitian yang relevan, dan kerangka berfikir penelitian di atas, dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut :

- 1 Fungsi Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap terhadap Kinerja Pegawai di PT Pegadaian (Persero) Cabang Pegadaian Pasar Kordon Bandung.
- 2 Disiplin Kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap terhadap Kinerja Pegawai di PT Pegadaian (Persero) Cabang Pegadaian Pasar Kordon Bandung.
- 3 Pelatihan berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja Pegawai di PT Pegadaian (Persero) Cabang Pegadaian Pasar Kordon Bandung.
- 4 Terdapat pengaruh signifikan dan positif Fungsi Kepemimpinan, dan Disiplin Kerja secara simultan terhadap Kinerja Pegawai di PT Pegadaian (Persero) Cabang Pegadaian Pasar Kordon Bandung.

III. METODE PENELITIAN

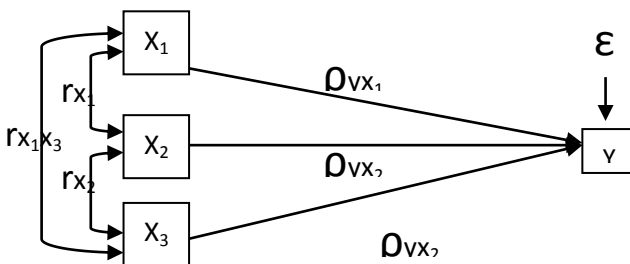
Objek dan Metode Penelitian

Objek dalam penelitian ini adalah fungsi kepemimpinan, disiplin kerja, pelatihan dan kinerja karyawan. Unit analisis dalam penelitian ini adalah PT. Pegadaian Cabang Pasar Kordon Bandung, sedangkan responden adalah para karyawan PT. Pegadaian Cabang Pasar Kordon Bandung. Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif analisis, jenis data adalah data primer dan data skunder. Sekaran, Uma (2013), menyatakan data bisa diperoleh dari sumber primer atau skunder. Data primer didapat dari informasi yang diperoleh dari pegawai sedangkan data skunder yang digunakan meliputi data-data hasil penelitian terdahulu, literatur-literatur, artikel, dan penerbitan lainnya yang relevan dengan penelitian.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang ada di perusahaan PT Pegadaian (Persero) Cabang Pegadaian Pasar Kordon Bandung yang berjumlah 60 karyawan. Sampel dari penelitian ini adalah seluruh karyawan tiap bagian unit dalam PT Pegadaian (Persero) Cabang Pegadaian Pasar Kordon Bandung.

Analisis data secara deskriptif dan verifikatif. Analisis deskriptif bertujuan untuk mendeskripsikan variabel sedangkan verifikatif untuk menguji hipotesis dengan menggunakan statistik, variabel independent dan variabel dependent yang diperoleh dan dikumpulkan kemudian dianalisis berdasarkan metode yang telah ditetapkan dengan tujuan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh.

Analisis jalur untuk menunjukkan seberapa besar pengaruh sebuah variabel tertentu secara langsung maupun tidak langsung terhadap variabel lainnya. Jadi dalam hal ini persoalannya adalah sebab akibat. Istilah yang akan digunakan dalam analisis jalur ini adalah variabel eksogen yang merupakan variabel penyebab (X). variabel endogen yang merupakan akibat (Y) dan variabel implisit (E) yang merupakan faktor-faktor lain dari variabel eksogen.



Gambar 1. Struktur jalur

Persamaan jalur:

$$Y = \rho_{y_1x_1}X_1 + \rho_{y_2x_2}X_2 + \rho_{y_3x_3}X_3 + \epsilon_{pyx}.....(1)$$

- $\rho_{y_1x_1}$ = Pengaruh X1 terhadap Y
- $\rho_{y_2x_2}$ = Pengaruh X2 terhadap Y
- $\rho_{y_3x_3}$ = Pengaruh X3 terhadap Y Fungsi Kepem
- ϵ_{pyx} = Pengaruh lain yang tidak diteliti
- X1 = Fungsi Kepemimpinan
- X2 = Disiplin Kerja
- X3 = Pelatihan
- Y = Kinerja Pegawai

Koefisien Determinasi

Berdasarkan perhitungan korelasi, maka diperoleh koefisien determinasi yaitu suatu bilangan yang dinyatakan dalam persen yang menunjukkan berapa besar proporsi variable Fungsi Kepemimpinan (X₁), Disiplin Kerja (X₂), Pelatihan (X₃) dan Kinerja Pegawai (Y) yang dirumuskan sebagai berikut:

$$KD = r^2 \times 100\%.....(2)$$

Rancangan Pengujian Hipotesis

Dalam penelitian ini diuji seberapa besar pengaruh Fungsi Kepemimpinan, Disiplin Kerja dan Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai PT Pegadaian (Persero) Cabang Pegadaian Pasar Kordon Bandung. Gambaran dari diagram jalur adalah *regresi linear multiple*, maka pengujian hipotesis dilakukan dengan dua tahap, yaitu :

1. Hipotesis keseluruhan

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Ho : $\rho_{y_1x_1} = \rho_{y_2x_2} = \rho_{y_3x_3} = 0$

Tidak terdapat pengaruh signifikan Fungsi kepemimpinan, disiplin kerja dan pelatihan terhadap kinerja Pegawai PT Pegadaian (Persero) Cabang Pegadaian Cabang Kordon Bandung

Hi : $\rho_{y_1x_1} \neq \rho_{y_2x_2} \neq \rho_{y_3x_3} \neq 0$

Terdapat pengaruh signifikan Fungsi kepemimpinan, disiplin kerja dan pelatihan terhadap kinerja pegawai PT Pegadaian (Persero) Cabang Pegadaian Cabang Kordon Bandung.

2. Hipotesis secara parsial

Apabila pada pengujian secara keseluruhan Ho ditolak, artinya sekurang-kurangnya ada sebuah $\rho_{y_1x_1} \neq 0$. Untuk mengetahui $\rho_{y_1x_1}$ yang mana sama dengan 0, atau untuk menguji hipotesis konseptual yang diajukan, maka dilakukan pengujian individual. Untuk menguji koefisien jalur secara individual, rumus pengujiannya menggunakan matriks korelasi. Apabila hipotesis utama dalam penelitian signifikan, maka selanjutnya dapat dilakukan pengujian untuk sub hipotesis, yaitu :

Pengaruh X₁ terhadap Y

1. Ho : $\rho_{y_1x_1} = 0$
Fungsi Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai PT. Pegadaian (Persero) Cabang Pegadaian Pasar Kordon Bandung.
H1 : $\rho_{y_1x_1} \neq 0$
Fungsi kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai PT. Pegadaian (Persero) Cabang Pegadaian Pasar Kordon Bandung.

Pengaruh X₂ terhadap Y

2. Ho : $\rho_{y_2x_2} = 0$
Disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Pegawai PT. Pegadaian (Persero) Cabang Pegadaian Pasar Kordon Bandung.

H1 : $\rho_{y_2x_2} \neq 0$

Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai PT. Pegadaian (Persero) Cabang Pegadaian Pasar Kordon Bandung.

Pengaruh X_3 terhadap Y

3. $H_0 : \rho_{YX_3} = 0$

Pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai PT. Pegadaian (Persero) Cabang Pegadaian Pasar Kordon Bandung.

$H_1 : \rho_{YX_3} \neq 0$

Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai PT. Pegadaian (Persero) Cabang Pegadaian Pasar Kordon Bandung.

3. Pengujian Hipotesis secara simultan:

Hipotesis ke satu digunakan uji F dengan rumus:

$$F = \frac{(n - k - 1) R^2_{yxk}}{k(-R^2_{yxk})}$$

Kriteria uji, H_0 ditolak jika nilai F hitung \geq table, dengan demikian H_1 diterima.

Kriteria uji, H_0 ditolak jika nilai t hitung \geq table, dengan demikian H_1 diterima.

Karena data Penelitian ini dari populasi, maka pengolahan kuisioner penelitian maupun pembahasan sebagai dasar penarikan kesimpulan tidak diperlukan uji t.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Perhitungan analisis korelasi dengan menggunakan korelasi *Pearson Pruduct Moment*, dilakukan guna mengetahui seberapa kuat hubungan antara beberapa variabel *independent* yang diteliti pada penelitian ini. Perhitungan ini menggunakan program SPSS, dan didapat hasil seperti pada tabel berikut :

Tabel 5. Hasil korelasi antar variabel
Correlations

		Fungsi Kepemimpinan	Disiplin Kerja	Pelatihan
Fungsi Kepemimpinan	Pearson Correlation	1	.217**	.734**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	60	60	60
Disiplin Kerja	Pearson Correlation	.217**	1	.809**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	60	60	60
Pelatihan	Pearson Correlation	.734**	.809**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	60	60	60

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Dari tabel 4.1 tersebut diatas dapat diinterpretasikan sebagai berikut :

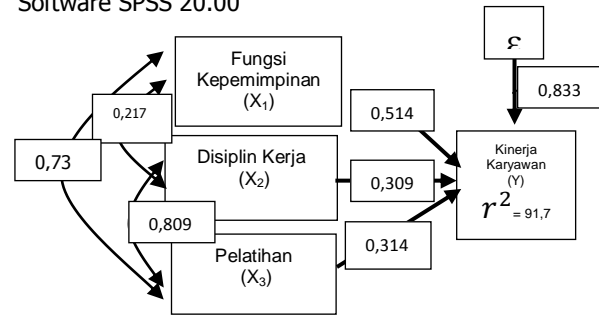
1. Hubungan antar variabel Fungsi Kepemimpinan (X_1) dengan Disiplin Kerja (X_2) didapat nilai sebesar 0,217, pernyataan

tersebut dapat diartikan jika Fungsi Kepemimpinan (X_1) naik satu satuan, maka Disiplin Kerja (X_2) naik sebesar 0,217.

2. Hubungan antar variabel Fungsi Kepemimpinan (X_1) dengan Pelatihan (X_3) didapat nilai sebesar 0,734 pernyataan tersebut dapat diartikan jika Fungsi Kepemimpinan (X_1) naik satu satuan, maka Pelatihan (X_3) naik sebesar 0,734.
3. Hubungan antar variabel Disiplin Kerja (X_2) dan Fungsi Kepemimpinan (X_1) didapat nilai sebesar 0,217 pernyataan tersebut dapat diartikan Disiplin Kerja (X_2) dan Fungsi Kepemimpinan (X_1) naik sebesar 0,217.
4. Hubungan antar variabel Disiplin Kerja (X_2) dan Pelatihan (X_3) didapat nilai sebesar 0,809 pernyataan tersebut dapat diartikan jika Disiplin Kerja (X_2) dan Pelatihan (X_3) naik sebesar 0,809.

Hasil Pengujian Jalur

Hasil Pengujian Jalur (Path Analysis) melalui Software SPSS 20.00



Gambar 2. Hasil analisis jalur

Berdasarkan ilustrasi diatas, maka dapat diformulasikan hasil perhitungan pada tabel berikut ini :

Tabel 6. Hasil perhitungan jalur

Variabel	Koefisien Jalur
Fungsi Kepemimpinan (X_1)	0.514
Disiplin Kerja (X_2)	0.314
Pelatihan (X_3)	0,309

Sumber : Hasil Perhitungan Statistik SPSS 20

Tabel diatas menggambarkan hasil perhitungan jalur, bahwa variabel (X_1) mempunyai koefisien jalur 0,541, variabel (X_2) koefisien jalur 0.314, sedangkan variabel (X_3) koefisien jalur 0.309. Hasil tersebut digambarkan dalam persamaan jalur seperti di berikut ini:

$$Y = 0.514 X_1 + 0.314 X_2 + 0,309 X_3 + \varepsilon$$

Dari data diatas dapat diketahui pengaruh langsung (*Direct Effect*) dan tidak langsung (*Indirect Effect*) dengan analisis jalur dan variabel independent terhadap Y sebagai variabel

dependen. Untuk lebih jelasnya perhitungan pengaruh dari variabel-variabel di atas dapat dilihat pada tabel perhitungan di bawah ini :

1. Pengaruh Fungsi Kepemimpinan (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) adalah :

Tabel 7. Pengaruh fungsi kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

Variabel	Interpretasi analisis jalur	Proses Perhitungan	Besarnya Pengaruh
(X ₁)	Pengaruh Langsung ke Y	0,514 ²	0,2641
	Pengaruh tidak langsung melalui X ₂	0,217 x 0,514 x 0,314	0,0349
	Pengaruh tidak langsung	0,734 x 0,514 x 0,309	0,1165
Jumlah			0,4155

Sumber : Data primer diolah kembali

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa pengaruh Fungsi Kepemimpinan (X₁) secara langsung terhadap kinerja (Y) adalah sebesar 0,2641 melalui Disiplin kerja (X₂) sebesar 0,0349 melalui Pelatihan (X₃) 0,1165 dan secara keseluruhan sebesar 0,3976.

2. Pengaruh Disiplin Kerja (X₂) terhadap Kinerja Karyawan (Y) adalah :

Tabel 8. Pengaruh Fungsi Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Variabel	Interpretasi analisis jalur	Proses Perhitungan	Besarnya Pengaruh
(X ₂)	Pengaruh Langsung ke Y	0,314 ²	0,0985
	Pengaruh tidak langsung melalui X ₁	0,217 x 0,314 x 0,514	0,0350
	Pengaruh tidak langsung melalui X ₃	0,809 x 0,314 x 0,309	0,0784
Jumlah			0,2199

Sumber : Data primer diolah kembali

Dari data diatas dapat dilihat bahwa pengaruh Disiplin kerja (X₂) secara langsung terhadap Kinerja Karyawan (Y) adalah sebesar 0,0985 melalui Fungsi Kepemimpinan (X₁) sebesar 0,0350 melalui Pelatihan (X₃) sebesar 0,0784. dan secara keseluruhan sebesar 0,2471.

3. Pengaruh Pelatihan (X₃) terhadap Kinerja Karyawan (Y) adalah :

Tabel 9. Pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan

Variabel	Interpretasi analisis jalur	Proses Perhitungan	Besarnya Pengaruh
(X ₃)	Pengaruh Langsung ke Y	0,309 ²	0,0954
	Pengaruh tidak langsung melalui X ₁	0,734x 0,309 x 0,514	0,1165
	Pengaruh tidak langsung melalui X ₂	0,809x 0,309 x 0,314	0,07383
Jumlah			0,28573

Sumber : Data primer diolah kembali

Dari data diatas dapat dilihat bahwa pengaruh Pelatihan (X₃) secara langsung terhadap Kinerja Karyawan (Y) adalah sebesar 0,095 melalui Fungsi Kepemimpinan (X₁) sebesar 0,0712 melalui Pelatihan (X₃) sebesar 0,0783 dan secara keseluruhan sebesar 0,2451

Tabel 10. Pengaruh Secara Parsial dan Simultan Variabel Fungsi Kepemimpinan (X₁), Disiplin Kerja (X₂) dan Pelatihan (X₃) Terhadap Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Variabel	Kinerja karyawan (Y)					
	Pengaruh Langsung (%)	Pengaruh Tidak Langsung (%)			Total Pengaruh Tidak Langsung (%)	Pengaruh Total (%)
		X ₁	X ₂	X ₃		
Fungsi Kepemimpinan (X ₁)	26,4		3,5	11,7	15,2	41,6
Disiplin Kerja (X ₂)	9,8	3,5		7,8	11,3	21,1
Pelatihan (X ₃)	9,5	11,7	7,8		19,5	29
Pengaruh Total						91,7
ε						8,3

Sumber : Diolah Dari Data Primer,2017

Berdasarkan tabel 10 diatas, terlihat bahwa variabel Fungsi Kepemimpinan (X₁) mempunyai pengaruh langsung sebesar 26,4%, pengaruh tidak langsung melalui hubungannya dengan Disiplin Kerja (X₂) sebesar 3,5%, Pengaruh tidak langsung melalui Pelatihan (X₃) sebesar 11,7% sehingga Total pengaruhnya adalah sebesar 41,6%. Variabel Disiplin Kerja (X₂) mempunyai pengaruh langsung sebesar 9,8%. Pengaruh tidak langsung melalui hubungannya dengan Fungsi Kepemimpinan (X₁) sebesar 3,5% dan Pengaruh Tidak langsung melalui Pelatihan (X₃) sebesar 7,8%, Sehingga Total Pengaruhnya sebesar 21,1%. Variabel Pelatihan (X₃) mempunyai pengaruh langsung sebesar 9,5%,

pengaruh tidak langsung melalui hubungannya dengan Fungsi Kepemimpinan (X_1) sebesar 11,7%, dan pengaruh tidak langsung melalui Disiplin Kerja (X_2) sebesar 7,8%, Sehingga Total pengaruhnya sebesar 29%. Sehingga Total pengaruhnya secara keseluruhan Fungsi Kepemimpinan (X_1) dan Disiplin Kerja (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) adalah 91,7 %. Sedangkan faktor lain yang tidak diteliti dan turut mempengaruhi terhadap Kinerja Karyawan PT. Pegadaian (Persero) Cabang Pegadaian Pasar Kordon ditunjukkan oleh nilai $\rho_{y\varepsilon} = 0,833$ atau sebesar 8,3%.

Pembahasan

Pengaruh fungsi kepemimpinan (x_1) terhadap kinerja karyawan (y)

Secara deskriptif Fungsi kepemimpinan (X_1) Cukup baik, artinya Fungsi kepemimpinan sudah berjalan dengan baik sesuai fungsinya, seperti pimpinan mampu menjadi konsultan bawahannya untuk berdiskusi, sharing informasi dan mampu berkomunikasi dua arah. Namun masih ada yang lemah pada Fungsi Kepemimpinan ini yaitu pada dimensi memimpin kurang dalam memberikan dorongan kepada bawahan untuk mampu bekerjasama dan merasa nyaman dalam mencapai tujuan. Dan pimpinan juga masih belum optimal dalam memberikan bimbingan, koordinasi dan pengawasan.

Fungsi Kepemimpinan memiliki kaitan erat dengan kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas pekerjaannya dapat bersifat positif atau negatif. Semakin baik suatu fungsi kepemimpinan dijalankan maka akan semakin berdampak pada meningkatnya kinerja pegawai, hal ini didukung teori yang dikemukakan oleh Wibowo (2007) semakin baik seorang pimpinan dalam menjalankan peran dan fungsinya maka akan semakin tinggi motivasi seorang pegawai yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja mereka.

Sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dikemukakan oleh Cahyo (2015). Hal ini diperkuat dengan penelitian Wiratama dan Asih (2013), Kepemimpinan, Diklat dan Disiplin Kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan PDAM Tirta Mangun Utama Kab. Bandung. Seperti juga teori yang dikemukakan Tampubolon (2007) bahwa faktor kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh disiplin kerja (x_2) terhadap kinerja karyawan (y)

Secara Deskriptif Fungsi Disiplin Kerja (X_2) cukup baik, karena ada beberapa peraturan yang dirasakan karyawan yaitu pemberian sanksi, skorsing dan PHK bagi pegawai yang melanggar. Selama ini karyawan merasa tidak perlu adanya pemberian hukum tersebut. Dan pada akhirnya hal ini tidak memicu karyawan untuk timbul kesadaran menghindari hukuman tersebut.

Sehingga tidak ada tanggungjawab terhadap tugas-tuganya maupun mentaati pada peraturan yang ada.

Sesuai dengan penelitian Wiratama dan Asih (2013) bahwa Kepemimpinan, Diklat dan Disiplin Kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan PDAM Tirta Mangun Utama Kab. Bandung. Hal ini berkaitan dengan teori disiplin kerja menurut Soejono (1986: 65) yang menyatakan bahwa Disiplin yang baik mencerminkan seseorang bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan. Hal tersebut dapat mendorong timbulnya peningkatan kinerja serta tercapainya tujuan perusahaan, pegawai, dan masyarakat. Dengan kata lain, disiplin kerja merupakan modal utama yang amat menentukan terhadap tingkat kinerja pegawai.

Aritonang (2005) menyatakan bahwa disiplin kerja karyawan bagian dari kinerja. Setiap karyawan harus membudidayakan disiplin kerja agar tercapainya tujuan organisasi karena merupakan wujud dari kepatuhan terhadap aturan kerja dan juga sebagai tanggung jawab diri terhadap perusahaan.

Pengaruh pelatihan (x_3) terhadap kinerja karyawan (y)

Riva'i dalam *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan* menyebutkan bahwa "pelatihan sangat penting bagi karyawan baru maupun karyawan yang sudah lama". Secara deskriptif Pelatihan cukup, karena pelatihan yang dirasakan karyawan kurang mempunyai pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja karyawan, seperti materi yang diberikan dinilai kurang cocok dengan kebutuhan karyawan, sehingga karyawan kurang antusias dalam mengikuti pelatihan tersebut. Selain itu kualifikasi peserta pelatihan berdasarkan pada rekomendasi dari atasan. Karyawan merasa bahwa ini tidak adil, sehingga memicu ketidakharmonisan di antara para pegawai.

Dikarenakan Pelatihan sangat penting dan salah satu komponen untuk meningkatkan Kinerja Karyawan. Oleh karena itu, pihak perusahaan hendaknya benar-benar memperhatikan kegiatan pelatihan kerja agar dapat meningkatkan pengetahuan dan kemampuan kerja karyawan untuk lebih memperbaiki prestasi kerja karyawan yang bersangkutan. Dengan demikian mengakibatkan kurangnya motivasi dan antusias para karyawan untuk mengikuti pelatihan. Sehingga pada akhirnya karyawanpun kurang profesional dan kompeten karena tidak dibekali pengetahuan dan keterampilan yang memadai.

Pengaruh fungsi kepemimpinan (x_1), disiplin kerja (x_2) dan pelatihan (x_3) terhadap kinerja karyawan (y)

Pengaruh ketiga variabel tersebut dapat dijelaskan dan diperlihatkan sebagai berikut, Fungsi kepemimpinan dapat memotivasi kerja

Karyawannya dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan fungsinya sehingga visi dan misi yang rencanakan dapat terwujud. Fungsi kepemimpinan yang tinggi telah mendorong terpenuhinya kebutuhan karyawan dalam menjalankan tugasnya dengan baik, sehingga dapat bekerja secara maksimal dan dapat mengembangkan ide-ide intelektualnya, Implikasi dari fungsi kepemimpinan seorang karyawan akan mempunyai persepsi untuk bekerja tidak sekedar mencari nafkah, kebutuhannya, baik bagi dirinya maupun bagi organisasi.

Disiplin Kerja dapat berpengaruh terhadap perilaku anggotanya, disiplin kerja yang kuat dapat meningkatkan mutu suasana kerja Karyawan yang ada di lingkungan PT.Pegadaian (Persero) Cabang Pegadaian Pasar Kordon Bandung sehingga akan meningkatkan kinerja karyawan dimana disiplin kerja yang dimiliki setiap karyawan yang telah diterapkan dan yang kokoh dan kuat, dan bisa memastikan semua orang diarahkan kearah yang sama. Meningkatnya kinerja karyawan selain dipengaruhi oleh fungsi kepemimpinan dan disiplin kerja dipengaruhi juga oleh pelatihan yang baik karena pelaksanaan pelatihan yang benar atau baik akan mendorong semua pihak untuk berkinerja lebih optimal jadi atas dasar itu, variabel fungsi kepemimpinan, disiplin kerja dan pelatihan yang merupakan tiga variabel dominan yang berkorelasi mempengaruhi kinerja karyawan, juga dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti tetapi berpengaruh pada Kinerja karyawan seperti kompensasi, motivasi kerja, budaya kerja, lingkungan kerja dan lain-lain.

Hal ini sesuai dengan teori dari Wirawan (2009:5) bahwa kinerja merupakan hasil sinergi dari sejumlah faktor yaitu faktor internal karyawan (meliputi disiplin kerja, motivasi kerja, pengetahuan dan keterampilan), lingkungan internal organisasi (meliputi kepemimpinan, strategi organisasi, visi dan misi, struktur organisasi, pendidikan dan pelatihan, dan kebijakan organisasi), dan faktor lingkungan eksternal organisasi.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan penelitian dan pembahasan mengenai pengaruh fungsi kepemimpinan, Disiplin Kerja dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan, maka kesimpulannya sebagai berikut:

1. Kepemimpinan yang berlangsung cukup baik, usaha yang dilakukan adalah mendorong bawahan agar mampu bekerjasama dan merasa nyaman untuk mencapai tujuan perusahaan.
2. Disiplin Kerja yang ada dikategorikan cukup, sanksi yang diberikan untuk memperbaiki perilaku pegawai yang melanggar dengan memberikan skorsing terhadap pegawai belum optimal.

3. Pelaksanaan Pelatihan dikategorikan cukup, karena materi pelatihan yang diberikan adalah tentang psikologi kerja, etika kerja dan komunikasi kerja. Pada umumnya karyawan menganggap bahwa materi pelatihan itu harus yang bisa membangkitkan motivasi kerja. Pelatihan yang dirasakan karyawan belum memenuhi kebutuhan karyawan dalam fungsi pekerjaannya.
4. Kinerja karyawan berada pada kategori baik, dikarenakan pengetahuan dan pengalaman kerja dalam menyelesaikan pekerjaan sangat memadai.

Saran

Berikut ini adalah beberapa saran yang diajukan untuk mengoptimalkan karyawan. Saran tersebut diantaranya:

1. Guna meningkatkan Fungsi Kepemimpinan lebih baik, Pimpinan hendaknya harus selalu mendorong karyawan untuk bekerjasama dan merasa nyaman sehingga mampu mencapai tujuan perusahaan. Pemimpin harus membangun hubungan yang efektif, terbuka dan bertanggung jawab dengan anggota tim dijadikan prioritas pertama.
2. Guna meningkatkan Disiplin Kerja Karyawan Lebih Baik, Pemimpin disarankan untuk tidak selalu dengan pemberian sanksi kepada karyawan yang melanggar. Tetapi sebelumnya harus melalui beberapa proses sebelum pegawai tersebut diberi sanksi apalagi sampai dengan pemberian skorsing. Untuk itu ketahui seberapa fatal akibatnya dari perbuatan karyawan tersebut terhadap lingkungan kerja, pemimpin menjalin hubungan baik antar karyawan, melakukan pembicaraan secara individu.
3. Guna meningkatkan Program Pelatihan lebih baik, maka disarankan Pihak Manajemen perusahaan untuk memberikan materi pelatihan yang dapat menunjang tugas pokok pekerjaan karyawan. Dan memberikan pelatihan mengenai etika kerja, komunikasi kerja dan motivasi kerja.
4. Guna meningkatkan kinerja karyawan lebih baik, maka Pihak manajemen perlu memperhatikan unjuk kerja karyawan dalam pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan prosedur yang ditetapkan. Maka harus dilakukan pengawasan oleh supervisor dan pimpinan perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anual Report PT. Pegadaian (Persero) Cabang Pasar Kordon Bandung. 2016.
- Rivai Veithzal, 2005. *Performance Appraisal*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Direktur PT. Pegadaian, 2013. *Perjanjian Kerja Bersama antara PT. Pegadaian (Persero) dengan Serikat Pekerja PT. Pegadaian*.

- Nitisemito, 2001. *Manajemen Personalialia, Edisi kedua*. Ghalia Indonesia.
- A.A. Azwar Prabu Mangkunegara. 2011. *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rusda Karya
- Bernardine, John. H & Russel, Joyce. E.A. 2003. *Human Resources Management: an Experiential Approach*. Singapore: McGraw-Hill International Edition.
- Edy Sutrisno, 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Predana Media Group
- Gomes Cardoso, Faustino. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Cetakan V)*, Yogyakarta. CV Andi Offset.
- Hadori Nawawi, 2003. *Perencanaan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Sekaran, Uma. 2013. *Research Methods for busness. 4 Edition*. Jakarta: Salemba Empat.
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- I Nyoman Jaka Alit Wiratama dan Desak Ketut Sinta Asih, 2013. *Pengaruh Kepemimpinan, Diklat dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PDAM Tirta Mangun Utama Kab. Bandung*.
- Simamora, Henry, 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Ke-3* Yogyakarta: Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN
- Robbins, Stephen P. dan Coulter, Mary. 2010. *Manajemen Edisi Kesepuluh*. Jakarta: Penerbit Erlangga
- Davis, Keith. 2010. *Organizational Behavior – Human at Work 13th Edition*. New Delhi: Mcgraw Hill Company.
- Sastrohadiwiryono, S. 2002, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia. edisi 2*, PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Dale, Yolder. 2000. *Personel Management and Industrial Relation. Practice. Hall of India Private Limited*. New Delhi.
- Augusty, Ferdinand. 2006. *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk skripsi, Tesis dan Disertai Ilmu Manajemen*. Semarang: Universitas Diponegoro
- Suranta, Sri. 2002. *Dampak Motivasi Karyawan Pada Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Dengan Kinerja Karyawan Perusahaan Bisnis*. Empirika. Vol. 15. No. 2. Hal: 116-138
- Tampubolon, Biatna. D. 2007. *Analisis Faktor Gaya Kepemimpinan dan Faktor Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Organisasi Yang Telah Menerapkan SNI 19-9001-2001*. Jurnal Standardisasi. No.9 Hal: 106-115
- Soekanto, Soerjono. 1986. *Pengantar Penelitian Hukum*. UI Press. Jakarta.
- Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia : Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Aritonang, Keke. T. 2005. *Kompensasi Kerja, Disiplin Kerja Guru dan Kinerja Guru SMP Kristen BPK Penabur*. Jurnal Pendidikan Penabur. No. 4. Th IV. Jakarta.
- Gibson, Ivancevich, Donnelly. 1996. *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*. Bina Rupa Aksara. Jakarta.