

## PENGARUH PELATIHAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MEDIASI KEPEMIMPINAN PADA HOTEL SATRIYA COTTAGES KUTA-BALI

I Wayan Sutya Edy Kumara<sup>1</sup>

I Wayan Mudiarta Utama<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Bali, Indonesia  
email: sutyaedy@yahoo.co.id / telp: +6281353650920

### ABSTRAK

Hotel Satriya Cottages dengan kelas bintang tiga merupakan salah satu usaha akomodasi bergerak dalam industry pariwisata yang mengadopsi *style* Tradisional Bali yang masih berupaya untuk meningkatkan kualitas pelayanan karyawan terhadap pelanggan, namun terdapat permasalahan yang timbul mengenai kinerja karyawan dikarenakan kepemimpinan yang dirasakan dari masing masing karyawan kurang optimal. Penelitian ini bertujuan untuk menguji peran kepemimpinan dalam memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan hotel Satriya Cottages Kuta Bali. Pengambilan sampel penelitian ini menggunakan metode sampel jenuh. Data dikumpulkan menggunakan metode observasi, wawancara dan kuesioner. Responden dari penelitian sebanyak 75 karyawan pada hotel Satriya Cottages Kuta Bali. Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah analisis jalur. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa (1) Pelatihan berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. (2) Kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan hotel Satriya Cottages Kuta Bali. (3) Pelatihan berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan dengan mediasi kepemimpinan.

**Katakunci:** *Pelatihan, kinerja karyawan, kepemimpinan*

### ABSTRACT

*Hotel Satriya Cottages with three-star grade is one of the accommodation establishments engaged in the tourism industry are adopting the style of Traditional Balinese are still working to improve the quality of service of employees to customers, but there are problems that arise regarding the employee's performance because the leadership felt of each employee is less than optima. The purpose of this study was to examine the leadership role in mediating the effects of training on employee performance at the Satriya Cottages Kuta-Bali hotel. Sampling method using saturated sample. Data were collected using the method of observation, interviews and questionnaires. Respondents of the study by 75 employees at the Satriya Cottages Kuta Bali hotel. The data analysis technique used path analysis. These results indicate that (1) Training effect on employee performance. (2) Leadership influence on employee performance at Satriya Cottages Kuta Bali hotel. (3) Training affect on employees performance with leadership mediation.*

**Keywords:** *Training, Employee Performance, Leadership*

### PENDAHULUAN

Bali memiliki beragam potensi budaya dan alam yang dapat dijadikan sebagai modal untuk mengembangkan kepariwisataannya (Prayogi, 2011). Keindahan alam dan kebudayaan Bali yang unik dan beranekaragam yang

berpedoman pada falsafah Hindu serta keindahan alam menjadi daya tarik tersendiri bagi para wisatawan, baik wisatawan manca negara, maupun wisatawan nusantara (Subadra, dkk., 2006). Perusahaan yang bersaing dalam bisnis pariwisata salah satunya adalah bisnis jasa penginapan. Persaingan dalam era global semakin kompleks, sehingga perusahaan harus memperhatikan pemanfaatan SDA dan SDM karena dapat memberikan keuntungan dan memberikan efisiensi dalam pengelolaan suatu perusahaan, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Sumber daya manusia merupakan peran utama dalam suatu perusahaan karena sumber daya manusia mampu menciptakan berbagai inovasi yang dapat menggerakkan perusahaan.

Hotel Satriya Cottages dengan kelas bintang tiga merupakan salah satu usaha akomodasi bergerak dalam industri pariwisata yang mengadopsi *style* Tradisional Bali yang mampu memperoleh penghargaan tiga kali berturut-turut pada tahun 2013, 2014 dan 2015, serta mendapatkan 163 *reviewstraveler rating excellent* dari total 369 *reviews* di Tripadvisor, masih berupaya untuk meningkatkan kualitas pelayanan karyawan terhadap pelanggan.

Hotel Satriya Cottages Kuta-Bali memiliki 75 karyawan dan jabatan di dalamnya bervariasi tergantung dari banyaknya tugas dan bagian yang ada dalam perusahaan, di mana yang dapat menunjang keberhasilan karyawan dalam mencapai kesuksesan bekerja adalah pelatihan, kepemimpinan dan kinerja yang memadai.

Bangun (2012:231) menyatakan kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*). Suatu

pekerjaan mempunyai persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan yang disebut juga sebagai standar pekerjaan (*job standard*). Hasan, dkk. (2012) mengungkapkan kinerja merupakan hasil kerja (kualitas dan kuantitas) dari seorang karyawan dalam periode tertentu sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Kinerja karyawan adalah tentang tepat waktu, efektifitas dan efisiensi penyelesaian tugas yang disepakati oleh karyawan, sebagaimana diatur oleh pimpinan (Tinofirei, 2011). Terdapat tiga faktor utama yang mempengaruhi individu dalam bekerja yaitu (1) kemampuan individu untuk melakukan pekerjaan tersebut (2) tingkat usaha yang dicurahkan (3) dukungan dari organisasi atau perusahaan. Menurut Simamora (2006:343) tujuan utama dari sistem penilaian kinerja adalah untuk menghasilkan informasi yang akurat dan sah tentang perilaku dan kinerja anggota organisasi dengan adanya informasi ini maka diharapkan perusahaan dapat mengetahui kondisi atau tingkat kinerja dari karyawan. Menurut Dharma (2003: 335) terdapat tiga standar dalam pengukuran kinerja yang terdiri dari, kuantitas hasil kerja adalah hasil kerja pegawai dalam penggunaan waktu dan kecepatan tertentu dalam menyelesaikan banyaknya tugas dan tanggung jawab, kualitas hasil kerja adalah segala sesuatu yang berkaitan dengan sejauh mana mutu seorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang hasilnya sesuai dari target yang telah ditentukan, ketetapan waktu merupakan periode seorang pegawai dapat menyelesaikan seluruh pekerjaan dengan memaksimalkan waktu yang sudah ditetapkan.

Faktor yang diduga dapat mempengaruhi kinerja adalah kepemimpinan. Timothy *et al.* (2011) menyatakan kepemimpinan diidentifikasi sebagai subjek

penting di bidang perilaku organisasi. Pemimpin yang efektif akan dapat menjalankan fungsinya dengan baik, tidak hanya ditunjukkan dari kekuasaan yang dimiliki tetapi juga ditunjukkan pula oleh perhatian pemimpin terhadap kesejahteraan dan kepuasan karyawan terhadap pemimpin dan peningkatan kualitas karyawan, terutama sikap mengayomi yang ditunjukkan untuk menguatkan kemauan karyawan dalam melaksanakan tugas guna mencapai sasaran organisasi (Soegihartono, 2012).

Menurut Artana (2012) terdapat empat aplikasi penting yang harus dipahami dan dimengerti oleh seorang pemimpin perusahaan dalam konteks perumusan kebijaksanaan bisnis yang menyangkut pemeliharaan dan pengembangan SDM. Pertama, kepemimpinan menyangkut orang lain dalam hal ini karyawan yang menjadi bawahan. Ini berarti pemimpin harus memiliki kemampuan dan kecerdasan untuk mempengaruhi orang lain. Kedua, kepemimpinan menyangkut kemampuan dan kecerdasan seseorang untuk menumbuhkan kerjasama, komitmen, dan kesetiaan karyawan sehingga mereka bekerja dengan penuh semangat untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya. Ketiga, kepemimpinan menyangkut kemampuan dan kecerdasan untuk mengadakan pembagian tugas dan tanggung jawab serta keberanian melimpahkan wewenang kepada orang lain. Keempat, kepemimpinan menyangkut masalah pencapaian tujuan (tujuan individual, kelompok, organisasional, dan tujuan kemasyarakatan), karena itu seorang pemimpin dituntut memiliki kemampuan, dan kecerdasan dalam merumuskan visi, misi, kebijaksanaan, program serta

mampu mengelola sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan.

Pemimpin mengambil peran baru ketika organisasi masuk ke bisnis pengembangan karyawan melalui pelatihan yang membantu dalam mengelola karir dan mendukung upaya pembangunan karyawan (Shelton, 2001). Moedjiono (2002:3) mengatakan kepemimpinan merupakan seni untuk mempengaruhi orang lain yang bertujuan membentuk kelompok sesuai dengan keinginan pemimpin. Seorang pemimpin harus mampu mengarahkan karyawan menjadi lebih baik dalam kinerjanya, dan mampu mengembangkan ide-ide baru yang memungkinkan organisasi untuk tumbuh kompetitif dan menyesuaikan diri dengan perubahan (Harwiki, 2013).

Faktor lain yang mampu meningkatkan kinerja karyawan adalah pelatihan. Pelatihan merupakan salah satu intervensi pengembangan sumber daya manusia yang paling sering digunakan dan merupakan pilar serta tahapan yang ada di program pemberdayaan karyawan. Abozed *et al.* (2009) menyatakan program pelatihan untuk meningkatkan keterampilan karyawan merupakan tujuan utama organisasi dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Program pelatihan yang efektif harus memiliki dukungan yang kuat dari pimpinan dan mampu melayani sebagai peran positif untuk bawahan (Zenger *et al.*, 2000).

Elnaga *et al.* (2013) menyatakan bahwa tanpa pelatihan yang tepat karyawan tidak menerima informasi dan pengembangan keterampilan ke potensi maksimal yang digunakan untuk menyelesaikan tugas. Karyawan yang menjalani pelatihan yang tepat cenderung lebih lama menjaga pekerjaan. Uraian yang telah

dijelaskan di atas menunjukkan bahwa terdapat pengaruh pelatihan terhadap kinerja dengan mediasi kepemimpinan. Menurut Ragawanti, dkk. (2014), kegiatan pelatihan memiliki beberapa tujuan yaitu, untuk memenuhi tuntutan pekerjaan sekarang yaitu pelatihan yang dilakukan guna memberikan suatu pengalaman dan pengetahuan untuk menyelesaikan pekerjaan yang dilakukan, untuk memenuhi tuntutan jabatan lain yaitu pelatihan yang dilakukan untuk memberikan suatu pengalaman dan pengetahuan di dalam dan di luar kemampuan seorang pegawai guna memenuhi tanggung jawab dalam mengerjakan pekerjaan yang lain, untuk memenuhi tuntutan perubahan yaitu pelatihan yang dilakukan untuk meningkatkan kemampuan seorang pegawai dalam beradaptasi dengan perubahan metode kerja dan memaksimalkan hasil kerja, untuk memberikan dampak secara tidak langsung terhadap perusahaan

Rumusan masalah yang diangkat dalam penelitian ini terkait pada kesenjangan penelitian yang ada pada latar belakang. Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, sehingga dapat dibuat suatu rumusan masalah sebagai berikut (1) Bagaimana peran kepemimpinan dalam memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan hotel Satriya Cottages Kuta Bali ?

Berdasarkan penjelasan pada rumusan masalah maka dapat disimpulkan tujuan penelitian yaitu, untuk mengetahui bagaimana pengaruh pelatihan terhadap kinerja dengan mediasi kepemimpinan pada hotel Satriya Cottages Kuta Bali, utamanya pada karyawan perusahaan ini.

Elnaga *et al.* (2013) menegaskan proposisi bahwa pelatihan memiliki dampak positif dan signifikan pada kinerja karyawan. Jagero *et al.* (2012)

menyatakan bahwa pelatihan memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sultana *et al.* (2012) mengatakan pelatihan merupakan elemen kunci untuk meningkatkan kinerja karena pelatihan berhubungan positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Triasmoko, dkk. (2014) juga mengatakan pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Diab *et al.* (2015) menunjukkan bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara komponen pelatihan terhadap kinerja pekerja. Ameeq *et al.* (2013) membuktikan bahwa pelatihan berhubungan positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Tanujaya (2015) menunjukkan pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan. Ningrum, dkk. (2013) pelatihan karyawan mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Primajaya (2012) mengatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan. Putri, dkk. (2014) pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel terikat yaitu kinerja karyawan. Otuko *et al.* (2013) hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara pelatihan dan kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian sebelumnya dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

**H1:** Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Penelitian Abbas *et al.* (2009) membuktikan kepemimpinan memiliki efek positif dan hubungan yang signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan. Timothy *et al.* (2011) menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja. Soegihartono (2012) membuktikan kepemimpinan berpengaruh positif yang signifikan terhadap

kinerja. Muizu (2014) kepemimpinan berpengaruh secara signifikan positif, baik parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan. Penelitian Ariana, dkk. (2013) menunjukkan adanya pengaruh signifikan yang positif antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Wihardi, dkk. (2014) mengatakan bahwa variabel kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Prasetio *et al.* (2015) menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian sebelumnya dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

**H2:** Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Menurut Elnaga *et al.* (2013) menegaskan proposisi bahwa pelatihan memiliki dampak positif dan signifikan pada kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepemimpinan. Jagero *et al.* (2012) menyatakan bahwa pelatihan memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepemimpinan. Sultana *et al.* (2012) pelatihan merupakan elemen kunci untuk meningkatkan kinerja karena pelatihan berhubungan positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Triasmoko, dkk. (2014) pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepemimpinan. Berdasarkan penelitian sebelumnya dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

**H3:** Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dimediasi kepemimpinan.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini bersifat asosiatif yang bertujuan untuk mengetahui hubungan



antara dua variabel atau lebih yang berfungsi untuk menjelaskan, meramalkan, dan mengontrol fenomena Sugiyono (2013:36). Metode penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif yang menghasilkan data dalam bentuk angka yang akan disusun berdasarkan pendekatan kuantitatif bersifat asosiatif kausalistik karena peneliti ingin melihat pengaruh hubungan atau pengaruh sebab akibat antar variabel pelatihan sebagai variabel eksogen (X1), variabel kepemimpinan sebagai variabel intervening, dan variabel kinerja sebagai variabel endogen. Lokasi penelitian ini dilakukan di hotel Satriya Cottages Kuta-Bali. Dasar dari pemilihan lokasi penelitian ini adalah ditemukannya masalah-masalah yang berkaitan dengan pelatihan, kinerja karyawan dan kepemimpinan. Ruang lingkup penelitian ini dilakukan pada hotel Satriya Cottages Kuta-Bali. Obyek penelitian ini yaitu pelatihan, kinerja karyawan dan kepemimpinan. Definisi operasional dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara,2009:67). Menurut Dessler (2009:133) indikator untuk mengukur kinerja adalah sebagai berikut. Pertama, kualitas kerja adalah akurasi, ketelitian, dan bisa diterima atas pekerjaan yang dilakukan. Kedua, produktivitas adalah kuantitas dan efisiensi kerja yang dihasilkan dalam periode waktu tertentu. Ketiga, pengetahuan pekerjaan adalah keterampilan dan informasi praktis atau teknis yang digunakan pada pekerjaan. Keempat, bisa diandalkan adalah sejauh mana seorang karyawan bisa diandalkan atas penyelesaian dan tindak lanjut tugas. Kelima, kehadiran adalah sejauh mana karyawan tepat waktu,

mengamati periode istirahat atau makan yang ditentukan dan catatan kehadiran secara keseluruhan. Keenam, kemandirian adalah sejauh mana pekerjaan yang dilakukan dengan atau tanpa pengawasan.

Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi (Hasibuan, 2007:169). Menurut (Sukmawati, 2008) indikator yang digunakan untuk mengukur kepemimpinan yaitu, komunikasi adalah komunikasi antara pimpinan dengan bawahan yang berkaitan dengan tugasnya untuk mempengaruhi, membimbing, mengarahkan, mendorong anggota untuk melakukan aktivitas tertentu guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan serta mencapai efektifitas dalam kepemimpinan, perencanaan, pengendalian, koordinasi, latihan, manajemen konflik serta proses-proses organisasi lainnya. Kedua, kepercayaan adalah tingkat kepercayaan pimpinan kepada bawahan yang berkaitan dengan integritas, kompetensi, konsistensi, loyalitas dan keterbukaan berbagai gagasan dan informasi dengan bebasnya. Ketiga, dorongan adalah kemampuan pimpinan dalam merangsang atau memotivasi para bawahannya untuk meningkatkan kreatifitas kerja. Keempat, pengetahuan adalah pengetahuan pimpinan tentang pekerjaan yang dilakukan baik secara teori maupun praktek di lapangan. Kelima, keteladanan adalah disiplin waktu, kepatuhan terhadap aturan, prosedur, tugas dan tanggung jawab sepenuhnya diperlihatkan pimpinan kepada bawahan.

Pelatihan adalah suatu kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan sebagai upaya untuk meningkatkan kemampuan, keterampilan, kinerja dan prestasi

karyawannya (Yuniarti, dkk. 2013). Penelitian Tanujaya (2015), menyebutkan beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur pelatihan adalah sebagai berikut. Pertama, kualitas materi pelatihan adalah mutu dari baik buruknya materi yang dipergunakan oleh instruktur atau pelatih di dalam melakukan pelatihan kerja. Kedua, kualitas metode pelatihan adalah keefektifan suatu cara atau metode yang digunakan manajemen dalam penyampaian materi pelatihan. Ketiga, kualitas instruktur pelatihan adalah kemampuan dari instruktur dalam penyampaian materi pelatihan menggunakan metode yang ada. Keempat, kualitas sarana dan fasilitas pelatihan adalah mutu dan kelengkapan penunjang pelatihan yang mendukung peningkatan kinerja karyawan. Kelima, kualitas peserta pelatihan adalah kemampuan dari peserta pelatihan dalam menyerap dan menerima seluruh program pelatihan yang diberikan oleh manajemen perusahaan.

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan hotel Satriya Cottages Kuta Bali sebanyak 74 karyawan, tidak termasuk pimpinan. Metode pengambilan sampel menggunakan sample jenuh (sensus), di mana seluruh populasi akan dipilih menjadi sampel penelitian. Penelitian ini menggunakan tiga metode pengumpulan data yaitu observasi, kuesioner, wawancara. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan analisis jalur (*path analysis*).

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Responden dalam penelitian ini berjumlah 74 orang sesuai dengan ukuran sampel yang digunakan. Responden penelitian digambarkan dengan menyajikan karakteristiknya berdasarkan variabel demografi yaitu jenis kelamin, usia, dan

pekerjaan. Berdasarkan klasifikasi jenis kelamin, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa responden didominasi oleh laki-laki sebanyak 58.1 persen, sedangkan perempuan sebanyak 41.9 persen. Berdasarkan klasifikasi usia, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa responden berusia 17– 35 tahun yaitu sebesar 66.2 persen, dan responden berusia 36 – 50 tahun yaitu sebesar 33.8 persen. Berdasarkan klasifikasi pendidikan terakhir didominasi oleh karyawan yang memiliki pendidikan SLTA yaitu sebesar 32.4 persen, kemudian diikuti oleh D3 yaitu sebesar 28.4 persen, S1 yaitu sebesar 25.7 persen, dan SLTP yaitu sebesar 13.5 persen.

Klasifikasi jenis kelamin dapat dilihat bahwa sebagian besar responden berjenis kelamin laki-laki, berdasarkan usia yang mendominasi adalah responden yang memiliki usia 17-35 tahun, berdasarkan tingkat pendidikan karyawan yang memiliki tingkat pendidikan SLTA yang mendominasi. Secara rinci karakteristik responden dapat disajikan pada Tabel 1.

**Tabel 1.**  
**Karakteristik Responden**

No.	Variabel	Klasifikasi	Jumlah (orang)	Persentase
1	Jenis Kelamin	Laki – laki	43	58.1
		Perempuan	31	41.9
		<b>Jumlah</b>	<b>74</b>	<b>100</b>
2	Usia	17 – 35	49	66.2
		36 – 50	21	33.8
		<b>Jumlah</b>	<b>74</b>	<b>100</b>
3	Pendidikan Terakhir	SLTP	10	13.5
		SLTA	24	32.4
		D3	21	28.4
		S1	19	25.7
		<b>Jumlah</b>	<b>74</b>	<b>100</b>

*Sumber:* Data primer, diolah (2015)

### Uji Validitas

Uji validitas pada Tabel 2 menunjukkan bahwa seluruh pernyataan pada variabel pelatihan, kinerja dan kepemimpinan memiliki nilai koefisien korelasi dengan skor total seluruh item lebih besar dari 0,30 sehingga seluruh indikator tersebut telah memenuhi syarat validitas data dan dapat dinyatakan valid.

**Tabel 2.**  
**Hasil Uji Validitas**

No	Variabel	Item Pernyataan	Korelasi Item Total	Keterangan
1	Pelatihan (X)	X <sub>1,1</sub>	0.819	Valid
		X <sub>1,2</sub>	0.872	Valid
		X <sub>1,3</sub>	0.871	Valid
		X <sub>1,4</sub>	0.935	Valid
		X <sub>1,5</sub>	0.951	Valid
2	Kepemimpinan (Y <sub>1</sub> )	Y <sub>1,1</sub>	0.917	Valid
		Y <sub>1,2</sub>	0.870	Valid
		Y <sub>1,3</sub>	0.863	Valid
		Y <sub>1,4</sub>	0.947	Valid
		Y <sub>1,5</sub>	0.931	Valid
		Y <sub>2,1</sub>	0.922	Valid
		Y <sub>2,2</sub>	0.841	Valid
		Y <sub>2,3</sub>	0.901	Valid
3	Kinerja (Y <sub>2</sub> )	Y <sub>2,4</sub>	0.810	Valid
		Y <sub>2,5</sub>	0.851	Valid
		Y <sub>2,6</sub>	0.877	Valid

*Sumber* : Data diolah, 2015

### Uji Reliabilitas

**Tabel 3.**  
**Uji Reliabilitas**

No	Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
1	Peltihan (X)	0.934	Reliabel
2	Kepemimpinan (Y <sub>1</sub> )	0.944	Reliabel
3	Kinerja (Y <sub>2</sub> )	0.931	Reliabel

*Sumber* : Data diolah, 2015

Berdasarkan Tabel 3 ditunjukkan bahwa ketiga instrumen penelitian yaitu variabel pelatihan, kinerja dan kepemimpinan memiliki koefisien *Cronbach's*

$\alpha$  lebih besar dari 0,60 sehingga seluruh pernyataan tersebut memenuhi syarat reliabilitas instrumen dan dapat dinyatakan reliabel.

### Uji Normalitas

**Tabel 4.**  
**Hasil Uji Normalitas**

	<i>Unstandardized Residual</i>
N	74
<i>Kolmogorov-Smirnov Z</i>	1.093
<i>Asymp.Sig. (2-tailed)</i>	0.071

*Sumber* : data diolah, 2015

Tabel 4. dapat dilihat bahwa nilai *Kolmogorov Smirnov* (K-S) sebesar 1,093, sedangkan nilai *Asymp.Sig.(2-tailed)* sebesar 0,071. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa model persamaan regresi tersebut berdistribusi normal karena nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* 0,071 lebih besar dari nilai  $\alpha$  0,05.

### Uji Multikolinearitas

Pengujian multikoleniaritas dapat dilihat dari nilai *tolerance* dan VIF dari variabel pelatihan dan kinerja. Nilai tersebut menunjukkan bahwa nilai *tolerance* untuk setiap variabel lebih besar dari 10% dan nilai VIF lebih kecil dari 10 yang berarti model persamaan regresi 2 bebas dari multikolinearitas.

### Uji Heteroskedastisitas

Pengujian heteroskedastisitas dapat dilihat bahwa nilai Sig. dari variabel pelatihan sebesar 0,148 lebih besar dari 0,05 yang berarti tidak terdapat pengaruh antara variabel bebas terhadap *absolute residual*. Dengan demikian, model yang dibuat tidak mengandung gejala heteroskedastisitas.

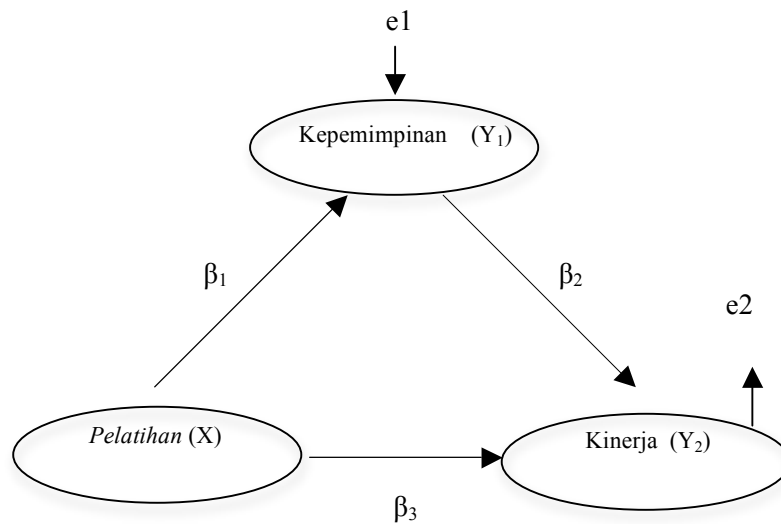
### *Path Analysis*

Pengujian data dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis jalur (*Path Analysis*), dimana analisis jalur adalah perluasan dari analisis regresi linear

berganda untuk menguji hubungan kausalitas antara 2 atau lebih variabel.

Tahapan melakukan teknik analisis jalur yaitu :

1) Merancang model analisis jalur secara teoritis ditunjukkan pada gambar berikut:



**Gambar 1. Model Analisis Jalur Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja yang Dimediasi oleh Kepemimpinan**

2) Perhitungan koefisien *path* dilakukan dengan analisis regresi melalui *software SPSS 17.0 for Windows*, diperoleh hasil yang ditunjukkan pada Tabel 5.

(1) Analisis Jalur Persamaan Regresi 1 (Pengaruh Pelatihan terhadap Kepemimpinan)

**Tabel 5.  
Hasil Analisis Jalur Persamaan Regresi 1**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
(Constant)	.835	.193			4.332	.000
Pelatihan	.773	.049	.880		15.720	.000
R <sup>2</sup>	: 0,774					
F Statistik	: 247,121					
Sig F	: 0.000					

**Sumber** : data diolah, 2015

Hasil analisis jalur substruktur 1 seperti yang disajikan pada Tabel 4.12, maka persamaan strukturalnya adalah sebagai berikut :

$$Y1 = \beta_1 X + e$$

$$Y1 = 0,880X + e$$

- (2) Analisis Jalur Persamaan Regresi 2 (Pengaruh Pelatihan dan Kepemimpinan terhadap Kinerja)

**Tabel 6.**  
**Hasil Analisis Jalur Persamaan Regresi 2**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
	B	Std. Error	Beta	t	
(Constant)	.202	.202		1.001	.320
Pelatihan	.581	.097	.613	6.011	.000
Kepemimpinan	.351	.110	.325	3.186	.002
R <sup>2</sup>	: 0,883				
F statistik	: 177,249				
Sig. F	: 0,000				

*Sumber* : data diolah, 2015

Hasil analisis jalur substruktur 2 seperti yang disajikan pada Tabel 6, maka persamaan strukturalnya adalah sebagai berikut :

$$Y2 = \beta_2 X + \beta_3 Y1 + e$$

$$Y2 = 0,613X + 0,325Y1 + e$$

- 3) Menguji nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) dan variabel error ( $e$ )

Model substruktur 1 dan substruktur 2, maka dapat disusun model diagram jalur akhir. Sebelum menyusun model diagram jalur akhir, terlebih dahulu dihitung nilai standar error sebagai berikut :

$$e = \sqrt{1 - R1^2}$$

$$e_1 = \sqrt{1 - R1^2} = \sqrt{1 - 0,774} = 0,475$$



$$e_2 = \sqrt{1 - R^2} = \sqrt{1 - 0,883} = 0,342$$

Perhitungan pengaruh error ( $e$ ), didapatkan hasil pengaruh error ( $e_1$ ) sebesar 0,475 dan pengaruh error ( $e_2$ ) sebesar 0,342.

Hasil koefisien determinasi total adalah sebagai berikut :

$$\begin{aligned} R^2_m &= 1 - (e_1)^2 - (e_2)^2 \\ &= 1 - (0,475)^2 - (0,342)^2 \\ &= 1 - (0,225) - (0,116) \\ &= 1 - 0,341 = 0,659 \end{aligned}$$

Nilai determinasi total sebesar 0,659 mempunyai arti bahwa sebesar 65,9% variasi kinerja dipengaruhi oleh variasi pelatihan dan variasi kepemimpinan, sedangkan sisanya sebesar 34,1% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak dimasukkan ke dalam model.

#### **Pengujian *Goodness of Fit* (Uji F)**

Tabel 6. ditampilkan pengujian *goodness of fit* melalui nilai F statistik dan Sig. F yang akan diterjemahkan melalui rumusan hipotesis statistik sebagai berikut:

$H_0$ : Model persamaan struktural tidak sesuai secara signifikan dengan data yang diperoleh.

$H_a$ : Model persamaan struktural telah sesuai secara signifikan dengan data yang diperoleh.

Hasil pengujian Sig. F pada Tabel 4.14, yang dimana dihasilkan Sig. F  $\leq 0,05$  ( $0,000 \leq 0,05$ ) maka  $H_a$  diterima yaitu model persamaan struktural telah sesuai secara signifikan dengan data yang diperoleh. Kesimpulannya adalah

bahwa model persamaan struktural telah memenuhi syarat *goodness of fit* melalui uji F.

### **Pengaruh variabel secara parsial**

Kriteria pengujian untuk menjelaskan interpretasi pengaruh antar masing-masing variabel sebagai berikut:

Jika  $\text{Sig. } t < 0.05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima.

Jika  $\text{Sig. } t > 0.05$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak.

#### (1) Pengaruh pelatihan terhadap kinerja

$H_0 : \beta=0$ : Pelatihan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

$H_1 : \beta>0$ : Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

Hasil analisis pengaruh kualitas situs terhadap niat beli diperoleh nilai  $\text{Sig. } t$  sebesar 0,000 dengan nilai koefisien beta 0,613. Nilai  $\text{Sig. } t$   $0,000 < 0,05$  mengindikasikan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Hasil ini mempunyai arti bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

#### (2) Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja

$H_0 : \beta=0$ : Kepemimpinan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

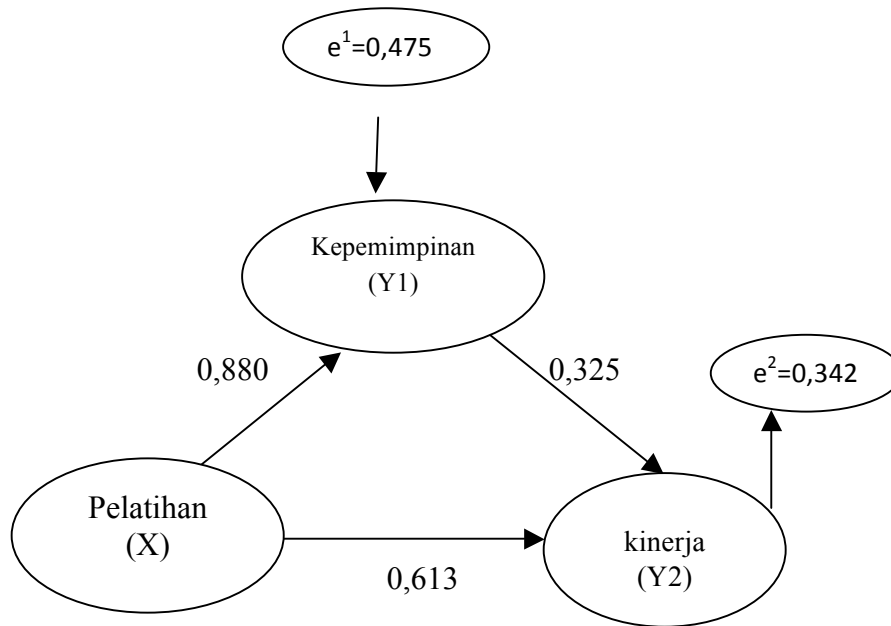
$H_1 : \beta>0$ : Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

Hasil analisis pengaruh kepuasan pelanggan terhadap loyalitas nasabah diperoleh nilai  $\text{Sig. } t$  sebesar 0,002 dengan nilai koefisien beta 0,325. Nilai  $\text{Sig. } t$   $0,002 < 0,05$  mengindikasikan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Hasil ini

mempunyai arti bahwa Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

### Meringkas dan menyimpulkan

Hasil koefisien jalur pada hipotesis penelitian dapat digambarkan pada Gambar 2.



**Gambar 2. Validasi Model Diagram Jalur Akhir**

Diagram jalur pada Gambar 2. dapat dihitung besarnya pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung serta pengaruh total antar variabel. Perhitungan pengaruh antar variabel dirangkum dalam Tabel 4.14 sebagai berikut.

**Tabel 7.**  
**Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung serta Pengaruh Total**  
**Pelatihan (X), Kepemimpinan (Y<sub>1</sub>), dan Kinerja (Y<sub>2</sub>)**

Pengaruh Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung Melalui Kepemimpinan (Y <sub>1</sub> ) = (β <sub>1</sub> x β <sub>3</sub> )	Pengaruh Total
X → Y <sub>1</sub>	0,880	-	0,880
X → Y <sub>2</sub>	0,613	0,286	0,899
Y <sub>1</sub> → Y <sub>2</sub>	0,325	-	0,325

*Sumber: Data Primer, diolah (2015).*

**Uji Sobel**

Uji sobel merupakan alat analisis untuk menguji signifikansi dari hubungan tidak langsung antara variabel independen dengan variabel dependen yang dimediasi oleh variabel mediator. Uji Sobel dirumuskan dengan persamaan berikut dan dapat dihitung dengan menggunakan aplikasi Microsoft Excel 2007. Bila nilai kalkulasi Z lebih besar dari 1,96 (dengan tingkat kepercayaan 95 persen), maka variabel mediator dinilai secara signifikan memediasi hubungan antara variabel terikat dan variabel bebas.

$$Z = \frac{ab}{\sqrt{b^2 S_a^2 + a^2 S_b^2 + S_a^2 S_b^2}} \dots\dots\dots(2)$$

$$\text{Sig} = (1 - \text{NORMDIST}(Z) + 2) \dots\dots\dots(3)$$

Keterangan :

a = 0,880

S<sub>a</sub> = 0,049

b = 0,325

S<sub>b</sub> = 0,110

$$Z = \frac{0,880 \cdot 0,325}{\sqrt{0,325^2 0,049^2 + 0,880^2 0,110^2 + 0,049^2 0,110^2}}$$

$$Z = \frac{0,286}{0,0971}$$

$$Z = 2,945$$

**Tabel 8.**  
**Hasil Uji Sobel**

Nilai T	Sig
2,945	0,000

Sumber : Data diolah, 2015

Hasil Uji Sobel pada Tabel 8. menunjukkan bahwa hasil tabulasi  $Z = 2,945 > 1,96$  dengan tingkat signifikansi  $0,000 < 0,05$  yang berarti variabel mediasi yakni kepercayaan dinilai secara signifikansi kepemimpinan memediasi pengaruh antara pelatihan terhadap kinerja.

### **Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan**

Pengujian hipotesis pada pengaruh pelatihan terhadap kinerja menemukan pengaruh positif dari variabel pelatihan terhadap kinerja dengan hasil (Sig.  $t < 0,000 \leq 0,05$ ) serta koefisien beta sebesar 0,612 yang menunjukkan bahwa pelatihan secara positif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan hotel Satriya Cottages Kuta Bali. Hal tersebut berarti bahwa semakin baik pelatihan maka akan semakin baik kinerja karyawan hotel Satriya Cottages Kuta Bali. Pernyataan ini sejalan dengan temuan dari Elnaga *et al.* (2013) menegaskan proposisi bahwa pelatihan memiliki dampak positif dan signifikan pada kinerja karyawan. Jagero *et al.* (2012) menyatakan bahwa pelatihan memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sultana *et al.* (2012) pelatihan merupakan

elemen kunci untuk meningkatkan kinerja karena pelatihan berhubungan positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Triasmoko, dkk. (2014) pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Diab *et al.* (2015) menunjukkan bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara komponen pelatihan (Gabungan) terhadap Kinerja pekerja. Ameeq *et al.* (2013) membuktikan bahwa pelatihan berhubungan positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Tanujaya (2015) menunjukkan pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan. Ningrum, dkk. (2013) Hasil penelitian dapat diketahui bahwa pelatihan karyawan mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Primajaya (2012) pengaruh positif dan signifikan antara pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil yang diperoleh maka hipotesis pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan dapat diterima.

### **Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan**

Pengujian hipotesis pada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja menemukan pengaruh positif dari variabel kepemimpinan terhadap kinerja dengan hasil (Sig.  $t$   $0,002 \leq 0,05$ ) serta koefisien beta sebesar 0,325 yang menunjukkan bahwa kepemimpinan secara positif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan hotel Satriya Cottages Kuta Bali. Hal tersebut berarti bahwa semakin baik kepemimpinan maka akan semakin baik kinerja karyawan hotel Satriya Cottages Kuta Bali. Penelitian Abbas *et al.* (2009) membuktikan kepemimpinan memiliki efek positif dan hubungan yang signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan. Timothy *et al.* (2011) menunjukkan bahwa

kepemimpinan memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja. Soegihartono (2012), membuktikan kepemimpinan berpengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja. Muizu (2014), kepemimpinan berpengaruh secara signifikan positif, baik parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan. Penelitian Ariana, dkk. (2013) menunjukkan adanya pengaruh signifikan yang positif antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Wihardi, dkk. (2014) mengatakan bahwa variabel kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Prasetio *et al.* (2015) menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil yang diperoleh maka hipotesis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dapat diterima.

#### **Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja dengan mediasi Kepemimpinan**

Pengujian hipotesis pada peran kepemimpinan dalam memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan Uji Sobel atau *Sobel Test* membuktikan peran kepemimpinan secara signifikan memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan dengan hasil  $z = 2,945 > 1,96$  dengan tingkat signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Hal tersebut berarti bahwa pelatihan akan meningkatkan kepemimpinan maka akan mempengaruhi kinerja karyawan hotel Satriya Cottages Kuta Bali. Berdasarkan hasil yang diperoleh maka hipotesis pengaruh pelatihan terhadap kinerja dengan mediasi kepemimpinan dapat diterima. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Elnaga *et al.* (2013) menegaskan proposisi bahwa pelatihan memiliki dampak positif dan signifikan pada kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepemimpinan. Jagero *et al.* (2012) menyatakan

bahwa pelatihan memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepemimpinan. Sultana *et al.* (2012) pelatihan merupakan elemen kunci untuk meningkatkan kinerja karena pelatihan berhubungan positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Triasmoko, dkk. (2014) pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepemimpinan.

### **Keterbatasan Penelitian**

Beberapa keterbatasan penelitian yang dapat ditarik dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Ruang lingkup penelitian ini hanya pada karyawan hotel Satriya Cottages Kuta Bali, sehingga hasil penelitian tidak dapat digeneralisasi untuk karyawan - karyawan hotel lain.
- 2) Responden cenderung enggan untuk memberikan tanggapan yang sesuai dengan fakta, terutama terkait dengan pertanyaan-pertanyaan yang berhubungan dengan informasi pribadi.
- 3) Kurangnya dimasukan variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

### **SIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil pembahasan penelitian yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa:

- 1) Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan hotel Satriya Cottages Kuta Bali.



- 2) Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan hotel Satriya Cottages Kuta Bali
- 3) Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dimediasi kepemimpinan hotel Satriya Cottages Kuta Bali.

Berdasarkan hasil simpulan yang telah dilakukan, maka saran yang dapat disimpulkan antara lain:

- 1) Manajemen Hotel Satriya Cottages Kuta Bali seharusnya meningkatkan materi yang diberikan pada saat pelatihan agar menunjang karyawan dalam mengerjakan pekerjaannya karena telah terbukti pelatihan yang diberikan dapat mempengaruhi kinerja karyawan Hotel Satriya Cottages Kuta Bali secara positif signifikan.
- 2) Pemimpin Hotel Satriya Cottages Kuta Bali seharusnya memberikan contoh yang baik kepada karyawan agar dijadikan pantuan oleh karyawan Hotel Satriya Cottages Kuta Bali, dengan memberikan contoh yang baik kepada karyawan maka pimpinan akan merasa disegani oleh karyawan Hotel Satriya Cottages Kuta Bali, Karen telah terbukti kepemimpinan dapat mempengaruhi kinerja karyawan Hotel Satriya Cottages Kuta Bali..

## REFERENSI

- Abbas, Q., & Yaqoob, S. (2009). Effect of leadership development on employee performance in Pakistan. *Pakistan Economic and Social Review*, 47(2): pp:269-292.
- Abozed, M., Melaine, Y., & Saci, K. (2009, May). The Influence of Work Environmental Factors on Motivation to Transfer Management Training: Case Study of the Libyan Oil Industry. In *4 the Annual Conference Liverpool BEAN* (p. 9)
- Ameeq, Ul Ameeq and Hanif, F. (2013). Impact of Training on Employee's Development and Performance in Hotel Industry of Lahore, Pakistan. *Journal of Business Studies Quarterly*, 4(4).
- Ariana, Tresna I. W. & Riana, I. G. (2013). Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi dan Displin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Cendana Resort & Spa Ubud, Gianyar. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 2(1).
- Artana, I Wayan Arta. 2012. Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Studi Kasus Di Maya Ubud Resort & Spa, 2(1), h:66-80. *Jurnal Perhotelan dan Pariwisata III*
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Erlangga.
- Dessler, G. (2009). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Index
- Dharma, Agus. 2003. *Manajemen Supervisi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Diab, S. M. (2015). The Influence of Training on Employee's Performance, Organizational Commitment, and Quality of Medical Services at Jordanian Private Hospitals. *International Journal of Business and Management*, 10(2), p117.
- Elnaga, Dr. Amir and Amir Imran. 2013. The Effect Of Training On Employee Performance. *European Journal Of Bussinnes And Management*, 5(4): pp:137-147
- Harwiki, Wiwiek. 2013. Influence of Servant Leadership to Motivation, Organization Culture, Organizational Citizenship Behavior (OCB), and Employee's Performance in Outstanding Cooperatives East Java Province,

- Indonesia. *International Journal Business and Management*, 8(5): pp:50-58.
- Hasan, Salwa Hayati., Aziz, Nasir., Adam, Muhammad. 2012. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Aktivistis pada Lembaga Swadaya Masyarakat Di Kota Banda Aceh. *Jurnal Manajemen Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*, 1(1), h:1-22.
- Hasibuan, Malayu. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Cetakan Kesepuluh. PT.Bumi Aksara. Jakarta.
- Jagero, Nelson. Hilary Vincent Komba. Michael Ndaskoi Mlingi. 2012. Relationship between on the Job Training and Employee's Performance in Courier Companies in Dar es Salaam, Tanzania. *International Journal of Humanities and Social Science*, 2 (22): pp: 114-120
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Moedjiono, I. 2002. *Kepemimpinan dan Keorganisasian*. Yogyakarta: UII Press Yogyakarta (anggota IKAPI).
- Muizu, Wa Ode Zusnita. 2014. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan. *Pekbis Jurnal*, 6(1), h: 1-13
- Ningrum, Widhayu. Bambang Swasto Sunuaryo dan Moehammad Soe'oed Hakam. 2013. Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan *Joint Operating Body* Pertamina-Perto China East Java. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 6(2), h:1-8.
- Otuko, A. H., Chege, K., & Douglas, M. (2013). Effect Of Training Dimensions On Employee's Work Performance: A Case Of Mumias Sugar Company In Kakamega County. *International Journal of Business and Management Invention*, 2(9): pp:138-149
- Prasetio, Arif Partono. Syahrizal Siregar and Bachruddin Saleh Luturican. 2015. The Effect of the Leadership Towards Employee Performance in the Human Resources Department at the PLN West Java and Banten Distribution Office. *International Journal of Basic and Applied Sciences*, 4(1): pp:149-155.
- Prayogi, Putu Agus. 2011. Dampak Perkembangan Pariwisata di Objek Wisata Panglipuran. *Jurnal Perhotelan dan Pariwisata*, 1 (1): pp: 64-79.

- Primajaya, D. (2012). Pengaruh Motivasi Kerja dan Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pertamina (Persero) UPMS IV Semarang. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 1(2), h:67-81.
- Putri, L. P., & Irawanto, D. W. (2014). Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PDAM Kota Malang). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB*, 2(2).
- Ragawanti, Erlinda. Bambang Swasto, S dan Arik Prasetya. 2014. Pengaruh *OnThe Job Training* Dan *Off The Job Training* Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Tetap PR. Sejahtera Abadi). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 8(2), h:1-9.
- Shelton, K. (2001). *The effects of employee development programs on job satisfaction and employee retention* (Doctoral dissertation, University of Wisconsin-Stout).
- Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 2, STIE YKPN. Yogyakarta
- Soegihartono, A. 2012. Pengaruh Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja dengan Mediasi Komitmen (di PT Alam Kayu Sakti Semarang). *Jurnal Mitra Ekonomi dan Manajemen Bisnis*, 3(1), h:123-140
- Subadra, I Nengah. dan Nyoman Mastiani Nadra. 2006. Dampak Ekonomi, Sosial – Budaya, dan Lingkungan Pengembangan Desa Wisata Di Jatiluwih – Tabanan. *Jurnal Manajemen Pariwisata*, 5 (1), h:47-64.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Sukmawati, Ferina. 2008. “Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Fisik, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Pertamina (Persero) UPMSIII Terminal Transit Utama Pekalongan, Indramayu”. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(2), h:175-191.
- Sultana, Afshan. Sobia Irum. Kamran Ahmed. Nasir Mehmood. 2012. Impact of Training on Employee Performance: A Study of Telecommunication Sector in Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. 4 (6): pp: 646-661
- Tanujaya, Lia Riantika. 2015. Pengaruh Pelatihan Kerja Dan Motivasi Kerja Pada Kinerja Karyawan Departement Produksi PT. Coronet Crown. *AGORA*, 3(1), h:1-7.

- Timothy, C Obiwuru., Okwu, A. T., Akpa, V. O., & Nwankwere, I. A. (2011). Effects of leadership style on organizational performance: A survey of selected small scale enterprises in Ikosi-Ketu council development area of Lagos State, Nigeria. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(7): pp:100-111.
- Tinofirei, Charity. 2011. The Unique Factors Affecting Employee Performance in non Profit Organizations. *International Journal Public Management*, 1(1): pp: 1-132
- Triasmoko, Denny., Moch. Djudi Mukzan, Gunawan Eko Nurtjahjono. 2014. Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Penelitian Pada Karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Kota Kediri). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 12(1), h:1-10
- Wihardi, A. N., Pradhanawati, A., & Nugraha, H. S. (2014). Pengaruh Kepemimpinan Dan Lingkungan Sosial Terhadap Kinerja Karyawan Hotel Muria Semarang. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 3(3), h:22-29.
- Yuniarti, Eka Pratiwi, Bambang Swasto Sunuharyo dan Hamidah Nayati Utami. 2013. Pengaruh *On The Job Training Dan Off The Job Training* Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Pegawai Divisi Operasional dan Teknik dan Personalia dan Umum Kantor Pusat PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Surabaya). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 6(1)
- Zenger, J., Ulrich, D., & Smallwood, N. (2000, March). The New Leadership Development: It's about results for your Company. Now. *Training & Development*, 54(3): pp:22-2

