

**ANALISIS PENGAMBILAN KEPUTUSAN MANAJEMEN
ANTARA OUTSOURCING DENGAN REKRUITMEN
PADA P.T. BANK MANDIRI KANTOR WILAYAH MAKASSAR
DI KOTA MAKASSAR**

Salma Abdullah

STIEM Bongaya Makassar

Email : asalmah40@yahoo.co.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui biaya yang dikeluarkan P.T. Bank Mandiri kantor wilayah Makassar untuk melakukan *outsourcing* dan rekrutmen *security* yang diukur dengan rupiah (Rp), serta kinerja karyawan *outsourcing* dan rekrutmen *security* diukur dengan skala Likert. Populasinya yaitu seluruh data gaji dan seluruh karyawan *outsourcing* dan rekrutmen *security* yang bekerja pada P.T. Bank Mandiri dan pengambilan sampel sebanyak 64 orang. Pengumpulan data dilakukan dengan teknik dokumentasi, wawancara dan kuesioner. Data yang dikumpulkan diolah dengan menggunakan rumus, teknik analisis kuantitatif dan kualitatif.

Hipotesis yang diajukan yaitu diduga bahwa kinerja karyawan dan biaya yang dikeluarkan perusahaan dengan menggunakan tenaga *outsourcing security* lebih menguntungkan dibandingkan menggunakan merekrut tenaga *security* sendiri. Dinyatakan diterima karena berdasarkan hasil penyebaran kuesioner yang bertujuan untuk mengetahui kinerja karyawan *outsourcing* dengan rekrutmen *security* pada P.T. Bank Mandiri kantor wilayah Makassar maka diketahui bahwa kinerja karyawan *outsourcing security* lebih baik 71,58 % daripada kinerja karyawan rekrutmen *security* yaitu sebesar 70,63 %. Nilai tersebut berada pada interval 50-75 % yang berarti bahwa nilai berada pada kategori cukup baik.. Hal ini dikarenakan berdasarkan jawaban dari hasil kuesioner responden rata-rata menyatakan setuju, diantaranya terhadap loyalitas karyawan, karir, kepuasan kerja dan komitmen karyawan pada P.T. Bank Mandiri kantor wilayah Makassar. Berdasarkan perhitungan dan perbandingan biaya-biaya antara menggunakan jasa *outsourcing* atau menggunakan rekrutmen tenaga *security*, jika menggunakan *outsourcing*, yaitu sebesar Rp. 34.205.708 untuk 1 tenaga *security*. Sementara biaya yang harus dikeluarkan jika menggunakan tenaga kerja yang direkrut sendiri (rekrutmen) yaitu sebesar Rp. 38.040.744 untuk 1 tenaga rekrutmen *security*. Oleh karena itu, terdapat biaya diferensial sebesar Rp. 3.835.036, dimana jika perusahaan menggunakan tenaga kerja *outsourcing* lebih sedikit biaya dibandingkan jika merekrut tenaga *security* sendiri.

Kata Kunci : Pengambilan Keputusan Manajemen, *Outsourcing* dan Rekrutmen

**ANALYSIS OF MANAGEMENT DECISION
BETWEEN RECRUITMENT WITH OUTSOURCING
ON P.T. BANK MANDIRI REGIONAL OFFICE MAKASSAR
IN MAKASSAR**

Salma Abdullah

STIEM Bongaya Makassar

Email : asalmah40@yahoo.co.id

ABSTRACT

This study aims to determine the costs incurred by P.T. Bank Mandiri office Makassar to outsource and recruitment of security which is measured in rupiahs (Rp), as well as employee performance and recruitment of security outsourcing measured with a Likert scale. The population is all the data and all employees salaries and recruitment outsourcing security work in P.T. Bank Mandiri and sampling as many as 64 people. The data collection was done by using documentation, interviews and questionnaires. The data collected were processed using formulas, techniques of quantitative and qualitative analysis .

The hypothesis proposed is anticipated that the performance of employees and the cost incurred by the company using the power of outsourcing security is more advantageous than using its own security recruiting. Been accepted as based on the results of questionnaires aimed to investigate the performance of employees with recruitment outsourcing security in P.T. Bank Mandiri office Makassar it is known that the performance of employees of outsourced security 71.58 % better than the performance of the employee recruitment of security that is equal to 70.63 %. The value is in the interval 50-75 %, which means that the value is in the category quite well. This is because based on the answers from the questionnaire respondents on average agreed, including the loyalty of employees, career, job satisfaction and commitment of employees at P.T. Bank Mandiri office Makassar. Based on the calculation and comparison of the costs between the use or uses recruitment outsourcing services of security personnel, if the use of outsourcing, which is Rp. 34,205,708 to 1 security guards. While the costs to be incurred when using its own labor recruited (recruitment) is Rp. 38,040,744 for the recruitment of security personnel 1. Therefore, there is a differential cost of Rp. 3,835,036, where by if the company uses outsourced workers less than the cost of recruiting his own security guards.

Keywords : Decision Management, Outsourcing and Recruitment

PENDAHULUAN

Bank merupakan lembaga keuangan yang menghimpun dana masyarakat dan menyalurkannya kepada pihak yang membutuhkan dan mempunyai peranan yang sangat penting dalam sistem perekonomian yang semakin bertumbuh seiring dengan semakin bertumbuhnya kebutuhan masyarakat. Lembaga perbankan juga berperan sebagai agen pembangunan dalam pembangunan nasional, dimana bank menyalurkan dananya kepada masyarakat dalam bentuk kredit, guna meningkatkan kemampuan mobilitas dana, serta menciptakan iklim yang lebih baik bagi dunia usaha.

Adapun jasa-jasa yang disiapkan oleh bank yaitu penghimpunan dana yang berasal dari masyarakat berupa giro, deposito dan tabungan. Penggunaan dana disalurkan dalam bentuk kredit kepada masyarakat dengan berbagai sektor ekonomi yang terdiri dari kredit umum dan kredit program serta jasa-jasa yang berupa kiriman uang, inkaso, jaminan bank, penerima pembayaran rekening telepon, PAM, listrik, pajak, pembayaran gaji/pensiunan, perdagangan valuta asing dan penerima setoran biaya penyelenggaraan ibadah haji.

Perbankan sebagai perusahaan yang bergerak dalam bidang layanan, maka salah satu aspek yang berperan adalah pentingnya Sumber Daya Manusia (SDM). Pegawai dalam hal ini memiliki kunci, karena dalam layanan hubungan yang terjadi lebih banyak dari sisi hubungam manusia. Dengan demikian, keberadaan pegawai merupakan salah satu aset yang memberikan kontribusi pada kesuksesan suatu perusahaan.

Menurut Henry Simamora (1995 : 327), kinerja karyawan adalah tingkat terhadap mana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Meskipun

hanya merupakan salah satu faktor dari banyak faktor berpengaruh lainnya, kepuasan kerja juga mempengaruhi tingkat kinerja karyawan. Dengan kepuasan kerja yang diperoleh, diharapkan kinerja karyawan yang tinggi dapat dicapai para karyawan. Tanpa adanya kepuasan kerja, karyawan akan bekerja tidak seperti apa yang diharapkan oleh perusahaan, maka akibatnya kinerja karyawan menjadi rendah, sehingga tujuan perusahaan secara maksimal tidak akan tercapai. Sehingga dapat diketahui bahwa tidak hanya kemampuan karyawan saja yang diperlukan dalam bekerja tetapi juga motivasi dalam bekerjapun sangat mempengaruhi karyawan untuk kinerjanya lebih baik.

Tugas pokok *security* adalah menyelenggarakan keamanan dan ketertiban di lingkungan/tempat kerja yang meliputi aspek pengamanan fisik, personel, informasi dan pengamanan teknis lainnya. Selain, memiliki tugas pokok, fungsi Satpam adalah melindungi dan mengayomi lingkungan/tempat kerjanya dari setiap gangguan keamanan, serta menegakkan peraturan dan tata tertib yang berlaku di lingkungan kerjanya. Menurut Kepolisian Republik Indonesia (2000 : 11) sumber perekrutan anggota Satpam dapat diperoleh dari :

- Karyawan permanen yang ditunjuk pimpinan organisasi, perusahaan dan/atau instansi/lembaga pemerintah (*inhouse security*).
- Badan usaha dibidang jasa pengamanan (*out-source*).

Melakukan perekrutan karyawan sendiri memiliki kelebihan dapat memperoleh calon-calon pegawai yang memenuhi syarat-syarat yang dituntut oleh suatu jabatan tertentu yang dibutuhkan oleh suatu perusahaan. Selain itu, mendapatkan persediaan sebanyak mungkin calon-calon pelamar sehingga perusahaan akan mempunyai kesempatan yang lebih besar untuk melakukan pilihan terhadap calon pegawai yang dianggap memenuhi standar kualifikasi organisasi. Salah satu yang harus diwaspadai dalam rekrutmen adalah kemungkinan terjadinya salah merekrut karyawan. Dampak dari hal ini adalah timbulnya biaya rekrutmen yang sia-sia, terganggunya dinamika kerja organisasi yang pada akhirnya merusak kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Sistem perekrutan tenaga kerja *outsorce* sebenarnya tidak jauh berbeda dengan sistem perekrutan pegawai pada umumnya. Mulai dari menjalani tes tertulis, proses wawancara, hingga melakukan pemeriksaan kesehatan, sesuai dengan prosedur yang berlaku. Perbedaannya, karyawan ini direkrut oleh perusahaan penyedia tenaga jasa *outsorce*, bukan oleh perusahaan yang membutuhkan jasanya secara langsung. Oleh perusahaan penyedia tenaga jasa *outsorce*, karyawan ini akan dikirimkan ke perusahaan lain yang membutuhkannya. Jadi, orang tersebut sebenarnya dikontrak dan dikelola oleh perusahaan penyedia jasa *outsorce*, tetapi nantinya akan bekerja untuk perusahaan lain (klien).

Hampir segala jenis perusahaan menerapkan sistem kerja *outsourcing*. Antara lain, perusahaan yang bergerak di bidang perbankan, finansial, telekomunikasi, *manufacturing*, retail dan lain-lain. Biasanya, tenaga *outsorce* ditempatkan pada posisi *call center*, *direct sale* ataupun *customer service*, administrasi, operator, sopir, *cleaning service* dan *security*. Sistem kerja *outsourcing* ini biasanya diterapkan pada jenis-jenis pekerjaan penunjang yang berhubungan langsung dengan bisnis inti perusahaan. Level jabatan yang biasanya di*outsourcing*kan adalah level staf ke bawah. Untuk lebih jelas mengenai perbedaan antara *outsourcing* dengan rekrutmen maka dibuat tabel sebagai berikut :

Tabel 1.
Perbedaan Rekrutmen dengan *Outsourcing* dari Segi Proses dan Biaya

Keterangan	Rekrutmen	<i>Outsourcing</i>
Proses	Mulai dari menjalani tes tertulis, proses wawancara, hingga melakukan pemeriksaan kesehatan, sesuai dengan prosedur yang berlaku.	Karyawan direkrut oleh perusahaan penyedia tenaga jasa <i>outsource</i> , bukan oleh perusahaan yang membutuhkan jasanya secara langsung. Oleh perusahaan penyedia tenaga jasa <i>outsource</i> , karyawan ini akan dikirimkan ke perusahaan lain yang membutuhkannya.
Biaya	Biaya-biaya yang muncul : <ul style="list-style-type: none"> ○ Biaya pada saat merekrut calon pegawai. ○ Biaya pada masa probabilitas. ○ Biaya pada masa tugas efektif. ○ Biaya pada masa pensiun. 	Biaya-biaya yang muncul : <ul style="list-style-type: none"> ○ Biaya konsultan. ○ Biaya transaksi.

Sumber : Data diolah

P.T. Bank Mandiri kantor wilayah Makassar dengan menerapkan sistem *outsourcing* dikarenakan *outsourcing* memiliki kelebihan dapat mengefisienkan biaya, fokus terhadap kegiatan inti perusahaan, fleksibel, memiliki kualifikasi level yang luas, mengubah biaya tetap menjadi biaya variable dan kemampuan untuk menyediakan pelayanan sebaik mungkin kepada nasabahnya. Selain memiliki kelebihan sistem *outsourcing* juga memiliki kelemahan seperti, adanya ketidakpastian karena adanya keraguan bahwa *provider* mampu melaksanakan tugasnya dengan baik, kehilangan kompetensi inti, kehilangan kontrol disebabkan karena aktivitas yang telah di*outsourcing*kan sehingga kontrol yang semula dimiliki perusahaan beralih ke *provide*, dan ketidaknyamanan pegawai karena timbul kecemasan pegawai akan kehilangan pekerjaan apabila pekerjaan tersebut telah dialihkan ke *provider* lain.

P.T. Bank Mandiri menerapkan dua sistem dalam penerimaan Sumber Daya Manusia terutama dalam hal tenaga *security* yaitu melalui *outsourcing* dan rekrutmen, berikut ini total tenaga *security* yang direkrut secara *outsourcing* dengan rekrutmen :

Tabel 2.

Jumlah Tenaga *Outsourcing* dan Rekrutmen *Security*

Tahun	Tenaga <i>Outsourcing</i>	Tenaga Rekrutmen
2010	49	61
2011	116	61

Sumber : Bank Mandiri

P.T. Bank Mandiri kantor wilayah Makassar, sistem *outsourcing* belum diterapkan secara menyeluruh pada karyawan, adapun posisi yang di *outsourcing* yaitu tenaga *cleaning service* dan tenaga *security*. Dengan melakukan *outsourcing* pada posisi tenaga *security* dapat mengurangi biaya operasional dan dapat lebih mudah untuk memberhentikan bila kinerjanya tidak memuaskan karena statusnya adalah kontrak.

Bertitik tolak dari latar belakang yang telah dikemukakan, penulis tertarik untuk mengadakan penelitian pada P.T. Bank Mandiri kantor wilayah Makassar dengan judul Analisis Pengambilan Keputusan Manajemen antara Melakukan *Outsourcing* dengan

Merekrut Tenaga *Security* Sendiri pada P.T. Bank Mandiri Kantor Wilayah Makassar di Kota Makassar.

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan sebelumnya, maka masalah pokok dalam penelitian ini, yaitu :

1. Bagaimana biaya yang dikeluarkan P.T. Bank Mandiri kantor wilayah Makassar dalam melaksanakan kegiatan rekrutmen dan *outsourcing* tenaga *security*?
2. Bagaimana kinerja pegawai P.T. Bank Mandiri kantor wilayah Makassar yang direkrut secara rekrutmen dan *outsourcing*?

METODE PENELITIAN

Variabel Penelitian

Menurut Sugiyono (2010 : 31) bahwa variabel adalah suatu atribut sifat dan nilai dari individu, objek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang diharapkan untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya. Adapun variabel yang terkait dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. *Outsourcing*.
- b. Rekrutmen (merekruit tenaga kerja sendiri).

Definisi Operasional Variabel

- a. *Outsourcing* adalah pemborong pekerjaan dan penyedia tenaga kerja atau juga merupakan tenaga kerja yang diperbantukan didalam suatu perusahaan berskala menengah keatas tentunya dengan segala atribut kompetensinya atau suatu proses memindahkan pekerjaan dan layanan yang sebelumnya dilakukan diperusahaan kepada *provider* luar pada P.T. Bank Mandiri kantor wilayah Makassar.
- b. Rekrutmen adalah serangkaian aktivitas mencari dan memikat tenaga kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan pegawai pada P.T. Bank Mandiri kantor wilayah Makassar.
- c. Kinerja karyawan adalah hasil akhir atau tingkat keberhasilan seseorang atau organisasi dalam melaksanakan tugasnya selama periode tertentu pada P.T. Bank Mandiri kantor wilayah Makassar. Yang terdiri dari loyalitas, karir, kepuasan kerja dan komitmen karyawan P.T. Bank Mandiri kantor wilayah Makassar.

Pengukuran Variabel

Dalam penelitian ini, peneliti ingin mengetahui efisien atau tidak apabila melakukan *outsourcing* terhadap *security* pada P.T. Bank Mandiri kantor wilayah Makassar. Adapun alat ukur yang digunakan yaitu :

- a. *Outsourcing* dengan biaya adalah seluruh biaya yang dikeluarkan oleh P.T. Bank Mandiri untuk melakukan *outsourcing security* yang diukur dengan rupiah (Rp).
- b. Rekrutmen dengan biaya adalah seluruh biaya yang dikeluarkan oleh P.T. Bank Mandiri untuk merekrut tenaga *security* sendiri yang ukur dengan satuan rupiah (Rp). Biaya rekrutmen dapat dihitung dengan cara :

Gaji pokok + tunjangan yang diberikan perusahaan

- c. Kinerja karyawan adalah perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja. Kinerja karyawan *outsourcing* maupun karyawan *rekrutmen* diukur dengan loyalitas, karir, kepuasan kerja dan komitmen karyawan dengan menggunakan kuesioner dan diukur dengan menggunakan skala Likert.

Tabel 3.
Komponen dan Indikator Kinerja Karyawan

No	Kinerja Karyawan	Komponen	Indikator
1	Loyalitas	<ul style="list-style-type: none"> • Karakteristik pribadi • Karakteristik pekerjaan • Karakteristik desain perusahaan • Pengalaman yang diperoleh dari perusahaan 	<ul style="list-style-type: none"> • -usia, -masa kerja, -jenis kelamin, -tingkat pendidikan -prestasi yang dimiliki, -ras dan - sifat kepribadian. • -tantangan kerja, -job stress, -kesempatan untuk berinteraksi sosial, - job enrichment, -identifikasi tugas, -umpan balik dan kecocokan tugas. - penyesuaian diri termasuk kedalam proses interaksi sosial • -sentralisasi, -tingkat formalitas, -tingkat keikutsertaan dalam pengambilan keputusan • internalisasi individu terhadap perusahaan setelah melaksanakan pekerjaan dalam perusahaan
2	Karir	<ul style="list-style-type: none"> • Kemampuan karyawan • Keterampilan karyawan • Promosi jabatan • Prestasi kerja 	<ul style="list-style-type: none"> • -Kesanggupan kerja -Pendidikan -Masa kerja • Pengalaman dilakukan dalam bekerja. • Proses menaikkan tenaga kerja kepada kedudukan yang lebih bertanggung jawab. • Diimbangi dengan kenaikan kompensasi bagi tenaga kerja yang bersangkutan. • -Hasil kerja, -Pengetahuan pekerjaan -Inisiatif -Kecakapan mental -Sikap, -Disiplin waktu dan absektif
3	Kepuasan Kerja	<ul style="list-style-type: none"> • Upah yang cukup • Perlakuan yang adil • Ketenangan bekerja • Perasaan diakui • Penghargaan atas hasil kerja • Penyalur perasaan 	<ul style="list-style-type: none"> • Menggiatkan diri dalam bekerja atau menambah pengetahuannya dengan mengikuti kursus. • Hubungannya dengan upah dan pekerjaan. • Bukan saja hubungannya dengan pekerjaan, tetapi juga menyangkut

			<p>kesejahteraan keluarganya.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Berhubungan dengan kegiatan-kegiatan diluar tugas pekerjaan, seperti : olah raga, kesenian dan lain-lain. • Para karyawan menginginkan agar hasil karyanya dihargai, hal ini bertujuan agar karyawan merasa senang dalam bekerja dan akan selalu bekerja dengan segiat-giatnya. • Perasaan tertentu yang menghinggapi para karyawan bisa menghambat gairah kerja.
4	Komitmen Karyawan	<ul style="list-style-type: none"> • Loyalitas terhadap organisasi. • Kesetiaan terhadap organisasi. • Kesesuaian tujuan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Penyatuan nilai dan tujuan dengan nilai-nilai perusahaan. • Keinginan untuk tetap berada dalam organisasi. • Kesiediaan untuk bekerja keras atas nama organisasi.

Sumber : Data diolah

POPULASI DAN SAMPEL

Populasi

Menurut Sugiyono (2010 : 80) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Adapun yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan, data biaya *Outsourcing* dan data biaya rekrutmen pada P.T. Bank Mandiri kantor wilayah Makassar.

Sampel

Menurut Sugiyono (2010 : 81) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik *purposive sampling*. Teknik ini dilakukan atas dasar pertimbangan sendiri oleh peneliti artinya bahwa dalam pengambilan sampel memilih langsung objek atau data yang dibutuhkan dalam penelitian ini dengan mempertimbangkan ketersediaan data dan *up to date* data. Adapun sampel dalam penelitian ini yaitu tenaga *security* yang terbagi atas tenaga *outsourcing* dan tenaga rekrutmen, data biaya *outsourcing* dan rekrutmen dari tahun 2012 pada P.T. Bank Mandiri. Untuk menentukan jumlah sampel maka digunakan rumus sebagaimana menurut Slovin (Umar, 2002 : 146) :

$$n = \frac{N}{N(e)^2 + 1}$$

Keterangan :

- n = Sampel
- N = Populasi
- e = Tingkat kelonggaran (10 %)
- 1 = Konstanta

Berdasarkan rumus tersebut diperoleh jumlah sampel sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{N(e)^2 + 1} = \frac{179}{179(0,1)^2 + 1} = \frac{179}{1,79 + 1} = \frac{179}{2,79} = 64$$

Dari perhitungan di atas maka diperoleh jumlah sampel sebanyak 64 responden. Jadi 32 untuk *security* rekrutmen dan 32 untuk *security outsourcing*.

Teknik Pengumpulan Data

Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Dokumentasi
Dokumentasi adalah mengumpulkan data berupa dokumen yang berhubungan dengan penelitian yang akan dilakukan dimana metode pengumpulan data ini berdasarkan pada dokumen-dokumen berupa data-data sekunder yang diperoleh dari P.T. Bank Mandiri kantor wilayah Makassar di Kota Makassar.
2. Wawancara
Wawancara adalah mengadakan pembicaraan secara langsung dengan pihak yang berkompeten yakni pimpinan, bagian keuangan dan pihak-pihak lain yang terkait dengan penelitian untuk mendapat respon/informasi mengenai hal yang akan diteliti.
3. Kuesioner yaitu daftar pertanyaan, yaitu sejumlah pertanyaan secara tertulis yang akan dijawab oleh responden, agar peneliti memperoleh data lapangan empiris. Dalam penelitian ini, penulis menyebarkan kuesioner kepada *security* yang di rekrutmen dengan yang di *outsourcing* pada P.T. Bank Mandiri kantor wilayah Makassar di Kota Makassar untuk mendapatkan gambaran penerimaan tenaga *security* pada P.T. Bank Mandiri kantor wilayah Makassar di Kota Makassar.

Teknik Analisis Data

Rancangan analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan analisis kualitatif dan perbandingan biaya. Analisis ini digunakan untuk mengetahui efisiensi dan efektifitas pelaksanaan *outsourcing* dengan merekrut tenaga *security* sendiri yang dilakukan oleh P.T. Bank Mandiri kantor wilayah Makassar di Kota Makassar. Adapun analisis data yang digunakan dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Pengujian Data

a. Uji validitas

Pengujian validitas digunakan untuk mengukur pernyataan-pernyataan yang ada dalam kuesioner. Suatu pernyataan dikatakan valid jika pernyataan tersebut mampu mengungkapkan apa saja yang hendak diukurnya. Dimana seluruh item pertanyaan dikategorikan valid dengan syarat r_{hitung} atau nilai pada kolom *corrected item-total correction* lebih besar daripada *r table product moment* dan ketentuan pengambilan keputusan :

- Jika r_{hitung} positif dan $r_{hitung} > t$ tabel maka butir pertanyaan tersebut valid.
- Jika r_{hitung} positif dan $r_{hitung} < t$ tabel maka butir pertanyaan tersebut tidak valid.

- ##### **b. Uji reliabilitas, menurut yang dikutip dari Dwi Priyatno (2009 : 26), reliabilitas kurang dari 0,6 adalah kurang baik, sedangkan 0,7 dapat di terimh, dan diatas 0,8 adalah baik.**

2. Analisis Biaya

Analisis biaya dilakukan dengan melakukan wawancara mengenai jumlah gaji yang diperoleh setiap tahun oleh tenaga kerja *outsourcing* dengan tenaga kerja rekrutmen. Sedangkan kinerja dianalisis dari pengolahan data menggunakan kuesioner yang telah dibagikan dengan menggunakan skala Likert. Kemudian membandingkan biaya gaji antara tenaga rekrutmen dengan *outsourcing* yang dikeluarkan oleh P.T. Bank Mandiri setiap tahunnya. Begitu pula dengan kinerja karyawan rekrutmen dengan *outsourcing*. Analisis biaya *outsourcing* dengan menghitung keseluruhan biaya yang dikeluarkan pihak perusahaan berdasarkan kontrak dan menganalisis biaya rekrutmen dengan menghitung keseluruhan biaya

yang dikeluarkan perusahaan dalam merekrut sendiri tenaga kerja *security* yaitu gaji pokok + tunjangan yang diberikan perusahaan.

3. Uji Hipotesis

Metode yang digunakan untuk membuktikan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah metode statistik deskriptif. Berdasarkan persentase digunakan untuk menginterpretasi data yang diperoleh melalui alat pengumpul data (kuesioner). Digunakan metode statistik deskriptif karena analisis ini tidak termasuk untuk memperkirakan, membandingkan, meramalkan atau mengeneralisasi data, melainkan hanya sebatas pendeskripsian data saja. Setelah data terkumpul (Subana, 2001 : 146). Analisis ini digunakan untuk menggambarkan secara jelas mengenai kinerja tenaga *outsourcing* dan rekrutmen.

Setelah data diperoleh dari hasil pengumpulan data, selanjutnya dilakukan pengolahan data menggunakan rumus yang dikemukakan oleh Sugiyono (2010 : 43) yaitu :

$$P = \frac{F}{N} \times 100 \%$$

Keterangan :

F : Frekuensi yang sedang dicari persentasenya.

N : *Number Of Cases* (jumlah frekuensi/banyaknya individu).

P : Angka Persentase.

Selanjutnya, setelah diperoleh hasil dari persentase nilai akhir, maka ditarik kesimpulan yang merujuk kepada Arikunto (2003 : 245) sebagai berikut :

Tabel 4.

Pedoman Kriteria Pengukuran

Persentase	Kategori
76 % - 100 %	Baik
56 % - 75 %	Cukup
40 % - 55 %	Kurang Baik
≤ 40 %	Tidak Baik

Sumber : Arikunto, 2003

Selanjutnya untuk menganalisis kinerja karyawan rekrutmen dan *outsourcing security*, maka rumus yang dikemukakan oleh Ali (1993 : 186) sebagai berikut :

$$\% = \frac{n}{N} \times 100$$

Dimana :

% = Persentase

n = Nilai yang diperoleh

N = Jumlah seluruh nilai yang seharusnya diperoleh (nilai ideal)

PENYAJIAN DATA DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

1. Uji Validitas dan Reliabilitas

a. Uji Validitas Kuesioner

Uji validitas dilakukan dengan rumus *product moment*, yaitu dengan mengkorelasikan skor setiap item dengan skor totalnya. Hasil uji validitas angket dapat dilihat pada tabel 5.

Hasil perhitungan uji validitas terhadap kuesioner kinerja karyawan *outsourcing* dan rekrutmen *security* P.T. Bank Mandiri kantor wilayah Makassar semuanya valid. Item angket dinyatakan valid karena harga r_{xy} untuk semua item angket lebih besar dari r_{tabel} pada taraf signifikan 5 %, yaitu sebesar 0,497 untuk indikator loyalitas kerja, 0,482 untuk indikator karir dan kepuasan kerja dan 0,468 untuk indikator komitmen kerja . Dari hasil uji validitas dapat

dinyatakan bahwa seluruh pernyataan dalam kuesioner dinyatakan sah dan dapat dipercaya untuk mengambil data penelitian.

Berikut ini disajikan tabel hasil uji validitas kuesioner kinerja karyawan yang dilakukan sebanyak 32 responden dapat dilihat pada tabel 5 :

Tabel 5.
Hasil Uji Validitas Kinerja Karyawan

Indikator	Item	r _{tabel}	r _{xy}		Keterangan
			Outsourcing	Rekrutmen	
Loyalitas Karyawan	1	0,497	0,513	0,499	Valid
	2	0,497	0,522	0,533	Valid
	3	0,497	0,499	0,601	Valid
	4	0,497	0,511	0,508	Valid
	5	0,497	0,514	0,563	Valid
	6	0,497	0,527	0,516	Valid
	7	0,497	0,501	0,577	Valid
	8	0,497	0,515	0,554	Valid
	9	0,497	0,527	0,532	Valid
	10	0,497	0,531	0,548	Valid
	11	0,497	0,524	0,519	Valid
	12	0,497	0,517	0,572	Valid
	13	0,497	0,520	0,599	Valid
	14	0,497	0,529	0,526	Valid
Karir Karyawan	1	0,482	0,486	0,715	Valid
	2	0,482	0,497	0,513	Valid
	3	0,482	0,513	0,577	Valid
	4	0,482	0,533	0,602	Valid
	5	0,482	0,492	0,567	Valid
	6	0,482	0,524	0,548	Valid
	7	0,482	0,517	0,569	Valid
	8	0,482	0,528	0,671	Valid
	9	0,482	0,499	0,554	Valid
	10	0,482	0,526	0,631	Valid
	11	0,482	0,489	0,544	Valid
	12	0,482	0,521	0,637	Valid
	13	0,482	0,538	0,514	Valid
	14	0,482	0,525	0,516	Valid
	15	0,482	0,519	0,663	Valid
Kepuasan Kerja	1	0,482	0,795	0,715	Valid
	2	0,482	0,497	0,674	Valid
	3	0,482	0,434	0,533	Valid
	4	0,482	0,645	0,621	Valid
	5	0,482	0,673	0,492	Valid
	6	0,482	0,506	0,654	Valid
	7	0,482	0,573	0,518	Valid
	8	0,482	0,735	0,645	Valid
	9	0,482	0,611	0,597	Valid
	10	0,482	0,503	0,536	Valid
	11	0,482	0,591	0,699	Valid
	12	0,482	0,664	0,507	Valid
	13	0,482	0,625	0,673	Valid

	14	0,482	0,584	0,539	Valid
	15	0,482	0,681	0,681	Valid
Komitmen Kerja	1	0,468	0,842	0,566	Valid
	2	0,468	0,568	0,618	Valid
	3	0,468	0,713	0,479	Valid
	4	0,468	0,652	0,571	Valid
	5	0,468	0,582	0,605	Valid
	6	0,468	0,497	0,673	Valid
	7	0,468	0,521	0,569	Valid
	8	0,468	0,641	0,547	Valid
	9	0,468	0,589	0,653	Valid
	10	0,468	0,711	0,536	Valid
	11	0,468	0,645	0,591	Valid
	12	0,468	0,621	0,624	Valid
	13	0,468	0,583	0,682	Valid
14	0,468	0,675	0,581	Valid	
15	0,468	0,509	0,643	Valid	
16	0,468	0,684	0,529	Valid	

Sumber : Hasil olahan data SPSS

b. Uji Reliabilitas Kuesioner

Uji reliabilitas menggunakan rumus *alpha*, menurut Sekaran yang dikutip dari Priyanto (2009 : 26) reliabilitas kurang dari 0,6 adalah kurang baik, sedangkan 0,7 dapat diterima dan diatas 0,8 adalah baik.

Berikut ini disajikan hasil uji reliabilitas kuesioner terhadap kinerja karyawan yang terdiri dari empat indikator, dapat dilihat pada tabel 6.

Tabel 6.

Rangkuman Hasil Uji Reliabilitas Kuesioner

Indikator	Pengambilan Keputusan		Keterangan
	<i>Outsourcing</i>	Rekrutmen	
Loyalitas Karyawan	0,840	0,920	Reliable
Karir	0,683	0,709	Reliable
Kepuasan Kerja	0,679	0,832	Reliable
Komitmen Karyawan	0,786	0,871	Reliable

Sumber : Hasil olahan data SPSS

Hasil uji reliabilitas terhadap kuesioner kinerja karyawan *outsourcing* dan rekrutmen *security* semuanya diatas 0,6, sehingga seluruh kuesioner dinyatakan *reliable* (andal). Nilai koefisien reliabilitas kuesioner tersebut berada pada ketetapan reliabilitas kategori tinggi, sehingga dapat disimpulkan bahwa data yang dikumpulkan melalui kuesioner kinerja karyawan *outsourcing* dan rekrutmen *security* dinyatakan *reliable* dan dapat dipercaya.

Berikut ini disajikan hasil kuesioner yang dilakukan pada *outsourcing security* dan rekrutmen mengenai kinerja karyawan pada P.T. Bank Mandiri kantor wilayah Makassar.

1. Loyalitas Karyawan

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa loyalitas karyawan *outsourcing* cukup baik. Hal ini dilihat dari 32 responden, dimana sebanyak 71,9 % setuju mengenai menghargai loyalitas dengan persentase loyalitas karyawan sebesar 76,25 % dan dalam kategori baik, 68,7 % tidak setuju untuk keluar dari organisasi dengan persentase loyalitas karyawan sebesar 41,25 % dan dalam kategori kurang baik, 53,1 % tidak setuju untuk mencari lowongan pekerjaan lain dan dalam persentase loyalitas karyawan

sebesar 54,38 % dan dalam kategori cukup baik, 59,3 % tidak setuju untuk meninggalkan organisasi dalam beberapa bulan ini dan dalam persentase loyalitas karyawan sebesar 48,75 % dan dalam kategori kurang baik, 75,0 % setuju dengan datang dan pulang sesuai waktu yang ditetapkan dan dalam persentase loyalitas karyawan sebesar 80,00 % dalam kategori baik, 65,7 % setuju dengan pernyataan belum pernah absen/tidak hadir tanpa alasan yang jelas dan dalam persentase loyalitas karyawan sebesar 76,25 % dalam kategori baik, 78,1 % setuju dengan selalu menjaga hubungan baik dengan atasannya dan dalam persentase loyalitas karyawan sebesar 81,87 % dalam kategori baik, 68,8 % setuju dengan selalu menjaga hubungan baik dengan sesama pegawai dan dalam persentase loyalitas karyawan sebesar 82,50 % dalam kategori baik, 75,0 % setuju dengan mampu memecahkan masalah dalam tugas dengan baik dan dalam persentase loyalitas karyawan sebesar 78,25 dalam kategori baik, 78,1 % setuju dengan melakukan pekerjaan sesuai dengan prosedur dan dalam persentase loyalitas karyawan sebesar 81,87 % dalam kategori baik, 40,7 % tidak setuju mengerjakan tugas pribadi tanpa meminta pegawai lain dalam persentase loyalitas karyawan sebesar 60,62 % dalam kategori cukup baik, 65,6 % tidak setuju dengan tidak mempunyai pendirian terhadap perusahaan dan dalam persentase loyalitas karyawan sebesar 46,87 % dalam kategori kurang baik, 59,4 % setuju dengan mempertimbangkan bekerja diperusahaan lain apabila tidak memiliki posisi yang tepat dan dalam persentase loyalitas karyawan sebesar 71,25 % dalam kategori cukup baik dan 37,5 % tidak setuju dengan sedikitnya pilihan sebagai pertimbangan meninggalkan perusahaan dalam persentase loyalitas karyawan sebesar 58,75 % dalam kategori cukup baik.

Untuk mengetahui loyalitas *outsourcing security*, dapat diketahui dengan menggunakan rumus :

$$\begin{aligned} \% &= \frac{n}{N} \times 100 \\ &= \frac{1503}{14 \times 5 \times 32} \times 100 \\ &= \frac{1503}{2240} \times 100 \\ &= 67,09 \% \end{aligned}$$

Dari hasil analisis data di atas, menunjukkan bahwa kinerja *outsourcing security* dalam hal indikator loyalitas karyawan berada pada kategori cukup baik dengan hasil yang diperoleh 67,09 % yang berada pada kategori 56 % - 75 %.

2. Karir

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa kinerja karyawan *outsourcing security* indikator karir karyawan rekrutmen cukup baik. Hal ini dilihat dari 32 responden, dimana sebanyak 40,7 % tidak setuju untuk menghabiskan sisa karirnya di perusahaan dalam persentase karir sebesar 63,12 % dalam kategori cukup baik, 78,1 % setuju dengan pendidikan yang berpengaruh besar terhadap peningkatam karirnya dalam persentase karir sebesar 80,62 % dalam kategori baik, 71,9 % setuju dengan kesempatan yang diberikan perusahaan untuk mengembangkan diri pada pekerjaannya dalam persentase karir sebesar 82,50 % dalam kategori baik , 75,0 % setuju dengan kesempatan yang diberikan perusahaan dengan menggunakan keterampilan dan kemampuannya, 59,3 % setuju dengan jenjang karir yang ditetapkan perusahaan dalam persentase karir sebesar 80,62 % dalam kategori baik, 65,7 % setuju dengan kesempatan promosi yang diberikan oleh perusahaan dalam persentase karir sebesar 75,62 % dalam kategori cukup baik, 56,3 % setuju dengan jaminan karir masa depan yang pasti di perusahaan dalam persentase karir sebesar 76,62 % dalam kategori baik, 78,1 % setuju dengan hasil pekerjaannya dapat memenuhi kualitas yang ditetapkan organisasi dalam

persentase karir sebesar 73,12 % dalam kategori cukup baik, 68,8 %, setuju dengan hasil pekerjaannya memenuhi kuantitas yang di tetapkan perusahaan dalam persentase karir sebesar 77,50 % dalam kategori baik, 71,9 % setuju dengan selalu bekerja sama dengan rekan kerja untuk menghasilkan kinerja yang ditetapkan perusahaan dalam persentase karir sebesar 75,62 % dalam kategori baik, 62,5 % setuju dengan pelatihan yang dilaksanakan perusahaan sesuai dengan kebutuhannya dalam persentase karir sebesar 84,37 % dalam kategori baik, 43,8 % tidak setuju dengan memiliki kriteria yang harus dimiliki untuk menduduki satu jabatan dalam persentase karir sebesar 73,75 % dalam kategori cukup baik, 59,4 % setuju dengan selama ini perusahaan memperhatikan karir karyawan 84,5 % setuju dengan promosi yang dilaksanakan dapat memotivasinya untuk lebih meningkatkan kemampuan dan keterampilannya dalam persentase karir sebesar 62,50 % dalam kategori cukup baik, 68,7 % setuju perusahaan selama ini telah melakukan pengembangan karir untuk meningkatkan kinerjanya dalam persentase karir sebesar 73,75 % dalam kategori cukup baik .

Untuk mengetahui kinerja karyawan *outsourcing security* dalam hal indikator karir karyawan, dapat diketahui dengan menggunakan rumus :

$$\begin{aligned} \% &= \frac{n}{N} \times 100 \\ &= \frac{1764}{15 \times 5 \times 32} \times 100 \\ &= \frac{1764}{2400} \times 100 \\ &= 73,5 \% \end{aligned}$$

Dari hasil analisis data di atas, menunjukkan bahwa kinerja karyawan *outsourcing security* dalam hal indikator karir berada pada kategori cukup baik dengan hasil yang diperoleh 73,5 % yang berada pada kategori 56 % - 75 %.

3. Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil analisis pada tabel 13 menunjukkan bahwa kepuasan kerja *outsourcing security* cukup baik. Hal ini dilihat dari 32 responden, dimana sebanyak 56,2 % setuju dengan kesesuaian penggajian dengan pekerjaan yang dilakukan dalam persentase kepuasan kerja sebesar 67,50 % dalam kategori cukup baik, 53,1 % setuju dengan beban pekerjaan yang diberikan dalam persentase kepuasan kerja sebesar 69,37 % dalam kategori cukup baik, 78,1 % setuju dengan hubungan baik dengan atasan dan rekan kerja dalam persentase kepuasan kerja sebesar 76,87 % dalam kategori cukup baik, 65,7 % setuju dengan kompetensi yang dimiliki atasan dalam mengambil keputusan dalam persentase kepuasan kerja sebesar 71,25 % dalam kategori cukup baik, 34,4 % setuju dengan kesempatan yang diberikan untuk memberitahukan kesalahan yang dilakukan rekan kerja dalam persentase kepuasan kerja sebesar 61,87 % dalam kategori cukup baik, 43,7 % setuju dengan kesempatan untuk menyelesaikan pekerjaan yang diselesaikan dalam persentase kepuasan kerja sebesar 64,37 % dalam kategori cukup baik, 71,9 % setuju dengan penghargaan yang didapat dari pekerjaan yang diselesaikan dalam persentase kepuasan kerja sebesar 73,75 % dalam kategori cukup baik, 68,8 % setuju dengan kemampuannya untuk memiliki kesempatan untuk menjadi orang yang dihargai dalam sebuah kelompok kerja dalam persentase kepuasan kerja sebesar 76,87 % dalam kategori baik, 65,6 % setuju dengan variasi pekerjaan yang diberikan dalam persentase kepuasan kerja sebesar 79,37 % dalam kategori baik, 78,2 % setuju dengan ketepatan waktu pembayaran gaji oleh perusahaan dalam persentase kepuasan kerja sebesar 75,00 % dalam kategori cukup baik, 75,0 % setuju dengan kebebasan untuk memutuskan bagaimana menyelesaikan suatu pekerjaan dalam persentase kepuasan kerja sebesar 84,37 % dalam kategori baik, 34,4 % setuju dengan pemberian bonus dan insentif terhadap pekerjaan yang telah diselesaikan dalam

persentase kepuasan kerja sebesar 76,25 % dalam kategori baik dalam persentase kepuasan kerja sebesar 64,37 % dalam kategori cukup baik, 65,7 % setuju dengan memiliki jaminan keamanan kerja dalam persentase kepuasan kerja sebesar 77,50 % dalam kategori baik, 75,0 % setuju dengan hasil kerjanya dapat memenuhi kriteria yang ditentukan perusahaan dalam persentase kepuasan kerja sebesar 78,75 % dalam kategori baik.

Untuk mengetahui kinerja *outsourcing security* dalam indikator kepuasan kerja karyawan, dapat diketahui dengan menggunakan rumus :

$$\begin{aligned} \% &= \frac{n}{N} \times 100 \\ &= \frac{1756}{15 \times 5 \times 32} \times 100 \\ &= \frac{1756}{2400} \times 100 \\ &= 73,16\% \end{aligned}$$

Dari hasil analisis data di atas, menunjukkan bahwa kinerja karyawan *outsourcing security* dalam hal indikator kepuasan kerja karyawan berada pada kategori cukup baik dengan hasil yang diperoleh 73,16 % yang berada pada kategori 56%-75%.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan sebelumnya, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

1. Loyalitas *outsourcing security* lebih baik yaitu sebesar 67,09 % dibandingkan dengan rekrutmen *security* sebesar 66,25 %. Karir karyawan *outsourcing security* maupun rekrutmen *security* sama-sama cukup baik yaitu sebesar 73,58 % dan 73,5 %. Kepuasan kerja karyawan *outsourcing security* lebih baik dari rekrutmen *security* sebesar 73,6 % dan rekrutmen *security* sebesar 72,6 %. Komitmen kerja karyawan *outsourcing security* lebih baik daripada rekrutmen *security* yaitu sebesar 72,22 % dibandingkan rekrutmen *security* yaitu sebesar 69,68 %.
2. Melakukan *outsourcing*, perusahaan akan mengeluarkan dana lebih sebagai *management fee* kepada perusahaan *outsourcing*. Biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk satu orang karyawan rekrutmen bisa lebih besar karena perusahaan wajib membiayai gaji, tunjangan dan insentif.
3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari segi kinerja karyawan *outsourcing* dan rekrutmen sama-sama memiliki efektifitas kerja yang baik sedangkan untuk biaya *outsourcing* lebih efisien daripada biaya rekrutmen.

Saran

1. Perusahaan juga sebaiknya memperhatikan kondisi sebelum melakukan *outsourcing* seperti tingkat pengangguran dan kekuatan serikat buruh. *Outsourcing* akan baik dilakukan pada kondisi tingkat pengangguran yang tinggi sehingga dapat menyerap banyak tenaga kerja. Perusahaan juga lebih aman melakukan *outsourcing* pada kondisi serikat buruh yang lemah karena dapat meminimalkan resiko adanya konflik antara karyawan *outsource* dan perusahaan klien.
2. Untuk mendukung suatu rekrutmen agar dapat berjalan dengan baik maka perlu adanya legalisasi hukum. Hal ini untuk memberikan jaminan perlindungan bagi perusahaan atau organisasi yang melakukan rekrutmen maupun bagi calon pelamar, khususnya berkaitan dengan asas keadilan.

DAFTAR PUSTAKA

Arikunto, Suharsimi. 1998. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta : Rineka Cipta.

- Carter, Wiliam K dan Milton F. Usri. 2006. *Cost Accounting Akuntansi Biaya* Edisi 13. Jakarta : Salemba Empat.
- Champion, Dean, J. 2001. *Basic Statistic For Social Research*. 2nd edition. New York. Mac Milan Publishing co.
- Eko Indrajit, Djokopranoto. 2009. *Proses Bisnis Outsourcing*. Rei Ebook : Jakarta.
- Garrison, Noreen, Brewer. 2006. *Managerial Accounting Akuntansi Manajerial* Edisi 11. Jakarta : Salemba empat.
- Gomes, Faustino Cardoso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Andi.
- Greaver II, Maurice F. 2005. *Strategic Outsourcing*. New York : AMMACOM.
- Hadinoto, Soetanto. 2008. *Bank Strategy on Funding and Liability Management*. Jakarta : P.T. Elexmedia Komputindo.
- Hariadi, Bambang. 2002. *Akuntansi Manajemen Suatu Sudut Pandang*. Edisi Pertama Cetakan Pertama, Yogyakarta : BPFE.
- Heywood, J. Brian. 2001. *The Outsourcing Dilemma*. London : Prentice Hall.
- Iftida, Yasar. 2008. *Sukses Implementasi Outsourcing*. PPM. Anggota IKAPI : Jakarta.
- Ikatan Akuntan Indonesia. 2000. *Prinsip Akuntansi Indonesia*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Joko, Siswanto dan Muhadi. 2001. *Akuntansi Biaya I*. Cetakan Pertama, Yogyakarta : Kanisius.
- Kartadinata, Abas. 2003. *Akuntansi dan Analisis Biaya, Suatu Pendekatan terhadap Tingkah Laku Biaya*. Jakarta : Media Pustaka.
- Kepolisian Republik Indonesia. 2000. *Buku Pedoman Tugas Pengamanan Swakarsa (Satpam)*. Jakarta : Kepolisian Negara Republik Indonesia Markas Besar.
- Kholmi, Masyah, Yuningsih. 2002. *Akuntansi Biaya*. Edisi Pertama Cetakan Kedua. Malang : Universitas Muhammadiyah Malang.
- Luthans, Fered. 2006. *Perilaku Organisasi 10th*. Edisi Indonesia. Yogyakarta : Andi.
- Margono. 2007. *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Mathis, Robert. 2006. *Human Resource Management*. Jakarta : Salemba Empat.
- Muljono, Teguh Pudjo. 2006. *Bank Budgeting Profit Planing and Control*. Yogyakarta : BPFE.
- Mulyadi. 2001. *Akuntansi Manajemen Konsep, Manfaat dan Rekayasa*. Edisi 5. Jakarta : Salemba Empat.
- Patel, Alpesh B. Aran, Mahendra. 2005. *Outsourcing Success*. New Delhi : Tata McGraw Hill Publising Company Limited.
- Per V dkk. 2005. *Outsourcing Insourcing*. West Sussex : John Willey & Sons.
- Rachmawati, Ike Kusdyawati. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Andi.
- Randall S. Schuler dan Susan E. Jackson. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad Ke-21*. Jilid 1. Edisi Keenam. Jakarta : Erlangga.
- Rivai, Veithzal. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. edisi pertama, cetakan pertama, Penerbit : Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Robbins, Stephen. 2008. *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi-Aplikasi*. Jilid Dua. Jakarta : Prenhallindo.
- Rosidah, dkk. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik)*. cetakan pertama, penerbit : Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Simamora, Henry. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi I. Yogyakarta. STIE-YKPN.
- Sinambela, Poltak, Ujan. 2012, *Kinerja Pegawai : Teori Pengukuran dan Implikasi*, Graha Ilmu : Yogyakarta.

- Siswanto. 2009. *Manajemen Tenaga Kerja*. Bandung : Sinar Baru.
- Sugiyono. 2010. *Statistika Untuk Penelitian*, cetak ke-empat belas. Bandung : CV. Alfa Beta.
- Sulistiyani, T. Ambar dan Rosidah. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Graha Ilmu.
- Sutabri, Tata. 2003. *Sistem Informasi Manajemen*. Yogyakarta : Andi.
- Syamsi, Ibnu. 2002. *Pengambilan Keputusan (Decision Making)*. Jakarta : Bina Aksara.
- Umar, Husein. 2002. *Riset Pemasaran dan Perilaku Konsumen*. P.T. Gramedia Pustaka Utama : Jakarta.
- Undang-Undang Perbankan. 2003. Sinar Grafika, Bandung.
- Yuniarsih, Tjuju dan Suwatno. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alfabeta : Bandung.