



**PENGARUH KOMPETENSI, PELATIHAN DAN KETERLIBATAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI (*Influence of Competence, Training and Employment Engagement on Employee's Performance*)**

**Muchliza**

[muchliza@gmail.com](mailto:muchliza@gmail.com)

Program Studi Ilmu Manajemen, Program Pascasarjana, Universitas Halu Oleo

**Murdjadi Kamaluddin**

[murdjanik54@gmail.com](mailto:murdjanik54@gmail.com)

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Halu Oleo

**La Ode Bahana Adam**

[laodebahana@gmail.com](mailto:laodebahana@gmail.com)

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Halu Oleo

Info Jurnal	Abstract
<p><i>Sejarah Artikel:</i></p> <p>Diterima 22-06-2018</p> <p>Disetujui 13-07-2018</p> <p>Dipublikasikan 07-08-2018</p> <hr/> <p><b>Keywords:</b> <i>competence, training, involvement, employee performance</i></p> <hr/> <p>Klasifikasi JEL: L97, H10, H11</p>	<p><i>The purpose of this study was to examine and analyze the influence of competency, training and work involvement on the performance of the Regional Administrative Unit Financial Administration Officer (PPK-SKPD) within the Kendari City Government. This research approach is explanatory research with data collection carried out in a cross-section through a questionnaire. Respondents of this study were officials who served as PPK-SKPD in the scope of the Kendari City Government, amounting to 72 people. Determination of the sample in this study using the proportionate stratified random sampling technique, which means that samples are taken at each SKPD strata. The analytical tool used to answer the problem and the hypothesis of this study is the Multivariate Regression Analysis (MRA). The results showed that competence partially had a significant effect on the performance of the PPK-SKPD. Training has a significant effect on the performance of the PPK-SKPD. Job involvement also has a significant effect on the performance of the PPK-SKPD. The results of this study also show that the three independent variables namely competence, training, and work involvement simultaneously have a significant effect on the performance of the PPK-SKPD.</i></p>

## **I. PENDAHULUAN**

Pelaksanaan fungsi penatausahaan keuangan oleh PPP-SKPD sangat di tentukan oleh kompetensi PPK-SKPD dalam memahami peraturan peraturan perundangan-undangan tentang pengelolaan keuangan daerah. Tugas penatausahaan keuangan SKPD didalamnya terdapat tugas untuk melaksanakan fungsi akuntansi SKPD, berdasarkan hal ini, maka dalam menetapkan pejabat sebagai PPK-SKPD harus sesuai dengan latar belakang pendidikan yang dimilikinya.

Syarat kompetensi yang baik sebagai PPK-SKPD harus: memiliki pengetahuan yang memadai tentang prosedur pengelolaan keuangan daerah dan penyusunan laporan keuangan baerbasis akrual, memiliki keterampilan untuk mengoperasikan komputer termasuk menggunakan aplikasi Sistem Informasi Manajemen Daerah (Simda Keuangan), dan memiliki sikap mau belajar untuk mengembangkan diri.

Pelaksanaan pelatihan pegawai bagi PPK-SKPD harus memiliki tujuan yang jelas. Secara umum setiap program pelatihan bagi PPK-SKPD harus memiliki tujuan sebagai berikut: memberikan pencerahan kepada peserta pelatihan agar mampu menyelesaikan setiap tantangan atau masalah terkait dengan pekerjaan yang ditugaskan, menyadarkan pegawai akan fungsi pekerjaannya dalam organisasi; dan menawarkan PPK-SKPD untuk memberi masukan seputar program pelatihan organisasi. Pelatihan yang efektif harus menciptakan lingkungan yang secara aktif mendorong pegawai mampu melakukan perubahan.

Karakteristik pegawai yang memiliki keterlibatan kerja yang tinggi: Menghabiskan waktu untuk bekerja, memiliki kepedulian yang tinggi terhadap pekerjaan dan perusahaan, puas dengan pekerjaannya, memiliki komitmen yang tinggi terhadap karier, profesi, dan organisasi, mampu memberikan usaha-usaha yang terbaik untuk organisasi, dan memiliki motivasi yang tinggi.

Dalam menyusun laporan tersebut merupakan pekerjaan tim yang berkaitan dengan penatausahaan bendahara penerimaan dan bendahara pengeluaran. Pemahaman dan rasa tanggungjawab terhadap pekerjaan oleh PPK-PPKD masih kurang maksimal. Hal ini berdasarkan kenyataan bahwa tugas dan fungsi PPK-SKPD bagi sebagian SKPD masih dijalankan oleh bendahara pengeluaran. Hal inilah yang dapat dikatakan bahwa keterlibatan kerja PPK-SKPD dalam meaksanakan fungsi dan tugas yang menjadi tanggung jawabnya masih sangat rendah.

Perkembangan peraturan pemerintah terhadap pengelolaan keuangan daerah mengalami perkembangan yang sangat cepat. Berbagai peraturan pemerintah telah di terapkan sebagai acuan baku dalam pengelolaan keuangan, khususnya terkait dalam proses penatausahaan keuangan. Perkembangan peraturan pemerintah tersebut terjadi sangat cepat dan dinamis, sehingga dibutuhkan pelatihan bagi para PPK-SKPD agar pemahaman mereka sejalan dengan ditetapkannya peraturan pemerintah tersebut. Pelatihan yang efektif akan menghasilkan output terhadap kemampuan PPK-SKPD akan tetapi karena PPK-SKPD yang ditunjuk sebagian besar tidak berdasarkan latar belakang pendidikan yang sesuai sehingga hasil pelatihan yang dilaksanakan masih kurang optimal dalam meningkatkan kinerja PPK-SKPD.

Keterlibatan kerja PPK-SKPD sangat mempengaruhi efektifitas tim dalam bekerja. Menurut Khan (dalam Luthans, 2009:567) keterlibatan kerja secara pribadi terjadi jika anggota organisasi menempatkan dirinya dalam peran fisik, kongnitif, dan emosional. Masih kurangnya kesadaran PPK-SKPD dalam menjalankan tugas dan kurangnya rasa tanggung jawab terhadap pekerjaannya sehingga hasil pekerjaan yang dihasilkan masih sering terjadi kesalahan dan keterlambatan dalam penyampaian laporan keuangan SKPD.

Hasil penelitian terdahulu Subari Subari dan Hanes Riady (2015) menghasilkan adanya pengaruh positif signifikan antara pelatihan dan kompetensi terhadap kinerja pegawai PDAM Jawa Timur. Penelitian Halil Zaim, Mehmet Fatih Yasar dan Omer Faruk Unal (2013) menghasilkan bahwa terdapat hubungan positif antara kompetensi terhadap kinerja individu. Penelitian Dr. Amir Elnaga dan Amen Imran (2013) menghasilkan adanya pengaruh positif antara pelatihan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan Sofyan Fadli et al. (2015) menemukan kompetensi kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Mapparenta (2010) dan María Isabe et al. (2014), menemukan pelatihan

berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan perbedaan beberapa hasil penelitian tersebut, maka dilakukan penelitian kembali terhadap hubungan kompetensi, pelatihan dan keterlibatan kerja terhadap kinerja.

## II. TINJAUAN LITERATUR

**Kompetensi** : karakteristik dasar pegawai yang menggunakan bagian kepribadiannya yang paling dalam, yang dapat mempengaruhi perilakunya ketika ia menghadapi pekerjaan yang akhirnya mempengaruhi kemampuannya sebagai pegawai

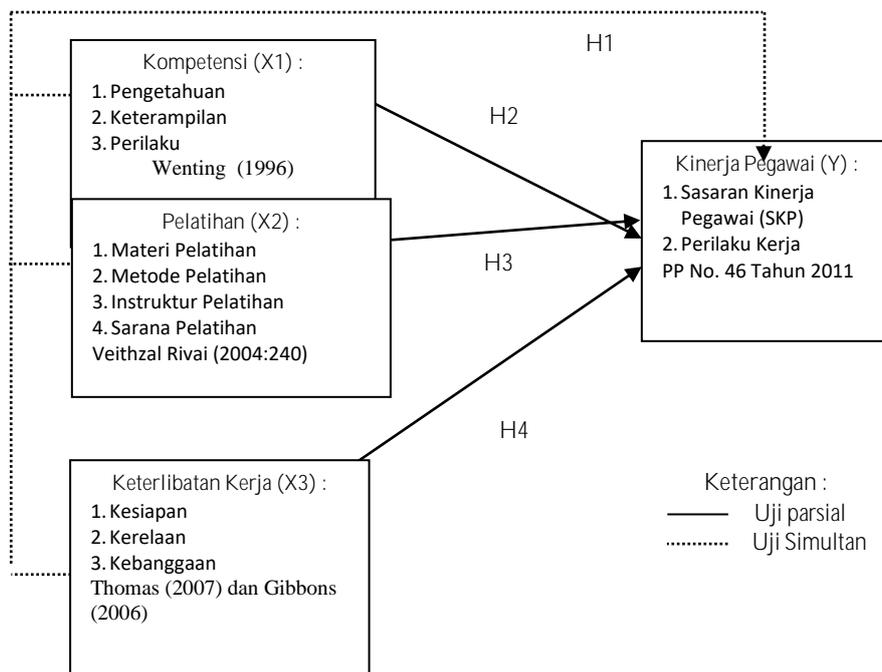
**Pelatihan** : suatu proses pendidikan jangka pendek yang diikuti oleh PPK-SKPD lingkup Pemerintah Kota Kendari dengan mempergunakan prosedur sistematis dan teroganisasi dalam mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis untuk tujuan tertentu.

**Keterlibatan Kerja** : suatu keadaan yang mencerminkan seseorang untuk berpartisipasi aktif dalam pekerjaannya, dengan mengidentifikasi diri dengan pekerjaannya, dan menyadari prestasi kerja sebagai hal yang penting bagi harga dirinya.

**Kinerja pegawai** : suatu proses penilaian secara sistematis terhadap sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja PNS. Sasaran Kerja Pegawai (SKP) merupakan rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang PNS dan dilakukan berdasarkan kurun waktu tertentu.

### Hubungan antara variabel kompetensi, pelatihan, keterlibatan kerja, dan kinerja pegawai

Semakin meningkatnya kompetensi, pelatihan, dan keterlibatan kerja, maka semakin baik kinerja pegawai. Hubungan tersebut dapat digambarkan dalam kerangka konseptual berikut ini:



Gambar 1. Kerangka Konsep Penelitian

Berdasarkan hasil kajian teoritis dan empiris diketahui bahwa meningkatnya kompetensi, pelatihan dan keterlibatan kerja dapat berdampak pada meningkatnya kinerja pegawai. Berdasarkan hubungan tersebut maka dirumuskan hipotesis berikut ini:

### **H1. Kompetensi, pelatihan dan keterlibatan kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai.**

Berdasarkan hasil kajian teoritis dan empiris diketahui bahwa meningkatnya kompetensi dapat berdampak pada meningkatnya kinerja pegawai. Berdasarkan hubungan tersebut maka dirumuskan hipotesis berikut ini:

### **H2. Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.**

Berdasarkan hasil kajian teoritis dan empiris diketahui bahwa meningkatnya pelatihan dapat berdampak pada meningkatnya kinerja pegawai. Berdasarkan hubungan tersebut maka dirumuskan hipotesis berikut ini:

### **H3. Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.**

Berdasarkan hasil kajian teoritis dan empiris diketahui bahwa meningkatnya keterlibatan kerja dapat berdampak pada meningkatnya kinerja pegawai. Berdasarkan hubungan tersebut maka dirumuskan hipotesis berikut ini:

### **H4. Keterlibatan kerja signifikan terhadap kinerja pegawai.**

## **III. METODE PENELITIAN**

Rancangan penelitian ini dimaksudkan untuk memberikan penjelasan hubungan kausal antar variabel melalui pengujian hipotesis, dengan demikian maka pendekatan penelitian ini adalah verifikasi dan penjelasan (*explanatory research*). Penelitian *explanatory research* dimaksudkan untuk memberikan penjelasan hubungan kausal antar variabel melalui pengujian hipotesis atau bertujuan untuk memperoleh pengujian yang tepat dalam menarik kesimpulan yang bersifat kausalitas antara variabel dan selanjutnya memilih alternatif tindakan (Cooper & Schindler, 2003).

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh PPK-SKPD lingkup Pemerintah Kota Kendari yang telah mengikuti pelatihan dengan berjumlah 106 orang. Untuk menentukan besaran atau jumlah sampel yang harus diambil, maka peneliti menggunakan tabel proporsi jumlah sampel yang dikembangkan oleh Isaac dan Michael (Sugiyono, 2010:71), dengan tingkat kesalahan 10% sehingga jumlah sampel yang diambil adalah 73 sampel.

Pengukuran data dalam penelitian ini menggunakan skala Likert. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu analisis deskriptif dan statistika inferensial yaitu *Multivariate Regression Analysis* (MRA) dengan menggunakan *software* SPSS dan *MS Excel*.

## **IV. HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

Hasil penelitian dapat dibuktikan hasil uji F diperoleh nilai (F-value) sebesar 60.117 dan nilai signifikansi ( $p\text{-value}$ ) =  $0,000 < \alpha = 0,05$ . Hasil ini menunjukkan Kompetensi, Pelatihan dan Keterlibatan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja PPK-SKPD sehingga hipotesis keempat pada penelitian dapat diterima. Selanjutnya dapat pula dibuktikan dengan nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) = 0.726. Artinya keragaman variabel kinerja pegawai dapat di jelaskan oleh model sebesar 72,60% dan sisanya 27,40% dapat dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian ini. Dapat disimpulkan bahwa dari nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) model penelitian ini memiliki akurasi atau ketepatan model yang baik karena nilainya lebih besar dari 60%. Akhirnya hasil penelitian ini juga dapat membuktikan bahwa dari nilai koefisien dan signifikansi uji t pelatihan lebih besar dari kompetensi dan Keterlibatan kerjaterhadap kinerja PPK-SKPD. Artinya pelatihan merupakan variabel yang dominan dalam mempengaruhi kinerja pegawai dibandingkan dengan kompetensi dan Keterlibatan kerja PPK-SKPD lingkup Kota Kendari.

Hasil pengujian pengaruh Kompetensi terhadap kinerja pegawai dapat dibuktikan dengan nilai *estimate* koefisien jalur sebesar 0.191 dengan arah positif. Koefisien jalur bertanda positif memiliki arti pengaruh antara Kompetensi dengan kinerja pegawai adalah searah. Kemudian dapat pula dibuktikan dengan nilai titik kritis (*t-value*) sebesar 2.677 dan nilai signifikansi (*p-value*) sebesar  $0,009 < \alpha = 0,05$ . Hasil pengujian membuktikan bahwa Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya semakin tinggi Kompetensi pegawai maka kinerja pegawai yang bekerja sebagai PPK-SKPD lingkup Pemerintah Kota Kendari semakin meningkat. Dengan demikian hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini dapat diterima atau didukung oleh fakta.

Hasil pengujian pengaruh Pelatihan terhadap kinerja PPK-SKPD dapat dibuktikan dengan nilai *estimate* koefisien jalur sebesar 0.463 dengan arah positif. Koefisien jalur bertanda positif memiliki arti pengaruh antara Pelatihan dengan kinerja pegawai adalah searah. Kemudian dapat pula dibuktikan dengan nilai titik kritis (*t-value*) sebesar 6.662 dan nilai signifikansi (*p-value*) sebesar  $0,000 < \alpha = 0,05$ . Hasil pengujian membuktikan bahwa Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PPK-SKPD. Artinya peningkatan Pelatihan searah positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja PPK-SKPD, sehingga hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini dapat diterima atau didukung oleh fakta empiris.

Hasil pengujian pengaruh Keterlibatan kerja terhadap kinerja PPK-SKPD dapat dibuktikan dengan nilai *estimate* koefisien jalur sebesar 0.447 dengan arah positif. Koefisien jalur bertanda positif memiliki arti pengaruh Keterlibatan kerja terhadap kinerja pegawai yang bekerja sebagai PPK-SKPD lingkup Pemerintah Kota Kendari adalah searah. Kemudian dapat pula dibuktikan dengan nilai titik kritis (*t-value*) sebesar 5.781 dan nilai signifikansi (*p-value*) sebesar  $0,000 < \alpha = 0,05$ . Hasil pengujian membuktikan bahwa Keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PPK-SKPD dapat diterima atau didukung oleh realitas yang terjadi pada obyek penelitian ini. Artinya semakin ditingkatkan Keterlibatan kerja maka kinerja pegawai yang bekerja sebagai PPK-SKPD lingkup Pemerintah Kota Kendari semakin meningkat

Kajian terhadap pengaruh Kompetensi, Pelatihan dan Keterlibatan kerja terhadap kinerja PPK-SKPD merupakan upaya untuk memotret fakta atau kondisi baik tidaknya atau tinggi rendahnya pengaruh Kompetensi, Pelatihan dan Keterlibatan kerja terhadap kinerja PPK-SKPD baik secara parsial maupun simultan. Dengan demikian pembahasan penelitian ini meliputi deskriptif variabel, pengukuran koefisien dan hasil pengujian hipotesis. Pembahasan pengukuran dan deskriptif variabel melalui nilai rata-rata pada setiap indikator pengukuran variabel. Selain itu pembahasan mengenai hubungan dengan memperhatikan nilai koefisien dan signifikan.

Hasil pengujian secara simultan ditemukan bahwa disiplin kerja, motivasi kerja dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai. Artinya adanya perubahan peningkatan disiplin kerja, motivasi kerja dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Perubahan peningkatan disiplin kerja, motivasi kerja dan lingkungan kerja yang deskripsikan melalui kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku, kebutuhan afiliasi atau hubungan sosial dan penataan tata ruang di tempat kerja memiliki kontribusi positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai yang dicerminkan melalui aspek sasaran kerja pegawai yaitu: kuantitas, kualitas, dan waktu dan perilaku kerja pegawai yaitu orientasi pelayanan, integritas, komitmen, kerjasama dan kepemimpinan.

Kinerja pegawai merupakan hasil akhir dari aktivitas kerja pegawai yang dapat diukur melalui disiplin kerja, motivasi kerja dan lingkungan kerja pegawai yang tinggi dalam melaksanakan tugas. Hasil pengujian variabel kinerja pegawai yang direfleksikan melalui pencapaian hasil kerja berupa kuantitas, kualitas, waktu, orientasi pelayanan, integritas, komitmen, kerjasama dan kepemimpinan sebagian besar responden menyatakan sudah baik dalam penerapan penilaian prestasi kerja pegawai. Fakta dilapangan berdasarkan deskripsi jawaban responden diperoleh indikator komitmen kerja dan kerjasama sudah baik yang merupakan faktor utama atau yang diprioritaskan dalam pelaksanaannya karena memiliki nilai rerata yang tertinggi dibandingkan dengan kedelapan indikator lainnya. Artinya komitmen kerja dan kerjasama yang dicerminkan melalui kemampuan untuk dapat menyeimbangkan antara sikap dan tindakan untuk mewujudkan tujuan organisasi dengan mengutamakan kepentingan dinas dan kemampuan pegawai untuk bekerja sama dengan rekan sekerja, atasan, bawahan baik dalam unit kerjanya maupun instansi lain dalam tugas dan tanggung jawab di embannya.

Fakta empiris kinerja pegawai menurut persepsi responden sebagian besar menyatakan sudah baik. Hasil ini juga didukung oleh persentase jawaban responden sebagian besar menyatakan sangat baik dan baik dalam penerapan kinerja pegawai yang dideskripsikan melalui kuantitas, kualitas, waktu, orientasi pelayanan, integritas, komitmen, kerjasama, dan kepemimpinan menyelesaikan pekerjaan pada para

pegawai pada Kantor Penghubung Kabupaten Buton. Hasil penelitian ini tidak konsisten dengan dengan fenomena empiris bahwa lingkungan Kerja di Kantor Penghubung Buton masih memerlukan banyak pembenahan. Hasil ini tidak konsisten dengan fenomena berdasarkan data SKP yang diperoleh dari Kantor Penghubung Buton, didapatkan informasi bahwa hasil kuantitas kerja pegawai pada tahun 2014 rata-rata mencapai 86%, sedangkan tahun 2015 rata-rata mencapai target sebesar 84% dari nilai target yang ditentukan, yaitu 100%. Dari hasil tersebut dapat dinyatakan bahwa hasil kuantitas kerja pegawai belum mencapai target yang telah ditentukan pada tahun 2015 mengalami penurunan. Selain itu ada indikasi masih rendahnya kinerja yang dimiliki oleh PNS pada Kantor Penghubung Buton yang di tandai dengan masih terdapat hasil kerja PNS yang tidak sesuai dengan unsur penilaian kurangnya yaitu kualitas kerja, kuantitas dan ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan sehingga pimpinan harus memberi teguran terhadap PNS tersebut, selain itu kurangnya inisiatif PNS untuk menyelesaikan pekerjaan sehingga setiap pekerjaan yang perlu diselesaikan selalu menunggu perintah pimpinan.

Kajian kinerja pegawai pada penelitian ini lebih difokuskan tingkat pencapaian hasil dan kualitas kerja pegawai sebagai PPK-SKPD dalam melaksanakan fungsinya berdasarkan ketentuan peraturan pemerintah yang berlaku. Pencapaian kinerja pegawai (*performance*) adalah ukuran tertentu untuk mengidentifikasi hasil pencapaian terhadap tugas dalam organisasi.

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan menunjukkan bahwa secara simultan ditemukan kompetensi, pelatihan pegawai dan keterlibatan kerja berpengaruh signifikan secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai. Artinya adanya perubahan peningkatan kompetensi, pelatihan pegawai dan keterlibatan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja PPK-SKPD. Perubahan peningkatan kompetensi pegawai pada saat menjalankan tugas, pelatihan-pelatihan yang sering diberikan kepada pegawai, dan keterlibatan kerja yang tinggi sebagai bukti rasa tanggung jawab yang kuat terhadap pekerjaan memiliki kontribusi positif dan signifikan dalam mendukung peningkatan integritas pegawai yaitu kemampuan seorang PNS untuk bertindak sesuai dengan nilai, norma dan etika dalam organisasi yang merupakan cerminan dari kinerja pegawai.

Variable kompetensi, pelatihan, dan keterlibatan kerja merupakan kombinasi yang efektif dalam mendorong terciptanya kinerja PPK-SKPD yang optimal. Menurut Spencer dan Spencer (1993) kompetensi merupakan karakteristik dasar seorang pekerja yang menggunakan bagian kepribadiannya yang paling dalam, dan dapat mempengaruhi perilakunya ketika dia menghadapi pekerjaan yang akhirnya mempengaruhi kemampuan untuk meningkatkan prestasi kerjanya. Kompetensi yang baik yang dimiliki oleh pegawai tidak dapat terwujud dengan serta merta melainkan melalui sebuah proses pembentukan penguasaan kerja yang salah satunya dapat dilakukan dengan pelatihan. karena pelatihan adalah proses mengajarkan keahlian dan memberikan pengetahuan yang perlu, serta sikap supaya mereka dapat melaksanakan tanggung jawabnya sesuai dengan standar seperti yang dikemukakan oleh (Barry Chusway, 1997:114). Proses pelatihan yang diikuti karyawan akan memastikan mereka memiliki kemampuan atau kompetensi yang memadai dalam menjalankan pekerjaannya sesuai dengan tupoksi yang diberikan kepadanya.

Selanjutnya, pelatihan yang baik dan kompetensi yang memadai tidak akan begitu berarti tanpa adanya rasa tanggung jawab dan rasa menghargai pekerjaan yang tinggi di dalam diri individu. Robbins (2001) menyatakan bahwa pegawai yang memiliki tingkat keterlibatan yang tinggi sangat memihak dan benar-benar peduli dengan bidang pekerjaan yang mereka lakukan. Berbagai fakta telah menunjukkan bahwa penyelewengan, *abuse of power*, ataupun penurunan kinerja salah satunya disebabkan oleh berkurangnya rasa tanggung jawab dan rasa bangga pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Oleh karena itu kedua hal ini perlu ditumbuhkan melalui peningkatan keterlibatan kerja pegawai di dalam organisasi. Dengan keterlibatan kerja yang tinggi maka akan memunculkan motivasi yang tinggi untuk berbuat yang terbaik dalam menjalankan tugas sehingga akan melahirkan sebuah dorongan untuk berprestasi dan berbuat lebih baik yang pada akhirnya mampu menciptakan sebuah pencapaian kinerja yang optimal.

Penjelasan yang telah dijabarkan di atas secara gamblang menunjukkan bahwa ketiga variabel yaitu kompetensi, pelatihan, dan keterlibatan kerja mampu secara simultan memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Penjelasan tersebut sejalan dengan hasil penelitian ini yang menemukan bahwa kompetensi, pelatihan, dan keterlibatan kerja baik secara parsial maupun secara bersama-sama mampu memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai yang bekerja sebagai PPK-SKPD lingkup Pemerintah Kota Kendari.

Hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian terdahulu yaitu penelitian Subari Subari dan Hanes Riady (2015), yang menemukan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Demikian pula halnya dengan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Penelitian Rahmah Ismail, Syahida Zainal Abidin (2010) yang menemukan bahwa kompetensi

berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Serta penelitian Lisa Jackson (2014) yang menemukan bahwa keterlibatan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan menunjukkan bahwa diketahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja PPK-SKPD positif dan signifikan. Hasil pengujian membuktikan bahwa semakin baik kompetensi pegawai, maka kinerja PPK-SKPD akan semakin meningkat. Artinya peningkatan kompetensi searah dan nyata terhadap peningkatan kinerja, dengan kata lain hasil penelitian ini mencerminkan bahwa kompetensi yang baik mampu mendukung perubahan dan mempunyai kontribusi yang signifikan pada peningkatan kinerja PPK-SKPD.

Hasil analisis ini merupakan gambaran bahwa pemberian wewenang oleh setiap pimpinan SKPD lingkup Pemerintah Kota Kendari kepada pejabat dalam organisasinya untuk melaksanakan tugas sebagai PPK-SKPD sudah memiliki cukup pengetahuan yang diperoleh dari pengalaman dalam bidang penatausahaan keuangan. Penunjukkan pegawai sebagai PPK-SKPD berdasarkan kemampuan dan pengalaman mereka dalam pengelolaan dan pelaporan keuangan di SKPD masing-masing. Hal ini merupakan pertimbangan utama dan penting bagi pimpinan SKPD selaku pengguna anggaran dalam menunjuk pegawai PPK-SKPD mengingat fungsi dan tugas PPK-SKPD sangat penting untuk keberhasilan setiap organisasi dalam pengelolaan dan pelaporan keuangan karena hasil kerjanya berupa laporan keuangan akan dievaluasi dan diaudit oleh lembaga auditor baik internal maupun eksternal Pemerintah Kota Kendari.

Kompetensi yang dibangun dari dimensi pengetahuan, keterampilan, perilaku, dan pengalaman memiliki peran yang sangat penting dalam menunjang pelaksanaan tugas penatausahaan keuangan pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD). Keempat dimensi kompetensi yang telah disebutkan di atas merupakan *supporting features* yang dapat mendukung pelaksanaan tugas pokok Bidang Penatausahaan Keuangan Daerah seperti yang diamanatkan oleh Peraturan Daerah Nomor 11 Tahun 2012 tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Kendari pada tanggal 27 Desember 2012, di mana Penatausahaan Keuangan Daerah mempunyai tugas pokok merumuskan kebijakan dan pedoman serta petunjuk teknis dibidang penatausahaan Keuangan Daerah. Tentu saja dalam melaksanakan tugas pokoknya maka pegawai bekerja sebagai PPK-SKPD lingkup Pemerintah Kota Kendari diharapkan memiliki pengetahuan yang cukup mengenai pengelolaan keuangan daerah. Pengetahuan tersebut harus mampu ditunjang dengan keterampilan, perilaku kerja yang berorientasi pada optimalisasi kinerja, pengalaman yang memadai.

Pernyataan di atas sejalan dengan pendapat dinyatakan oleh Raharso (2004:43) bahwa standar kompetensi minimal mengandung empat komponen pokok, yaitu: (1) *Knowledge*; (2) *Skills*; (3) *Attitude*; dan (4) kemampuan untuk mengembangkan *Knowledge, skills* pada orang lain. Secara spesifik Raharso (2004:45) menjelaskan bahwa klasifikasi PNS dapat ditinjau dari tiga unsur utama, yaitu: keahlian, kemampuan teknis dan sifat-sifat personil yang baik. Untuk keahlian PNS antara lain: (1) memiliki pengalaman yang sesuai dengan tugas dan fungsinya; (2) memiliki pengetahuan yang mendalam di bidangnya; (3) memiliki wawasan yang luas; dan (4) beretika. Kompetensi adalah kemampuan yang dimiliki seorang PNS dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang PNS yang berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang diterapkan dalam pelaksanaan tugas jabatannya, sehingga PNS tersebut dapat melaksanakan tugasnya secara profesional, efektif dan efisien (Badan Kepegawain Negara, 2003).

Hasil penelitian ini dapat membuktikan bahwa kompetensi mampu memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai yang bekerja sebagai PPK-SKPD lingkup Pemerintah Kota Kendari. Kompetensi merupakan aspek yang sangat *crucial* bagi peningkatan kinerja sumber daya manusia. Kompetensi yang memadai dalam pelaksanaan tugas akan menciptakan sebuah proses kerja yang optimal yang pada gilirannya mampu meningkatkan kinerja pegawai dan organisasi itu sendiri. Hal ini seperti yang dijelaskan oleh Wenting (1996) yang menyatakan bahwa konsep kompetensi identik dengan kinerja yaitu *sebagai "demonstrated ability (including knowledge, skill, or attitudes ) to perform successfully a specific task to meet standard"*. Kompetensi adalah kemampuan yang ditunjukkan seseorang dalam menyelesaikan tugas-tugas tertentu berdasarkan standar yang telah ditetapkan.

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian temuan pada penelitian terdahulu oleh Subari Subari dan Hanes Riady (2015), yang berjudul "*Influence of Training, Competence and Motivation on Employee Performance, Moderated By Internal Communications*" yang menemukan bahwa demikian pula halnya dengan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Selanjutnya hasil penelitian ini didukung pula oleh penelitian yang dilakukan oleh Halil Zaim, Mehmet Fatih Yasar dan Omer Faruk Unal (2013) dengan Judul penelitian "*Analyzing The Effects Of Individual Competencies On Performance: A Field Study In Services Industries In Turkey*", di mana hasil penelitian yang mereka lakukan menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan menunjukkan bahwa pelatihan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PPK-SKPD. Artinya adanya perubahan peningkatan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja PPK-SKPD. Hasil penelitian ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Gary Dessler dalam Suwatno (2011 : 118) pelatihan kerja merupakan proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang, keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka. Dengan adanya keterampilan yang cukup maka kinerja yang dihasilkan oleh karyawan akan lebih baik sehingga akan berdampak positif bagi perkembangan dan kemajuan perusahaan tersebut.

Hasil penelitian yang menunjukkan bahwa pelatihan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PPK-SKPD, merupakan gambaran dari hasil pencapaian pelatihan-pelatihan yang sering dilaksanakan oleh Pemerintah Daerah Kota Kendari. Setiap perubahan peraturan pemerintah atau disahkannya undang-undang baru, Pemerintah Kota Kendari selalu berusaha melakukan peningkatan pemahaman PPK-SKPD atas peraturan pemerintah dan undang-undang tersebut melalui penyelenggaraan pelatihan. Dalam satu tahun anggaran, pelatihan pegawai dapat terlaksana sampai tiga kali pelatihan, ditambah bantuan pelatihan yang biasa diselenggarakan oleh pihak Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) dan Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan Kantor Wilayah Wilayah Kota Kendari.

Pelatihan adalah proses mengajarkan keahlian dan memberikan pengetahuan yang perlu, serta sikap supaya mereka dapat melaksanakan tanggung jawabnya sesuai dengan standar (Barry Chusway, 1997:114). Definisi ini menunjukkan bahwa pelatihan memiliki peranan penting dalam memastikan optimalnya proses pelaksanaan tugas yang diberikan kepada pegawai. Optimalisasi proses ini tidak hanya berhubungan dengan ketepatan dan efektifitas pelaksanaan tugas tetapi juga erat kaitannya dengan sinergi yang terbangun antara tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi dan orientasi kerja yang diaplikasikan oleh pegawai. Pelatihan yang dilaksanakan oleh organisasi bertujuan untuk menghasilkan pemahaman yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja pekerjaan Armstrong (2000:198).

Pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek untuk meningkatkan pengetahuan, keahlian dan keterampilan teknis yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya, sehingga dapat memberikan kontribusi yang berarti bagi organisasi. Seperti yang dikemukakan oleh Mathis (2002:5) bahwa pelatihan adalah suatu proses dimana orang-orang mencapai kemampuan tertentu untuk membantumencapai tujuan organisasi. Pelatihan yang optimal harus mampu memenuhi empat dimensi penting yang ada di dalamnya yaitu materi pelatihan, metode pelatihan, instruktur pelatihan, dan sarana pelatihan (Veithzal Rivai, 2004:240).

Pelatihan merupakan salah satu jembatan untuk mencapai kinerja yang diharapkan oleh organisasi. Sehingga proses pelatihan ini terikat dengan berbagai tujuan organisasi. Pelatihan sangat penting bagi sumber daya manusia dalam rangka mendorong mereka untuk mampu menguasai bidang tugas yang diberikan oleh organisasi. Selain itu pelatihan juga memiliki peran signifikan dalam memastikan peningkatan kemampuan individu terhadap pekerjaan yang dijabat atau akan dijabat kedepan. Pada instansi pemerintah yang bergerak dibidang pelayanan publik, pelatihan sering dilakukan sebagai upaya meningkatkan kinerja para pegawai. Kondisi ini yang mendorong pihak instansi pemerintah untuk memfasilitasi pelatihan para pegawai guna mendapatkan hasil kinerja yang baik, efektif dan efisien.

Menelaah penjelasan yang telah dikemukakan di atas maka dapat disimpulkan bahwa pelatihan yang diberikan kepada sumber daya manusia akan mampu mengoptimalkan potensi yang dimilikinya sejalan dengan tujuan organisasi yang pada gilirannya akan mendorong peningkatan dan pencapaian kinerja organisasi tersebut. Penjabaran mengenai pengaruh pelatihan terhadap peningkatkn kinerja pegawai sejalan dengan hasil penelitian ini yang menemukan bahwa semakin baik pelatihan yang diterima oleh pegawai maka akan semakin baik pula kinerja yang mereka miliki. Hasil penelitian ini didukung pula oleh penelitian terdahulu oleh Amir Elnaga dan Amen Imran (2013) yang berjudul "*The Effect of Training on Employee Performance*" di mana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Artinya bahwa pelatihan yang efektif akan berdampak terhadap peningkatan kinerja.

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan menunjukkan bahwa bahwa keterlibatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Temuan penelitian ini menjawab hipotesis penelitian pertama yaitu menjelaskan adanya pengaruh keterlibatan kerja terhadap kinerja PPK-SKPD. Hal ini terjadi karena penegakan disiplin, pemberian motivasi dalam setiap kegiatan SKPD serta penghargaan yang senangtiasa dilakukan oleh pimpinan SKPD lingkup Pemerintah Kota Kendari sehingga keterlibatan kerja PPK-SKPD berjalan optimal.

Hasil analisis ini didukung oleh penelitian Robbins (2001) bahwa karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan yang tinggi sangat memihak dan benar-benar peduli dengan bidang pekerjaan yang mereka

lakukan. Seseorang yang memiliki keterlibatan kerja yang tinggi akan melebur dalam pekerjaan yang sedang ia lakukan. Sehingga karyawan yang memiliki keterlibatan kerja yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang tinggi. Selain itu, Li dan Long (1999; dalam Khan et al., 2011) juga menjelaskan bahwa karyawan yang memiliki keterlibatan kerja tinggi pada pekerjaannya memiliki fokus penuh pada pekerjaannya, maka karyawan akan memiliki kinerja yang tinggi.

Lodahl dan Kejner (dalam Cohen, 2003) mendefinisikan keterlibatan kerja sebagai internalisasi nilai-nilai tentang kebaikan pekerjaan atau pentingnya pekerjaan bagi keberhargaan seseorang. Keterlibatan kerja sebagai tingkat sampai sejauh mana performansi kerja seseorang mempengaruhi harga dirinya dan tingkat sampai sejauh mana seseorang secara psikologis mengidentifikasi diri terhadap pekerjaannya atau pentingnya pekerjaan dalam gambaran diri totalnya. Individu yang memiliki keterlibatan yang tinggi lebih mengidentifikasi dirinya pada pekerjaannya dan menganggap pekerjaan sebagai hal yang sangat penting dalam kehidupannya.

Keterlibatan kerja yang dimiliki oleh pegawai sangat erat hubungannya dengan rasa dedikasi terhadap pekerjaan itu sendiri. Seorang pegawai yang memiliki keterlibatan kerja yang tinggi akan berusaha untuk lebih berdedikasi dalam pekerjaannya. Individu tersebut akan memandang pekerjaan bukan hanya sebagai sebuah beban dan tanggung jawab yang harus dilaksanakannya tetapi juga sebagai gambaran dari nilai-nilai dan kecintaan yang dimilikinya terhadap pekerjaannya tersebut. Pernyataan ini sejalan dengan pendapat Brown (dalam Muchinsky, 2003) yang mengatakan bahwa keterlibatan kerja merujuk pada tingkat dimana seseorang secara psikologis memihak kepada organisasinya dan pentingnya pekerjaan bagi gambaran dirinya. Ia menegaskan bahwa seseorang yang memiliki keterlibatan kerja yang tinggi dapat terstimulasi oleh pekerjaannya dan tenggelam dalam pekerjaannya.

Keterlibatan kerja yang dibangun dari dimensi kesiapan, kerelaan, dan Kebanggaan akan mendorong individu untuk membentuk karakter yang mencintai dan menghargai pekerjaannya. Dimensi kesiapan akan membuat pegawai berusaha mendedikasikan diri kepada pekerjaannya, berusaha memikirkan cara baru untuk bekerja lebih efektif, dan memiliki semangat dalam melaksanakan pekerjaannya. Dimensi kerelaan akan dapat memotivasi individu untuk mencapai keberhasilan, bekerja keras, dan aktif berpartisipasi dalam bekerja. Dimensi kebanggaan akan menumbuhkan rasa bangga dalam diri individu sehingga memandang pekerjaan sebagai sumber kebanggaan diri dan berusaha melaksanakan pekerjaannya secara lengkap dan menyeluruh karena individu tersebut telah mencurahkan jiwa bagi pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

Robbins (2001) menyatakan bahwa pegawai yang memiliki tingkat keterlibatan yang tinggi sangat memihak dan benar-benar peduli dengan bidang pekerjaan yang mereka lakukan. Seseorang yang memiliki keterlibatan kerja yang tinggi akan melebur dalam pekerjaan yang sedang ia lakukan. Keterlibatan kerja yang tinggi akan memicu individu untuk berbuat yang terbaik dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Proses ini akan melahirkan sebuah dorongan untuk berprestasi dan berbuat lebih baik sehingga dapat menciptakan sebuah pencapaian kinerja yang optimal.

Penjabaran mengenai pengaruh keterlibatan kerja terhadap kinerja pegawai seperti yang telah diuraikan di atas sejalan dengan hasil penelitian ini yang menemukan bahwa semakin tinggi keterlibatan kerja pegawai maka akan semakin baik kinerja yang dimilikinya. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Lisa Jackson (2014) dalam penelitiannya yang berjudul "*The Work Engagement and Job Performance Relationship: Exploring the Mediating Effect of Trait Emotional Intelligence*". Di mana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

## **V. KETERBATASAN PENELITIAN**

Indikator yang digunakan pada masing-masing variable dalam penelitian ini masih terbatas, sehingga masih ada beberapa hal yang belum tercakup dalam pembahasan dan masih perlu dikembangkan lebih lanjut dari variabel yang diteliti.

## **VI. KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan penelitian, maka dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Kompetensi, pelatihan pegawai dan keterlibatan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja PPK-SKPD. Hasil membuktikan bahwa jika peningkatan kompetensi yang didukung dengan peningkatan pelatihan pegawai dan keterlibatan kerja tinggi yang tinggi maka akan menghasilkan kinerja yang maksimal.
2. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja PPK-SKPD lingkup Pemerintah Kota Kendari. Hasil membuktikan bahwa jika kompetensi pegawai tinggi maka akan memiliki kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan kinerja PPK-SKPD. Kompetensi memiliki peran penting karena merupakan karakteristik dasar pegawai berdasarkan pengetahuan, keterampilan, perilaku dan pengalaman yang paling dalam, yang dapat mempengaruhi peningkatan kinerja.
3. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja PPK-SKPD lingkup Pemerintah Kota Kendari. Hasil membuktikan bahwa jika semakin sering pegawai mendapatkan pelatihan, maka akan semakin meningkat kemampuan dan kecepatan pegawai dalam menyelesaikan tugas dan masalah yang dihadapi dalam bekerja.
4. Keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja PPK-SKPD lingkup Pemerintah Kota Kendari. Hasil membuktikan bahwa jika semakin tinggi rasa kepedulian terhadap pekerjaan maka secara langsung terjalin hubungan psikologis terhadap pekerjaan, sehingga pekerjaan menjadi suatu hal yang penting untuk membuktikan kemampuan diri pegawai dalam bekerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- Allameh, S. M., Barzoki, A. S., Ghazinour, S., Khodaei, S. A., & Abolghasemian, M. (2014). Analyzing the effect of Employee Engagement on job performance in Isfahan Gas Company. *International Journal of Management Academy*, Vol. 2, No. 4, 20-26.
- Armstrong, Michael.(1998). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alih Bahasa. Sofyan, Cikmat dan Haryono. Jakarta: Media Elex Komputindo
- Anita J (2013) *Determinants of Employee Engagement and Their Impact on Employee Performance*.
- Andrew E. Sikula (1981). *Pelatihan dan Pengembangan Tenaga Kerja*. Jakarta: Pustaka Binaman.
- Arikunto, Suharsini. 2006. *Prosedurpenelitian suatu pendekatan dan praktik*. Rineka Cipta, Jakarta.
- Sastrohadiwiryo, Bejo, Siswanto. 2003, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administrasi Dan Operasional*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Beach, Lee Roy. 1993. *Making The Right Decision Organization Culture, Vision and Planning*. United States of America: Prentice-Hall inc.
- Bernardin J dan Russell J. 2007. *Human resource Management*. McGraw-Hill, International Edition.
- Budi, TP. 2006. *SPSS 13.0 Terapan Riset Statistik*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Dafis,K.&Werthner.1996. *Human Resources and personel management*.Graw,Hill,USA.
- Dajani, M. A. Z. (2015). The Impact of Employee Engagement on Job Performance and Organisational Commitment in the Egyptian Banking Sector. *Journal of Business and Management Sciences*, Vol. 3, No. 5, 138-147.
- Davis,Keith,Jhon W. Newstrom.1995. *Perilaku dalam Organisasi*,Edisi Ketujuh,Erlangga,Jakarta.
- Dessler, Gary.1997. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Edisi Bahasa Indonesia Jilid 2.Prennhallindo.jakarta.
- Dessler,Gary.2000.*Human Resource Management 8th Edition*.New jersey:Prentice-Hall,Inc.
- Edu,Sutrisno.2009.*Manajemen Sumberdaya Manusia*. Kencana Prenada Media Jakarta.
- Fey,C.F and Denison,D.N. 2000."Organizational Culture and Effectiveness: The Case of foreign Firms in Rusia and Sweden.: Working Papper Serfices in Busines Administration.No.2000,4
- Gorda,I Gusti Ngurah.2006. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Penerbit Astabrata Bali. Denpasar.
- Gordon,Di Tomasso.1992. "Producing Corporate Performance From Organizationl culture,"*Journal Of Management Studies*.29(6):783-798
- Handoko,T. Hani. 2000. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi II, Cetakan ke empat belas. Penerbit BEFE. Yogyakarta
- Halil Zaim, Mehmet Fatih Yasar dan Omer Faruk Unal (2013)*Analyzing The Effects Of Individual Competencies On Performance: A Field Study In Services Industries In Turkey*. *Journal of Global Strategic Management*. DOI: 10.20460/JGSM.2013715668.
- Hasibuan SP, Malayu. 2002. *Manajemen Sumbedaya Manusia*. Edisi Revisi. Bumi Aksara. Jakarta.
- Hutapea, Thoha. 2008. *Kompetensi Plus*. Jakarta: PT. Gramedia
- Heidjarachman, Suad Husnan, 1993. *Manajemen Personalia*. BPFE. Yogyakarta.
- Herman, Sofyandi. 2008. *Manajemen Sumber daya manusia*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Luthans, F. (2006). *Prilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh. Yogyakarta: ANDI
- Manulang, M. 2008. *Dasar-dasar Manajemen*, Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Mapparenta (2010) Pengaruh Pendidikan, Pelatihan, dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Sekeretariat Daerah Kabupaten Halmahera Timur Provinsi Maluku Utara. *Jurnal Aplikasi Manajemen (JAM)* Volume 9. Nomor 3 Mei 2011, pp 1042-1049.
- Mathis Robert L dan Jacson John H. 2002. *Human Resources Management*, Alih Bahasa. Jakarta: Salemba Empat
- Meisy Pramasela Kowaas, Jantje L. Sepang, dan Rita N. Taroreh (2016) Pengaruh Pendidikan, Pelatihan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Penanggulangan Bencana Daerah Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, Volume 16 No. 03 Tahun 2016, PP 51-61.
- McShane, Stevan L & Von Glinow, Mary Ann. 2008. *Organization Behavior (Fourth Edition)*, USA: McGRAW Hill- International.

- Nystrom, Paul C. 1993. *Organizational Culture, Starategies, and Commitmen in Helath Care Organization*. Helath Care Manage Review, Vol 18, 1993,p: 43-49
- Hamalik, Oemar. (2001). *Proses Belajar Mengajar*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Osei, A. J., & Ackah, O. (2015) Employee's Competency and Organizational Performance in The Pharmaceutical Industry. *International Journal of Economics, Commerce and Management*. Vol. 111 (3). 1-9
- Pangabean, Mutiara S. 2002. *Manajemen Sumber Daya manusia*. Ghallia Indonesia Jakarta
- Priyatno, Dwi. 2008. *Mandiri Belajar SPSS*. MediaKom. Yogyakarta
- Prawirisentono, Suyadi. 2000. *Kebijakan kinerja pegawai*, BPF, Yogyakarta
- Raharso. S ( 2004 ). “ Competance – Based Organization: Penyelenggaraan antara Kompetensi Individu dengan Core Competence Organisasi ”. *Usahawan*, No. 10 Th. XXXIII.pp. 29 – 44
- Robbins, Stephen P and Timothy, A Judge (2007). *Organizational behavior (twelfth edition)*. Pearson, Prentice Hall. New Jersey.
- Sarwono, Jonathan. 2007. *Analisis jalur untuk riset bisnis dengan SPSS*. CV Andi offset. Yogyakarta.
- Subari Subari, Hanes Riady. (2015) *Influence of Training, Competence and Motivation on Employee Performance, Moderated By Internal Communications* .*American Journal of Business and Management*, Vol. 4, No. 3, 2015, 133-145.
- Sudarmanto. 2009. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM (Teori, Dimensi Pengukuran dan Implementasi dalam Organisasi)*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar
- Suprihanto John, dkk., 2003. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Sugiyono (2010). *Statistikbuntuk Penelitian*. Alfabeta. Bandung.
- Tika, P. (2006). *Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. PT Bumi Aksara. Jakarta.
- Thomas (2007).”A New Measurement Scale for Employee Engagement; Scale Development, Pilot Test and Replication” dalam *Academy of Management*
- Uzma Hafeez dan Waqar Akbar (2015) “Impact of Training on Employees Performance” (Evidence from Pharmaceutical Companies in Karachi, Pakistan). *Business Management and Strategy*, Vol. 6, No. 1 PP. 49-64.
- Yuliandi (2014). Influence of Competency, Knowledge and Role Ambiguity on Job Performance and The Implication for PPAT Performance. *Journal of Economics and Sustainable Development* Vol.5, No. 17, 111-116.
- Veithzal Rivai (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. PT. Raja Grafindo Parsada: Jakarta.