

Pengaruh Pelatihan, Kompetensi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Primkop Kartika Ardagusema Pussenarmed Cimahi

Arman Maulana¹⁾, Ucu Nurwati²⁾

Pasca Sarjana Universitas Islam Nusantara¹⁾,

Institut Manajemen Koperasi Indonesia²⁾,

Email: armandjexo@gmail.com

ABSTRAK

Sumber data penelitian adalah pegawai Primer Koperasi Kartika Ardagusema Pussenarmed Kodiklatad Kota Cimahi. Adapun jumlah sumber datanya, yaitu 192 orang. Dengan objek penelitiannya meliputi data tentang pelatihan, kompetensi, motivasi terhadap kinerja. Berdasarkan simpulan penelitian ini, dapat dirumuskan implikasi dengan adanya pelatihan termasuk kategori cukup. Implikasinya kinerja merasakan dan berpartisipasi aktif dalam manajemen kegiatan pelatihan. Kegiatan tersebut, meliputi tahapan pembentukan, peralihan, kegiatan inti (curah pendapat), dan pengakhiran. Hal ini menyebabkan kinerja pegawai kurang menyadari terhadap masalahnya, belum mampu mengendalikan diri, menyesuaikan diri terhadap dirinya dan lingkungannya, serta mengembangkan potensinya secara optimal sehingga belum memperoleh kemandirian dalam kehidupannya dalam bekerja. Berdasarkan hasil temuan dalam penelitian, disampaikan; 1) Jika semakin bermutu kompetensi, mencakup tenaga, sarana, prasarana, pendekatan, metode, media, dan pembiayaan maka berkecenderungan klien semakin lebih dini mengembangkan potensinya secara optimal sehingga dengan segera memperoleh kemandirian dalam bekerja; 2) Jika semakin berkualitas pelatihan, mencakup tenaga, sarana, pendekatan, metode, dan media pembelajaran, maka berkecenderungan kinerja semakin terlibat aktif dalam mengikuti kegiatan pengembangan kompetensi kerja; dan 3) Jika semakin berkualitas motivasi didukung oleh fasilitas yang memadai, maka berkecenderungan pelatihan, dan kompetensi semakin bermutu pula.

Kata Kunci: Pelatihan, Kompetensi, Motivasi, Kinerja Pegawai

ABSTRACT

The source of research data is Kartika Cooperative Ardagusema Pussenarmed Primary Staff of Cimahi City Cimahi. The number of data sources is 192 people. With research data on training, competence, motivation on performance. Based on the conclusions of this study, the implications of the training representations included in the sufficient categories. The implication is in management training and improvement in management training. The activity, discussed the stages of formation, transition, core activities, and termination. This causes an increase in the level of participation, unable to control themselves, adjust to the environment, and develop optimal potential so that it does not produce independence in his life at work. Based on the findings in the study, delivered; 1) If the higher the competency, the more energy, facilities, infrastructure, use, methods, media, and financing, the client's tendency to develop its potential optimally the faster it gets independence at work; 2) If the more qualified the training, the more personnel, facilities, needs, methods, and learning media, then the tendency to increase participation is more active in participating in competency improvement activities, and 3) If more qualified, supported by the support provided, then the training is sufficient, and competency is getting better too.

Keywords: Training, Competence, Motivation, Employee Performance.

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia selalu berperan aktif dalam setiap organisasi baik dari segi internal pegawai motivasi, kompetensi dan disiplin kerja, segi external pada aturan lembaga kepemimpinan dan desain kerja karena manusia menjadi perencana, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif pegawai meski peralatan yang dimiliki oleh organisasi begitu Mutakhir. Fokus kajian manajemen sumber daya manusia adalah masalah tenaga kerja yang diatur dalam urutan fungsi - fungsinya, agar efektif dan efisien dalam mewujudkan tujuan organisasi. Kinerja pegawai adalah salah satu bagian yang penting bagi organisasi, karena dapat mempengaruhi prestasi kerja serta produktivitas sebuah organisasi. Kinerja pegawai juga merupakan suatu tolak ukur keberhasilan suatu organisasi, karena sumber daya manusianya harus mempunyai kemampuan untuk melakukan tugas sesuai dengan peran dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Oleh karena itu kinerja pegawai perlu diperhatikan oleh organisasi agar tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai dengan efektif.

Permasalahan kinerja Primer Koperasi Kartika Ardagusema Pussenarmed Kodiklatad Kota Cimahi dalam suatu organisasi perkoperasian jika ingin maju atau berkembang maka dituntut untuk memiliki pegawai yang berkualitas. Pegawai yang kinerjanya dapat memenuhi target atau sasaran yang ditetapkan oleh organisasi. Untuk memperoleh pegawai yang memiliki kinerja baik diperlukan penerapan bimbingan saat kinerja, pendidikan, pelatihan serta motivasi terhadap pegawai. Untuk mendapatkan kinerja yang baik dari pegawai maka harus diupayakan pengarahan yang terstruktur dan efektif. Perusahaan dalam upaya menggerakkan para pegawainya agar mau bekerja lebih produktif lagi sesuai dengan tujuan koperasi yang telah ditetapkan.. Kinerja yang dihasilkan oleh pegawai dalam suatu perusahaan ditentukan oleh beberapa faktor dan kondisi yang baik itu yang berasal dari dalam diri pegawai ataupun yang berasal dari luar individu pegawai. Kinerja baik sejalan dengan Gomes (2003:134) hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja merupakan suatu hal yang sangat penting dalam setiap usaha kerja sama sekelompok orang dalam suatu organisasi atau perusahaan, kinerja yang tinggi akan mempermudah perusahaan dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Suatu usaha tidak akan mengalami kemajuan tanpa adanya kinerja yang tinggi dari pegawai, kinerja yang tinggi akan memberikan dampak positif bagi organisasi, sebaliknya kinerja yang rendah akan merugikan perusahaan seperti tingkat absensi yang tinggi, perpindahan pegawai dan produktivitas yang rendah. Bahwa kinerja adalah *output* dari suatu pekerjaan. *Output* yang dihasilkan beragam bentuknya, tergantung dari organisasi itu sendiri. Sering tidaknya melakukan kesalahan, lama tidaknya dalam menyelesaikan tugas serta interaksi yang dilakukan saat bekerja. Biasanya, penilaian kinerja yang berbentuk proses ini dilakukan dengan pengamatan langsung, dan hal ini sering dilakukan oleh seorang pimpinan saat penilaian berlangsung. Apabila pegawai mempunyai sikap dan sifat yang mendukung pencapaian tujuan organisasi, maka secara otomatis segala tugas yang dibebankan kepadanya akan dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. Sifat staf pegawai yang cenderung kurang mendukung pekerjaan seperti tidak adanya kemauan untuk mengembangkan diri serta bekerja sama dengan orang lain tentunya berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Seorang pemimpin perlu melakukan penilaian kinerja pegawainya. Hal ini dimaksudkan agar lebih mudah dalam melakukan pengembangan pegawai dan mengukur sejauhmana pegawai itu bekerja, menilai apakah *output* pekerjaan dan proses bekerja sudah sesuai dengan harapan organisasi, dan mengetahui faktor yang menjadi kendala atau hambatan dalam kinerja.

Kinerja pegawai juga salah satu bagian yang penting bagi organisasi, karena dapat mempengaruhi prestasi kerja serta produktivitas sebuah organisasi. Kinerja pegawai juga merupakan suatu tolak ukur keberhasilan suatu organisasi, karena sumber daya manusianya

harus mempunyai kemampuan untuk melakukan tugas sesuai dengan peran dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Oleh karena itu kinerja pegawai perlu diperhatikan oleh organisasi agar tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai dengan efektif. Dalam upaya meningkatkan potensi, maka perlu ditopang oleh peningkatan kualitas sumber daya manusia yang memadai, karena Sumber Daya Manusia merupakan aset yang paling berharga, terutama lagi instansi/organisasi, dimana pegawai merupakan investasi yang berharga bagi kelangsungan hidup sebuah organisasi, berikut tabel di bawah ini:

Tabel 1. Penilaian Capaian Sasaran Kerja Pegawai Primkop Kartika Ardagusema Pussenarmed Tahun 2019

NO.	DIMENSI	TARGET	REALISASI	KETERANGAN
1.	Kuantitas	95%	85%	Jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan
2.	Kualitas Kerja	95%	80%	kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya
3.	Pengetahuan	95%	85%	Luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya
4.	Kreativitas	85%	80%	Keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dari tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul
5.	Kerjasama	95%	90%	kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain (sesama anggota organisasi).
6.	Inisiatif	85%	80%	Kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja tepat pada waktunya
7.	Kemandirian	90%	75%	Semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya
8.	Kualitas Pribadi	95%	75%	Menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan, dan integritas pribadi

Sumber : Kinerja, 2019

Berdasarkan tabel 1 di atas, rendahnya kinerja pegawai di indikasi kinerja di bawah rata-rata sehingga belum optimal kinerja yang dihasilkan pegawai ialah dari target penilaian Kerjasama 95% Realisasi 90% belum optimal dalam kerjasama antara pimpinan dan rekan kerja kurang optimal. Dengan nilai target 95% Realisasi 85% pada dimensi Kuantitas pegawai masih ada tugas yang belum optimal untuk di tangani serta diselesaikan dengan baik dan Pengetahuan belum optimal antara pengetahuan tentang tugas masing masing serta pengetahuan prosedur kerja yang sudah diterapkan organisasi. Dengan target 95% Realisasi 80% belum optimal Kualitas pekerjaan dalam memberikan pelayanan terhadap pelanggan serta kepuasan terhadap pimpinan dalam menjalankan tugas, dengan target 85% Realisasi 80% Kreativitas dan Inisiatif belum optimal dalam mengatasi masalah pelayanan, mengatasi masalah kerja dengan rekan kerja dan Inisiatif dalam mencari solusi dari masalah pekerjaan yang dihadapi. Dengan target 95% Realisasi 75% Kemandirian belum optimal kemampuan pribadi pegawai dalam mengatasi masalahnya sendiri dan target 90% Realisasi 75% Kualitas Pribadi belum optimal antara hubungan dengan pimpinan jarang komunikasi serta hubungan dengan rekan kerja kurang harmonis. Kinerja pegawai yang terjadi terhadap Primer Koperasi Kartika Ardagusema Pussenarmed Kodiklatad Cimahi dugaan sementara diakibatkan oleh kurang efektifnya faktor motivasi kerja serta pengalaman organisasi yang menyebabkan kinerja belum optimal. Kondisi seperti ini harus di perhatikan sebelum terjadi akan dampak yang tidak sesuai dengan keinginan organisasi yang lebih baik terhadap sebuah organisasi, yang akan menciptakan suatu kondisi kerja yang kurang efektif dan

efisien. Kinerja pegawai yang baik akan menentukan berhasil atau tidaknya suatu tujuan organisasi serta dapat pula membantu pimpinan dalam membuat keputusan.

Dalam peningkatan kinerja pegawai, faktor dominan yang mempengaruhinya adalah pelatihan, kompetensi dan motivasi kerja. Belum optimal target kinerja dan tidak diimbangi dengan adanya motivasi, kompetensi kerja serta pelatihan diri pegawai, hal ini bisa menjadi salah satu penyebab turunnya produktivitas kerja Primer Koperasi Kartika Ardagusema Pussenarmed Kodiklatad Kota Cimahi. metode penilaian kinerja pegawai yang dilaksanakan setiap per-semester sekali dengan sistem penilaian yang dilaksanakan setiap akhir bulan di tiap-tiap unit kerja. Penilaian ini bermaksud untuk mengetahui sejauh mana kualitas kerja yang ditempuh oleh pegawai. Adapun bentuk dan hasil penilaiannya dapat di lihat tabel di bawah ini:

Tabel 2. Penilaian Kinerja Pegawai Primkop Kartika Ardagusema Pussenarmed Cimahi Per 31 Desember 2019

NO	KUALIFIKSI	NILAI	JUMLAH	%
1	Grade 5	Sangat Baik (A)	9	6,67
2	Grade 4	Baik (B)	59	43,70
3	Grade 3	Cukup (C)	66	48,89
4	Grade 2	Kurang (D)	1	0,74
5	Grade 1	Kurang Sekali (E)	0	0
Jumlah			135	100%

Sumber : Penilaian Kinerja Pegawai Primer Koperasi Kartika Kota Cimahi.

Berdasarkan data dari tabel diatas dapat diketahui bahwa rata-rata pegawai memiliki rata-rata nilai A (Grade 5) sangat sedikit sekali sebanyak 6,67%, sedangkan pegawai yang memiliki kategori nilai Baik berjumlah yaitu 43,70% dan kategori Cukup adalah 48,89%. Pada dasarnya organisasi telah menetapkan target seluruh pegawai berada pada tingkat grade 1 dan grade 2, pegawai yang pada grade 2 dengan jumlah 0,74% sebanyak jumlah pegawai 1 orang, dengan adanya pegawai yang masih berada pada rata grade 3 dan pada grade 4, hal ini menunjukkan masih belum maksimal peningkatan hasil kerja pegawai dilihat dari segi kuantitas dan kualitas diri pada pegawai sesuai yang diharapkan. Oleh karena itu, kemungkinan ada terdapat kendala dalam peningkatan prestasi kerja dalam proses peningkatan kinerja pegawai. Tingkat keberhasilan yang diraih oleh pegawai dalam melakukan suatu aktivitas kerja dengan merujuk kepada tugas yang harus dilakukannya bahwa kinerja merupakan tingkat keberhasilan yang diraih oleh pegawai dalam melakukan suatu aktivitas kerja dengan merujuk kepada tugas yang harus dilakukannya. Kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal, yaitu kinerja yang sesuai standar organisasi dan mendukung tercapainya tujuan organisasi. Organisasi yang baik adalah organisasi yang berusaha meningkatkan kemampuan sumber daya manusianya, karena hal tersebut merupakan faktor kunci untuk meningkatkan kinerja pegawai. Salah satu faktor penting dalam sistem manajemen sumber daya manusia agar dapat membangun sistem yang sesuai untuk mencapai kinerja organisasi, dibutuhkan profil pendidikan dan pelatihan yang menunjang yang paling mendasar dari individu dan menunjukkan cara berperilaku dan

berfikir serta pengetahuan akan perkoperasian, membuat kesimpulan dari keadaan yang luas dan mempunyai pemikiran yang dapat diterima dengan akal yang dapat bertahan sepanjang waktu dalam organisasi.

Pelatihan juga merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Pelatihan adalah suatu proses yang meliputi serangkaian tindak (upaya) yang dilaksanakan dengan sengaja dalam bentuk pemberian bantuan kepada tenaga kerja yang dilakukan oleh tenaga profesional kepelatihan dalam satuan waktu yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan kerja peserta dalam bidang pekerjaan tertentu guna meningkatkan efektivitas dan produktivitas dalam suatu organisasi. Dengan demikian, pendidikan dan pelatihan merupakan cara yang efektif untuk menghadapi beberapa tantangan yang sedang dihadapi oleh organisasi besar. Agar pengetahuan, kemampuan serta keterampilan setiap pegawai dapat terus berkembang seiring dengan kebutuhan koperasi, maka pegawai tersebut perlu mendapatkan tambahan ilmu dan keterampilan dengan pemberian pelatihan. Pelatihan pada dasarnya bertujuan untuk meningkatkan keterampilan pegawai yang berorientasi pada kepentingan koperasi memberikan kompetensi teknis, kemampuan manajerial dan/atau kepemimpinannya, menciptakan efisiensi, efektifitas dan kualitas pelaksanaan tugas yang dilakukan. Dalam pelaksanaan pelatihan terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhinya yaitu tenaga pengajar dan materi yang disampaikan selama diklat serta kinerja yang diharapkan setelah pegawai yang bersangkutan mengikuti diklat. Menurut Sedarmayanti (2013:164) menyatakan bahwa pelatihan bagian dari pendidikan menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan diluar system pendidikan yang berlaku, dalam waktu yang relative singkat dan dengan metode yang lebih mengutamakan praktek dari pada teori. Seperti (1) Pendidikan usaha untuk menyiapkan peserta melalui kegiatan bimbingan pengajaran, dan latihan bagi perannya dimasa yang akan datang. (2) Cara kerja (menjalankan) dengan cara yang teratur dan baik-baik. (3) Kecakapan untuk menyelesaikan tugas secara teknik (pengetahuan dan kepanduan membuat sesuatu yang berkenaan dengan keterampilan). (4) Mempelajari ilmu (pengetahuan tentang suatu bidang yang disusun secara bersistem menurut metode-metode tertentu). (5) Mengutamakan cara melakukan apa yang tersebut dalam pendapat yang dikemukakan sebagai suatu keterangan mengenai suatu peristiwa. Kondisi pegawai saat ini berdasarkan variabel pelatihan adalah sebagai berikut:

Tabel 3. Komposisi Pelatihan Pegawai Primkop Kartika Ardagusema Pussenarmed Cimahi Tahun 2019

No	Unsur yang diukur	Target	Realisasi
1	Materi Pelatihan	100%	66%
2	Sarana Pelatihan	100%	65%
3	Instruktur Pelatihan	100%	70%
4	Metode Pelatihan	100%	74%
5	Peserta Pelatihan	100%	76%

Sumber : Data Primer diolah, 2019.

Dari tabel diatas terlihat bahwa dilihat dari unsur yang diukur diantaranya adalah materi, sarana, instruktur, metode serta peserta pelatihan yang kurang memadai dan belum terselenggara terhadap target yang sudah di tetapkan karena pegawai bukan diciptakan untuk menjadi pengurus koperasi melainkan dibentuk dan dilatih sebagai anggota PNS dan TNI dibawah Kementrian Pertahanan. Hal ini mengindikasikan dapat dilihat dari hasil yang telah diukur karena pegawai bukan diciptakan menjadi bahan acuan pelatihan. Pegawai memerlukan bahan-bahan dari luar untuk menambah ilmu untuk pegawai agar lebih mempercayai diri sendiri didepan anggotanya berdasarkan ilmu yang diembannya. Pengurus yang notabene tidak memiliki dasar ilmu mengenai ekonomi atau perkoperasian sebelumnya

sangat minim pengalaman serta ilmu untuk menunjang kegiatan sehari-hari di koperasi.

Dibutuhkan kemampuan atau kompetensi sumber daya manusia untuk menciptakan kinerja pegawai yang baik dan dapat berdampak positif bagi suatu organisasi dan juga dapat meningkatkan kompetensi personal yang terlibat didalamnya. Sasaran yang dituju dalam penilaian ini adalah kecakapan, kemampuan pegawai dalam melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang dievaluasi dengan menggunakan tolok ukur tertentu secara objektif dan dilakukan secara berkala agar memberikan dampak dalam menetapkan standar kerja, Menilai prestasi kerja pegawai secara nyata dibandingkan dengan standar kerja yang telah ditetapkan. Menurut Palan (2008: 89) kinerja yang terpelihara yaitu dengan mempertahankan setiap kompetensi kompetensi itu adalah (1) Motif (*Motives*) sesuatu di mana seseorang secara konsisten berfikir sehingga ia melakukan tindakan. (2) Watak (*Traits*) yang membuat orang untuk berperilaku atau bagaimana seseorang merespon sesuatu dengan cara tertentu. (3) Konsep Diri (*Self Concept*) sikap atau nilai yang diukur dengan tes responden untuk mengetahui apa yang dinilai baik oleh seseorang, apa yang pernah dilakukan atau apa yang ingin mereka lakukan. (4) Pengetahuan (*Knowledge*) informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu. Pengetahuan (*Knowledge*) merupakan kompetensi yang kompleks. (5) Kemampuan (*Skills*) untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental.

Selama ini kompetensi pegawai koperasi belum mendapatkan perhatian dan porsi yang proporsional. Banyak koperasi melakukan pendidikan dan pelatihan jenjang karir perkoperasian sebatas pada pengelola, bukan kepada pegawai. Pengetahuan, ketrampilan dan perubahan sikap baru pada level pengelola. Tidak mengherankan jika anggota koperasi tidak terlibat aktif dalam berkoperasi karena mereka tidak mengetahui apa yang harus mereka lakukan. Bahkan tidak sedikit dijumpai koperasi membiarkan pegawai tidak untuk menambah kompetensinya masing-masing. Hal seperti itu disebabkan karena pengelola tidak tahu bagaimana merancang agar pegawai bisa berkompoten dalam bidangnya. Ini pula persoalan koperasi yaitu bisa jadi pengelola belum kompeten sehingga tidak tahu bagaimana merancang pendidikan dan latihan pegawainya, padahal kompetensi pegawai sangat menentukan kesuksesan berkoperasi. Dapat di lihat dari hasil observasi awal, pegawai yang ada di Primer Koperasi Kartika Ardagusema Pussenarmed Kodiklatad Kota Cimahi sebagian sudah menempuh sekolah tinggi D3 atau S1, akan tetapi masih terdapat pegawai yang tamatan SMP. Dari kondisi lulusan, pegawai yang ada di Primer Koperasi Kartika dapat di lihat sebagai berikut:

Tabel 4. Pendidikan Pegawai Primer Koperasi Kartika Ardagusema Pussenarmed Cimahi Tahun 2019

NO	UNIT KERJA	TINGKAT PENDIDIKAN						JUMLAH
		S3	S2	S1	D3	SMA	SMP	
1	Keprimkop	0	0	2	1	6	0	9
2	Sekretaris	0	0	3	0	6	0	9
3	Komurnikkop	0	0	1	3	5	0	9
4	Komurben	0	0	1	3	5	0	9
5	Komurus	0	0	3	2	4	0	9
6	Pokmin	0	5	15	5	60	5	90
	Jumlah	0	5	25	14	86	5	135
	Persentase	0	3,70	18,52	10,37	63,70	3,70	100

Sumber : Bagian Kepegawaian.

Berdasarkan tingkat pendidikan pegawai Primer Koperasi Kartika Ardagusema Pussenarmed Kodiklatad Cimahi SMP: 3,70%, SMA: 63,70%, D3: 10,37%, S1: 18,52%, S2: 3,70%, S3: 0%. Dari hasil diatas dapat kita lihat sampai saat ini masih ada lulusan SMP dan SMA yang merupakan kelompok administrasi. Sementara untuk tingkat pendidikan paling banyak yaitu SMA sebesar 56,08% sementara S1 hanya 18,52%, S2 hanya 3,70% dan S3 0%. Dengan demikian memungkinkan masih kurang optimalnya untuk kompetensi dengan pendidikan tinggi. Di samping dilakukannya pelatihan kerja dan seminar-seminar perkoperasian yang sudah dilakukan tidak menutup kemungkinan untuk membuat SDM unggul organisasi baik dengan melakukan pendidikan formal sesuai apa yang di butuhkan organisasi. Dan peningkatan perjenjang pendidikan pada pegawai. Oleh karena itu, peningkatan kompetensi tidak hanya saja dilakukan melalui konversi pendidikan yang akan diterapkan pada pegawai dengan lulusan SMP-SMA, tapi harus juga pada lulusan S1 agar pemenuhan pegawai yang mempunyai kompetensi untuk S2 dan S3 semakin banyak. Belum optimalnya pemenuhan struktur organisasi yang kurang memperhatikan kebutuhan akan kompetensi pegawai dan pemenuhan status jabatan tiap organisasi kemungkinan bisa membuat organisasi kurang optimal dalam bekerja karena kualifikasi keahlian serta pengetahuan akan keterampilan teknis organisasi, kebutuhan kualifikasi dari tingkat pendidikan dengan minat mengikuti pendidikan formal melalui jalur ijin belajar, dan mengikuti seminar serta pelatihan padahal sudah di tertibkan tetapi antara keterbukaan atas kompetensi tersebut pegawai belum memahami pasti. Demikian pula, penajaman kompetensi pegawai ditempuh pula melalui mekanisme mutasi jabatan, melalui mekanisme *asesment* pegawai, *psikotest* dan *fit and proper test*.

Motivasi untuk mencapai kinerja yang diharapkan koperasi dibutuhkan motivasi pada pegawai. Dengan adanya motivasi dan penilaian kinerja, tujuan organisasi dapat tercapai serta tercapai pula tujuan pribadi. Pemberian motivasi kepada seseorang merupakan suatu mata rantai yang dimulai dari kebutuhan, menimbulkan keinginan, menimbulkan tindakan, dan menghasilkan keputusan. Dari berbagai tahapan pemberian motivasi, faktor utama yaitu kebutuhan dan pengarahan perilaku. Pemberian motivasi haruslah diarahkan untuk pencapaian tujuan organisasi. Hanya dengan kejelasan tujuan maka semua personal yang terlibat dalam organisasi dapat dengan mudah memahami dan melaksanakannya. Sejalan dengan apa yang di sebutkan Abraham A. Maslow (2010:78) motivasi digunakan sebagai alat untuk memotivasi pegawai melalui gaya manajemen yang terstruktur kriteria motivasi diantaranya: (1) Kebutuhan fisiologi yang terwujud dengan penyediaan waktu istirahat, makan siang dan upah yang sesuai dengan kebutuhan. (2) Kebutuhan keamanan yaitu dengan memberikan jaminan tunjangan pensiun, keamanan kerja, alat-alat kerja yang sesuai standar keamanan serta lingkungan yang aman. (3) Kebutuhan sosial seperti memunculkan kedudukan seseorang dalam sebuah kelompok atau tim kerja. Pegawai akan merasa kebutuhan sosialnya terpenuhi jika keberadaannya dan kemampuannya sebagai individu diakui oleh atasan dan pegawai lain. (4) Kebutuhan penghargaan dicukupi dengan pemberian reward atau penghargaan sebagai pegawai terbaik setelah ia menyelesaikan pekerjaan dalam satu periode atau karena sikap teladannya selama bekerja. (5). Kebutuhan aktualisasi diri seperti menyediakan karyawan sebuah tantangan dengan imbalan pencapaian penuh potensi dalam berkarir.

Motivasi seharusnya didasari oleh latar belakang kepentingan yang sama, karena suatu aktivitas bersama yang didasari oleh kepentingan yang sama akan membuahkan bentuk kerjasama yang harmonis, sehingga pada gilirannya akan lebih memudahkan pencapaian tujuan bersama. Terkait dengan berkoperasi ini akan berdampak pada kualitas kehidupan berkoperasi selanjutnya. Kualitas berkoperasi akan menjadi energi bagi pencapaian tujuan berkoperasi yaitu meningkatkan kesejahteraan anggota khususnya dan masyarakat pada umumnya. Hal ini akan tercapai bila insan-insan koperasi (para anggota) mengikuti perkembangan kehidupan anggota dan lingkungan dunia usaha. Salah satu faktor penunjang

peningkatan kinerja adalah adanya motivasi yang tinggi dari pegawai. Pada saat ini, kondisi Primer Koperasi Kartika Ardagusema Pussenarmed Kodiklatad Kota Cimahi belum menunjukkan hasil kerja yang belum maksimal. Hal ini menunjukkan adanya kendala pelaksanaan dalam bekerja masih pendidikan serta pelatihan dan motivasi pribadi dalam mengerjakan suatu hal dengan memiliki tujuan yang berkaitan dengan kinerja pegawai itu sendiri. Adanya persaingan dan kurangnya perhatian pimpinan kepada pegawai menimbulkan kurang efektif dan kurangnya efisiensi kinerja pegawai. Dapat dilihat jumlah pegawai masih dirasa terlalu banyak absensi, terdapat beberapa pegawai yang tidak masuk kerja tanpa keterangan dan ada juga yang cuti kerja. Adanya fluktuasi kenaikan dan penurunan presentase absensi, dibulan tertentu persentase absensi diatas 5%. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat absensi yang cukup tinggi dan belum lagi masih ditambah dengan pegawai yang terlambat bekerja. Absensi pegawai dalam delapan bulan terakhir tahun 2019 sebagai berikut:

Tabel 5. Absensi Primkop Kartika Ardagusema Pussenarmed Cimahi Tahun 2019

No.	BULAN	Pegawai			Presentase Tidak Hadir
		Rata-rata Perbulan		Jumlah	
		Hadir	Tdk Hadir (Mangkir, Dinas Luar, Cuti)		
1	Januari	100	35	135	7,41
2	Pebruari	115	20	135	8,52
3	Maret	109	26	135	8,07
4	April	120	15	135	8,89
5	Mei	116	19	135	8,59
6	Juni	113	22	135	8,37
7	Juli	114	21	135	8,44
8	Agustus	108	27	135	8,00

Sumber : Primkop Kartika Ardagusema Pussenarmed Cimahi.

Berdasarkan tabel diatas menerangkan bahwa absensi pegawai merupakan hasil final yang diterima oleh kepala Primer Koperasi Kartika Ardagusema Pussenarmed Kodiklatad Kota Cimahi menerangkan bahwa pegawai yang masuk mendapatkan tunjangan tanpa potongan apapun bahkan mendapatkan uang makan untuk memenuhi kebutuhan primernya (makan) selama berada dikantor. Sedangkan pegawai yang mendapatkan tugas Perjalanan Dinas luar kantor (DL) seperti sosialisasi mengenai program jabatan strukturan di satuan itu sendiri, melakukan rapat (meeting), dan lain-lain tidak mendapatkan haknya sebagai pegawai ketika dikantor yaitu uang makan tetapi mendapatkan hak keperluan luar atau dapat disebut biaya perjalanan dinas. Hal itu dapat dikatakan bahwa pegawai yang mendapatkan tugas Perjalanan Dinas Luar (DL) merupakan pegawai yang berhak mendapatkan absensi kantor tetapi tidak berada dikantor. Hal lain pun, dapat dilihat dari absensi melakukan cuti baik bagi cuti laki-laki atau perempuan (Cuti Melahirkan) hal tersebut pegawai tidak mendapatkan tunjangan dalam arti pengurangan tunjangan koperasi pebulannya, makan maupun uang perjalanan dinas (DL) tetapi memunculkan motivasi lain yaitu munculnya semangat bekerja kembali setelah jenuh atau libur panjang melakukan cuti.

Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam suatu organisasi dapat dilakukan melalui berbagai macam cara antara lain, melalui pengiriman para pegawai untuk mengikuti Tugas Belajar dan Ijin Belajar, pendidikan dan pelatihan serta kursus-kursus teknis dan fungsional, pemenuhan kebutuhan dari kebutuhan fisiologi sampai dengan kebutuhan aktualisasi diri, dan lain sebagainya. Pelatihan, Kompetensi dan Motivasi dalam sistem manajemen sumber

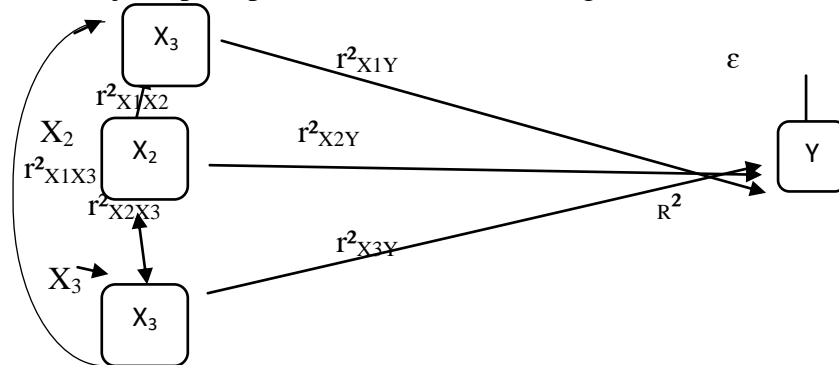
daya manusia saat ini sudah menjadi kebutuhan yang tidak dapat lagi dihindari oleh organisasi. Hal ini didasarkan atas kenyataan bahwa dengan penerapan kompetensi, motivasi dan disiplin pada sumber daya manusia akan dapat memberikan dan mempertinggi kinerja sumber daya manusia serta memberikan nilai tambah bagi organisasi. Berdasarkan uraian tersebut, peneliti merasa tertarik untuk melakukan penelitian mengenai kinerja pegawai dengan judul “Pengaruh Pelatihan, Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Primer Koperasi Kartika Ardagusema Pussenarmed Kodiklatad Kota Cimahi”.

METODE PENELITIAN

Analisa Jalur (Path Analysis)

Model analisis ini digunakan untuk mengetahui pola hubungan antara variabel, baik secara langsung maupun tidak terhadap seperangkat variabel bebas (eksogen) dan terikat (endogen). Model analisis ini merupakan sebab akibat. Oleh karena itu rumusan masalahnya berkisar pada “apakah variabel eksogen berpengaruh terhadap endogen dan berapa besar pengaruhnya.

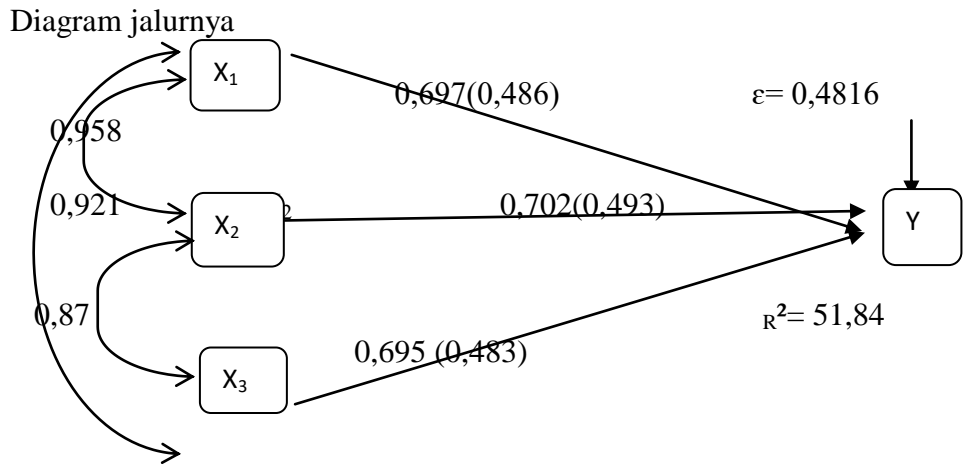
Konsep analisis jalur pada penelitian ini, adalah sebagai berikut:



Gambar 1. Model analisis jalur dalam penelitian

Variabel terikat (eksogen) meliputi pelatihan terhadap kinerja, dan motivasi. Sedangkan variabel terikatnya (endogen) meliputi kinerja pegawai. Bentuk hubungan yang dicari adalah:

- 1) r^2_{X1Y} = Pengaruh langsung antara X_1 terhadap Y
- 2) r^2_{X2Y} = Pengaruh langsung antara X_2 terhadap Y
- 3) r^2_{X3Y} = Pengaruh langsung antara X_3 terhadap Y
- 4) r^2_{X1X2} = Pengaruh langsung antara X_1 dan X_2 terhadap Y
- 5) r^2_{X1X3} = Pengaruh langsung antara X_1 dan X_3 terhadap Y
- 6) r^2_{X2X3} = Pengaruh langsung antara X_2 dan X_3 terhadap Y
- 7) R^2_{X123Y} = Pengaruh langsung antara X_1, X_2, X_3 terhadap Y

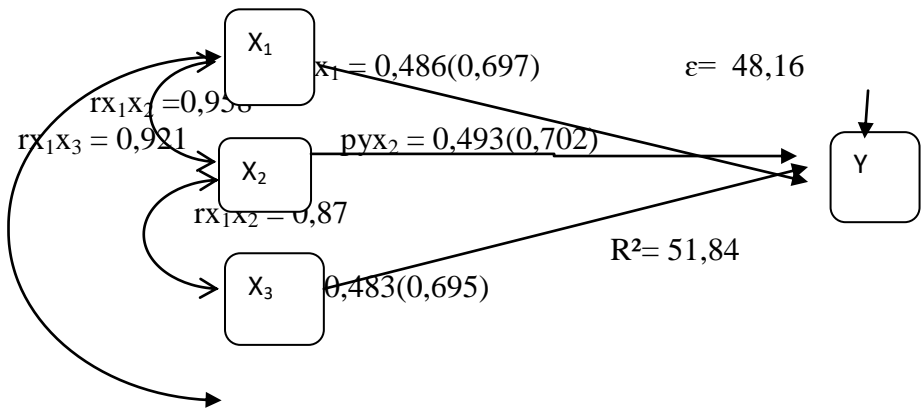


Gambar 2. Model analisis jalur dalam penelitian #1

HASIL PENELITIAN

Interpretasi berdasarkan Analisis Jalur

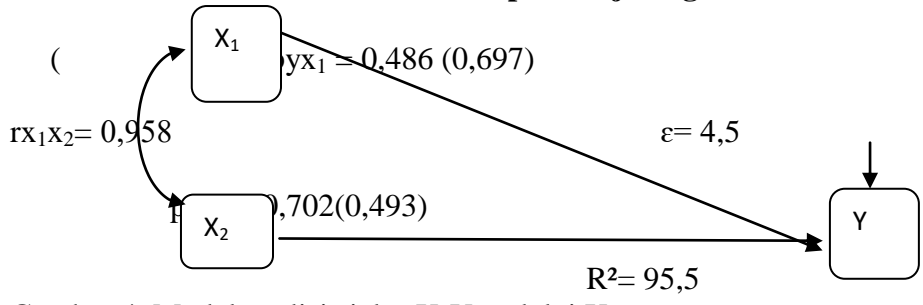
Dalam kajian analisis jalur untuk menyederhanakannya digunakan lambang yang terdiri dari variabel eksogen (exogenous variable) dan endogen (endogenous variable). Variabel eksogen mencerminkan variabel penyebab dalam hal ini X₁, X₂, dan X₃, sedangkan variabel endogen (endogenous variable) sebagai variabel akibat dalam hal ini Y.



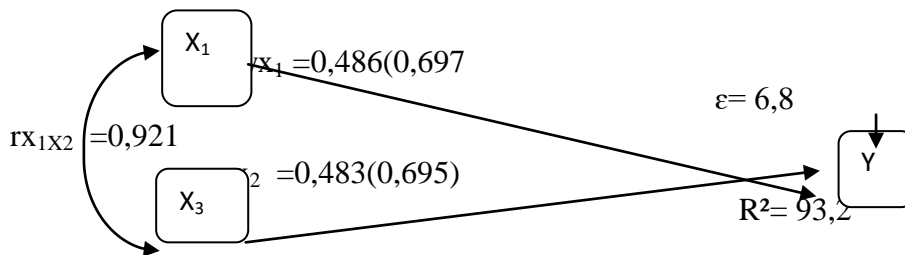
Gambar 3. Model analisis jalur hasil pengolahan data variabel X₁, X₂, X₃ dan Y

Hubungan antara variabel eksogen dan endogen dalam penelitian ini diuraikan sebagai berikut:

1. Kontribusi Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai



Gambar 4. Model analisis jalur X₁Y melalui X₂



Gambar 5. Model analisis jalur X_1 Y melalui X_3

a. Pengaruh langsung

Berdasarkan gambar 4 dan 5 Untuk mengetahui pengaruh langsung Pelatihan (X_1) terhadap Kinerja Pegawai (Y) sebesar 0,486. Hal ini merupakan hasil perhitungan dari $r = 0,697$ dengan rumus $pX_1 = r^2$ maka $pX_1 = 0,697 \times 0,697 = 0,486$. Hal ini menunjukkan bahwa jika terjadi kenaikan sebesar 1 satuan pada Pelatihan akan menyebabkan kenaikan skor Kinerja Pegawai sebesar 0,486.

b. Pengaruh tidak langsung

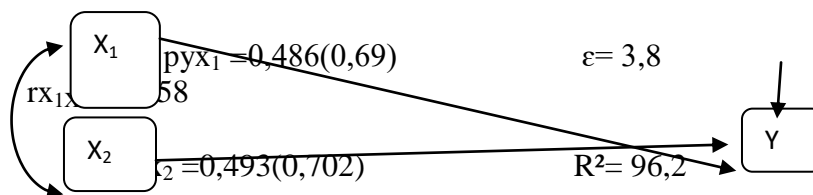
1) Melalui X_2

Berdasarkan gambar 4 untuk mengetahui pengaruh tidak langsung Pelatihan (X_1) terhadap Kinerja Pegawai (Y) melalui Kompetensi (X_2) sebesar 0,469. Hal ini merupakan hasil perhitungan dari r dengan rumus pX_1 melalui X_2 maka $pX_1 = r_{X_1Y} \cdot r_{X_1X_2} \cdot r_{X_2Y} = 0,697 \times 0,958 \times 0,702 = 0,469$. Hal ini menunjukkan bahwa jika terjadi kenaikan sebesar 1 satuan pada Pelatihan akan menyebabkan kenaikan secara tidak langsung terhadap skor Kinerja Pegawai sebesar 0,469. Jadi $R^2 = (0,486 + 0,469) \times 100 = 95,5$

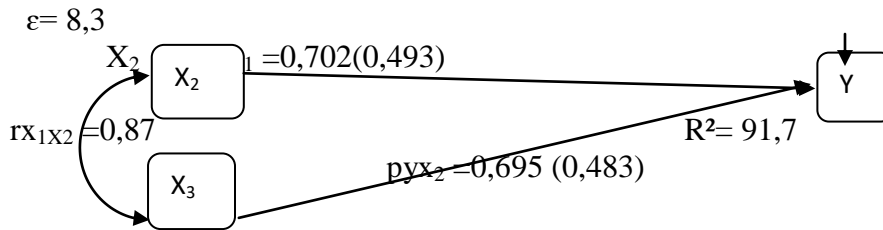
2) Melalui X_3

Berdasarkan gambar 5 untuk mengetahui pengaruh tidak langsung Pelatihan (X_1) terhadap Kinerja Pegawai (Y) melalui Motivasi (X_3) sebesar 0,446. Hal ini merupakan hasil perhitungan dari r dengan rumus pX_1 melalui X_2 maka $pX_1 = r_{X_1Y} \cdot r_{X_1X_3} \cdot r_{X_3Y} = 0,697 \times 0,921 \times 0,695 = 0,446$. Hal menunjukkan bahwa jika terjadi kenaikan sebesar 1 satuan pada Pelatihan akan menyebabkan kenaikan secara tidak langsung terhadap skor Kinerja Pegawai sebesar 0,446. Jadi $R^2 = (0,486 + 0,446) \times 100 = 93,2$.

2. Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai.



Gambar 6. Model analisis jalur X_2 Y melalui X_1



Gambar 7. Model analisis jalur X_2Y melalui X_3

a. Pengaruh langsung

b. Berdasarkan gambar 6 dan 7 untuk mengetahui pengaruh langsung Kompetensi (X_2) terhadap Kinerja Pegawai (Y) sebesar 0,493. Hal ini merupakan hasil perhitungan dari r^2 sebesar 0,702. Hal ini menunjukkan bahwa jika terjadi kenaikan sebesar 1 satuan pada Pelatihan akan menyebabkan kenaikan skor Kinerja Pegawai sebesar 0,493.

c. Pengaruh tidak langsung

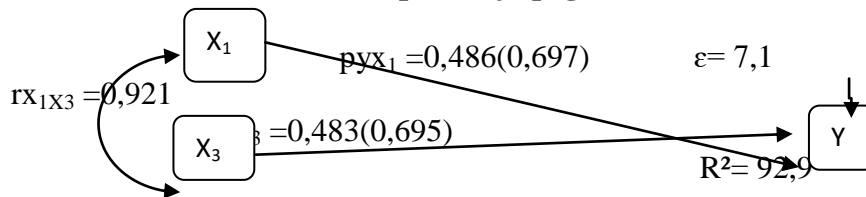
a) Melalui X_1

Berdasarkan gambar 6 untuk mengetahui pengaruh tidak langsung Pelatihan (X_1) terhadap Kinerja Pegawai (Y) melalui Kompetensi sebesar 0,469. Hal ini merupakan hasil perhitungan dengan rumus pX_2 melalui X_1 maka $pX_1 = r_{X_1Y} \cdot r_{X_1X_2} \cdot r_{X_2Y} = 0,697 \times 0,958 \times 0,702 = 0,469$. Hal ini menunjukkan bahwa jika terjadi kenaikan sebesar 1 satuan pada Kompetensi, melalui Pelatihan akan menyebabkan kenaikan secara tidak langsung, terhadap skor Kinerja Pegawai sebesar 0,469. Jadi $R^2 = (0,493 + 0,469) \times 100 = 96,2$.

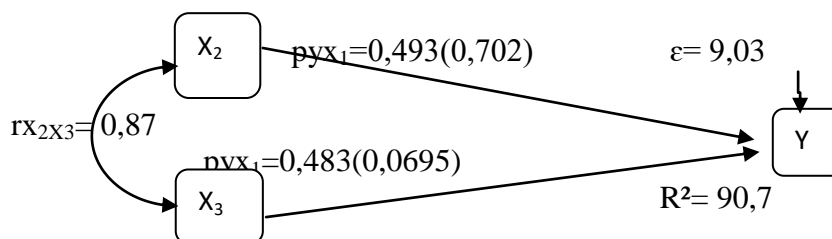
b) Melalui X_3

Berdasarkan gambar 7 Untuk mengetahui pengaruh tidak langsung Kompetensi (X_2) terhadap Kinerja (Y), melalui Motivasi sebesar 0,424. Hal ini merupakan hasil perhitungan dengan rumus pX_1 melalui X_2 maka $pX_1 = r_{X_2Y} \cdot r_{X_2X_3} \cdot r_{X_3Y} = 0,702 \times 0,87 \times 0,695 = 0,424$. Hal menunjukkan bahwa jika terjadi kenaikan sebesar 1 satuan pada Kompetensi, melalui Motivasi, akan menyebabkan kenaikan secara tidak langsung terhadap skor Kinerja Pegawai sebesar 0,424. Jadi $R^2 = (0,493 + 0,424) \times 100 = 91,7$.

3. Kontribusi motivasi terhadap kinerja pegawai



Gambar 8. Model analisis jalur X_3Y melalui X_1



Gambar 9. Model analisis jalur X_3Y melalui X_2

1) Pengaruh langsung

Berdasarkan gambar 8 dan gambar 9 untuk mengetahui pengaruh langsung Motivasi (X_3) terhadap Kinerja Pegawai (Y) sebesar 0,483. Hal ini merupakan hasil perhitungan dari $r = 0,695$ dengan rumus $pX_3 = r^2$ maka $pX_3 = 0,695 \times 0,695 = 0,483$. Motivasi memiliki pengaruh langsung yang positif Kinerja Pegawai sebesar 0,458. Hal ini menunjukkan bahwa jika terjadi kenaikan sebesar 1 satuan pada Pelatihan, akan menyebabkan kenaikan skor Kinerja Pegawai sebesar 0,458.

2) Pengaruh tidak langsung

a) Melalui X_1

Berdasarkan gambar 8 untuk mengetahui pengaruh tidak langsung Pelatihan (X_1) terhadap Kinerja Pegawai (Y) melalui Pelatihan sebesar 0,446. Hal ini merupakan hasil perhitungan dari rumus pX_3 melalui X_1 maka $pX_3 = r_{X_1Y} \cdot r_{X_1X_3} \cdot r_{X_3Y} = 0,697 \times 0,921 \times 0,695 = 0,446$. Hal menunjukkan bahwa jika terjadi kenaikan sebesar 1 satuan pada Kompetensi akan menyebabkan kenaikan secara tidak langsung terhadap skor Kinerja Pegawai sebesar 0,446. Jadi $R^2 = (0,446 + 0,483) \times 100 = 92,9$.

b) Melalui X_2

Berdasarkan gambar 9 untuk mengetahui pengaruh tidak langsung Kompetensi (X_2) terhadap Kinerja Pegawai (Y) melalui Kompetensi sebesar 0,424. Hal ini merupakan hasil perhitungan dari rumus pX_3 melalui X_2 maka $pX_3 = r_{X_2Y} \cdot r_{X_2X_3} \cdot r_{X_3Y} = 0,695 \times 0,87 \times 0,702 = 0,424$. Hal menunjukkan bahwa terjadi kenaikan sebesar 1 satuan pada Kompetensi akan menyebabkan kenaikan secara tidak langsung terhadap skor Kinerja Pegawai sebesar 0,424. Jadi $R^2 = (0,424 + 0,483) \times 100 = 90,7$.

4. Kontribusi Pelatihan, Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai

Menunjukkan hasil analisisnya sebesar **0,5184**. Artinya, jika terjadi kenaikan sebesar 1 satuan pada Pelatihan, Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai akan menyebabkan kenaikan secara langsung maupun tidak terhadap skor kinerja sebesar 0,5184.

5. Nilai eksogennya

Nilai eksogennya sebesar 0,4816 (terdapat pada gambar 2 Hal ini merupakan hasil perhitungan dari $\sqrt{1 - R^2} = \sqrt{1 - 0,72^2} = 0,4816$. Jadi $R^2 = 48,16$

Pembahasan

Berdasarkan hasil pengujian, terbukti bahwa Pelatihan, Kompetensi dan Motivasi memberikan kontribusi yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Uraian selengkapnya adalah sebagai berikut:

1. Gambaran Pelatihan, Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai.

Nilai koefisien Determinasi (adjusted R^2) sebesar 0,579 atau 57,9% hal ini berarti 57,9% variasi kinerja yang bisa dijelaskan oleh variasi dari ketiga variabel independen yaitu pelatihan, kompetensi dan motivasi Sedangkan sisanya sebesar 43,1 % dijelaskan oleh sebab-sebab lain diluar model regresi. Standar Error of estimate (SEE) sebesar 0,34375. Makin kecil nilai SEE akan membuat model regresi semakin tepat dalam memprediksi variabel dependent.

2. Kontribusi Pelatihan Terhadap Kinerja

Berdasarkan gambar 4 dan 5 Untuk mengetahui pengaruh langsung Pelatihan (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y) sebesar 0,486. Hal ini merupakan hasil perhitungan dari $r = 0,697$ dengan rumus $pX1 = r^2$ maka $pX1 = 0,697 \times 0,697 = 0,486$. Hal ini menunjukkan bahwa jika terjadi kenaikan sebesar 1 satuan pada Pelatihan akan menyebabkan kenaikan skor Kinerja Pegawai sebesar 0,486.

3. Kontribusi Kompetensi terhadap Kinerja

Berdasarkan gambar 6 dan 7 untuk mengetahui pengaruh langsung Kompetensi (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y) sebesar 0,493. Hal ini merupakan hasil perhitungan dari r^2 sebesar 0,702. Hal ini menunjukkan bahwa jika terjadi kenaikan sebesar 1 satuan pada Pelatihan akan menyebabkan kenaikan skor Kinerja Pegawai sebesar 0,493.

4. Kontribusi Motivasi terhadap Kinerja

Berdasarkan gambar 8 dan gambar 9 untuk mengetahui pengaruh langsung Motivasi (X3) terhadap Kinerja Pegawai (Y) sebesar 0,483. Hal ini merupakan hasil perhitungan dari $r = 0,695$ dengan rumus $pX3 = r^2$ maka $pX1 = 0,695 \times 0,695 = 0,483$. Motivasi memiliki pengaruh langsung yang positif Kinerja Pegawai sebesar 0,458. Hal ini menunjukkan bahwa jika terjadi ke-naikan sebesar 1 satuan pada Pelatihan, akan menyebabkan kenaikan skor Kinerja Pegawai sebesar 0,458.

5. Kontribusi Pelatihan, Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja

Hasil analisisnya sebesar 0,5184. Artinya, jika terjadi kenaikan sebesar 1 satuan pada Pelatihan, Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja akan menyebabkan kenaikan secara langsung maupun tidak terhadap skor Kinerja Pegawai peserta didik sebesar 0,5184.

KESIMPULAN

Temuan yang diperoleh dari hasil penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Pengaruh langsung Pelatihan (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y) sebesar 0,486. Hal ini merupakan hasil perhitungan dari $r = 0,697$ dengan rumus $pX1 = r^2$ maka $pX1 = 0,697 \times 0,697 = 0,486$. Hal ini menunjukkan bahwa jika terjadi kenaikan sebesar 1 satuan pada Pelatihan akan menyebabkan kenaikan skor Kinerja Pegawai sebesar 0,486. Berdasarkan pada temuan hasil penelitian, maka simpulan umumnya adalah terdapat kontribusi yang positif dan signifikan antara kompetensi, dan motivasi terhadap kinerja. Hal ini menginformasikan bahwa kinerja pegawai akan unggul jika menjalankan pelatihan secara efektif, efisien, produktif, dan akuntabel.
2. pengaruh langsung Kompetensi (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y) sebesar 0,493. Hal ini merupakan hasil perhitungan dari r^2 sebesar 0,702. Hal ini menunjukkan bahwa jika terjadi kenaikan sebesar 1 satuan pada Pelatihan akan menyebabkan kenaikan skor Kinerja Pegawai sebesar 0,493 yakni penguasaan kompetensi dalam bekerja sangat di butuhkan untuk membuat sebuah lembaga profesional.
3. pengaruh langsung Kompetensi (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y) sebesar 0,493. Hal ini merupakan hasil perhitungan dari r^2 sebesar 0,702. Hal ini menunjukkan bahwa jika terjadi kenaikan sebesar 1 satuan pada Pelatihan akan menyebabkan kenaikan skor Kinerja Pegawai sebesar 0,493 motivasi juga merupakan hal ini atas pegawai agar mendapatkan hak nya naik kinerja pun meningkat.
4. Hasil analisisnya sebesar 0,5184. Artinya, jika terjadi kenaikan sebesar 1 satuan pada Pelatihan, Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja akan menyebabkan kenaikan

secara langsung maupun tidak terhadap skor Kinerja Pegawai peserta didik sebesar 0,5184 kesesuaian antara pelatihan, kompetensi dan motivasi terhadap kinerja meningkat kinerja juga akan semakin baik.

DAFTAR PUSTAKA

- AA Anwar Prabu Mangkunegara, 2004. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, Bandung, PT. Remaja Rosdakarya
- Davis, Keith and Newstrom, John W, 2002. Perilaku Dalam Organisasi Jilid I, terjemahan Agus Dharma Jakarta, Erlangga
- Dessler., Gary, 2007. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Indeks Ejaan Bahasa Indonesia yang disempurnakan, Bandung, PT. Remaja Rosdakarya
- Feldman, Daniel C.dan Frasser. J. Arnold. 1983. Managing Individual and Group Behavior in Organizations. Tokyo: McGraw-Hill, Inc
- Gibson, James L, Ivancevich, John M and Donnelly Jr, James H, 1998, Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses, edisi delapan, penerjemah Nunuk Adiarni, Jakarta, Bina rupa Aksara
- Gordon Judith R, 1991, Organizational Behavior: A Diagnostoc Approach, 3rd Edition, USA: Allyn and Bacon
- Gibson, Ivencevich, Donelly. 1996. Organization, 8 ed, New York, Richard D Irwin, Inc
- Gitosudarmo, I, Sudita, I., Nyoman. 2008. Perilaku Keorganisasian. Yogyakarta: BPFY-Yogyakarta
- Gomes, Foustino Cardoso. 2003. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: CV. AndiOfset
- Hasibuan, M. S. P. 2002. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bumi Aksara
- Ivancevich, John M, Konopaske, R., Matteson, 2007. Perilaku Manajemen Organisasi Jilid 1. Jakarta: Erlangga
- Kencanawati. A. A. A. M, 2013. Kepemimpinan, Etos Kerja, Motivasi, dan Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Madya Denpasar Jurnal Bisnis dan kewirausahaan
- Lubis, K. A., 2008 melakukan penelitian dengan mengambil judul “Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan. Tesis. USU
- Mangkunegara, A. A. A. P., 2000. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung: PT .Remaja Rosdakarya
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., 2011. Human Resource Management: Manajemen Sumber daya Manusia. Edisi 10. Jakarta: Salemba Empat
- Oemar, H, 2005. Pengembangan Sumber Daya Manusia: Manajemen Pelatihan Ketenagakerjaan (PendekatanTerpadu). Jakarta: Bumi Aksara
- Rivai.Veithzal, 2011. Performace Appraisal, Sistem yang tepat untuk menilai kinerja karyawan dan meningkatkan daya saing perusahaan. Jakarta: PT.Raja Grafindo Persada
- Robbins, P Stephen. 2006. Perilaku Organisasi. Edisi Kesepuluh. Jakarta: PT. Index Kelompok Gramedia

Soedarmayanti, 2004. Pengembangan Kepribadian Pegawai, Bandung, MandarMaju

Sugiono, 2002. Metode Penelitian Administrasi. Bandung: Alfabeta

Suryana Sumantri, 2001. Perilaku Organisasi, Bandung Universitas Padjajaran

Stoner, James A.F. 1995. Management New Jersey: Prentice Hall International Edition

Handoko, T. Hani. 2001. Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. BPFEE. Yogyakarta

Tika H. Moh. Pabundu. 2006. Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan, Cetakan Pertama. PT. Bumi Aksara, Jakarta

Triguno. 2003. Budaya Kerja: Menciptakan Lingkungan yang kondusif untuk meningkatkan Produktivitas Kerja. Jakarta: PT Golden Trayon Press