

**DAMPAK PENGEMBANGAN SDM DAN KEPERIBADIAN TERHADAP KOMPETENSI
DAN KINERJA (Studi Pada Pegawai Dinas Lingkungan Hidup, Kebersihan dan
Pertamanan
Kota Pasuruan)**

Nikmah Hayati

Arief Purwanto

ariefpurwanto@widyagama.ac.id

Program pascasarjana universitas widyagama malang

Abstrak: Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui Dampak Pengembangan SDM dan Kepribadian Terhadap Kompetensi dan Kinerja (Studi Pada Pegawai Dinas Lingkungan Hidup, Kebersihan dan Pertamanan Kota Pasuruan). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Dinas Lingkungan Hidup, Kebersihan dan Pertamanan Kota Pasuruan yang berjumlah 122 orang. Metode yang digunakan untuk menentukan jumlah sampel adalah menggunakan rumus Slovin, yaitu sebesar 93 responden. Alat analisis untuk model penelitian adalah *Structural Equation Model* (SEM) yang mampu melakukan analisa secara menyeluruh dalam sebuah analisa tunggal. SEM ada dua pendekatan, yaitu SEM berbasis *covarians* dan SEM berbasis *varians* atau yang disebut juga *Partial Least Square* (PLS) atau SEM PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pengembangan SDM berperan dalam meningkatkan kompetensi pegawai. Kepribadian berperan dalam meningkatkan kompetensi pegawai. Pengembangan SDM berperan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Kepribadian tidak mampu meningkatkan kinerja pegawai. Kompetensi berperan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Pengembangan SDM berperan dalam meningkatkan kinerja pegawai melalui kompetensi. Kepribadian berperan dalam meningkatkan kinerja pegawai melalui kompetensi.

Abstract: The purpose of this study was to determine the impact of Human Resources and Personality Development on Competence and Performance (Studies on Employees of the Environmental, Cleanliness and Gardening Service of Pasuruan City). The population in this study were all 122 employees of the Pasuruan City Environment, Cleanliness and Gardening Service. The method used to determine the number of samples is using the Slovin formula, which is equal to 93 respondents. The analytical tool for the research model is the *Structural Equation Model* (SEM) which is able to perform a comprehensive analysis in a single analysis. SEM has two approaches, namely covariance-based SEM and variance-based SEM or what is also called *Partial Least Square* (PLS) or PLS SEM. The results showed that HR development plays a role in increasing employee competence. Personality plays a role in increasing employee competence. HR development plays a role in improving employee performance. Personality is not able to improve employee performance. Competence plays a role in improving employee performance. HR development plays a role in improving employee performance through competence. Personality plays a role in improving employee performance through competence.

Kompetensi Pegawai ASN memiliki kualitas yang beragam sehingga mengharuskan instansi pemerintah melaksanakan program pengembangan kompetensi pegawai secara reguler sebagai kebijakan yang terkait dengan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja, dan kebutuhan instansi pemerintah. Program ini dilaksanakan secara terintegrasi dengan program pengembangan karier PNS dengan mempertimbangkan aspek integritas dan moralitas.

Pengembangan sumber daya manusia merupakan salah satu aspek dari manajemen sumber daya manusia. Pengembangan sumber daya manusia adalah suatu usaha yang penting dalam setiap organisasi, karena kegiatan pengembangan dapat menciptakan pegawai yang bermutu sehingga organisasi dapat lebih maju dan berkembang. Pegawai yang bermutu adalah mereka yang mempunyai kecakapan dan kemampuan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan yang dibebankan kepadanya serta dapat memelihara dan meningkatkan kecakapan dan kemampuannya secara teratur dan pasti. Pengembangan sumber daya manusia adalah setiap usaha atau kegiatan yang dimaksudkan untuk merubah perilaku seseorang pegawai yang meliputi pengetahuan, kecakapan dan sikap-sikap dalam usaha pembinaan pegawai.

Hamalik (1993), mengemukakan bahwa kepribadian adalah suatu sistem semua tingkah laku seseorang yang unik, terintegrasi, dan terorganisasi. Sistem tingkah laku mencakup sambutan-sambutan yang kompleks, misalnya cara seseorang memandang dunianya sekitarnya, melihat tujuan dan minatnya, kemampuan berbuat atau melakukan sesuatu, cara memecahkan masalah, bagaimana merasakan keadaan orang lain, dan bagaimana kemauannya mengenai kehidupan profesional.

Dari uraian di atas terdapat fenomena yang perlu untuk diteliti serta adanya *gap research*, yaitu: Menurut Nursin (2018) dan Sutrisno (2006) pengembangan SDM berpengaruh terhadap kompetensi, sedangkan menurut Efendi (2015) hal tersebut tidak berpengaruh. Menurut Sutrisno (2006) kepribadian berpengaruh terhadap kompetensi pegawai, sedangkan menurut Hutapea (2012) hal tersebut berperan negatif.

Tujuan Penelitian

Adapun yang menjadi tujuan dari penelitian ini adalah seperti berikut:

1. Menganalisis dan menguji pengaruh pengembangan SDM terhadap peningkatan kompetensi pegawai.
2. Menganalisis dan menguji pengaruh kepribadian terhadap peningkatan kompetensi pegawai.
3. Menganalisis dan menguji pengaruh pengembangan SDM terhadap peningkatan kinerja pegawai.
4. Menganalisis dan menguji pengaruh kepribadian terhadap peningkatan kinerja pegawai.
5. Menganalisis dan menguji pengaruh kompetensi terhadap peningkatan kinerja pegawai.
6. Menganalisis dan menguji pengaruh pengembangan SDM terhadap kinerja melalui peningkatan kompetensi pegawai.
7. Menganalisis dan menguji pengaruh kepribadian terhadap kinerja melalui kompetensi pegawai.

TINJAUAN PUSTAKA

Pengembangan SDM

Swanson dan Holton (2001) mendefinisikan pengembangan SDM sebagai proses pengembangan keahlian seseorang melalui pengembangan organisasi dengan pelatihan personal yang bertujuan peningkatan kinerja. Lebih lanjut Swanson dan Holton (2001) menyatakan bahwa pengembangan SDM (HRD) dan sub bagiannya yaitu pelatihan dan pengembangan (T&D) dan pengembangan organisasi (OD) dapat dilihat sebagai lima tahapan proses. Langkah-langkah proses pelatihan untuk sistem kinerja merupakan suatu proses untuk mengembangkan keahlian seseorang yang bertujuan untuk memperbaiki organisasi, proses dan kinerja individu.

- a. Langkah 1: Analisis yaitu Menganalisis kebutuhan kinerja yang terdapat di dalam organisasi.
- b. Langkah 2: Desain ; Setelah analisis, kita harus membuat atau mendesain pelatihan serta strategi-strategi apa yang akan kita berikan sesuai dengan kesenjangan yang telah kita peroleh di tahap analisis..
- c. Langkah 3: Pengembangan ; Setelah mendapatkan desain dan strategi-strategi yang dibutuhkan, selanjutnya adalah tahap pengembangan..
- d. Langkah 4: Implementasi ; Dalam tahap implementasi kita melaksanakan program pelatihan dan menyampaikan apa yang telah dirancang untuk peserta. Pelaksanaan pelatihan merupakan proses yang paling kritis bagi para peserta dan penyelenggara pelatihan.
- e. Langkah 5: Evaluasi ; Setelah mengadakan proses pelatihan yang sebelumnya dimulai dengan analisis, desain, pengembangan, dan implementasi, maka selanjutnya ialah proses evaluasi. Dalam tahap evaluasi kita mengevaluasi pelatihan yang telah kita laksanakan.

Kepribadian

Faktor yang mempengaruhi kepribadian menurut Robbins and Judge (2011) adalah:

- 1) Keturunan, kepribadian berdasarkan keturunan yang dimaksud adalah kepribadian berdasarkan genetik dari orang tua. Kepribadian yang dipengaruhi keturunan meliputi bentuk fisik seseorang selain itu sebagian sikap dari orang tua kadang menurun kepada anaknya.
- 2) Lingkungan, lingkungan sekitar berpengaruh terhadap perkembangan kepribadian seseorang. Hal tersebut bisa berupa budaya yang berlaku di masyarakat, norma-norma yang diajarkan, pergaulan, agama, dan teman-teman yang ada disekitar. Dalam kenyataannya faktor-faktor tersebut turut berperan dalam membentuk sebuah kepribadian bahkan tidak jarang malah bisa merubah kepribadian seseorang.
1. Situasi, dalam sebuah kondisi tertentu kepribadian atau sifat seseorang bisa berubah mengikuti kondisi yang sedang terjadi. Hal ini biasanya terjadi pada anak muda atau remaja yang masih labil dan masih mengikuti trend dan situasi yang sedang terjadi sehingga kerap kali dijumpai para anak muda yang sifatnya berubah-ubah.

Kompetensi

Pengertian kompetensi oleh Spencer and Spencer (2010) adalah sebagai karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan. Menurut Spencer and Spencer, kompetensi terletak pada bagian dalam setiap manusia dan selamanya ada pada kepribadian seseorang yang dapat memprediksikan tingkah laku dan performansi secara luas pada semua situasi dan tugas pekerjaan

Menurut Wibowo (2014) menyebutkan bahwa kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian, kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tertentu, dengan indikatornya adalah:

1. Pengetahuan (*knowledge*), adalah pengetahuan yang dimiliki oleh seorang karyawan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan bidang atau divisi yang dikerjakannya.
2. Keterampilan (*skill*), adalah kemampuan yang harus dimiliki oleh setiap karyawan untuk melaksanakan suatu tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan secara maksimal.
3. Perilaku (*attitude*), adalah pola tingkah laku karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan peraturan perusahaan.

Kinerja

Dalam kamus bahasa Indonesia dikatakan bahwa kinerja merupakan: (1) sesuatu yang dicapai; prestasi yang diperlihatkan; dan Kemampuan kerja. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau karyawan dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya

Bernardin dan Russel (2010) mengajukan enam kriteria primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja sebagai berikut:

1. *Quality*, tingkat dimana proses atau hasil dari suatu kegiatan yang sempurna, dengan kata lain melaksanakan suatu kegiatan dengan cara yang ideal/sesuai atau dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tujuan yang ditetapkan;
2. *Quantity*, besaran yang dihasilkan dalam bentuk nilai uang, sejumlah unit, atau sejumlah kegiatan yang diselesaikan;
3. *Timeliness*, berkaitan dengan ketepatan waktu dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, atau suatu kegiatan diselesaikan dengan waktu yang lebih cepat dari yang ditetapkan dan menggunakan waktu yang tersedia untuk kegiatan lain;
4. *Cost Effectiveness*, penggunaan sumber daya organisasi (manusia, uang, teknologi, material) dimaksimalkan dengan maksud untuk mencapai target tertinggi atau sebaliknya, pengurangan dari beberapa unit atau instansi dan penggunaan sumber-sumber organisasi;

5. *Need for Supervision*, kebutuhan pengawasan, yaitu dimana pegawai melaksanakan pekerjaannya tanpa memerlukan bantuan pengawas atau sebaliknya untuk menghindari kesalahan atau mendapatkan hasil yang tidak diinginkan;
6. *Interpersonal Impact*, pengaruh interpersonal, dimana pegawai menunjukkan perasaan *self esteem* (harga diri), *goodwill*, dan kerjasama di antara rekan sekerja dan bawahan

Hipotesis Penelitian

- H1 : Pengembangan SDM berpengaruh positif terhadap kompetensi.
 H2 : Kepribadian berpengaruh positif terhadap kompetensi.
 H3 : Pengembangan SDM berpengaruh positif terhadap kinerja.
 H4 : Kepribadian berpengaruh positif terhadap kinerja.
 H5 : Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja.
 H6 : Pengembangan SDM berpengaruh positif terhadap kinerja melalui kompetensi.
 H7 : Kepribadian berpengaruh positif terhadap kinerja melalui kompetensi.

METODE PENELITIAN

Pendekatan/Rancangan Penelitian

Pendekatan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif, karena penelitian ini disajikan dengan angka-angka. Hal ini sesuai dengan pendapat (Arikunto, 2014) yang mengemukakan penelitian kuantitatif adalah pendekatan penelitian yang banyak dituntut menggunakan angka, mulai dari pengumpulan data, penafsiran terhadap data tersebut, serta penampilan hasilnya.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dampak pengembangan SDM dan kepribadian terhadap kompetensi dan kinerja. Penelitian ini diawali dengan mengkaji fenomena dan teori-teori dan pengetahuan yang sudah ada sehingga muncul sebab permasalahan. Permasalahan tersebut diuji untuk mengetahui penerimaan atau penolakannya berdasarkan data yang diperoleh dari lapangan. Adapun data yang diperoleh dari lapangan dalam bentuk skor pengembangan SDM, skor kepribadian, skor kompetensi, dan skor kinerja dalam bentuk angka-angka yang sifatnya kuantitatif.

Kerangka Konseptual Penelitian

Menurut Spencer and Spencer (2010) mengatakan bahwa hubungan antara kompetensi pegawai dengan kinerja adalah sangat erat dan penting sekali, relevansinya ada dan kuat akurat, bahkan pegawai apabila ingin meningkatkan kinerjanya seharusnya mempunyai kompetensi yang sesuai dengan tugas pekerjaannya. Kompetensi dapat menyebabkan atau digunakan untuk memprediksi kinerja seseorang artinya jika mempunyai kompetensi yang tinggi, maka akan mempunyai kinerja yang tinggi pula.

Singodimedjo (2000) mengemukakan pengembangan sumber daya manusia (SDM) adalah proses persiapan individu-individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi di dalam organisasi, biasanya berkaitan dengan peningkatan kemampuan intelektual untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik. Dalam konteks SDM pengembangan dipandang sebagai peningkatan kualitas SDM melalui program-program pelatihan, pendidikan. Apa yang dapat dijelaskan dari pengembangan sumber daya manusia adalah

tentang developmental practice dan membutuhkan kolaborasi dengan program-program MSDM untuk mencapai hasil yang diinginkan. Pelatihan membantu karyawan dalam memahami suatu pengetahuan praktis dan pengetrapannya, guna meningkatkan keterampilan, kecakapan dan sikap yang diperlukan oleh organisasi dalam usaha mencapai tujuan.

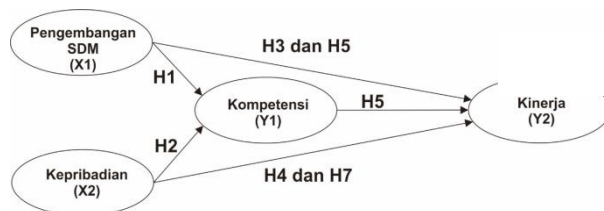
Kepribadian adalah pola sifat dan karakteristik tertentu, yang relatif permanen dan memberikan, baik konsistensi maupun individu pada perilaku seseorang (Feist & Gregory, 2013). Pada dasarnya, kepribadian adalah suatu karakteristik mental yang membentuk identitas suatu individu. Suatu organisasi terdiri dari berbagai macam individu yang beragam. Perbedaan tersebut merupakan tantangan bagi manager dan semua pihak di suatu organisasi dalam mengambil tindakan yang tepat untuk mendukung kelancaran tugas mereka.

Kompetensi adalah bagian kepribadian yang mendalam dan melekat kepada seseorang dan perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan (*underlying characteristics*). Kompetensi dalam organisasi publik maupun privat sangat diperlukan terutama untuk menjawab tuntutan organisasi, dimana adanya perubahan yang sangat cepat, perkembangan masalah yang sangat kompleks dan dinamis serta ketidakpastian masa depan dalam tatanan kehidupan masyarakat.

Bernardin dan Russel (2010) memberikan pengertian kinerja sebagai berikut: *“performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during time period”*. Kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka dapat dibuat model kerangka pemikiran penelitian seperti berikut.

Gambar 1: Model Kerangka Konseptual



Sumber: Sutrisno (2006), Nursin (2018), Alfian dkk. (2018), Nursangadah (2017), Tarigan dan Nasution (2014), Renyut 17, Awad (2018), Che Rusuli *et al.* (2017), Deepak (2016), Rastgoo (2016).

Populasi dan Metode Pengambilan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Dinas Lingkungan Hidup, Kebersihan dan Pertamanan Kota Pasuruan yang berjumlah 122 orang. Salah satu metode yang digunakan untuk menentukan jumlah sampel adalah menggunakan rumus Slovin (Umar, 2005), dengan menggunakan rumus Slovin, ukuran sampel dapat dihitung sebagai berikut:

$$n = \frac{122}{1 + 122(0.05)^2}$$

$n = 93,48$ atau dibulatkan menjadi 93

Teknik sampling yang digunakan adalah *Stratified random sampling* yang merupakan suatu teknik pengambilan sampel dengan memperhatikan strata / tingkatan pendidikan dari populasi.

Metode Analisis Data

Kemudian, Augusty (2006) mengatakan analisis deskriptif memberikan gambaran atau deskriptif empiris atas data yang dikumpulkan dalam penelitian. Data tersebut berasal dari jawaban-jawaban responden atas item-item yang terdapat dalam kuesioner dan akan diolah dengan cara dikelompokkan dan ditabulasikan kemudian diberi penjelasan. Disamping itu menggunakan Statistika Inferensial, Alat analisis yang paling tepat untuk model penelitian seperti ini adalah *Structural Equation Model* (SEM) yang mampu melakukan analisa secara menyeluruh dalam sebuah analisa tunggal. SEM ada dua pendekatan, yaitu SEM berbasis *covarians* dan SEM berbasis *varians* atau yang disebut juga *Partial Least Square* (PLS) atau SEM PLS.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Kota Pasuruan saat ini bentuk kelembagaan pemerintahan di bidang Lingkungan berbentuk Dinas Lingkungan Hidup, Kebersihan dan Pertamanan secara struktural dalam bentuk yang bertanggung jawab kepada Walikota Pasuruan melalui Sekretaris Daerah. Dalam upaya penyelesaian masalah lingkungan saat ini memerlukan koordinasi lintas instansi yaitu Dinas Lingkungan Hidup, Kebersihan dan Pertamanan dan Dinas Pekerjaan Umum. Sebelumnya, Dinas Lingkungan Hidup, Kebersihan dan Pertamanan Kota Pasuruan tidak berdiri sendiri. Pada saat itu tidak ada nomenklatur Dinas Lingkungan Hidup, Kebersihan dan Pertamanan Kota Pasuruan, yang ada adalah Dinas Lingkungan Hidup. Permasalahan kebersihan dan pertamanan masuk ke dalam Dinas Pekerjaan Umum. Hal tersebut telah dijelaskan dalam Peraturan Daerah Kota Pasuruan Nomor 25 Tahun 2011 tentang Organisasi dan Tata Kerja Dinas Daerah. Pada Pasal 13 Peraturan Daerah Kota Pasuruan Nomor 25 Tahun 2011 tentang Organisasi dan Tata Kerja Dinas Daerah, disebutkan bahwa permasalahan kebersihan dan pertamanan masuk ke dalam bidang persampahan dan pertamanan.

Kemudian dengan terbitnya Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah, maka Pemerintah Kota Pasuruan telah membentuk Peraturan Daerah tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah yang baru, yang tertuang dalam Peraturan Daerah Kota Pasuruan Nomor 7 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah. Dalam Perda yang baru tersebut, dibentuk dinas baru dengan nomenklatur Dinas Lingkungan Hidup, Kebersihan, dan Pertamanan. Dalam Pasal 2 (Ayat 2) disebutkan bahwa: Dinas Lingkungan Hidup, Kebersihan, dan Pertamanan Kota Pasuruan merupakan Dinas Tipe A, merupakan Dinas yang menyelenggarakan urusan pemerintahan bidang lingkungan hidup dengan beban kerja yang besar.

Analisis Statistik Deskriptif

Secara menyeluruh, variabel Kepribadian memiliki nilai rata-rata untuk *mean* sebesar 4.14 yang menunjukkan bahwa responden “setuju” (3.41-4.20). Artinya secara menyeluruh responden setuju dengan Kepribadian sebagai jumlah total dari cara-cara seseorang individu beraksi atas dan berinteraksi dengan orang lain. Nilai rata-rata untuk standar deviasi variabelKepribadian sebesar 0.605 menunjukkan bahwa penyimpangankesalahan dari jawaban responden untuk variabelKepribadian adalah sebesar 0.605.

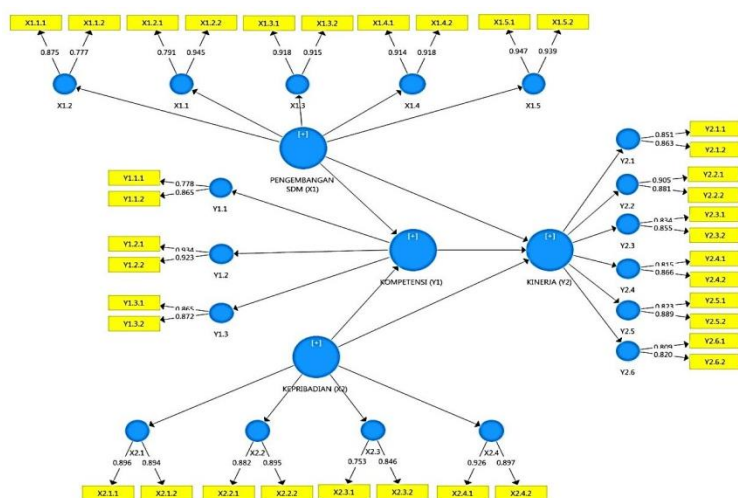
Indikator pada Variabel Kompetensi memiliki nilai rata-rata untuk *mean* sebesar 4.09 yang menunjukkan bahwa responden “setuju” (3.41-4.20). Artinya secara menyeluruh responden setuju dengan Kompetensi sebagai suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Nilai rata-rata untuk standar deviasi variabelKompetensi sebesar 0.603 menunjukkan bahwa penyimpangan kesalahan dari jawaban responden untuk variabelKompetensi adalah sebesar 0.603.

secara menyeluruh, variabel Kinerja berdasarkan tabel 5.9 memiliki nilai rata-rata untuk *mean* sebesar 4.00 yang menunjukkan bahwa responden “setuju” (3.41-4.20). Artinya secara menyeluruh responden setuju dengan Kinerja sebagai suatu catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu. Nilai rata-rata untuk standar deviasi variabelKinerja sebesar 0.676 menunjukkan bahwa penyimpangankesalahan dari jawaban responden untuk variabelKinerja adalah sebesar 0.676.

Analisis Statistik Inferensial

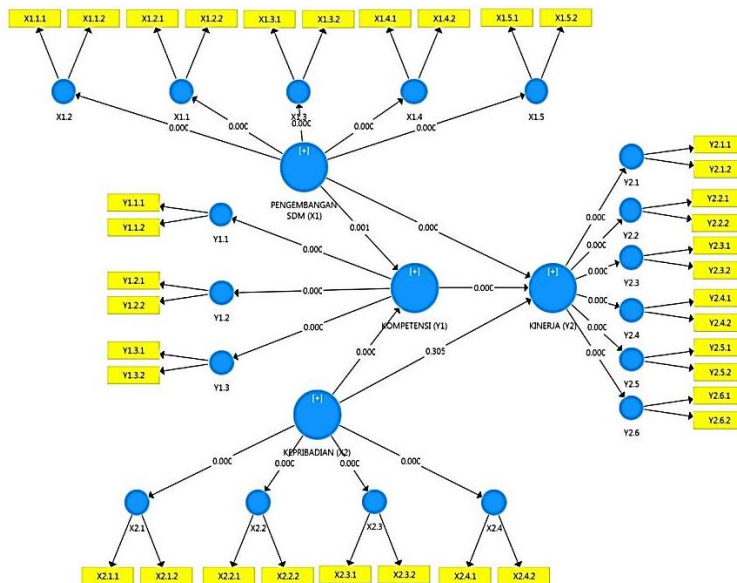
Pengujian model pengukuran (*outer model*) digunakan untuk menentukan spesifikasi hubungan antara variabel laten dengan variabel manifestnya, pengujian ini meliputi *convergent validity*, *discriminant validity* dan reliabilitas. Adapun model pengukuran dapat dilihat pada gambar

Gambar 2: Outer Model Pengukuran



Sumber: Data primer (2020)

Gambar 3: Inner Model Struktural



Sumber: Data primer (2020)

Pengujian Hipotesis

Berdasarkan nilai *original samples* dan nilai *p-values* diatas, maka hasil ujiuntuk masing-masing hipotesis untuk hubungan langsung adalah sebagai berikut:

Hipotesis 1 yang menyatakan bahwa: “Pengembangan SDM berpengaruh positif terhadap kompetensi”. Hasil perhitungan *SmartPLS* menunjukkan bahwa Pengembangan SDM berpengaruh positif signifikan terhadap Kompetensi dengannilai *original samples* sebesar 0.319 dan *p-values* sebesar 0.001 yang lebih kecil dari 0.05 ($0.001 < 0.05$). Artinya, hipotesis pertama didukung.

Hipotesis 2 yang menyatakan bahwa: “Kepribadian berpengaruh positif terhadap kompetensi”. Hasil perhitungan *SmartPLS* menunjukkan bahwa Kepribadian berpengaruh positif signifikan terhadap Kompetensi dengannilai *original samples* sebesar 0.485 dan *p-values* sebesar 0.000 yang lebih kecil dari 0.05 ($0.000 < 0.05$). Artinya, hipotesis kedua didukung.

Hipotesis 3 yang menyatakan bahwa: “Pengembangan SDM berpengaruh positif terhadap kinerja”. Hasil perhitungan *SmartPLS* menunjukkan bahwa Pengembangan SDM berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja dengannilai *original samples* sebesar 0.313 dan *p-values* sebesar 0.000 yang lebih kecil dari 0.05 ($0.000 < 0.05$). Artinya, hipotesis ketiga didukung.

Hipotesis 4 yang menyatakan bahwa: “Kepribadian berpengaruh positif terhadap kinerja”. Hasil perhitungan *SmartPLS* menunjukkan bahwa Kepribadian berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Kinerja dengannilai *original samples* sebesar -0.108 dan *p-*

values sebesar 0.305 yang lebih besar dari 0.05 ($0.305 > 0.05$). Artinya, hipotesis keempat ditolak.

Hipotesis 5 yang menyatakan bahwa: “Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja”. Hasil perhitungan *SmartPLS* menunjukkan bahwa Kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja dengan nilai *original samples* sebesar 0.622 dan *p-values* sebesar 0.000 yang lebih kecil dari 0.05 ($0.000 < 0.05$). Artinya, hipotesis kelima didukung.

Kemudian, untuk melihat signifikansi hubungan tidak langsung (ujimediasi) dapat dilihat pada *specific indirect effects*.

Berdasarkan nilai *original samples* dan nilai *p-values* diatas, maka hasil uji untuk masing-masing hipotesis untuk hubungan tidak langsung (uji mediasi) adalah sebagai berikut:

Hipotesis 6 yang menyatakan bahwa: “Pengembangan SDM berpengaruh positif terhadap kinerja melalui kompetensi”. Hasil perhitungan *SmartPLS* menunjukkan bahwa Pengembangan SDM berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja melalui Kompetensi dengan nilai *original samples* sebesar 0.199 dan *p-values* sebesar 0.001 yang lebih kecil dari 0.05 ($0.001 < 0.05$). Artinya, hipotesis keenam didukung.

Hipotesis 7 yang menyatakan bahwa: “Kepribadian berpengaruh positif terhadap kinerja melalui kompetensi”. Hasil perhitungan *SmartPLS* menunjukkan bahwa Kepribadian berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja melalui Kompetensi dengan nilai *original samples* sebesar 0.302 dan *p-values* sebesar 0.000 yang lebih kecil dari 0.05 ($0.000 < 0.05$). Artinya, hipotesis ketujuh didukung.

Pembahasan

Pengaruh Pengembangan SDM Terhadap Kompetensi

Variabel Pengembangan SDM memiliki nilai rata-rata untuk *mean* sebesar 3.70 yang menunjukkan bahwa responden “setuju”. Artinya secara menyeluruh responden setuju dengan Pengembangan SDM sebagai proses pengembangan keahlian seseorang melalui pengembangan organisasi dengan pelatihan personal yang bertujuan peningkatan kinerja. Variabel Kompetensi memiliki nilai rata-rata untuk *mean* sebesar 4.09 yang menunjukkan bahwa responden “setuju”. Artinya secara menyeluruh responden setuju dengan Kompetensi sebagai suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa Pengembangan SDM berpengaruh positif signifikan terhadap Kompetensi. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu seperti Sutrisno (2006), bahwa Pengembangan SDM berpengaruh positif secara signifikan terhadap Kompetensi. Kemudian Nursin (2018), bahwa terdapat pengaruh positif antara proses pengembangan sumber daya manusia terhadap kompetensi.

Pengaruh Kepribadian Terhadap Kompetensi

Variabel Kepribadian memiliki nilai rata-rata untuk *mean* sebesar 4.14 yang menunjukkan bahwa responden “setuju”. Artinya secara menyeluruh responden setuju dengan Kepribadian sebagai jumlah total dari cara-cara seseorang individu beraksi atas dan

berinteraksi dengan orang lain. Variabel Kompetensi memiliki nilai rata-rata untuk *mean* sebesar 4.09 yang menunjukkan bahwa responden “setuju”. Artinya secara menyeluruh responden setuju dengan Kompetensi sebagai suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa Kepribadian berpengaruh positif signifikan terhadap Kompetensi. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu seperti Sutrisno (2006), bahwa Kompetensi Karyawan. Kepribadian berpengaruh positif secara signifikan terhadap Kompetensi.

Pengaruh Pengembangan SDM Terhadap Kinerja

Variabel Pengembangan SDM memiliki nilai rata-rata untuk *mean* sebesar 3.70 yang menunjukkan bahwa responden “setuju”. Artinya secara menyeluruh responden setuju dengan Pengembangan SDM sebagai proses pengembangan keahlian seseorang melalui pengembangan organisasi dengan pelatihan personal yang bertujuan peningkatan kinerja. Variabel Kinerja memiliki nilai rata-rata untuk *mean* sebesar 4.00 yang menunjukkan bahwa responden “setuju”. Artinya secara menyeluruh responden setuju dengan Kinerja sebagai suatu catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa Pengembangan SDM berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu seperti Tarigan dan Nasution (2014) yang menyimpulkan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja. Kemudian juga dengan hasil penelitian Sutrisno (2006), yang menyebutkan Pengembangan SDM berpengaruh positif secara signifikan terhadap Prestasi Kerja (kinerja).

Pengaruh Kepribadian Terhadap Kinerja

Variabel Kepribadian memiliki nilai rata-rata untuk *mean* sebesar 4.14 yang menunjukkan bahwa responden “setuju”. Artinya secara menyeluruh responden setuju dengan Kepribadian sebagai jumlah total dari cara-cara seseorang individu beraksi atas dan berinteraksi dengan orang lain. Variabel Kinerja memiliki nilai rata-rata untuk *mean* sebesar 4.00 yang menunjukkan bahwa responden “setuju”. Artinya secara menyeluruh responden setuju dengan Kinerja sebagai suatu catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu.

Hasil perhitungan *SmartPLS* menunjukan bahwa Kepribadian berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Kinerja dengan nilai *original samples* sebesar -0.108 dan *p-values* sebesar 0.305 yang lebih besar dari 0.05 ($0.305 > 0.05$). Artinya, hipotesis keempat ditolak

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa Kepribadian (dg indikator *extraversion* or *introversion*, *sensing* or *intuition*, sedangkan pada variabel kompetensi terdapat indikator *knowledge*, *skill* dan *attitude*) berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Kinerja (indikator : *quality*, *quantity*, *timesline*, *cost effectiveness*, *need for supervision*, *interpersonal impact*). Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan penelitian terdahulu seperti Alfian dkk.

(2018) yang menyimpulkan bahwa Kepribadian berpengaruh secara signifikan terhadap variabel Kinerja. Kemudian juga dengan hasil penelitian Nursangadah (2017), bahwa Kepribadian berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja.

Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja

Variabel Kompetensi memiliki nilai rata-rata untuk *mean* sebesar 4.09 yang menunjukkan bahwa responden “setuju”. Artinya secara menyeluruh responden setuju dengan Kompetensi sebagai suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Variabel Kinerja memiliki nilai rata-rata untuk *mean* sebesar 4.00 yang menunjukkan bahwa responden “setuju”. Artinya secara menyeluruh responden setuju dengan Kinerja sebagai suatu catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa Kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu seperti Nursangadah (2017) yang menyimpulkan bahwa Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja. Kemudian juga dengan hasil penelitian Che Rusuli *et al.* (2017), bahwa kompetensi karyawan berpengaruh langsung terhadap kinerja.

Pengaruh Pengembangan SDM Terhadap Kinerja Melalui Kompetensi

Variabel Pengembangan SDM memiliki nilai rata-rata untuk *mean* sebesar 3.70 yang menunjukkan bahwa responden “setuju”. Artinya secara menyeluruh responden setuju dengan Pengembangan SDM sebagai proses pengembangan keahlian seseorang melalui pengembangan organisasi dengan pelatihan personal yang bertujuan peningkatan kinerja. Variabel Kompetensi memiliki nilai rata-rata untuk *mean* sebesar 4.09 yang menunjukkan bahwa responden “setuju”. Artinya secara menyeluruh responden setuju dengan Kompetensi sebagai suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Variabel Kinerja memiliki nilai rata-rata untuk *mean* sebesar 4.00 yang menunjukkan bahwa responden “setuju”. Artinya secara menyeluruh responden setuju dengan Kinerja sebagai suatu catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa Pengembangan SDM berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja melalui Kompetensi. Pengembangan SDM berpengaruh positif signifikan terhadap Kompetensi dan Kompetensi itu sendiri berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja. Karena kedua pengaruh tersebut signifikan, maka tentunya pengaruh Pengembangan SDM terhadap Kinerja melalui Kompetensi juga signifikan.

Pengaruh Kepribadian Terhadap Kinerja Melalui Kompetensi

Variabel Kepribadian memiliki nilai rata-rata untuk *mean* sebesar 4.14 yang menunjukkan bahwa responden “setuju”. Artinya secara menyeluruh responden setuju dengan Kepribadian sebagai jumlah total dari cara-cara seseorang individu beraksi atas dan berinteraksi dengan orang lain. Variabel Kompetensi memiliki nilai rata-rata untuk *mean* sebesar 4.09 yang menunjukkan bahwa responden “setuju”. Artinya secara menyeluruh

responden setuju dengan Kompetensi sebagai suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Variabel Kinerja memiliki nilai rata-rata untuk *mean* sebesar 4.00 yang menunjukkan bahwa responden “setuju”. Artinya secara menyeluruh responden setuju dengan Kinerja sebagai suatu catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa Kepribadian berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja melalui Kompetensi. Kepribadian berpengaruh positif signifikan terhadap Kompetensi dan Kompetensi itu sendiri berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja. Karena kedua pengaruh tersebut signifikan, maka tentunya pengaruh Kepribadian terhadap Kinerja melalui Kompetensi juga signifikan.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian yang telah dilakukan hanya terbatas pada satu tempat, yaitu Dinas Lingkungan Hidup, Kebersihan dan Pertamanan Kota Pasuruan untuk dijadikan tempat penelitian. Apabila penelitian dilakukan di tempat lain yang berbeda, mungkin hasilnya terdapat sedikit perbedaan. Tetapi kemungkinannya tidak jauh menyimpang dari hasil penelitian yang telah dilakukan.

Simpulan

- a. Pengembangan SDM berperan dalam meningkatkan kompetensi pegawai.
- b. Kepribadian berperan dalam meningkatkan kompetensi pegawai.
- c. Pengembangan SDM berperan dalam meningkatkan kinerja pegawai.
- d. Kepribadian tidak mampu meningkatkan kinerja pegawai.
- e. Kompetensi berperan dalam meningkatkan kinerja pegawai.
- f. Pengembangan SDM berperan dalam meningkatkan kinerja pegawai melalui kompetensi.
- g. Kepribadian berperan dalam meningkatkan kinerja pegawai melalui kompetensi.

Saran

Kebersihan dan Pertamanan Kota Pasuruan, sebagai acuan dalam pengambilan kebijakan di masa yang akan datang dalam meningkatkan kompetensi dan kinerja pegawainya.

DAFTAR PUSTAKA

- _____. Peraturan Daerah Kota Pasuruan Nomor 25 Tahun 2011 tentang Organisasi dan Tata Kerja Dinas Daerah.
- _____. Peraturan Daerah Kota Pasuruan Nomor 7 Tahun 2016 Tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah.
- _____. Peraturan Kepala Daerah Kota Pasuruan Nomor 62 tahun 2016 tentang Tugas Pokok dan Fungsi Dinas Lingkungan Hidup, Kebersihan dan Pertamanan Kota Pasuruan.
- _____. The Myers-Briggs Foundation. MBTI® Basics. <https://www.myersbriggs.org/my-mbti-personality-type/mbti-basics/home.htm?bhcp=1> (Diakses 18 Maret 2020).

- _____. Undang-Undang Negara Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.
- _____. Wikipedia Ensiklopedia Bebas. Myers-Briggs Type Indicator. https://id.wikipedia.org/wiki/Myers-Briggs_Type_Indicator (diakses 18 Maret 2020).
- Abdillah, W., & Jogiyo, HM. 2014. *Partial Least Square (PLS): Alternatif Structural Equation Modelling (SEM) dalam Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: Andi.
- Alfian, Y., Al Musadieq, M., & Sulisty, M.C.W. 2018. Pengaruh Kepribadian dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT PLN Persero Area Pasuruan). *Jurnal Administrasi Bisnis*. 58(2), p.75-83.
- Allport. 2005. *Personality: A psychological interpretation*. New York: Henry, Holt and company.
- Arikunto. 2014. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rhineka Cipta.
- Atmodiwirio, Soebagio. 2005. *Manajemen Pelatihan*. Jakarta: Ardadizya Jaya.
- Augusty, Ferdinand. 2006. *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk skripsi, Tesis dan Disertai Ilmu Manajemen*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Awad, Ashraf. 2018. The Effect of Human Resources Competencies on a Firm Performance: A Marketing Perspective (With Reference to Firms Located in UAE). *Asian Business Research*. 3(1), p.60-68.
- Bernardin, H. John and Russel. 2010. *Human Resource Management*. New York: McGraw-Hill.
- Boulter, N., M. Dalziel, & N Jackie. 2003. *People and Competencies: The Route to Competitive Advantage*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Che Rusuli M.S., Mohd Nazri Z., Mohammad I., Fauzan H., Suhaila A.K., Azemawati I., & Hasannuddiin, H. 2017. The Mediating Effect of Employee Competencies on the Relationship Between Human Resource Development Practice and Service Performance Among Front Line Employees in Hotel Industries. *International Journal of Applied Business and Economic Research*. 15(22), p.451-464.
- Chin, Wynne W. 1998. *The partial Least Square Approach to Structural Equation Modeling*. University of Huston: Lawrence Erlbaum Associates, Publisher.
- Cooper, D.R., & Schindler, P.S. 2014. *Business Research Methods*. New York: McGraw-Hill.
- Daft, Richard L. 2011. *Era Baru Manajemen*. Terjemahan. Jakarta: Salemba Empat.
- Deepak, Stephen. 2016. Influence of Personality and Competency on Performance of People Managers. *Asia Pacific Journal of Research in Business Management*. 7(11), p.18-30.
- Dessler, Gary. 2009. *Manajemen SDM*. Jakarta: Indeks.
- Durianto, D., Sugiarto dan Sitingir, T. 2001. *Strategi Menaklukan Pasar Melalui Riset Ekuitas dan Perilaku Merek*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

- Feist, Jess dan Gregory JF. 2013. *Theories of Personality*. Ed.8. Singapore: McGraw-Hill.
- Ghozali, Imam. 2008. *Structural Equation Modelling*. Edisi II. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Gibson, J.L., Donnelly Jr, J.H., Ivancevich, J.M., &Konopaske,R.2012. *Organizationa Behavior: Structure, Processes*.14th Edition. New York: McGraw-Hill.
- Gordon, Thomas. 1996. *Mengajar Anak Berdisiplin Diri di Rumah dan di Sekolah*.Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. 2010. *Multivariate Data Analysis*. Seventh Edition. United States: Pearson Prentice Hall.
- Hamalik, Oemar. 1993. *Psikologi Manajemen*. Bandung: Trigenda Karya.
- Hamalik, Oemar. 2005. *Pengembangan Sumber Daya Manusia: Manajemen Pelatihan Ketenagakerjaan - Pendekatan Terpadu*. Bandung:Bumi Aksara.
- Handoko, T. Hani. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kartono, Kartini. 2005. *Teori Kepribadian*. Bandung: Mandar Maju.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Miner, John. B. 2005. *Organizational Behavior: Performance and Productivity*. First Edition. New York: Random House, Inc.
- Muhadjir, Noeng. 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Edisi IV. Yogyakarta: Penerbit Rake Sarasin.
- Nitisemito, Alex S. 1996. *Manajemen Personalia: Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Notoatmodjo, S. 2010. *Metodologi Penelitian Kesehatan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Nursalam. 2008. *Konsep dan Penerapan Metodologi Penelitian Ilmu Keperawatan Pedoman Skripsi, Tesis dan Instrumen Penelitian Keperawatan*. Jakarta: Salemba Medika.
- Nursangadah. 2017. Pengaruh Kompetensi dan Kepribadian Terhadap Kinerja Dengan Mediasi Komitmen Organisasional (Studi Pada Balai Diklat Keagamaan Semarang). *Prosiding Seminar Nasional Multi Disiplin Ilmu & Call for Papers Unisbank ke-3 (Sendi_U 3)*. ISBN: 9-789-7936-499-93. p.629-639.
- Nursin, Erwin. 2018. Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kompetensi Pegawai Pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Banggai. May 21, 2018 DOI, 10.31219/osf.io/m3nf4. <https://osf.io/m3nf4> (Diakses 15 Maret 2020).

- Prayitno, Budi. 2018. Setiap PNS Berhak Dapat Pengembangan Kompetensi. <http://lan.go.id/id/berita-lan/setiap-pns-berhak-dapat-pengembangan-kompetensi> (Diakses 17 Maret 2020).
- Rastgoo, Parvaneh. 2016. The Role of Human Resources Competency in Improving the Manager Performance. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*. 64(39), p.341-350.
- Renyut, B.C., Modding, H.B., Bima, J., & Sukmawati, St. 2017. The effect of organizational commitment, competence on Job satisfaction and employees performance in Maluku Governor's Office. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*. 19(11). Ver.III, p.18-29.
- Robbins, Stephen P. and Timothy A. Judge. 2011. *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Siagian, Sondang P. 2004. *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Jakarta: Bina Aksara.
- Simanjuntak. 2005. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Singodimedjo, Markum. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: SMMAS.
- Sofyandi, Herman. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta. Graha Ilmu.
- Spencer, Lyle M and Signe M. Spencer. 2010. *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: Jhon Wiley & Sons Inc.
- Sugiyono. 2010. *Statistik untuk Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Sujarweni, V. W., & Endrayanto, P. 2012. *Statistika Untuk Penelitian*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sutrisno, Edi. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi pertama. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Sutrisno, H. Edy. 2006. Pengaruh Pengembangan SDM dan Kepribadian Terhadap Kompetensi dan Prestasi Kerja Karyawan Pada PT. Barata Indonesia di Gresik. *Jurnal Ekuitas*. 12(4), p.455-473.
- Swanson, Robert. A. dan Elwood F. Holton III. 2001. *Foundations of Human Resource Development*. San Fransisco, California: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Tarigan dan Nasution. 2014. Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN Cabang Binjai. *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*. 2(2), p.146-153.
- Tenenhaus, M, Esposito Vinzi, V., Chatelin, T.M., and Lauro, C., 2005. PLS Path Modelling. *Computational Statistics and Data Analysis*. 48(1), p.159-205.
- Ulrich, D. 1997. *Human Resources Champion*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Uno, Hamzah. B. 2012. *Teori Motivasi dan Pengukurannya*. Jakarta: Bumi Aksara.

Wibowo. 2014. *Manajemen Kinerja*. Edisi Keempat. Jakarta: Rajawali Pers.

Yoder, Dale. 1998. *Personnel Management and Industrial Relation*. New Delhi: Prentice-Hall of India Private Limited.