

**PENGARUH KOMPETENSI, PENGEMBANGAN KARIR,
PENDIDIKAN DAN PELATIHAN (DIKLAT) TERHADAP KNERJA
PEGAWAI DIREKTORAT JENDERAL PERIMBANGAN KEUANGAN**

Dono Wirotomo dan Popy Novita Pasaribu
Universitas Jember dan Universitas Ibnu Khaldun Bogor
masdon10@gmail.com dan pnovita@yahoo.com

Abstract. The success of the organization in achieving its goals supported by factors internal and external to the organization, where the internal side of the organization should be get first attention to achieve maximum performance. This study aims to determine the effect of competency, career development and training on employee performance of the Directorate General of Fiscal Balance, Ministry of Finance. The method used is descriptive quantitative. The data used are primary data collected by questionnaire and also secondary data. The population in this study were all employees as many as 387 people. The samples are taken by random sampling technique, using the Slovin's formula to take 80 people for samples. The variables in this study consisted of independent variables that are competency, career development and training, while the dependent variable is the performance of employees. The variable measured with Likert Scale and hypothesis testing using multiple linear regression by using t test and F test. Results of this study concluded that: 1) in partially competency had positive and significant impact on employee performance; 2) in partially career development provide uneffect on employee performance; 3) in partially training had positive and significant impact on employee performance; and 4) in simultaneously competency, career development and training have positive and significant impact on employee performance. Competency is the most influence variable on employee performance.

Keywords: Competency, Career Development, Training and Employee Performance

Abstrak. Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya ditunjang oleh faktor-faktor internal dan eksternal organisasi, di mana untuk mencapai kinerja organisasi yang maksimal maka sisi internal organisasi yang terlebih dahulu mendapatkan perhatian. Penelitian ini bertujuan mengetahui pengaruh kompetensi, pengembangan karir dan diklat terhadap kinerja pegawai Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan Kementerian Keuangan. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kuantitatif. Data yang digunakan adalah data primer melalui kuesioner serta data sekunder. Populasi dalam penelitian adalah seluruh pegawai sebanyak 387 orang. Teknik pengambilan sampel secara acak sederhana (*simple random sampling*), dengan menggunakan rumus Slovin maka diambil 80 sampel. Variabel penelitian terdiri dari variabel independen yaitu kompetensi, pengembangan karir dan diklat serta variabel dependen yaitu kinerja pegawai. Variabel diukur dengan Skala *Likert* dan pengujian hipotesis menggunakan regresi linier berganda melalui uji t dan uji F. Hasil penelitian disimpulkan bahwa; 1) secara parsial kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, 2) secara parsial pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, 3) secara parsial diklat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, 4) secara simultan kompetensi, pengembangan karir dan diklat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kompetensi merupakan variabel yang paling besar pengaruhnya terhadap kinerja pegawai.

Kata Kunci : Kompetensi, Pengembangan Karir, Diklat dan Kinerja Pegawai
PENDAHULUAN

Tuntutan untuk mewujudkan tata penyelenggaraan pemerintahan yang baik di mana setiap organisasi publik harus mampu bekerja secara cepat, responsif, transparan, dan akuntabel hanya dapat dipenuhi dengan menjadi sumber daya manusia yang profesional dan berintegritas tinggi. Oleh sebab itu, sumber daya manusia di organisasi pemerintah tidak dapat dipandang hanya sebagai salah satu alat kelengkapan organisasi tetapi harus dijadikan sebagai aset terpenting. Sebagai aset, sumber daya manusia perlu diseleksi dengan baik, dijaga, dan dikembangkan.

Sumber daya manusia sebagai aset terpenting organisasi juga menjadi tuntutan yang dihadapi oleh Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan. Sebagai salah satu unit Eselon I di Kementerian Keuangan yang diberikan tanggung jawab dalam mengelola kebijakan hubungan keuangan pusat dan daerah, kinerja Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan sangat berpengaruh terhadap kesejahteraan masyarakat secara luas. Hal ini disebabkan hampir seluruh pelayanan kepada masyarakat diselenggarakan oleh pemerintah daerah yang bertindak sebagai *stakeholder* Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan.

Tuntutan untuk mengelola sumber daya manusianya semakin diperkuat dengan terbitnya Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (UU ASN). UU ASN tersebut disusun untuk menjamin perlindungan pegawai negeri sebagai sebuah profesi yang bertanggung jawab dalam melaksanakan kebijakan pemerintah secara efektif dan efisien serta memberikan pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat berdasarkan prinsip tata penyelenggaraan pemerintahan yang baik. Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan dalam rangka untuk mewujudkan pegawai yang profesional, dihadapkan pada permasalahan antara lain pertimbangan dalam penempatan pejabat sesuai standar kompetensi jabatan, pola pengembangan karir yang belum ada serta pelaksanaan diklat yang belum sepenuhnya sesuai tujuan.

Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan dituntut untuk menjadi pengelola hubungan fiskal pusat dan daerah yang profesional, kredibel, transparan, dan akuntabel. Untuk mewujudkan hal tersebut, Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan harus didukung oleh pegawai yang memiliki kinerja tinggi.

Tujuan diadakannya penelitian ini adalah: 1) mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan, 2) mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan, dan 3) mengetahui dan menganalisis pengaruh diklat terhadap kinerja pegawai Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan.

KAJIAN TEORI

Kompetensi. Strategi peningkatan kompetensi sumber daya manusia (SDM) di segala bidang merupakan salah satu upaya yang wajib dilakukan bagi terciptanya SDM yang berkualitas, memiliki kemampuan memanfaatkan, mengembangkan dan menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi. Strategi peningkatan kompetensi SDM untuk dapat memenuhi tantangan peningkatan perkembangan yang semakin pesat, efisien dan produktif, perlu dilakukan secara terus menerus, sehingga menjadikan sumber daya yang produktif (Sedarmayanti, 2007: 179). Selanjutnya dinyatakan juga bahwa SDM yang memiliki kompetensi tinggi sangat menunjang

organisasi untuk maju dan berkembang pesat. Dalam kondisi masyarakat yang kian terdidik, akan lahir *active society*/masyarakat yang aktif, sebagai sinyal bagi menggeliatnya gerakan masyarakat madani.

Pendapat di atas sejalan dengan Spencer dan Spencer dalam Palan, (2007:6), mengemukakan bahwa kompetensi merujuk kepada karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi (ciri khas), konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian yang dibawa seseorang yang berkinerja unggul (*superior performer*) di tempat kerja.

Istilah kompetensi mengacu pada dimensi perilaku dari sebuah peran perilaku yang diperlukan seseorang untuk dapat melaksanakan pekerjaannya secara memuaskan. Kompetensi mencakup karakteristik perilaku yang dapat menunjukkan perbedaan antara mereka yang berkinerja tinggi yang dalam konteks ini menyangkut prestasi (Dharma, 2005: 102).

Pengembangan Karir. Pengembangan karier pegawai secara umum dapat diartikan sebagai upaya perubahan atau peningkatan karier pegawai dari suatu jabatan lain dalam ruang dan golongan yang berbeda. Martoyo (2007:74) Pengembangan karier adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi dalam jalur karier yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan. Sedangkan menurut Ardana et al. (2012:117) pengembangan karier merupakan peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karier dan peningkatan oleh departemen personalia untuk mencapai suatu rencana kerja sesuai dengan jalur atau jenjang organisasi. Luthans (2006:243) menyatakan bahwa salah satu dimensi yang mempengaruhi kepuasan kerja seseorang adalah adanya kesempatan mengembangkan karirnya dalam bentuk peluang promosi.

Pengembangan karier seperti promosi sangat diharapkan oleh setiap pegawai, karena dengan pengembangan ini akan mendapatkan hak-hak yang lebih baik dari apa yang diperoleh sebelumnya, baik material misalnya; kenaikan pendapatan, perbaikan fasilitas, dan sebagainya, maupun *non* material misalnya; status sosial, perasaan bangga dan sebagainya. Hal ini sejalan dengan pendapat Hasibuan (2007:108) yang menyatakan bahwa promosi adalah perpindahan yang memperbesar *authority* dan *responsibility* karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam satu organisasi sehingga kewajiban, hak, status, dan penghasilannya semakin besar.

Pendidikan dan Pelatihan (Diklat). Pendidikan dan pelatihan menurut Dessler (2011:280) merupakan proses mengajar keterampilan yang dibutuhkan karyawan untuk melakukan pekerjaannya. Sedangkan pengertian pelatihan menurut Notoatmodjo (2009:16) merupakan upaya yang berkaitan dengan peningkatan kemampuan atau keterampilan karyawan yang sudah menduduki suatu pekerjaan atau tugas tertentu. Pengertian pendidikan dan pelatihan menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, adalah proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan Pegawai Negeri Sipil. Pendidikan dan Pelatihan meliputi dua fungsi sekaligus, yaitu fungsi pendidikan dan fungsi pelatihan yang merupakan satu kesatuan yang tidak terpisahkan.

Tujuan Pendidikan dan pelatihan dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil

adalah: 1) Meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika Pegawai Negeri Sipil sesuai dengan kebutuhan instansi; 2) Menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa; 3) Memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, dan pemberdayaan masyarakat; 4) Menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan umum dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik; 5) Memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, dan pemberdayaan masyarakat; dan 6) Menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan umum dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik.

Kinerja. Pengertian kinerja pegawai adalah hasil yang diperoleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat profit oriented dan non *profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu (Fahmi, 2011:2). Selanjutnya Siagian (2007:305) mengemukakan bahwa kinerja pegawai dapat diartikan sebagai nilai karya dari seorang pegawai tentang bagaimana hal yang bersangkutan dengan pekerjaannya, seperti kemampuan, kekurangan, keletihan, dan potensi yang dimilikinya yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karir yang bersangkutan.

METODE

Pendekatan penelitian yang digunakan adalah pendekatan penelitian kuantitatif. Pendekatan kuantitatif adalah pendekatan penelitian yang secara primer menggunakan paradigma *postpositivist* dalam mengembangkan ilmu pengetahuan (seperti pemikiran tentang sebab akibat, reduksi kepada variabel, hipotesis, pertanyaan spesifik, menggunakan pengukuran dan observasi, serta pengujian teori) menggunakan strategi penelitian seperti eksperimen dan survei yang memerlukan data statistik (Emzir, 2008 : 28).

Penelitian ini menggunakan pendekatan *Regresi Analysis* dan *deskriptif analitis*, yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan dan pengaruh antara variabel bebas dan terikat. Adapun jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian eksplanatori yaitu penelitian yang berusaha menjelaskan pola hubungan antara variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian dan menguji hipotesis yang telah dirumuskan.

Variabel dalam penelitian ini terdiri atas variabel bebas dan variabel terikat. Variabel bebas adalah Kompetensi SDM (X_1), Pengembangan karir (X_2), dan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) (X_3). Variabel terikat adalah Kinerja Pegawai (Y).

Definisi operasional masing-masing variabel dan dimensi pengukurnya adalah sebagai berikut. (1) Kompetensi. Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Kompetensi pegawai yang memadai berarti akan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik sesuai dengan waktu maupun target yang telah ditetapkan dalam program kerja (Wibowo: 2007:86). Selanjutnya untuk menjelaskan konsep kompetensi tersebut, maka akan dijelaskan melalui dimensi kompetensi intelektual, kompetensi emosional, dan kompetensi sosial. (2) Pengembangan karir. Pengembangan karir merupakan pendekatan formal yang digunakan organisasi untuk memastikan bahwa orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia jika

dibutuhkan. Pengembangan karir (*career development*) meliputi aktivitas-aktivitas untuk mempersiapkan seorang individu pada kemajuan jalur karir yang direncanakan (Mondy, 2008:243). Dengan demikian pengembangan karir dalam penelitian ini merupakan kesempatan dalam peningkatan karir yang dapat dicapai pegawai dalam organisasi melalui dimensi pendidikan, promosi, mutasi dan pengalaman kerja. (3) Pendidikan dan Pelatihan (Diklat). Pendidikan dan pelatihan merupakan proses mengajar keterampilan yang dibutuhkan karyawan untuk melakukan pekerjaannya (Dessler, 2011 : 280). Dengan diberikannya diklat kepada diharapkan pegawai akan bertambah pengetahuannya dan dapat memperbaiki hasil pekerjaannya yang selama ini masih belum optimal sehingga akan meningkatkan prestasi kerjanya. Diklat bagi pegawai Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan bertujuan meningkatkan pengetahuan dalam pekerjaan sehingga dapat menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat waktu. Dimensi pengukut variabel diklat adalah kebutuhan diklat pengelolaan diklat, dan evaluasi pelaksanaan diklat. (4) Kinerja Pegawai. Variabel kinerja pegawai pada penelitian ini didefinisikan penilaian kinerja ditinjau ke dalam jumlah dan kualitas pekerjaan yang dapat diselesaikan karyawan pada waktu tertentu. Karyawan yang dapat menyelesaikan pekerjaan dalam jumlah yang melampaui standar pekerjaan dinilai dengan kinerja yang baik. Demikian juga dengan kualitasnya melebihi dari standar pekerjaan dapat dinilai dengan kinerja baik. (Bangun: 2012 : 232). Untuk kinerja pegawai dalam penilaian ini digunakan indikator kualitas kerja, kuantitas kerja, waktu kerja dan kerjasama.

Populasi pada penelitian ini adalah seluruh pegawai Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan dengan jumlah pegawai sebanyak 387 orang. Populasi adalah homogen dimana setiap pegawai memperoleh perlakuan yang sama dari organisasi. Ukuran sampel yang dapat dianggap representatif ditetapkan menggunakan rumus Slovin dalam Umar (2007:78).

$$n = \frac{N}{1 + N\alpha^2}$$

$$n = \frac{387}{1 + 387 (0,01)^2}$$

$$n = 79,47 \text{ dibulatkan menjadi } 80$$

Keterangan :

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

α = taraf signifikansi kesalahan pengambilan sampel (dalam penelitian ini 0,01)

Jumlah sampel penelitian ini adalah sebanyak 80 pegawai. Pengambilan sampel dilakukan menggunakan teknik pengambilan sampel acak sederhana (*simple random sampling*),

Data penelitian dikumpulkan dengan cara: 1) Penyebaran Kuesioner. Teknik utama dalam mengumpulkan data atau informasi sebagai bahan penelitian (data primer) adalah dengan menggunakan instrumen penelitian, yang berupa daftar pernyataan atau kuesioner. Pada penelitian ini peneliti mengajukan kuesioner atau daftar pertanyaan secara tertulis dan bersifat tertutup, dan 2) Studi Literatur/Kepustakaan. Sebagai bahan pendukung atau data sekunder, peneliti melakukan studi literatur atau studi kepustakaan yang dilakukan dengan mempelajari berbagai sumber bacaan atau informasi yang berkaitan erat dengan masalah penelitian, baik berupa buku-buku ilmiah, penelitian terdahulu maupun peraturan perundang-undangan sebagai acuan di dalam penulisan.

Instrumen yang digunakan dalam pengumpulan data adalah kuesioner dengan skala pengukuran yang digunakan adalah Skala *Likert*. Pilihan jawaban terhadap pernyataan-pernyataan (*statement*) yang diajukan oleh peneliti sebagaimana disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Skor Jawaban Skala *Likert*

Jawaban	Kode	Skor
Sangat Setuju	SS	5
Setuju	S	4
Netral	N	3
Tidak Setuju	TS	2
Sangat Tidak Setuju	STS	1

Sumber: Sugiyono (2014)

Data yang diperoleh dianalisis secara deskriptif dan inferensial. Analisis deskriptif dilakukan untuk mengungkapkan gambaran kompetensi, pengembangan karir, diklat dan kinerja pegawai di lingkungan Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan. Analisis inferensial membuktikan ada atau tidaknya hubungan fungsi atau hubungan kausal variabel bebas (kompetensi, pengembangan karir, diklat) terhadap variabel terikat (kinerja pegawai). Secara konseptual analisis regresi linear berganda pada penelitian ini adalah:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Dimana: Y = Variabel Dependen (Kinerja Pegawai); a = Konstanta; b₁, b₂, b₃ = Koefisien regresi; X₁ = Variabel Independen (Kompetensi); X₂ = Variabel Independen (Pengembangan Karir); X₃ = Variabel Independen (Diklat); e = Faktor Kesalahan.

Kuesioner sebagai instrumen penelitian perlu diuji validitas dan reliabilitasnya. Uji Validitas digunakan untuk mengukur keakuratan data yang diteliti melalui kuesioner. Uji validitas dilakukan dengan cara menghitung korelasi antara skor butir instrumen dengan skor total menggunakan teknik *Pearson's Product Moment Correlation*. Penentuan validitas butir instrumen ditentukan melalui skor/nilai yang terdapat pada skor statistik "*Corrected item - Total Correlation*", yang menunjukkan angka korelasi antara skor item dengan skor total item. Interpretasi hasilnya adalah skor item yang dihasilkan (r-hitung) dibandingkan terhadap r-kritis (r-tabelnya). Aturan yang berlaku adalah: "validitas butir instrumen sah/valid apabila r hitung lebih besar dari r-tabelnya". Uji reabilitas dimaksudkan untuk melihat sejauhmana instrumen sebagai alat ukur dapat dipercaya. Uji reliabilitas instrumen penelitian dilakukan dengan teknik *Alpha Cronbach*. Kriteria suatu instrumen dikatakan reliabel dengan menggunakan teknik ini bila koefisien reabilitas >0,6 (Siregar, 2010:175).

Pendekatan regresi dapat digunakan jika data yang digunakan memenuhi asumsi klasik. Uji Asumsi Klasik yang dilakukan adalah 1) Uji Normalitas. Model regresi baik jika distribusi data variabel bebas dan terikatnya normal atau mendekati normal. Uji Normalitas dilakukan dengan pendekatan Grafik *Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual*. Normalitas data dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik. Dasar pengambilan keputusan adalah jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas; 2) Uji multikolinieritas diperlukan untuk mengetahui bahwa tidak ada variabel independen yang memiliki kemiripan dengan variabel independen lain dalam satu model. Uji multikolinieritas dilakukan dengan melihat nilai *Variance Inflation Faktor* (VIF) dan tolerance pada model

regresi. Model regresi baik jika nilai *tolerance* tinggi dan nilai VIF rendah (Ghozali, 2011 :105-106). Batas VIF adalah 10 dan *tolerance* adalah 0,1. Jika nilai VIF lebih besar dari 10 dan nilai TOL lebih kecil dari 0,1 maka terjadi multikolinieritas; dan 3) Uji Heterokedastisitas. Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika variansi dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut Homoskedastisitas dan jika berbeda disebut Heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang tidak terjadi Heteroskedastisitas (Ghozali, 2011:139). Uji heteroskedastisitas dilakukan dengan menggunakan grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat (ZPRED) dengan residual (SRESID). Jika grafik plot menunjukkan suatu pola titik seperti titik yang bergelombang atau melebar kemudian menyempit, maka dapat disimpulkan bahwa telah terjadi heteroskedastisitas. Jika grafik plot tidak membentuk pola yang jelas, maka tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2011: 125-126).

Analisis Regresi Linear Berganda. Analisis terhadap tepat/tidaknya model regresi yang disusun didasarkan pada nilai Koefisien Determinasi (R^2) dan nilai F hitung. Koefisien determinasi (R^2) bertujuan untuk mengetahui kemampuan variabel independen menjelaskan variabel dependen. Dalam *output* SPSS, koefisien determinasi dapat dilihat pada table *Model Summary* melalui nilai *Adjusted R Square*. Nilai R^2 sebesar 1 berarti fluktuasi variabel dependen seluruhnya dapat dijelaskan oleh variabel independen dan tidak ada faktor lain yang menyebabkan fluktuasi variabel dependen. Jika nilai R^2 berkisar antara 0 sampai dengan 1, berarti semakin kuat kemampuan variabel independen dapat menjelaskan fluktuasi variabel dependen (Ghazali, 2010 : 45). Apabila nilai signifikansi F hitung lebih kecil dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa variabel independen secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen. Setelah model terbukti baik, dilakukan Uji Pengaruh Parsial variabel bebas (Uji t). Pengaruh suatu variabel bebas dilihat pada nilai *coefficients*. Signifikan tidaknya pengaruh masing-masing variabel independen secara individual terhadap variabel dependen didasarkan pada nilai sig. Apabila nilai signifikansi masing-masing variabel independen pada kolom sig. lebih kecil dari 0,05 maka variabel independen tersebut memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil uji instrumen penelitian menunjukkan bahwa masing-masing butir instrumen valid karena nilai r hitung masing-masing pertanyaan lebih besar dibandingkan dengan r kritis (N = 80 memiliki r Kritis sebesar 0,220).Rangkuman hasil uji validitas instrumen penelitian disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Rangkuman Validitas Instrumen Penelitian

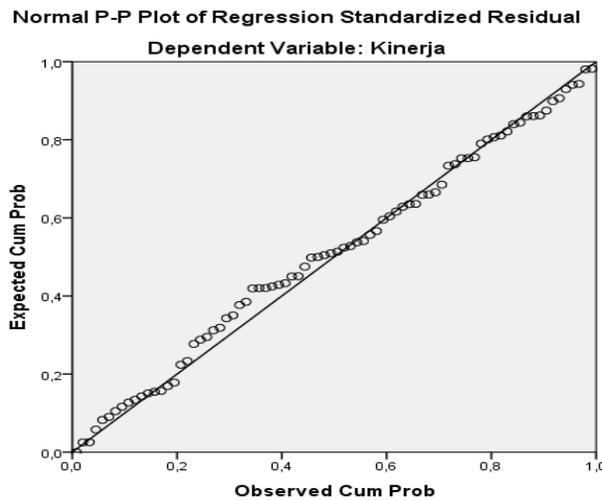
Item Variabel	Jumlah Butir Pertanyaan	Range nilai msg-2 Pertanyaan	r_{hitung}	r_{kritis}	Keterangan
Kompetensi	16	0,320-0,714		0,220	Valid
Pengembangan Karir	10	0,366-0,747		0,220	Valid
Diklat	25	0,251-0,790		0,220	Valid
Kinerja Pegawai	14	0,369-0,677		0,220	Valid

Hasil uji reliabilitas juga menunjukkan bahwa semua variabel mempunyai koefisien alpha di atas 0,60 sehingga dapat dikatakan bahwa semua konsep pengukur masing-masing variabel dari kuesioner adalah reliable. Dengan demikian itempada masing-masing variabel layak digunakan sebagai alat ukur.

Tabel 3. Hasil Koefisien Reliabilitas

No	Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
1	Kompetensi (X ₁)	0,849	Reliabel
2	Pengembangan Karir (X ₂)	0,745	Reliabel
3	Diklat (X ₃)	0,873	Reliabel
4	Kinerja Pegawai (Y)	0,807	Reliabel

Gambar 1. menunjukkan hasil uji normalitas residual dari regresi linier berganda. Dapat dilihat titik-titik menyebar di sekitar garis diagonal dan penyebarannya mengikuti arah garis diagonal, yang berarti nilai residual berdistribusi normal, sehingga model regresi layak dipakai untuk memprediksi Kinerja Pegawai.



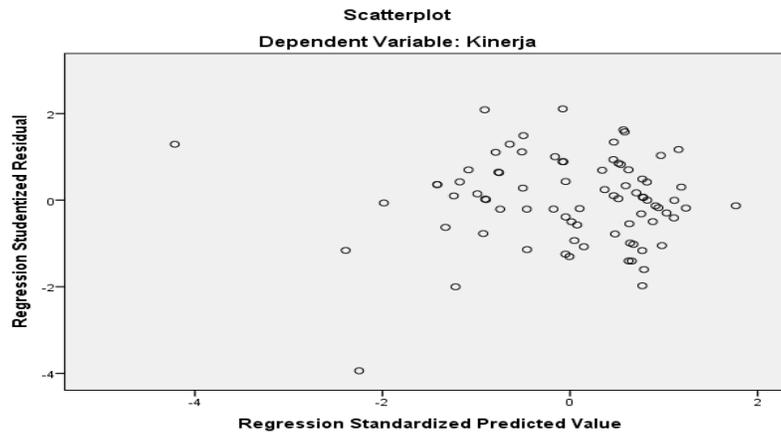
Gambar 1. Hasil Uji Normalitas

Hasil Uji Multikolinieritas menunjukkan bahwa masing masing variabel independent memiliki VIF tidak lebih dari 10 dan nilai toleransi tidak kurang dari 0,1. Dapat disimpulkan bahwa model regresi linier berganda terbebas dari gejala multikolinearitas.

Tabel 4. Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	Tolerance	VIF
X ₁	0,453	2,209
X ₂	0,362	2,761
X ₃	0,303	3,305

Hasil Uji Heteroskedastisitas menunjukkan tidak ada gejala heteroskedastisitas karena grafik *scatterplot* tidak menunjukkan pola tertentu. Titik-titik residual menyebar secara acak baik di atas atau di bawah angka 0 pada sumbu Y.



Gambar 2. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Hasil Analisis Persamaan Regresi Linier Berganda. Hasil uji pengaruh kompetensi, pengembangan karir, dan diklat terhadap kinerja pegawai Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan, Kementerian Keuangan disajikan pada Tabel 5.

Nilai adjusted R square adalah 0,665. Nilai tersebut menunjukkan bahwa 66,5% variabilitas kinerja pegawai dapat dijelaskan melalui kompetensi, pengembangan karir, dan diklat. Masih terdapat 33,5% pengaruh variabel lain yang tidak masuk dalam model penelitian ini.

Tabel 5. Hasil Uji Pengaruh Kompetensi, Pengembangan Karir, dan Diklat terhadap Kinerja Pegawai Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan, Kementerian Keuangan

Variabel	Koefisien Regresi	t	sig
Konstanta	0,752	2,674	0,009
Kompetensi	0,391	4,633	0,000
Pengembangan Karir	0,037	0,421	0,675
Diklat	0,400	3,371	0,001
Adj R-square	0,665		
F _{hitung}		53,291	0,000

Model regresi yang dibentuk *fit* karena nilai Fhitung 53,291 signifikan pada $\alpha = 1\%$. Mengacu Tabel 5, persamaan regresi linear berganda yang dihasilkan adalah:

$$KINERJA = 0,752 + 0,391 KOMPETEN + 0,037 PENGEM_KARIR + 0,400 DIKLAT$$

Persamaan tersebut memiliki nilai konstanta sebesar 0,752 yang berarti bahwa jika variabel bebas tidak mempengaruhi maka Kinerja Pegawai bernilai 0,752, signifikan pada $\alpha = 1\%$. Angka ini tidak mencapai skala 1, yang berarti kinerja sangat tidak baik. Koefisien regresi Kompetensi mempunyai nilai 0,391 signifikan pada $\alpha = 1\%$. Artinya jika kompetensi pegawai ditingkatkan maka Kinerja Pegawai akan meningkat.

Koefisien regresi Pengembangan Karir mempunyai nilai sebesar 0,037 memiliki nilai signifikansi 0,675 berarti tidak signifikan meski pada $\alpha = 10\%$. Artinya pengaruh pengembangan karir positif, namun tidak memiliki keberartian.

Koefisien regresi Diklat mempunyai nilai sebesar 0,400 signifikan pada $\alpha = 1\%$. Artinya jika diklat pegawai ditingkatkan maka Kinerja Pegawai akan meningkat.

Dari 3 (tiga) variabel bebas yang diteliti, Pengembangan Karir berpengaruh tidak signifikan. Di sisi lain, pengaruh Diklat terhadap kinerja pegawai lebih besar daripada pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian jika Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan, Kementerian Keuangan akan meningkatkan kinerja pegawai, maka fokus utama yang perlu dilakukan adalah meningkatkan diklat pegawai.

Hasil penelitian ini bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya. Setiawati (2009), Zaim *et. al* (2013), Parta *et. al* (2014), Lotunani *et. al* (2014), dan Faustyna (2014), juga menemukan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dapat disimpulkan bahwa kompetensi intelektual, kompetensi emosional, dan kompetensi sosial akan menjadi hal yang mendasari pegawai untuk memiliki kinerja lebih baik.

Hasil penelitian ini mengenai Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai tidak mendukung teori dan hipotesis yang diajukan. Temuan ini juga tidak sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Kaseger (2013), Baroroh (2013), Lakoy (2013), Harlie (2013), Parta *et. al* (2014) dan Wiwoho (2013), Umar (2015), Zaim *et. al* (2013) dan Latunani *et. al* (2014) yang menyatakan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini menunjukkan kompetensi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan. Koefisien regresi sebesar 0,400 artinya bahwa apabila nilai koefisien regresi lainnya tetap, maka perubahan satu nilai skor pengembangan karir akan membawa pengaruh positif sebesar 0,400 unit skor kinerja pegawai.

Uji t-test untuk menguji keberartian pengaruh diklat terhadap kinerja pegawai diperoleh tingkat/nilai signifikansi pada masing-masing variabel di mana variabel diklat memiliki tingkat/nilai signifikansi sebesar 0,001. Nilai-nilai tersebut berarti lebih kecil dari taraf uji signifikan sebesar 0,5% atau 0,05 sehingga dikatakan bahwa dengan adanya diklat atau mengikuti diklat akan membawa dampak signifikan bagi meningkatnya kinerja pegawai.

Hasil penelitian tersebut di atas sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Aulia dan Sasmita (2014), Parta *et. al* (2014), Rais *et. al*. (2014), Wulandari dan Hendriani (2014), Wiwoho (2013), Wardono (2012), Wiratama (2013), Pojoh *et. al* (2014), Obi-Anike, Happiness Ozioma dan Michael Chidiebere (2014), Elnagal, Amir dan Amen Imran (2013), Shaheen *et. al* (2013), Shaheen *et. al* (2013), Jagero *et. al* (2013), Diab, Salah M. dan Musa T. Ajlouni (2015), Otuko *et. al* (2013), Ameerq Ameerq-ul dan Furqan Hanif (2013), Amin *et. al* (2013), Kum *et. al* (2014), Idrees *et. al* (2015), Dabale *et. al* (2014) dan Hafees (2015) yang menyatakan bahwa pelatihan memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Kompetensi, Pengembangan Karir dan Diklat terhadap Kinerja Pegawai. Hasil analisis regresi linier berganda di mana uji secara simultan menunjukkan ada pengaruh bersama kompetensi, pengembangan karir dan diklat terhadap kinerja pegawai. Semakin baik kompetensi, pengembangan karir dan diklat pegawai di Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan akan mengakibatkan semakin meningkat pula kinerja pegawai/ Hal ini dapat dilihat

dari nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,678, artinya bahwa sebesar 67,8% variansi yang ada pada variabel kinerja pegawai dapat diprediksi oleh variabel kompetensi, pengembangan karir dan diklat sedangkan sisanya 32,2% berasal dari variabel-variabel bebas lainnya sebagai penentu tingginya kinerja pegawai seperti budaya organisasi, kompensasi, disiplin kerja, kepemimpinan, motivasi, dan lain-lain.

Selanjutnya dilakukan uji korelasi antar dimensi untuk mengetahui lebih dalam hal-hal yang bisa diambil untuk meningkatkan kinerja pegawai. Hasil uji korelasi antar dimensi antara dimensi variabel bebas dengan dimensi variabel terikat disajikan pada Tabel 6.

Tabel 6. Matriks Korelasi Antar Dimensi

		Kualitas Kerja	Kuantitas Kerja	Waktu Kerja	Kerjasama
Kompetensi Intelektual	Pearson Correlation	,651**	,360**	,484**	,438**
Kompetensi Emosional	Pearson Correlation	,655**	,530**	,458**	,496**
Kompetensi Sosial	Pearson Correlation	,648**	,476**	,616**	,305**
Kebutuhan Diklat	Pearson Correlation	,466**	,408**	,293**	,396**
Pengelolaan Diklat	Pearson Correlation	,611**	,497**	,515**	,353**
Evaluasi Pelaksanaan Diklat	Pearson Correlation	,666**	,594**	,533**	,391**

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Korelasi tertinggi pada variabel kompetensi adalah dimensi kompetensi emosional yang berhubungan adalah dengan dimensi kualitas kerja pada variabel kinerja pegawai dengan nilai korelasi 0,655. Nilai 0,655 tersebut berarti tingkat hubungan (korelasi) kedua dimensi tersebut masuk dalam kategori kuat. Artinya untuk meningkatkan kinerja pegawai diperlukan kompetensi untuk bisa mengendalikan diri dalam berbagai situasi sehingga hasil dan kualitas kerja dapat diandalkan. Sedangkan korelasi tertinggi pada variabel diklat adalah antara dimensi evaluasi pelaksanaan diklat dengan dimensi kualitas kerja. Nilai koefisien korelasi kedua dimensi adalah 0,666. Berarti tingkat hubungan kedua dimensi tersebut dalam kategori kuat. Jika lembaga melakukan evaluasi pelaksanaan diklat dengan baik maka diklat yang akan datang akan diselenggarakan dengan lebih baik, sesuai dengan tuntutan pekerjaan dan kebutuhan pegawai, sehingga kualitas kerjapegawai dapat ditingkatkan.

PENUTUP

Kompetensi, pengembangan karir dan diklat secara bersama-sama memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut: (1) kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan. (2) Pengembangan karir berpengaruh positif namun tidak

signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya setiap upaya penambahan pengembangan karir tidak memberikan pengaruh nyata terhadap kinerja pegawai; dan (3) Diklat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan.

Mengacu hasil penelitian ini, Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan dapat memfokuskan diri kepada kompetensi pegawai untuk meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini disebabkan kompetensi berpengaruh positif dan paling besar terhadap kinerja pegawai. Selanjutnya, mengacu hasil uji korelasi antara dimensi kompetensi dan diklat dengan dimensi kinerja pegawai, peneliti memberikan beberapa saran sebagai berikut: 1) ketika melakukan rekrutmen pegawai, sebaiknya lembaga merekrut pegawai yang memiliki kompetensi emosional baik agar pegawai mampu menghadapi tekanan dalam pekerjaan. Hal ini disebabkan kompetensi emosional berhubungan kuat dengan kualitas kerja dan 2) lembaga sebaiknya secara kontinu melakukan evaluasi atas setiap penyelenggaraan diklat. Hasil evaluasi tersebut hendaknya menjadi pertimbangan lembaga dalam menyelenggarakan diklat selanjutnya, sehingga diklat memberi dampak terhadap peningkatan kinerja pegawai.

DAFTAR RUJUKAN

- Ameeq-ul-Ameeq dan Furqan Hanif (2013). "Impact of Training on Employee's Development and Performance in Hotel Industry of Lahore, Pakistan". *Journal of Business Studies Quarterly*, Vol.4, No,4, pp:68-82.
- Amin, Anam, Rashid Saeed, Mr. Rab Nawaz Lodhi, Mizna, Simra, Anam Iqbal dan Rida-e-Tehreem. (2013). "The Impact of Employees Training On the Job Performance in Education Sector of Pakistan". *Middle-East Journal of Scientific Research*, Vol.17, No,9, pp:1273-1278.
- Ardana, I komang, Ni Wayan Muljati dan I Wayan Mudiarta. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Aulia, Rahmatina dan Jumiati Sasmita. (2014), "Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan, Kepuasan Kerja dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Perawat Rawat Inap d RSUD Kabupaten Siak". *Jurnal Tepak Manajemen Bisnis*. Vol.VI, No,4, pp:63-72.
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga. Bandung.
- Baroroh, Atik. (2013), "Pengaruh Pengembangan Karir Dan Motivasi Terhadap Kinerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang)". *Jurnal Dinamika Manajemen*. Vol.1, No,2, pp:65-80.
- Dabale, Wehnam Peter. Nelson Jagero dan Mentline Nyauchi (2014). "The Relationship between Training and Employee Performance: The Case of Mutare City Council, Zimbabwe". *International Journal of Human Resource Studies*. Vol. 4, No, 4, pp:2162-3058.
- Dharma, Surya. (2005). *Manajemen Kinerja : Falsafah, Teori dan Penerapannya*, Pustaka Pelajar. Yogyakarta.
- Dessler, Gary. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Prenhalindo. Jakarta.
- Diab, Salah M. dan Musa T. Ajlouni. (2015). "The Influence of Training on Employee's Performance, Organizational Commitment, and Quality of Medical Services at Jordanian Private Hospitals". *International Journal of Business and Management*, Vol. 10, No, 2, pp:117-127.

- Elnagal, Amir dan Amen Imran (2013). "The Effect of Training on Employee Performance". *International Journal of Business and Management*, Vol. 5, No, 4, pp:137-147.
- Emzir. (2008). *Metodologi Penelitian Pendidikan Kuantitatif dan Kualitatif*. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Fahmi, Irham. (2011). *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi*, Penerbit Alfabeta, Bandung.
- Faustyna. (2014). "Pengaruh Kompetensi dan Komitmen pada Tugas terhadap Kinerja Karyawan pada Hotel Dharma Deli Medan". *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, Vol.14, No, 01, pp:49-63.
- Ghozali, Imam. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 19 (edisi kelima)*. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Hafees, Uzma. (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.
- Harlie, M. (2010), "Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintah Kabupaten Tabalong di Tanjung Kalimantan Selatan". *Jurnal Manajemen Akuntansi*. Vol.11, No,2, pp:117-124.
- Hasibuan, Malayu. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Bandung.
- Idrees, Zahra. Xia Jinping , Khuram Shafi, Liu Hua dan Amna Nazeer. (2015). "Effect Of Salary, Training And Motivation On Job Performance Of Employees". *American Journal of Business, Economics and Management*, Vol.3, No,2, pp:55-58.
- Jagero, Nelson. Hilary Vincent Komba dan Michael Ndaskoi Mlingi. (2012). "Relationship between on the Job Training and Employee's Performance in Courier Companies in Dar es Salaam, Tanzania". *International Journal of Humanities and Social Science*, Vol.2, No, 22, pp:114-120. Vol. 2 No. 22
- Kaseger, Regina Gledy. (2013), "Pengembangan Karir dan Self-Efficacy terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Matahari Department Store Manado Town Square, *Jurnal EMBA*, Vol.1, No,4, pp:906-916.
- Kum, Franklin Dang, Richard Cowden dan Anis Mahomed Karodia. (2014). "The Impact Of Training And Development On Employee Performance: A Case Study Of Escon Consulting". *Singaporean Journal Of Business Economics and Management Studies*, Vol.3, No,3, pp:72-74.
- Lakoy. Gainer Frisky. (2013), "Motivasi Kerja, Kompensasi, Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Penanggulangan Bencana Daerah Provinsi Sulawesi Utara". *Jurnal EMBA*, Vol.1, No,4, pp:771-781.
- Lotunani, Alamsyah. M.S Idrus, Eka Afnan dan Margono Setiawan. (2014). "The Effect of Competence on Commitment, Performance and Satisfaction with Reward as a Moderating Variable (A Study on Designing Work plans in Kendari City Government, Southeast Sulawesi)". *International Journal of Business and Management Invention*, Vol. 3, No, 2, pp:18-25.
- Luthans, Fred. (2006). *Perilaku Organisasi*. Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Martoyo, Susilo. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi kelima. Cetakan Pertama. Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Mondy, R. Wayne. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi 10*. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Notoatmodjo, Soekidjo. (2009). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. PT. Rineka Cipta. Jakarta.

- Obi-Anike, Happiness Ozioma dan Michael Chidiebere Ekwe (2014). "Impact of Training and Development on Organizational Effectiveness: Evidence from Selected Public Sector Organizations in Nigeria". *Journal of Business Studies Quarterly*, Vol.4, No.4, pp:68-82.
- Otuko, Ashikhube Humphrey. Kimani Chege G dan Musiega Douglas.(2013). "Effect Of Training Dimensions On Employee's Work Performance: A Case Of Mumias Sugar Company In Kakamega County". *International Journal of Business and Management Invention*, Vol.2, No.9, pp:138-149.
- Palan, R. (2007). *Competency Management. Teknik Mengimplementasikan Manajemen SDM Berbasis Kompetensi untuk Meningkatkan Daya Saing Organisasi*, Penerjemah: Octa Melia Jalal. Penerbit PPM. Jakarta.
- Parta, Dayu Indah Novriani, H.B. Isyandi dan Sri Indarti (2014). "Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan, Pengembangan Karir dan Kompetensi terhadap Kepuasan Kerja serta Pengaruhnya terhadap Prestasi Kerja Karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Riau dan Kepulauan Riau". *Jurnal Tepak Manajemen Bisnis*, Vol.VI, No.3, pp:1-14.
- Pojoh, Tirza Pingkan. Bernhard Tewal dan Silcyljeova Moniharapon. (2014), "Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) terhadap Kinerja Karyawan pada PT PLN (Persero) Wilayah Suluttengo". *Jurnal EMBA*, Vol.2, No.4, pp:424-434.
- Rais Indra, Yevi dan Machasin (2014). "Pengaruh Budaya Organisasi, Pendidikan dan Pelatihan, Motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Indragiri Hilir". *Jurnal Tepak Manajemen Bisnis*, Vol.VI, No.3, pp:61-68.
- Shaheen, Azara. Syed Mubasher Hussain Naqvi dan Muhammad Atif Khan. (2013). "Employees Training and Organizational Performance: Mediation by Employees Performance". *Interdisciplinary Journal of Comtemporary Research in Business*, Vol.5, No.4, pp:490-503.
- Sedarmayanti. 2007. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Bandung, Penerbit Mandar Maju. Bandung
- Setiawati, Tati. (2009). "Pengaruh Kompetensi Kerja terhadap Kinerja Dosen (Studi Kasus di FPTK UPI)". *Media Pendidikan, Gizi dan Kuliner*, Vol.1 No.1, PP:1-6.
- Siagian, Sondang. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Bumi Aksara. Jakarta.
- Siregar, Syofian. (2010). *Statistika Deskriptif untuk Penelitian*. PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Manajemen*. Alfabeta. Bandung.
- (2015). *Statistika untuk Penelitian*. Alfabeta. Bandung.
- Umar, Akmal (2015). "The Effect of Motivation and Career Development Against Employees' Performance and Job Satisfaction of the Governor Office South Sulawesi Province, Indonesia". *International Journal of Management Sciences*, Vol.5, No.9, PP:628-638.
- Umar, Husein. (2007). *Riset Sumber Daya Manusia*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Wardono, Moch. Noor Setyo. (2012). "Pengaruh Pendidikan Pelatihan dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Kecamatan Semen Kabupaten Kediri". *Jurnal Ilmu Manajemen, Revitalisasi*, Vol.1, No.2, PP:115-124.
- Wibowo. (2007). *Manajemen Kinerja*. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta.

- Wiratama, I Nyoman Jaka Alit dan Desak Ketut Sintaasih. (2013). “Pengaruh Kepemimpinan, Diklat, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PDAM Tirta Mangutama Kabupaten Badung”. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan*, Vol.7, No,2, PP:126-134.
- Wiwoho, Rino Desanto (2013). “Analisis Pengaruh Program Pelatihan dan Pengembangan Karir Pegawai terhadap Kualitas Layanan PT. Askes Cabang Madiun”. *Media Soerjo*, Vol.13, No,2, pp:130-162.
- Wulandari, Desy dan Susi Hendriani. (2014). “Pengaruh Program Pendidikan dan Pelatihan, Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Tenaga Penyuluh Keluarga Berencana (KB) di Provinsi Riau (Studi Kasus pada Kabupaten Pelalawan, Kabupaten Siak dan Kabupaten Indragiri Hulu)”. *Jurnal Tepak Manajemen Bisnis*, Vol.VI, No,3, pp:15-23.
- Zaim, Halil. Mehmet Fattih 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*. Vol.14, No,1, pp:67-77.