

Pengaruh Kompetensi (*Hard skill*) Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pelaksana Teknis Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Pelaksana Teknis Dinas PUPR Kabupaten Serang)

Kanafiah¹, Wawan Prahiawan², Suherna³

Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Sultan Ageng Tirtayasa
mkhanafiah9@gmail.com¹, wawan.prahyawan@gmail.com², suherna@untirta.ac.id³

Abstract

The purpose of this study is to examine and analyze the elements that influence the performance of technical implementers with the effectiveness of competence (hard skills) and the suitability of training through job satisfaction. This research was conducted at the Department of Public Works and Spatial Planning, Serang Regency, using a descriptive quantitative method using a sample of 120 respondents with an interval scale measurement of 1-10 and analyzed using the Smart PLS 3.29 method. The results of this study state that competence (hard skills) has a significant positive effect on employee performance (technical implementers) with a coefficient value of 10%, training has a significant positive effect on employee performance (technical implementers) with a coefficient value of 22.2%, competence (hard skills) has a significant positive effect on job satisfaction with a coefficient of 20.6%, training has a significant positive effect on job satisfaction with a coefficient of 44.8% and job satisfaction has a significant positive effect on employee performance (technical implementers) with a coefficient value of 65.5%.

Keywords : Competence, Training, Employee Performance, Job satisfaction

Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengkaji dan menganalisis unsur-unsur yang mempengaruhi kinerja pelaksana teknis dengan efektivitas kompetensi (*hard skill*) dan kesesuaian pelatihan melalui kepuasan kerja. Penelitian ini dilakukan di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Serang, dengan menggunakan metode deskriptif kuantitatif dengan sampel sebanyak 120 responden dengan skala interval pengukuran 1-10 dan dianalisis menggunakan metode Smart PLS 3.29. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa kompetensi (*hard skill*) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan (pelaksana teknis) dengan nilai koefisien 10%, pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan (pelaksana teknis) dengan nilai koefisien sebesar 22,2%, kompetensi (*hard skills*) berpengaruh positif signifikan pada kepuasan kerja dengan koefisien 20,6%, pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dengan koefisien 44,8% dan kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan (pelaksana teknis) dengan nilai koefisien 65,5%.

Kata Kunci : Kompetensi, Pelatihan, Kinerja Karyawan, Kepuasan Kerja

Pendahuluan

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah faktor terpenting dalam sebuah organisasi. Keberhasilan dan kesuksesan sebuah organisasi atau perusahaan tergantung dari kualitas dari sumber daya manusia itu sendiri. Kualitas sumber daya manusia juga dipergunakan oleh organisasi untuk memenuhi tuntutan permintaan pasar yang semakin tinggi serta efisien dan efektif (Mujayana, 2020).

Peningkatan sumber daya pengetahuan merupakan pengembangan strategis organisasi di masa depan, khususnya pegawai, yang memberikan ruang bagi inovasi dan pertumbuhan. Sehingga, syarat mutlak bagi terciptanya sumber daya manusia adalah kecepatan dalam merespons perubahan, menjadi syarat bagi, pegawai yang berdaya saing dan memenangkan persaingan sumber daya manusia global (Sopa et al., 2020).

Eskalasi kemampuan Pegawai Pemerintah, merupakan model baru dalam sebuah pemerintahan yaitu Pemerintahan yang bersih (*Clean Government*) dan Pemerintahan yang baik (*Good Governance*) perlu dirumuskan strategi untuk meningkatkan kapabilitas perangkat. Pemerintahan yang bersih merupakan syarat dari pemerintahan saat ini, dan untuk melaksanakannya profesionalisme Pegawai Pemerintah yang bercirikan kemampuan yang ditingkatkan merupakan prasyarat bagi pegawai negeri (Fatmawati & Mujito, 2020)

Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Serang adalah kepanjangan tangan dari Pemerintah Republik Indonesia yaitu dalam hal ini adalah Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat, keberadaannya memberikan warna terhadap pelayanan umum kepada masyarakat dalam hal penyediaan infrastruktur dalam mendukung pertumbuhan ekonomi. Sektor utilitas harus mengandalkan karyawan yang handal dan berkualitas untuk menjalankan tugas dan fungsi utamanya. Untuk meningkatkan kapasitas kinerja pegawai di lingkungan Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Serang harus memperhatikan kompetensi (*hard skill*) dengan cara penyelenggaraan pelatihan sesuai dengan kebutuhan bidang pekerjaannya dan peningkatan kepuasan kerja pegawainya yang bertujuan untuk memaksimalkan kualitas, kuantitas dan kecepatan kerja, namun pada kenyataannya kami belum mencapai hasil kerja yang optimal. yang ditunjukkan dengan adanya keterlambatan dalam penyelesaian pekerjaan yang tidak tepat waktu, kurang disiplin para pegawainya sehingga hasil yang didapatkan kurang maksimal, untuk mendukung hasil temuan di lapangan penulis lampirkan data yang tertera dalam tabel 1 dan 2 di bawah ini :

Tabel 1 Jumlah Paket Pekerjaan Konstruksi

No	Tahun	Jumlah Paket	Terlambat	Presentase
1	2014	98	23	0,23
2	2015	68	9	0,13
3	2016	52	6	0,12
4	2017	131	8	0,06
5	2018	150	12	0,08
6	2019	55	15	0,27

Sumber : Bidang Bina Teknik DPUPR Kab. Serang

Tabel 2 Tabel Capaian Output Kualitas Penilaian SKP

No	Tahun	Nilai Rata - Rata Capaian SKP	Kriteria Nilai	Keterangan
1.	2016	83,38	Baik	
2.	2017	83,47	Baik	

No	Tahun	Nilai Rata - Rata Capaian SKP	Kriteria Nilai	Keterangan
3.	2018	84,58	Baik	
4.	2019	84,55	Baik	
5.	2020	84,12	Baik	

Sumber : Seksi Kepegawaian DPUPR Kab. Serang

Salah satu penyebab turunnya kinerja pegawai di lembaga/organisasi, Hal ini disebabkan adanya dinamika ketidaksesuaian antara tingkat kompetensi (*hard skill*) yang dimiliki pegawai dengan perkembangan kebutuhan dan permasalahan yang dihadapi dunia kerjanya semakin kompetitif. Banyak pihak berpendapat bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi hilangnya kapasitas pegawai adalah kurangnya perhatian dari instansi/organisasi pengembangan untuk memberikan dan program pelatihan yang tepat bagi pegawainya (Turere, 2013; Nurma et al., 2021).

Kesuksesan dari sebuah institusi atau lembaga tidak saja ditentukan oleh sarana dan modal, akan tetapi tersedianya tenaga kerja atau pegawai yang handal. Setiap organisasi atau institusi memerlukan sumber daya manusia yang sehat jasmani dan rohani, semangat, disiplin, motivasi, kemampuan dan keterampilan menghadap tantangan dan kebutuhan dunia kerja (Nitta, 2013; Jafar & Wahyuni, 2016)

Secara umum tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis elemen – elemen yang berpengaruh terhadap Kinerja (prestasi kerja) pelaksana teknis yang di pengaruhi oleh kompetensi (*hard skill*) dan pelatihan serta kepuasan kerja pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (DPUPR) Kabupaten Serang.

Landasan Teori

Kinerja

Kinerja pegawai atau prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara. A. A. P, 2015). Kinerja berpedoman pada definisi perilaku adalah satu set karakter yang sesuai dengan apa yang hendak dicapai organisasi atau bagian organisasi tempat individu itu bekerja (Sedarmayanti, 2019). Kinerja yaitu hasil pekerjaan yang memiliki keterkaitan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi (Baron, 2017; Wawan & Firizki, 2021)

Penilaian Kinerja (PNS) adalah satuan ukuran kinerja yang dicapai oleh individu pegawai suatu instansi atau organisasi, sesuai dengan sasaran kinerja pegawai (SKP) dan perilaku di tempat kerja. Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) adalah tujuan dan rencana kinerja yang ingin dicapai oleh pegawai negeri sipil (pelaksana teknis) menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia (PP) Nomor 30 Tahun 2019 tentang Evaluasi Kinerja Pegawai Negeri Sipil. Sebuah metrik atau indikator untuk mengukur kinerja karyawan berdasarkan (Robbins, 2013; Jafar & Wahyuni, 2016) yaitu: Kualitas Kerja, Kuantitas Kerja, Ketepatan waktu, Efektivitas, Kemandirian

Kompetensi (*hard skill*)

Kompetensi merupakan bentuk karakteristik yang menjadi dasar dari individu yang berhubungan dengan efektivitas kinerja seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya. Kompetensi lazimnya diartikan sebagai keterampilan, kecakapan, kemampuan yang dari kata dasarnya adalah kompeten yang berarti cakap, mahir, bisa dan terampil (Veithzal *etal.*, 2014). Kompetensi adalah seperangkat keterampilan, pengetahuan atau kemampuan yang

harus di punyai untuk individu dalam mengerjakan tugas dan tanggung jawab dalam pekerjaan.(Lidin *et al.*, 2019).

Hard skill merupakan penguasaan ilmu pengetahuan, teknologi, dan keterampilan teknis yang berhubungan dengan bidang ilmunya. *Hard skill* merupakan hal dasar yang membantu seorang pekerja untuk mengembangkan pengetahuan secara cermat dalam suatu bidang (Budiningsih & Dinarjo, 2020). *Hard skill* adalah Tindakan atau perilaku serta keterampilan yang bisa dilihat secara kasat mata. *Hard skill* merupakan kemampuan pengetahuan dan kemampuan teknis yang dipunyai seseorang (Islami, 2012; Kosmayanti, 2017)).

Menurut perundang-undangan Republik Indonesia nomor 2 tahun 2017 tentang jasa konstruksi sertifikat kompetensi diberikan dengan uji kompetensi sesuai standar kompetensi profesi nasional, khusus dan internasional menjadi tanda bukti pengakuan. Adapun ukuran atau indikator *hard skill* yang dikemukakan oleh (Nurhidayanti, 2014; Jafar & Wahyuni, 2016) adalah keterampilan teknis, ilmu pengetahuan, penguasaan teknologi, kecakapan kerja dan komunikasi.

Pelatihan

Andrew E. Sikula menyatakan bahwa pelatihan (*training*) adalah “suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisasi, pegawai non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan yang terbatas”. Pelatihan merupakan hal yang penting, bahkan, jika karyawan karyawan yang berpotensi tinggi sekali pun tidak mengetahui apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya, mereka akan berimprovisasi atau tidak akan melakukan sesuatu yang berguna sama sekali (Mangkunegara. A. A. P, 2015).

Pelatihan merupakan usaha untuk memperbaiki tingkat performa untuk satu kerjaan tertentu yang menjadi tanggung jawab dan tugas, atau merupakan satu pekerjaan yang berhubungan dengan pekerjaannya (Simamora, 2016; Lesitasari. A, Haryani. S, 2020). Pengembangan keterampilan, pengetahuan dan sikap pegawai atau karyawan dalam melakukan pekerjaannya secara efektif di sebut pelatihan (Guan & Frenkel, 2019)

Training (pelatihan) merupakan suatu metode pendidikan yang menggunakan cara yang sistematis dan terorganisir dalam jangka waktu yang pendek, di mana pegawai mempelajari kemampuan dan keterampilan dalam menjalankan *Standard Operational Procedure* (SOP) (Mangkunegara, 2013; Tanjung *et al.*, 2019) . adapun indikator pelatihan dan pengembangan yaitu Tujuan dan target (*goals and targets*), *Trainers* (Pelatih), *Materi*, *Method* (Metode), *Participants* (Peserta).

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja pada dasarnya bersifat pribadi, dan setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda- beda berdasarkan nilai-nilai yang berlaku pada tempat kerjanya (Veithzal *et al.*, 2015). Kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang dan menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima seorang karyawan dan jumlah uang yang mereka rasa seharusnya mereka terima (Robbins & Judge, 2015). Kepuasan kerja merupakan definisi yang melihat kepuasan kerja merupakan reaksi emosi nan rumit. Reaksi emosi ini adalah akibat dari desakan, paksaan, harapan dan keinginan pegawai kepada pekerjaan yang berkaitan dengan kenyataan yang di rasa pegawai. Sehingga memunculkan bentuk reaksi emosi berbentuk rasa puas, rasa senang dan rasa tidak puas serta rasa tidak senang. (Sutrisno, 2014 : 74). Kepuasan kerja dimaksud sebagai elemen yang sangat berarti dalam suatu industri sebab bisa pengaruhi kinerja para karyawannya yang

bisa dinilai dari produktivitas serta sikap karyawan dalam pekerjaannya giat tidaknya dalam mengerjakan pekerjaannya(Lestari & Prahiawan, 2018)

Kepuasan kerja seseorang tergantung pada perbedaan antara apa yang dianggap akan diperoleh dengan kenyataan yang diterima., dalam kepuasan kerja dikenal 3 (tiga) teori (Sedarmayanti, 2019 : 166) yaitu:

1. Teori Ketidaksesuaian (*Discrepancy Theory*)

Filosofi ketidaksesuaian adalah teori yang menghitung kepuasan kerja seorang pegawai dengan mengukur perbedaan yang semestinya diterima dan real yang harus diterima oleh pegawai tersebut .

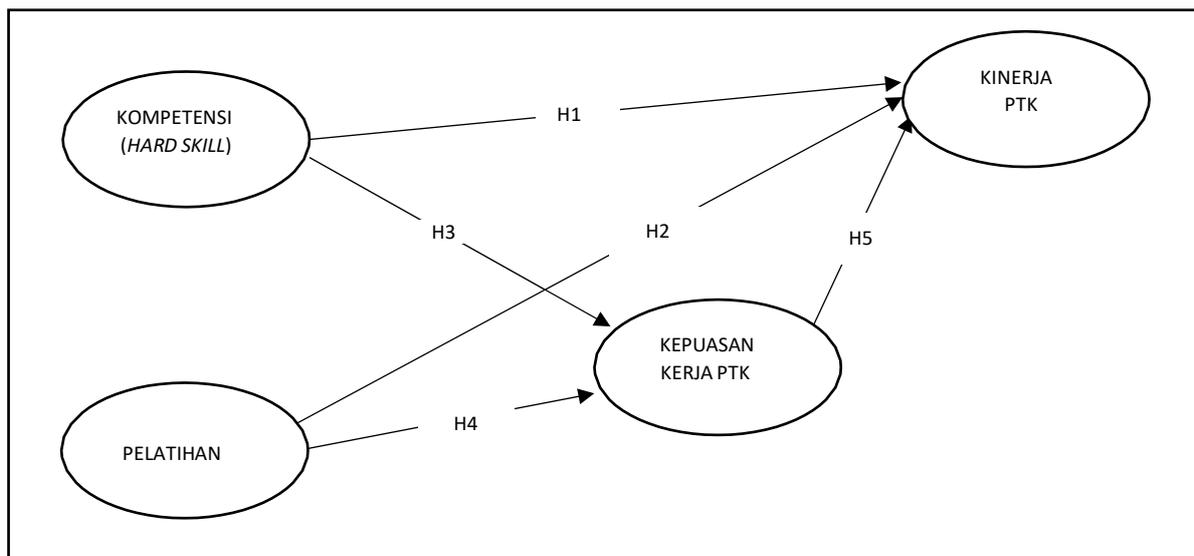
2. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Filosofi dalam hal ini menjelaskan bahwa individu seorang pegawai akan merasa senang atau tidak senang dengan adanya imbalan yang sesuai dengan keadaan pekerjaannya.

3. Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*) Dalam filosofi ini antara kepuasan dan ketidakpuasan adalah dua hal yang bertolak belakang.

Indikator Kepuasan Kerja berdasarkan (Robbins & Judge, 2019) di antaranya yaitu Rasa Senang, Semangat Kerja Positif, Ekspektasi Upah, Apresiasi (Rasa Diakui), dan Rasa Cinta.

Mengacu pada tinjauan pustaka dan pengembangan hipotesis serta analisis dari penelitian – penelitian yang telah dilakukan terdahulu dan berdasarkan hubungan antar variabel, maka kerangka pemikiran pengaruh kompetensi (*hard skill*) dan pelatihan terhadap kinerja Pelaksana Teknis melalui kepuasan kerja sebagai variabel Intervening dapat digambarkan pada gambar 1 di bawah ini



Gambar 1 Gambar Model Empiris
Sumber : Olahan Peneliti

Pengembangan Hipotesis

Hipotesis 1 : Semakin tinggi Kompetensi (*hard skill*) (X1) maka akan semakin meningkat kinerja Pegawai (Y) pelaksana teknis

Hipotesis 2 : Semakin sesuai Pelatihan (X2) yang diperoleh maka akan semakin meningkat kinerja Pegawai (Y) pelaksana teknis

Hipotesis 3 : Semakin tinggi Kompetensi (*hard skill*) (X1) maka akan semakin meningkat kepuasan kerja (Z) Pegawai pelaksana teknis

Hipotesis 4 : Semakin sesuai Pelatihan (X₂) yang di peroleh maka akan semakin meningkat kepuasan kerja (Z) pegawai pelaksana teknis

Hipotesis 5 : Semakin Meningkatkan Kepuasan kerja (Z) maka akan semakin meningkat akselerasi kinerja pelaksana teknis (Y).

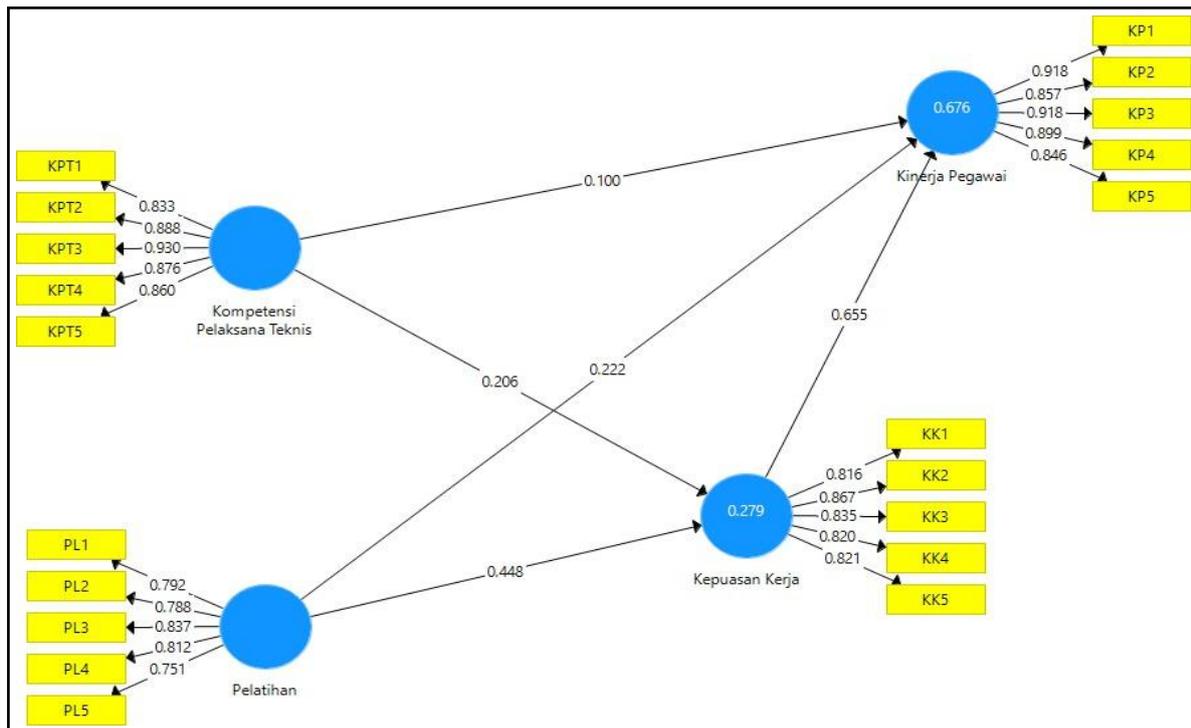
Metode Penelitian

Jenis atau bentuk dari riset ini adalah merupakan riset kuantitatif hipotesis testing *research* yaitu satu proses penelitian yang mengizinkan pengembangan hipotesis dan pengujian hipotesis yang dikembangkan tersebut dengan mengkaji ulang asumsi atau hipotesis yang telah dibangun oleh peneliti lain sebelumnya dan melaksanakan pengujian ulang pada lokasi atau keadaan yang lain (Ferdinand, 2014) Populasi yang diambil dalam pelaksanaan riset ini adalah 138 (seratus tiga puluh delapan) orang Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang bertugas sebagai pelaksana teknis pada pekerjaan konstruksi di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (DPUPR) Kabupaten Serang yang beralamat Jl. Sama'un Bakri Kota Serang yang dilaksanakan pada bulan Juni tahun 2021. Dalam melakukan penelitian ini, sampel yang akan dipergunakannya yaitu 6 x 20 jumlah variabel indikator parameter = 120 responden atau narasumber. (Ferdinand, 2014) mengemukakan bahwa untuk pengambilan sampel, seorang peneliti bisa mengambil sampel tidak kurang dari 5 kali besaran variabel tolak ukur atau indikator yang akan dianalisis. Teknik analisis data Pada riset ini mempergunakan analisis *Partial Least Square* (PLS), seperti yang dijelaskan oleh (Ghozali.I & Latan.H, 2015). *Partial Least Squares* adalah cara analisis yang *powerfull* dan juga biasa disebut juga soft modeling karena membuang pendapat – pendapat tentang OLS (*Ordinary Least Squares*) regresi, dan data wajib terbagi secara normal secara multivariasi dan tidak ada masalah dalam multikolinearitas sesama variabel eksogen. Teknik penarikan spesimen yang dipergunakan untuk riset ini merupakan *proportionate stratified random sampling*, yang merupakan metode penarikan *speciment* pada populasi yang beraneka ragam (heterogen) tidak seragam (homogen) serta bertingkat, melalui pengambilan sampel pada setiap populasi yang kuantitasnya diselaraskan dengan kuantitas komponen dari tiap – tiap sub populasi dengan cara *random*. Pengujian variabel yang digunakan skala atau rasio interval. Rasio interval adalah cara pengujian yang bisa melahirkan data yang mempunyai rentang nilai yang memiliki arti dan bisa melahirkan *measurment* yang memperbolehkan perhitungan standar deviasi, rata – rata, korelasi, uji statistik parameter dan lainnya (Ferdinand, 2014 : 206). Dalam riset yang akan dilakukan dipergunakan rasio interval mempergunakan teknik *Agree-Dissagree Scale* yaitu parameter rasio 1 (Sangat Tidak Setuju) sampai 10 (Sangat Setuju) bagi keseluruhan variabel.

Hasil dan Pembahasan

Hasil Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu kuisioner. Kuisioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuisioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisioner tersebut. Dalam penelitian ini uji validitas dilakukan dengan melihat nilai *convergent validity* dan *discriminant validity* berikut merupakan hasil uji validitas yang telah dilaksanakan dalam penelitian ini dengan mempergunakan jumlah responden sebanyak 120 orang dan dapat di lihat pada gambar 2 d bawah ini :



Gambar: 2 Diagram *Outer Model*
 Sumber: Output SmartPLS 3.29 diolah 2021

Dari gambar 2 di atas bahwa semua variabel dari tiap-tiap indikator >0.70 sehingga dapat memenuhi kriteria validitas. Menurut (Ghozali.I & Latan.H, 2015 : 74). Indikator dinyatakan valid jika masing – masing indikator memiliki nilai *loading factor*, *convergent validity* juga dapat dilihat dari nilai *Average Variance Extracted* (AVE).

Metode *Average Variance Extracted* digunakan untuk mengevaluasi discriminant validity untuk setiap konstruk dan variabel laten. Nilai *Average Variance Extracted* (AVE) harus lebih besar 0.50 (Ghozali.I & Latan.H, 2015 : 74). Pada model penelitian ini nilai *Average Variance extracted* (AVE) masing-masing variabel berada di atas 0.50 seperti terlihat pada tabel 3 di bawah ini :

Tabel 3 Hasil Average Variance Extracted (AVE)

Construct Reliability and Validity	
Variabel	Average Variance Extracted (AVE)
Kepuasan Kerja (KK)	0,692
Kinerja Pegawai (KP)	0,789
Kompetensi (<i>Hard skill</i>) (KPT)	0,771
Pelatihan (PL)	0,634

Sumber: Output SmartPLS 3.29 diolah 2021

Dari tabel 3 di atas karena tidak ditemukannya permasalahan pada *convergent validity* maka akan dilakukan uji *discriminant validity*. *Discriminant validity* erat kaitannya dengan prinsip bahwa pengukuran – pengukuran (*manifest variable*) dari sebuah konstruk yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi dengan tinggi. Untuk mendapatkan nilai *discriminant validity* yaitu dengan cara melihat akar kuadrat AVE. Nilai yang diharapkan akar kuadrat lebih tinggi daripada nilai korelasi dapat dilihat pada tabel 1.4 berikut ini:

Tabel 4 Hasil Square Root Of Variance Extacted (AVE)

Discriminant Validity				
Variabel	(KK)	(KP)	(KPT)	(PL)
Kepuasan Kerja (KK)	0,832			
Kinerja Pegawai (KP)	0,792	0,888		
Kompetensi (<i>Hard skill</i>) (KPT)	0,292	0,333	0,878	
Pelatihan (PL)	0,487	0,560	0,191	0,796

Sumber: Output SmartPLS 3.29 diolah 2021

Dari tabel 4 di atas dapat dikatakan bahwa akar kuadrat AVE pada semua konstruk lebih besar daripada korelasi antar variabel tersebut dengan variabel lainnya. Nilai akar kuadrat AVE dan nilai di bawahnya adalah nilai korelasi antar konstruk. Jadi terlihat bahwa nilai akar kuadrat AVE lebih tinggi daripada nilai korelasi. Maka bisa disimpulkan semua variabel yang ada dalam riset ini adalah valid karena sudah memenuhi *discriminant validity*. Di mana *discriminant validity* dilakukan dengan cara melihat nilai *cross loading* pengukuran konstruk. Nilai *cross loading* menunjukkan besarnya korelasi antara setiap konstruk dengan indikatornya dan indikator dari konstruk blok lainnya.

Hasil Uji Reabilitas

Uji reliabilitas dipergunakan dalam riset ini yang tujuannya untuk menguji dan membuktikan apakah instrumen akurat, layak, tepat dan konsisten dalam pengambilan data. Untuk mengukur reliabilitas variabel bisa dilaksanakan dengan dua cara yaitu *Cronbach's alpha (a)* dan *composite reliability* atau yang sering disebut *Dillon Goldstein's Rule of Thumb* yang bisa digunakan untuk menilai reliabilitas untuk bisa dinyatakan reliabel apabila nilai *Alpha Cronbach's* dengan nilai harus lebih dari 0.6 dan jika nilai *Alpha Cronbach's* kurang dari 0.60, maka data dari kuisioner atau angket dinyatakan tidak reliabel atau tidak konsisten. (Ghozali.I & Latan.H, 2015).

Tabel 5 Nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*

Construct Reliability and Validity		
Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>
Kepuasan Kerja (KK)	0,889	0,918
Kinerja Pegawai (KP)	0,933	0,949
Kompetensi (<i>Hard skill</i>) (KPT)	0,926	0,944
Pelatihan (PL)	0,857	0,896

Sumber: Output SmartPLS 3.29 diolah 2021

Dilihat dari tabel 5 di atas hasil uji reliabilitas terlihat bahwa *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* dari semua variabel memiliki nilai di atas 0.60. maka dengan ini bisa disimpulkan bahwa seluruh variabel adalah reliabel atau memenuhi uji reliabilitas.

Uji R-Square

Pengujian *inner model* atau model struktural yang pertama dilakukan yaitu dengan melihat nilai *R-square* yang disajikan ke dalam tabel 1.6 di bawah ini :

Tabel 6 Nilai *R – Square*

<i>R Square</i>		
Variabel	<i>R Square</i>	<i>R Square Adjusted</i>
Kepuasan Kerja (KK)	0,279	0,266
Kinerja Pegawai (KP)	0,676	0,668

Sumber: Output SmartPLS 3.29 diolah 2021

Berdasarkan (Hair *et al.*, 2011; Ghozali.I & Latan.H, 2015) bahwa dalam pengukuran *R-Square* terdapat tiga kategori yaitu kuat (0.75), sedang (0.50) dan lemah (0.25). Dari tabel 4.15 di atas nilai *R-Square* pada variabel kinerja pegawai 0.676 yang berarti bahwa termasuk dalam kategori sedang. Hasil ini berarti kinerja pegawai dipengaruhi sebesar 67.6% oleh kompetensi (*hard skill*), pelatihan dan kepuasan kerja, selanjutnya sisanya 32.4% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak ikut sertakan dalam penelitian ini. Nilai *R-Square* variabel kepuasan kerja 0.279 yang berarti dalam kategori lemah. Hasil ini berarti kepuasan kerja dipengaruhi sebesar 27.9% oleh kompetensi (*hard skill*) dan pelatihan selanjutnya 72.1% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak ikut sertakan ke dalam riset ini.

Uji Bootstrapping Direct Effect

Pengujian hipotesis pengaruh langsung dalam riset ini dilaksanakan dengan melihat perolehan *T-Statistic* dan *P-Values*. Untuk Nilai *T-Statistic* dan *P-Values* pada SmartPLS 3.29 dilaksanakan dengan proses bootstrapping kepada model yang sudah dinyatakan valid dan reliabel. Hasil hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai *T-Statistic* > *T-tabel* (1.960) atau *P-Values* < 0.05 untuk hasil pengujian hipotesis tersebut ditampilkan pada tabel 7 di bawah ini :

Tabel 7 Hasil Uji *Bootstrapping Direct Effect*

<i>Path Coefficients Direct Effects</i>				
Hipotesis	Hubungan Pengaruh Variabel	Original Sample (O)	T Statistics	P Values
H1	Kompetensi (<i>Hard skill</i>) (KPT) -> Kinerja Pegawai (KP)	0,100	1,968	0,050
H2	Pelatihan (PL) -> Kinerja Pegawai (KP)	0,222	3,270	0,001
H3	Kompetensi (<i>Hard skill</i>) (KPT) -> Kepuasan Kerja (KK)	0,206	2,265	0,024
H4	Pelatihan (PL) -> Kepuasan Kerja (KK)	0,448	5,176	0,000
H5	Kepuasan Kerja (KK) -> Kinerja Pegawai (KP)	0,655	10,198	0,000

Sumber: Output SmartPLS 3.29 diolah 2021

Dari tabel 7 di atas hasil uji Bootstrapping dengan SmartPLS 3.29 dapat dijelaskan di antaranya sebagai berikut :

Kompetensi (*hard skill*) terhadap Kinerja Pelaksana Teknis

Kompetensi (*hard skill*) merupakan kompetensi teknis melekat yang sangat dibutuhkan untuk menjunjung suatu profesi tertentu, *hard skill* juga sering di sebut sebagai kemampuan intelektual (*intellectual ability*). Seorang individu pegawai ketika memiliki kompetensi (*hard skill*) dengan baik maka individu tersebut akan mampu berprestasi lebih

unggul daripada individu lainnya. Peran kompetensi (*hard skill*) sangat pokok yang dibutuhkan oleh dunia kerja untuk menghasilkan hasil kerja yang maksimal.

Berdasarkan hasil pengujian *bootstrapping* dengan SmartPLS 3.29, pengaruh kompetensi (*hard skill*) terhadap kinerja pegawai (pelaksana teknis) perolehan nilai *T-statistic* sebesar $1.968 >$ dari *T-tabel* (1.960) dengan *P-values* (0.05) $<$ sig (0.05) dengan demikian bahwahipotesis pertama diterima yang menyatakan bahwa kompetensi (*hard skill*) memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai (pelaksana teknis).

Hasil penelitian ini sejalan dan mendukung penelitian terdahulu yang menyatakan kompetensi (*hard skill*) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. (Bacha, 2016), (Katidjan *et al.*, 2018), (Sopa *et al.*, 2020), (Mulyana, 2021) dan (Muhammad Arifin, 2015).

Pelatihan terhadap Kinerja Pelaksana Teknis

Pelatihan merupakan bagian dari pendidikan yang menitikberatkan pada proses pembelajaran untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan dalam waktu yang relatif singkat di luar sistem pendidikan saat ini. (Veithzal *et al.*, 2017). Kesenjangan kinerja pegawai dapat dijumpai oleh peningkatan kompetensi melalui kegiatan pelatihan yang relevan yang berhubungan dengan pekerjaannya. Pelatihan akan mempengaruhi perilaku karyawan dan keterampilan kerja mereka, sehingga meningkatkan kinerja karyawan dan perubahan yang konstruktif. Pelatihan adalah cara paling efektif untuk memotivasi dan mempertahankan talenta berkualitas dalam organisasi (Vincent, 2020).

Berdasarkan hasil pengujian *bootstrapping* dengan SmartPLS 3.29, pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai (pelaksana teknis) perolehan nilai *T-statistic* sebesar $3.270 >$ dari *T-tabel* (1.960) dengan *P-values* (0.001) $<$ sig (0.05) dengan demikian bahwa hipotesis kedua diterima yang menyatakan bahwa pelatihan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai (pelaksana teknis).

Penelitian ini sejalan dan mendukung hasil penelitian yang telah dilaksanakan terdahulu oleh (Mihardjo *et al.*, 2021), (Guan & Frenkel, 2019), (Ibrahim *et al.*, 2017), (Harahap *et al.*, 2019) dan (Hidayat & Agustina, 2020) yang menyatakan bahwa pelatihan mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

Kompetensi (*hard skill*) terhadap Kepuasan kerja Pelaksana Teknis

Kompetensi (*hard skill*) yang dimiliki oleh seorang individu pegawai dan keahlian khusus organisasi mampu untuk mendukung kepuasan kerja yang tinggi, mendapatkan kontribusi yang tinggi dan berusaha optimal untuk keberhasilan organisasi dan kinerja individu tersebut (Kaban & Edward, 2020)

Berdasarkan hasil uji *bootstrapping* dengan SmartPLS 3.29, pengaruh kompetensi (*hard skill*) terhadap kepuasan kerja pegawai (pelaksana teknis) perolehan nilai *T-statistic* sebesar $2.265 >$ dari *T-tabel* (1.960) dengan *P-values* (0.024) $<$ sig (0.05) dengan bahwa hipotesis ketiga diterima yang menyatakan bahwa kompetensi (*hard skill*) memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai (pelaksana teknis).

Penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Akram *et al.*, 2015), (Mulyanto *et al.*, 2018), (Renyut *et al.*, 2017), (Marhayani, 2019) dan (Dharmanegara *et al.*, 2016) yang menyatakan bahwa kompetensi (*hard skill*) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.

Pelatihan terhadap Kepuasan kerja Pelaksana Teknis

Pelatihan merupakan sarana yang penting dan efektif dalam mencapai tujuan dan target organisasi, dan memperkuat kepuasan kerja (Adesol, *et al.* 2013 ; Hanaysha & Tahir, 2016). Kepuasan kerja bersifat pribadi. Karena setiap orang memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda tergantung dari nilai-nilai yang berlaku pada masing-masing kategori. Jika

pelatihan telah dilaksanakan dengan baik, maka akan mengurangi tingkat kesalahan pada seorang pegawai, sehingga kepuasankernjanya dapat meningkat (Putri & Edy,2019).

Berdasarkan hasil pengujian *bootstrapping* dengan SmartPLS 3.29, pengaruh pelatihan terhadap kepuasan kerja pegawai (pelaksana teknis) perolehan nilai *T-statistic* sebesar 5.176 > dari *T-tabel*(1.960) dengan *P-values* (0.000) < sig (0.05) dengan demikian bahwa pelatihan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai (pelaksana teknis).

Penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Pinzone *et al.*, 2019), (Ocen *et al.*, 2017), (Popp *et al.*, 2019), (Hanaysha & Tahir, 2016) dan (Rahayu *et al.*, 2019) yang menyatakan bahwa pelatihan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai

Kepuasan Kerja Pegawai terhadap Kinerja Pegawai (Pelaksana Teknis)

Kepuasan kerja adalah "sikap umum terhadap kinerja yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang Anda terima dan jumlah yang menurut Anda seharusnya Anda terima." (Robbins & Judge, 2015). Karyawan yang merasa puas akan meningkatkan kinerjanya, sehingga efek positif bagi perusahaan akan meningkat (Ramli, 2019)

Berdasarkan hasil pengujian *bootstrapping* dengan SmartPLS 3.29, pengaruh kepuasan terhadap kinerja pegawai (pelaksana teknis) perolehan nilai *T-statistic* sebesar 10.198 > dari *T-tabel*(1.960) dengan *P-values* (0.000) < sig (0.05) Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa hipotesis kelima diterima bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja (pelaksana teknis).

Penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh, (Pawirosumarto *et al.*, 2017), (Octaviannand *et al.*, 2017), (Khan *et al.*, 2012), (Ghafur *et al.*, 2020) dan (Ramli, 2019). yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hasil Uji Bootstrapping (Indirect Effects)

Untuk membuktikan apakah kepuasan kerja bisa menjadi variabel intervening yang memediasi pengaruh kompetensi (*hard skill*) maupun pelatihan terhadap kinerja pegawai. berikut merupakan hasil uji pengaruh tidak langsung (*indirect effects*) pada tabel bawah ini
Tabel 8 Hasil Uji Bootstrapping (*Indirect Effects*)

<i>Specific Indirect Effects</i>			
Hubungan Pengaruh Variabel	Original Sample (O)	T Statistics	P Values
Kompetensi (<i>Hard skill</i>) -> Kepuasan Kerja (KK) -> Kinerja Pegawai (KP)	0,135	2,067	0,039
Pelatihan (PL) -> Kepuasan Kerja (KK) -> Kinerja Pegawai (KP)	0,293	4,958	0,000

Sumber: Output SmartPLS 3.29 diolah 202

Menurut tabel di atas dapat diketahui bahwa terdapat dua hubungan yang menyatakan ada tidaknya pengaruh tidak langsung antar variabel dan dapat dijelaskan di antaranya sebagai berikut :

1. Mediasi 1 : Hubungan pengaruh tidak langsung kompetensi (*hard skill*) terhadap kinerja pegawai (pelaksana teknis) dimediasi oleh kepuasan kerja diperoleh nilai *coefficient intervals original sample* sebesar 0.135 dengan nilai *T-statistic* 2.067 > *T-tabel* (1.960) dan *P-values* 0.039 < 0.05 hasil ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi hubungan pengaruh kompetensi (*hard skill*) terhadap kinerja pegawai

(pelaksana teknis).

2. Mediasi 2 : Hubungan pengaruh tidak langsung pelatihan terhadap kinerja pegawai (pelaksana teknis) dimediasi oleh kepuasan kerja diperoleh nilai *coefficient intervals original sample* sebesar 0.293 dengan nilai *T-statistic* 4.958 > *T-tabel* (1.960) dan *P-values*. $0.000 < 0.05$ hasil ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi hubungan pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai (pelaksana teknis).

Simpulan

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pengujian serta pembahasan berikut adalah kesimpulan - kesimpulan yang didapatkan pada penelitian ini :

1. Kompetensi (*hard skill*) terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (pelaksana teknis) Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Serang. Sesuai dengan hasil uji analisis Path Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa kompetensi (*hard skill*) memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai (Bacha, 2016), (Katidjan *et al.*, 2018), (Sopa *et al.*, 2020), (Mulyana, 2021) dan (Muhammad Arifin, 2015)
2. Pelatihan terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (pelaksana teknis) Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Serang. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh terhadap kinerja pegawai, yang dilaksanakan oleh (Mihardjo *et al.*, 2021), (Guan & Frenkel, 2019), (Ibrahim *et al.*, 2017), (Harahap *et al.*, 2019) dan (Hidayat & Agustina, 2020).
3. Kompetensi (*hard skill*) terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai (pelaksana teknis) Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Serang. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa kompetensi (*hard skill*) terhadap kepuasan kerja pegawai yang dilakukan oleh (Akram *et al.*, 2015), (Mulyanto *et al.*, 2018), (Renyut *et al.*, 2017), (Marhayani, 2019) dan (Dharmanegara *et al.*, 2016).
4. Pelatihan terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai (pelaksana teknis) Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Serang. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai yang telah dilaksanakan oleh (Pinzone *et al.*, 2019), (Ocen *et al.*, 2017), (Popp *et al.*, 2019), (Hanaysha & Tahir, 2016) dan (Rahayu *et al.*, 2019).
5. Kepuasan kerja terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (pelaksana teknis) Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Serang. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang dilaksanakan oleh (Pawirosumarto *et al.*, 2017), (Octaviannand *et al.*, 2017), (Khan *et al.*, 2012), (Ghafur *et al.*, 2020) dan (Ramli, 2019).

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan di antaranya :

1. Penelitian ini hanya berfokus pada pegawai yang mendapat tugas sebagai pelaksana teknis di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Serang.
2. Ukuran sampel yang kecil mungkin dapat mengurangi kekuatan pengujian statistik. Untuk itu penelitian mendatang diharapkan menambah sampel digunakan dan menambah objek penelitian misalnya seperti para pelaksana administrasi, para pejabat pelaksana teknis kegiatan (PPTK) dilingkup Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang

Kabupaten Serang untuk memastikan kesimpulan empiris tentang bagaimana efek kompetensi (*hard skill*) dan pelatihan dalam mempengaruhi kinerja pegawai (pelaksana teknis).

3. Penelitian ini bersifat kuantitatif sehingga mungkin data yang peneliti dapatkan dan dalam pengolahan mengalami bias atau kurang dikarenakan sumber atau responden ketika mengisi jawaban kuesioner terburu – buru dan kurang teliti.

Sarann Implikasi Manajerial

Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian penulis memberikan saran :

1. Pola dan sistem rencana program pengembangan kompetensi yang akan dilaksanakan kepada pegawai disertai penyusunan silabus jenis-jenis pelatihan *hard skill* yang akan di terapkan. Dalam silabus program pengembangan tersebut perlu di buat *timeline* jadwal pelatihan, sasaran, dan tujuan yang akan dicapai
2. Program Pengembangan dan Pelatihan Pegawai diselenggarakan secara konsisten dan periodik serta secara linier sehingga dapat meningkatkan kompetensi, keahlian dan kinerja Pelaksana Teknis.
3. Pola pemberian penghargaan (*reward*) dan sistem promosi terhadap pelaksana teknis yang mempunyai kompetensi (*hard skill*) lebih tinggi diharapkan harus lebih jelas dan terbuka sehingga pegawai merasa diakui, memiliki semangat kerjayang tinggi dan rasa senang terhadap pekerjaannya.
4. Para Pegawai pelaksana teknis diharapkan agar lebih meningkatkan keprofesionalannya dalam bekerja, bisa menciptakan kerja sama yang baik dengan rekan kerja, komunikasi yang terbuka dan hubungan yang harmonis dengan semua *stakeholder* yang terkait.
1. Untuk Penelitian selanjutnya diharapkan mampu mengembangkan dan menganalisis faktor - faktor lain yang bisa mempengaruhi kinerja pegawai (pelaksana teknis). Masih banyak faktor lain yang secara teoritis dapat mempengaruhi kinerja pegawai (pelaksana teknis). Oleh karena itu, perlu ada penelitian lebih lanjut terhadap faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja pegawai (pelaksana teknis) yang tidak diteliti oleh penulis.

Daftar Pustaka

- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Square, Konsep Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program Smart PLS 3.0* (2nd ed.). Universitas Diponegoro Semarang.
- Guan, X., & Frenkel, S. (2019). How perceptions of training impact employee performance: Evidence from two Chinese manufacturing firms. *Personnel Review*, 48(1), 163–183.
- Hanaysha, J., & Tahir, P. R. (2016). Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Job Satisfaction. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 219, 272–282.
- Jafar, A., & Wahyuni. (2016). Pengaruh *Hard skill* dan *Soft Skill* Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan. *Jurnal Manajemen Ide Dan Kreasi*, 3(1), 1–26.
- Kaban, L. M., & Edward, Y. R. (2020). *Analysis of the Effect of Communication, Competence and Work Discipline on Job Satisfaction at PT. Tribahtera Srikandi*. 7(July), 417–424.
- Kosmayanti, C. E. (2017). Pengaruh *Hard skill* Dan *Soft Skill* Terhadap Kinerja Karyawan PT. Telkom Sumatera. *Jurnal PLANS*, 12(1), 7–12.

- Lesitasari, A., Haryani, S., P. R. (2020). Pengaruh Pelatihan, Budaya Organisasi, dan Konflik Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PD BPR Bank Sleman. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 1(1), 91–98.
- Lestari, D., & Prahiawan, W. (2018). Pengaruh Work Family Conflict, Komitmen Organisasi Terhadap Turnover Intention Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Riset Bisnis Dan Manajemen Tirtayasa*, 2(2), 165–183.
- Mangkunegara. A. A. A. P. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT. Remaja Rosdakarya Offset.
- Marthalina BR Tarigan, H. B., Purba, A. M., Novirsari, E., & Situmeang, R. R. (2018). Pengaruh Lingkungan Fisik Dan Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Dewa Rencana Perangin-Angin (Bidang Agribisnis Perkebunan Kelapa Sawit). *Jurnal Ilmiah Simantek*, 2(4), 55–63.
- Mujayana, M. (2020). Pengaruh Hardskill Dan Softskill Terhadap Kinerja Karyawan. *Majalah Ekonomi*, 25(1411), 1–12.
- Nurma, A. D. E., Putra, J., Sos, S., Julianto, P., Sos, S., & Cht, M. M. (2021). Pengaruh *Hard skill* Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Pada Kantor Camat Air Hangat Barat Kabupaten Kerinci. *Jurnal Administrasi Nusantara Mahasiswa (JAN Maha)*, 3(6), 108–118.
- Putri, I. N., & Edy. (2019). Pengaruh Pelatihan Dan Pengawasan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Expravet Nasuba Medan. *Jurnal Ekonomi Pendidikan*, 7(2), 23–36.
- Ramli, A. H. (2019). Work Environment, Job Satisfaction and Employee Performance in Health Services. *Business and Entrepreneurial Review*, 19(1), 29.
- Robbins, S. R., & Judge, T. A. (2019). *Organization Behavior (Perilaku Organisasi)* (Edisi 16). Alih Bahasa: Ratna Saraswati & Febriella Sirait, Salemba Empat Jakarta.
- Sedarmayanti. (2019). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja dan Produktivitas Kerja* (Anna (ed.); Ketiga). refika.aditama@gmail.com
- Sopa, A., Asbari, M., Purwanto, A., Budi Santoso, P., Mustofa, Hutagalung, D., Maesaroh, S., Ramdan, M., & Primahendra, R. (2020). *Hard skills* versus *soft skills*: Which are more important for Indonesian employees innovation capability. *International Journal of Control and Automation*, 13(2), 156–175.
- Sutrisno, E. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana - Prenda Media Group.
- Tanjung, M. A., Olvyia, Verina, J., & Chandra, E. (2019). Pengaruh Pengembangan Karir, Pelatihan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Meroke Tetap Jaya. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699.
- Veithzal, R. Z., Mansyur, R., Mutis, T. by, & Arafah, W. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik* (Edisi Ke 3). PT. Raja Grafindo Persada.
- Veithzal, R. Z., Mansyur, R., Mutis, T. by, & Arafah, W. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik* (Edisi 3). Rajawali Pers, PT. Raja Grafindo Persada Jakarta.
- Veithzal, R. Z., Mansyur, R., Mutis, T. by, & Arafah, W. (2017). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi (Edisi 4)*. Rajawali Pers, PT. Raja Grafindo Persada Jakarta.
- Vincent, M. (2020). Impact of Training and Development on Employee Job Performance in Nigeria. *Saudi Journal of Humanities and Social Sciences*, 05(05), 265–268.
- Wawan, P., & Firizki, F. A. (2021). *Pengaruh Pengembangan Karir, Komitmen Organisasional Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Kantor Pusat PT. Angkasa Pura II Kota Tangerang)*. 13.