



# ANALISIS PENGARUH PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN, KOMPENSASI SERTA KOMPETENSI TERHADAP KINERJA KARYAWAN

(Studi Pada PT. Pos Semarang)

Rafdan Rahinnaya., Mirwan Surya Perdhana<sup>1</sup>

Email : [rafdan2rahinnaya@yahoo.com](mailto:rafdan2rahinnaya@yahoo.com)

Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro  
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50239, Phone: +622476486851

## ABSTRACT

*This study aimed to investigate the effect of training and development , compensation and competency on the performance of employees at PT . Pos Semarang . Problems that occur in this study is the training and development is uneven , the compensation system is not suitable for the employees and the lack of competence of employees.*

*This study uses training and development, compensastion, and competency as the independent variables and employee performance as the dependent variable. This study uses a quantitative method as the data analysis by collecting questionnaires and doing interviews. The study involved 70 manager and asistant manager as trespondents*

*Based on the results of quantitative research , the level of influence of training and development, compensation and competency on employee performance is moderate . While training and development has no effect on the performance of the employee but compensation and competency have an influence on employee performance.*

*Keywords : Employee performance, training and development, compensation and competency*

## PENDAHULUAN

Di Indonesia program pelatihan dan pengembangan masih jauh di bawah negara – negara ASEAN lainnya. Begitu pula kompetensi di negara Indonesia masih rendah jika dilihat dari latar belakang pendidikan, hal itu dibuktikan dengan banyaknya masyarakat yang menganggur dari tingkat TK, SD, SMP, SMA, SMK atau universitas. Selain aspek tersebut masih banyak aspek lain yang menjadi masalah di Indonesia, salah satunya yaitu kompensasi.

Chusway (1996) menyebutkan bahwa kinerja merupakan suatu proses manajemen yang di rancang untuk menghubungkan tujuan organisasi dengan tujuan individu sedemikian rupa, sehingga baik tujuan individu maupun tujuan korporasi dapat bertemu.

---

<sup>1</sup> Corresponding Author

---



Untuk mencapai titik teratas tersebut para karyawan harus mengikuti program pelatihan dan pengembangan. Program pelatihan dan pengembangan mempunyai peran yang sangat vital bagi suatu perusahaan. Dimana pelatihan dan pengembangan ini berhubungan langsung dengan karyawan, sehingga jika karyawan telah melewati tahap ini mampu di pastikan mereka telah mendapatkan keahlian yang lebih daripada mereka yang tidak melewati program pelatihan dan pengembangan. Apabila karyawan telah terlatih dengan baik maka akan berdampak pada perusahaan dimana perusahaan akan lebih cepat berkembang dan maju.

Mondy (2008) mendefinisikan pelatihan dan pengembangan seperti berikut. Pelatihan adalah aktivitas – aktivitas yang di rancang untuk memberi para pembelajar pengetahuan dan ketrampilan yang dibutuhkan untuk pekerjaan mereka saat ini. Di sisi lain pengembangan adalah pembelajaran yang melampaui pekerjaan saat ini dan memiliki fokus jangka panjang. Program pelatihan dan pengembangan karyawan yang tersusun dengan baik dan signifikan berhubungan erat dengan keberhasilan stratejik jangka panjang dan tujuan peningkatan kinerja adalah tujuan akhir dari pelatihan dan pengembangan. Pelatihan karyawan telah digunakan sebagai sarana penting untuk menjaga efektivitas organisasi. Selain faktor pelatihan dan pengembangan ada beberapa faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan salah satunya adalah kompensasi.

Kompensasi terdiri dari beberapa komponen program salah satunya adalah insentif. Insentif ini memiliki hubungan yang positif terhadap kinerja karyawan. Pernyataan tersebut didukung oleh pernyataan dari May-Chiun dan Maw (2009) menemukan bahwa kinerja perusahaan memiliki implikasi penting bagi karyawan dan dampak insentif pada perusahaan. Selain itu pernyataan pendukung juga dinyatakan oleh Schmidt (2010) menyoroti pentingnya insentif sebagai penentu kinerja karyawan. Selain kompensasi hal - hal yang perlu diperhatikan untuk meningkatkan kinerja adalah kompetensi dari karyawan itu sendiri.

Menurut Kessler (2011) kompetensi, secara sederhana, merupakan karakteristik yang dimiliki karyawan terbaik untuk membantu mereka menjadi berhasil. Adapun standar kompetensi yang paling banyak digunakan adalah: (1) Orientasi pencapaian / hasil. (2) Inisiatif. (3) Dampak dan pengaruh. (4) Orientasi pelayanan pelanggan. (5) Pemahaman antar pribadi.

## **TELAAH PUSTAKA**

### **Kinerja**

Menurut Wirawan (2009) Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi - fungsi atau indikator – indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Dari pengertian tersebut menjelaskan bahwa kinerja merupakan output dari karyawan yang dapat menjadi acuan atau pedoman dalam profesi mereka. Kinerja mempunyai hubungan kausal dengan kompetensi. Kinerja merupakan fungsi dari kompetensi, sikap dan tindakan.

### **Pelatihan dan Pengembangan**

Pelatihan adalah aktivitas – aktivitas yang di rancang untuk memberi para pembelajar pengetahuan dan ketrampilan yang dibutuhkan untuk pekerjaan mereka saat ini (Mondy, 2008). Pelatihan menurut Kaswan (2013) adalah proses meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan karyawan. Pelatihan mungkin juga meliputi perubahan sikap sehingga karyawan dapat melakukan pekerjaannya lebih efektif.

Pengembangan merupakan proses dimana karyawan oleh ketrampilan dan pengalaman agar berhasil pada pekerjaan sekarang dan tugas – tugas dimasa yang akan datang (Kaswan,2013). Pelatihan dan pengembangan sendiri ini sangat penting karena keduanya merupakan cara yang digunakan untuk mempertahankan, meningkatkan dan memelihara pegawai publik dalam organisasi dan sekaligus meningkatkan keahlian para pegawai untuk kemudian dapat meningkatkan produktivitasnya.

Adapun penelitian – penelitian mengenai hubungan antara pelatihan dan pengembangan dengan kinerja karyawan yaitu: Tahir et al. (2014), Ahmad et al. (2014) dan Onyango et al (2014) yang menjelaskan adanya pengaruh positif dan signifikan antara pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan.

Dengan demikian, Hipotesis 1 adalah:

### **H1: Pelatihan dan Pengembangan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.**

#### **Kompensasi**

Menurut Dessler (2007) kompensasi karyawan adalah semua bentuk pembayaran atau hadiah yang diberikan kepada karyawan dan muncul dari pekerjaan mereka. Kompensasi adalah total seluruh imbalan yang diterima karyawan sebagai pengganti jasa mereka (Mondy,2008). Dari penjelasan di atas maka dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah suatu balas jasa yang bersifat positif yang di terima oleh karyawan atas apa yang telah di kerjakan. Menurut (Bryant and Allen, 2013: 171) untuk mempertahankan karyawan itu tidak hanya dari kompensasinya saja tetapi berdasarkan pemberian selain kompensasi yang di dapat mereka. Dengan memperhatikan kompensasi dan aspek – aspek lainnya maka karyawan merasa di hargai dan diperlakukan sebagaimana mestinya.

Adapun penelitian – penelitian mengenai hubungan antara kompensasi terhadap kinerja karyawan yaitu: Hameed et al. (2014), Odunlami et al. (2014), Nyberg et al. (2013) yang menjelaskan adanya pengaruh positif yang signifikan antara kompensasi terhadap kinerja karyawan. Rizal et al (2014) menyatakan terdapat pengaruh positif tidak signifikan antara kompensasi terhadap kinerja karyawan. Sedangkan menurut Wekesa et al (2013) terdapat hubungan negatif antara kompensasi terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, Hipotesis 2 adalah:

### **H2: Kompensasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan**

#### **Kompetensi**

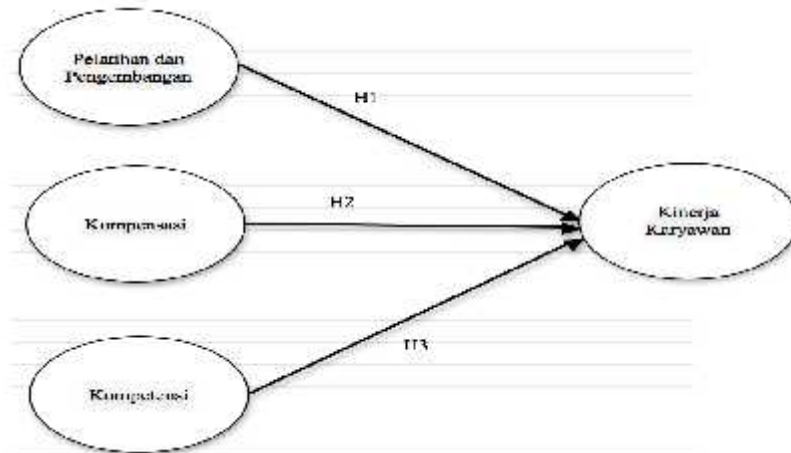
Menurut (Spencer and Spencer, 1993 : 9) kompetensi adalah sebagai karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektifitas kinerja individu dalam pekerjaannya. Untuk bertahan di pasar yang dinamis dan kompetitif, perusahaan harus merumuskan strategi operasi 'komprehensif' yang cocok untuk lingkungan pasar dan memperkuat sumber daya mereka untuk mendukung operasi strategi ini (Hayes dan Wheelwright, 1984; Lawson, 2003). Berdasarkan pengertian kompetensi menurut para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah suatu kemampuan karakteristik yang dimiliki oleh karyawan untuk mengerjakan tugasnya dengan efektif dan efisien.

Adapun penelitian – penelitian mengenai hubungan antara kompetensi terhadap kinerja karyawan yaitu: Ramakhrisnan et al. (2013), Lotunani et al. (2014) dan Yuliandi (2014) yang menjelaskan adanya pengaruh positif yang signifikan antara kompetensi terhadap kinerja karyawan.

Dengan demikian, Hipotesis 3 adalah:

**H3: Kompetensi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.**

**Gambar 1**  
**Kerangka Pemikiran Teori**



## METODE PENELITIAN

### Jenis dan Sumber Data

Pada penelitian ini, seluruh data yang digunakan merupakan data primer. Data primer sendiri merupakan data yang diperoleh langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara). Sumber data primer ini adalah menyebarkan kuesioner kepada seluruh *middle manager* yang bekerja di PT. Pos Semarang. *Middle manager* dalam penelitian ini adalah karyawan yang memiliki jabatan sebagai asisten manajer dan manajer yang bekerja di PT. Pos Semarang serta memiliki bawahan minimal 3 orang.

### Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono (2014, hal: 148) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek maupun subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh *middle manager* (asisten manajer dan manajer) yang bekerja di PT. Pos Semarang yang berjumlah 70 orang.

### Teknik Analisis

Berdasarkan hipotesis yang telah dirumuskan dalam penelitian ini, maka alat analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda. Selanjutnya uji asumsi klasik yang dilakukan meliputi, uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas.

Guna mengetahui signifikansi pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dilakukan uji hipotesis atau uji t dan uji signifikansi simultan atau uji f. Model regresi yang digunakan adalah:

$$Y = a + 1X1 + 2X2 + 3X3 + e$$

Keterangan :

Y = Kinerja karyawan

X1 = Pelatihan dan Pengembangan

X2 = Kompensasi

X3 = Kompetensi

a = Nilai intercept/constant

1, 2, 3 = Koefisien regresi variabel bebas

e = Standar eror

### **Definisi Operasional Variabel**

#### **Pelatihan dan Pengembangan**

Pelatihan dan pengembangan merupakan suatu program yang diberikan karyawan guna meningkatkan ketrampilan dan mengubah kepribadian seseorang dalam jangka waktu tertentu.

Indikator pelatihan dan pengembangan menurut Tahir et al. (2014) adalah:

- Pengetahuan
- Sikap
- Ketrampilan
- Teknik

#### **Kompensasi**

Kompensasi menunjukkan suatu balasan yang telah diterima karyawan setelah melakukan pekerjaannya. Indikator kompensasi menurut Wekesa et al. (2013) adalah:

- Tunjangan
- Lembur
- Cara pembayaran
- Standar pembayaran
- Prestasi kerja
- Bonus

#### **Kompetensi**

Kompetensi adalah sebagai karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektifitas kinerja individu dalam pekerjaannya. unsur penting seperti kompetensi, integritas, dan layanan. Indikator kompetensi yang berorientasi menurut Gaol, Jimmy L (2004) adalah:

- Keterampilan
- Pengetahuan
- Konsep diri
- Karakteristik pribadi

### Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan tertuju pada hasil kerja yang telah dipenuhi atau dicapai oleh para karyawan yang sesuai dengan standar dan dalam waktu tertentu untuk mencapai tujuan perusahaan. Indikator kinerja karyawan menurut Mas'ud (2004) adalah:

- Kemampuan karyawan menggunakan akal sehat dalam melaksanakan pekerjaan bagus
- Ketepatan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan bagus
- Pengetahuan karyawan berkaitan dengan pekerjaan utamanya adalah baik
- Kreativitas karyawan dalam melaksanakan pekerjaan inti bagus
- Karyawan berusaha lebih keras daripada yang seharusnya
- Kemampuan karyawan dalam melakukan pekerjaan inti bagus

### HASIL ANALISIS

Uji asumsi klasik yang dilakukan meliputi uji normalitas yang terdiri dari analisis grafik, uji *kolmogorov – smirnov* dan *saphiro – wilk* yang menunjukkan bahwa data dalam penelitian ini tidak berdistribusi dengan normal. Sedangkan, uji multikolinearitas yang dilakukan tidak adanya indikasi multikolinearitas dengan nilai VIF yang paling tinggi sebesar 2.361.

Uji heteroskedastisitas yang dilakukan juga tidak menunjukkan indikasi terjadi heteroskedastisitas yang mana pada grafik *scatterplot* titik - titik menyebar secara acak tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 dan sumbu Y.

Dengan serangkaian uji asumsi klasik yang telah dilakukan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa model regresi telah memenuhi kelayakan model regresi yang diisyaratkan. Pengujian regresi linier berganda yang dilakukan menghasilkan model regresi linier sebagai berikut:

$$(Y): 0,208X1 + 0,350X2 + 0,303X3$$

### Uji Hipotesis H1

Berdasarkan hasil dari penelitian ini, analisis uji t menunjukkan koefisien regresi pengaruh variabel pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan sebesar 1.693. Nilai koefisiensi regresi tersebut menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan yang terjadi di PT. Pos Semarang kurang tepat sehingga tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kemudian uji hipotesis yang telah dilakukan menghasilkan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 1.693 dan memiliki signifikansinya sebesar  $0,095 > 0,05$ . Maka, dapat dikatakan bahwa H1 dalam penelitian ini ditolak yang mana secara parsial variabel pelatihan dan pengembangan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Pos Semarang. Pelatihan dan pengembangan tidak memiliki pengaruh dengan kinerja karyawan dikarenakan perusahaan kurang baik dalam menganalisis kebutuhan pelatihan dan kurang baik dalam menguji peserta pelatihan. Perusahaan hanya menguji beberapa divisi sehingga tidak semua divisi mendapat pelatihan dari perusahaan.



Dengan demikian manajer PT. Pos Semarang kurang cocok dengan sistem pelatihan dan pengembangan yang telah ada. Sebaiknya yang harus dilakukan oleh perusahaan adalah memberikan pelatihan dan pengembangan kepada seluruh divisi. Sehingga dengan demikian pengetahuan dan ketrampilan karyawan terbagi rata, selain itu juga menghindari kesenjangan pengetahuan antar karyawan. Dengan adanya pelatihan dan pengembangan yang merata diseluruh divisi maka akan memiliki dampak pada perusahaan itu, dampak yang didapat oleh perusahaan adalah kinerja perusahaan yang lebih maksimal.

### Uji Hipotesis H2

Berdasarkan hasil penelitian ini, analisis uji t menunjukkan bahwa koefisien regresi pengaruh variabel kompensasi terhadap kinerja karyawan sebesar 3.066. Nilai koefisien regresi tersebut menunjukkan bahwa sistem kompensasi pada PT. Pos Semarang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kemudian uji hipotesis yang telah dilakukan menghasilkan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 3.066 dan memiliki signifikansi sebesar  $0,003 < 0,05$ . Maka, dapat dikatakan bahwa H2 dalam penelitian ini diterima, dimana kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Pos Semarang. Hameed et al. (2014), Odunlami et al. (2014), Nyberg et al. (2013) yang menjelaskan adanya pengaruh positif yang signifikan antara kompensasi terhadap kinerja karyawan.

Dari hasil penelitian ini dapat diketahui bahwa kompensasi telah berhasil meningkatkan kinerja karyawan menjadi lebih baik lagi. Menurut (Bryant and Allen, 2013: 171) untuk mempertahankan karyawan itu tidak hanya dari kompensasinya saja tetapi berdasarkan pemberian selain kompensasi yang di dapat mereka. Dengan memperhatikan kompensasi dan aspek – aspek lainnya maka karyawan merasa di hargai dan diperlakukan sebagaimana mestinya.

Sebagian besar karyawan merasa cocok dengan sistem pemberian kompensasi dari perusahaan. Dengan demikian perusahaan harus mempertahankan sistem kompensasi yang telah ada atau bahkan sebaiknya perusahaan lebih meningkatkan sistem kompensasi yang telah ada menjadi lebih baik lagi yang berguna untuk meningkatkan kinerja mereka agar lebih baik dan maksimal.

### Uji Hipotesis H3

Berdasarkan hasil penelitian ini, analisis uji t menunjukkan koefisien regresi pengaruh variabel kompetensi terhadap kinerja karyawan sebesar 2.556. Nilai koefisien regresi tersebut menunjukkan bahwa kompetensi karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Pos Semarang. Kemudian uji hipotesis yang telah dilakukan menghasilkan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2.556 dan memiliki signifikansi sebesar  $0,013 < 0,05$ . Maka, dapat disimpulkan bahwa H3 dalam penelitian ini diterima, dimana kompetensi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Pos Semarang. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Ramakhrisnan et al. (2013), Lotunani et al. (2014) dan Yuliandi (2014) yang menjelaskan adanya pengaruh positif yang signifikan antara kompetensi terhadap kinerja karyawan.

Dari hasil penelitian ini dapat diketahui bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kompetensi individual menurut (Bergenhengouwen, Horn dan Mooijman 1996: 30) adalah keahlian dan pengetahuan dari karyawan membantu strategis yang sangat penting dalam realisasi tujuan perusahaan. Hal tersebut sesuai dengan kompetensi dasar yang harus dimiliki oleh manajer PT. Pos Semarang yang harus memiliki softskill dan hardskill. Dimana softskill dan hardskill merupakan kompetensi individu.

*Middle manager* PT. Pos Semarang telah memiliki kompetensi yang cukup baik untuk memimpin dan menjalankan perusahaan. Hal ini tercermin dari diri manajer yang dituntut untuk memiliki softskill dan hardskill yang baik sehingga dapat memaksimalkan kinerja perusahaan.

## KESIMPULAN

Dari hasil analisis data dan pembahasan yang dilakukan dalam penelitian ini, serta sesuai dengan tujuan penelitian, maka akan disimpulkan hal – hal sebagai berikut :

1. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Pos Semarang. Ada beberapa faktor yang membuat pelatihan dan pengembangan tidak memiliki pengaruh yaitu dikarenakan perusahaan kurang baik dalam menganalisis kebutuhan pelatihan dan kurang baik dalam menguji peserta pelatihan. Perusahaan hanya menguji beberapa divisi sehingga tidak semua divisi mendapat pelatihan dari perusahaan. Sebaiknya yang harus dilakukan oleh perusahaan adalah memberikan pelatihan dan pengembangan kepada seluruh divisi. Sehingga dengan demikian pengetahuan dan ketrampilan karyawan terbagi rata, selain itu juga menghindarkan kesenjangan pengetahuan antar karyawan.
2. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa sistem kompensasi telah berhasil meningkatkan kinerja karyawan PT. Pos Semarang. Untuk mempertahankan karyawan itu tidak hanya dari kompensasinya saja tetapi berdasarkan pemberian selain kompensasi yang di dapat mereka. Dengan memperhatikan kompensasi dan aspek – aspek lainnya maka karyawan merasa di hargai dan diperlakukan sebagaimana mestinya. Maka, perusahaan perlu mempertahankan sistem kompensasi untuk menjaga atau meningkatkan kinerja karyawan agar lebih baik lagi.
3. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Pos Semarang. Terdapat juga kompetensi individual dimana kompetensi individual dirasa sangat penting untuk meningkatkan kinerja karyawan. Maka, perusahaan harus bisa mempertahankan manajer yang telah memiliki kompetensi yang baik khususnya kompetensi individual.

## REFERENSI

- Abdullah, Dayang Nailul Munna Abg dan Cheam Sheue Jin 2014. Determining the Types of Training and Development Supports for Expatriates pp. 548 – 554
- Ahmad, Naveed dkk. 2014. Impact Of Training and Development on the Employee Performance: A Case Study from Different Banking Sectors of North Punjab. “*Arabian Journal of Business and Management Review*”. Vol 2 No 4
- Bergenhengouwen, G.J. 1996. Competence development - a challenge for HRM professionals: core competences of organizations as guidelines for the development of employees. “*Journal of European Industrial Training*”, Vol. 20 Iss 9 pp. 29 - 35
- Bryant, Phil C, and David G. Allen, 2013. Compensation, Benefits and Employee Turnover: HR Strategies for Retaining Top Talent Compensation & Benefits Review 45(3) pp. 171–175
- Chang,Wei-Wen, Chun-Mam Huang, and Yung-Cheng Kuo 2013. Design of Employee





- Training in Taiwanese Nonprofits. *“Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly 2015”*, Vol. 44(1) pp. 25–46
- Chusway, Barry. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perencanaan – Analisis – Kinerja – Penghargaan*. Jakarta, Elex Media Komputindo
- Dessler, Gary. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia (10<sup>th</sup> ed)*, Jilid 2. Jakarta, PT. Indeks
- Dwayne, Cécile Delcourt, D. Gremler, Allard C.R. van Riel dan Marcel van Birgelen, 2013. Effects of perceived employee emotional competence on customer satisfaction and loyalty. *“Journal of Service Management”*, Vol. 24 Iss 1 pp. 5 - 24
- Elnaga, Amir and Amen Imran. 2013. The Effect of Training on Employee Performance. *“European Journal of Business and Management”*, Vol. 5 No. 4
- Ferdinand, Augusty. 2014. *Metodologi Penelitian Manajemen*. Semarang, Universitas Diponegoro
- Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program IBM SPSS 21. Edisi 7*. Semarang, Universitas Diponegoro
- Hameed, Abdul dkk. 2014. Impact of Compensation on Employee Performance (Empirical Evidence from Banking Sector of Pakistan). *“International Journal of Business and Social Science”*, Vol. 5 No. 2
- Hughey, Aaron W. dan Kenneth J. Mussnug. 1997. Designing effective employee training programmes. *“Training for Quality”*, Vol. 5 Iss 2 pp. 52 - 57
- International Labour Organizational. 2011. *Indonesian Employment Development*. Jakarta
- International Labour Organizational. 2015. *Labour Social and Trends in Indonesia*. Jakarta
- International Labour Organizational. 2014. *Survey of ASEAN employers on skill and competitiveness*. Bangkok
- Kaswan. 2013. *Pelatihan dan Pengembangan untuk Meningkatkan Kinerja SDM*. Bandung, Alfabeta
- Mas’ud, Fuad. 2004. *Survai Diagnosis Organisasional Konsep dan Aplikasi*. Semarang, Universitas Diponegoro
- Mathis, Robert L dan John H. Jackson. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 10. Jakarta, Salemba Empat
- Mondy, R Wayne. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia (10<sup>th</sup> ed)*, Jilid 1. Jakarta, Erlangga
- \_\_\_\_\_. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia (10<sup>th</sup> ed)*, Jilid 2. Jakarta,



Erlangga

- Odunlami, Bolanle dan Oludele Matthew. 2014. Compensation Management and Employees Performance in the Manufacturing Sector, A Case Study of a Reputable Organization in the Food and Beverage Industry. *“International Journal of Managerial Studies and Research (IJMS)”*. Vol. 2 pp. 108-117
- Onyango, James Watta dan Daniel M. Wanyoike. 2014. Effects Of Training on Employee Performance: A Survey of Health Workers in Siaya County, Kenya. *“European Journal of Material Sciences”*. Vol.1 No.1 pp. 11 - 15
- Reddy, Sravan Kumar and Sarfraz Karim 2013, Impact of Incentive Schemes on Employee Performance: A Case Study of Singareni Collieries Company Limited, Kothagudem, Andhra Pradesh, India. *“Science, Technology and Arts Research Journal Oct-Dec 2013”*, 2(4): 122-125
- Setyaningdyah dkk. 2013. The Effects of Human Resource Competence, Organisational Commitment and Transactional Leadership on Work Discipline, Job Satisfaction and Employee’s Performance. *“Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research Business”*. Vol 5 No 4
- Sekaran, Uma. 2003. *Research Methods For Business*. USA. Hermitage Publishing Service
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung, Alfabeta
- Sulistiyani, Ambar Teguh dan Rosidah. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta, Graha Ilmu
- Tahir, Neelam dkk. 2014. The Impact of Training and Development on Employees Performance and Productivity: A case study of United Bank Limited Peshawar City, KPK, Pakistan. *“International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences”*. Vol. 4 No. 4
- Truitt, Debra L, 2011. The Effect of Training and Development on Employee Attitude as it Relates to Training and Work Proficiency, Sage Open pp. 1-13
- Phillips, Larry dan Mark A. Fox, 2003. “Compensation strategy in transnational corporations”. *Management Decision*, Vol. 41 Iss 5 pp. 465 - 476
- Wekesa, Jane Nelima and Silas Nyaroo.M.A. 2013. Effect of Compensation on Performance of Public Secondary School Teachers in Eldoret Municipality Kenya. *“International Journal of Scientific and Research Publications”*. Vol 3 Iss 6
- Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta, Salemba Empat
- Yap, M., Holmes, M. R., Hannan, C.-A., & Cukier, W. (2010). The relationship between diversity training, organizational commitment, and career satisfaction. *Journal of European Industrial Training*, 34(6), 519–538



Yu, Wantao dan Ramakrishnan Ramanathan, 2013. Business environment, employee competencies and operations strategy: an empirical study of retail firms in China. *“IMA Journal of Management Mathematics”* 24, 231–252