

## **PENGARUH PELATIHAN DAN MOTIVASI BERPRESTASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KOMPETENSI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

**(Studi Empiris Pada Pegawai Perusahaan Daerah Air Minum  
(PDAM) Kabupaten Lebak)**

**Heri Sapari Kahpi**

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Banten  
kahpi.stiebanten@gmail.com

**Aan Khurosaini**

Pascasarjana, Universitas Sultan Ageng Tirtayasa  
aankhurosani@gmail.com

**Indra Suhendra**

Pascasarjana, Universitas Sultan Ageng Tirtayasa

### **ABSTRAK**

*The purpose of this research is to know the implementation of employees training and achievement motivation on employees performance. Also to determine whether the employees competence mediates employees training and achievement motivation on employees performance in PDAM Lebak. This study uses a quantitative and descriptive approach, using research methods causality. This study was conducted in PDAM Lebak. Samples are 71 respondents and the data were analyzed using WarpPLS. The results of this study show that: 1). employees training is influential positive and significant on employees performance, 2). achievement motivation is influential positive and significant on employees performance, 3). employees training is influential positive and significant on the competence, 4). achievement motivation is influential positive and significant on the competence, 5). employees competence is influential positive and significant on employee performance. Competence partially mediate between employees training and achievement motivation on employee performance.*

*Keywords: training, achievement motivation, competence, performance of employees*

### **ABSTRAK**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pelaksanaan pelatihan karyawan dan motivasi berprestasi terhadap kinerja karyawan. Juga untuk menentukan apakah kompetensi karyawan memediasi pelatihan karyawan dan motivasi berprestasi pada kinerja karyawan di PDAM Lebak. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan deskriptif, menggunakan metode penelitian kausalitas. Penelitian ini dilakukan di PDAM Lebak. Sampel berjumlah 71 responden dan data dianalisis menggunakan WarpPLS. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: 1). pelatihan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, 2). motivasi berprestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, 3). pelatihan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi, 4). motivasi berprestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi, 5). kompetensi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kompetensi memediasi sebagian antara pelatihan karyawan dan motivasi berprestasi pada kinerja karyawan.

Kata kunci: pelatihan, motivasi berprestasi, kompetensi, kinerja karyawan

## PENDAHULUAN

Sebuah sistem pengembangan sumber daya manusia yang kuat adalah aset yang paling berharga dari organisasi abad ini, di mana produktivitas suatu perusahaan terkait erat dengan sumber daya manusia manajerial dan sistem pengembangannya (Chen *et al.*, 2003).

Kinerja pegawai adalah hal yang penting untuk diperhatikan organisasi karena dapat mempengaruhi tercapainya tujuan dan kemajuan organisasi untuk dapat bertahan dalam suatu persaingan global yang sering berubah atau tidak stabil (Gibson, *et al.*, 2006).

Menurut Burgoyne (1993) dalam perspektif fungsional pekerjaan mendefinisikan kompetensi sebagai bagian tujuan organisasi yang terbaik dicapai dalam meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Hsieh SC *et al.* (2012), kompetensi adalah untuk menyediakan tenaga kerja terlatih yang akan bekerja untuk tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Kompetensi dapat digunakan untuk memprediksi kinerja seseorang pegawai artinya jika pegawai mempunyai kompetensi yang tinggi, maka pegawai akan mempunyai kinerja yang tinggi pula. Sehingga kompetensi ini diperlukan untuk membantu organisasi untuk menciptakan budaya kinerja tinggi.

Menurut Sultana, *et al.* (2012) bahwa pelatihan harus menjadi bagian penting dari struktur organisasi dan untuk kinerja karyawan, inovasi dan daya saing. Pelatihan dilakukan untuk mengurangi jarak yang terjadi dari keahlian dan kemampuan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya dengan hasil yang diharapkan oleh perusahaan.

Menurut Aloysius (2012), setiap pekerja mempunyai kemampuan mendasar pada pengetahuan dan keterampilan, kompetensi yang sesuai dengan pekerjaannya, motivasi berprestasi dan kepuasan kerja yang mampu mempengaruhi kinerja karyawan. Motivasi berprestasi menjadi komponen yang sangat berperan dalam mewujudkan sumber daya manusia yang berkualitas. Karyawan memiliki motivasi berprestasi yang tinggi akan mempunyai semangat, keinginan dan energi yang besar dalam diri individu untuk bekerja seoptimal mungkin.

*Research gap* dalam penelitian Aragón *et al.* (2014) bahwa tidak ditemukan bukti untuk efek langsung dari pelatihan terhadap kinerja, tetapi memiliki efek tidak langsung melalui variabel lain,

yaitu pembelajaran organisasi. Hasil penelitian sebelumnya Muzaffar *et al.* (2012), bahwa untuk meningkatkan kinerja karyawan, sangat penting untuk menginspirasi karyawan dengan cara memberikan pelatihan keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan dalam pekerjaan. Menurut penelitian Alfiandri (2010), bahwa ada pengaruh positif dan signifikan motivasi berprestasi terhadap kinerja. Aguinis dan Kraiger (2009); Buckley dan Caple (2008), menempatkan pelatihan sebagai faktor yang mempengaruhi kompetensi dan sikap / motivasi. Hasil penelitian Sukmandari (2012) menunjukkan terdapat pengaruh positif motivasi berprestasi terhadap kompetensi profesional guru. Faustyna (2014), menyatakan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan kompetensi terhadap kinerja karyawan.

Fenomena yang terjadi di PDAM Kabupaten Lebak adalah menurunnya kinerja pegawai pada tahun 2015. Pelatihan diikuti oleh sebagian besar oleh pegawai struktural bukan pegawai pelaksana. Oleh karenanya, PDAM Kabupaten Lebak kedepan lebih memperhatikan penambahan peserta pelatihan dan memprioritaskan pegawai pelaksana sebagai peserta pelatihan, ini untuk meningkatkan kinerja pegawai. Sebagaimana yang disarankan oleh BPKP untuk lebih memperhatikan aspek SDM, untuk mewujudkan program pelatihan yang berkesinambungan bagi seluruh pegawai sesuai kebutuhan organisasi. Kebijakan perusahaan juga belum menyusun standar yang berkaitan dengan kompetensi pegawai, antara lain pengalaman, prestasi dan perilaku.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Pelatihan Pegawai

Menurut Rivai (2014:164), bahwa pelatihan adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini. Pelatihan memiliki orientasi saat ini dan membantu pegawai untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya.

Menurut Saks dan Haccoun (2010: 6), mengemukakan bahwa : *“Training is one of the most important ways that performance can be improved. Training refers to the acquisition of knowledge, skills, and abilities to improve*

*performance in one's current job. Training usually consists of a short-term focus on acquiring skills to perform one's job."*

Pelatihan pegawai merupakan proses yang sistematis dalam peningkatan pengetahuan dan kemampuan keterampilan tertentu, perubahan perilaku serta berkontribusi untuk membantu mencapai tujuan organisasi dengan rasa tanggung jawab. Dengan adanya pelatihan akan dapat menimbulkan perubahan dalam kebiasaan bekerja, perubahan sikap, tingkah laku, keterampilan serta pengetahuan pegawai. Pelatihan tersebut harus dilakukan secara terus menerus agar dapat menyesuaikan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dewasa ini. Pelatihan merupakan proses timbal balik yang bersifat membantu dan mereka yang dilatih harus aktif demi keberhasilan pelatihan tersebut agar tujuan perusahaan tercapai.

Indikator - indikator pelatihan menurut Saks dan Haccoun (2010) yaitu :

1. *Orientation training*
2. *Training on knowledge of job*
3. *Training on job skill*
4. *Training on problem solving*
5. *The training meet with they desired*

### **Motivasi Berprestasi**

Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang memengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang *invisible* yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertingkah laku dalam mencapai tujuan (Rivai, 2014:607).

Definisi motivasi menurut Robbins dan Judge (2015:131) adalah proses yang menjelaskan mengenai kekuatan, arah dan ketekunan seseorang dalam upaya untuk mencapai tujuannya. Sementara itu menurut Greenberg dan Baron, (2000) motivasi merupakan serangkaian proses yang membangkitkan, mengarahkan, dan menjaga perilaku manusia menuju pada pencapaian tujuan.

Menurut Stenberg dan Williams (2011), mengungkapkan motivasi berprestasi "*Need for achievement refers to an individual's desire for significant accomplishment, mastering of skills, control, or high standards. The term was first used by Henry Murray and associated with a range of actions. The include: intense, prolonged, and repeated efforts to accomplish something difficult*". Hal ini berarti, motivasi berprestasi mengacu pada keinginan individu untuk berprestasi secara signifikan, penguasaan keterampilan, kontrol, atau standar yang tinggi.

Istilah ini pertama kali digunakan oleh Henry Murray dan dikaitkan dengan berbagai tindakan, meliputi kesungguhan, jangka panjang, dan upaya berulang-ulang untuk mencapai sesuatu yang sulit. Menurut McClelland (dalam Robbins dan Judge 2015:131), bahwa motivasi berprestasi adalah dorongan untuk berprestasi, untuk pencapaian yang berhubungan dengan serangkaian standar, dan berusaha untuk berhasil.

Motivasi berprestasi merupakan usaha yang dilakukan individu untuk mempertahankan kemampuan pribadi setinggi mungkin, untuk mengatasi tantangan, dan bertujuan untuk berhasil dalam kompetisi dalam suatu ukuran keunggulan. Ukuran keunggulan dapat berupa prestasi sendiri sebelumnya atau dapat pula prestasi orang lain.

Berdasarkan teori motivasi berprestasi dari McClelland (dalam Robbin dan Judge 2015:131) menjelaskan pengembangan indikator motivasi berprestasi yaitu:

1. berorientasi pada tujuan,
2. menyukai pekerjaan yang menantang,
3. bertanggung jawab,
4. berani mengambil resiko,
5. kreatif dan inovatif.

### **Kompetensi**

Menurut Wibowo (2014:271) kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Menurut Spencer dalam Moehariono (2209:3) yaitu "*A competency is an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion referenced effective and or superior performance in a job or situation*". Karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu. Menurut Armstrong (dalam Moehariono 2009:4) kompetensi adalah dimensi tindakan dari tugas, dimana tindakan tersebut dipakai oleh karyawan untuk menyelesaikan tugas pekerjaan mereka dengan memuaskan dan apa yang diberikan karyawan dalam bentuk yang berbeda-beda dan tingkatan kerjanya.

Kompetensi merupakan yang berhubungan dengan sikap, watak keperibadian dan

pengetahuan yang diperolehnya sehingga berkinerja prima.

Ada lima indikator kompetensi yang harus dimiliki oleh semua individu (Moehiono, 2009:15) yaitu sebagai berikut:

1. Keterampilan menjalankan tugas (*Task-skills*), yaitu keterampilan untuk melaksanakan tugas-tugas rutin sesuai dengan standar di tempat kerja.
2. Keterampilan mengelola tugas (*Task management skills*), yaitu keterampilan untuk mengelola serangkaian tugas yang berbeda yang muncul di dalam pekerjaan.
3. Keterampilan mengambil tindakan (*Contingency management skills*), yaitu keterampilan mengambil tindakan yang cepat dan tepat bila timbul suatu masalah di dalam pekerjaan.
4. Keterampilan bekerja sama (*Job role environment skills*), yaitu keterampilan untuk bekerja sama serta memelihara kenyamanan lingkungan kerja.
5. Keterampilan beradaptasi (*Transfer skill*), yaitu keterampilan untuk beradaptasi dengan lingkungan kerja yang baru.

### Kinerja Pegawai

Kinerja berasal dari pengertian *performance*. Ada pula yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung. (Wibowo, 2014:7). Menurut Gomes (2003:142) mendefinisikan kinerja adalah catatan hasil produksi pada fungsi pekerjaan yang spesifik atau aktivitas selama periode waktu tertentu. Pendapat Gomes ini menjelaskan bahwa kinerja merupakan suatu hasil pekerjaan yang sesuai dengan fungsi yang diemban oleh masing-masing karyawan atau unit-unit kerja dalam jangka waktu tertentu.

Menurut Mathis dan Jackson (2006: 78) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk: kuantitas *output*, kualitas *output*, jangka waktu *output*, kehadiran di tempat kerja. Menurut Mangkunegara (2005:67) kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan

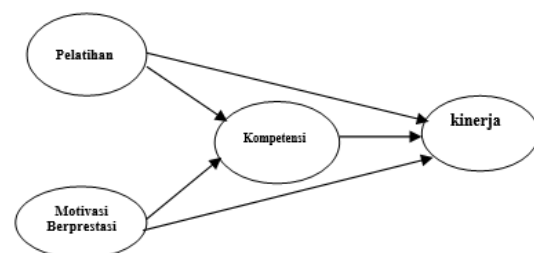
tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Indikator untuk mengukur kinerja pegawai secara individu ada lima indikator menurut Mathis dan Jackson (2006 :378) yaitu :

1. Kuantitas, diukur dari persepsi karyawan terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya.
2. Kualitas, dapat diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan karyawan. Hasil pekerjaan yang dilakukan mendekati sempurna atau memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan tersebut.
3. Ketepatan waktu, diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan dari awal waktu sampai menjadi output. Dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain.
4. Efektifitas, pemanfaatan secara maksimal sumber daya dan waktu yang ada pada organisasi untuk meningkatkan keuntungan dan mengurangi kerugian.
5. Kehadiran, tingkat kehadiran karyawan dalam perusahaan dapat menentukan kinerja karyawan.

### Pengembangan Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah dan kajian pustaka yang telah dijelaskan sebelumnya, dapat digambarkan kerangka konseptual penelitian sebagai berikut:



**Gambar 1**  
Pengembangan Model Hipotesis

### Hipotesis

- 1) Pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai
- 2) Motivasi berprestasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai
- 3) Pelatihan berpengaruh positif terhadap kompetensi pegawai

- 4) Motivasi berprestasi berpengaruh positif terhadap kompetensi
- 5) Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

**METODE PENELITIAN**

Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah pegawai PDAM Kabupaten Lebak sejumlah 158 orang. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu 71 orang dengan menggunakan teknik pengambilan sampel menurut Taro Yamane dalam Bungin, B. (2010:105) :

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

Pengukuran variabel menggunakan skala interval, yaitu alat pengukur yang dapat menghasilkan data yang memiliki rentang nilai yang mempunyai makna dan mampu menghasilkan measurement yang memungkinkan perhitungan rata-rata, deviasi standar, uji statistik parameter, korelasi dan sebagainya (Ferdinand, 2014). Dalam penelitian ini digunakan skala interval dengan menggunakan teknik *Semantic Differential* dimana adanya urutan skala 1 (Sangat Tidak Setuju) sampai dengan 10 (Sangat Setuju) untuk semua variabel. Hal ini dilakukan mengingat kebiasaan pola pikir masyarakat Indonesia yang terbiasa dengan angka 1 – 10, sehingga akan memudahkan responden dalam memberikan penilaian atas pertanyaan yang akan diajukan (Indriantoro dan Supomo, 2002:105).

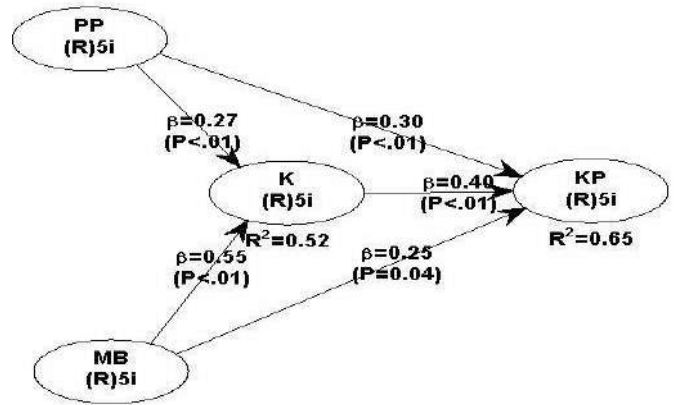
**Teknik Analisis Data**

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan Structural Equation Modelling (SEM) dengan software WarpPLS (*Partial Least Square*). PLS adalah model persamaan Structural Equation Modeling (SEM) yang berbasis komponen atau varian. Menurut Sholihin dan Ratmono (2013), PLS merupakan pendekatan alternatif yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis kovarian menjadi berbasis varian.

Model evaluasi *Partial Least Square* (PLS) dapat mengidentifikasi hubungan *non linier* antara variabel laten dan mengoreksi nilai koefisien jalur berdasarkan hubungan tersebut (Sholihin dan Ratmono, 2013). *Non parametric* lebih menekankan pada originalitas data yang diolah sehingga tidak memerlukan uji asumsi.

**Uji SEM WarpPLS**

Analisis uji SEM WarpPLS dalam penelitian ini digunakan untuk mengetahui hubungan variabel pelatihan pegawai, motivasi berprestasi dan kompetensi terhadap kinerja pegawai. Adapun hasil analisis model SEM WarpPLS sebagai berikut :



**Gambar 2**  
**Hasil Analisis Model**

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

Untuk menjawab hipotesis penelitian dapat dilihat *P values* berikut ini :

**Tabel. 1**  
**Path Coefficients**

	PP	MB	K	KP
PP				
MB				
K	0.266	0.555		
KP	0.300	0.249	0.399	

**Tabel. 2**  
**P value**

	PP	MB	K	KP
PP				
MB				
K	0.006	0.001		
KP	0.004	0.036	0.001	

Berdasarkan Tabel 1 dan Tabel 2 di atas mengenai pengujian hipotesis dapat dijelaskan bahwa:

1. Pelatihan pegawai memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, karena nilai jalur sebesar 0,300 dan

*Pvalue*  $0,004 < 0,05$  yang berarti signifikan. Dengan demikian, hipotesis H1 yang berbunyi “Pelatihan pegawai berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai PDAM Kabupaten Lebak” dapat dinyatakan diterima.

2. Motivasi berprestasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, karena nilai jalur sebesar 0,249 dan *Pvalue*  $0,036 < 0,05$  yang berarti signifikan. Dengan demikian, hipotesis H2 yang berbunyi “Motivasi berprestasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai PDAM Kabupaten Lebak” dapat dinyatakan diterima.
3. Pelatihan pegawai memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi, karena nilai jalur sebesar 0,266 dan *Pvalue*  $0,006 < 0,05$  yang berarti signifikan. Dengan demikian, hipotesis H3 yang berbunyi “Pelatihan pegawai berpengaruh positif terhadap kompetensi pegawai PDAM Kabupaten Lebak” dapat dinyatakan diterima.
4. Motivasi berprestasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi pegawai, karena nilai jalur sebesar 0,555 dan *Pvalue*  $0,001 < 0,05$  yang berarti signifikan. Dengan demikian, hipotesis H4 yang berbunyi “Motivasi berprestasi berpengaruh positif terhadap kompetensi pegawai PDAM Kabupaten Lebak” dapat dinyatakan diterima.
5. Kompetensi pegawai memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, karena nilai jalur sebesar 0,399 dan *Pvalue*  $0,001 < 0,05$  yang berarti signifikan. Dengan demikian, hipotesis H5 yang berbunyi “Kompetensi pegawai berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai PDAM Kabupaten Lebak” dapat dinyatakan diterima.

### Pengaruh Mediasi

Pengaruh tidak langsung variabel pelatihan dan motivasi berprestasi terhadap kinerja melalui kompetensi dalam Tabel 3 sebagai berikut :

**Tabel 3**  
**Indirect effect**

	<b>Pelatihan Pegawai Terhadap Kinerja di</b>	<b>Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja di</b>

	<b>Mediasi Kompetensi</b>	<b>Mediasi Kompetensi</b>
<b>Efek Langsung</b>	0,300	0,249
<b>Efek Tidak Langsung</b>	0,106	0,221
<b>Total Efek</b>	0,406	0,470
<b>P- Value</b>	0,0013	0,003
<b>VAP</b>	= 0,106/0,406 = 0,261	0,221/0,470 =0,47

Berdasarkan Tabel 3 diatas bahwa :

1. Hasil perhitungan mediasi bahwa nilai VAF sebesar 0,261 dan dengan *P Value* yaitu  $0,0013 < 0,05$  maka dapat disimpulkan bahwa nilai VAF dikategorikan memediasi parsial (tidak penuh) pengaruhnya positif dan signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan pegawai yang baik akan langsung berdampak pada pembentukan kinerja pegawai dan juga membentuk kompetensi pegawai dan akhirnya meningkatkan kinerja pegawai di PDAM Kabupaten Lebak.
2. Perhitungan mediasi bahwa nilai VAF sebesar 0,47 dan dengan *P Value* yaitu  $0,003 < 0,05$  maka dapat disimpulkan bahwa nilai VAF dikategorikan memediasi parsial (tidak penuh) pengaruhnya positif dan signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi berprestasi terhadap pegawai akan berdampak pada pembentukan kinerja pegawai dan juga membentuk kompetensi pegawai dan akhirnya meningkatkan kinerja pegawai di PDAM Kabupaten Lebak.

## PENUTUP

### Kesimpulan

1. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hipotesis “Pelatihan pegawai berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai” dapat dibuktikan secara empiris. Kelima indikator yang digunakan untuk mengukur pelatihan pegawai menunjukkan bahwa indikator *Orientation training* yang dipersepsikan paling tinggi oleh responden.
2. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hipotesis “Motivasi berprestasi berpengaruh

positif terhadap kinerja pegawai” dapat dibuktikan secara empiris. Kelima indikator yang digunakan untuk mengukur motivasi berprestasi menunjukkan bahwa indikator bertanggung jawab yang dipersepsikan paling tinggi oleh responden.

3. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hipotesis “Pelatihan berpengaruh positif terhadap kompetensi pegawai” dapat dibuktikan secara empiris. Kelima indikator yang digunakan untuk mengukur kompetensi pegawai menunjukkan bahwa indikator memahami target pekerjaan yang dipersepsikan paling tinggi oleh responden.
4. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hipotesis “Motivasi berprestasi berpengaruh positif terhadap kompetensi” dapat dibuktikan secara empiris.
5. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hipotesis “Kompetensi pegawai berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai” dapat dibuktikan secara empiris. Kelima indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja pegawai menunjukkan bahwa indikator kehadiran yang dipersepsikan paling tinggi oleh responden
6. Pengaruh pelatihan pegawai dan motivasi berprestasi terhadap kinerja pegawai melalui kompetensi yaitu memediasi parsial dan tidak signifikan. Artinya kompetensi pegawai memediasi parsial (tidak penuh) terhadap variabel pelatihan pegawai dan motivasi berprestasi dalam meningkatkan kinerja pegawai di PDAM Kabupaten Lebak.

#### Saran

1. Lebih memperhatikan penambahan peserta pelatihan dan memprioritaskan pegawai pelaksana sebagai peserta pelatihan, dan harus terus ditingkatkan program pelatihan pegawai secara berkala dan terencana. *Training on problem solving* sebagai persepsi pegawai yang masih dibawah parameter lainnya, ini harus menjadi perhatian dalam peningkatan kinerja pegawai.
2. Faktor motivasi berprestasi pegawai perlu diperhatikan oleh pihak pimpinan PDAM Kabupaten Lebak. Parameter pegawai berani mengambil resiko masih kurang

dibandingkan parameter lainnya ini harus menjadi perhatian sehingga pegawai bisa lebih kreatif dan inovatif. Upaya yang dapat dilakukan yaitu dengan lebih banyak melibatkan pegawai dalam semua kegiatan seperti kegiatan pelatihan dan seminar mengenai motivasi yang mencetak pegawai agar memiliki keberanian dalam melakukan pekerjaan.

3. PDAM Kabupaten Lebak harus segera menyusun standar kompetensi untuk setiap jabatan yang mempertimbangkan pengetahuan, keahlian dan kemampuan. Peningkatan kompetensi pegawai PDAM Kabupaten Lebak melalui persepsi parameter keterampilan mengelola tugas dan memahami kendala pekerjaan masih dibawah parameter lainnya, ini harus menjadi perhatian karena ini akan meningkatkan kinerja pegawai.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Augusty Ferdinand. 2014. *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Semarang : Edisi Kelima, Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Alfiandri. 2010. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Pekanbaru. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, Vol. 10. (1). 37 - 47
- Aguinis, H., and K. Kraiger. 2009. Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology* 60 , 451-474
- Ai-Hwa Quek. 2005. Learning for The Workplace: A Case Study in Graduate Employees' Generic Competencies. *Journal of Workplace Learning*, Vol. 17 No. 4, 2005, pp. 231-242
- Aloysius, S. M. C. M. 2012. Self Motivation For Achievement And Its Impact On The Employees' Performance And Satisfaction. *Conference Paper in SSRN Electronic Journal* doi: 10.2139/ssrn.2186389 Vol 167 ,1-7.
- Aragón, M. I. B, Daniel J. J., dan Raquel S. V. 2014. Training and performance: The mediating role of organizational learning. *BRQ Business Research Quarterly* 17: 161--173.

- Buckley, G., and J. Caple. 2008. *The theory and practice of training*. 5th ed. London: Kogan Page
- Burgoyue, J. 1993. The Competence Movement: Issues, Stakeholders and Prospects. *Personnel Review*, 22 (6), 6-13
- Bungin, Burhan. 2010. *Penelitian Kualitatif : Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik dan Ilmu Sosia lainnya*. Jakarta: Kencana Prenama Media Group.
- Chen, *et al.* 2003. Changing patterns of industrial relations in Taiwan. *Industrial Relations*. 42 (3), 315-340.
- Dessler, Gary. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Indeks.
- Faustyna 2014. Pengaruh Kompetensi Dan Komitmen Pada Tugas Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Dharma Deli Medan. *Jurnal Manajemen & Bisnis* Vol 14 (1). 49-63
- Gibson, *et all.* 2006. *Organisasi*. (terjemaah). edisi ke lima. Jakarta : Erlangga.
- Gomes, F. Cardoso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : CV. Andi Offset.
- Indriantoro N. dan Supomo. 2009. *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akutansi & Manajemen*. Yogyakarta : Edisi Pertama, Penerbit BPFE.
- Mangkunegara, A. A. A. P. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkuprawira, S.Tb., 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, Ghalia Indonesia, Bogor
- Mathis Robert L dan Jackson John H. 2006. *Human Resource Management*. alih bahasa. Jakarta : Salemba Empat
- Milkovich, George T. and Boudreau, John W. 2008. *Human Resource Management*. Boston : Irwin Homewood
- Moeheriono. 2009. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Bogor : Penerbit Ghalia Indonesia.
- Rivai V., M. Ramly, T. Mutis dan Willy A. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktek*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada
- Robbins, S.P dan Timothy A. Judge. 2015. *Perilaku Organisasi*. Edisi 16. Jakarta: Salemba Empat.
- Sholihin, Mahfud dan Dwi Ratmono. 2013. *Analisis SEM-PLS dengan WarpPLS 3.0 untuk Hubungan Nonlinier dalam Penelitian Sosial dan Bisnis*. Penerbit ANDI, Yogyakarta.
- Spencer, Peter M., dan Signe M. Spencer. 1993. *Competence at Work "Models for Superior Performance"*. New York: Jhon Wiley & Sons Inc.
- Stenberg, Robert J dan Wendy M. Williams. 2011. *Educational Psychology*. Textbook Outlines. Cram 101.
- Subari S dan H. Riady. 2015. Influence of Training, Competence and Motivation on Employee performance, Moderated By Internal Communications. *American Journal of Business and Management* Vol. 4, (3) 133-145 ISSN 2167-9606 Print/ ISSN 2167-9614.
- Su-Chin Hsieh, Jui- Shin Lin, Hung-Chun Lee. 2012. Analysis on Literature Review of Competency. *International Review of Business and Economic* Vol.2 pp. 22-50.
- Sultana A., S. Irum, K. Ahmed dan N. Mehmood. 2012. Impact Of Training On Employee Performance: A Study Of Telecommunication Sector In Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. Vol 4, (6), 646-661
- Sukmandari. 2012. Pengaruh Motivasi Berprestasi dan Partisipasi Guru Dalam MGMP Terhadap Kompetensi Profesional Guru Matematika SMP Di Kabupaten Jepara". *JMP, Volume 1* (3), 313-330.
- Wibowo. 2014. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers