

## ANALISIS KOMPETENSI PELATIHAN DAN PENGAWASAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. TOYOTA ASTRA MOTOR

Oleh:  
Endah Pujiastuti

Program Bisnis dan Manajemen Ritel, Politeknik STIBISNIS  
Jl. AR. Hakim No.71, Mangkukusuman, Kec. Tegal Tim., Kota Tegal, Jawa Tengah 52131

Email: [widodoendah22@gmail.com](mailto:widodoendah22@gmail.com)

---

### ABSTRACT

*Examining the interconnected dynamics of competence, training, and supervision as well as their individual and combined effects on worker performance is the goal of this study. Through the use of quantitative research methods, this study collects data mostly through interviews using a quantitative descriptive framework. The partial analysis's findings show that PT. Toyota Astra Motor employees' performance is positively impacted by competence in a statistically meaningful way. The results also show that employee performance inside the company is positively and significantly impacted by training. Additionally, it was discovered that PT. Toyota Astra Motor employees' performance was positively and significantly impacted by supervision. The simultaneous analysis's findings highlight how competence, training, and supervision all work together to significantly and favorably impact employee performance inside the same company. Training and communication account for 93.7% of the variance in employee performance, according to the adjusted R<sup>2</sup> value, meaning that other independent variables not included in this study may be responsible for the remaining 6.3%.*

**Keywords:** *Employee Performance, Training, Supervision, Competency*

---

### ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji dinamika yang saling terkait dari kompetensi, pelatihan, dan pengawasan, serta pengaruh individu dan kolektif mereka pada kinerja karyawan. Dengan memanfaatkan metodologi penelitian kuantitatif, studi ini mengadopsi kerangka deskriptif kuantitatif untuk pengumpulan data, terutama melalui penggunaan wawancara. Hasil dari analisis parsial mengungkapkan bahwa kompetensi memberikan pengaruh positif dan signifikan secara statistik terhadap kinerja karyawan di PT. Toyota Astra Motor. Demikian pula, temuan menunjukkan bahwa pelatihan juga secara positif dan signifikan mempengaruhi kinerja karyawan dalam organisasi. Selain itu, pengawasan ditemukan memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Toyota Astra Motor. Hasil dari analisis simultan menekankan bahwa kompetensi, pelatihan, dan pengawasan bersama-sama memiliki efek positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di organisasi yang sama. Nilai R<sup>2</sup> yang disesuaikan menunjukkan bahwa pelatihan dan komunikasi menjelaskan 93,7% dari varians dalam kinerja karyawan, menunjukkan bahwa 6,3% sisanya dapat dikaitkan dengan variabel independen lainnya yang tidak diperiksa dalam penelitian ini.

**Kata Kunci:** Kompetensi, Pelatihan, Pengawasan, Kinerja Karyawan

---

## PENDAHULUAN

PT. Toyota Astra Motor, badan usaha yang dibentuk melalui usaha patungan antara Toyota Motor Corporation dari Jepang dan PT. Astra International dari Indonesia, merupakan contoh organisasi yang kompetitif dalam industri otomotif. Didirikan pada tanggal 13 April 1971, perusahaan ini telah berkembang selama beberapa dekade dan menyadari bahwa hanya organisasi yang mengembangkan modal intelektual yang kuat dan merangkul perbaikan dan inovasi berkelanjutan yang akan muncul sebagai pemimpin dalam lanskap persaingan di masa depan. Divisi Logistik Kendaraan (VLD) PT. Toyota Astra Motor bertanggung jawab untuk mengelola operasi logistik kendaraan, yang meliputi penerimaan kendaraan baru dari pabrik, pemasangan aksesoris, dan pendistribusian kendaraan tersebut ke dealer di seluruh Indonesia. Divisi ini mengutamakan menjaga kualitas kendaraan (memastikan kendaraan "baru keluar dari oven") dan memastikan praktik operasional yang aman bagi semua pemangku kepentingan yang terlibat. Beragam fungsi kegiatan unit bisnis dalam Divisi Logistik didukung oleh berbagai vendor dan pemasok untuk menjalankan operasi mereka secara efektif.

Evaluasi kinerja menunjukkan bahwa VLD belum mencapai hasil optimal, sebagaimana dibuktikan oleh kegagalan di berbagai bidang seperti Pengiriman Tepat Waktu, rasio kerusakan, biaya logistik kendaraan yang tinggi, dan waktu tunggu yang lama. Kekurangan dalam kinerja VLD ini dapat dikaitkan, sebagian, dengan masalah yang terkait dengan kompetensi, pelatihan, dan pengawasan. Secara internal, VLD pada dasarnya dipandu oleh prinsip-prinsip Toyota Way, yang berlandaskan pada dua prinsip inti: Menghormati Orang dan Peningkatan Berkelanjutan. Prinsip-prinsip ini diwujudkan dalam nilai-nilai budaya yang secara konsisten dipraktikkan setiap hari. Tantangan signifikan yang saat ini dihadapi VLD adalah kesiapan mitra bisnisnya (vendor dan pemasok) untuk berkontribusi secara efektif terhadap kinerja bisnis jangka panjang divisi tersebut. Menurut (Rahardjo, 2014) bahwa kompetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja, namun menurut (Achmad, 2016) kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Perusahaan atau organisasi dapat menempatkan karyawannya sesuai dengan tempatnya dengan kompetensinya akan diikuti dengan peningkatan kinerja (Nguyen, Yandi and Mahaputra, 2020).

Menurut (Kum, Cowden and Karodia, 2014) Pelatihan mampu meningkatkan kinerja pegawai. Pelatihan akan meningkatkan kompetensi serta meningkatkan kinerja (Fouad et al., 2009)

Kompetensi dan pengawasan berpengaruh terhadap kinerja (Sinambela et al., 2020) hasil ini didukung oleh (Irawan, Wahyudin and Yanto, 2018). Supervisi yang tepat akan menghasilkan kompetensi yang baik serta menghasilkan kinerja (Falender et al., 2004), hasil ini didukung oleh (Spence et al., 2001).

Pengawasan akan selalu mempengaruhi kinerja (Renata, Wardiah and Kristiawan, 2018). Pengawasan memiliki hubungan secara langsung terhadap kinerja (Harris, Kacmar and Zivnuska, 2007). Pengawasan ditingkatkan akan menghasilkan kompetensi untuk meningkatkan kinerja (Tan and Chou, 2018)

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji hubungan simultan antara kompetensi, pelatihan, dan supervisi dalam dampak kolektifnya terhadap kinerja karyawan, serta untuk menganalisis efek individual kompetensi, pelatihan, dan supervisi terhadap kinerja karyawan secara parsial.

## TINJAUAN PUSTAKA

Kompetensi berperan sebagai penentu penting dalam meningkatkan kinerja organisasi; Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk secara efektif menangani masalah yang berkaitan dengan kompetensi karyawan dalam kerangka operasional mereka. Kompetensi dapat dikonseptualisasikan sebagai karakteristik inti yang melekat pada individu atau karyawan, yang membedakan mereka dari rekan-rekannya. (Syahputra and Tanjung, 2020). Kompetensi karyawan mencakup keterampilan, keahlian, sikap, perilaku, dan pengetahuan yang dimiliki individu, yang memungkinkan mereka untuk secara efektif memenuhi tugas dan tanggung jawab mereka di tempat kerja. (Sunarti, Rasyid and Gunawan, 2017). Kompetensi mencakup sintesis atribut, pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang secara kolektif mendukung pencapaian hasil kinerja yang optimal. (Sinaga, Ratnasari and Hadi, 2021). Kompetensi dapat didefinisikan sebagai kapasitas untuk melaksanakan tugas secara efektif, memanfaatkan keterampilan dan pengetahuan yang diperoleh individu. (Pandaleke, 2016)

Kinerja dapat dikonseptualisasikan sebagai strategi atau metodologi yang digunakan oleh masing-masing karyawan untuk secara efektif memanfaatkan sumber daya yang terbatas guna mencapai tujuan tertentu. Penilaian ini melibatkan analisis perbandingan antara target yang ditetapkan dan hasil aktual yang direalisasikan setelah penyelesaian tugas. (Akbar, Sasmita and Hamid, 2014). Kinerja dapat dipahami sebagai produk dari faktor motivasi dan kemampuan individu. (Prayogi, Lesmana and Siregar, 2016). Kinerja karyawan dapat dicirikan sebagai tingkat di mana seorang individu meningkatkan pencapaian sasaran dan tujuan organisasi melalui kontribusinya. (Kurniasari, Thoyib and Rofiaty, 2018). Kinerja karyawan terutama difokuskan pada sejauh mana hasil kerja dan efektivitas seseorang. (Kartika and Sugiarto, 2016).

Pengawasan berfungsi sebagai fungsi penting yang menjamin pelaksanaan kegiatan yang efektif untuk mencapai hasil yang diinginkan. Istilah "pengendalian" lebih sering digunakan, karena mencakup implikasi yang lebih luas, termasuk penetapan standar, penilaian kinerja, dan penerapan tindakan perbaikan. (Akbar, Sasmita and Hamid, 2014). Lebih jauh, pengawasan pekerjaan diidentifikasi sebagai faktor potensial yang berkontribusi terhadap penurunan kinerja karyawan. Pengawasan yang tidak memadai dari personel manajerial dapat mengakibatkan kelalaian karyawan dan kecenderungan untuk menunda-nunda. (Candra et al., 2022)

Pelatihan mencakup penyampaian pengetahuan dan keterampilan yang terstruktur kepada karyawan, dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja mereka. Melalui proses ini, karyawan diperlengkapi untuk melaksanakan tugas mereka dengan lebih baik dan mengurangi kesalahan, sehingga mendorong peningkatan berkelanjutan dalam kinerja mereka dalam memenuhi tanggung jawab pekerjaan mereka. (Sunarti, Rasyid and Gunawan, 2017). Pelatihan karyawan mengacu pada proses sistematis untuk membekali individu dengan pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk menjalankan fungsi pekerjaan mereka secara efektif. Proses ini sering kali melibatkan pengenalan karyawan dengan konsep, praktik, atau teknologi baru yang relevan dengan peran mereka dalam organisasi. (Sinaga, Ratnasari and Hadi, 2021). Pelatihan adalah upaya sistematis yang ditujukan untuk membekali karyawan dengan pengetahuan dan kompetensi yang unik dan dapat dikenali yang sesuai dengan peran mereka saat ini. (Wotulo, Sendow and Saerang, 2018).

## METODE PENELITIAN

Metodologi penelitian yang digunakan dalam penelitian ini bersifat kuantitatif. Pendekatan kuantitatif ini didasarkan pada prinsip-prinsip filsafat positivis. (Situmorang, 2019). Penelitian ini diposisikan sebagai deskriptif-eksplanatif, karena tujuannya adalah untuk menjelaskan sifat hubungan antara variabel-variabel yang terkait dengan fenomena yang sedang diselidiki. Populasi sasaran untuk penelitian ini terdiri dari semua karyawan PT. Toyota Astra Motor, yang berjumlah 109 orang. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi: wawancara, di mana pertanyaan langsung diajukan kepada karyawan PT. Toyota Astra Motor; kuesioner, yang melibatkan pembuatan daftar pertanyaan terstruktur yang didistribusikan kepada karyawan; dan studi dokumentasi, yang mencakup tinjauan sejarah singkat perusahaan, struktur organisasi, dan jumlah karyawan di PT. Toyota Astra Motor. Metodologi ini umumnya digunakan untuk menyelidiki populasi atau sampel tertentu. Penelitian yang dilakukan di sini dikategorikan sebagai penelitian deskriptif kuantitatif, yang melibatkan perumusan pertanyaan penelitian tentang variabel independen, baik yang bersifat tunggal maupun jamak. Studi khusus ini berfokus secara eksklusif pada pemeriksaan hubungan antara dua variabel.

## HASIL DAN DISKUSI

Responden dalam penelitian ini adalah 109 orang karyawan tetap PT. Toyota Astra Motor. Responden dengan jenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 67 orang (62,38%), perempuan sebanyak 42 orang (37,62%). Responden dengan usia 20 tahun ke bawah 19 orang (17,43%), 21-30 tahun 27 orang (24,77%), 31-40 tahun 39 orang (35,77%) dan 41 tahun ke atas 24 orang (22,01%). Responden pendidikan SMA sebanyak 19 orang (17,43%), SMK sebanyak 26 orang (23,85%), D3 sebanyak 23 orang (21,10%) dan S1 sebanyak 41 orang (37,61%). Responden dengan masa kerja satu tahun ke bawah sebanyak 5 orang (4,58%), 2-4 tahun 56 orang (51,37%), 5-7 tahun 31 orang (28,44%) dan 8 tahun ke atas 17 orang (15,59%).

Tabel 1 Hasil Uji F

Model	df	F	Sig.
Regression	3	536,515	,000b
Residual	105		
Total	109		

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Pengawasan, Kompetensi, Pelatihan

Berdasarkan data yang disajikan pada Tabel 1, nilai F hitung (Fhitung) adalah 980,736, sedangkan nilai F kritis (Ftabel) adalah 2,69. Temuan ini menunjukkan bahwa Fhitung melebihi Ftabel, dan tingkat signifikansinya adalah 0,000, yang lebih rendah dari ambang batas 0,05. Akibatnya, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hipotesis nol (H0) ditolak, dan hipotesis alternatif (H1) diterima. Hasil ini menyiratkan bahwa kompetensi, pelatihan, dan supervisi memberikan pengaruh positif dan signifikan secara statistik terhadap kinerja karyawan.

Tabel 2  
Hasil Uji t

Model	t	Sig.
1 (Constant)	3,812	,000
Kompetensi	13,784	,000
Pelatihan	2,086	,039
Pengawasan	5,609	,000

a. Dependent Variable: Kinerja

H1. Dalam konteks uji hipotesis Kompetensi parsial, nilai t yang dihitung adalah 13,784, disertai dengan tingkat signifikansi 0,000. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa hipotesis alternatif (H1) didukung, karena nilai t yang diamati melebihi nilai t kritis sebesar 1,981 ( $13,784 > 1,981$ ) dan secara signifikan di bawah ambang batas 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa variabel kompetensi memberikan pengaruh positif dan signifikan secara statistik terhadap kinerja karyawan.

H2. Dalam konteks uji hipotesis pelatihan parsial, nilai t yang dihitung adalah 2,086, disertai dengan tingkat signifikansi 0,039. Hipotesis alternatif (H2) diterima, karena nilai t melebihi nilai kritis dari tabel distribusi t ( $2,086 > 1,981$ ) dan jauh lebih rendah dari tingkat alfa konvensional sebesar 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan memberikan dampak positif dan signifikan secara statistik pada variabel yang terkait dengan kinerja karyawan.

H3. Dalam kasus ini variabel pengawasan, nilai t yang dihitung adalah 5,609, disertai dengan tingkat signifikansi 0,000. Nilai t yang diamati melebihi nilai kritis dari tabel t ( $5,609 > 1,981$ ), yang secara signifikan lebih rendah dari ambang batas 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa variabel kontrol memberikan efek positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Akibatnya, hipotesis alternatif (H3) diterima.

## Diskusi

### Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja

Kompetensi karyawan memegang peranan penting dalam mendefinisikan standar kerja dan harapan yang harus dipenuhi. Model kompetensi membahas dua pertanyaan mendasar: keterampilan, pengetahuan, dan atribut spesifik yang dibutuhkan untuk pekerjaan, dan perilaku yang meningkatkan kinerja kerja untuk mengoptimalkan produktivitas. Hal ini khususnya relevan bagi organisasi yang ingin mengadopsi praktik "lean", yang memerlukan identifikasi dan pengembangan karyawan secara terarah untuk menjembatani kesenjangan keterampilan. Pendekatan semacam itu memungkinkan karyawan untuk maju baik secara vertikal maupun horizontal dalam organisasi.

Berdasarkan hasil kuisioner yang telah dijelaskan sebelumnya dapat dijelaskan bahwa sebanyak 34,3% responden dengan jawaban kurang sesuai dan 9,72% menjawab tidak sesuai dari 10 pertanyaan yang diberikan, jadi dapat disimpulkan bahwa karyawan PT.Toyota-Astra Motor belum sepenuhnya memiliki kompetensi yang baik. Seperti penjelasan responden pada pertanyaan nomor 9 (sembilan) yaitu tentang keterampilan yang dimiliki karyawan dalam menyelesaikan tugas yang dibebankan oleh atasan, dimana sebanyak 44 orang (40,4%) responden menyatakan kurang terampil dan 11 orang (10,1%) menyatakan tidak terampil, dimana hal ini membuktikan bahwa karyawan pada PT.Toyota-Astra Motor belum sepenuhnya memiliki kompetensi yang baik dalam mendukung tercapainya kinerja yang baik.

### **Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel pelatihan memberikan pengaruh positif dan signifikan secara statistik terhadap kinerja karyawan di PT. Toyota-Astra Motor, baik secara simultan maupun secara terpisah. Secara spesifik, nilai  $t$  yang diperoleh adalah 2,086, yang melampaui nilai  $t$  kritis sebesar 1,981, sebagaimana ditunjukkan oleh ketidaksetaraan nilai  $t > t$  tabel ( $2,086 > 1,981$ ). Selanjutnya, tingkat signifikansi dihitung sebesar 0,039, yang berada di bawah ambang batas alfa sebesar 0,05. Akibatnya, hipotesis nol ( $H_0$ ) ditolak, dengan demikian mendukung hipotesis alternatif ( $H_1$ ). Temuan ini menguatkan hipotesis penelitian yang menyatakan adanya hubungan antara pelatihan dan kinerja karyawan di PT. Toyota-Astra Motor. Bukti tersebut dengan jelas menggarisbawahi peran penting pelatihan dalam meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas. Pelatihan tidak hanya meminimalkan waktu yang dibutuhkan karyawan untuk mencapai standar kerja yang dapat diterima tetapi juga menumbuhkan peningkatan loyalitas dan kolaborasi dalam organisasi. Selain itu, pelatihan membahas aspek penting perencanaan sumber daya manusia, mengurangi frekuensi dan biaya yang terkait dengan kecelakaan di tempat kerja, dan memfasilitasi pengembangan dan pertumbuhan pribadi karyawan.

Analisis hasil kuesioner sebagaimana telah diuraikan sebelumnya menunjukkan bahwa sebanyak 33,5% responden memberikan jawaban yang dianggap kurang tepat, sedangkan sebanyak 7,43% memberikan jawaban tidak tepat terhadap kesepuluh pertanyaan yang diajukan. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan karyawan PT. Toyota-Astra Motor belum sepenuhnya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Selanjutnya, pada pertanyaan kedua mengenai efektivitas pelatihan dalam meningkatkan kinerja karyawan, terungkap bahwa sebanyak 45 responden (41,3%) berpendapat bahwa pelatihan yang diberikan tidak memberikan peningkatan kinerja, sedangkan sebanyak 9 responden (8,26%) berpendapat bahwa pelatihan tidak memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja. Hal ini semakin memperkuat kesimpulan bahwa pelaksanaan pelatihan karyawan PT. Toyota-Astra Motor belum sepenuhnya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan perusahaan, sehingga mengakibatkan kinerja karyawan tidak meningkat.

### **Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel pengawasan memiliki pengaruh positif secara simultan dan parsial terhadap kinerja karyawan di PT. Toyota-Astra Motor. Secara spesifik, nilai  $t$  hitung adalah 5,609, yang melebihi nilai  $t$  kritis sebesar 1,981. Hubungan ini selanjutnya didukung oleh tingkat signifikansi sebesar 0,000, yang lebih kecil dari ambang batas 0,05. Akibatnya, penelitian ini menolak hipotesis nol ( $H_0$ ) dan menerima hipotesis alternatif ( $H_1$ ). Hasil ini konsisten dengan hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa pengawasan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Lebih jauh, pengawasan berfungsi tidak hanya untuk menilai kelancaran proses kerja tetapi juga untuk memperbaiki kesalahan yang dibuat oleh karyawan dan untuk mencegah terulangnya kesalahan yang sama atau baru. Ini juga memfasilitasi evaluasi pemanfaatan anggaran sesuai dengan tujuan perencanaan awal, memastikan bahwa pelaksanaan kerja selaras dengan program yang ditetapkan dan bahwa hasil diukur terhadap tolok ukur perencanaan yang telah ditentukan sebelumnya.

Berdasarkan hasil kuisisioner tersebut dapat dijelaskan bahwa sebanyak 38,3% responden dengan jawaban kurang sesuai dan 4,77% menjawab tidak sesuai dari 10 pertanyaan yang diberikan, jadi dapat disimpulkan bahwa pengawasan pada PT. Toyota-Astra Motor belum sepenuhnya dapat dilakukan sesuai dengan apa yang telah ditetapkan. Seperti penjelasan responden pada pertanyaan nomor 6 (enam) yaitu tentang informasi yang disampaikan oleh atasan secara objektif dan menyeluruh di perusahaan, dimana

sebanyak 48 orang (44%) responden menyatakan kurang objektif dan menyeluruh dan 3 orang (2,75%) menyatakan tidak objektif dan menyeluruh, dimana hal ini membuktikan bahwa pengawasan yang dilakukan para pimpinan perusahaan PT.Toyota-Astra Motor belum sepenuhnya berhasil meningkatkan kinerja karyawan.

## PENUTUP

### Kesimpulan

Temuan yang diperoleh dari analisis awal menunjukkan bahwa kompetensi karyawan memberikan pengaruh positif dan signifikan secara statistik terhadap kinerja di PT. Toyota Astra Motor. Lebih jauh, hasil analisis yang sama menunjukkan bahwa pelatihan juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dalam organisasi. Lebih lanjut, analisis menunjukkan bahwa pengawasan memberikan kontribusi positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Toyota Astra Motor. Hasil dari pengujian simultan berikutnya mengungkapkan bahwa kompetensi, pelatihan, dan pengawasan, jika dievaluasi secara kolektif, memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dalam organisasi. Koefisien determinasi yang disesuaikan ( $R^2$ ) untuk variabel pelatihan dan komunikasi mencakup 93,7% varians yang diamati dalam kinerja karyawan, menyisakan 6,3% yang dapat diatribusikan pada variabel independen lain yang tidak dieksplorasi dalam penelitian ini.

## DAFTAR PUSTAKA

- Achmad, S.H. (2016) 'The Effect Of Competency, Motivation, And Organizational Culture On The Employee Performance At The Jayakarta Hotel, Bandung, Indonesia', JBHOST, 1(02), pp. 0–116. Available at: [http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/10947/Miñano Guevara%2C Karen Anali.pdf?sequence=1&isAllowed=y%0Ahttps://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/3346/DIVERSIDAD DE MACROINVERTEBRADOS ACUÁTICOS Y SU.pdf?sequence=1&isAllowed=.](http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/10947/Miñano%20Karen%20Anali.pdf?sequence=1&isAllowed=y%0Ahttps://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/3346/DIVERSIDAD_DE_MACROINVERTEBRADOS_ACUÁTICOS_Y_SU.pdf?sequence=1&isAllowed=)
- Akbar, R., Sasmita, J. and Hamid, L. (2014) 'Pengaruh Pengawasan dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan pada Hotel Permai Pekanbaru', Jurnal Online Mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Riau, 1(2), pp. 1–15. Available at: <https://media.neliti.com/media/publications/33622-ID>.
- Candra, J. et al. (2022) 'The Influence Of Work Discipline, Competence And Supervision Of The Work On The Performance Of Employees at PT. Karya Inti Nusa Gemilang Medan', Management Studies and Entrepreneurship Journal, 3(2), pp. 407–412. Available at: <http://journal.yrpiuku.com/index.php/msej>.
- Falender, C.A. et al. (2004) 'Defining competencies in psychology supervision: A consensus statement', Journal of Clinical Psychology, 60(7), pp. 771–785. Available at: <https://doi.org/10.1002/jclp.20013>.
- Fouad, N.A. et al. (2009) 'Competency Benchmarks: A Model for Understanding and Measuring Competence in Professional Psychology Across Training Levels',

Training and Education in Professional Psychology, 3(4 SUPPL. 1), pp. 5–26.  
Available at: <https://doi.org/10.1037/a0015832>.

- Harris, K.J., Kacmar, K.M. and Zivnuska, S. (2007) ‘An investigation of abusive supervision as a predictor of performance and the meaning of work as a moderator of the relationship’, *Leadership Quarterly*, 18(3), pp. 252–263. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.007>.
- Irawan, D., Wahyudin, A. and Yanto, H. (2018) ‘The Moderating Influence of The Academic Supervision of Teacher Competencies and Commitment Towards Organizational of Teacher Performance’, *Educational Management*, 7(1), pp. 65–70. Available at: <http://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/eduman>.
- Kartika, L.N. and Sugiarto, A. (2016) ‘Pengaruh Tingkat Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Administrasi Perkantoran’, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 17(1), p. 73. Available at: <https://doi.org/10.24914/jeb.v17i1.240>.
- Kum, F.D., Cowden, R. and Karodia, A.M. (2014) ‘The impact of training and Developemnt on Job Performance’, *Singapolean Journal of Business Economics, and Management Studies*, 3(3), pp. 1–34.
- Kurniasari, I.C., Thoyib, A. and Rofiaty, R. (2018) ‘Peran Komitmen Organisasional Dalam Memediasi Pengaruh Kompetensi, Pelatihan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Perawat’, *Mix: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 8(2), p. 352. Available at: <https://doi.org/10.22441/mix.2018.v8i2.010>.
- Nguyen, P.T., Yandi, A. and Mahaputra, M.R. (2020) ‘Factors That Influence Employee Performance: Motivation, Leadership, Environment, Culture Organization, Work Achievement, Competence and Compensation (A STUDY OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT LITERATURE STUDIES)’, *DIJDBM: Dinasti International Journal Business Management*, 1(4), pp. 645–662. Available at: <https://doi.org/10.31933/DIJDBM>.
- Pandaleke, D. (2016) ‘Pengaruh Kompetensi, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Inspektorat Kabupaten Minahasa Tenggara)’, *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 4(2), pp. 199–210.
- Prayogi, M.A., Lesmana, M.T. and Siregar, L.H. (2016) ‘Pengaruh Kompetensi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai’, *Prosiding FRIMA (Festival Riset Ilmiah Manajemen dan Akuntansi)*, 6681, pp. 665–670.
- Rahardjo, S. (2014) ‘The Effect of Competence , Leadership and Work Environment Towards Motivation and its Impact on the Performance of Teacher of Elementary School in Surakarta City , Central JAVA , Indonesia’, *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, 3(6), pp. 59–74. Available at: <http://www.garph.co.uk/IJARMSS/June2014/7.pdf>.
- Renata, Wardiah, D. and Kristiawan, M. (2018) ‘The influence of headmaster’s supervision and achievement motivation on effective teachers’, *International Journal of Scientific and Technology Research*, 7(6), pp. 44–49.



- Sinaga, E.P., Ratnasari, S.L. and Hadi, M.A. (2021) 'Pengaruh Pelatihan, Kompetensi, Disiplin Kerja, Komitmen Organisasional Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil', *EQUILIBIRIA: Jurnal Fakultas Ekonomi*, 8(2), pp. 104–110. Available at: <https://doi.org/10.33373/jeq.v8i2.3816>.
- Sinambela, E.A. et al. (2020) 'Development of Self Competence and Supervision to Achieve Professionalism', *Journal of Islamic Economics Perspectives*, 1(2), pp. 33–42. Available at: <https://doi.org/10.35719/jiep.v1i2.13>.
- Situmorang, D.M. (2019) 'the Effect of Taxpayer Awareness and Fiskus Service on Performance of Tax Revenue With Taxpayer Compliance As Intervening Variables', *Management and Sustainable Development Journal*, 1(1), pp. 26–37. Available at: <https://doi.org/10.46229/msdj.v1i1.98>.
- Spence, S.H. et al. (2001) 'Clinical supervision in four mental health professions: A review of the evidence', *Behaviour Change*, 18(3), pp. 135–155. Available at: <https://doi.org/10.1375/bech.18.3.135>.
- Sunarti, Rasyid and Gunawan (2017) 'Pengaruh Kepemimpinan, Kompetensi, dan Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Soppeng (Effect Of Leadership, Competency, And Training On Performance Of Employees Of General Partners Sekretariat District Soppeng Regency)', *Jurnal Mirai Management*, 2(1), pp. 97–107. Available at: <https://www.journal.stieamkop.ac.id/index.php/mirai/article/view/41>.
- Syahputra, M.D. and Tanjung, H. (2020) 'Pengaruh Kompetensi, Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan', *Manneggio : Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), pp. 283–295.
- Tan, S.Y. and Chou, C.C. (2018) 'Supervision Effects on Self-Efficacy, Competency, and Job Involvement of School Counsellors', *Journal of Psychologists and Counsellors in Schools*, 28(1), pp. 18–32. Available at: <https://doi.org/10.1017/jgc.2017.19>.
- Wotulo, A., Sendow, G. and Saerang, R. (2018) 'Pengaruh Pelatihan, Pengembangan Karir, Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Sulutgo Pusat Di Manado', *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 6(4), pp. 2308–2317.