

## **PENGARUH KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA PADA KINERJA PEGAWAI (Studi Pada Bappeda Kabupaten Malang)**

**Ana Sofia Aryati**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Univeritas Brawijaya, Malang

### **ABSTRAK**

Kompetensi sumber daya manusia merupakan salah satu kunci keberhasilan pencapaian kinerja dalam suatu institusi terutama dalam institusi pemerintahan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompetensi dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai yang dilakukan pada pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Malang yang berjumlah 55 orang, pengujian penelitian ini menggunakan metode kuantitatif melalui analisis regresi berganda dan korelasi, Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat kompetensi yang dimiliki oleh pegawai berpengaruh signifikan pada pencapaian kinerja pegawai, sedangkan kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap pencapaian kinerja.

**Kata kunci :** *Competency, leadership, employee performance*

### **PENDAHULUAN**

Berawal dari makna sumber daya manusia dalam sebuah institusi adalah manusia yang siap untuk dikembangkan untuk mencapai tujuan organisasi atau institusi, maka sumber daya manusia mempunyai peranan penting dalam keberhasilan institusi untuk mencapai tujuan, misi serta visinya. Guna mencapai efektivitas sumber daya manusia, maka manajemen sumber daya manusia dibutuhkan dan ditingkatkan peranannya, terutama dalam mencapai kinerja yang telah dirumuskan. Handoko (2001) mengemukakan bahwa Sumber daya terpenting suatu organisasi adalah sumber daya manusia atau orang-orang yang memberikan tenaga, bakat, kreativitas dan usaha mereka kepada organisasi. Berdasarkan pendapat tersebut dapat dikemukakan bahwa kinerja yang tinggi sangat diperlukandalam setiap usaha kerja pegawai untuk mencapai tujuan.

Memasuki era global, mengharuskan individu dalam organisasi / institusi memiliki paradigma baru, diantaranya *Leadership from every body* (kepemimpinan ada pada setiap individu), *control by vision and value* (dikendalikan oleh visi institusi dan nilai), *flexibility and intuitive*. Paradigma era global ini memiliki arti bahwa setiap individu harus mampu melakukan perencanaan, evaluasi dan penilaian pada bidang yang ditugaskan, individu berperan sebagai pemimpin pada tiap tugas dan tanggung jawabnya pada pekerjaan. Individu harus memiliki pandangan bahwa ia mempunyai kewajiban mengantarkan organisasi / institusinya untuk mencapai visi yang telah ditetapkan. Proaktif dan fleksibel serta intuitif harus menjadi bagian dari sikap individu.

Kompetensi sejalan dengan *capability* (kemampuan) seseorang, sehingga seorang dikatakan kompeten adalah yang memiliki kemampuan, pengetahuan dan keahlian untuk melakukan sesuatu secara efisien dan efektif. Kompetensi individu akan berpengaruh pada kinerja yang dihasilkan, sebagaimana yang diungkapkan oleh Keith Davis dalam Mangkunegara(2005), ada dua faktor utama yang mempengaruhi kinerja individu yakni kemampuan (*ability*), dan motivasi kerja (*motivation*) individu tersebut. Kemampuan individual tergantung dari tingkat pengetahuan (*knowledge*) yang dimiliki, latar belakang pendidikan, dan keterampilan (*skill*) yang dikuasai. Sedangkan motivasi kerja individual tergantung sikap (*attitude*) sebagai motivasi dasar dan lingkungan yang mempengaruhi motivasi tersebut.

Kemampuan, motivasi, pengetahuan serta ketrampilan yang dimiliki serta sikap merupakan unsur dari kompetensi individu yang berpengaruh pada kinerja, Oleh karena itu, pembinaan dan peningkatan kompetensi individu yang dilakukan dengan pembinaan dan peningkatan kemampuan motivasi kerja yang dimiliki, peningkatan aspek pengetahuan dan keterampilan kerja individu serta peningkatan motivasi kerja dilakukan dengan cara membina

sikap mental individu serta situasi / lingkungan yang mendorong timbulnya kepuasan dan kemauan kerja individu diharapkan mampu meningkatkan kinerja.

Beberapa penelitian mengenai pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan dapat dikemukakan antara lain penelitian Setiawati (2009); Effendi (2009) menyatakan bahwa kompetensi, yang terdiri dari pengetahuan, keterampilan dan pengalaman kerja berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja, dengan variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja adalah pengetahuan. namun beberapa penelitian menyatakan hasil yang berbeda diantaranya Setyaningdyah (2013) pada penelitiannya yang berjudul “*The Effects of Human Resource Competence, Organisational Commitment and Transactional Leadership on Work Discipline, Job Satisfaction and Employee’s Performance*”, yang menguji 232 karyawan dari 58 perusahaan yang tergabung dalam REI Jawa Tengah Indonesia mengemukakan bahwa kepemimpinan transaksional, kompetensi sumber daya manusia tidak menjadi prediktor signifikan pada disiplin kerja dan kinerja karyawan, demikian juga dengan hasil penelitian Dharmawan (2012) yang mengkaji tentang pengaruh motivasi, lingkungan kerja, kompetensi, dan kompensasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja, menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja.

Kompetensi individu dapat menggambarkan profesionalisme individu dalam bekerja, menjadi sebuah pondasi untuk keberhasilan individu menjalankan tugas dan kewajibannya sebagai peran serta mereka dalam era global dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang maju pesat harus dapat diimbangi oleh kompetensi individu pegawai dalam mewujudkan pelaksanaan pemerintahan yang baik (*Good Governance*) dalam era otonomi daerah. Oleh karena itu pengkajian kembali kompetensi individu sumber daya manusia menjadi hal yang penting dalam pengembangan sumber daya manusia. Disamping itu keberadaan pegawai negeri dalam era reformasi dan penyelenggaraan otonomi daerah mempunyai posisi strategis dalam pemerintahan, karena luncurnya, baik buruknya penyelenggaraan pemerintah serta pelayanan public tergantung pada kompetensi yang dimiliki dan dikuasai oleh pegawai.

Sebagai upaya menciptakan pemimpin yang unggul, terutama dalam birokrasi pemerintah menurut Ulrich (1990), bahwa untuk menciptakan sebuah kepemimpinan publik yang unggul diperlukan empat agenda utama, yaitu: (1) menjadi rekan yang strategis, (2) menjadi seorang pakar, (3) menjadi seorang pekerja ulung dan (4) menjadi seorang *agent of change* (agen perubahan).

Pemimpin dalam pemerintahan harus mampu mencurahkan segala perhatiannya kepada parapegawainya, agar tumbuh moral yang tinggi yang merupakan suatu dorongan, sehingga orang-orang yang dipimpinya dapat digerakkan dan diarahkan tenaganya untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu. Gaya kepemimpinan yang efektif dibutuhkan pemimpin untuk dapat meningkatkan kinerja semua pegawai dalam mencapai tujuan organisasi sebagai instansi pelayanan publik. Dengan demikian, gaya kepemimpinan dapat menjadi pedoman yang baik dalam peningkatan kinerja pegawai.

## **TINJAUAN LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

Bloom (1956) menyatakan bahwa unsur dasar profesionalisme / kompetensi sumber daya manusia sebagai refleksi dari keberhasilan tujuan pendidikan dinilai berdasarkan : 1). Unsur Cognitive, yaitu pengetahuan yang dimiliki; 2). Unsur Psychomotoric, yaitu kemampuan individu untuk melakukan pekerjaannya; 3). Unsur Affective, sikap individu pada keahlian yang dimiliki. Teori yang dikemukakan oleh Bloom tersebut sejalan dengan kompetensi yang diungkapkan oleh Spencer dan Spencer (1993) yang mengklasifikasikan dimensi dari kompetensi individu menjadi tiga yaitu : Kompetensi intelektual, Kompetensi Emosional, serta Kompetensi sosial.

Kinerja menurut Armstrong dan Baron (1998) merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategi organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi. Effendi (2009) berpendapat bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai perannya dalam organisasi. Kinerja juga berarti hasil yang dicapai seseorang baik kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Heffernan dan Flood (2000)

menyatakan bahwa organisasi yang berkinerja baik cenderung menerapkan kompetensi sumber daya manusia.

Setiawati (2009); Effendi (2009) menyatakan bahwa kompetensi, yang terdiri dari pengetahuan, keterampilan dan pengalaman kerja berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja, dengan variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja adalah pengetahuan. Zaim *et al.* (2013) dalam penelitiannya yang berjudul “*Analyzing The Effects Of Individual Competencies On Performance: A Field Study In Services Industries In Turkey*” menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh pada kinerja individu. Jabbauri dan Zahari (2014) menyatakan bahwa kompetensi sumber daya manusia sebagai alat strategic untuk meningkatkan kinerja organisasi dan mengembangkan pengetahuan empiris. Berdasarkan penelitian tersebut dirumuskan hipotesis : Kompetensi sumber daya manusia berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Kepemimpinan didefinisikan sebagai kemampuan mempengaruhi dalam proses interaksi melalui pembicaraan ataupun melalui perilaku orang lain. Menurut Keith Davis (2010), kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi orang lain melalui komunikasi dan aktivitas lainnya secara bersemangat dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan”. Hersey dan Blanchard (1996), intinya menyatakan bahwa, pemimpin yang berhasil adalah mereka yang selain memiliki kemampuan pribadi tertentu, juga mampu membaca keadaan bawahan dan lingkungannya.

Berkaitan dengan kompetensi, Bass (1985) berpendapat bahwa pemenuhan kompetensi dapat diupayakan melalui kompetensi transformasi seorang pemimpin yaitu (1) Meningkatkan kesadaran pegawai terhadap nilai dan pentingnya tugas dan pekerjaan, (2) mengarahkan pegawai untuk fokus pada tujuan kelompok dan organisasi, bukan pada kepentingan pribadi, dan (3) mengembangkan potensi pegawai secara optimal. Kerlinger dan Padhazur (1973) menyatakan bahwa faktor kepemimpinan mempunyai peran yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja pegawai karena kepemimpinan yang efektif memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha semua pekerja dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Sehingga dapat dihipotesiskan : kepemimpinan berpengaruh pada kinerja pegawai.

## **METODE**

Penilaian kompetensi merujuk pada pengukuran kompetensi Spencer and spencer (1993) melalui indikator kompetensi intelektual, kompetensi emosional dan kompetensi sosial dengan metode pengukuran ordinal dengan alat skoring 1 s.d 5 (sangat tidak setuju / sangat lemah, tidak setuju / lemah, netral, setuju / kuat, sangat setuju / sangat kuat). Pengukuran kinerja berdasarkan indikator kuantitas, kualitas dan waktu. Sedangkan kepemimpinan mengukur persepsi responden mengenai kepemimpinan yang direfleksikan dengan iklim demokratis yang ditunjukkan pimpinan dengan membuka kesempatan bawahan untuk berdiskusi dengan pimpinan, pimpinan senantiasa memberi arahan dalam kesulitan kerja serta terbukanya pimpinan menerima pendapat bawahan.

Penelitian ini dilakukan pada pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Malang yang berjumlah 55 orang. Pengumpulan data dilakukan dengan cara mendapatkan langsung dari responden yang menjadi sampel melalui kuesioner dan referensi yang relevan dengan penelitian ini. Kemudian, analisis data menggunakan *statistic parametric* berupa korelasi dan regresi dengan uji t untuk mengetahui signifikansi antara variabel yang diteliti.

## **HASIL**

Berdasarkan hasil analisis deskriptif, dapat diketahui jika mayoritas responden sebanyak 71% berjenis kelamin laki laki, mayoritas berada pada usia produktif antara usia 31 sampai 50 tahun yaitu sebanyak 76%, mayoritas beragama islam sebanyak 93% , berpendidikan memadai di tingkat sarjana sebanyak 56% dan strata 2 sebesar 16%, mayoritas responden berstatus menikah sebanyak 85% (47 orang), dibandingkan yang berstatus belum menikah sebanyak 15% (8 orang). Pegawai yang sudah menikah secara empiris mempunyai perilaku dalam bekerja yang lebih tekun dan lebih fokus karena adanya tanggung jawab kepada keluarganya dibandingkan

dengan pegawai yang belum menikah. sedangkan lama bekerja responden mayoritas telah bekerja selama lebih dari 5 tahun sebesar 80% yang menandakan telah memiliki banyak pengalaman dalam bekerja. sedangkan untuk spesifikasi jabatan diketahui bahwa mayoritas responden adalah staf sebanyak 76% (42 responden), dan selebihnya adalah pejabat eselon IV dan III.

Hasil pengujian instrument melalui uji validitas dan uji reliabilitas, untuk masing – masing variabel penelitian yang dinyatakan dalam kuesioner adalah lebih besar dari nilai (0,05), sehingga disimpulkan bahwa semua item adalah valid. sedangkan uji reliabilitas dengan melihat nilai alpha Cronbach's untuk seluruh variabel lebih besar dari 0,6 sehingga dinyatakan variabel penelitian ini reliable.

Pengujian pengaruh kompetensi sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai dilakukan dengan menggunakan analisis regresi yang hasilnya dapat diketahui sebagai berikut:

**Tabel 1. Hasil Analisis Regresi**

Variabel	B	Std. Error	Beta	T	Sign.
Kompetensi (X1)	0,327	0,156	1,257	2,101	0,041
Kepemimpinan (X2)	2,135	1,712	1,352	1,247	0,218
Constanta	24,610				
R <sup>2</sup>	0,594				
R	0,771				
F	24,880				
Sign.	0,000				

Data Primer diolah, 2017

Berdasarkan Tabel 1, diperoleh nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,594 atau 59,4% yang berarti bahwa variabel kompetensi dan kepemimpinan dapat menjelaskan kinerja sebesar 59,4% sedangkan sisanya 40,6% dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian ini. Nilai koefisien korelasi sebesar 0,771 menyatakan bahwa hubungan antar variabel relatif kuat. Hasil uji t, diperoleh nilai koefisien regresi untuk kompetensi sebesar 0,327 dengan nilai t hitung 2,101 memiliki nilai signifikansi t 0,041 lebih kecil dari alpha 0,05 artinya bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan nilai koefisien regresi kepemimpinan sebesar 2,135 dengan nilai t hitung 1,247 memiliki nilai signifikansi t sebesar 0,218 lebih besar dari alpha 0,05 artinya bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

## PEMBAHASAN

Tingkat kompetensi yang dimiliki oleh sumberdaya manusia mempunyai hubungan yang erat dengan tingkat capaian kinerja. Bisa dikatakan bila pegawai memiliki kompetensi di bidangnya maka pegawai tersebut akan meningkatkan kinerja yang efektif. Betapa pentingnya kinerja bagi institusi sehingga pengembangan karyawan berbasis kompetensi merupakan salah satu upaya dalam meningkatkan kinerja. Sebagaimana pernyataan Prihadi (2004) bahwa Kompetensi menghasilkan kinerja yang efektif dan/atau superior. Penelitian ini mendukung beberapa penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh pada kinerja (Zaim, *et. al.* (2013); Setiawati (2009); Effendi (2009).

Peningkatan kinerja karyawan ini memerlukan peningkatan kompetensi, kepemimpinan dan motivasi yang tinggi, kompetensi yang memadai, kepemimpinan yang baik, dan lingkungan kerja yang mendukung karyawan untuk dapat meningkatkan kinerjanya Wibowo (2007: 86). hasil penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan yang tidak signifikan terhadap kinerja tidak sejalan dengan pernyataan Kerlinger dan Padhazur (1973) bahwa faktor kepemimpinan mempunyai peran yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja pegawai karena kepemimpinan yang efektif memberikan pengarahan terhadap usaha-usahasemua pekerja dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi, demikian juga dengan penelitian Setyaningdyah (2013) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional, kompetensi sumber daya manusia tidak menjadi prediktor signifikan pada disiplin kerja dan kinerja karyawan.

Beberapa poin penting yang perlu mendapatkan perhatian pimpinan terhadap kompetensi pegawai baik dalam segi intelektual (pengetahuan dan ketrampilan) maupun kompetensi emosional yang memiliki rata – rata cukup tinggi berupa : Tingkat penguasaan informasi yang ada dalam institusi dalam memudahkan pemecahan permasalahan; Tingkat kemampuan pegawai untuk berkreasi untuk meningkatkan kinerja institusi; Rasa percaya diri pegawai dengan dua item rasa percaya diri yang kurang apabila bekerja tidak sesuai dengan kompetensi (rerata 3,64) serta merasa rendah diri jika mengalami kegagalan (nilai rerata 3,87); Tingkat kesesuaian pengetahuan yang dimiliki pegawai dengan standar yang ditetapkan institusi, menandakan bahwa penilaian responden terhadap pengetahuan yang mereka miliki belum sepenuhnya memenuhi kualifikasi / standar kerja dalam institusi; Tingkat pengetahuan yang dimiliki pegawai untuk memecahkan permasalahan yang terkait pekerjaan dalam institusi.

Hal – hal yang masih membutuhkan perhatian adalah mengenai Tingkat ketrampilan yang dimiliki oleh pegawai masih berada pada level cukup, menandakan bahwa berdasarkan penilaian responden ketrampilan yang mereka miliki belum sesuai dengan standar yang dibutuhkan oleh institusi, sehingga harus mendapat perhatian lebih dari pimpinan untuk upaya peningkatan ketrampilan serta memotivasi meningkatkan rasa percaya diri pegawai.

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

Penilaian pencapaian kinerja dan iklim demokratis yang ditunjukkan oleh pemimpin dalam institusi Bappeda telah menunjukkan nilai yang tinggi / baik. disamping itu penilaian yang dimiliki oleh staf tidak berbeda dengan pejabat eselon dalam mempersepsikan pentingnya kompetensi dalam institusi. Tingkat kompetensi yang dimiliki oleh pegawai berpengaruh pada pencapaian kinerja pegawai. namun sebaliknya pada kondisi real, iklim demokrasi dan keterbukaan dalam kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap pencapaian kinerja

Pengolahan karyawan yang efektif melalui cara peningkatan pengetahuan, keterampilan dan keahlian pegawai atau peningkatan kompetensi dan pemberian motivasi untuk meningkatkan kompetensi emosional dan juga memberikan kesempatan pada karyawan untuk dapat meningkatkan prestasi kerja dan berkembang lebih maju apabila kompetensi dan motivasi diberikan secara tepat dan peningkatan kompetensi disesuaikan dengan pendidikan yang dimiliki oleh pegawai, diharapkan karyawan dapat melakukan pekerjaannya dengan baik, produktifitas kerja meningkat dan memberikan pelayanan yang terbaik kepada stakeholder maka hal ini akan mempertimbangkan adanya kecenderungan semangat kerja yang tinggi dan juga meningkatkan loyalitas pegawai kepada institusi.

Beberapa hal yang dapat disarankan untuk peningkatan kompetensi dalam institusi antara lain :

1. Sebagai upaya peningkatan pengetahuan agar sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh institusi, meningkatkan optimalisasi pengetahuan untuk memecahkan permasalahan dapat dilaksanakan dengan menyelenggarakan workshop untuk peningkatan pengetahuan pegawai secara umum, atau mengikutsertakan pegawai yang merasa belum memiliki pengetahuan yang memadai untuk institusi berdasarkan tugas / menyesuaikan dengan tugas pekerjaannya guna meningkatkan profesionalisme;
2. Sebagai upaya meningkatkan ketrampilan / skill pegawai, peningkatan penguasaan informasi dapat dilakukan dengan pelaksanaan pelatihan sesuai bidang kerja, atau dengan mengikutsertakan workshop yang memberikan pengetahuan serta kemampuan individu / kelompok untuk memecahkan permasalahan.
3. Peningkatan rasa percaya diri dapat dilakukan oleh pemimpin dengan meningkatkan motivasi dan kepercayaan individu atau dengan menggunakan pelatihan emotional dan spiritual sebagai upaya peningkatan kompetensi dari sisi emosional dan sikap sehingga terbentuk pribadi yang percaya diri dan tangguh dalam menghadapi segala perubahan dalam institusi.

### **DAFTAR PUSTAKA**

Amstrong, M. and Baron. 1998. *Perfect Management*. Institute of Personal and Development. London.

- Bass, Bernard M (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*. Vol 13, pp 59-80.
- Bloom, B., Englehart, M. Furst, E., Hill, W., & Krathwohl, D. (1956). Taxonomy of educational objectives: The classification of educational goals. Handbook I: Cognitive domain. New York, Toronto: Longmans, Green
- Boreham, N. 2004. A Theory of Collective Competence Challenging the Neoliberal Individualisation of Performance at Work. *Journal of Management Development*. Vol. 27 No.1, hal.5-7.
- Davis, Keith. 2010. Organizational Behavior – Human Behavior at Work 13th Edition. New Delhi: Mcgraw Hill Company.
- Dhermawan, A. A. N. B. 2012. Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali. Fakultas Ekonomi, Universitas Udayana.
- Effendi, R. 2009. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Pelayanan Pajak Metro. Fakultas Ekonomi, Universitas Muhammadiyah, Lampung.
- Handoko, T. Hani. 2001. Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia. Yogyakarta: BPFEYogyakarta
- Hersey, Paul., Kenneth H. Blanchard, Dewey E. Johnson. (1996) management of Organizational Behaviour: Utilizing Human Resource. Seventh Edition. New Jersey: Prentice Hall. Inc.
- Heffernan, M.M., Flood, P.C. (2000). An exploration of the relationships between the adoption of managerial competencies, organisational characteristics, human resource sophistication and performance in Irish organisations. *Journal of European Industrial Training*. Vol. 24, Issues: 2/3/4, pp. 128-136.
- Jabbouri, N.T., Zahari, Ibrahim, (2014). The role of core competences on Organizational performance: an empirical study in the Iraqi private banking sector. *European Scientific Journal*, Vol. 1, pp-130-139.
- Kerlinger, F.H and Pedhazur, E.J. (1973). Multiple regression behavioral research. New York: Holt, Rinehart, Winston.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2005). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Rosda.
- Moeheriono. 2012. Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi. Grafindo Persada, Jakarta.
- Prihadi, Syaiful F. (2004). Assesment Centre, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Setiawati, T. 2009. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Dosen (Studi Kasus di FPTK UPI). *Journal Media Pendidikan, Gizi dan Kuliner*. Vol. 1, No.1, hal.1-5.
- Setyaningdyah, E., Nimran, U., Kertahadi., Armanu (2013). The Effects of Human Resource Competence, Organizational commitment and Transactional Leadership on Work Discipline, Job Satisfaction and Employee's Performance. *Interdisciplinary journal of contemporary research in Business*. Vol 5 No. 4, pp 140-153.
- Spencer, L., Spencer, S. (1993). Competence at work : Models for Superior Performance, Wiley.
- Wibowo. 2007. Manajemen Kinerja. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Ulrich, Dave., and Lake, Dale. 1990. Organization Capability. New York : John Willey & Sons.
- Zaim, Halil., Yasar, M.F., Unal, Omaer Faruk. (2013) .Analyzing The Effects Of Individual Competencies On Performance: A Field Study In Services Industries In Turkey. *Journal of Global Strategic Management*. Vol. 7 No. 2., pp. 67-77.