

PENGARUH KOMPETENSI TERHADAP KINERJA KARYAWAN RUMAH SAKIT SARI MULIA BANJARMASIN

Devi Rusvitawati

Email: devita1412@gmail.com

STIMI Banjarmasin

ABSTRACT

Hospitals should be able to provide services that meet the expectations of patients so that they are interested to take advantage of these services. Improving the service quality must be accompanied by the performance improvement of its employees. Employees' job performance is formed of standardized human resources quality and it is related to the competency. This study aims to identify and to analyze the influence of achievement and action competency, helping and human services competency, impact and influence competency, managerial competency, cognitive competency, and personal effectiveness competency on employees' job performance in Sari Mulia Hospital Banjarmasin. There were 310 employees in Sari Mulia Hospital Banjarmasin as the population of the study. Probability sampling with proportional sampling technique was employed as the sampling technique. Data were collected by distributing questionnaires to the samples of 173 employees in Sari Mulia Hospital Banjarmasin. The collected data were analyzed using multiple regressions. Based on the findings of the research, it was found that each variable of competencies influence employees' job performance in Sari Mulia Hospital Banjarmasin.

Keywords: competency, employees' job performance

PENDAHULUAN

Rumah Sakit Sari Mulia Banjarmasin merupakan salah satu rumah sakit swasta di Banjarmasin yang harus mampu menjadi rumah sakit yang dipilih banyak pasien untuk dimanfaatkan fasilitas layanannya. Rumah Sakit Sari Mulia dituntut untuk mampu memberikan pelayanan prima yang lebih baik dari

pesaingnya. Masalah yang terjadi adalah jumlah pasien rawat inap mengalami penurunan di tahun 2014 pada Rumah Sakit Sari Mulia. Salah satu faktor yang diduga menjadi penyebab turun naiknya jumlah pasien adalah kualitas pelayanan yang diberikan oleh penyedia layanan. Selain itu, adanya tekanan persaingan yang ketat dengan rumah

sakit lain dapat mengubah pilihan pasien dalam menggunakan pelayanan rumah sakit. Oleh karena itu, (Mulyono *et al.*, 2013).

Berdasarkan studi pendahuluan yang dilakukan di Rumah Sakit Sari Mulia, diketahui bahwa kinerja karyawan, terutama kualitas pekerjaan karyawan masih perlu ditingkatkan. Beberapa masalah kinerja di Rumah Sakit Sari Mulia, adalah sebagai berikut: staf ahli gizi yang berjumlah 25 orang dengan tingkat pendidikan DIII dan SMK masih belum dapat menunjukkan kualitas pekerjaan yang baik. Hal ini ditunjukkan dengan masih rendahnya kepuasan pasien pada pelayanan gizi, seperti pasien tidak puas dengan menu yang disajikan, pasien sering tidak menghabiskan makanannya, pasien sering menambah lauk yang dibawa keluarga dari luar rumah sakit.

Sutrisno (2009:228) mengemukakan dukungan teori mengenai kompetensi mempunyai pengaruh terhadap peningkatan prestasi atau kinerja, yaitu kompetensi terdiri dari sejumlah perilaku kunci yang dibutuhkan

untuk melaksanakan peran tertentu untuk menghasilkan prestasi atau kinerja kerja yang memuaskan. Perilaku ini biasanya dibutuhkan secara konsisten oleh para karyawan yang melakukan aktivitas kerja. Perilaku tanpa maksud dan tujuan tidak bisa dinamakan sebagai kompetensi.

Berdasarkan penelitian terdahulu diketahui bahwa kompetensi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Zaim *et al.*, 2013; Ismail dan Abidin, 2010). Akan tetapi, penelitian lain ada yang menyebutkan bahwa kompetensi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Tiraieyari *et al.*, 2010; Mulyono *et al.*, 2013). Perbedaan hasil penelitian terdahulu tersebut diduga terjadi karena adanya perbedaan penguraian definisi dimensi kompetensi yang digunakan. Hal ini menimbulkan suatu kesenjangan (*gap*) yang memerlukan penelitian lebih lanjut.

Variabel-variabel kompetensi yang digunakan pada penelitian ini dibatasi pada kompetensi generik Spencer. Hasil penelitian Spencer menemukan adanya 20 jenis

kompetensi dasar yang mempengaruhi kinerja seseorang yang terbagi pada kompetensi berprestasi dan bertindak (*achievement and action*), kompetensi pelayanan (*helping and human services*), kompetensi mempengaruhi orang lain (*impact and influence*), kompetensi mengelola orang lain (*managerial*), kompetensi kognitif (*cognitive*) dan kompetensi efektifitas individu (*personal effectiveness*). Kompetensi tersebut merupakan perangkat kompetensi yang sering ditemukan pada suatu bidang pekerjaan profesional tertentu dan pada berbagai organisasi.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisa 1) pengaruh kompetensi berprestasi dan bertindak (*achievement and action*) terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Sari Mulia Banjarmasin, 2) pengaruh kompetensi pelayanan (*helping and human services*) terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Sari Mulia Banjarmasin, 3) pengaruh kompetensi mempengaruhi orang lain (*impact and influence*) terhadap kinerja karyawan Rumah

Sakit Sari Mulia Banjarmasin, 4) pengaruh kompetensi mengelola orang lain (*managerial*) terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Sari Mulia Banjarmasin, 5) pengaruh kompetensi kognitif (*cognitive*) terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Sari Mulia Banjarmasin, dan 6) pengaruh kompetensi efektifitas individu (*personal effectiveness*) terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Sari Mulia Banjarmasin.

TINJAUAN PUSTAKA

Kompetensi

A competency is an underlying characteristic of an individual that is casually related to criterion-refernced effective and/or superior performance in a job situation (Spencer dan Spencer, 1993:9). Memperjelas makna definisi tersebut, Spencer dan Spencer menguraikannya kata demi kata. Pertama, *underlying characteristic* bermakna kompetensi adalah sesuatu yang berada di dalam (*fairly deep*) dan merupakan bagian yang paling lama bertahan di dalam kepribadian seseorang dan dapat memprediksi perilaku dalam berbagai macam

situasi dan berbagai tugas. Kedua, *causality related* bermakna bahwa kompetensi memprediksi perilaku dan kinerja. Terakhir, *criterion-referenced* bermakna bahwa kompetensi sebetulnya memprediksi siapa mengerjakan dengan baik atau dengan sangat buruk yang diukur dengan standar tertentu.

Kinerja Karyawan

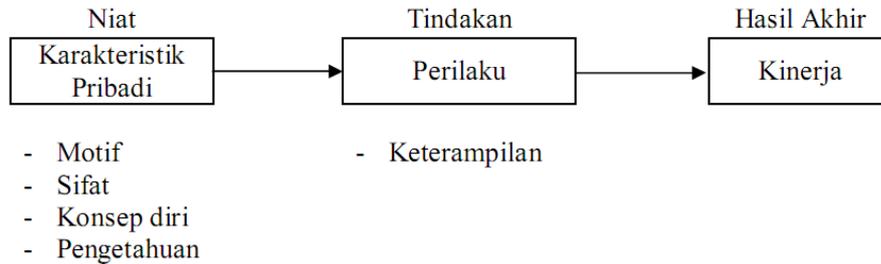
Performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a time period (Bernardin dan Russel, 2003:143). Berdasarkan pendapat tersebut, kinerja cenderung dilihat sebagai hasil dari suatu proses pekerjaan yang pengukurannya dilakukan dalam kurun waktu tertentu.

Kinerja dilihat sebagai suatu proses bagaimana sesuatu dilaksanakan sehingga dalam pengukuran kinerja dilihat dari baik atau tidaknya aktifitas tertentu untuk mencapai hasil yang diinginkan. Sehingga kinerja merupakan cerminan hasil yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang. Kinerja perorangan (*individual*

performance) dengan kinerja lembaga (*institutional performance*) atau kinerja perusahaan (*corporate performance*) terdapat hubungan yang erat. Dengan perkataan lain bila kinerja karyawan (*individual performance*) baik maka kemungkinan besar kinerja perusahaan (*corporate performance*) juga baik.

Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan

Spencer dan Spencer (1993:15) mengemukakan bahwa saat ini banyak organisasi menjadi tertarik dalam manajemen untuk menilai kompetensi “bagaimana” kinerja dilakukan. Kompetensi dapat dihubungkan dengan kinerja dalam sebuah model alur sebab akibat yang menunjukkan bahwa motif, sifat, konsep diri, dan kompetensi pengetahuan yang dirangsang oleh suatu keadaan memprediksi kompetensi meliputi niat, tindakan dan hasil, seperti terlihat pada Gambar 1. berikut ini.



Sumber: Spencer and Spencer, 1993: 15

Gambar 1. Model Alur

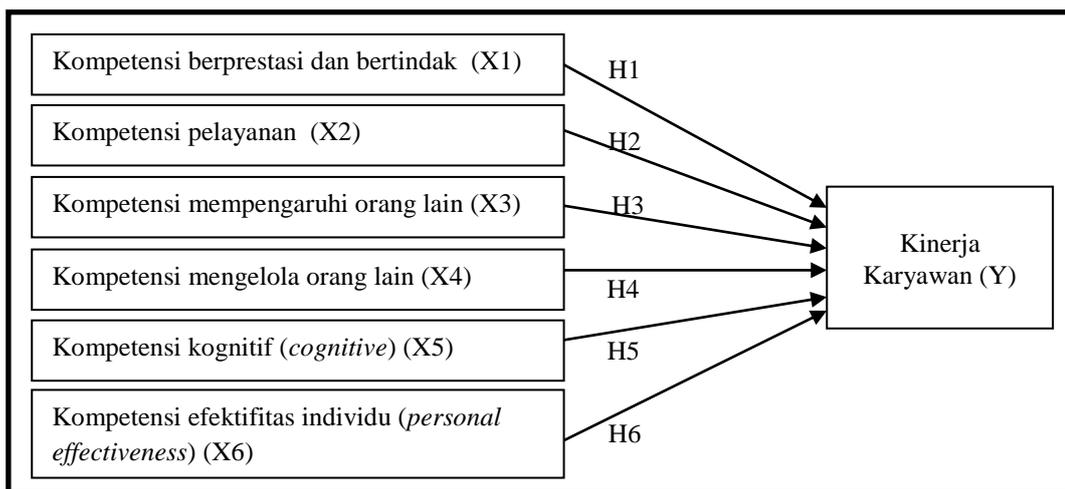
Kompetensi

Berdasarkan Gambar 1. dapat dilihat bahwa kompetensi terdapat pada niat dan tindakan yang dimiliki seseorang. Niat merupakan motif yang mengakibatkan sebuah tindakan (perilaku) yang membuahkan hasil. Dengan kata lain, kinerja seseorang berasal dari tindakan seseorang yang

selalu mengikutsertakan niat di dalam tindakannya. Oleh karena itu, kompetensi seseorang tidak bisa terlihat langsung dari tindakannya, tetapi terlihat dari kombinasi niat dan tindakannya.

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

Kerangka konseptual penelitian ini adalah sebagai berikut:



Sumber : Baba et al. (2009), Blickle et al. (2010), Thoriq (2010), Soetadji (2010), Grant et al. (2011), Shahzad et al. (2011), Blickle et al. (2011), Zaim et al. (2013), Bahmanabadi & Jafari (2014), Joseph & Wawire (2015), Chughtai & Lateef (2015), Boyatzis et al. (2015).

Gambar 2. Kerangka Konseptual

Hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1: Terdapat pengaruh kompetensi berprestasi dan bertindak (*achievement and action*) terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Sari Mulia Banjarmasin.

H2: Terdapat pengaruh kompetensi pelayanan (*helping and human services*), kompetensi mempengaruhi orang lain (*impact and influence*) terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Sari Mulia Banjarmasin.

H3: Terdapat pengaruh kompetensi mempengaruhi orang lain (*impact and influence*), kompetensi mengelola orang lain (*managerial*) terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Sari Mulia Banjarmasin.

H4: Terdapat pengaruh kompetensi mengelola orang lain (*managerial*) terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Sari Mulia Banjarmasin.

H5: Terdapat pengaruh kompetensi kognitif (*cognitive*) terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Sari Mulia Banjarmasin.

H6: Terdapat pengaruh kompetensi efektifitas individu (*personal effectiveness*) terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Sari Mulia Banjarmasin.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian penjelasan. Populasi penelitian ini adalah karyawan Rumah Sakit Sari Mulia Banjarmasin yang berjumlah 310 orang. Pengambilan sampel menggunakan *probability sampling* dengan teknik *proportional sampling*. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan angket kepada sampel sebanyak 173 karyawan Rumah Sakit Sari Mulia Banjarmasin. Data yang terkumpul dianalisis menggunakan regresi berganda.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 1 Rekapitulasi Hasil Uji Regresi Berganda

Variabel Bebas (X)	Koefisien Regresi	Koefisien Beta	t hitung	(Sig.)	r	r ²
Kompetensi Berprestasi dan Bertindak (X1)	0,935	0,312	5,446	0,000	0,389	0,151
Kompetensi Pelayanan (X2)	0,252	0,155	2,824	0,005	0,214	0,046
Kompetensi Mempengaruhi Orang Lain (X3)	0,548	0,137	2,363	0,019	0,180	0,032
Kompetensi Mengelola Orang Lain (X4)	0,610	0,287	4,757	0,000	0,346	0,120
Kompetensi Kognitif (X5)	0,315	0,137	2,110	0,036	0,162	0,026
Kompetensi Efektifitas Individu (X6)	0,289	0,272	5,068	0,000	0,366	0,134
Konstanta	16,879	Adjusted	0,543			
F Hitung	35,058	R²	0,000			
R	0,748	Sig. F	3,999			
R²	0,559	SEE				

Sumber: Data Primer diolah, 2016

Sebelum melakukan analisis parsial (uji-t), terlebih dahulu akan dilihat hasil uji-F untuk melihat apakah model regresi dapat digunakan untuk memprediksi kinerja karyawan sebagai variabel terikat. Berdasarkan Tabel 1 dapat terlihat bahwa model regresi

menunjukkan hasil yang signifikan dengan angka $F_{hitung} > F_{tabel}$ (35,058 > 2,15) dan atau nilai probabilitas (sig.) $F < 0,05$ (0,000 < 0,05), sehingga model tersebut layak digunakan dalam analisis selanjutnya.

Persamaan yang dapat dibentuk adalah sebagai berikut.

$$Y = 16,879 + 0,935 X_1 + 0,252 X_2 + 0,548 X_3 + 0,610 X_4 + 0,315 X_5 + 0,289 X_6 + 3,999$$

- Dimana: Y = Kinerja Karyawan
X₁ = Kompetensi Berprestasi dan Bertindak
X₂ = Kompetensi Pelayanan
X₃ = Kompetensi Mempengaruhi Orang lain
X₄ = Kompetensi Mengelola Orang Lain
X₅ = Kompetensi Kognitif
X₆ = Kompetensi Efektifitas Individu

Tabel 2 Kesimpulan Uji Hipotesis

Probabilitas (Sig)	Perbandingan t_{hitung} dengan t_{tabel}	Kesimpulan
0,000 < 0,05	5,446 > 1,654	H0 ₁ ditolak, Ha ₁ diterima
0,005 < 0,05	2,824 > 1,654	H0 ₂ ditolak, Ha ₂ diterima
0,019 < 0,05	2,363 > 1,654	H0 ₃ ditolak, Ha ₃ diterima
0,000 < 0,05	4,757 > 1,654	H0 ₄ ditolak, Ha ₄ diterima
0,036 < 0,05	2,110 > 1,654	H0 ₅ ditolak, Ha ₅ diterima
0,000 < 0,05	5,068 > 1,654	H0 ₆ ditolak, Ha ₆ diterima

Sumber: Data Primer diolah, 2016

Hasil analisis regresi berganda pada Tabel 2 tersebut menunjukkan bahwa masing-masing kompetensi, yaitu kompetensi berprestasi dan bertindak (X1), kompetensi pelayanan (X2), kompetensi mempengaruhi orang lain (X3), kompetensi mengelola orang lain (X4), kompetensi kognitif (X5) dan kompetensi efektifitas individu (X6) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y).

Pengaruh kompetensi berprestasi dan bertindak terhadap kinerja karyawan.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kompetensi berprestasi dan bertindak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini sesuai dengan teori bahwa kompetensi berprestasi dan bertindak mampu memprediksi atau menyebabkan kinerja yang baik (Spencer & Spencer, 1993).

Kompetensi berprestasi dan bertindak merupakan semangat berprestasi yang dilakukan individu untuk bertindak melebihi yang dibutuhkan atau dituntut oleh pekerjaan dan berpengaruh, seperti mengambil inisiatif dalam mengejar tujuan pribadi dan organisasi serta menerapkan ide dan menyelesaikan masalah yang akhirnya menyebabkan peningkatan kinerja (Spencer & Spencer; 1993, Crant, 2000; Grant & Ashford, 2008).

Pengaruh kompetensi pelayanan terhadap kinerja karyawan.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kompetensi pelayanan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti terjadi kesesuaian antara hipotesis dengan data yang ada sekaligus menguatkan teori bahwa kompetensi pelayanan mampu memprediksi atau menyebabkan kinerja yang baik

(Spencer & Spencer, 1993). Kompetensi pelayanan merupakan kemampuan memahami emosional orang lain dan keterampilan memahami lainnya dalam memperlakukan orang lain sesuai dengan reaksi mereka (Goleman dalam Shahzad *et al.*, 2011).

Pengaruh kompetensi mempengaruhi orang lain terhadap kinerja karyawan.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kompetensi mempengaruhi orang lain memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti terjadi kesesuaian antara hipotesis dengan data yang ada sekaligus menguatkan teori bahwa kompetensi mempengaruhi orang lain mampu memprediksi atau menyebabkan peningkatan kinerja. Karyawan yang memiliki kompetensi mempengaruhi orang lain mampu membujuk, meyakinkan, mempengaruhi atau menimbulkan kesan baik pada orang lain sehingga orang lain mau mendukung gagasannya dan akhirnya menghasilkan kinerja yang

meningkat (Spencer & Spencer, 1993).

Pengaruh kompetensi mengelola orang lain terhadap kinerja karyawan.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kompetensi mengelola orang lain memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti terjadi kesesuaian antara hipotesis dengan data yang ada sekaligus menguatkan teori bahwa kompetensi mengelola orang lain mampu memprediksi atau menyebabkan peningkatan kinerja. Karyawan yang memiliki kompetensi mengelola orang lain dinilai memiliki keinginan mengajarkan atau mendorong pengembangan atau proses belajar orang lain serta memiliki kemauan bekerja sama dengan orang lain dalam suatu kelompok kerja yang akhirnya menyebabkan peningkatan kinerja (Spencer & Spencer, 1993).

Pengaruh kompetensi kognitif (*cognitive*) terhadap kinerja karyawan.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kompetensi kognitif

berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hipotesis dengan data yang ada sekaligus menguatkan pandangan bahwa kompetensi kognitif merupakan kemampuan individu yang berkaitan dengan penerimaan dan penerapan pengetahuan dalam pemecahan masalah yang diindikasikan oleh dimensi berpikir analitis, berpikir konseptual serta keahlian teknis ternyata mampu memprediksi atau menyebabkan suatu kerja efektif (Spencer & Spencer, 1993; Hunter & Schmidt dalam Palumbo *et al.*, 2005).

Pengaruh kompetensi efektifitas individu terhadap kinerja karyawan.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kompetensi efektifitas individu berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti terjadi kesesuaian antara hipotesis dengan data yang ada sekaligus menguatkan teori bahwa kompetensi efektifitas individu, seperti kemampuan pengendalian diri, kepercayaan diri dan fleksibilitas mampu memprediksi atau

menyebabkan peningkatan kinerja (Spencer & Spencer, 1993).

Keterbatasan Penelitian

Pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan angket yang mana responden diminta untuk menanggapi seperangkat pernyataan tertulis yang telah disediakan oleh peneliti. Sehingga data yang dianalisis hanya sebatas pernyataan yang diperoleh dari angket tersebut. Penelitian selanjutnya sebaiknya mengkombinasikan cara pengumpulan data angket dengan wawancara untuk mendapatkan data yang lebih akurat dan mendalam

KESIMPULAN

Hasil uji statistik menggunakan regresi berganda menunjukkan bahwa masing-masing kompetensi berprestasi dan bertindak (*achievement and action*), kompetensi pelayanan (*helping and human services*), kompetensi mempengaruhi orang lain (*impact and influence*), kompetensi mengelola orang lain (*managerial*), kompetensi kognitif (*cognitive*), kompetensi efektifitas individu

(*personal effectiveness*) berpengaruh terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Sari Mulia Banjarmasin.

Berdasarkan hasil tersebut disarankan kepada pihak manajemen untuk; 1) memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi sebagai upaya untuk selalu memotivasi karyawan dalam meningkatkan kompetensinya; 2) memberikan pelatihan pengembangan diri dan kecerdasan emosional untuk meningkatkan kompetensi pelayanan dan kompetensi efektivitas individu kepada karyawan; 3) memperhatikan dan mempertahankan karyawan yang memiliki kompetensi mempengaruhi orang lain; 4) memperhatikan dan mempertahankan karyawan yang memiliki kemampuan mengelola; 5) menjadikan kompetensi kognitif sebagai bahan pertimbangan dalam rekrutmen calon karyawan pada Rumah Sakit Sari Mulia Banjarmasin; dan 6) menjadikan kompetensi dasar generik Spencer sebagai salah satu kriteria penilaian kinerja karyawan Rumah Sakit Sari Mulia Banjarmasin.

DAFTAR PUSTAKA

- Baba, V. V., Tourigny, L., Wang, X., & Liu, W. (2009). Proactive Personality and Work Performance in China: The Moderating Effects of Emotional Exhaustion and Perceived Safety Climate. *Canadian Journal of Administrative Sciences* , 26 (1), 23-37.
- Bahmanabadi, M., & Jafari, M. (2014). Emotional Intelligence and Job Performance: Evidence from Railroad Industry. *Management Science Letters* 4 , 1693-1698.
- Bernardin, H. J., & Russel, J. E. (2003). *Human Resources Management: An Experiential Approach* (3 ed.). New York: McGraw-Hill.
- Blickle, G., John, J., Ferris, G. R., Momm, T., Liu, Y., Haag, R., et al. (2011). Fit of Political Skill to the Work Context: A Two-Study Investigation. *Applied Psychology: An International Review* , 1-28.
- Blickle, G., Oerder, K., & Summers, J. K. (2010). The Impact of Political Skill on Career Success of Employees' Representatives. *Journal of Vocational Behavior* , 1-8.
- Boyatzis, R. E. (2010). Competencies in the 21st Century. *Journal of Management Development* , 27 (1), 5-12.

- Boyatzis, R. E., Batista-Foguet, J. M., Fernandez-i-Marin, X., & Truninger, M. (2015). EI Competencies as A Related but Different Characteristic than Intelligence. *Frontiers in Psychology*, 6, 1-14.
- Chughtai, M. W., & Lateef, K. (2015). Role of Emotional Intelligence on Employees Performance in Customer Services: A Case Study of Telecom Sector of Pakistan. *International Journal of Advance Research in Computer Science and Management Studies*, 3 (2), 101-108.
- Crant, J. M. (2000). Proactive Behavior in Organizations. *Journal of Management*, 26 (3), 435-462.
- Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The Dynamics of Proactivity at Work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3-34.
- Grant, A. M., Nurmohamed, S., Ashford, S. J., & Dekas, K. (2011). The Performance Implications of Ambivalent Initiative: The Interplay of Autonomous and Controlled Motivations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 116, 241-251.
- Ismail, R., & Abidin, S. Z. (2010). Impact of Workers' Competence on Their Performance in the Malaysian Private Sector. *Business and Economic Horizons*, 2 (2), 25-36.
- Joseph, N., & Wawire, B. P. (2015). The Influence of Emotional Intelligence on Service Delivery. *International Journal of Economics, Finance and Management*, 4 (1), 8-13.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyono, M. H., Hamzah, A., & Abdullah, A. Z. (2013). Faktor yang Berpengaruh Terhadap Kinerja Perawat di Rumah Sakit Tingkat III 16.06.01 Ambon. *Jurnal Administrasi dan Kebijakan Kesehatan*, 2 (1), 1-9.
- Palumbo, M. V., Miller, C. E., Shalin, V. L., & Steele-Johnson, D. (2005). The Impact of Job Knowledge in the Cognitive Ability-Performance Relationship. *Applied H.R.M. Research*, 10 (1), 13-20.
- Rivai, V., & Basri. (2005). *Performance Appraisal: Sistem yang Tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Shahzad, K., Sarmad, M., Abbas, M., & Khan, M. A. (2011). Impact of Emotional Intelligence (EI) on Employee's Performance in Telecom Sector of Pakistan. *African Journal of Business*

- and Management* , 5 (4), 1225-1231.
- Soetadji, R. (2010). Pengaruh Kepemimpinan, Kemampuan Kognitif dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Pendidikan* , 389-398.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Model for Superior Performance*. New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Sutrisno, E. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Thoriq, M. (2010). *Analisis Pengaruh Functional Kompetensi, Kompetensi Manajerial, dan Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai. Studi Kasus pada Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan*. Jakarta: Universitas Indonesia.
- Tiraieyari, N., Idris, K., & Uli, J. (2010). Competencies Influencing Extension Workers' Job Performance in Relation to The Good Agricultural Practices in Malaysia. *American Journal of Applied Sciences* , 7 (10), 1379-1386.
- Zaim, H., Yasar, M. F., & Unal, O. F. (2013). Analyzing The Effects of Individual Competencies on Performance: A Field Study in Services Industries in Turkey. *Journal of Global Strategic Management* , 14, 67-77.