

BISMA

JURNAL BISNIS DAN MANAJEMEN

Jurnal Bisnis dan Manajemen (BISMA) adalah jurnal yang diterbitkan oleh Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Surabaya (Unesa) dan diterbitkan 2 (dua) kali dalam setahun. Jurnal ini diharapkan sebagai wahana komunikasi dan media bagi para akademisi dan praktisi dalam menuangkan ide-ide dalam bentuk kajian, pengamatan, pengalaman praktis, dan hasil penelitian empiris, di bidang bisnis dan manajemen

SUSUNAN REDAKSI

Penanggung Jawab : Dwiarko Nugrohoseno, S.Psi. MM
Pemimpin Redaksi : Widyastuti, S.Si., M.Si
Sekretariat : Monika Tiarawati. SE., MM
Penyunting Pelaksana : Nindria Untarini. SE., M.Si
Hafid Kholidi Hadi, SE., M.SM

Alamat Redaksi:
JURUSAN MANAJEMEN FE UNESA
Kampus Ketintang Surabaya, 60231
Telp. (031) 8299945, 8280009 PS.107 Fax. 8299946
Email : wied75@yahoo.com

BISMA

Jurnal Bisnis dan Manajemen
Volume 8 No. 1 Agustus 2015

DAFTAR ISI

1. Strategi Pemasaran Untuk Meningkatkan Omzet Penjualan Air Minum Dalam Kemasan Pada Cv. Satria Putra Jaya Di Tabanan
Putri Anggreni **1-15**
2. Pemetaan Kompetensi Untuk Pengembangan Penilaian Kinerja Berbasis Kompetensi Di Unit Kerja Perawatan Intensif (Icu) Rumah Sakit Adi Husada Kapasari Surabaya
Widodo Dwi Utomo, Suryanto, Falih Suaedi **16-26**
3. Pengaruh Jumlah Uang Beredar Terhadap Inflasi Dan Bi Rate Serta Dampaknya Terhadap Indeks Lq45 Di Bursa Efek Indonesia (Bei) Periode 2010 – 2014
Fathorrahman, Imam Suaydi **27-34**
4. Pengaruh Kesesuaian Kerja Terhadap Keterampilan Kerja Dengan Keterikatan Kerja Sebagai Variabel Mediasi
Firda Ayu Noviyana **35-42**
5. Pengaruh Inovasi Produk Dan Selebriti Endorser Terhadap Niat Beli Ulang Sepeda Motor Otomatis Honda
Rezkianto Akbar **43-49**
6. Pengaruh Perceived Quality Dan Country Of Origin Effect Terhadap Niat Beli Xiaomi Smartphone
Yuni Puspita Sari **50-63**
7. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Yang Dimoderasi Keterlibatan Kerja Pada Bri Kantor Cabang Kusuma Bangsa
Fahmi Abdillah Maulidyansah **64-71**
8. Pengaruh Inovasi Produk Dan Harga Terhadap Niat Beli Minuman Rasa Buah Mizone Fres'in
Pradipta Rahardian **72-81**

**PEMETAAN KOMPETENSI
UNTUK PENGEMBANGAN PENILAIAN KINERJA BERBASIS KOMPETENSI
DI UNIT KERJA PERAWATAN INTENSIF (ICU)
RUMAH SAKIT ADI HUSADA KAPASARI SURABAYA**

WIDODO DWI UTOMO, SURYANTO, FALIH SUAEDI

Program Magister Pengembangan Sumber Daya Manusia
Sekolah Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya
E-mail: widodorsahk@gmail.com

Abstract

Adi Husada Kapasari Hospital is one of the companies that is engaged in the field of health care services which prioritize the development of human resources to achieve strategic objectives of the company. Relating to the company's priorities, Adi Husada Kapasari Hospital require a good performance appraisal systems, including for employee of Intensive Care Unit (ICU). The Development of a competency-based performance appraisal is one of the alternatives to evaluate employees performance objectively. Competency-based performance appraisal performance appraisal is based on the competencies that is needed in order to make the job can be implemented effectively which the criterias of the assessment obtained from the job descriptions and the job specifications. In other words, a competency-based performance appraisal want to connect whether the competency of an employee can meet the demands of a position or a job, so it can be performed well. The Competency mapping which conducted in the job analysis successfully identified a number of competencies of each position in the intensive care unit, which divided into core competencies, general competencies , and specific competencies. The combination of three kinds of competence is referred to as the competency profile. The Competency profile of each position becomes the performance assessment criteria that will be used to evaluate performance each of the incumbent.

Keywords : *Competency-based performance appraisal , Job Analysis , Competency*

PENDAHULUAN

Keberadaan manusia dalam organisasi memiliki posisi yang sangat penting. Kualitas sumber daya manusia yang dimiliki turut menentukan kesuksesan organisasi dalam pencapaian tujuannya. Oleh karena itu, organisasi memiliki kepentingan baik langsung maupun tidak langsung terhadap pembangunan kualitas manusia anggotanya.

Ketersediaan pribadi yang bermutu dan unggul merupakan salah satu strategi yang mesti digunakan oleh organisasi untuk mencapai tujuannya. Organisasi membutuhkan sumber daya manusia yang mempunyai kompetensi yang sejalan dengan visi dan misi organisasi agar dapat memberikan pelayanan prima dan bernilai.

Setiap organisasi menggunakan berbagai cara agar dapat menarik, mempertahankan, memotivasi dan sekaligus mengembangkan sumber daya manusia agar tujuan organisasi dapat tercapai, salah satunya dengan memberikan penghargaan. Untuk

menentukan distribusi dan besaran penghargaan tersebut, organisasi memerlukan suatu dasar berupa sarana formal maupun informal untuk menilai kontribusi kinerja karyawan mereka.

Setiap organisasi terutama organisasi modern dapat dipastikan memiliki sarana-sarana penilaian kinerja tersebut. Sistem penilaian kinerja ini dimaksudkan untuk mengukur dan kemudian memberikan umpan balik bagi peningkatan kinerja karyawan secara efektif. Berdasar hal tersebut, maka penilaian kinerja seharusnya berfokus pada kinerja. Perusahaan harus memiliki kriteria-kriteria yang relevan dengan kinerja yang diharapkan dari orang-orang yang melakukan pekerjaan tersebut. Hasil penilaian kinerja yang diukur dari kriteria-kriteria yang dimaksud hendaknya merupakan cerminan dari kinerja karyawan secara objektif. Oleh karena itu, kriteria-kriteria yang digunakan dalam penilaian kinerja harus memiliki keterkaitan dan berhubungan dengan pekerjaan yang dilakukan masing-masing individu.

Rumah Sakit Adi Husada Kapasari merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang jasa layanan kesehatan yang memprioritaskan pembangunan kualitas sumber daya manusia dalam upayanya mencapai tujuan strategis perusahaan. Berkaitan dengan prioritas perusahaan tersebut, Rumah Sakit Adi Husada Kapasari juga membutuhkan sistem penilaian kinerja yang baik.

Saat ini, Rumah Sakit Adi Husada Kapasari telah memiliki seperangkat alat untuk penilaian kinerja. Meski demikian, penilaian kinerja di Rumah Sakit Adi Husada Kapasari masih menjadi masalah yang cukup serius. Penilaian kinerja yang diadopsi dari sumber diluar institusinya tanpa mengalami adaptasi dengan visi, misi, dan nilai budaya organisasi yang dimilikinya tidak mencerminkan kinerja karyawan secara objektif. Kriteria penilaian yang digunakan bersifat umum dan berlaku untuk semua jabatan dalam organisasi. Hal ini kemudian melahirkan rasa ketidakpuasan dan ketidakadilan dari karyawan.

Pengembangan penilaian kinerja berdasar kompetensi adalah salah satu langkah alternatif untuk menilai kinerja karyawan secara objektif. Penilaian kinerja berbasis kompetensi adalah penilaian kinerja karyawan berdasarkan kompetensi yang dibutuhkan agar sebuah pekerjaan itu dapat dilaksanakan secara efektif yang kriteria-kriteria penilaiannya didapatkan dari deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan. Dengan kata lain, penilaian kinerja berbasis kompetensi hendak menghubungkan apakah kompetensi yang dimiliki seorang karyawan dapat memenuhi kompetensi yang menjadi tuntutan sebuah jabatan atau pekerjaan dapat dilaksanakan dengan baik.

Penelitian ini memetakan dan menentukan kompetensi-kompetensi yang diperlukan agar sebuah jabatan dapat dilaksanakan secara efektif. Proses pemetaan kompetensi tersebut dilakukan dalam sebuah kegiatan analisa pekerjaan. Kompetensi yang teridentifikasi kemudian digunakan sebagai dasar bagi kriteria penilaian kinerja. Untuk memudahkan proses penilaian kinerja sekaligus dapat digunakan sebagai panduan berkinerja bagi karyawan yang dinilai, maka alat penilaian kinerja berbasis kompetensi yang disusun dilengkapi dengan kamus kompetensi yang memuat pengertian dan level indikator kompetensi yang digunakan dalam sistem penilaian kinerja ini.

Penilaian Kinerja

Tugas seorang manajer adalah menjamin sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan

bekerja sebagaimana yang diharapkan oleh perusahaan. Salah satu cara yang digunakan adalah dengan melakukan penilaian kinerja untuk menjamin seluruh karyawan berkinerja sesuai yang diharapkan perusahaan secara terus menerus. Penilaian kinerja merupakan suatu cara untuk mengevaluasi dan menghargai kinerja seseorang yang umum digunakan.

Malthis dan Jackson (2002) mendefinisikan penilaian kinerja sebagai sebuah proses evaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar, dan kemudian mengkomunikasikannya dengan karyawan. Penilaian ini juga biasa disebut dengan penilaian karyawan, evaluasi karyawan, tinjauan kinerja, evaluasi kinerja, dan penilaian hasil. Sementara itu, Khan (2007) mendefinisikan penilaian kinerja sebagai suatu evaluasi secara periodik terhadap kinerja karyawan yang diukur berdasarkan standar kinerja. Sangat penting bagi seluruh anggota organisasi yang hendak dinilai untuk mengetahui apa yang akan dinilai dari kinerja mereka. Sementara itu, Dessler (1997) mengatakan bahwa penilaian kinerja merupakan pengukuran evaluasi suatu kinerja karyawan selama menjabat sebagai seorang karyawan perusahaan. Sejalan dengan pemahaman Dessler, Mondy dan Noe (1993) menyatakan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu sistem formal yang secara berkala digunakan untuk mengevaluasi kinerja individu dalam menjalankan tugas-tugasnya. Sedangkan Cardy dan Robert (1994) menjelaskan bahwa penilaian kerja adalah sebuah proses identifikasi, observasi, pengukuran, dan pengembangan kinerja manusia (human performance) dalam organisasi.

Berdasarkan sejumlah pendapat tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja merupakan sebuah sistem penilaian atau evaluasi yang dilakukan manajemen perusahaan secara berkala terhadap kontribusi setiap karyawan bagi perusahaan dalam menjalankan tugas yang menjadi tanggung jawabnya sehari-hari, terkait dengan standar kerja masing-masing jabatan atau pekerjaan.

Ivancevich (2006) berpendapat bahwa tujuan dasar dari penilaian kinerja adalah untuk menyediakan informasi mengenai kinerja sebuah pekerjaan. Secara lebih spesifik, informasi tersebut memiliki beberapa tujuan utama antara lain : (a) Menyediakan dasar untuk alokasi penghargaan, (b) Mengidentifikasi karyawan yang berpotensi tinggi, (c) Memvalidasi efektifitas prosedur pemilihan karyawan, (d) Mengevaluasi program pelatihan

sebelumnya, (e) Menstimulasi perbaikan kinerja, (f) Mengembangkan cara untuk mengatasi hambatan dan penghambat kinerja, (g) Mengidentifikasi kesempatan pengembangan dan pelatihan, (h) Membentuk kesepakatan supervisor – karyawan mengenai ekspektasi kinerja.

Penilaian kinerja yang diterapkan organisasi hendaknya mampu mengukur kinerja secara akurat dan mampu memberi ruang untuk pengembangan dan peningkatan kinerja individu maupun kelompok. Sistem yang dimaksud tersebut harus mampu memberikan informasi sesungguhnya bagi setiap orang tentang bagaimana posisi mereka dalam organisasi dengan kata lain merupakan model penilaian yang efektif. Mondy (2008) mengajukan beberapa karakteristik yang dapat mendukung tercapainya tujuan tersebut, yaitu antara lain : (a) kriteria yang digunakan dalam penilaian memiliki keterkaitan dengan pekerjaan (job related criteria), (b) mengacu pada kinerja yang diharapkan (performance expectations), (c) memiliki acuan dasar yang ter-standarisasi, (d) dilakukan oleh penilai yang terlatih (trained appraisers), (e) komunikasi terbuka yang berkelanjutan (continuous open communication), (f) terdapat ruang bagi diadakannya peninjauan ulang kinerja, (g) memiliki proses yang sesuai (due process).

Sementara itu, Edwin B. Flippo (2002) menyatakan lima syarat sistem penilaian yang efektif, antara lain : (a) *Relevance*, (b) *Acceptability*, (c) *Reliability*, (d) *Sensitivity*, dan (e) *Practicality*. Setiap penilaian kinerja berpotensi terhadap kesalahan-kesalahan yang harus dihindari. Mondy (2008) menyajikan sejumlah masalah umum tersebut yang antara lain : (a) Ketidakyakinan penilai, (b) Kurangnya objektivitas, (c) Efek halo atau tanduk (Halo/horn error), (d) Kelonggaran atau keketatan dalam penilaian (leniency/strictness), (e) Kecenderungan terpusat (central tendency error), (f) Bias perilaku terkini (recent behavior bias), (g) Bias personal (stereotyping), (h) Manipulasi penilaian, dan (i) Kecemasan karyawan.

Analisa Pekerjaan

Organisasi terdiri dari posisi-posisi yang harus diisi. Untuk menetapkan tugas-tugas dari posisi ini dan karakteristik orang yang hendak dipekerjakan untuk mengisi posisi-posisi tersebut harus melalui suatu proses yang disebut dengan analisis pekerjaan. Kegiatan ini akan menghasilkan informasi tentang tuntutan jabatan, yang pada tahap

selanjutnya dapat digunakan untuk mengembangkan uraian jabatan (job description), yaitu apa yang terkandung dalam jabatan, dan spesifikasi jabatan (job specification) yaitu orang dengan karakter macam apakah yang dapat mengisi jabatan tersebut.

Analisis pekerjaan menurut Dessler (2008) adalah prosedur untuk menentukan tanggung jawab dan persyaratan ketrampilan yang dibutuhkan dari pekerjaan dan jenis orang yang harus dipekerjakan untuk pekerjaan tersebut. Menurut Simamora (2003), analisis pekerjaan adalah proses pengumpulan data dan pemeriksaan atas aktivitas kerja utama di dalam sebuah posisi kualifikasi (keahlian, pengetahuan, kemampuan, serta sifat individu lainnya) yang diperlukan untuk melaksanakan aktivitas ini. Sementara itu, Cushway (1994) menyatakan bahwa analisis pekerjaan adalah suatu proses yang digunakan untuk menentukan dan menggambarkan isi pekerjaan sedemikian rupa sehingga gambaran yang jelas mengenai pekerjaan tersebut dapat disampaikan kepada orang yang memerlukan informasi untuk tujuan manajemen.

Menurut Malthis dan Jackson (2002), analisis pekerjaan merupakan suatu cara sistematis untuk mengumpulkan dan menganalisis informasi tentang isi pekerjaan dan kebutuhan tenaga manusia, dan konteks dimana pekerjaan dilaksanakan. Berdasarkan beberapa pengertian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan analisis pekerjaan adalah suatu kegiatan yang dilakukan untuk mendapatkan informasi mengenai gambaran pekerjaan yang jelas, sebagai bahan dalam menyusun uraian pekerjaan yang sesuai dengan tujuan manajemen atau perusahaan.

Proses analisis pekerjaan dilakukan dalam enam langkah dasar analisis pekerjaan sebagaimana yang disampaikan Dessler (1997) yaitu sebagai berikut : 1) Menetapkan tujuan dilakukannya analisa pekerjaan, 2) Meninjau ulang latar belakang informasi yang relevan, melalui bagan organisasi, bagan proses, dan uraian pekerjaan, 3) Memilih posisi yang representatif yang bisa mewakili pekerjaan partisipan secara keseluruhan, 4) Menganalisa pekerjaan secara sungguh-sungguh dengan data berdasarkan kegiatan pekerjaan, perilaku kerja, kondisi kerja, sifat dan kemampuan yang diperlukan untuk menjalankan pekerjaan, 5) Meninjau informasi dengan pemangku pekerjaan, 6) Menyusun suatu uraian pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan

Tehnik yang digunakan dalam proses analisa pekerjaan antara lain : 1) Wawancara, 2) Laporan tertulis, 3) Kuesioner, 4) Daftar periksa, 5) Buku harian dan catatan kerja, 6) Observasi.

Data yang dikumpulkan dalam kegiatan analisis pekerjaan menurut Dessler (2008) berupa antara lain : 1) Identifikasi pekerjaan, meliputi nama jabatan, departemen, jumlah pekerja dan pekerjaan, serta nama orang-orang yang menempati jabatan tersebut, 2) Jalur pelaporan, meliputi nama jabatan ke arah mana pekerjaan tersebut langsung dilaporkan, nama pekerjaan yang langsung dilaporkan, dan setiap jaringan koordinasi utama dan jaringan fungsional, 3) Isi pekerjaan, meliputi tujuan utama pekerjaan, batas-batas wewenang dari pekerjaan tersebut dan tanggung jawab atas pekerjaan, 4) Perilaku manusia, 5) Mesin, perangkat, peralatan, dan bantuan pekerjaan. 6) Standar prestasi, 7) Batasan-batasan, berupa batasan kekuasaan dan kebebasan dalam membuat keputusan, 8) Konteks pekerjaan, yaitu informasi tentang hal-hal yang meliputi kondisi fisik pekerjaan, jadwal kerja, dan konteks organisasi dan social, 9) Persyaratan pekerjaan, termasuk dalam hal ini informasi tentang persyaratan manusia untuk pekerjaan tersebut seperti pengetahuan, ketrampilan yang berhubungan dengan pekerjaan, pengalaman dan atribut pribadi yang dibutuhkan seperti misalnya bakat, karakteristik fisik, kepribadian dan minat.

Kompetensi

Menurut Dubois (2004), kompetensi merupakan perilaku yang digunakan oleh individu untuk menunjukkan kinerja sukses dan teladan. Sedangkan dalam kamus kompetensi Loma (1998), disebutkan bahwa kompetensi adalah aspek-aspek pribadi dari seorang pekerja yang memungkinkan untuk mencapai kinerja yang superior. Termasuk dalam aspek pribadi tersebut adalah sifat, motif, sistem nilai, sikap, pengetahuan dan ketrampilan.

Spenser dan Spencer (1993) menyatakan bahwa kompetensi adalah karakteristik dasar dari seseorang yang memiliki hubungan sebab akibat dengan referensi kriteria efektif dan kinerja superior. Pengertian kompetensi menurut Spenser dan Spencer mengandung tiga hal, yaitu: 1). Karakteristik dasar seseorang. Kepribadian seseorang yang cukup dan dapat memprediksi perilaku di dunia kerja, terdiri dari motif (motive), sifat (trait), konsep diri (self concept), pengetahuan, dan kemampuan (skill). 2). Hubungan sebab akibat. Kompetensi dapat memprediksi tindakan, perilaku,

kemampuan yang selanjutnya dapat memprediksi hasil kinerja. Kompetensi selalu terdiri dari *intent* yang merupakan kekuatan motif atau sifat yang menyebabkan tindakan yang mengarah pada hasil kinerja. 3). Referensi kriteria. Kompetensi dapat diukur berdasarkan kriteria atau standar tertentu.

Berdasarkan hal tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan kompetensi adalah karakteristik dasar yang dimiliki seseorang yang meliputi motif, pengetahuan, ketrampilan, sifat, dan konsep diri yang memiliki hubungan sebab akibat dengan referensi kriteria efektif dan kinerja superior.

Menurut Armstrong dan Murlis (2003), kompetensi dapat dibedakan menjadi tiga macam, yakni: 1). Kompetensi inti, yaitu kualitas fundamental yang biasa digunakan oleh semua orang di dalam organisasi, 2). Kompetensi umum, yang ditentukan dan ditujukan pada kelompok kerja yang secara fundamental memiliki kesamaan tugas-tugas. 3). Kompetensi spesifik, yang merupakan kompetensi pemegang jabatan secara individu yang tidak tercakup dalam kompetensi umum.

Pemetaan kompetensi (competency mapping) menurut R. Yuvaraj (2011) merupakan sebuah proses mengidentifikasi kompetensi kunci untuk perusahaan atau organisasi dan untuk pekerjaan dan fungsi-fungsi didalamnya dan oleh karenanya kegiatan pemetaan kompetensi adalah penting dan merupakan aktivitas yang mendasar.

Setiap perusahaan atau organisasi yang dikelola dengan baik harus dapat menetapkan peran dan peranannya dengan baik termasuk mengetahui daftar kompetensi yang dibutuhkan untuk melakukan setiap peranannya secara efektif dan kegiatan pemetaan kompetensi merupakan satu cara yang paling akurat dalam mengidentifikasi kompetensi pekerjaan dan perilaku dari individu dalam sebuah organisasi. Dengan pemetaan kompetensi, dapat diidentifikasi kekuatan dan kelemahan individu dalam rangka membantunya untuk memahami secara lebih baik atas diri mereka sendiri dan menunjukkan padanya dimana upaya pengembangan karir membutuhkan pengaturan dan pengarahan.

Prof. Dr. Moehariono, M.Si., (2009) memberikan pedoman dasar untuk mengembangkan sistem kompetensi dengan beberapa langkah antara lain : 1). Mengidentifikasi pekerjaan pada posisi kunci dari deskripsi jabatan (job description) yang nantinya akan dibuat sebagai model kompetensi, 2). Melakukan analisis jabatan (job analysis) lebih mendalam mengenai proses

kerja yang sangat penting, yaitu cara kerja, waktu kerja, hubungan kerja, tanggung jawab pada posisi kunci tersebut, 3). Melakukan survey mengenai kompetensi apa saja yang dibutuhkan agar dapat berhasil melaksanakan pekerjaan nantinya, 4). Apabila diperlukan, melakukan survey mengenai kompetensi yang dibutuhkan (*required competencies*) dengan bercermin pada pelakunya dan masukan dari atasan langsungnya, 5). Dari semua masukan dan kesimpulan tersebut, selanjutnya membuat daftar tentang jenis kompetensi apa saja yang diperlukan pada posisi tertentu, 6). Menguraikan makna dari setiap jenis kompetensi yang telah disimpulkan. Hal ini untuk menyamakan persepsi mengenai suatu jenis kompetensi, 7). Menentukan skala tingkat penguasaan kompetensi yang ingin dibuat, misalkan skala 1 (sangat rendah), 2 (rendah), 3 (sedang), 4 (baik), 5 (sangat baik), atau menggunakan skala B (*basic*), I (*intermediate*), A (*advance*) atau E (*expert*), 8). Membuat penjelasan dari suatu jenis kompetensi ke dalam skala yang telah dibuat, 9). Menguji kembali setiap data kompetensi yang telah dibuat, agar dapat diaplikasikan di lapangan dan sesuai kebutuhan organisasi.

Dengan cara yang lain, Loma (1998), menyampaikan tahapan-tahapan dalam melakukan identifikasi kompetensi antara lain :

1. Mengenali sasaran-sasaran organisasi yang akan menjadi dasar bagi pengembangan model kompetensi. Langkah-langkah dalam tahap ini antara lain :
 - a. Definisikan strategi organisasi
 - b. Kenali cara mengaplikasikan model kompetensi
 - c. Tetapkan *scope* dari model
2. Merancang rencana untuk membuat model. Langkah-langkah dalam tahap ini antara lain :
 - a. Menentukan pihak-pihak yang harus dilibatkan dalam proses pengembangan model
 - b. Memilih pendekatan yang tepat untuk mengenali kompetensi-kompetensi kritis.
3. Melakukan pengumpulan data
 - a. Mengidentifikasi *core competencies* bersama para pimpinan puncak perusahaan.
 - b. Kenali *job specific competencies* melalui *job expert*
4. Menganalisa data dan membuat kesimpulan
 - a. Menghitung respon yang masuk dari masing-masing kelompok pekerjaan yang

model kompetensinya akan dibuat secara terpisah.

- b. Membuat nilai rata-rata, nilai minimum dan nilai maksimum dari tingkat kepentingan dan tingkat ketrampilan yang diperlukan dari masing-masing kompetensi.
 - c. Membuat urutan tingkat kepentingan dan tingkat ketrampilan yang dibutuhkan masing-masing kompetensi.
5. Mendiskusikan dan memfinalisasi model kompetensi
- a. Presentasi
 - b. Mencapai kesepakatan atas bentuk model
 - c. Membatasi jumlah kompetensi bagi setiap model.

METODE PENELITIAN

Jenis data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder terutama data yang terkait dengan uraian pekerjaan di unit kerja ICU/ICCU. Data primer diperoleh dari informasi dari subjek penelitian sedangkan data sekunder diperoleh dari dokumentasi maupun arsip yang dimiliki oleh Rumah Sakit Adi Husada Kapasari.

Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan beberapa metode. Pertama adalah metode wawancara. Wawancara dilakukan langsung pada informan maupun informan kunci terkait dengan data apa yang hendak dicari. Dengan metode ini, peneliti berharap akan mendapatkan informasi yang lebih akurat. Hasil uraian pekerjaan akan dikonfirmasi dengan Kepala Ruang ICU/ICCU. Hasil akhir adalah hasil yang disetujui oleh semua pihak. Kedua adalah observasi. Pada metode observasi peneliti melakukan pengamatan langsung terhadap aktivitas karyawan selama satu siklus kerja lengkap. Dari pengamatan tersebut, dilanjutkan dengan melakukan pencatatan-pencatatan tentang kegiatan jabatan yang diobservasi. Ketiga adalah dokumen. Dokumen yang dimaksud meliputi struktur organisasi, visi misi organisasi, data karyawan, uraian pekerjaan masing-masing jabatan, standar prosedur operasional (SPO), buku jurnal harian atau *log book*, dan dokumen-dokumen lainnya.

Tahapan analisis data yaitu :

- a) Tahap *assessment*, meliputi :
 1. *Me-review* terhadap uraian pekerjaan yang sudah ada sebelumnya di unit kerja ICU/ICCU Rumah Sakit Adi Husada Kapasari. Kegiatan ini meliputi :

- a. *Review* dokumen uraian pekerjaan lama yang memuat ruang lingkup tanggung jawab utama dan daftar aktivitas pekerjaan
 - b. Melakukan wawancara dengan para pemegang jabatan
 - c. Mengkaji apakah pengelompokan kegiatan sudah tepat menjadi sejumlah kecil tanggung jawab utama.
 - d. Mengkaji apakah rincian kegiatan sudah lengkap.
 - e. Mencermati apakah hubungan koordinasi kerja dan keterkaitan pelaksanaan kegiatan sudah lengkap mencakup semua pihak lain yang berkepentingan. Hubungan koordinasi kerja akan dirumuskan dalam butir-butir kegiatan.
2. Melakukan konfirmasi dengan pemegang jabatan mengenai hasil yang sudah disusun, kemudian melakukan konfirmasi pada pihak terkait misalnya atasan langsung dan pihak personalia.
 3. Berkonsultasi dengan pihak manajemen mengenai uraian pekerjaan baru beserta alur kegiatan yang sudah disetujui oleh pemegang jabatan.
 4. Memperbaiki uraian pekerjaan dan alur kegiatan (jika diperlukan)
 5. Mendokumentasikan dan meminta validasi.
- b) Tahap Intervensi, meliputi :

1. Mengidentifikasi kompetensi inti, kompetensi umum, dan kompetensi spesifik yang diperlukan untuk memenuhi pelaksanaan uraian tugas yang termasuk dalam ruang lingkup tanggung jawab kerja. Dalam proses ini akan digunakan istilah-istilah dalam kamus kompetensi Loma (1998)
2. Mendeskripsikan pemeringkatan kompetensi melalui butir-butir kompetensi yang jelas untuk merancang sistem penilaian kinerja berbasis kompetensi.
3. Menetapkan *Job Competency Profile (JCP)* pada seluruh posisi yang dikaji.
4. Menyusun rumusan pemeringkatan kompetensi (leveling), yaitu dengan membuat butir-butir tuntutan kompetensi untuk setiap penguasaan yang diatur mulai tingkat dasar sampai tingkat-tingkat selanjutnya. Pemeringkatan kompetensi ini merupakan langkah dasar untuk merancang penilaian kinerja.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Unit kerja perawatan intensif (ICU) rumah sakit Adi Husada Kapasari memiliki lima jabatan atau pekerjaan antara lain : (a) Kepala Ruang, (b) Penanggung Jawab shift, (c) Perawat Pelaksana, (d) Pembantu Perawat, dan (e) Pembimbing Klinik. Penilaian kinerja atas lima jabatan ini menggunakan kriteria-kriteria umum yang sama untuk semua jabatan, antara lain :

Tabel. 1. Kriteria Penilaian Kinerja

No.	Kriteria Penilaian	Definisi
1	Kualitas Kerja	Mutu hasil pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan
2	Kuantitas Kerja	Banyaknya pekerjaan yang telah diselesaikan dengan cepat dan benar serta hasil yang memuaskan
3	Disiplin Kerja	Kemauan / minat untuk mengetahui setiap tata tertib Rumah Sakit yang berlaku serta menggunakan waktu kerjanya secara efektif dan efisien, misalnya : pemakaian seragam dan kartu identitas diri, ijin meninggalkan pekerjaan, jadwal kedatangan
4	Kecakapan	kemampuan melaksanakan pekerjaan dan mempunyai keahlian di bidang pekerjaannya dengan baik
5	Tanggung Jawab	Kesanggupan dalam menyelesaikan setiap tugas dan pekerjaan yang diserahkan dengan sebaik-baiknya serta tepat waktu sehingga aktivitas dapat berjalan dengan baik.
6	Loyalitas	Kesetiaan yang tinggi terhadap rumah sakit dan melakukan tugas pekerjaannya dengan baik. Di samping itu, juga memperhatikan tugas-tugas lain yang penting dan bermanfaat bagi kemajuan rumah sakit tanpa adanya imbalan

7	Inisiatif	Kemampuan untuk memikirkan cara-cara baru terkait pelaksanaan pekerjaannya secara efisien dan efektif tanpa menunggu perintah dari atasan dan dilakukan dengan penuh tanggung jawab serta benar
8	Kejujuran	Etika yang menunjukkan sedikit perilaku seseorang untuk bisa dipercaya, baik dan benar
9	Motivasi	minat untuk mengetahui terhadap pengetahuan yang lebih maju guna menunjang prestasi kerja
10	Kerja sama	Kemampuan dan kemauan untuk membina hubungan kerja antar rekan kerja ataupun dengan bagian lain untuk mencapai tujuan yang diharapkan
11	Komunikasi	Sikap sopan santun, ramah, dan bersahaja serta mampu menciptakan suasana yang menyenangkan dengan rekan kerja, atasan, maupun bawahan
12	Absensi	Bekerja sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan

Sumber: data diolah peneliti

Kriteria-kriteria penilaian kinerja yang digunakan tersebut tidak menggambarkan kinerja yang hendak dinilai. Beberapa kriteria bahkan sulit digunakan untuk menilai jabatan yang ada.

Dengan pemetaan kompetensi dalam kegiatan analisa pekerjaan di tiap-tiap jabatan yang ada, diperoleh sejumlah kompetensi yang diperlukan oleh masing-masing jabatan agar pekerjaan masing-masing jabatan dapat dilakukan dengan baik. Kompetensi-kompetensi tersebut terbagi dalam kompetensi inti, kompetensi umum, dan kompetensi spesifik, dimana kombinasi antara ketiga jenis kompetensi tersebut disebut sebagai profil kompetensi sebuah jabatan.

Kompetensi inti, merupakan kompetensi yang harus dimiliki oleh seluruh karyawan Rumah Sakit Adi Husada Kapasari. Kompetensi ini dipetakan dari visi, misi, dan nilai budaya organisasi yang telah disepakati bersama oleh seluruh anggota organisasi. Kompetensi inti yang berhasil dipetakan antara lain : (1) *Interpersonal Communication*, (2) *Developing and maintaining Relationships*, (3) *Dependability*, (4) *Self Management Skills*, (5) *Continous Learning Orientation*, (6) *Flexibility*, (7) *Language Skills*.

Kompetensi umum, merupakan kompetensi yang harus dimiliki oleh seluruh karyawan di Unit Perawatan Intensif. Kompetensi ini muncul di semua jabatan yang ada di Unit Perawatan Intensif dalam proses pemetaan kompetensi. Kompetensi tersebut antara lain : (1) *Computer Literacy*, (2)

Oral Communication, (3) *Service Orientation*, (4) *Team Orientation*, (5) *Technical Knowledge*.

Kompetensi spesifik merupakan kompetensi yang dimiliki oleh satu jabatan yang membedakannya dengan jabatan yang lain. Kompetensi spesifik dari tiap jabatan yang berhasil dipetakan antara lain :

1. Kompetensi spesifik jabatan Kepala Ruang Perawatan Intensif meliputi : (a) *Aritmetic Computation*, (b) *Coaching*, (c) *Leadership*, (d) *Planning and Organizing*, (e) *Presentation Skills*, (f) *Problem Analysis*, (g) *Providing Feedback*, (h) *Resolving Conflict*, (i) *Resourcefulness*
2. Kompetensi spesifik jabatan Penanggung Jawab shift Ruang Perawatan Intensif meliputi : (a) *Coaching*, (b) *Leadership*, (c) *Planning and Organizing*, (d) *Problem Analysis*, (e) *Taking Ownership*
3. Kompetensi spesifik jabatan Perawat Pelaksana Ruang Perawatan Intensif meliputi : (a) *Coaching*, (b) *Problem Analysis*, (c) *Taking Ownership*.
4. Kompetensi spesifik jabatan Pembantu perawat Ruang Perawatan Intensif adalah : *Aritmetic Computation*

Kompetensi spesifik jabatan Pembimbing klinik Unit Perawatan Intensif meliputi : (a) *Coaching*, (b) *Presentation Skills*, dan (c) *Providing Feedback*

Tabel.2. Peta Kompetensi Unit Kerja ICU

Kompetensi	Kepala Ruang	Penanggung jawab shift	Perawat Pelaksana	Pembantu Perawat	Clinical Instructure
Interpersonal Communication	√	√	√	√	√
Developing & maintaining Relationships	√	√	√	√	√
Dependability	√	√	√	√	√
Self Management Skills	√	√	√	√	√
Continous Learning Orientation	√	√	√	√	√
Flexibility	√	√	√	√	√
Language Skills.	√	√	√	√	√
Technical Knowledge	√	√	√	√	√
Computer Literacy	√	√	√	√	√
Oral Comunication	√	√	√	√	√
Service Orientation	√	√	√	√	√
Team Orientation	√	√	√	√	√
Leadership	√	√			
Planning and Organizing	√	√			
Presentation Skills	√				√
Problem analysis	√	√	√		
Providing Feedback	√				√
Resolving Conflict	√				
Resourcefullness	√				
Taking Ownership		√	√		
Aritmetic computation	√				√
Coaching	√	√	√		√

Sumber: data diolah peneliti

Definisi dari masing-masing kompetensi tersebut berdasar kamus kompetensi Loma (1998) adalah sebagai berikut :

No.	Kompetensi	Definisi
1	<i>Interpersonal Communication</i>	kemampuan berkomunikasi secara efektif dengan pihak lain orang per orang atau kelompok kecil, termasuk di dalamnya kemampuan mendengarkan orang lain, memahami orang lain, dan secara konstruktif memberikan umpan balik bagi orang lain
2	<i>Developing & maintaining Relationships</i>	kemampuan membangun hubungan kerja yang efektif dengan pihak lain, termasuk dengan pelanggan dan teman kerja, bekerja baik dalam tim, memahami pandangan orang lain, dan mengenali dan mencari solusi atas konflik.
3	<i>Dependability</i>	kemampuan mengambil tanggung jawab untuk menyelesaikan pekerjaan tepat waktu berdasarkan komitmen, dapat dipercaya dan bertindak sesuai nilai integritas.
4	<i>Self Management Skills</i>	kemampuan untuk menjaga rasa percaya diri, sikap positif, dan menata perilaku, meski dalam kondisi dan situasi stress, tanpa kehilangan produktifitas dan keefektifan

5	<i>Continous Learning Orientation</i>	sikap yang menunjukkan kemauan untuk mempelajari keahlian baru dan secara aktif mencari kesempatan untuk mengembangkan diri.
6	<i>Flexibility</i>	kemauan beradaptasi terhadap perubahan kondisi hubungan kerja, membangun dan menggunakan pendekatan-pendekatan inovatif untuk bekerja
7	<i>Language Skills</i>	kemampuan membaca, menulis, dan berbicara secara efektif. Hal ini termasuk memahami materi tertulis, menulis dan berbicara dalam hal yang jelas dan cara berbicara yang ringkas, beradaptasi terhadap pesan di setiap tingkatan dari kegiatan mendengar dan menulis, dan menggunakan tata bahasa, ejaan, dan kata-kata yang benar
8	<i>Computer Literacy</i>	Kemampuan untuk menggunakan sistem komputer untuk mengakses atau mengubah informasi atau untuk menjalankan program atau menganalisisnya, termasuk pengetahuan umum komputer dan perangkat lunaknya yang memungkinkan seseorang untuk lebih efektif menggunakan variasi paket perangkat lunak
9	<i>Oral Communication</i>	Kemampuan untuk berbicara secara jelas dan ringkas dengan pelanggan maupun teman sekerja, atasan atau karyawan lain. Termasuk pula kemampuan untuk menggunakan tata bahasa yang benar dan penggunaan kata yang tepat dan beradaptasi terhadap pesan di setiap tingkatan pendengar
10	<i>Service Orientation</i>	Kemampuan memahami perspektif dan keinginan pelanggan, baik internal maupun eksternal, termasuk di dalamnya berkemauan untuk melakukan hal-hal yang berkaitan dengan melayani konsumen untuk memenuhi atau melampaui keinginan konsumen dan mengantisipasi kebutuhan konsumen di masa mendatang
11	<i>Team Orientation</i>	Kemauan untuk bekerja dengan orang lain dalam lingkungan tim. Hal ini termasuk bekerja sama meraih tujuan tim, berpartisipasi dalam kelompok pengambil keputusan, dan memberikan bantuan ketika diperlukan.
12	<i>Technical Knowledge</i>	Kemampuan untuk memperoleh dan menggunakan pengetahuan teknis untuk merencanakan dan menyelesaikan pekerjaan. Termasuk di dalamnya kemampuan untuk membangun pengetahuan teknis secara terus menerus
13	<i>Aritmetic Computation</i>	Kemampuan untuk menambahkan secara akurat, mengurangi, mengkalikan, membagi sejumlah angka, pecahan, dan desimal. Termasuk pula kemampuan untuk memperhitungkan perbandingan dan persentase, dan mengubah pecahan kedalam desimal dan sebaliknya
14	<i>Coaching</i>	Kemampuan Melayani sebagaimana pengajar dan penasihat kepada rekan sekerja dalam upaya menolong mereka mempelajari tugas baru baik secara formal maupun informal
15	<i>Leadership</i>	Kemampuan memotivasi dan mempengaruhi pihak lain untuk mencapai tujuan bersama, membantu pihak lain mempelajari tugas-tugas baru, dan melayani sebagai panutan atau contoh positif
16	<i>Planning and Organizing</i>	Kemampuan untuk mengatur prioritas, rencana, dan koordinasi aktivitas kerja untuk menyempurnakan pekerjaan secara efisien, dan memperoleh dan mengatur sumber daya yang ada sehingga tujuan kerja tercapai tepat waktu dan sesuai anggaran
17	<i>Presentation Skills</i>	Kemampuan untuk mengartikulasi gagasan secara jelas kepada <i>audiens</i> termasuk di dalamnya menampilkan pemahaman yang jelas atas kebutuhan dan pilihan dari audiens dan tujuan dari presentasi. Kemampuan untuk mengembangkan materi yang disiapkan sehingga hal tersebut dapat dimengerti secara jelas oleh audiens
18	<i>Problem</i>	Kemampuan untuk mengidentifikasi masalah, mengenali penyebab dan

	<i>Analysis</i>	alasannya pada suatu kurun waktu, dan mengenali kemungkinan solusinya
19	<i>Providing Feedback</i>	Kemampuan untuk memberikan kepada pihak lain dengan saran konstruktif, termasuk membuat suasana yang mendorong pihak lain untuk mendengar, memahami, dan bertindak atas umpan balik yang telah diberikan
20	<i>Resolving Conflict</i>	Kemampuan memahami titik pandang orang lain, menganalisa seluruh pandangan secara objektif, menghindari kesalahan, dan fokus pada perbaikan masalah. Hal ini termasuk penyelesaian ketidaksepahaman antara kelompok-kelompok internal atau eksternal
21	<i>Resourcefulness</i>	Kemampuan untuk mengatur secara tepat masalah dan situasi melalui pengetahuan tentang bagaimana memperoleh sumber-sumber yang dibutuhkan (misalnya hubungan personal, hubungan dengan departemen lain).
22	<i>Taking ownership</i>	Kemampuan untuk menerima secara tepat tanggung jawab untuk menyelesaikan tugas dan secara aktif mengejar penyelesaian masalah yang mungkin bukan menjadi tanggung jawabnya

Sumber: data diolah peneliti

Profil kompetensi dari masing-masing jabatan kemudian digunakan sebagai dasar atau kriteria penilaian kinerja. Untuk mempermudah penggunaan profil kompetensi sebagai kriteria penilaian kinerja, maka kompetensi tersebut perlu dilakukan pemeringkatan untuk menggambarkan level kompetensi yang dimiliki atau ditunjukkan oleh karyawan melalui kinerja yang dilakukannya.

Informasi level kompetensi digunakan oleh penilai sebagai panduan dalam melakukan penilaian kinerja seorang karyawan yang dilakukannya, sementara di sisi yang lain dapat digunakan karyawan sebagai panduan untuk berkinerja sebagaimana yang diinginkan oleh perusahaannya.

Merujuk pada penelitian Nadia Listiana (2010), pemeringkatan kompetensi di unit kerja perawatan intensif rumah sakit Adi Husada kapasari dibagi dalam lima tingkatan, menyesuaikan dengan skala penilaian 1 sampai 5 yang digunakan dalam isian form penilaian kinerja. Level kompetensi tersebut antara lain :

1. **Awareness**, karyawan menunjukkan penguasaan atas kompetensi yang memuat pengetahuan dan ketrampilan dasar yang harus dimiliki oleh seseorang untuk melakukan tugas dan tanggung jawab suatu jabatan.
2. **Basic Application**, karyawan menunjukkan penguasaan atas kompetensi yang memuat pengetahuan dan ketrampilan dasar yang harus dimiliki oleh seseorang untuk melakukan tugas dan tanggung jawab suatu jabatan, dan mampu dilakukannya secara mandiri dalam unit kerjanya.

3. **Skillful Application**, karyawan mampu bekerja secara mandiri, dengan kemampuan yang dimilikinya dapat memberi solusi atas permasalahan kerja yang dihadapi, dan dapat membimbing atau melatih orang lain pada level di bawahnya.
4. **Mastery Application**, karyawan mampu menerapkan dan mengembangkan kompetensi yang dimilikinya sehingga dapat menjadi contoh, panutan atau tauladan bagi karyawan lainnya.
5. **Expert**, merupakan tingkat lanjutan dari level *Mastery Application* dimana seseorang tidak hanya mampu menjadi panutan bagi orang lain di lingkungan kerjanya, tetapi juga bagi orang lain di lingkup yang lebih besar dalam perusahaannya atau bagi orang lain di luar perusahaannya.

Rumusan peringkat kompetensi tersebut mengikuti batasan-batasan sebagai berikut :

1. Rumusan setiap peringkat kompetensi harus menunjukkan perbedaan dan batasan yang jelas antara satu peringkat kompetensi dengan peringkat kompetensi yang lain.
2. Masing-masing peringkat kompetensi memiliki hubungan yang logis dan bersifat berjenjang antara peringkat kompetensi yang lebih rendah dengan peringkat kompetensi yang lebih tinggi. Artinya karyawan dengan peringkat kompetensi lebih tinggi secara logis dapat dipastikan telah memiliki dan menguasai peringkat kompetensi di bawahnya.
3. Peringkat kompetensi terendah melambangkan pemenuhan persyaratan minimal yang harus

- dimiliki seorang karyawan untuk melaksanakan tugas suatu jabatan, sedangkan tingkatan lebih lanjut menunjukkan adanya peningkatan kompleksitas atas penguasaan kompetensi.
4. Karyawan dengan kompetensi lebih tinggi dapat menjadi acuan atau panutan bagi karyawan dengan kompetensi lebih rendah.
 5. Batasan-batasan dalam tiap peringkat kompetensi disusun dengan cara yang *fleksibel*, artinya deskripsi dan cakupan kriteria peringkat kompetensi menyesuaikan situasi dan kondisi dari tuntutan lingkungan kerja di rumah sakit Adi Husada Kapasari. Hal ini berarti pula memberikan jalan dan peluang bagi pengembangan kompetensi yang diharapkan.

KESIMPULAN

Melalui proses pemetaan kompetensi yang dilakukan dalam analisis pekerjaan, diperoleh informasi tentang profil kompetensi sebuah jabatan yang kemudian dapat digunakan sebagai kriteria penilaian kinerja.

Dengan menggunakan profil kompetensi dari tiap-tiap jabatan sebagai dasar atau kriteria penilaian kinerja, maka penilaian kinerja akan lebih efektif karena kriteria-kriteria tersebut dapat dipastikan memiliki keterkaitan dengan pekerjaan yang dilakukan oleh sebuah jabatan. Model penilaian kinerja berbasis kompetensi ini juga dapat memberikan informasi yang lebih baik tentang bagaimana posisi karyawan yang dinilai dalam organisasi, sehingga memungkinkan pengembangan bagi aktivitas manajemen sumber daya manusia lainnya seperti misalnya pengembangan karir karyawan, program pendidikan dan pelatihan, penggajian dan lain-lain.

DAFTAR ACUAN

Armstrong Michael, Murlis Helen. 2003. *The Art of HRD, Reward Management: A Handbook of Remuneration Strategy*, edisi bahasa Indonesia. Jakarta: PT. Gramedia Direct Selling.

Cardy Robert L. 1994. *Performance Appraisal: Alternative Perspective*. Ohio: International Thomson Publishing

Cushway, B. 1994. *Human Resource Management*, Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.

Dessler Gary. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. edisi Bahasa Indonesia. Jilid 1, Jakarta: Prenhallindo

Dessler Gary. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. edisi Bahasa Indonesia. Jilid 2, Jakarta: Prenhallindo

Dubois David, Rothwell William J., 2004. *Competency-Based Human Resource Management (1st ed)*, California: Davies-Black Publishing

Flippo Edwin B., 2002. *Personal Management (Manajemen Personal)*. edisi 7 jilid 2. Terjemahan Alphonso S. Jakarta: Penerbit Erlangga

Ivancevich John M., Konopaske Robert., Matteson Michael T., 2006. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jilid 1. Edisi ke tujuh. Jakarta: Penerbit Erlangga

Khan A., 2007. *Performance Appraisal's Relation With Productivity and Job Satisfaction*. *Journal of Managerial Sciences*, Vol.1, No.2.

Loma, 1998, *Loma's Competency Dictionary*. Loma

Listiana Nadia. 2010, *Pengkajian Ulang Uraian Pekerjaan untuk Pemetaan Kompetensi dan Rancangan Sistem Penilaian Kinerja Berbasis Kompetensi di Unit Laboratorium Rumah Sakit Adi Husada Kapasari*. *Tesis*, tidak diterbitkan, Surabaya: Universitas Surabaya.

Malthis Robert L., Jackson John H. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. edisi 9, jilid 2. Jakarta: Salemba Empat.

Moehersono. 2009. *Pengukuran kinerja berbasis kompetensi*. Jakarta: Ghalia Indonesia

Mondy R. Wayne. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi kesepuluh, jilid 1. Jakarta: Penerbit Erlangga

Mondy R. Wayne, Noe, Premeaux. 1993. *Human Resource Management*. (7th ed.), USA: Prenhall, Inc.

Simamora H. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN

Spencer Lyle M., Spencer Signe M. 1993. *Competence at Work: Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons, Inc.

Yuvaraj R., 2011. *Competency Mapping, A Drive for Indian Industries*. *International Journal of Scientific & Engineering Research*. Volume 2, issue 8