

Penerapan Kompetensi Spencer Pada Aparatur Sipil Negara

Anak Agung Made Diah Wijyanthi

Dinas Komunikasi Informatika & Statistik Denpasar

wijyanthidiah@gmail.com

ABSTRACT

The purpose of this study was to find out how the method of developing human resource competencies with the Spencer theory approach for employees and to find out how the application of Spencer's theory in evaluating the competencies of employees. This study uses a qualitative approach with descriptive analysis method. Data collection techniques used are observation, interviews with informants and documentation. The selection of informants is done by purposive sampling method. The results of the study show the model of human resource competency development with the Spencer theory approach for contract employees at the City Youth and Sports Education Office in Denpasar through training and training to contract employees in performing assigned tasks to improve their competency. The application of Spencer's theory in competency evaluation of contract employees at the Department of Youth and Sports Education in Denpasar City is good because contract employees can complete their responsibilities on time. Competency development Achievement orientation cannot be done maximally because there are complaints from contract employees regarding compensation in the form of wages. The wage already has standards regulated by the local government as well as laws that cannot be easily changed. Future research is expected to be able to use more competency indicators in terms of evaluating employee performance by adding other theories and adding other factors of competence that can be used in evaluating an employee's performance.

Keywords: Human Resource Development; Spencer Competence; Government Employee

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana metode pengembangan kompetensi sumber daya manusia dengan pendekatan teori Spencer untuk para pegawai dan untuk mengetahui bagaimana penerapan teori Spencer dalam mengevaluasi kompetensi dari para pegawai. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode analisis deskriptif. Teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu observasi, wawancara terhadap informan dan dokumentasi. Pemilihan informan dilakukan dengan metode purposive sampling. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada Dinas Pendidikan Kepemudaan dan Olahraga, model pengembangan kompetensi sumber daya manusia dengan pendekatan teori Spencer untuk para pegawai kontrak, melalui pendidikan dan pelatihan kepada pegawai kontrak dalam melakukan tugas-tugas yang diberikan untuk meningkatkan kompetensi yang dimiliki. Proses pengembangan kompetensi untuk para pegawai ini dilakukan diluar daerah. Namun tidak semua pegawai mendapatkan metode pengembangan kompetensi hanya pegawai yang dipilih saja, hal ini dikarekan adanya keterbatasan biaya dan waktu yang diberikan. Pengembangan kompetensi *Achievement orientation* belum dapat dilakukan secara maksimal dikarenakan terdapat keluhan pegawai kontrak mengenai kompensasi berupa upah. Upah tersebut sudah memiliki standar yang diatur oleh pemerintah daerah maupun Undang-Undang yang tidak dapat di ubah dengan mudah. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat lebih banyak menggunakan indikator kompetensi dalam hal mengevaluasi kinerja pegawai dengan menambahkan teori-teori lain dan menambahkan faktor-faktor lain dari kompetensi yang dapat digunakan dalam mengevaluasi kinerja seorang pegawai.

Kata Kunci : Pengembangan Sumber Daya Manusia; Kompetensi Spencer; ASN

PENDAHULUAN

Sumber daya aparatur atau pegawai merupakan salah satu aspek yang sangat penting yang harus dibenahi (Bali dan Darma, 2019). Saat ini jumlah pegawai yang sangat banyak di Pemerintah Kota Denpasar menjadi kendala dalam mewujudkan pemerintahan yang baik dikarenakan jumlah pegawai yang begitu banyak, efisiensi dan efektivitas kinerja dari pegawai susah untuk diukur (Darma, 2019).

Evaluasi kinerja merupakan tahapan penilaian kinerja individu tahunan berdasarkan tolak ukur tertentu yang dinilai. Pengembangan aparatur merupakan tahapan dari hasil evaluasi kinerja, sehingga akan diketahui sejauh mana perbaikan yang perlu dilakukan kepada aparatur atau pegawai atas target kinerja yang dicapai. Evaluasi kinerja, sebagai tahapan dari manajemen kinerja. Penilaian atau evaluasi kinerja dapat diketahui sejauh mana pencapaian target kinerja aparatur sesuai dengan tugas dan fungsinya (Widiari dan Darma, 2017).

Evaluasi kinerja merupakan suatu sarana yang digunakan untuk memperbaiki pegawai yang tidak melakukan tugasnya dengan baik di dalam organisasi. Banyak organisasi berusaha mencapai sasaran suatu kedudukan yang terbaik dan terpercaya didalam bidangnya untuk itu sangat tergantung dari pada pelaksanaannya, yaitu para pegawainya agar mereka mencapai sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi. Evaluasi kinerja instansi Pemerintah dilakukan melalui laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP). sebagaimana dimaklumi, Instruksi Presiden Nomor & tahun 1999 mewajibkan setiap instansi pemerintah dan unit kerja setiap akhir tahun menyusun laporan akuntabilitas kinerjanya sebagai wujud pertanggung jawaban atas segala tugas dan kewajiban yang diamanatkan kepadanya.

Mengingat pentingnya kualitas pelayanan dari instansi pemerintah yang telah diatur secara undang-undang, kinerja pegawai, pemerintah harus memiliki standar kompetensi yang memadai. Menurut Spencer (2007) dalam Moehariono (2012), kompetensi didefinisikan sebagai karakteristik seseorang yang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu di tempat kerja atau pada situasi tertentu. Kompetensi Spencer merupakan salah satu teori kompetensi yang banyak digunakan. Penggunaan kompetensi Spencer lebih berfokus pada soft skill yang dimiliki karyawan. Menurut teori Spencer (1993) dalam Moehariono mengelompokkan dalam enam kompetensi generik yang harus dipunyai oleh karyawan agar bisa disebut sebagai karyawan yang mempunyai kinerja optimal dan mempunyai visi jauh ke depan, antara lain:

1. Kemampuan merencanakan dan mengimplementasikan (*achievement and action*), meliputi:
 - a. Motivasi berprestasi / *achievement orientation* (Acho)

- b. Fokus untuk melayani, kualitas dan ketepatan tugas / *concern for order, quality, and accuracy* (Co)
 - c. Mempunyai inisiatif / *initiative* (INT)
 - d. Mencari dan menggunakan informasi / *information seeking* (INFO).
2. Mampu melayani pelanggan atau customer service orientation, meliputi :
 - a. Bersifat empati / *interpersonal understanding* (IU)
 - b. Berorientasi pada pelanggan / *customer service orientation* (CSO)
 3. Kemampuan memimpin dan mempengaruhi meliputi :
 - a. Dampak adan pengaruh / *impact and influence* (IMP)
 - b. Kesadaran berorganisasi / *organizational awareness* (OA)
 - c. Membangun hubungan Kerja / *Relationship building* (RB)
 4. Kemampuan dalam berpikir (cognitive) atau analitical thingking/pemikiran, meliputi :
 - a. Mampu berpikir analistis / *analytical thingking* (At)
 - b. Mampu berpikir konseptual / *conceptual thingking* (Ct)
 - c. technical/profesional/managerial *expertise* (Exp)
 5. Kemampuan mengelola (managerial)
 - a. Mengembangkan orang lain / *developing others* (DEV)
 - b. Mengarahkan / *directivines* (Dir)
 - c. Kerja sama kelompok / *Teamwork & cooperation* (TW)
 - d. Memimpin kelompok / *team leadership* (TM)
 6. Kemampuan bersikap dewasa / self control, meliputi :
 - a. Mampu menguasai diri/ *self control* (SCT)
 - b. *self confidence* (SCF)
 - c. Fleksibel / *Flexibility* (Flx)
 - d. Berkomitmen pada organisasi/ *organizational commitmen* (OC)

Dari keenam kelompok kompetensi tersebut menjelaskan bahwa terdapat enam jenis kompetensi yang tepat untuk menjadi indikator dalam kinerja karyawan yang diambil dari setiap masing-masing kelompok kompetensi generik yaitu *Achievement orientation*

(keinginan untuk melakukan sesuatu yang lebih baik), *Customer service orientation* (berfokus pada pelanggan), *Organizational awareness* (kesadaran berorganisasi), *Teamwork & cooperation* (kerja sama kelompok), *Analytical thinking* (mampu berpikir analitis) dan *Self control* (mampu mengendalikan diri dalam situasi apapun).

Keenam kompetensi tersebut juga bisa menjadi salah satu standar kompetensi yang ada pada instansi pemerintah di kota Denpasar, yaitu Di Dinas Pendidikan Pemuda Dan Olahraga. Dinas Pendidikan Kepemudaan Dan Olahraga Kota Denpasar memiliki visi berupaya untuk mewujudkan peningkatan mutu pendidikan yang berakar pada budaya bangsa. Salah satu layanan pendidikan yang diberikan Dinas Pendidikan Pemuda Dan Olahraga Kota Denpasar adalah layanan penerimaan peserta didik. Layanan penerimaan peserta didik sebagai permulaan dalam pelayanan di suatu lembaga pendidikan sebagai layanan di luar bidang akademik.

Berdasarkan data pegawai yang ditugaskan dalam pelaksanaan kegiatan PPDB yaitu 23 orang. Hal tersebut menyebabkan Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga kota Denpasar harus memaksimalkan kompetensi yang dimiliki pegawai agar dapat memberikan pelayanan yang maksimal kepada masyarakat. Kompetensi pegawai perlu dimaksimalkan sesuai teori Spencer, dimana indikator dari kompetensi dapat dievaluasi dengan teori yang telah dikemukakan oleh Spencer (2007) dalam Moehariono (2012) dan didukung penelitian dari Widiari dan Darma (2017).

Kinerja

Kinerja (performance) dilakukan pengukuran oleh pemimpin agar dapat mengetahui sampai sejauh mana perkembangan kinerja dari karyawannya secara khusus dan organisasi secara umum (Sugiono, 2015). Selain itu ada pula pernyataan yang disampaikan oleh Prawirosentono (2010) bahwa hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang pada suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Dewi dan Darma, 2017; Wiandari dan Darma, 2017; Widiatmika dan Darma, 2018)

Berdasarkan definisi diatas oleh beberapa para ahli tersebut maka dapat disimpulkan dimana kinerja merupakan sebuah hasil kerja secara nyata oleh pegawai yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan dan dengan kriteria serta tujuan yang ditetapkan oleh sebuah organisasi. Kinerja merefleksikan seberapa pegawai dapat memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan.

Pengembangan Sumber Daya Manusia

Santoso (2014) menyatakan pengembangan adalah suatu kegiatan yang bertujuan untuk memaksimalkan kesempatan belajar dan mekanisme penguatan sumber daya ke dalam suatu sistem sehingga pegawai tidak hanya memiliki satu peran sehingga akan muncul efektivitas dalam suatu perusahaan. Pengembangan sumber daya manusia adalah penyiapan individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi di dalam organisasi (Simamora, 2006; Widiastira dan Darma, 2015). Pengembangan merupakan suatu cara efektif untuk menghadapi beberapa tantangan yang dihadapi oleh banyak organisasi besar. Tantangan-tantangan ini mencakup keusangan karyawan, perubahan-perubahan sosioteknis dan perputaran tenaga kerja (Widana dan Darma, 2018).

Turere (2010) menyatakan bahwa manfaat pengembangan pegawai dapat dijabarkan sebagai berikut :

- 1) Meningkatkan kualitas dan kuantitas produktivitas
- 2) Menciptakan sikap,loyalitas dan kerjasama
- 3) Mengurangi waktu belajar yang diperlukan pegawai agar dapat mencapai standar kinerja pegawai
- 4) Memenuhi kebutuhan-kebutuhan perencanaan sumber daya manusia
- 5) Mengurangi jumlah biaya dan kecelakaan
- 6) Membantu pegawai dalam meningkatkan dan mengembangkan pridabdi pegawai

Dari pendapat beberapa ahli dapat disimpulkan bahwa pengembangan sumber daya manusais adalah perubahan yang terjadi pada diri manusia dalam melakukan suatu kegiatan untuk mendapatkan umoan balik yang maksimal sesuai kemampuan yang dimiliki.

Kompetensi

Menurut Suryosubroto (2010: 74) penerimaan murid (peserta didik) baru merupakan salah satu kegiatan yang pertama dilakukan yang biasanya dengan mengadakan seleksi calon murid. PPDB sebagai kegiatan pertama yang diberikan kepada peserta didik harus dilakukan dengan pelayanan yang baik. Kalau pada awal pelayanan sudah dilakukan dengan baik, peserta didik akan menganggap pelayanan pada kegiatan selanjutnya akan baik juga. Oemar Hamalik (Tim Dosen AP UPI, 2013: 205) mendefinisikan bahwa peserta didik merupakan suatu komponen masukan dalam sistem pendidikan, yang dimana selanjutnya akan diproses dalam proses pendidikan, sehingga menjadi manusia yang berkualitas sesuai dengan tujuan pendidikan nasional (Widana dan Darma, 2018). PPDB ini menjadi suatu kegiatan yang harus

dilakukan oleh sekolah untuk mendapatkan peserta didik.

Pengaturan terhadap kegiatan PPDB tidak hanya dilakukan oleh sekolah saja, tetapi pihak dinas pendidikan setempat juga punya andil besar bagaimana mengatur pelaksanaan PPDB. Pelaksanaan PPDB merupakan sistem RTO di Kota Denpasar diselenggarakan oleh dinas pendidikan dan sekolah sebagai pelaksanaanya.

Kompetensi Spencer dalam Penilaian Kinerja

Model kompetensi Spencer (2007) dalam Moehariono (2012) dan Wibowo (2007) disebut dengan The Ice Berg Model. Model kompetensi tersebut, spencer mengungkapkan bahwa kompetensi dari pengetahuan dan keterampilan akan mudah dikembangkan apabila dievaluasi untuk meningkatkan kinerja. Kamus Spencer dalam Sadana (2015), Harjanti (2009), Wibowo (2007) membagi kompetensi menjadi dua puluh jenis kompetensi yang kemudian dikelompokkan menjadi enam kelompok kompetensi generik namun hanya enam yang akan digunakan yang diambil dari masing-masing kelompok kompetensi generik dalam penelitian ini berdasarkan fenomena yang terjadi yaitu :

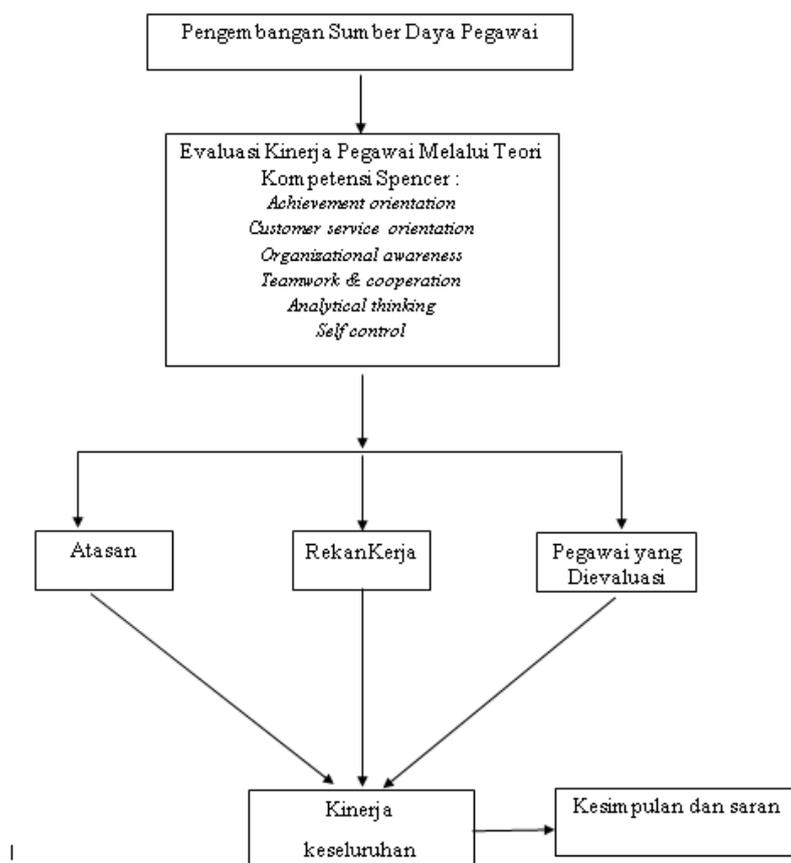
- 1) *Achievement orientation* (ACH) merupakan kepedulian seorang pegawai kepada pekerjaannya yang mendorong untuk berusaha bekerja lebih baik. Pegawai yang memiliki keinginan dalam berprestasi ini memiliki prinsip-prinsip konsisten dalam mengerjakan tugas-tugasnya.
- 2) *Customer service orientation* (CSO) mencerminkan pegawai memiliki keinginan untuk membantu maupun melayani orang lain untuk memenuhi kepuasan masyarakat.
- 3) *Organizational awareness* (OA) Kemampuan untuk memahami dan mempelajari kekuasaan dalam organisasi sendiri maupun organisasi lain (pelanggan, penyalur, dll.).
- 4) *Teamwork and cooperation* (TW) merupakan kemampuan pegawai bekerja secara kooperatif, merasa menjadi bagian dalam tim sehingga mampu bekerja bersama menjadi lebih kompetitif dalam menyelesaikan tugas yang diberikan.
- 5) *Analytical thinking* (AT) Kemampuan untuk memahami situasi dengan cara memecahkannya menjadi bagian-bagian yang lebih rinci (faktor-faktor), atau mengamati keadaan tahap demi tahap berdasarkan pengalaman masa lalu

Self control (SCT) kemampuan untuk mengendalikan emosi yang bertujuan mencegah tindakan negatif ketika bekerja di bawah tekanan yang akan menghasilkan pengendalian diri yang kuat dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diperintahkan.

Kerangka Konseptual

Penelitian ini nantinya hanya meneliti tentang kompetensi pegawai dan pengembangan sumber daya manusia dalam satu. Kompetensi merupakan keahlian atau kemampuan seseorang dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan. Tenaga kerja yang tidak berkompeten akan berdampak terhadap penurunan kinerja perusahaan. Maka dari itu pimpinan perlu melakukan penilaian kompetensi pegawai agar dapat mengembangkan sumber daya pegawai untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Hal tersebut dapat digambarkan seperti kerangka konseptual di bawah ini :



METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dimaksudkan untuk menemukan dan memahami apa yang akan diteliti. Pendekatan kualitatif diyakini mampu mengarahkan konsep baru melalui interpretasi proses dan makna dari suatu penelitian yang selanjutnya dapat digunakan untuk membangun prediksi dan memberikan eksplanasi terhadap apa yang diteliti.

Penelitian ini dilakukan pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kota Denpasar. Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kota Denpasar. Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam pengumpulan data pada penelitian ini yaitu observasi, wawancara dan dokumentasi. Informasi diperoleh dari para informan yang dimana dianggap berpotensi dalam memberikan informasi yang relevan. Pemilihan informan dilakukan dengan metode purposive sampling. Informan pertama atau informan kunci yang paling sesuai adalah penanggung jawab pada pelayanan penerimaan peserta didik baru, kemudian koordinator yang terlibat di penerimaan peserta didik baru berikutnya adalah panitia yang terlibat langsung kegiatan penerimaan peserta didik baru penentuan informan dilakukan dengan teknik purposive sampling, dimana pemilihan informan adalah menurut kriteria tertentu dan disesuaikan dengan topik penelitian.

PEMBAHASAN

Berdasarkan uraian hasil wawancara dan observasi yang dilakukan dengan beberapa informan di Dinas Pendidikan Kepemudaan dan Olahraga Kota Denpasar, maka ditemukan hasil penelitian yaitu kompetensi yang dimiliki pegawai kontrak berdasarkan kompetensi kriteria Spencer sudah cukup baik. Hal tersebut dapat dilihat dari tepat waktu terselesainya verifikasi dan pengumuman peserta yang lulus diterima SMP Negeri di Kota Denpasar. Dinas Pendidikan Kepemudaan dan Olahraga Kota Denpasar telah melaksanakan program pengembangan sumber daya manusia dengan melakukan studi banding ke Bandung untuk para pegawai kontrak yang terlibat pada penerimaan peserta didik baru sebelum dimulainya kegiatan tersebut. Walaupun sudah mendapatkan program pengembangan sumber daya manusia, masih terdapat keluhan mengenai indikator kompetensi seperti achievement orientation dari pegawai kontrak. Keluhan dari pegawai kontrak tersebut adalah mengenai minimnya apresiasi berupa kompensasi jika pegawai kontrak berhasil mendapatkan prestasi dalam menyelesaikan tugas dengan sangat baik. Sekretaris Dinas Pendidikan Kepemudaan dan Olahraga berpendapat bahwa besarnya gaji yang diberikan kepada pegawai kontrak telah sesuai dengan undang-undang yang berlaku.

PENUTUP

Hasil penelitian menunjukkan Berdasarkan rangkuman dari wawancara pada Dinas Pendidikan Kepemudaan dan Olahraga, model pengembangan kompetensi sumber daya manusia dengan pendekatan teori Spencer untuk para pegawai kontrak di Dinas Pendidikan

Kepemudaan dan Olahraga Kota Denpasar melalui pendidikan dan pelatihan kepada pegawai kontrak dalam melakukan tugas-tugas yang diberikan untuk meningkatkan kompetensi yang dimiliki. Proses pengembangan kompetensi untuk para pegawai ini dilakukan diluar daerah. Namun tidak semua pegawai mendapatkan metode pengembangan kompetensi hanya pegawai yang dipilih saja ini dikarekan adanya keterbatasan biaya dan waktu yang diberikan. Metode pengembangan kompetensi ini bertujuan meningkatkan kinerja pegawai dalam menyelesaikan tugas dalam pelayanan masyarakat secara tepat dan tepat dan mampu meningkatkan kompetensi melalui kriteria kompetensi Spencer. Penerapan teori Spencer dalam evaluasi kompetensi dari pegawai kontrak di Dinas Pendidikan Kepemudaan dan Olahraga Kota Denpasar dapat dikatakan baik dikarenakan para pegawai kontrak dapat menyelesaikan tanggungjawabnya tepat waktu. Seluruh kompetensi yang digunakan dalam evaluasi kompetensi seperti *Achievement orientation, Customer service orientation, organizational awareness, teamwork and cooperation, analitical thinking dan self control*. Pengembangan kompetensi *Achievement orientation* belum dapat dilakukan secara maksimal dikarenakan terdapat keluhan pegawai kontrak mengenai kompensasi berupa upah. Upah tersebut sudah memiliki standar yang diatur oleh pemerintah daerah maupun Undang-Undang yang tidak dapat di ubah dengan mudah.

DAFTAR PUSTAKA

- Bali, I.N.A.P., and Darma, G.S. (2019). Menguji Kesiapan Pengelolaan Desa Berbasis Manajemen Modern Guna Menghadapi Era Revolusi Industri 4.0, *Jurnal Manajemen & Bisnis*, **16** (2): 1-13.
- Danny, A.T. (2013). Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pada Restoran A&W di City of Tomorrow Surabaya, *Jurnal Fakultas Ekonomi Manajemen Sumber Daya Manusia*, **1** (3).
- Darma, G.S. (2019). *Kacamata Media, Kesuksesan Bersyarat*. Indonesia: Pustaka Larasan Press.
- Darma, G.S., Apollo, A., Rusmanda, G., and Umar, Y. (2019). *Digital Education 4.0*. Indonesia: Cakra Media Utama Press.
- Darma, G.S. (2018). *Seuntai Pesan, Menjawab Zaman*. Indonesia: Pustaka Larasan Press.
- Darma, G.S. (2004). Qualitative and Quantitative Data in Management Research: A Study of the Banking Industry, *Jurnal Ekonomi & Bisnis*, **16** (2): 107-118.
- Dewi, A.A.I.S., and Darma, G.S. (2017). Proses Rekrutmen, Seleksi, Pelatihan, Penempatan dan Kinerja Karyawan, *Jurnal Manajemen & Bisnis*, **14** (1): 1-18.
- Fuanida, A. (2012). Pengaruh Pelatihan, Disiplin Kerja, dan Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja karyawan Cv. Sapu Dunia Semarang, *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, **1** (2).
- Giovanna, N., and Darma, G.S. (2019). Scanlated vs. Physical Japanese Comic Manga, *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, **4** (1): 630-636.
- Handoko, T.H. (2008). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Liberty.
- Harjanti, A. (2009). *Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pejabat Eselon III dan IV di Sekretariat Negara Republik Indonesia*. Tesis, Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Indonesia.
- Hasibuan, M.S.P. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi Aksara, Jakarta. www.belajarkepegawaian.com/127313/index.
- Hatumale, M. (2013). Implementasi Kebijakan Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Dampaknya Terhadap Kinerja Aparatur, *Governance*, **5** (1).
- Hayat, H. (2003). Profesionalitas dan Proporsionalitas: Pegawai tidak tetap dalam Penilaian Kinerja Pelayanan Publik, *Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS*, **7** (2): 24-39.

- Sadana, S.M.S.(2015). *Mendesain Ulang Kompetensi Manajemen Sumber Daya Manusia Organisasi Perbankan (Riset Tindakan Berbasis Soft Sistem Methodology pada Bank BTN)*. Disertasi Fakultas Ilmu Sosial Dan Politik Universitas Indonesia.
- Santoso, T. (2014). Analisis Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di PT Wahana Kosmestika Indonesia, *Jurnal Program Manajemen Bisnis Universitas Perta*, **2** (2).
- Turere, V.N. (2010). Pengaruh Pendidikan Dan Pelayihan Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan Pada Balai Pelatihan Teknis Pertanian Kalasey, *Jurnal EMBA*, **17** (1).
- Wibowo. (2007). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Parsada.
- Wiandari, I.A.A., and Darma, G.S. (2017). Kepemimpinan, Total Quality Management, Perilaku Produktif Karyawan, Kinerja Karyawan dan Kinerja Perusahaan, *Jurnal Manajemen & Bisnis*, **14** (2): 61-78.
- Widana, I.W., and Darma, G.S. (2018). Branding Denpasar Smart City Guna Meningkatkan Kunjungan Wisatawan, *Jurnal Manajemen & Bisnis*, **15** (1): 176-199.
- Widiari, I.A.R., and Darma, G.S. (2017). Evaluasi Kinerja Pegawai Kontrak Melalui Tujuh Kompetensi Spencer Pada Pelayanan Denpasar Sewerage Development Project (DSDP), *Jurnal Ilmiah Manajemen & Bisnis*, **2** (2): 360-367.
- Widiatmika, P.H., and Darma, G.S. (2018). Good Corporate Governance, Job Motivation, Organization Culture Which Impact Company Financial Performance, *Jurnal Manajemen & Bisnis*, **15** (3): 82-99.
- Widiastra, I.K., and Darma, G.S. (2015). Komitmen, Kepuasan Kerja, Organizational Citizenship Behavior dan Kinerja Pegawai Kontrak, *Jurnal Manajemen & Bisnis*, **12** (2): 214-241.
- Wirawan. (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.