

## 8. Daftar Pustaka

- Argyris, Chris & Schon, Donald A. (1978). *Organizational Learning*. Reading Mass.: Addison-Wesley.
- Crossan Mary M., Lane Henry W., and White Roderick E., (1999). "An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution". *Academy of Management*, Vol 24, No. 3.
- De Geus Arie, (1997) *The Living Company*, Harvard Business School Press.
- Ghoshal S. & Bartlett CA., (99), *The Individualized Corporation*, A Harper Business Book, 1<sup>st</sup> ed.
- Fukuyama Francis (1995), *Trust*, Hamish Hamilton, London.
- Hartanto, Frans Mardi (1993), *Suatu Perspektif Etikal Atas Peran dan Tanggung Jawab Pucuk Pimpinan Eksekutif dalam Bisnis Global yang Kompetitif*, TMI-ITB, Bandung.
- Hartanto, Frans Mardi (1996), *Membangun Kapasitas Riel Suatu Organisasi Belajar*, Working Paper, SM TI-ITB.
- Hartanto, Frans Mardi (1999), *Peran Etika dalam Bisnis yang Berbekal Modal Maya*, Working Paper SM-TI-ITB.
- Joreskog Karl G. & Sorbom Dag, (1999), *LISREL 8.3*, Scientific Software Int, Inc.
- Kofman, F and Senge, P (1993), *Communities of Commitment: The Heart of Learning Organization*, Org. Dynamic, Vol. 22, No.2.
- Nonaka Ikujiro and Takeuchi Hirotaka (1995), *The Knowledge-Creating Company - How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press.
- Senge M. Peter (1990), *The Fifth Disciplines*, Doubleday & Currency, NY.
- Senge M. Peter (1994), *The Fifth Discipline Fieldbook*, Doubleday & Currency, NY.
- Tjakraatmadja, JH. ('99). "Kerangka Riset Model Transformasional Manajemen Pembelajaran dan Perubahan". *Jurnal Teknik & Manajemen Ind.*, Vol. 17, No. 1.
- Tjakraatmadja, JH. (1999), *Penelitian Pengaruh Komitmen dan Modal Sosial Pada Proses Transformasi Kompetensi Intelektual Individu Menjadi Modal Intelektual Organisasi - Studi Eksplorasi & Kofirmasi di PT IPTN*, Thesis Magister Program TMI-ITB.
- Tjakraatmadja, JH. (2000), "Membangun Modal Kredibilitas Perusahaan di Tengah Persaingan Bisnis Global", *Seminar Ekonomi Syariah & Perbankan Syariah dalam Perspektif Perekonomian Indonesia*, SM TI-ITB.
- Tjakraatmadja, JH. (2000), "Peta Riset dan Konsep Manajemen Pengetahuan Sebagai Kerangka Kajian di Bidang Organisasi Belajar dan Manajemen Perubahan", *Proceeding Forum Komunikasi Penelitian Manajemen VI*, AMI, Bandung.
- Tjakraatmadja, JH. (2000), "Proses Belajar Mandiri dan Proses Belajar Organisasional - Dua Pilar Organisasi Belajar", *Working Paper*, SM TI-ITB.
- Tjakraatmadja, JH (2001), *Manajemen Transformasi Pengetahuan Dalam Tim/Organisasi Belajar*, Disertasi Program Doktor, Institut Teknologi Bandung.

Ucapan terimakasih - kepada:

1. URGE (Batch IV 98/99) yang telah mensponsori penelitian ini.
2. Prof. Matthias Aroef, Prof Frans Mardi Hartanto, Prof Gede Raka dan DR Hari Lubis, yang telah membimbing, memberikan dorongan dan inspirasi untuk berlanjutnya penelitian ini

## RANCANGAN SISTEM PENILAIAN KINERJA BERBASIS KOMPETENSI DENGAN DIMENSI SIKAP DAN PERILAKU PADA LEVEL MANAJER

Ni Putu Herni Erawati  
Joko Siswanto

Departemen Teknik Industri - Institut Teknologi Bandung

### Abstrak

Pendekatan kompetensi memberikan pandangan yang berbeda mengenai manajemen performansi. Dalam pendekatan ini, performansi atau kinerja lebih ditinjau sebagai proses penggunaan kompetensi daripada hasil kerjanya. Sistem penilaian kinerja berbasis kompetensi menjadi penting untuk mengukur kinerja yang direfleksikan dalam sikap dan perilaku manajer karena sistem penilaian ini tidak hanya mampu menilai kinerja sekarang, tetapi juga mampu menilai kemampuan yang dimiliki oleh manajer. Ini berarti bahwa kompetensi mampu memprediksi performansi kerja dan tidak bias oleh faktor ras, gender, dan sosio-ekonomi.

Perancangan sistem penilaian kinerja ini melalui tujuh tahapan yaitu analisis jabatan, penentuan dimensi kinerja dan pengembangan anchors dari level kinerja, penentuan skala dari anchors, pengembangan form penilaian, pengembangan prosedur pemberian angka, pengembangan mekanisme umpan balik, dan pengembangan manual untuk menilai dan yang dinilai. Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu diskusi panel, metode Delphi, dan Analytical Hierarchy Process (AHP). Sistem penilaian kinerja ini mampu meningkatkan motivasi dan kinerja manajer dengan keterlibatan mereka dalam proses perancangan penilaian kinerja, standar kinerja yang jelas, mekanisme umpan balik, dan sistem penilaian 360°. Bagi perusahaan, sistem penilaian kinerja ini mampu mendokumentasikan perubahan kinerja pegawai secara akurat dan objektif untuk keperluan pengembangan dan perencanaan personal.

Kata kunci : kompetensi, sikap, anchors, kinerja.

### 1. Latar Belakang

Agar dapat memenangkan persaingan dalam dunia usaha, perusahaan dituntut untuk mempunyai keunggulan kompetitif dibandingkan pesaing-pesaingnya. Untuk mendapatkan keunggulan kompetitif yang kontinu, perusahaan-perusahaan sukses tidak bergantung pada teknologi, paten, atau posisi strategik, tetapi pada bagaimana mereka mengelola tenaga kerjanya (Pfeffer, 1994). Oleh karena itu, perusahaan dituntut untuk secara terus menerus melakukan usaha untuk meningkatkan kepuasan dan kualitas pegawai sebagai sumber keunggulan kompetitif. Untuk mendukung hal tersebut, perusahaan dituntut untuk memberikan kesempatan dan peluang yang sama besarnya bagi seluruh pegawai untuk mengembangkan potensi dan karier mereka berdasarkan hasil penilaian kinerja yang adil dan efektif. Adil berarti bahwa penilaian dilakukan dengan objektif dengan mengurangi unsur-unsur subjektivitas. Efektif berarti bahwa kriteria penilaian berhubungan dengan sikap dan perilaku yang mendukung usaha-usaha

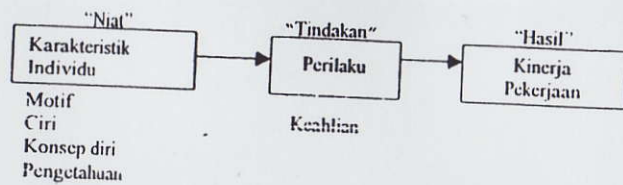
pencaapaian output yang diinginkan oleh perusahaan serta mampu memberikan umpan balik kepada pegawai untuk peningkatan kinerjanya. Dengan penilaian kinerja yang adil dan efektif diharapkan terjadi peningkatan kepuasan kerja pegawai dan produktivitas organisasi.

Adapun tujuan dari tulisan ini adalah untuk memaparkan rancangan sistem penilaian kinerja berbasis kompetensi dengan dimensi sikap dan perilaku pada level manajer yang terdiri dari 12 jabatan pada sebuah perusahaan manufaktur pesawat terbang di Indonesia.

### 2. Identifikasi Masalah

Sistem penilaian yang adil dan efektif sangat diperlukan untuk mendapatkan suatu proses yang dapat menyediakan kebutuhan informasi mengenai dasar pengambilan keputusan penempatan pegawai. Penilaian kinerja merupakan alat kontrol bagi organisasi yang mempengaruhi semua fungsi manajemen sumber daya manusia karena dari proses inilah diperoleh





Gambar 1 : Model Aliran Kausal Kompetensi

informasi untuk pengelolaan dan pengembangan pegawai seperti : kompensasi, rencana suksesi, disiplin, pelatihan, dan jalur karir (Mitrani & Dalziel, 1992). Oleh karena itu sistem penilaian perlu dilaksanakan sedemikian rupa sehingga dapat menghasilkan informasi yang dibutuhkan. Selain itu sistem penilaian yang baik harus mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Oleh karena itu, dikembangkan sistem penilaian prestasi berbasis kompetensi dengan dimensi sikap dan perilaku untuk manajerial karena penilaian kerja berbasis kompetensi ini mampu memprediksi performansi pekerjaan dan tidak bias oleh faktor ras, gender, atau sosio ekonomi sehingga sangat sesuai khususnya bagi manajer dalam menghadapi lingkungan yang tidak menentu, perubahan yang sangat cepat, dan perubahan strategi, fokus, dan pasar dari organisasi.

Penilaian kinerja bisa didefinisikan sebagai prosedur apa saja yang meliputi: penetapan standar kinerja, penilaian kinerja aktual pegawai dalam hubungan dengan standar-standar ini, memberi umpan balik kepada pegawai dengan tujuan memotivasi orang tersebut untuk menghilangkan kemerosotan kinerja atau terus berkinerja lebih tinggi lagi (Siswanto, 2000).

Kompetensi merupakan karakteristik dasar dari individu yang merupakan sebab akibat yang berhubungan dengan referensi kriteria efektif dan atau superior dalam pekerjaan atau situasi (Spencer, 1993). Sumber kompetensi individu terdiri dari lima jenis yaitu : motif, ciri pembawaan, konsep diri, pengetahuan dan keahlian, dimana kompetensi motif, ciri pembawaan, dan konsep diri memprediksi perilaku tindakan, yang kemudian memprediksikan hasil performansi seperti dapat dilihat pada gambar 1.

### 3. Proses Penelitian

Dalam perancangan sistem penilaian kinerja ini, pertama-tama dilakukan analisis mengenai sistem penilaian kinerja yang diterapkan di perusahaan (kelebihan dan kelemahannya) kemudian dilakukan perancangan sistem penilaian kinerja yang akan diusulkan.

#### 3.1. Sistem Penilaian Kinerja Awal

Sistem penilaian kinerja yang akan diterapkan di perusahaan mengacu kepada sistem penilaian kinerja yang disebut "kondite". Hasil penilaian akhir dari sistem kondite yaitu predikat "baik" dan "buruk" yang diberikan kepada seorang pegawai. Penilaian bersifat tertutup dan dilaksanakan oleh satu orang yaitu atasan langsung dari pegawai. Sistem penilaian ini tidak memberikan mekanisme umpan balik terhadap pegawai.

Sistem penilaian ini memakai metode *graphic rating scale*. Secara umum, metode ini menggunakan angka numerik sebagai *anchors*. Nilai dari setiap kriteria berada antara 0 - 100 yang dibagi menjadi lima predikat dimana setiap predikat mempunyai interval tertentu yang dapat dilihat pada tabel 1.

Tabel 1. Interval Predikat Kinerja

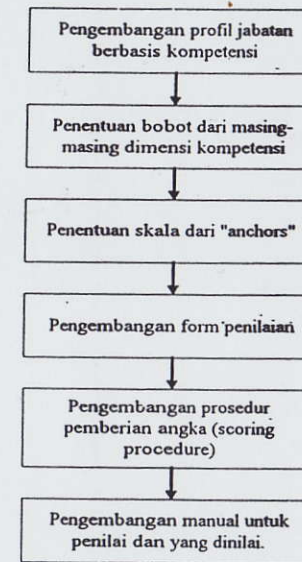
Predikat	Interval
Baik sekali	0 - 20
Baik	30 - 59
Cukup	60 - 75
Kurang	76 - 89
Kurang sekali	90 - 100

Skala penilaian tersebut tidak dilengkapi dengan standar perilaku untuk masing-masing predikat sehingga penilaian dilakukan berdasarkan standar dari masing-masing penilai terhadap setiap kriteria. Setelah menentukan predikat dari yang

dinilai, penilai harus menentukan suatu nilai tertentu yang berada dalam selang predikat yang dipilihnya yang akan diberikan terhadap pegawai yang dinilai. Hal ini berarti bahwa sistem ini mengandalkan subjektivitas dari penilai dalam proses penilaian. Subjektivitas dalam penilaian akan memberikan hasil penilaian yang tidak akurat. Hasil penilaian yang subjektif dan tidak akurat dapat menimbulkan ketidakpuasan bagi pegawai yang akan menurunkan motivasi kerja pegawai. Selain itu bagi perusahaan, hasil penilaian yang subjektif dan tidak akurat menimbulkan masalah dalam perencanaan dan pengelolaan sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan.

#### 3.2. Perancangan Sistem Penilaian Kinerja

Agar memudahkan pemahaman maka disusun diagram alir tahapan perancangan sistem penilaian kinerja yang dapat dilihat pada gambar 2.



Gambar 2 : Tahapan Perancangan Sistem Penilaian Kinerja

Adapun tahapan perancangan sistem penilaian kinerja tersebut yaitu :

Pengembangan profil jabatan Untuk mengembangkan sistem penilaian, harus dimulai dengan informasi lengkap mengenai jabatan yang akan dinilai. Informasi ini diperoleh melalui pengembangan profil jabatan. Profil jabatan berisi informasi tentang kualifikasi umum dan dimensi jabatan yang dibutuhkan dalam perencanaan karir dan sebagai acuan dalam penempatan pegawai. Kualifikasi umum jabatan meliputi pendidikan formal yang dipersyaratkan perusahaan, pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas. Sedangkan dimensi jabatan lain yang dibutuhkan dalam perencanaan karir meliputi persyaratan kompetensi, motivasi, serta komitmen.

Penentuan dimensi-dimensi performansi dan pengembangan level performansi "anchors" (deskripsi singkat dari setiap level performansi). Untuk menentukan fungsi-fungsi jabatan dan kriteria yang berkaitan dengan fungsi tersebut sebagai acuan penilaian pegawai diperlukan keterlibatan dari semua pihak baik penilai, ternilai dan pihak lain yang terkait. Kombinasi kriteria tersebut akan membentuk dimensi penilaian. Dari dimensi penilaian kemudian dikembangkan level performansi *anchors* untuk setiap dimensi penilaian. Pengembangan level performansi *anchors* untuk setiap dimensi penilaian dilakukan diskusi panel dengan pihak yang berkompeten dengan mengacu kepada level dari kompetensi yang dikembangkan oleh Spencer & Spencer (1993).

Penentuan skala dari "anchors" Penentuan skala dari *anchors* merupakan proses menentukan nilai untuk setiap *anchors*. Pada tahapan ini juga dilakukan pemberian bobot untuk setiap *anchors* untuk perhitungan nilai performansi keseluruhan. Untuk pemberian bobot untuk setiap *anchors* yaitu masing-masing dimensi kompetensi dilakukan dengan metode Delphi untuk proses pengambilan keputusan kelompok dan *Analytical*



Hierarchy Process (AHP) untuk pengembangan hirarki dan penghitungan bobot serta konsistensi.

Pengembangan form penilaian Tujuan pengembangan form penilaian adalah untuk memudahkan proses penilaian. Untuk memenuhi hal tersebut maka form penilaian haruslah mudah dipahami dan perhitungan nilai memerlukan waktu yang sedikit (tidak lebih dari satu sampai dua menit).

Pengembangan prosedur pemberian angka (scoring procedure)

Pada sistem yang sederhana, angka dari setiap dimensi performansi diberikan langsung oleh penilai dan nilai keseluruhan performansi adalah nilai rata-rata dari keseluruhan dimensi. Untuk sistem yang lebih spesifik melibatkan proses perhitungan secara matematis baik manual maupun dengan bantuan komputer. Oleh karena itu, diperlukan pengembangan formulasi matematis, lembar perhitungan, prosedur pengolahan rating, dan prosedur untuk mencatat nilai dan pelaporan untuk penilai dan yang dinilai. Pengembangan scoring disesuaikan dengan kebutuhan organisasi.

Pengembangan mekanisme umpan balik

Salah satu manfaat dari pengukuran kinerja adalah memberikan umpan balik terhadap pegawai mengenai kinerjanya sehingga diharapkan pegawai tersebut mengubah perilaku kerjanya dan umpan balik dapat meningkatkan kinerja pegawai. Oleh karena itu, umpan balik memainkan peranan yang sangat penting untuk meningkatkan motivasi pegawai, memberi umpan balik untuk peningkatan kinerja dan meningkatkan komunikasi antara penilai dengan ternilai. Penilai sebaiknya mengkomunikasikan hasil penilaian kepada ternilai melalui pertemuan formal.

Penerimaan umpan balik oleh pihak ternilai dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu: pemberi umpan balik, jenis pesan yang disampaikan, dan penerima umpan balik itu sendiri. Penerimaan terhadap informasi yang disampaikan

akan tinggi apabila orang yang menyampaikan informasi tersebut memiliki kredibilitas dan kekuasaan (Erawati, 2001). Pesan yang disampaikan dalam mekanisme umpan balik harus dapat mengarahkan dan memotivasi pegawai. Mengarahkan berarti memberikan informasi mengenai perilaku kerja yang diharapkan. Memotivasi berarti menerangkan hubungan kinerja dengan penghargaan yang akan diterima Faktor yang ketiga yaitu penerima umpan balik (ternilai). Orang yang memiliki *internal locus of control* akan lebih mudah menerima umpan balik dibandingkan dengan orang yang *external locus of control*.

Pengembangan manual untuk penilai dan yang dinilai.

Setiap sistem penilaian kinerja harus mendeskripsikan dengan jelas tugas-tugas dari penilai dan yang dinilai. Untuk itu maka dikembangkan manual untuk penilai dan yang dinilai yang berisikan instruksi tertulis dan penjelasan mengenai proses penilaian. Tugas dari penilai berkaitan dengan pengamatan performansi; persiapan penilaian (prosedur penilaian, prosedur pemberian angka/nilai, pemberian umpan balik); dan penanggulangan masalah yang mungkin terjadi selama proses penilaian. Manual juga harus mencakup tingkatan atasan yang akan memeriksa dan menyetujui proses penilaian kinerja. Pihak yang dinilai harus mengetahui proses penilaian kinerja melalui manual untuk pihak yang dinilai, training atau bentuk komunikasi lainnya. Mereka harus memperoleh informasi mengenai pengembangan sistem penilaian kinerja, standar penilaian, dan bagaimana menginterpretasikan umpan balik dari penilai.

#### 4. Usulan Sistem Penilaian Kinerja

Dari 41 dimensi kompetensi generik yang diajukan oleh Spencer & Spencer (1993) diperoleh 11 dimensi kompetensi yang sesuai sebagai kriteria penilaian sikap dan perilaku pada level manajer melalui

proses panel diskusi. Demikian pula halnya untuk bobot dari masing-masing kriteria. Dari setiap dimensi ini kemudian dikembangkan standar untuk masing-masing tingkatan nilai.

Dimensi dan level kompetensi untuk jabatan manajer dapat dilihat pada tabel 2 dan bobot dari setiap dimensi terhadap kinerja keseluruhan untuk masing-masing jabatan dapat dilihat pada tabel 3.

Tabel 2. Dimensi dan Level Kompetensi Untuk Jabatan Manajer

Dimensi Kompetensi	Level Kompetensi
Semangat Untuk Berprestasi (Achievement Orientation, ACH)	A.5
	B.5
	C.4
Inisiatif (Initiative, INT)	A.5
	B.6
Mencari Informasi (Information Seeking, INFO)	A.6
Empati (Interpersonal Understanding, IU)	A.5
	B.5
	A.6
Mempengaruhi (Impact & Influence, IMP)	B.4
Mengembangkan Orang Lain (Developing Others, DEV)	A.7
	B.3
Mengarahkan (Directiveness, DIR)	A.6
	B.4
Kerjasama Kelompok (Teamwork, TW)	A.7
	B.5
	C.4
Memimpin Kelompok (Team Leadership, TL)	A.6
	B.4
	C.5
Berpikir Analitis (Analytical Thinking, AT)	A.4
	B.4
Berpikir Konseptual (Conceptual Thinking, CT)	A.4
	B.4

Tabel 3. Bobot dimensi kompetensi

KODE JABATAN	BOBOT DIMENSI KOMPETENSI TERHADAP KINERJA INDIVIDU										
	A			B	C	D			E		
	ACH	INT	INFO	IU	IMP	DIR	TW	TL	DEV	AT	CT
1	0.07	0.16	0.06	0.09	0.07	0.05	0.09	0.19	0.05	0.10	0.07
2	0.03	0.15	0.09	0.13	0.13	0.07	0.08	0.08	0.07	0.08	0.09
3	0.13	0.12	0.10	0.08	0.07	0.02	0.02	0.12	0.09	0.11	0.11
4	0.07	0.16	0.06	0.12	0.15	0.04	0.11	0.04	0.10	0.08	0.07
5	0.15	0.10	0.08	0.11	0.15	0.08	0.04	0.11	0.04	0.08	0.07
6	0.14	0.14	0.05	0.09	0.17	0.05	0.04	0.13	0.04	0.09	0.06
7	0.13	0.13	0.05	0.10	0.15	0.07	0.03	0.15	0.03	0.08	0.07
8	0.15	0.10	0.07	0.10	0.15	0.04	0.10	0.10	0.04	0.12	0.04
9	0.20	0.09	0.07	0.10	0.15	0.04	0.10	0.03	0.09	0.11	0.02
10	0.10	0.07	0.04	0.15	0.16	0.08	0.07	0.09	0.08	0.09	0.09
11	0.08	0.08	0.08	0.13	0.10	0.12	0.07	0.09	0.09	0.07	0.08
12	0.10	0.08	0.01	0.16	0.19	0.07	0.08	0.08	0.06	0.07	0.08



Tabel 4. Perbandingan sistem kondite dan sistem usulan

Aspek	Sistem "Kondite"	Sistem Usulan
Standar kinerja	Tidak ada	Ada, didefinisikan untuk masing-masing kriteria penilaian
Metode Penilaian	<i>graphic rating scale</i>	adaptasi dari metode (BARS)
Penilai	Atasan langsung	Sistem 360°
Sifat Penilaian	Tertutup	Terbuka
Mekanisme Umpan Balik	Tidak ada	Ada, dilakukan oleh atasan langsung

Adapun sistem penilaian kinerja yang diusulkan bersifat terbuka sehingga mekanisme umpan balik dapat dilaksanakan. Sistem penilaian ini mengadaptasi metode Behaviorally Anchors Rating Scale (BARS) karena metode ini mampu mereduksi sifat mendua dari *graphic rating scale* yang terletak pada skalanya yang terbuka dan dapat menimbulkan interpretasi yang bermacam-macam.

Penilaian kinerja (sikap dan perilaku) untuk manajer dilakukan dengan sistem penilaian 360° yaitu penilaian yang dilakukan oleh bawahan, rekan sekerja, konsumen (client/customer) internal, temilai sendiri (*self-rating*) dan atasan langsung. Hal ini dilakukan untuk mendapatkan hasil yang objektif dan akurat serta evaluasi yang menyeluruh untuk memperoleh informasi yang maksimal mengenai kinerja manajer. Sistem penilaian 360° memberikan proses penilaian yang lebih adil bagi temilai dan kesempatan pengembangan yang lebih besar (Erawati, 2001).

##### 5. Kesimpulan

Perbandingan sistem kondite dan sistem usulan dapat dilihat pada tabel 4.

- Adapun hasil akhir yang diharapkan dari pengembangan sistem penilaian kinerja berbasis kompetensi dengan dimensi sikap pada level manajer ini adalah:
- Meningkatkan motivasi kerja pegawai dengan keterlibatan pegawai dalam proses perancangan penilaian kinerja. Selain dengan proses penilaian yang bersifat terbuka diharapkan juga dapat meningkatkan motivasi dari pegawai.
- Meningkatkan kinerja pegawai melalui mekanisme umpan balik.
- Meningkatkan komunikasi antara atasan dengan bawahan (komunikasi dua arah yang terbuka).

- Hal ini diharapkan agar pegawai mengetahui harapan-harapan atasannya dan atasan mengetahui hambatan-hambatan yang dialami bawahannya.
- Mendokumentasikan perubahan kinerja pegawai secara akurat dan objektif untuk keperluan pengembangan dan perencanaan personal.

##### 6. Daftar Pustaka

- (1) Bemadin, H. John (1998), "Human Resource Management: An Experiential Approach", Mc Graw-Hill, Inc
- (2) Erawati, N.P. Herni (2001), "Perancangan Sistem Penilaian Kinerja Dengan Dimensi Sikap dan Perilaku Studi Kasus PT.DI" Tuga Sarjana, Departemen Teknik Industri, ITB, Bandung
- (3) Henderson, Richard I. (1980), "Performance Appraisal: Theory to Practice", Reston Publishing Company, Inc. A Prentice Hall-Company
- (4) Hendradi, Edwig (1999), "Pengukuran Efektivitas Performance Appraisal dalam Pemantapan Komitmen Pegawai", Tugas Sarjana, Jurusan Teknik Industri, ITB, Bandung
- (5) Hidayat, U. Buchara, Diktat Kuliah TI-562: "Analisis Keputusan", Jurusan Teknik Industri, ITB, Bandung
- (6) Mitrani, A. & Dalziel, M (1992), "Competency Based Human Resource Management", Kogan Page, London: UK

- (7) Pfeffer, Jeffrey (1994), "Competitive Advantage Through People: Unleashing The Power of The Work Force", Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts
- (8) Siswanto, Joko. (2000) "Implementasi Manajemen SDM Berbasis Kompetensi", Materi Lokakarya Departemen Teknik Industri, ITB, Bandung
- (9) Soenarya, Indryati. Diktat Kuliah TI-455: "Manajemen Sumber Daya

Manusia", Jurusan Teknik Industri, ITB, Bandung

- (10) Sjahrun, Rony (1994), "Perancangan Sistem Penilaian Kinerja Kelompok dan Sistem Pemberian Upah Perangsang", Tugas Sarjana, Jurusan Teknik Industri, ITB, Bandung
- (11) Spencer, L.M, & Spencer, S.M (1993), "Competence at Work", John Wiley & Sons, Inc

