

Pengaruh SOP Pemeriksaan Fisik Barang Impor dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean (KPPBC TMP) Belawan

Rosniwaty Br. Bangun¹, Evalina Pakpahan²

Universitas Tjut Nyak Dhien, Medan

Email: roniwatyb@gmail.com, pphevalina@gmail.com

Abstrak

Mencapai kinerja yang tinggi adalah hal yang diharapkan dari setiap instansi dari setiap pegawainya agar instansi tetap memberikan nilai tambah bagi masyarakat. Demikian halnya Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean (KPPBC TMP) demi menjaga kinerja instansi maka setiap alur kegiatan di lapangan saat pemeriksaan barang dilengkapi dengan SOP. Sesuai dengan teori kinerja pegawai didukung oleh individu yang memiliki kompetensi. Studi ini dilakukan dengan mengumpulkan data dengan kuesioner dengan jumlah sampel 65 pegawai. Hasil studi ini membuktikan bahwa SOP pemeriksaan fisik barang impor dan kompetensi memberi efek positif pada kinerja pegawai baik secara sendiri /parsial maupun secara simultan.

Kata Kunci: *Standar Operasional Prosedur, Kompetensi, Kinerja*

Abstract

Achieving high performance is what is expected of every agency from every employee so that the agency continues to provide added value to the community. Likewise, the Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean (KPPBC TMP) in order to maintain agency performance, every flow of activities in the field during goods inspection is equipped with SOPs. In accordance with the theory of employee performance supported by individuals who have competence. This study was conducted by collecting data and using a questionnaire with a sample of 65 employees. The results of this study prove that the SOP for physical inspection of imported goods and competence has a positive effect on employee performance, either individually or partially or simultaneously.

Keywords : *Standard Operating Procedures, Competency, Job Performance*

PENDAHULUAN

Pegawai dengan segala aktivitasnya dalam mencapai tujuan organisasi dipengaruhi oleh nilai, perspektif administrasi dan teknologi (Gomes, 2003). Perspektif adminisistrasi yang dimaksud disini berhubungan dengan standar operasional prosedur (SOP) yang diharapkan dapat menjaga mutu dari kinerja organisasi. Mutu berarti memberikan pelayanan yang konsisten menyangkut seluruh dimensi kualitas dalam organisasi (Schuller dan Susan, 1997).

Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean (KPPBC TMP) Belawan bertujuan memberikan kinerja dengan mutu yang baik melalui SOP dalam menjalankan fungsinya, antara lain pengawasan lalu lintas barang yang berkaitan dengan impor, ekspor dan barang tertentu yang diangkut dalam daerah pabean (antar pulau) serta peredaran barang kena cukai (BKC), pemungutan pajak negara berupa Bea Masuk, Bea Keluar dan Cukai.

Standar operasional prosedur merupakan salah satu bentuk dari pengertian manajemen yang sesungguhnya yakni memadukan atau mengatur supaya terjalin kerja sama yang efektif dan efisien antara unsur manusia dengan sarana pendukung untuk mencapai tujuan organisasi (Siswandi, 2011). Standar Operasional Prosedur (SOP) menjadi rangkaian tindakan yang memberi bimbingan bagi tugas-tugas yang dilakukan untuk mengurangi segala

potensi bahaya yang dapat menimbulkan kerugian bagi KPPBC TMP Belawan maupun bagi pegawai sendiri.

Standar Operasional Prosedur (SOP) diartikan sebagai suatu dasar aturan atau acuan dalam menjalankan pekerjaan dan seluruh tanggung jawab sesuai dengan fungsi dari kerja yang dimaksud. SOP bertujuan agar semua aktivitas yang berjalan disuatu organisasi terkendali. SOP juga diartikan sebagai dokumen yang merupakan penjabaran seluruh urutan kegiatan operasional yang dilaksanakan sehari-hari, sehingga pekerjaan dilakukan dengan tepat, benar, dan konsisten, sehingga diperoleh hasil sesuai standar yang telah ditetapkan (Gabriele 2018).

Salah satu tugas KPPBC TMP Belawan adalah melakukan pemeriksaan barang impor dimaksudkan untuk memeriksa apakah barang yang masuk sesuai dengan yang tertera di dokumen. Jumlah dan jenis barang impor sangat banyak seperti kebutuhan barang konsumsi rakyat, kebutuhan sektor industri seperti mesin-mesin pabrik, bahan mentah serta bahan pendukung produksi pabrik, obat isektisida dan masih banyak lagi sektor lain yang bergantung pada impor (Sasono, 2013).

Tingginya arus lalu lintas barang masuk atau impor melalui pelabuhan Belawan mengharuskan kegiatan pengawasan yang lebih ketat karena berisiko berbagai macam pelanggaran. Banyaknya jumlah dan jenis barang impor mengharuskan pegawai KPPBC TMP Belawan bekerja dengan teliti memeriksa dokumen dan fisik barang. Penerapan SOP juga dilakukan agar sesuai dengan dinamika organisasi dan kebutuhan masyarakat dalam hal ini para importir. Dengan berbagai prosedur yang ada importir harus melalui tahapan-tahapan yang ada. Sedangkan di satu sisi importir ingin agar barang mereka segera keluar dari daerah pabean sedangkan disisi lain importir harus patuh terhadap peraturan perundang-undangan.

Penelitian sebelumnya membuktikan bahwa penerapan SOP memberikan pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Kinerja menjadi hal umum yang menggambarkan efektivitas sebuah organisasi (Juliana, 2019). Selanjutnya SOP juga memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Hidayatulloh dan Ridwan, 2019). Dengan demikian SOP di beberapa organisasi terbukti sangat membantu keberhasilan perusahaan dalam memberikan mutu produk dan pelayanannya.

Selain itu faktor banyaknya jumlah barang impor yang harus diperiksa yang memerlukan kecepatan dan ketelitian pegawai menjadi alasan penting bagi pegawai untuk memiliki kompetensi yaitu kemampuan melakukan tugas atau tindakan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas pemeriksaan. Kompetensi sangat erat hubungannya dengan pendidikan, pemahaman, kemampuan/keterampilan dan sikap.

Kompetensi merupakan tingkat kecakapan seseorang menyelesaikan sebuah pekerjaan dan penyelesaian tugas dengan tepat didukung oleh pengetahuan dan keterampilan kerja disertai perilaku yang baik (Wibowo, 2014). Kinerja instansi bersandar pada kompetensi pegawai yang bekerja secara pribadi atau dalam satu tim kerja (Hamali, 2016).

Kompetensi pegawai yang dimaksud peneliti adalah standar kualifikasi yang dimiliki pegawai seperti tingkat pendidikan, pengalaman yang dibutuhkan dalam menyelesaikan tanggung jawab pekerjaannya. Kompetensi yang dimiliki seseorang memungkinkan suatu output dari uraian pekerjaan atau kualifikasi dengan tingkat kinerja yang memuaskan.

Publikasi hasil penelitian oleh Zaim Halil et all, (2013), penelitian yang terbatas pada perbankan, kargo, komunikasi, industri makanan, keuangan, penerbitan, retail, informasi dan teknologi serta industri pariwisata mengungkapkan bahwa kompetensi memberi pengaruh positif, dan kompetensi seseorang merupakan hal utama atau signifikan dalam mendukung kinerjanya. Kompetensi pegawai berbeda pada setiap instansi dan kompetensi tidak hanya berasal dari diri pegawai tetapi juga faktor dari instansi itu sendiri.

Kinerja didefinisikan sebagai bukti kerja yang dapat ditunjukkan oleh pegawai yang dilandasi oleh perilaku bertanggung jawab disertai tindakan sesuai moral, etika dimasyarakat, dan hukum yang berlaku, (Sedarmayanti, 2016). Kinerja adalah ukuran kesuksesan pegawai menyelesaikan tugas sesuai dengan arah pekerjaan sesuai ketentuan sebelumnya (Mubarak, E.S., 2017).

Penelitian ini ditujukan untuk mengetahui pengaruh SOP pemeriksaan fisik barang dan kompetensi terhadap kinerja pegawai Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean (KPPBC TMP) Belawan.

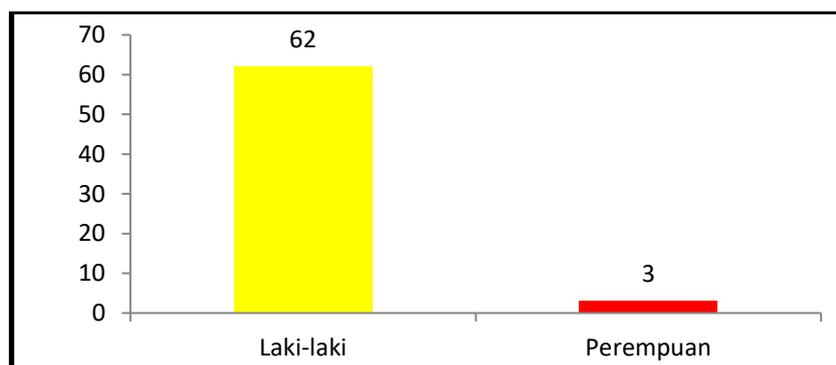
Metode Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Ditujukan untuk mengetahui pengaruh penerapan SOP pemeriksaan fisik barang impor dan kompetensi terhadap kinerja pegawai. Data diperoleh dengan menggunakan kuesioner terhadap 65 pegawai (seluruh populasi dijadikan sampel sesuai dengan Arikunto, 2010). Skala jawaban yang digunakan adalah skala likert terhadap pertanyaan efisiensi, konsistensi, minimalisasi kesalahan dan penyelesaian masalah (Santoso, 2014), pengetahuan, pemahaman, kemampuan/keterampilan, sikap (Sutrisno, 2011), serta kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, kebutuhan untuk supervisi (Sedarmayanti, 2016).

Penelitian ini dilakukan dengan analisis regresi linier berganda dan sebelumnya dilakukan uji validitas dan realibilitas. Setelah instrumen secara keseluruhan dinyatakan valid dan reliabel dilanjutkan dengan uji asumsi klasik. Uji t digunakan untuk melihat pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial, dan uji F untuk melihat pengaruh secara simultan.

Hasil dan Pembahasan

Hasil perolehan data mengenai karakteristik responden disajikan secara deskriptif, gambaran data yang diperoleh adalah sebagai berikut:



Gambar 1. Jenis Kelamin

Pegawai pada instansi ini didominasi oleh laki-laki yaitu 62 orang pegawai (95,4%) dan perempuan 3 orang (4,6%).

Tabel 1. Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Persentase (%)
20 - 25	24	36,9
25,1 - 30,1	27	41,5
30,2 - 35,2	6	9,2
35,31 - 40,31	2	3,1
40,41 - 45,41	2	3,1
45,51 - 50,51	1	1,5
50,61 - 56	3	4,6
Total	65	100,0

Tabel di atas menerangkan pegawai mayoritas berusia 25,1 - 30,1 orang sejumlah 27 orang (41,5%), 20 - 25 tahun sejumlah 24 orang (36,9%), usia 30,2 - 35,2 tahun sejumlah 6 orang (9,2%), usia 50,61 – 56 tahun sejumlah 3 orang (4,6%), usia 35,31 - 40,31 tahun sekitar

2 orang (3,1%), berusia 40,41 - 45,41 tahun sejumlah 2 orang (3,1%), dan terakhir usia 45,51 - 50,51 tahun sejumlah 1 orang (1,5%).

Pendidikan seseorang mendukung kompetensi yang dimiliki, pada umumnya semakin tinggi pendidikan dan pelatihan yang dilalui seseorang maka kompetensinya dalam satu bidang pekerjaan akan semakin baik.

Tabel 2. Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persentase (%)
SMA	2	3,1
D1	31	47,7
D3	25	38,5
S1	7	10,8
Total	65	100,0

Berdasarkan data dapat dilihat mayoritas pegawai KPPBC (TMP) Belawan adalah lulusan D1 sebanyak 31 pegawai (47,7%), D3 sejumlah 25 pegawai (38,5%), S1 sejumlah 7 pegawai (10,8%) dan SMA sebanyak 2 pegawai (3,1%).

Hasil uji validitas dari seluruh pertanyaan untuk ketiga variabel memiliki nilai *item-total correlation* > 0,2441 dan berkorelasi positif maka instrumen dinyatakan valid. Hasil pengujian reliabilitas penelitian diperoleh nilai reliabilitas > 0,6 untuk semua item pertanyaan maka dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian dinyatakan reliabel. Berdasarkan hasil uji autokorelasi dengan menggunakan uji nilai Durbin Watson sebesar 1,855 dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak terdapat masalah autokorelasi terjadi. Uji menggunakan K-S di atas level signifikan ($r > 0,05$) dari SOP pemeriksaan barang impor (X_1) nilai signifikan 0,192 > 0,05 dan variabel kompetensi (X_2) nilai signifikan 0,203 > 0,05. Artinya tidak terjadi gejala heteroskedastisitas pada model estimasi yang ada. Model regresi yang diajukan untuk variabel SOP pemeriksaan barang impor (X_1) dan kompetensi (X_2) 2,943 artinya nilai VIF di atas 1 dan di bawah 10. Sehingga dapat disimpulkan tidak terjadi multikolinearitas pada model penelitian ini.

Hasil pengolahan data penelitian mengenai pengaruh antar variabel ditampilkan berikut ini:

Tabel 3. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	10,855	1,647		6,590	,000
X1	,080	,080	,114	1,006	,318
X2	,585	,087	,758	6,683	,000

a. Dependent Variable: Y

$$Y = 10,855 + 0,080X_1 + 0,585 X_2$$

Konstanta sebesar 10,855, peneliti mendefinisikan angka ini dengan apabila tidak tersedia SOP pemeriksaan fisik barang dan kompetensi pegawai KPPBC TMP belawan, kinerja pegawai adalah sebesar 10,855 satuan.

Koefisien regresi variabel SOP pemeriksaan fisik barang dengan nilai 0,080 dan variabel kompetensi tidak dimasukkan dalam penelitian ini (kompetensi/ X_2) maka kinerja pegawai sebesar 0,080. Koefisien bernilai positif artinya semakin baik SOP maka kinerja pegawai akan semakin baik pula.

Koefisien kompetensi (X_2) yaitu 0,585 ceteris paribus (SOP pemeriksaan fisik barang / X_1) dan kompetensi pegawai semakin baik maka kinerja pegawai turut naik sebesar 0,585.

Hasil pengujian hipotesis dengan menggunakan uji t didapat nilai sig sebesar 0,318 > 0,05 untuk SOP pemeriksaan barang impor. Dengan demikian dapat ditarik SOP pemeriksaan barang impor tidak memberikan efek yang besar terhadap kinerja pegawai Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean (KPPBC TMP) Belawan.

Secara teori adanya SOP akan meningkatkan kinerja pegawai melalui minimnya tingkat kesalahan individu atau pegawai saat menjalankan tugas. Hasil studi ini tidak didukung oleh penelitian Marlina Lina dkk., (2021) yang menyebutkan SOP memberikan pengaruh signifikan atau kuat.

Hasil studi ini memang masih banyak kelemahan dan keterbatasan. Kelemahannya adalah menyangkut cara pengumpulan data yang hanya didukung oleh hasil wawancara dengan beberapa pegawai tentang Standar Prosedur Operasi pemeriksaan fisik barang impor yang menggunakan PIB PDE di tempat penimbunan sementara. SOP ini menggambarkan pemeriksaan fisik atas barang impor berdasarkan pemberitahuan pabean yang disampaikan oleh importir yang dimulai sejak Pejabat pemeriksa Barang (PPB) menerima instruksi pemeriksaan (IP) beserta lampirannya sampai dengan penyerahan dokumen laporan hasil pemeriksaan (LPH) dan lampirannya, serta pendukung pemeriksaan barang lainnya (barang contoh dan/atau foto) pada petugas administrasi/kurir yang dalam prakteknya dalam proses pemeriksaan barang terdapat 10 aktivitas yang harus dilalui. Proses panjang ini yang memungkinkan pegawai minim kesalahan dalam pekerjaan namun dengan jumlah barang yang akan diperiksa kuantitas barang yang dapat diperiksa dalam jangka waktu satu hari hanya sedikit.

Keterbatasan lain yang tidak dapat dihindari dalam studi ini sehingga perlu dilakukan studi ulang adalah masalah waktu yang relatif sangat pendek sehingga hasilnya tidak lazim dimana SOP pemeriksaan fisik barang merupakan bentuk profesionalitas dan ekosistem yang dibangun Direktorat Jenderal Pajak Bea dan Cukai untuk bersaing dan memperoleh nilai tambah. SOP ini juga sebagai bukti ketelitian kerja dan bagian terpenting dalam menjalankan tugasnya.

Manfaat dari SOP tentu saja untuk menuntun pelaksanaan alur kegiatan atau tugas sehingga mengurangi kesalahan yang terjadi saat pegawai melakukan pekerjaannya. Prosedur yang digunakan sudah mumpuni dilihat dari nilai koefisien SOP bertanda positif untuk semua pekerjaan yang dilakukan secara berulang sesuai dengan kebutuhan instansi. SOP yang dilaksanakan dalam pemeriksaan barang impor lebih mudah dan lebih singkat ketika diterapkan tetapi kualitas kerja tetap terjaga atau tidak merugikan instansi.

Secara sistem SOP yang ada merupakan alat untuk meningkatkan kinerja pegawai dan melindungi instansi. SOP berpengaruh pada etika kerja pegawai karena bagaimana mereka bekerja dan segala aturan yang ada semua ditujukan kepada hasil kerja terbaik baik kualitas maupun kuantitas.

Pengujian hipotesis variabel kompetensi didapat nilai signifikansi $0,000 < 0,05$ untuk variabel kompetensi. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean (KPPBC TMP) Belawan.

Kompetensi diperoleh dari pendidikan, pelatihan, kepribadian pegawai serta budaya instansi. Variabel yang paling besar memberikan pengaruh terhadap kinerja dalam penelitian ini adalah kompetensi. Jika ditinjau kembali tingkat pendidikan responden penelitian ini yang dominal Diploma 1 yang berasal dari pendidikan khusus dan mempersiapkan lulusan dengan kualitas yang baik (profesional) maka penelitian ini benar membuktikan kompetensi memberi efek signifikan pada kinerja.

Pendidikan yang diperoleh pegawai berarti berkualitas sehingga dapat diaplikasikan langsung dimana mereka diperlukan. Instansi juga dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusianya dengan berbagai metode seperti pelatihan dan pengembangan, rotasi tugas ke divisi lain, (Hamali, 2016). Penelitian ini memberikan gambaran bahwa kompetensi pegawai

memiliki hubungan dengan kinerja dan berlaku mutlak pada instansi ini. Artinya, jika kompetensi semakin berkualitas maka kinerja lebih memungkinkan menjadi lebih baik.

Kompetensi yang dibutuhkan pada setiap instansi berbeda-beda sesuai dengan bidangnya atau karakteristik yang dibutuhkan serta implementasi kinerja pegawai pada setiap level pekerjaan. Instansi dapat menentukan kriteria kompetensi yang dibutuhkan untuk tujuan masa sekarang maupun di hari mendatang. Hal yang paling esensial mengenai kompetensi yakni tanggung jawab pekerjaan dan hasil tugas tidaklah cukup untuk mengukur keberhasilan namun menyangkut pada tingkat keberanian melakukan pekerjaan dengan lebih efektif. Kurikulum dalam dunia pendidikan harus disesuaikan dengan kebutuhan kerja. Selanjutnya, dalam rangka peningkatan kompetensi perlu diberikan pendanaan bagi pelatihan pegawai (Vathanophas, V dan Thai-ngam, J, 2007).

Hasil uji statistik pengaruh secara simultan variabel terikat terhadap variabel bebas (Uji Anova/Uji F) ditampilkan pada tabel di bawah sebagai berikut:

Tabel 4. Hasil Uji F ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	518,219	2	259,109	83,272	,000 ^a
	Residual	192,919	62	3,112		
	Total	711,138	64			

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Y

Hasil uji F didapat nilai sig ($0,000 < 0,05$) yang bermakna SOP pemeriksaan barang impor dan kompetensi secara simultan memberi pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean (KPPBC TMP) Belawan.

Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi menunjukkan besarnya variabel SOP pemeriksaan barang impor dan kompetensi menjelaskan variabel kinerja pegawai. Hasil pengolahan data nilai R^2 diperoleh sebagai berikut :

Tabel 5. Koefisien Determinasi (R^2) Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,854 ^a	,729	,720	1,764

a. Predictors: (Constant), X2, X1

Nilai *R Square* pada regresi tersebut adalah 0,729, hal ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean (KPPBC TMP) Belawan dapat dijelaskan variabel bebas SOP pemeriksaan barang impor dan kompetensi sebesar 72,9 % sedangkan sisanya 27,1% lagi ditentukan oleh kondisi lain yang belum diamati pada studi ini seperti budaya organisasi, disiplin kerja, lingkungan kerja dan lain-lain.

KESIMPULAN

Dari seluruh pengolahan data secara statistik yang diperoleh dengan menggunakan daftar kuesioner maka kedua variabel yang diteliti dalam studi ini sama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dimana kompetensi adalah variabel terbesar yang paling mendukung kinerja pegawai. SOP pemeriksaan fisik barang impor (X1) tidak berpengaruh

signifikan sedangkan untuk kompetensi memberi pengaruh signifikan. Dengan kelemahan dan keterbatasan penelitian, maka dalam rangka meningkatkan kompetensi pegawai pada Kinerja KPPBC (TMP) Belawan dapat memilih berbagai model pelatihan dan pengembangan sesuai dengan kebutuhan instansi.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto (2010). *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktik*. (Edisi Revisi). Jakarta: Rineka Cipta.
- Gabriele, 2018. Analisis Penerapan Standar Operasional Prosedur (SOP) di Departemen Marketing dan HRD PT Cahaya Indo Persada. *Jurnal Agora* Vol 6. NO. 1.
- Gomes, Faustino Cardoso, 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi.
- Hamali, Arif Yusuf, 2016. *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi Mengelola Karyawan*. Yogyakarta: CAPS.
- Hidayatulloh M. dan Ridwan M. 2019. Pengaruh Standar Operasional Prosedur dan Pengawasan terhadap Kinerja Karyawan PT. Yusen Logistics Solutions Indonesia. *El Abarah: Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Perbankan Syariah*. Vol 3 No 02. P 71-83.
- Juliana, 2019. Effect of Application Of Standard Operating Procedures on Employee Performance at PT. Mantap Sukses Cemerlang Medan. *Journal of Management Science (JMAS)* Volume 2 No1 11-16.
- Marlina, Lina, dkk., 2021. Improving Employees Working Discipline With Punishment, Reward, and implementation of Standard Operational Procedures. *Perwira Internasional Journal of Economics & Business (PIJEB)*. Vol 1. No 1. P. 37 -43.
- Mubarok, E. Safuddin, 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengantar Keunggulan Bersaing*. Bogor: In Media.
- Peraturan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai No. PER-12/BC/2016 tentang SOP Pemeriksaan Barang Impor.
- Santoso, Joko Dwi, 2014. *Lebih memahami (Standard Operating Procedure)*. Jakarta, penerbit Swadaya Grup.
- Sasono, Herman Budi, 2013. *Manajemen Impor dan Importasi Indonesia*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Schuler, Randal S dan Jackson, Susan E., 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Menghadapi Abag ke-21*. Edisi Keenam Jilid 1. Jakarta: Erlangga.
- Sedarmayanti, 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil (cetakan kelima)*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Sedarmayanti, 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil (cetakan kelima)*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Siswandi, 2011. *Aplikasi Manajemen Perusahaan: Analsiis kasus dan Pemecahannya*. Edisi 3. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Sutrisno, Edy, 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Vathanophas, V dan Thai-ngam, J., 2007. Competency Requirements for Effective Job Performance in Thai Public Sector. *Contemporary Management Research*. Vol 3. No. 1. P 45-70.
- Wibowo, 2014. *Manajemen Kinerja*. Edisi Keempat. Jakarta : Rajawali Pers.
- Zaim, Halil et all, 2013. Analyzing The Effects Of Individual Competencies on Performance: A field Study in Services Industries in Turkey. *Journal Of Global Strategic Management* 2 (7).