

## STRATEGI PENGEMBANGAN KOMPETENSI DOSEN DI STIE MANDALA JEMBER

Tamriatin Hidayah, SE MP  
[titin@stie-mandala.ac.id](mailto:titin@stie-mandala.ac.id)

### **ABSTRACT**

*This research is aimed to formulate how strategy of increasing human resource competence (lecturer) in STIE Mandala Jember . The analysis method used is Multiple Linear Regression and SWOT Analysis. Based on the analysis of Multiple Linear Regression proved significantly that the competence is influenced by the variables of Motivation, Self character, Self concept, Skill and Knowledge, while through SWOT analysis on Hold and Maintain positions, it can be interpreted that the implementation of lecturer competence can be maintained but there is the possibility of development and improvement of its implementation. Some development strategies that can be done are: Development of Pedagogical Competence, Competence Development related to Information Technique, Development of Management Competence / Administration, Curriculum Competency Development, Development of Scientific Competence (Research, Community Service and Publication), Development of Competence Evaluation, and Development of Personal Competence . some programs that can support the development of lecturers competence are: Optimizing the cooperation that has been established with outsiders, can as an alternative source of funds and as a place of conducting research and Community Service, Improving the coordination between existing sections such as Prodi and P3M, foster pride as lecturer as well as rejuvenation of spirit as lecturer.*

*Keywords: competence of lecturer, college, SWOT*

## **BAB I PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar belakang**

Pada saat ini pendidikan tinggi di Indonesia dihadapkan pada masa depan yang penuh tantangan, karena perubahan bergerak sangat cepat, tuntutan stakeholder semakin bervariasi disamping persaingan yang ketat antar Perguruan Tinggi. Kondisi ini menuntut perguruan tinggi untuk terus memacu dirinya beradaptasi dan berinovasi terhadap perubahan lingkungan agar tetap *survive* dan eksis dalam perjalanan pengembangan jasa pendidikan. Upaya yang dilakukan perguruan tinggi adalah mengamati, menyikapi dan mensiasati trend yang sedang terjadi di luar perguruan tinggi yaitu kemajuan pesaing dan kebutuhan pelanggan calon mahasiswa. Kepuasan pelanggan adalah perasaan

pelanggan setelah membandingkan kinerja yang diharapkan dengan dengan kinerja yang dirasakan atau diterima oleh pelanggan.. Salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan pelanggan adalah terselenggaranya proses pembelajaran yang berkualitas yang mampu memberikan motivasi kepada mahasiswa. Keberhasilan dalam penyelenggaraan proses pembelajaran banyak ditentukan oleh adanya kompetensi yang tinggi baik dari tenaga pendidik (dosen) maupun tenaga kependidikan .Mahasiswa yang puas terhadap kualitas jasa perguruan tingginya akan tetap bertahan dan apabila sudah lulus tetap menjaga hubungan jangka panjang dengan almamaternya. Salah satu referensi yang berpengaruh kuat kepada calon mahasiswa dalam menanamkan kepuasan tentang kualitas dan keunggulan suatu perguruan tinggi yang mendorong pengambilan keputusan memilih perguruan tinggi adalah tersedianya tenaga pengajar atau dosen yang mempunyai kompetensi yang tinggi yang akan nampak pada tingginya kinerja dosen yang bersangkutan .

Permasalahan mengenai kinerja merupakan permasalahan yang akan selalu dihadapi oleh pihak manajemen suatu institusi. STIE Mandala Jember sebagai salah satu perguruan tinggi dalam menjalankan tugas dan fungsinya selalu mengacu pada paradigma baru pendidikan tinggi sebagai strategi nasional dalam menyelenggarakan dan mengembangkan Pendidikan Nasional. Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, maka dukungan kompetensi dan kinerja Sumber Daya Manusia khususnya dosen menjadi sebuah keniscayaan.

Dalam upaya mengatasi permasalahan ini, para pengambil kebijakan dapat melakukan perbaikan kedalam, yang salah satunya melalui pengembangan kompetensi sumber daya manusia khususnya dosen. Pengembangan kompetensi dosen ini ditujukan untuk meningkatkan kinerja, dan sekaligus bertujuan untuk memperkuat diri dan meningkatkan daya tahan dalam menghadapi persaingan lokal dan global yang pasti akan semakin ketat.

## **1.2 Permasalahan**

Pada kegiatan pembelajaran seorang dosen dituntut untuk menguasai tugas profesinya yang meliputi tugas mendidik, mengajar dan melatih. Mendidik berarti meneruskan dan mengembangkan nilai-nilai hidup, mengajar berarti meneruskan

dan mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi, sedangkan melatih berarti mengembangkan ketrampilan-ketrampilan pada mahasiswa. Kondisi belajar mengajar efektif harus diciptakan karena kadang kala terdapat kecenderungan dosen dalam proses belajar mengajar (PBM) hanya melakukan transfer ilmu pengetahuan tanpa memberikan arahan dan bimbingan kepada mahasiswanya. Arahan dan bimbingan dapat dilakukan oleh dosen kepada mahasiswa bisa berupa arahan dan bimbingan mengenai prinsip-prinsip hidup, pembentukan karakter diri, konsep diri yang positif, arahan bagaimana cara mencapai cita-cita hidupnya, arahan dan bimbingan kepada mahasiswa menyangkut bagaimana cara belajar yang efektif dan benar, bimbingan karier mahasiswa setelah lulus, arahan hidup bermasyarakat dengan baik sehingga mahasiswa tersebut diharapkan pandai menempatkan dirinya di masyarakat, selanjutnya arahan dan bimbingan dalam menghadapi situasi kerja seperti persiapan apa atau ketrampilan apa yang harus dimiliki mahasiswa agar mudah mendapatkan pekerjaan setelah lulus. Jadi mendidik tidak hanya membuat mereka/mahasiswa tahu ilmu pengetahuan, teknologi serta kemampuan mengembangkannya, tetapi mendidik dan membuat mahasiswa menjadi sopan, taat, loyal, hormat, sederhana, jujur, setia, serta memiliki motivasi untuk belajar yang diwujudkan dalam bentuk adanya kegairahan belajar pada diri mahasiswa. Sebelum menentukan bagaimana merumuskan strategi pengembangan kompetensi perlu diketahui adanya beberapa faktor yang memengaruhi kompetensi sehingga strategi apa yang akan ditetapkan bisa membawa hasil yang tepat.

### **1.3. Tujuan Penelitian :**

- Mengidentifikasi faktor faktor yang memengaruhi kompetensi dosen di STIE Mandala Jember.
- Menentukan Strategi Pengembangan Kompetensi dosen di STIE Mandala Jember.

## **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

### **2.1 Pengertian Kompetensi**

Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta

didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Konsep kompetensi yang digunakan dalam penelitian ini adalah konsep yang dikemukakan Spencer Jr, Lyle M PhD dan Spencer Signe M dalam bukunya yang dikutip oleh Achmad S Ruky menyatakan bahwa kompetensi adalah : Karakteristik dasar seseorang (individu) yang mempengaruhi cara berpikir dan bertindak, membuat generalisasi terhadap segala situasi yang dihadapi serta bertahan cukup lama dalam diri manusia. Unsur pembentuk kompetensi terdiri dari Motif (*motive*), Karakter Pribadi (*Traits*), Konsep Diri (*Self Concept*), Pengetahuan (*Knowledge*) dan Keterampilan (*Skill*).

## **2. 2 Kinerja Pegawai**

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata *performance*. *Performance* berasal dari kata *to perform* yang mempunyai beberapa masukan (*entries*), yakni (1) melakukan, (2) memenuhi atau menjalankan suatu, (3) melaksanakan suatu tanggung jawab, (4) melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang, dari masukan tersebut dapat diartikan, kinerja adalah melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakan pekerjaan tersebut sesuai dengan tanggung jawabnya sehingga dapat mencapai hasil sesuai dengan yang diharapkan.

Selanjutnya Gibson (1990:40) mengatakan bahwa kinerja seseorang ditentukan oleh kemampuan dan motivasinya untuk melaksanakan pekerjaan. Dikatakan juga bahwa pelaksanaan pekerjaan itu ditentukan oleh interaksi antara kemampuan dan motivasi.

### **Faktor-faktor Kinerja Pegawai**

Ada dua faktor utama yang mempengaruhi kinerja individu yakni kemampuan (*ability*), dan motivasi kerja (*motivation*) individu tersebut. Kemampuan individual tergantung dari tingkat pengetahuan (*knowledge*) yang dimiliki, latar belakang pendidikan, dan keterampilan (*skill*) yang dikuasai. Sedangkan motivasi kerja individual tergantung sikap (*attitude*) sebagai motivasi dasar dan lingkungan yang mempengaruhi motivasi tersebut. (Keith Davis dalam Mangkunegara, 2005:13).

## **BAB III. METODE PENELITIAN**

### **3.1 Daerah dan Obyek Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan di STIE Mandala Jember dengan obyek penelitian dosen baik dosen tetap yayasan maupun Dosen Dpk.

Kuesioner penelitian didistribusikan secara langsung dengan tujuan untuk mendapatkan tingkat pengembalian yang tinggi.

### **3.2 Metode Penelitian**

Penelitian ini merupakan penelitian yang bersifat *ekplanatory* yaitu bentuk penelitian yang akan menjelaskan hubungan kausalitas antara variabel independen yang terdiri dari Motif atau motivasi, karakter diri, konsep diri, pengetahuan, keterampilan, dengan variabel dependen yaitu Kinerja Pegawai (dosen).

### **3.3 Populasi, Sampel dan Teknik Sampling**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2006:90). Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh tenaga edukatif ( Dosen ) tetap di STIE Mandala Jember. Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. (Sugiyono, 2006:91).

Pengambilan sampel penelitian ini digunakan teknik sampling yaitu sampling penuh (sensus), dimana semua anggota populasi dijadikan sampel. Dengan demikian jumlah sampel dalam penelitian ini adalah seluruh populasi yang terdiri dari semua dosen tetap di STIE Mandala Jember baik dosen yayasan maupun dosen DpK.

### **3.4 Jenis Data dan Teknik Pengumpulan Data**

Penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder . Data primer diperoleh dari dosen melalui kuisisioner yang terstruktur,

Untuk memperoleh data yang dibutuhkan dalam penelitian ini, maka digunakan teknik sebagai berikut :

#### **1. Kuesioner**

Kuesioner (angket), yaitu daftar sejumlah pertanyaan yang mengacu pada variabel-variabel penelitian yang nantinya dibagikan kepada responden.

#### **2. Telaah Dokumen.**

Peneliti juga menggunakan pengumpulan data sekunder yang diperoleh dari dokumen dan sumber-sumber data sekunder lainnya yang dapat mendukung data-data primer yang diperoleh melalui kuesioner dan observasi.

### 3. Observasi

Observasi (Pengamatan) adalah kegiatan pengamatan langsung terhadap objek penelitian untuk memperoleh keterangan data yang akurat mengenai hal-hal yang diteliti untuk mengetahui relevansi atas jawaban responden.

### 3.5 Teknik Pengolahan dan Analisis Data

Teknik pengolahan data yang digunakan :

Untuk mencari besarnya pengaruh antara Variabel Dependen dan Independen menggunakan analisis regresi linear berganda dengan persamaan sebagai berikut :

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + b_4 X_4 + b_5 X_5$$

Dimana: Y = Kinerja Pegawai (Dosen), X1 = Motif(Motivasi), X2 =Karakter Diri , X3= Konsep Diri, X4= Pengetahuan dan X5 = Ketrampilan.

a = Parameter Konstanta; b1, b2 sampai b5 = Parameter Penduga;

b1, b2 sampai b5 = Parameter Penduga;

### Uji Signifikansi Simultan (Uji Statistik F) dan Uji signifikansi secara Individual (Uji statistik t)

Pengujian ini dilakukan untuk menguji apakah variabel variabel independen secara keseluruhan maupun secara individual mempengaruhi variabel dependen. Selanjutnya untuk menentukan strategi pengembangannya dengan menggunakan analisis SWOT. Analisis SWOT didasarkan pada asumsi bahwa suatu strategi yang efektif akan memaksimalkan kekuatan dan peluang serta meminimalkan kelemahan dan ancaman.

## BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

### 4.1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

#### 4.1.1. Sejarah Singkat dan Prestasi STIE Mandala Jember

Tahun 1978 Yayasan Mandala mendirikan Perguruan Tinggi bernama Akademi Bank dan Manajemen ABM Mandala pada tanggal 20 Februari 1978. Kampus pertama bertempat di SMP Muhammadiyah Jl M Srudji I /27 Jember. Pada Tahun 1981 pindah lokasi ke kampus yang sekarang ini yaitu Jln Sumatra 118- 120

Jember. Pada tahun yang sama pula diperoleh status terdaftar dari Mendikbud dengan SK Mendikbud No. 039/O/1981 untuk jurusan Manajemen Perusahaan dan Jurusan Perbankan.

Pada tahun 1985, kemudian berubah menjadi Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Mandala dengan jurusan Manajemen dan jurusan Ilmu Ekonomi dan Studi Pembangunan yang disahkan dengan SK Mendikbud No.070/O/1985 tanggal 18 Pada tahun 1986 dibuka Program Diploma 3 yaitu jurusan Manajemen Perusahaan dan jurusan Manajemen keuangan dan Perbankan.

Pada tahun 1990 keluar Status terdaftar bagi jurusan yang baru dibuka yaitu Akuntansi dengan SK mendikbud No.0203/O/1990.

Pada tahun 2002 Jurusan Manajemen memperoleh hibah Semi-Que IV untuk tahun pertama dan berlanjut untuk tahun kedua. Sejak saat itu berbagai hibah kompetisi diikuti dan dimenangkan oleh STIE Mandala Jember baik ditingkat Institusi Program Studi, Mahasiswa, Dosen dalam penelitian maupun Pengabdian Masyarakat.

Prestasi dan penghargaan juga selalu diperoleh STIE Mandala dari Kopertis Wilayah VII. Saat ini ada 5 Prodi di STIE Mandala Jember dan terakreditasi B. Akreditasi Institusi juga berada pada posisi B. Dibidang kerja sama STIE Mandala telah banyak melakukan kerja sama baik dengan Instansi dalam negeri maupun Luar negeri. Sampai saat ini jumlah Dosen Tetap Yayasan adalah 30 orang, jumlah Dosen Tetap DPK 8 orang dan jumlah Dosen Luar Biasa untuk Strata satu ( S1) ada 19 orang. Dosen untuk Strata 2 berjumlah 18 orang dan Guru Besar Luar biasa STIE Mandala berjumlah 3 orang.

## **4.2 Hasil Pengujian Asumsi Klasik**

### **4.2.1. Hasil Uji Multikolinieritas**

Jika nilai *tolerance* > 0,1 dan nilai VIF < 10, maka dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinearitas antar variabel independen dalam model regresi (Ghozali, 2011:106). Dari hasil perhitungan yang dilakukan, nilai tolerance menunjukkan tidak ada variabel independen yang memiliki nilai tolerance kurang dari 0.10 (Motiasi = 0,658, Karakter diri= 0,415, Konsep diri= 0,290, Pengetahuan = 0,305 dan Ketrampilan= 0,335) nilai *Variance Inflation Factor*

(VIF) juga menunjukkan hal yang sama tidak ada satu variabel independen yang memiliki nilai VIF lebih dari 10. Jadi dapat disimpulkan tidak ada multikolinieritas antar variabel independen dalam model regresi.

#### 4.2.2. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2011:139). Dari hasil uji Glejser hasilnya residual variabel Motivasi, Karakter Diri, Konsep Diri, Pengetahuan dan Keterampilan adalah =0,605; 0,276; 0,456; 0,880; 0,506.

Hal ini dapat dilihat dari probabilitas signifikansinya diatas tingkat kepercayaan 5%. Jadi dapat disimpulkan model regresi tidak mengandung adanya heteroskedastisitas.

#### 4.2.3. Hasil Uji Normalitas

Sesuai dengan uji *Kolmogorov-Smirnov* besarnya nilai Kolmogorov-Smirnov adalah 0,667 dan nilai probabilitas atau *Asymp. Sig. (2-tailed)* signifikan pada 0,765 yang berarti bahwa data residual terdistribusi normal.

### 4.3. Hasil analisis data

Tabel Hasil Analisis Regresi

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	,264	,643		,410	,686
X1	,007	,109	,009	,066	,948
X2	,004	,131	,006	,033	,974
X3	,269	,240	,241	1,122	,274
X4	,348	,192	,379	1,808	,084
X5	,331	,214	,310	1,551	,135

a. Dependent Variable: Y

Sumber: Output SPSS 21 diolah Penulis, 2017

Sesuai dengan hasil analisis regresi pada tabel tersebut maka diperoleh model persamaan regresi linear berganda berikut:

$$Y = 0,264 + 0,007X1 + 0,004X2 + 0,269X3 + 0,348X4 + 0,331X5 + e$$

Model persamaan regresi linear berganda di atas, dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Konstanta memiliki nilai 0,264 yang berarti jika X1 (Motivasi), X2 (Karakter Diri), X3 (Konsep Diri dan Nilai-nilai), X4 (Pengetahuan) dan X5 (Keterampilan) konstan, maka peningkatan Kinerja sebesar 0,264 satuan.

2. Koefisien regresi untuk X1 (Motivasi) memiliki nilai 0,007 yang berarti setiap kenaikan satu satuan yang dialami oleh X1 maka akan diikuti oleh kenaikan Kinerja sebesar 0,007satuan. Dalam hal ini faktor lain yang mempengaruhi peningkatan Kinerja dianggap konstan.
3. Koefisien regresi untuk X2 (Karakter Diri) memiliki nilai 0,004 yang berarti setiap kenaikan satu satuan yang dialami oleh X2 maka akan diikuti oleh kenaikan Kinerja sebesar 0,004 satuan. Dalam hal ini faktor lain yang mempengaruhi peningkatan Kinerja dianggap konstan.
4. Koefisien regresi untuk X3 (Konsep Diri dan Nilai-nilai) memiliki nilai 0,269 yang berarti setiap kenaikan satu satuan yang dialami oleh X3 maka akan diikuti oleh kenaikan Kinerja sebesar 0,269 satuan. Dalam hal ini faktor lain yang mempengaruhi peningkatan Kinerja dianggap konstan.
5. Koefisien regresi untuk X4 (Pengetahuan) memiliki nilai 0,348 yang berarti setiap kenaikan satu satuan yang dialami oleh X4 maka akan diikuti oleh kenaikan Kinerja sebesar 0,348 satuan. Dalam hal ini faktor lain yang mempengaruhi peningkatan Kinerja dianggap konstan
6. Koefisien regresi untuk X5 (Keterampilan) memiliki nilai 0,331 yang berarti setiap kenaikan satu satuan yang dialami oleh X5 maka akan diikuti oleh kenaikan Kinerja sebesar 0,331 satuan. Dalam hal ini faktor lain yang mempengaruhi peningkatan Kinerja dianggap konstan.

#### **4.4 Hasil *Test of Goodness of Fit***

##### **4.4.1 Hasil Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Nilai koefisien determinasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah nilai *adjusted R<sup>2</sup>* karena variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini lebih dari dua variabel (Ghozali, 2011:97).

Dari perhitungan diperoleh nilai *adjusted R<sup>2</sup>* adalah 0,638 hal ini berarti 63,8% peningkatan kinerja dipengaruhi oleh variabel bebas yang digunakan dalam model sedangkan sisanya 35,2% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak terdapat dalam model persamaan regresi dalam penelitian ini.

##### **4.4.2 Hasil Uji Signifikan Simultan (Uji F)**

Uji statistik  $F$  pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen atau bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara simultan terhadap variabel dependen/terikat (Ghozali,2011:98).

Tabel Hasil Uji Signifikan Simultan (Uji  $F$ )

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,918	5	,584	10,534	,000 <sup>b</sup>
	Residual	1,219	22	,055		
	Total	4,137	27			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X5, X1, X2, X4, X3

Sumber: Output SPSS 21 diolah Penulis, 2017

Hasil uji  $F$  yang ditampilkan pada tabel diatas menunjukkan bahwa nilai  $F_{hitung}$  adalah 10,534, sementara itu nilai dari  $F_{tabel}$  dengan ( $N = 28$ ,  $k = 6$ ,  $\alpha = 5\%$ ) diketahui sebesar 2,56. Apabilai nilai dari  $F_{hitung}$  dibandingkan dengan nilai dari  $F_{tabel}$  maka diperoleh  $F_{hitung} > F_{tabel} = 10,534 > 2,66$ . Sementara itu nilai signifikan adalah 0,000 maka diperoleh  $0,000 < 0,05$ , ini berarti secara simultan X1 (Motivasi), X2 (Karakter Diri), X3 (Konsep Diri dan Nilai-nilai), X4 (Pengetahuan) dan X5 (Keterampilan) berpengaruh signifikan terhadap peningkatan Y (Kinerja) pada Dosen di STIE Mandala Jember.

#### 4.4.3 Hasil Uji Signifikan Parsial (Uji $t$ )

Menurut Ghozali (2011:98) uji statistik  $t$  pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas/independen secara individual dalam menerangkan variabel dependen. Hipotesis untuk uji  $t$  penelitian ini adalah:

Tabel Hasil Uji Signifikan Parsial (Uji  $t$ )

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	,264	,643	,410	,686	
	X1	,007	,109	,009	,948	
	X2	,004	,131	,006	,974	
	X3	,269	,240	,241	1,122	,274
	X4	,348	,192	,379	1,808	,084
	X5	,331	,214	,310	1,551	,135

a. Dependent Variable: Y

Sumber: Output SPSS 21 diolah Penulis, 2017

Hasil uji parsial ( $t_{hitung}$ ) dalam penelitian ini ditampilkan pada tabel diatas, sementara itu nilai dari  $t_{tabel}$  dengan ( $N = 28, k = 6, \alpha = 5\%$ ) diketahui sebesar 2,074. Berdasarkan hasil uji  $t_{hitung}$  diatas dan juga nilai dari  $t_{tabel}$  maka hubungan variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. X1 (Motivasi) memiliki nilai  $t_{hitung}$  sebesar 0,066 apabila dibandingkan dengan nilai  $t_{tabel}$  2,074 maka diperoleh  $t_{hitung} < t_{tabel} = 0,066 < 2,074$ . Sementara itu nilai signifikan X1 adalah 0,948 apabila dibandingkan dengan  $\alpha = 5\%$  maka diperoleh  $0,948 > 0,05$ , secara parsial X1 (Motivasi) tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Y (Kinerja) Dosen di STIE Mandala Jember.
2. X2 (Karakter Diri) memiliki nilai  $t_{hitung}$  sebesar 0,033 apabila dibandingkan dengan nilai  $t_{tabel}$  2,074 maka diperoleh  $t_{hitung} < t_{tabel} = 0,033 < 2,074$ . Sementara itu nilai signifikan X2 adalah 0,974 apabila dibandingkan dengan  $\alpha = 5\%$  maka diperoleh  $0,974 > 0,05$  secara parsial X2 (Karakter Diri) tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Y (Kinerja) Dosen di STIE Mandala Jember.
3. X3 (Konsep Diri dan Nilai-nilai) memiliki nilai  $t_{hitung}$  sebesar 1,122 apabila dibandingkan dengan nilai  $t_{tabel}$  2,074 maka diperoleh  $t_{hitung} < t_{tabel} = 1,122 < 2,074$ . Sementara itu nilai signifikan X3 adalah 0,274 apabila dibandingkan dengan  $\alpha = 5\%$  maka diperoleh  $0,274 > 0,05$ . berarti secara parsial X3 (Konsep Diri dan Nilai-nilai) tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan Y (Kinerja) Dosen di STIE Mandala Jember.
4. X4 (Pengetahuan) memiliki nilai  $t_{hitung}$  sebesar 1,808 apabila dibandingkan dengan nilai  $t_{tabel}$  2,074 maka diperoleh  $t_{hitung} < t_{tabel} = 1,808 < 2,074$ . Sementara itu nilai signifikan X4 adalah 0,084 apabila dibandingkan dengan  $\alpha = 5\%$  maka diperoleh  $0,084 > 0,05$ . ini berarti secara parsial X4 (Pengetahuan) tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan Y (Kinerja) Dosen di STIE Mandala Jember.
5. X5 (Keterampilan) memiliki nilai  $t_{hitung}$  sebesar 1,551 apabila dibandingkan dengan nilai  $t_{tabel}$  2,074 maka diperoleh  $t_{hitung} < t_{tabel} = 1,551 < 2,074$ . Sementara itu nilai signifikan X5 adalah 0,135 apabila dibandingkan dengan  $\alpha =$

5% maka diperoleh  $0,135 > 0,05$ , berarti secara parsial X5 (Keterampilan) tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan Y (Kinerja) Dosen di STIE Mandala Jember.

Hasil dari analisis F yang membuktikan secara bersama sama (simultan) variabel X1 (Motivasi), X2 (Karakter Diri), X3 (Konsep Diri dan Nilai-nilai), X4 (Pengetahuan), X5 (Keterampilan) memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja dosen di STIE Mandala. Hasil penelitian ini mendukung penelitian dari Emmyah (2009) yang memberikan kesimpulan bahwa secara bersama sama kompetensi yang terdiri dari pengetahuan, ketrampilan, konsep diri dan karakteristik diri berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja, Muhammad Anis Zakki (2015) yang berkesimpulan bahwa kompetensi mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan pada BMT Tamzis area Yogyakarta, Elvana Kartika (2015) yang berkesimpulan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara kompetensi dan kualitas laporan keuangan (kinerja).

Berbeda dengan uji secara simultan, untuk uji secara parsial atau individual menunjukkan hasil yang berlawanan. Dari kelima variabel Independen baik variabel X1 (Motivasi), X2 (Karakter Diri), X3 (Konsep Diri dan Nilai-nilai), X4 (Pengetahuan), X5 (Keterampilan) tidak menunjukkan hasil yang signifikan, artinya masing masing tidak mempunyai pengaruh yang signifikan. Hal ini bukan berarti tidak ada pengaruh, ada pengaruh namun tidak secara signifikan (pengaruhnya tidak kuat). Kondisi ini bisa diartikan bahwa variabel variabel kompetensi yang diambil dalam penelitian ini bekerjanya tidak sendiri sendiri dalam artian kompetensi yang ada tidak hanya dipengaruhi oleh satu variabel saja, tetapi variabel variabel ini secara bersama sama mempengaruhi kompetensi. Hal ini bertolak belakang dengan penelitian Emmyah(2009), hasil penelitiannya menunjukkan secara parsial semua variabel kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja kecuali pada variabel karakter diri tidak mempunyai pengaruh yang signifikan.

Kompetensi dosen di STIE mandala dipengaruhi atau ditentukan oleh mulai dari motivasi, karakter diri, konsep diri dan nilai nilai, pengetahuan dan ketrampilan.

Untuk selanjutnya guna menentukan Strategi Pengembangan Kompetensi Dosen langkahnya adalah sebagai berikut, yaitu analisis Internal dan Eksternal .

<b>Faktor Strategis Internal</b>	<b>Bobot</b>	<b>Rating</b>	<b>Nilai Skor</b>
<b>Strength ( Kekuatan)</b>			
1. Status Akreditasi Institusi , maupun prodi S1 B	0,05	3	0,15
2. Adanya motivasi internal dari diri dosen sendiri	0,10	4	0,40
3. Fasilitas penunjang yang telah dimiliki oleh STIE Mandala dapat mendukung pengembangan kemampuan dosen.	0,05	3	0,15
4. 80 % dari dosen yang ada telah lulus sertifikasi dosen	0,06	2	0,12
5. Mempunyai doktor 6 dan 9 orang sedang studi lanjut S3	0,07	3	0,21
6. Adanya Unit Penjamin Mutu yang berfungsi untuk mengembangkan mutu pembelajaran	0,08	4	0,32
7. Hubungan dan komunikasi antara dosen yang senior dan yunior sangat baik	0,05	3	0,15
8. Ketersediaan dana internal untuk kegiatan kegiatan penelitian dan pengabdian masyarakat serta untuk pengembangan dosen.	0,05	3	0,15
<b>Sub Total</b>	<b>0,51</b>		<b>1,65</b>
<b>Weakness (kelemahan)</b>			
1. Banyak dosen yang berusia diatas 50 tahun	0,10	2	0,20
2. Adanya dosen yang melaksanakan kerja diluar Tupoksinya sebagai dosen	0,08	3	0,24
3. Kurangnya publikasi ilmiah	0,10	1	0,10
4. Belum memadainya pemanfaatan e learning dan penggunaan teknologi informasi	0,06	2	0,12
5. Terbatasnya jumlah linieritas dosen dibeberapa prodi sehingga kompetensi dosen kurang optimal	0,07	2	0,14
6. Masih kurangnya kemampuan berbahasa asing ( Inggris) secara aktif	0,08	1	0,08
<b>Sub Total</b>	<b>0,49</b>		<b>0,88</b>
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,53</b>
<b>Faktor Strategis Eksternal</b>	<b>Bobot</b>	<b>Rating</b>	<b>Nilai Skor</b>
<i>Opportunity</i>			
1. Adanya dukungan dari institusi dan yayasan untuk studi lanjut	0,16	4	0,64
2. Adanya tawaran beasiswa dari pemerintah untuk studi lanjut.	0,09	4	0,36
3. Jalinan kerja sama dengan instansi, PT lain baik didalam dan luar negeri untuk melaksanakan penelitian dan pengabdian masyarakat.	0,08	3	0,24
4. Tersedianya hibah bagi dosen dari kemenristekdikti atau departemen lain untuk penelitian dan pengabdian masyarakat	0,07	2	0,14
5. Banyak kesempatan untuk meningkatkan publikasi ilmiah dengan mengikuti seminar , <i>call for paper</i>	0,07	3	0,21
<b>Sub Total</b>	<b>0,47</b>		<b>1,59</b>
<i>Threat</i>			
1. Adanya peraturan pemerintah yang berkaitan dengan keharusan merger bagi PTS yang tidak memenuhi syarat dari kemenristekdikti.	0,16	2	0,32
2. Adanya peraturan yang memungkinkan PT asing beroperasi di Indonesia.	0,18	1	0,18
3. Adanya Trend menggunakan bahasa Asing (Inggris) dalam proses pembelajaran.	0,09	2	0,18
4. Kemajuan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi membuat Perguruan Tinggi harus menyediakan sarana dan prasarana yang menyebabkan biaya pendidikan menjad tinggi	0,10	2	0,20
<b>Sub Total</b>	<b>0,53</b>		<b>0,88</b>
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,47</b>

### Evaluasi faktor Internal

Kekuatan yang dimiliki oleh dosen dosen di STIE Mandala seperti Motivasi diri, sebagian besar telah masuk kategori dosen profesional yang ditunjukkan oleh sudah banyak yang tersertifikasi, komunikasi yang baik serta didukung adanya BPM serta ketersediaan dana dari Lembaga untuk program pengembangan diri mampu untuk menutupi kelemahan kelemahan yang ada, misalnya seperti kurangnya publikasi, kurangnya kemampuan berbahasa Inggris, banyak dosen yang berusia diatas 50 tahun. Seperti misalnya karena adanya komunikasi yang baik antara dosen yang senior dan junior memungkinkan terjadinya diskusi, transfer ilmu, transfer pengetahuan. Antara dosen senior dan junior bisa saling melengkapi, misalnya proses pembelajaran, penelitian dan pengabdian maupun permasalahan lain .

### Evaluasi faktor eksternal

berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa STIE Mandala telah cukup mampu menggunakan peluangnya untuk menghindari ancamannya. STIE Mandala banyak menjalin kerjasama dengan institusi didalam dan diluar negeri, ini memungkinkan bagi dosen untuk melakukan penelitian, pengabdian masyarakat, call paper. Dengan banyaknya kegiatan ini akan membuat dosen dosen STIE mandala meningkat kompetensinya dan tentunya ini akan berimbas pada meningkatnya daya saing STIE mandala. Ancaman ancaman yang ada bisa dieliminasi.

Berdasarkan perhitungan analisis IFE dan EFE, diperoleh skor untuk IFE sebesar 2,53 dan EFE sebesar 2,47. Nilai itu kemudian dimasukkan dalam analisis faktor internal dan eksternal dan menunjukkan hasil sebagai berikut :

		IFE Total Value		
		High(3,00-4,00)	Sedang(2,0-2,9)	Rendah (1-1,9)
EFE Total Value	High( 3,00-4,00)	I	II	III
	Sedang(2,0-2,9)	IV	V	VI
	Rendah (1-1,9)	VII	VIII	IX

Sumber David (2011 : 189)

Hasil diatas menunjukkan bahwa posisi strategis STIE Mandala ada posisi ***Hold and Maintain*** ( bertahan dan memelihara), dapat diartikan bahwa pelaksanaan peningkatan kompetensi dosen yang telah dijalankan bisa dipertahankan namun

ada kemungkinan pengembangan dan perbaikan terhadap prosedur dan kebijakan (David 2011:189).

### **IMPLIKASI DARI STRATEGI**

Dari beberapa alternatif strategi yang berhasil diidentifikasi dan dirumuskan dengan menggunakan analisis faktor internal dan eksternal, maka secara riil implementasi dari strategi bisa dirumuskan sebagai berikut :

#### **1. Pengembangan kompetensi Pedagogis**

Kemampuan dosen mengelola pembelajaran merupakan salah satu faktor keberhasilan proses pendidikan di perguruan tinggi. Kompetensi pedagogis ini terkait dengan cara mengajar yang baik dan tepat, sehingga proses pembelajaran dapat berjalan dengan lancar dan efektif.

#### **2. Pengembangan kompetensi yang berkaitan dengan Teknik Informasi**

Perkembangan teknologi informasi yang demikian cepat merupakan tantangan baru bagi para praktisi pendidikan, termasuk dosen. Penguasaan para dosen terhadap teknologi informasi sangat berpengaruh terhadap kesuksesannya dalam mengelola pembelajaran di perguruan tinggi. Dosen perlu diberikan pelatihan penggunaan berbagai macam teknologi informasi yang tersedia saat ini, mulai dari komputer, televisi, telepon, *video conference*, hingga dunia internet. Beberapa hal yang dibutuhkan dalam mengembangkan kompetensi ini diantaranya :

- a. Ketersediaan fasilitas teknologi berikut perlengkapannya, baik berupa komputer, video, proyektor, perlengkapan internet, dan sebagainya.
- b. Ketersediaan isi serta bahan-bahan terkait metode penggunaan teknologi informasi tersebut untuk mendukung metode pengajaran dan pelaksanaan kurikulum pendidikan.
- c. Penyelenggaraan pelatihan bagi para dosen tentang cara penggunaan alat-alat teknologi informasi tersebut, sehingga pada saatnya mereka dapat mengajarkannya juga kepada para mahasiswa. Dengan demikian, proses pembelajaran akan berlangsung lebih efektif dan produktif.

#### **3. Pengembangan Kompetensi Manajemen/Administrasi**

Sistem manajemen Perguruan Tinggi berbeda dengan manajemen di lembaga-lembaga lainnya, Sistem manajemen sesama Perguruan Tinggi juga

berbeda antara satu yang lainnya. Dilingkungan Perguruan Tinggi bentuk apapun terdapat komunitas berbeda yang saling terkait, yaitu mahasiswa, dosen, karyawan. Mereka semua diatur oleh pimpinan. Demikian pula model manajemen yang diterapkan di sebuah Perguruan Tinggi mengalami perubahan sesuai dengan karakteristik dan perkembangan Perguruan Tinggi. Sebagian dari dosen ada yang terlibat dalam pengelolaan Perguruan Tinggi ditingkat Universitas, Fakultas, Jurusan, Program Studi maupun tim tim lain yang dibentuk untuk tujuan tertentu. Untuk kepentingan ini pengembangan kemampuan manajemen sangat diperlukan bagi para dosen. Jika mereka diharapkan untuk memberikan kontribusi signifikan dalam pengelolaan Perguruan Tinggi, maka kemampuan administrasi dan manajemen mereka perlu terus ditingkatkan.

Berbagai cara yang bisa dilakukan untuk meningkatkan kemampuan manajerial, dosen diikutkan pelatihan mengenai manajemen/administrasi secara umum maupun implementasi manajemen di perguruan tinggi, perumusan strategi pendidikan, dasar-dasar perencanaan pendidikan, manajemen kurikulum, pengambilan keputusan, administrasi/manajemen kepegawaian, manajemen sumber daya manusia, manajemen konflik, penyusunan program berikut pelaksanaannya, hubungan masyarakat dan sebagainya.

#### **4. Pengembangan Kompetensi Kurikulum**

Kurikulum yang baik adalah kurikulum yang mampu mendorong kemampuan mahasiswa penuh daya kreatif dan inovatif. Di sinilah salah satu peran penting para dosen. Dosen adalah kunci pembuka pengembangan kurikulum, karena dosen yang paling menguasai secara mendalam masing-masing disiplin keilmuan.

Berbagai cara yang bisa dilakukan misalnya dengan mengadakan kegiatan kegiatan seperti :

- Pertemuan, baik seminar, lokakarya, maupun lainnya, yang tujuannya memperbarui / up grade pengetahuan para dosen tentang perkembangan terbaru di bidang disiplin ilmu tertentu. Hasil yang didapatkan diharapkan bisa memberi warna dalam penyusunan kurikulum.

- Pelatihan cara menyusun rencana materi pengajaran. Pelatihan cara merancang rencana materi pengajaran berdasarkan tujuan dan target dari masing-masing materi pelajaran, serta unsur-unsur rencana pengajaran.
- Pertemuan, baik seminar, lokakarya, maupun lainnya, yang diadakan setelah pembaruan kurikulum dengan maksud menyatukan persepsi di antara para dosen tentang metode dan cara yang efektif untuk menjalankan kurikulum tersebut agar berhasil seperti yang diharapkan.

### **5. Pengembangan Kompetensi Ilmiah (Riset dan Publikasi)**

Salah satu tugas dosen dalam Tri Dharma adalah mengembangkan ilmu pengetahuan. Tugas tersebut direalisasikan melalui pengkajian dan riset-riset ilmiah yang dilakukan. Beberapa indikator yang umumnya dipakai untuk menilai produktivitas ilmiah seorang dosen adalah jumlah dan kualitas publikasi ilmiahnya, penghargaan dan pengakuan atas karya maupun integritas ilmiahnya, serta tingkat aktivitas ilmiahnya, seperti keanggotaannya di lembaga-lembaga ilmiah dan partisipasinya dalam seminar, lokakarya dan kegiatan ilmiah lainnya. Pelatihan metodologi dan etika penelitian ilmiah dengan segala aspeknya .

- a. Penyediaan sarana dan fasilitas yang dibutuhkan untuk penelitian, seperti komputer, laboratorium, perpustakaan yang lengkap, dan sebagainya
- b. Pengaturan beban mengajar dosen agar mereka mempunyai kesempatan untuk menulis buku, menghadiri seminar, atau melakukan semua proses penelitian
- c. Mendukung dana yang bisa dilakukan diantaranya adalah dengan menyediakan dana internal atau membantu menghubungkan dengan lembaga yang dapat membiayai proyek penelitian yang dilakukan dosen.

### **6. Pengembangan Kompetensi Evaluasi**

Perguruan Tinggi menggunakan proses evaluasi sebagai salah satu alat untuk mengukur dan mengembangkan kualitasnya. evaluasi yang dilaksanakan dengan benar memberikan gambaran objektif kelebihan dan kekurangan sebuah sistem pembelajaran sehingga program pengembangan ataupun perbaikan dapat dirumuskan dengan tepat. Untuk mengembangkan kemampuan evaluasi beberapa hal yang bisa dilakukan misalnya:

- Memberikan pemahaman tentang filosofi evaluasi dan teknik teknik evaluasi.

- Pelatihan melakukan evaluasi, dimana bisa dilakukan melalui pelatihan PEKERTI.

### **7. Mengembangkan Kompetensi Personal**

Sebagai salah satu pilar penting tingkat kemampuan dan integritas personal para dosen menjadi salah satu faktor yang menentukan optimalisasi proses pendidikan dan pengajaran di perguruan tinggi. Dosen harus mampu beradaptasi dengan perubahan, Jika para dosen tidak mampu beradaptasi dengan perkembangan ilmu pengetahuan serta perubahan metode atau teknologi pendidikan yang berubah cepat, maka yang terancam bukan hanya masa depan para lulusannya, tetapi juga eksistensi dan masa depan perguruan tinggi.

**8. Mengoptimalkan kerja sama yang sudah terjalin dengan pihak pihak luar, bisa dalam bentuk sebagai alternatif sumber dana maupun tempat untuk melaksanakan penelitian maupun pengabdian masyarakat.**

**9. Meningkatkan koordinasi antar bagian yang ada dalam hal ini misalnya Prodi dan P3M.**

Peningkatan koordinasi dan sinergi antara program Studi dengan Pusat Penelitian dan Pengabdian Pada Masyarakat ada kaitannya dengan pengaturan kewajiban mengajar atau beban jam mengajar dengan aktivitas mengikuti atau mengadakan seminar, workshop, melaksanakan kegiatan penelitian dan pengabdian pada masyarakat .

### **9. Kebanggaan sebagai dosen (profesi dosen)**

Rasa senang, bangga sebagai dosen akan menimbulkan semangat yang pada akhirnya akan menumbuhkan tanggung jawab yang penuh terhadap pekerjaannya.

Ada banyak aktivitas yang bisa dilakukan untuk ini, seperti misalnya :

Pemberian penghargaan kepada yang berprestasi, pemberian sanksi terhadap kesalahan, Perlakuan adil, pemberian kesempatan yang sama kepada dosen.

## **BAB V PENUTUP**

### **5.1. Kesimpulan**

Sesuai dengan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dikemukakan , maka kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

*A. Berkaitan dengan faktor faktor yang mempengaruhi kompetensi*

1. Secara simultan, hasil penelitian menunjukkan bahwa X1 (Motivasi), X2 (Karakter Diri), X3 (Konsep Diri dan Nilai-nilai), X4 (Pengetahuan) dan X5 (Keterampilan) berpengaruh signifikan terhadap peningkatan Y (Kinerja) pada Dosen di STIE Mandala Jember.
2. Secara Parsial, hasil uji signifikan parsial (uji *t*) menunjukkan bahwa secara parsial X1 (Motivasi), X2 (Karakter Diri), X3 (Konsep Diri), X4 (Pengetahuan) dan X5 (Keterampilan) tidak berpengaruh secara signifikan terhadap peningkatan Y (Kinerja) pada Dosen di STIE Mandala Jember.

#### *B. Berkaitan dengan Strategi Peningkatan kompetensi*

Berdasarkan pada analisis SWOT yang dilakukan, posisi STIE Mandala Jember adalah pada posisi ***Hold and Maintain*** (bertahan dan memelihara), dapat diartikan bahwa pelaksanaan peningkatan kompetensi dosen yang telah dijalankan bisa dipertahankan namun ada kemungkinan pengembangan dan perbaikan terhadap prosedur dan kebijakan.

Beberapa pengembangan yang bisa dilakukan adalah : Pengembangan Kompetensi Pedagogis, Pengembangan Kompetensi yang berkaitan dengan Teknik Informasi, Pengembangan Kompetensi Manajemen/Administrasi, pengembangan Kompetensi Kurikulum, pengembangan Kompetensi Ilmiah ( Penelitian, Pengabdian Masyarakat dan Publikasi), pengembangan kompetensi evaluasi, pengembangan kompetensi personal. Selain itu beberapa program yang bisa menunjang pengembangan Kompetensi dosen diantaranya adalah : Mengoptimalkan kerja sama yang sudah terjalin dengan pihak pihak luar, bisa sebagai alternatif sumber dana maupun sebagai tempat melaksanakan penelitian dan Pengabdian Masyarakat, Meningkatkan koordinasi antar bagian yang ada dalam hal ini misalnya Prodi dan P3M, menumbuhkan kebanggaan sebagai dosen maupun rejuvenasi semangat sebagai dosen.

#### **5.2.Saran**

- a. Bagi STIE Mandala hendaknya mempertahankan program program yang telah dilakukan berkaitan dengan upaya peningkatan kompetensi dosen, namun ada kemungkinan pengembangan dan perbaikan terhadap prosedur dan kebijakan.

b. Bagi dosen dosen STIE Mandala tidak tertutup kemungkinan untuk melaksanakan peningkatan kemampuan atau kompetensi berdasarkan atas inisiatif dan kesadaran sendiri, misalnya mengikuti seminar , pelatihan sendiri tidak menunggu ditugaskan oleh lembaga.

a. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel independen yakni Motivasi, Karakter Diri, Konsep diri dan nilai-nilai, Pengetahuan, dan Keterampilan mempengaruhi variabel peningkatan kinerja sebesar 63,8% sedangkan sisanya 35,2% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak terdapat dalam model persamaan regresi dalam penelitian ini. Maka penelitian selanjutnya dapat menambahkan variabel lain seperti misalnya kepemimpinan, budaya organisasi, komitmen organisasi.

## **DAFTAR PUSTAKA**

### **Buku buku :**

Fred R, David, 2011, **Strategic Management Concept And Cases** 13 th, Edition New Jersey, Prentice Hall Publisheher.

Gibson, James L (1990), **Organisasi Perilaku, Struktur, Proses**, Erlangga, Jakarta.

Ghozali, Imam 2011, **Aplikasi Analisis Multivariate Dengan SPSS**, mSemarang, badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Mangkunegoro, AA Anwar Prabu (2005) **Evaluasi Kinerja SDM**, Refika Aditama

Rangkuti, Freddy 2017, **Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT cara Perhitungan Bobot, Rating dan OCAI**, Cetakan ke 23, Jakarta, Gramedia pustaka Prima.

Ruky, S Achmad,2003, **SDM Berkualitas Mengubah VISI Menjadi REALITAS**,PT Gramedia ustaka Utama, Jakarta.

Sugiyono,(2001),**Metode Penelitian Administrasi**, Alfabeta , Bandung.

### **Sripsi, Tesis, Artikel Ilmiah**

Emmyah 2009, Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai pada Politeknik Negeri Ujung pandang. Tesis Program Magister Ilmu Administrasi STIA LAN

Makasar.

Elvana Kartika (2015), Skripsi Program Studi Akutansi Fakultas Ekonomi Universitas Widyatama Bandung,Repository  
widyatama.ac.id/xmlui/handle/12345678/6422

Diakses tgl 2 februari 2017

M Azis Zakki (2015), skripsi , Analisis Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan pada BMT Tamzis area Yogyakarta Program Studi keuangan Islam Fakultas Syariah dan Hukum Universitas Islam negeri Sunan kalijaga, digilib.Uin-suka.ac.id/17198. Diakses tgl 5 Februari 2017

Sutoto P 2004 Sutoto, D. 2004. *Dimensi Tingkat Kompetensi*. Artikel

<http://www.petra.ac.id/~puslit/journals/dir.php>

Yati Suhartini (2013), Artikel Upy.ac.id/ekonomi/Files/PENGARUH FAKTOR FAKTOR KOMPETENSI SUMBERDAYA MANUSIA TERHADAP KARYAWAN. Diakses tgl 6 Februari 2017