

MODEL EFEKTIVITAS KOMPETENSI GURU

Knowledge, Skill and Abilities

Belferik Manullang
Pascasarjana Universitas Negeri Medan, bm_gubes@yahoo.co.id

Sri Milfayetty
Pascasarjana Universitas Negeri Medan, milfayetty@yahoo.com

Abstrak. Permasalahan penelitian ini adalah apakah keefektifan kerja guru berhubungan dengan kompetensi KsAS. Tujuannya adalah melihat keefektifan kerja guru berdasarkan dimensi KsAS (knowledge atau pengetahuan, skill atau keterampilan dan ability atau abiliti) kompetensi guru profesional yaitu kompetensi pribadi, pedagogi, sosial dan profesional). Penelitian dilakukan dengan metode kuantitatif. Populasi penelitian adalah semua guru SMPN 17 Medan sebanyak 60 orang. Sampel ditetapkan dengan stratified proporsional dengan besar sampel 35 orang. Data dikumpulkan dengan kuesioner. Analisis data dilakukan secara deskriptif dan korelasi product moment. Hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat korelasi yang signifikan antara knowledge, skill dan ability kompetensi guru profesional dengan keefektifan kerja guru. Secara deskriptif hasil penelitian menunjukkan bahwa keefektifan kerja guru berada pada kategori cukup dan kurang. Pada dimensi knowledge, kompetensi guru berada pada kategori baik dan baik sekali tetapi pada skill dan ability kompetensi guru berada pada kategori kurang dan cukup. Kemudian tidak ditemukan perbedaan kualitas kompetensi guru perempuan dan guru laki-laki. Tidak ditemukan perbedaan kualitas kompetensi guru yang sudah sertifikasi dan belum bersertifikasi. Berdasarkan hasil penelitian ini disimpulkan bahwa pembinaan SDM guru selama ini belum efektif dalam membentuk kompetensi. Disarankan agar pengembangan SDM guru dapat dilakukan dengan model integratif dalam sistem manajerial di sekolah dengan memberi penguatan pada pola pendampingan pengawas. Pola ini dilakukan secara kolaboratif antara pengawas, kepala sekolah dan ahli. Pengembangan SDM dengan model ini dapat berjalan secara sistemik dan dengan model penjaminan mutu internal dapat diukur progresnya hingga mencapai tujuan yang ditetapkan.

Kata Kunci: Efektivitas Kerja, Kompetensi KsAS, kepribadian, sosial, pedagogi, profesionali.

Abstract. The purpose of this study was to find out the correlation between KsAS (knowledge, skill, abilities) teacher competencies with teacher effectiveness. The methods used in this study was quantitative research. Data acquisition techniques performed through questionnaire. Data obtained were descriptive analyzed for KsAS competence and correlation to teacher effectiveness. The hypothesis presented in this study were there the correlation between KsAS and teacher effectiveness. This study was conducted at the SMP 17 Medan in 2012 year. The results of these study indicated that there were correlation between KsAS and teacher effectiveness. The quality of teacher self competences were average and

good, teacher pedagogy competences were average and below average, social competence were average and good and professional competence were average and below average also.

Key word: *Job effectiveness, KsAS's interest, personality, social, pedagogi, profesiona.*

A. Pendahuluan

Keefektifan adalah derajat kesesuaian antara tercapainya tujuan dengan rencana. Keefektifan satuan pendidikan dapat dianalisis dari tiga level yaitu keefektifan individu, kelompok dan organisasi. Keefektifan individu dimaknai sebagai tindakan melakukan hal yang benar atau menyelesaikan semua aktivitas yang memungkinkan tujuan institusi tercapai (Robin, 2007). Mengacu pada definisi ini maka keefektifan guru dan kepala sekolah individu pada satuan pendidikan dapat dilihat prestasi belajar siswa.

Hasil penelitian Waters, Morzano dan McNuty (2003) tentang keefektifan kepala sekolah dan guru menunjukkan bahwa siswa yang diajar guru yang efektif dengan pimpinan kepala sekolah yang efektif, lebih baik prestasi belajarnya 10 poin dibanding dengan guru yang tidak efektif dengan kepala sekolah yang tidak efektif. Oleh karena itu mengupayakan berbagai pembinaan untuk meningkatkan keefektifan guru dan kepala sekolah sangat penting dilakukan.

Hasil penelitian balitbang Kepmendiknas (2010) menunjukkan bahwa kinerja SDM guru yang belum bersertifikat tidak berbeda dengan SDM guru yang bersertifikat. Artinya, meskipun sudah mendapat pelatihan keefektifan SDM ini belum optimal di sekolah. Kondisi yang tidak jauh berbeda ditemukan juga pada hasil survey terhadap 300 orang alumni peserta PLPG konselor, guru, pengawas dan kepala sekolah di Sumatera Utara, mereka beranggapan bahwa mereka belum sepenuhnya dapat efektif mencapai tujuan kerja meskipun sudah mendapat pelatihan (Milfa, 2011). Hasil penelitian yang dilakukan pada peserta PLPG di Sumatera Utara selama kurun waktu 2010-2011 (Milfa, 2011) tentang tujuh kompetensi KSAS (*Knowledge, Skill and Ability* dari Slocum, 2009) yang mendukung keefektifan dalam bekerja, menunjukkan kondisi bahwa guru-guru belum memiliki kompetensi yang membuat mereka efektif di sekolah. Keadaan ini kemungkinan besar disebabkan karena hanya kompetensi berkomunikasi yang mereka miliki yang baru berkembang dengan baik. Meskipun pada umumnya kompetensi lainnya berada pada kategori cukup, sesungguhnya kondisi kompetensi diri mereka ini masih memperhatikan karena masih terdapat yang berada pada kategori kurang bahkan kurang sekali.

Keadaan KSAS ini sungguh tidak menguntungkan. Para pendidik dan tenaga kependidikan ini masih bermasalah dengan kompetensi dirinya. Artinya secara personal dan kelompok mereka tidak akan efektif bekerja di sekolah. Beberapa kondisi yang ditemukan pada penelitian ini yang diperkirakan menyebabkan kompetensi ini kurang berkembang di dalam diri mereka antara lain adalah : kemampuan untuk menerima tanggung jawab dalam pengambilan keputusan dan dalam mengelola diri, kemauan berusaha untuk belajar secara terus menerus, kesadaran dan kepekaan terhadap pesan-pesan nonverbal, kemampuan mempertimbangkan kemungkinan perbedaan dengan orang lain, kemauan berusaha untuk belajar memandang sesuatu dari karakter dan perspektif yang berbeda, kemampuan menemukan solusi positif dengan memenangkan kedua belah pihak yang terlibat konflik, kemauan mencari tahu kebenaran dan kesalahan dari suatu keputusan dan suatu tindakan yang telah diambil, kemampuan bertahan terhadap prinsip, meskipun mendapat tekanan untuk melanggar suatu aturan, kemampuan mampu berpikir global dan bertindak secara lokal, bekerja efektif dengan orang dari budaya yang berbeda, kemauan budaya yang berbeda, kemauan belajar dengan orang lain dari budaya yang

berbeda, kemampuan memunculkan topik relevan untuk di diskusikan, kemauan untuk mementingkan kerja sama tim dan kerjasama antar kelompok, kemampuan mencegah cara berpikir “kita” lawan mereka, mendorong dan menghargai orang lain untuk mencapai tujuan dan menyelesaikan tugas-tugas, kemampuan dalam memimpin perubahan, kemampuan memahami cara mendiagnosa tekanan terhadap perubahan, mempersiapkan orang-orang mengelola perubahan, belajar, berbagi dan menerapkan pengetahuan baru untuk memperbaiki tim, kemampuan menggunakan teknologi yang bervariasi untuk mencapai perubahan secara sukses.

Masalah-masalah pendidik dan tenaga kependidikan dalam dimensi KsAS ini tampaknya berkaitan erat dengan kompetensi pribadi, sosial, pedagogi dan profesional. Oleh karena itu di tingkat implementasi, untuk mendapatkan suatu model analisis kebutuhan pengembangan SDM terutama dalam meningkatkan keefektifan kerja di satuan pendidikan perlu dilakukan pengkajian terlebih dahulu terhadap kompetensi guru profesional ini dari dimensi *Knowledge, Skill and Ability* dari setiap kompetensi pribadi, sosial, pedagogi dan profesional. Hal ini sejalan dengan *individual effectiveness theory* di dalam organisasi yang menyatakan bahwa keefektifan tersebut ditentukan oleh *ability, skill, knowledge, attitude, motivation dan stress* (Gibson, et al., 2012 dan Slocum 2009).

Berdasarkan pemikiran tentang perlunya pengkajian terlebih dahulu terhadap berbagai faktor yang mempengaruhi keefektifan individu di dalam organisasi dan mengacu pada *Individual Effectiveness Theory* (Gibson, et al. 2012), maka penelitian ini diselenggarakan di SMPN 17 Medan. Jika konsep ini teruji, maka pada masa selanjutnya, proses pembinaan keefektifan individu, kelompok dan organisasi di satuan pendidikan dapat digunakan dengan model KSAS ini. Masalah penelitian ini dirumuskan sebagai berikut : 1). Apakah ada hubungan antara *knowledge* tentang kompetensi guru profesional dengan keefektifan kerja guru? 2) Apakah ada hubungan antara *skill* dalam kompetensi guru profesional dengan keefektifan kerja guru ? 3) Apakah ada hubungan antara *ability* dalam kompetensi profesional guru dengan keefektifan kerja guru?

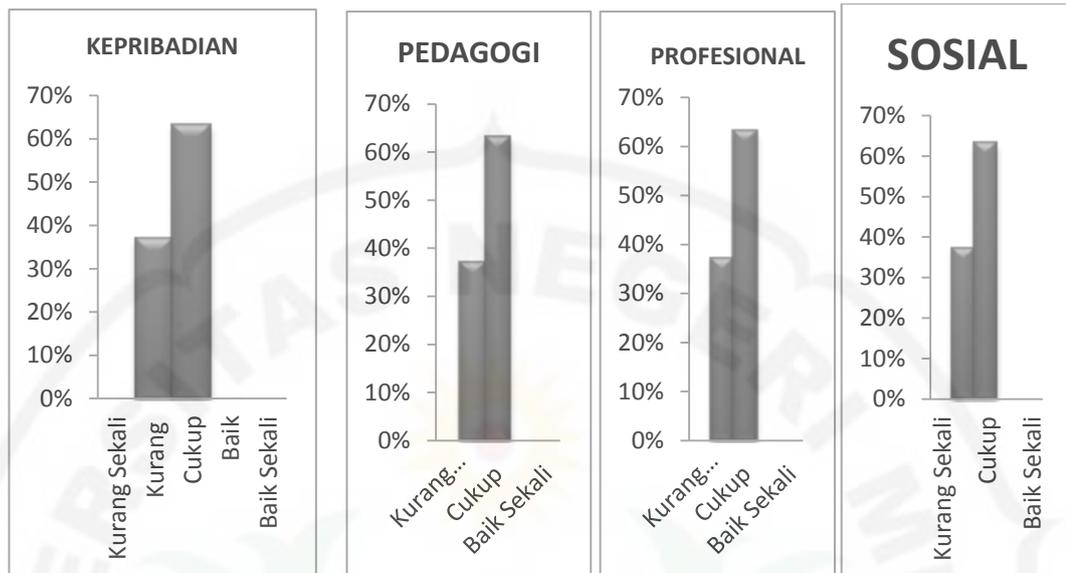
B. Metodologi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada tahun 2012. Populasi penelitian ini adalah guru SMP Negeri 17 Medan berjumlah 60 orang. Secara *stratified random sampling* diperoleh besar sample 35 orang. Instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data adalah kuesioner. Teknik analisis data meliputi, analisis deskriptif dan uji korelasi.

C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

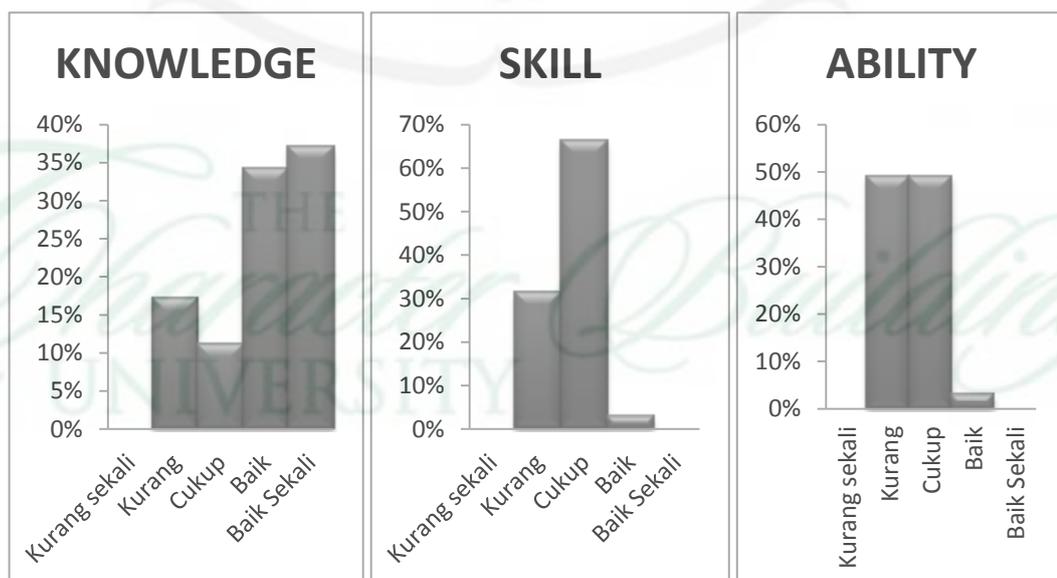
Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pada umumnya keefektifan kompetensi guru berada pada kategori cukup dan kurang. Berdasarkan hasil ini dikemukakan bahwa guru-guru ini pada umumnya relatif belum dapat melaksanakan tugas dan tanggungjawab sebagaimana yang ditentukan baik secara individu maupun dalam tim. Sejalan dengan ini dapat diprediksi bahwa mereka relatif belum puas terhadap hasil kerjanya. Belum merasa bangga dan belum merasa sukses terhadap hasil kerjanya.

Hasil penelitian berikut ini menunjukkan kualitas kompetensi kepribadian guru berada pada kategori cukup dan kurang . Hasil ini memberi gambaran bahwa kemampuan guru untuk jujur, disiplin, sabar, tegas dan memberikan kasih sayang terhadap siswanya pada umumnya relatif cukup. Meskipun demikian masih ada guru yang memiliki kemampuan pada hal dimaksud pada kategori kurang .



Kompetensi pedagogi guru pada umumnya berada pada pada kategori cukup dan kurang . Kondisi ini memberi makna bahwa guru sudah dapat memahami perbedaan siswa, menyusun rencana pembelajaran, menggunakan media, mengelola kelas dan melakukan evaluasi yang sehingga pembelajaran dapat berlangsung baik. Meskipun demikian kondisi ini sebetulnya masih memerlukan perhatian mengingat masih terdapat guru yang memiliki kemampuan kurang pada bidang dimaksud. Kompetensi profesional guru ini berada pada kategori cukup dan kurang. Artinya kualitas penguasaan guru terhadap materi, penguasaan terhadap teori-teori belajar, kemampuan memotivasi siswa, kemampuan menerapkan metode mengajar dan melaksanakan pretes relatif cukup. Meskipun demikian masih ada guru yang memiliki kemampuan pada bidang dimaksud dengan kategori kurang. Kompetensi sosial guru pada umumnya cukup dan kurang. Hal ini memberi makna bahwa banyaknya guru yang sudah memiliki kemampuan relatif cukup dalam berkomunikasi, mematuhi norma masyarakat, menyesuaikan diri meskipun masih ada yang kemampuannya masih kurang pada bidang dimaksud.

Hasil analisis terhadap kompetensi berdasarkan dimensi *knowledge*, *skill* dan *ability* dikemukakan berikut ini.



Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kondisi kompetensi guru jika dilihat dari dimensi KsAS pada umumnya guru sudah memiliki pengetahuan (*knowledge*) pada kategori baik dan baik sekali pada kompetensi guru profesional, meskipun masih ada yang kompetensinya pada kategori cukup dan kurang. Akan tetapi pada dimensi keterampilan (*skill*) dan abiliti (*ability*) pada umumnya masih berada pada kategori cukup dan kurang .

Perbedaan dimensi kompetensi berdasarkan gender menunjukkan bahwa pengetahuan antara guru laki-laki dengan guru perempuan tidak berbeda. Akan tetapi ada perbedaan kompetensi dimensi *skill* antara guru lelaki dan guru perempuan. Guru Perempuan lebih kompeten pada dimensi *skill* ini dibanding dengan guru laki-laki. Demikian juga pada dimensi abiliti guru perempuan lebih kompeten pada dimensi abiliti ini dibanding dengan guru laki-laki. Dari aspek keefektifan kompetensi ditemukan bahwa tidak ada perbedaan keefektifan kompetensi antara guru lelaki dan guru perempuan. Demikian juga pada kepemilikan sertifikat profesi guru menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan kompetensi dimensi pengetahuan, keterampilan dan abiliti antara guru yang bersertifikat dengan guru yang tidak bersertifikat.

Pengujian hipotesis menunjukkan hasil sebagai berikut :



Hipotesis 1

Ho = Pengetahuan tentang kompetensi profesional tidak mempunyai hubungan signifikan dengan keefektifan guru

H₁ = Pengetahuan tentang kompetensi profesional mempunyai hubungan signifikan dengan keefektifan guru

Kriteria pengujian, terima Ho dan tolak H₁ jika $t_h \leq t_t$ pada $\alpha = 0,05$. (1,70).

Sebaliknya tolak Ho terima H₁ jika $t_h > t_t$. Ternyata $t_h > t_t$ yakni $5,06 > 1,70$. H₁ diterima yakni pengetahuan tentang kompetensi profesional mempunyai hubungan signifikan dengan keefektifan guru

Hipotesis 2

Ho = Keterampilan tentang kompetensi profesional tidak mempunyai hubungan signifikan dengan keefektifan guru

H₁ = Keterampilan tentang kompetensi profesional mempunyai hubungan signifikan dengan keefektifan guru

Kriteria pengujian, terima Ho dan tolak H₁ jika $t_h \leq t_t$ pada $\alpha = 0,05$. (1,70).

Sebaliknya tolak Ho terima H₁ jika $t_h > t_t$. Ternyata $t_h > t_t$ yakni $2,81 > 1,70$. H₁ diterima yakni keterampilan tentang kompetensi profesional mempunyai hubungan signifikan dengan keefektifan guru

Hipotesis 3

Ho = Abiliti tentang kompetensi profesional tidak mempunyai hubungan signifikan dengan keefektifan guru

H_1 = Abiliti tentang kompetensi profesional mempunyai hubungan signifikan dengan keefektifan guru

Kriteria pengujian, terima H_0 dan tolak H_1 jika $t_h \leq t_t$ pada $\alpha = 0,05$. (1,70). Sebaliknya tolak H_0 terima H_1 jika $t_h > t_t$. Ternyata $t_h > t_t$ yakni $2,91 > 1,70$. H_1 diterima yakni abiliti tentang kompetensi profesional mempunyai hubungan signifikan dengan keefektifan guru. Hasil analisis korelasi menunjukkan *knowledge, skill dan abiliti* berkorelasi positif dengan keefektifan kerja guru. Artinya, semakin baik kualitas *knowledge, skill dan abiliti* guru pada kompetensi pribadi, pedagogi, sosial dan profesional, maka semakin baik keefektifan kerja guru.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel KsAS (*knowledge, skill dan ability*) memiliki korelasi positif terhadap keefektifan kerja guru. Variabel yang paling besar memberi pengaruh terhadap keefektifan tersebut adalah *knowledge*, menyusul *ability dan skill*. Berdasarkan hasil ini dapat dikemukakan bahwa ketiga dimensi dalam KsAS pada kompetensi kepribadian, kompetensi pedagogi, kompetensi profesional dan kompetensi sosial berkorelasi positif terhadap kompetensi guru profesional. Dengan demikian dikemukakan bahwa semakin baik KsAS pada kompetensi guru maka semakin efektif guru dalam bekerja.

Analisa deskriptif terhadap kualitas keefektifan guru menunjukkan bahwa pada umumnya keefektifan kerja berada pada kategori cukup dan kurang. Artinya, kualitas ketiga dimensi KsAS belum terintegrasi secara baik. Dimensi *knowledge* (pengetahuan) cenderung berkembang lebih baik dibanding dua dimensi kompetensi lainnya. Elaborasi hasil analisis terhadap gender dan status sertifikasi menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan antara keefektifan kerja guru laki-laki dan perempuan, demikian juga pada dimensi KsAS tidak ada perbedaannya. Demikian halnya, dengan kepemilikan sertifikat profesi guru menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan keefektifan kerja guru bersertifikat dengan yang belum bersertifikat. Pada dimensi KsAS tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara guru yang bersertifikat dengan yang tidak bersertifikat.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keefektifan kerja tidak dipengaruhi oleh gender. Artinya baik guru laki-laki maupun guru perempuan dapat menjadi efektif ataupun tidak efektif di tempat kerjanya. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan keefektifan kerja guru sertifikasi dengan guru yang belum sertifikasi. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang sebelumnya dilakukan kementerian pendidikan nasional. Jika keadaan ini ditinjau dari dimensi KsAS, maka diperkirakan sertifikasi belum menjadi acuan terjadinya peningkatan kompetensi guru. Karena terbukti dari hasil penelitian ini tidak terdapat perbedaan yang signifikan pada kompetensi pribadi, pedagogi, sosial dan profesional guru yang bersertifikat pendidik profesional dan belum bersertifikat pendidik nasional.

Mengacu pada hasil penelitian ini, maka untuk meningkatkan kompetensi guru-guru ini masih memerlukan upaya-upaya lain. Diperlukan pengembangan SDM guru secara kontiniu dan konsenten pasca sertifikasi. Besar kemungkinan bahwa materi peningkatan kompetensi yang diterima guru selama ini lebih fokus pada dimensi *knowledge*, sehingga kompetensi guru lebih baik pada dimensi ini. Pada hal untuk menjadi efektif di tempat kerja diperlukan kompetensi guru ini terus tumbuh dan berkembang hingga mencapai tingkat *skill dan abiliti* yang baik. Jika dihubungkan dengan kebijakan pengembangan karakter di sekolah, maka dapat diprediksi bahwa guru-guru ini tidak akan efektif dalam membantuk karakter siswa. Besar dugaan pendidikan karakter yang akan dilakukan guru-guru ini hanya sebatas kognitif semata.

Kondisi belum maksimalnya perkembangan kompetensi guru-guru yang mengakibatkan belum efektifnya mereka dalam menjalankan tugas dan fungsinya menunjukkan sistem manajerial di sekolah belum efektif. Diasumsikan bahwa

pengembangan SDM guru di sekolah belum terencana secara kontiniu dan konsisten. Di duga fungsi supervisi akademik kepala sekolah terhadap guru-guru selama ini belum cukup efektif untuk meningkatkan kualitas kompetensi guru. Demikian juga fungsi supervisi manajerial dan supervisi akademik pengawas sekolah belum berlangsung secara integratif dan holistik. Dalam kondisi seperti ini diperkirakan fungsi-fungsi manajemen sekolah hanya berlangsung secara rutin dan monoton. Pola pembinaan SDM tidak terintegrasi menjadi bagian terpenting dari keseluruhan sistem manajerial di sekolah.

Perbaikan yang dapat dipertimbangkan untuk meningkatkan kondisi keefektifan kerja guru ini adalah membangun sistem pengembangan SDM yang terintegrasi dan holistik. Memberi penguatan terhadap pola kepengawasan pendidikan di sekolah. Jika selama ini kepengawasan baru berfungsi dalam tataran analisis dokumen, maka saat ini diperlukan kepengawasan dalam tataran proses pendidikan, khususnya bagi guru proses pembelajaran sebagai inti aktivitas pendidikan di sekolah. Sedangkan bagi kepala sekolah proses manajerial dan supervisi akademik. Untuk melaksanakan ini diperlukan pengawas-pengawas profesional yang dapat bekerja secara efektif dalam mendampingi sekolah dalam pengembangan SDM ini. Secara operasional, fungsi kepengawasan di sekolah harus direvitalisasi dengan model kepengawasan kontemporer yaitu mengacu kepada analisis kebutuhan aktual pembinaan SDM masing-masing satuan pendidikan. Fungsi kepengawasan pendidikan sebagai penjamin mutu internal perlu diperbaharui. Karakteristik model kepengawasan ini antara lain adalah di dasarkan pada pembentukan karakter sebagai esensi pendidikan. Membangun sistem manajemen sekolah efektif berbasis karakter. Melaksanakan model pendampingan dengan kolaborasi ahli, pengawas dan kepala sekolah. Keunggulan model ini adalah progres dari program kepengawasan dapat diukur pertumbuhan dan perkembangannya, sehingga upaya-upaya perbaikan dan penguatan dapat dilakukan secara sistemik. Tanpa pendekatan sistemik pembinaan SDM guru di sekolah hanyalah sebagai *problem solving* saja, tidak mengakar dan mendasar sehingga tidak mengarah pada peningkatan perilaku organisasi di satuan pendidikan. Organisasi satuan pendidikan yang efektif hanya dapat dicapai jika pada level individu, kelompok dan organisasi perilakunya efektif dalam mencapai tujuan.

D. Penutup

Berdasarkan hasil penelitian maka dapat diambil beberapa kesimpulan, yaitu: a) Hasil penelitian menunjukkan bahwa *knowledge, skill dan ability* memiliki korelasi positif dengan keefektifan kompetensi guru. Dengan demikian KsAS berhubungan dengan keefektifan kerja guru dalam bekerja, b) Keefektifan guru dalam bekerja berada pada kategori kurang dan cukup. Sejalan dengan ini pada umumnya kondisi KsAS yaitu *skill dan ability* berada pada kategori kurang dan cukup kecuali kondisi *knowledge* berada pada kategori baik dan baik sekali, c) Pengembangan SDM guru belum dilakukan secara sistemik di sekolah. Fungsi kepengawasan akademik kepala sekolah terhadap guru-guru belum efektif. Demikian juga fungsi kepengawasan supervisi manajerial dan akademik dari pengawas satuan pendidikan belum berlangsung efektif, d) Sekolah membutuhkan model kepengawasan pendidikan yang sistemik, terutama yang dapat mengukur progres setiap pengembangan SDM yang dilakukan di sekolah, e) Model yang diprediksi relevan untuk kebutuhan pengembangan SDM sekolah adalah model kepengawasan berbasis karakter sebagai esensi pendidikan yang dikemas dalam pendampingan melalui kolaborasi pengawas, kepala sekolah dan ahli.

Adapun saran yang dapat dikemukakan pada penelitian ini yaitu: a) Guru-guru memerlukan upaya pembinaan yang holistik, integratif dan sistemik untuk meningkatkan kompetensinya sebagai pendidik profesional. Terutama dalam dimensi skill dan abiliti pada kompetensi pribadi, pedagogi, sosial dan profesional, b) Model yang diperlukan

bercirikan : pendampingan yaitu kolaborasi ahli, pengawas dan kepala sekolah. Model ini dibangun dalam sistem yang didasarkan pada karakter sebagai esensi pendidikan. Model pengembangan SDM ini menyatu dalam sistem manajerial satuan pendidikan, sehingga keefektifannya menjadi bagian integral dari perkembangan perilaku organisasi dalam satuan pendidikan, c) Sesuai dengan hasil analisis kebutuhan pengembangan SDM guru dapat disarankan agar guru mendapat bantuan untuk meningkatkan keefektifan guru dalam bekerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Majid, Abdul. (2005). *Perencanaan Pembelajaran: Mengembangkan Standar Kompetensi Guru*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Milfayetty, Rahmulyani.2011. Analisis Knowledge, Skill dan Ability (Ksas Konselor). *Jurnal Educandum* Volume IV No 1 Juli
- Milfayetty.Manullang.2010. Efektivitas Personal (Analisis Knowledge, Skill dan Ability SDM Pemprovsu). Medan. PPS
- Robbins, Stephen P., (2001), *Organizational Behavior*, New Jersey: Pearson Education International.
- Robotham, David, (1996), *Competences : Measuring The Immeasurable*, *Management Development Review*, Vol. 9, No. 5, hal. 25-29.
- Slocum, Jhon W. and Don Hellriegel, 2009.*Principles of Organizational Behavior*, UK: Cengage Learning.
- Surya, Muhammad. (2003). *Psikologi Pembelajaran dan Pengajaran*. Bandung: Yayasan Bhakti Winaya.