

KINERJA PEGAWAI SEBAGAI MEDIASI: KOMPETENSI, *TEAMWORK*, KUALITAS LAYANAN

Exvan Fajar Yama Bismart

Program Pascasarjana Universitas Widyagama Malang

Muryati

Program Pascasarjana Universitas Widyagama Malang

Rahayu Puji Suci

Program Pascasarjana Universitas Widyagama Malang

ABSTRACT

The purpose of this study is to explain the effect of competence and teamwork on the quality of public services mediated by the performance of the employees of the Batu City Public Works and Spatial Planning Office. This research is an explanatory research. The population is all permanent employees of the Batu City Public Works and Spatial Planning Service, totaling 78 people. The main data collection technique used a research instrument in the form of a closed questionnaire.

The results showed that competence was not able to improve employee performance; Stronger teamwork is able to improve employee performance; Increasingly higher competence is able to improve the quality of public services; The stronger teamwork is able to improve the quality of public services; Higher employee performance is able to improve the quality of public services; Competence is not able to improve the quality of public services that are mediated by employee performance, and; The stronger teamwork is able to improve the quality of public services mediated by employee performance.

Keywords: *Competence, Teamwork, Employee Performance, Quality of Public Services.*

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini menjelaskan pengaruh kompetensi dan *teamwork* terhadap kualitas layanan publik yang dimediasi kinerja pegawai Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Kota Batu. Penelitian ini termasuk penelitian eksplanatori (*explanatory research*). Populasi adalah seluruh Pegawai Tetap Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Batu yang berjumlah 78 orang. Teknik pengumpulan data utama menggunakan instrumen penelitian dalam bentuk kuesioner yang bersifat tertutup.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompetensi tidak mampu meningkatkan kinerja pegawai; *Teamwork* yang semakin kuat mampu meningkatkan kinerja pegawai; Kompetensi yang semakin tinggi mampu meningkatkan kualitas layanan publik; *Teamwork* yang semakin kuat mampu meningkatkan kualitas layanan publik; Kinerja pegawai yang semakin tinggi mampu meningkatkan kualitas layanan publik; Kompetensi tidak mampu meningkatkan kualitas layanan publik yang dimediasi kinerja pegawai, dan; *Teamwork* yang semakin kuat mampu meningkatkan kualitas layanan publik yang dimediasi kinerja pegawai.

Kata Kunci: Kompetensi, *Teamwork*, Kinerja Pegawai, Kualitas Layanan Publik.

Pendahuluan

Moeheriono (2012) sekurang-kurangnya terdapat dua persoalan dalam pelayanan publik. Pertama, pada tataran teoritis, menguatnya pendekatan ekologis sebagai pengganti non ekologis, dimana administrasi publik tak terpisahkan dari persoalan politik, ekonomi, sosial, dan budaya. Kedua, pada tataran emperis, menguatnya tuntutan masyarakat akan pelayanan publik yang berkualitas, akuntabilitas politik dan keuangan pelayanan publik, karena masyarakat berhak untuk mendapatkan pelayanan yang terbaik dari pemerintah.

Permasalahan capaian kualitas pelayanan organisasi tak terlepas dari peran sumber daya manusia (SDM) yang terdapat di dalamnya. Sebagaimana pendapat Siagian (2010) yang menyatakan bahwa sumber daya manusia merupakan sumber daya terpenting yang dimiliki oleh suatu organisasi. Agar organisasi berjalan secara efektif, diperlukan beberapa unsur-unsur manajemen, dimana salah unsur yang paling penting untuk menggerakkan organisasi adalah sumber daya manusia (*human resources*). Capaian kualitas layanan publik, tak terlepas dari capaian kinerja pegawai (*employee performance*), mengingat bahwa ujung tombak dari pelaksanaan sebuah pelayanan pelayanan publik pada organisasi pemerintahan adalah pegawai. Kinerja merupakan hasil dari serangkaian proses kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi. Sutrisno (2009) mengemukakan bahwa kinerja dari setiap pegawai harus mempunyai nilai tambah bagi suatu organisasi atas penggunaan sumber daya yang telah dikeluarkan. Kinerja individu adalah hasil kerja pegawai baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan. Kinerja individu ini akan tercapai jika didukung oleh atribut individu, upaya kerja (*work effort*) dan dukungan organisasi.

Mengkaji keterkaitan antara layanan publik dengan kinerja individu, studi empiris, Thevaranjan & Ragel (2016) membuktikan bahwa kinerja pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas layanan. Kompetensi (*competencies*) merupakan faktor internal yang ada dalam individu yang perlu mendapat perhatian pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Batu. Wibowo (2012) menyatakan bahwa kompetensi adalah 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. Menurut Spencer & Spencer (2007) kompetensi terkait dengan kemampuan dalam berprestasi, melayani, memimpin, mengelola, berfikir, dan kepribadian yang efektif. Dengan demikian kompetensi menunjukkan keterampilan dan pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tersebut, seperti: orientasi pelayanan, integritas, komitmen, kedisiplinan, dan kepemimpinan.

Boulter, *et al.* (2000) mengemukakan bahwa kompetensi merupakan karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkan mereka mengeluarkan kinerja superior dalam pekerjaannya. Kompetensi dibutuhkan perusahaan untuk menunjang keberhasilan pelaksanaan pekerjaan, dan beberapa perusahaan menetapkan standar kompetensi yang dibutuhkan perusahaan untuk para karyawannya. Penetapan kompetensi dalam organisasi dapat memperjelas standar kerja dan tujuan yang ingin dicapai serta dapat mengomunikasikan nilai dan hal-hal yang harus menjadi fokus kerja karyawan.

Seorang pegawai yang unggul adalah individu yang menunjukkan kompetensi pada skala tingkat lebih tinggi, dengan frekuensi lebih tinggi, dan dengan hasil yang lebih baik daripada karyawan biasa atau rata-rata. Oleh karenanya kompetensi merupakan karakteristik dasar yang harus dimiliki oleh setiap individu yang terkait dengan kriteria yang dipersyaratkan terhadap kinerja yang unggul dan efektif. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pegawai yang kompeten adalah individu yang penuh percaya diri karena memiliki pengetahuan sesuai bidangnya, memiliki keterampilan serta sikap positif dalam bidang pekerjaannya.

Hasil studi empiris menunjukkan bahwa Halil, *et al.* (2013), Billy, dkk. (2017), Khaerudin, *et al.* (2018), Kusdi (2013), Liakopoulou (2011), serta Mulyanto dan Hardaya (2009) membuktikan bahwa kompetensi pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai. Penelitian berbeda dilakukan oleh Rahayu (2011), dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Riyadi (2007) menyebutkan bahwa selama ini banyak instansi pemerintah yang belum mempunyai pegawai dengan kompetensi yang memadai, hal ini dibuktikan dengan rendahnya produktivitas pegawai. Oleh karena itu, menurut Brophy dan Kiely (2002) diperlukan adanya pelaksanaan identifikasi kompetensi yang relevan dan bertujuan untuk meningkatkan kinerja SDM, agar memungkinkan kelangsungan hidup organisasi mencapai keberhasilan kompetitif.

Sriwidodo dan Haryanto (2010) mengemukakan bahwa dalam organisasi dimanapun, tidak ada satupun dapat maju tanpa adanya kelompok yang kuat. Sekuat apapun suatu kelompok apabila tidak di dukung dengan kerjasama yang baik maka kinerja yang di capai tidak optimal. *Teamwork* mampu menjadikan suatu kegiatan organisasi menjadi lebih efektif dan efisien. Menurut Safitri, dkk. (2012), *teamwork* merupakan sekelompok individu yang berkerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Pada dasarnya, *teamwork* memiliki tujuan yang sama dan dapat mengembangkan keefektian dan hubungan timbal balik untuk tujuan tim.

Menurut Wibowo (2012), dalam organisasi berbasis tim, pencapaian kinerja organisasi sangat ditentukan oleh kinerja tim yang terdiri dari sekelompok orang dengan latar belakang budaya berbeda dan kompetensinya bervariasi, sehingga keberhasilan tim sangat ditentukan oleh kemampuannya bekerja sama. Hal ini selaras dengan Dharma (2013) yang menyatakan bahwa kerja sama tim sangat menentukan keberhasilan kinerja, para individu menyadari bahwa mencapai target dengan mengorbankan orang lain tidaklah dianggap sebagai suatu kinerja yang kompeten.

Hasil penelitian Suryaningtyas (2002) menunjukkan bahwa kerjasama berpengaruh positif terhadap kinerja. Penelitian Poernomo (2006) serta Sanyal & Hisam (2018) membuktikan bahwa kerjasama tim berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja individu. Perbedaan hasil penelitian terkait pengaruh *teamwork* terhadap kinerja, Hastuti dan Wijayanti (2009), Hatta, dkk. (2017), serta Hestyn, dkk. (2010) menyatakan bahwa tidak terdapat pengaruh kerjasama tim terhadap kinerja karyawan/pegawai.

Mengkaji keterkaitan kinerja pegawai dengan kualitas layanan publik, serta pengaruh kompetensi dan *teamwork* terhadap kinerja individu, hasil penelitian sebelumnya juga telah membuktikan adanya hubungan antara kompetensi dan *teamwork* dengan kualitas pelayanan publik. Penelitian Sasa (2013) membuktikan bahwa kemampuan berpengaruh terhadap kualitas layanan. Bismawati (2016) membuktikan bahwa kompetensi individu berpengaruh signifikan terhadap kualitas layanan publik. Terkait pengaruh *teamwork* terhadap kualitas layanan, hasil penelitian Fapohunda (2013) dan Linda (2019) menunjukkan bahwa kerjasama tim memiliki hubungan positif yang sangat signifikan dengan kualitas pelayanan.

Kajian Pustaka Dan Hipotesis

Kompetensi, Kinerja Pegawai, Kualitas Layanan

Kompetensi mengandung bagian kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang dengan perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan, yakni prediksi siapa yang berkinerja baik dan kurang baik dapat diukur dari kriteria atau standar yang digunakan. Mohd Noor & Dola (2009) memberikan definisi "*competency include the aptitude necessary to enhance basic abilities and to raise job performance to a higher level*". Definisi tersebut menjelaskan bahwa kompetensi dapat didefinisikan sebagai bakat yang diperlukan untuk meningkatkan kemampuan dasar dan untuk meningkatkan kinerja ke tingkat yang lebih tinggi. Hasil penelitian Halil, *et al.* (2013), Billy, dkk. (2017),

Khaerudin, *et al.* (2018), Kusdi (2013), Liakopoulou (2011), Mulyanto dan Hardaya (2009), Saputro (2016), Suyitno (2017) membuktikan bahwa kompetensi pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai. Untuk dapat melayani dengan dengan baik, diperlukan kompetensi yang tinggi dari aparatur pemerintah daerah, dimana mereka tidak hanya mampu memberikan pelayanan yang memuaskan (*customer satisfaction*) tetapi juga berorientasi pada nilai (*customer value*). Kompetensi menyangkut kewenangan setiap individu untuk menjalankan tugas atau mengambil keputusan sesuai dengan perannya dalam organisasi yang relevan dengan keahlian, pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki. Kompetensi yang dimiliki para pegawai secara individual harus mampu mendukung pelaksanaan strategi organisasi dan mampu mendukung setiap perubahan yang dilakukan manajemen. Hasil penelitian Bismawati (2019) membuktikan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas layanan. Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang diusulkan sebagai berikut:

H1: Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

H3: Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap Kualitas Pelayanan.

Teamwork, Kinerja Pegawai, Kualitas Layanan

Robbins dan Timothy (2013) menyatakan *teamwork* adalah kelompok yang usaha-usaha individualnya menghasilkan kinerja lebih tinggi daripada jumlah masukan individual. *Teamwork* menghasilkan sinergi positif melalui usaha yang terkoordinasi. Hal ini memiliki pengertian bahwa kinerja yang dicapai oleh sebuah tim lebih baik daripada kinerja perindividu di suatu organisasi ataupun suatu perusahaan. Hasil penelitian Al Salman & Hassan (2016) Poernomo (2006), Sanyal & Hisam (2018), Saputro (2016), Sarboini dan Wahyu (2017), dan Suryaningtyas (2002) membuktikan bahwa kerjasama tim (*teamwork*) berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai. Para ahli menyatakan bahwa keberhasilan organisasi akan semakin bergantung pada *teamwork* daripada bergantung pada individu-individu yang menonjol. Konsep tim maknanya terletak pada ekspresi yang menggambarkan munculnya sinergi pada orang-orang yang mengikatkan diri dalam kelompok yang disebut dengan 'tim (*team*)'. Tracy (2006) menyatakan bahwa *teamwork* merupakan kegiatan yang dikelola dan dilakukan sekelompok orang yang tergabung dalam satu organisasi. *Teamwork* dapat meningkatkan kerja sama dan komunikasi di dalam dan di antara bagian-bagian organisasi. Pada organisasi layanan publik, *teamwork* yang bekerja dengan baik, dapat menghasilkan kualitas layanan yang optimal.

Kualitas pelayanan menggambarkan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau bahkan mungkin melebihi harapan. Kualitas pelayanan juga diartikan sebagai suatu yang berhubungan dengan terpenuhinya harapan atau kebutuhan pelanggan (masyarakat), dimana pelayanan dikatakan berkualitas apabila dapat menyediakan produk atau jasa sesuai dengan kebutuhan pelanggan (masyarakat). Hasil penelitian Fapohunda (2013) menemukan bahwa kerjasama tim berpengaruh terhadap baik buruknya kualitas pelayanan seseorang. Penelitian berikutnya oleh Linda (2019) membuktikan bahwa kerjasama tim memiliki hubungan positif yang sangat signifikan dengan kualitas pelayanan. Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang diusulkan sebagai berikut:

H2: Teamwork berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

H4: Teamwork berpengaruh signifikan terhadap Kualitas Layanan.

Kinerja Pegawai dan Kualitas Layanan

Aparatur negara yang bertugas memberi pelayanan kepada masyarakat merupakan ujung tombak dalam pencapaian kualitas pelayanan administrasi yang prima di Indonesia. Artinya untuk mendapatkan suatu nilai pelayanan publik yang prima maka yang berperan utama adalah bagaimana cara kerja, sikap dan perilaku para aparat tersebut dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Sehingga tidak berlebihan bila dikatakan bahwa kualitas

pelayanan publik pada sebuah negara sangat ditentukan oleh kinerja dari para pegawai pemerintahan tersebut. Hasil penelitian Roro (2012), Thevaranjan & Ragel (2016) membuktikan bahwa kinerja pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas layanan. Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang diusulkan sebagai berikut:

H5: Kinerja Pegawai berpengaruh signifikan terhadap Kualitas Layanan.

Kinerja Pegawai sebagai Mediasi

Kompetensi sebagai penguasaan terhadap suatu tugas, keterampilan, sikap, dan apresiasi harus dimiliki oleh SDM organisasi untuk dapat melaksanakan tugas-tugas pekerjaan sesuai dengan yang dibebankan oleh organisasi. Kompetensi yang dikuasai SDM perlu dinyatakan sedemikian rupa agar dapat dinilai, sebagai wujud hasil pelaksanaan tugas yang mengacu pada pengalaman langsung. Penilaian terhadap pencapaian kompetensi perlu dilakukan secara objektif, berdasarkan kinerja para karyawan yang ada di dalam organisasi, dengan bukti penguasaan mereka terhadap pengetahuan, keterampilan, nilai, dan sikap sebagai hasil belajar. Hasil penelitian Halil, *et al.* (2013) dan Saputro (2016) membuktikan bahwa kompetensi pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai.

Menurut Spencer dan Spencer (2007), kompetensi mendasari karakteristik dari suatu individu yang dihubungkan dengan hasil yang diperoleh dalam suatu pekerjaan. Kompetensi pegawai merupakan strategi yang diarahkan untuk meningkatkan kualitas layanan kepada masyarakat. Hasil penelitian Bismawati (2019) membuktikan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas layanan.

Menurut Robbins dan Timothy (2013) tim adalah kelompok yang usaha-usaha individualnya menghasilkan kinerja lebih tinggi dari pada jumlah masukan individu. Tim yang efektif adalah sebuah tim yang memungkinkan anggotanya untuk bisa menghasilkan penyelesaian tugas yang lebih besar jumlahnya dibandingkan dengan hasil kerja perorangan karena hasil kerjanya merupakan hasil dari kontribusi anggota-anggota tim secara bersama-sama. Dewi (2007) mengemukakan bahwa kerja sama tim atau *teamwork* adalah keterlibatan mental dan emosional orang-orang di dalam situasi kelompok yang mendorong mereka untuk memberikan kontribusi kepada tujuan kelompok atau berbagai tanggung jawab pencapaian tujuan.

Dalam organisasi pada umumnya, penggunaan *teamwork* seringkali merupakan solusi terbaik untuk mencapai suatu kesuksesan. *Teamwork* yang solid akan memudahkan manajemen dalam mendelegasikan tugas-tugas organisasi, namun demikian untuk membentuk sebuah tim yang solid dibutuhkan komitmen yang tinggi dari manajemen. Hal terpenting adalah bahwa *teamwork* harus dilihat sebagai suatu sumber daya yang harus dikembangkan dan dibina sama seperti sumber daya lain yang ada dalam perusahaan. Proses pembentukan, pemeliharaan dan pembinaan *teamwork* harus dilakukan atas dasar kesadaran penuh dari tim tersebut sehingga segala sesuatu berjalan secara normal sebagai suatu aktivitas sebuah *teamwork*, meskipun pada kondisi tertentu manajemen dapat melakukan intervensi.

Jones, *et al.* (2007) menyatakan bahwa memahami dampak kerja tim pada kinerja adalah penting karena kerja tim dipandang oleh beberapa peneliti sebagai salah satu kekuatan pendorong utama untuk meningkatkan kinerja organisasi. Hasil penelitian Al Salman & Hassan (2016) serta Sarboini dan Wahyu (2017) membuktikan bahwa kerjasama tim (*teamwork*) berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai.

Pada organisasi layanan publik, tujuan utama yang ingin dicapai melalui *teamwork* adalah peningkatan kinerja pegawai, dan optimalisasi kualitas layanan kepada masyarakat. Terkait hal tersebut, Linda (2019) membuktikan bahwa kerjasama tim memiliki hubungan positif yang sangat signifikan dengan kualitas pelayanan. Beranjak dari permasalahan yang

dirumuskan pada penelitian ini, Peneliti menduga bahwa *teamwork* berpengaruh terhadap kinerja pegawai, serta berimplikasi pada kualitas layanan publik Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Batu. Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang diusulkan sebagai berikut:

H6: Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap Kualitas Layanan melalui Kinerja Pegawai.

H7: Teamwork berpengaruh signifikan terhadap Kualitas Layanan melalui Kinerja Pegawai.

Metode Penelitian

Pendekatan Penelitian

penelitian ini termasuk penelitian positivisme yang bertujuan untuk meneliti fakta-fakta dan sebab-sebab melalui metodologi, seperti kuesioner yang menghasilkan data kuantitatif yang memungkinkannya untuk membuktikan hubungan antara variabel secara statistik. Berdasarkan hal tersebut, maka penelitian ini termasuk penelitian eksplanatori (*explanatory research*) atau penelitian kausalitas, dan tergolong jenis penelitian survei yang dilakukan untuk mendapatkan data opini individu responden, menggunakan instrumen penelitian, serta dilakukan pengujian hipotesis.

Obyek Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Batu. di Kantor Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Batu, dengan alamat: Balai Kota Among Tani Gedung C lantai 3, Jl. Panglima Sudirman No. 507 Kota Batu. Obyek penelitian ini adalah mengkaji pengaruh kompetensi dan *teamwork* terhadap kinerja pegawai serta implikasinya pada kualitas layanan publik.

Populasi dan Sampel

Populasi penelitian ini seluruh Pegawai Tetap Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Batu yang berjumlah 78 orang. Sampel penelitian sejumlah 63 dengan menggunakan teknik sampel jenuh.

Pengumpulan Data

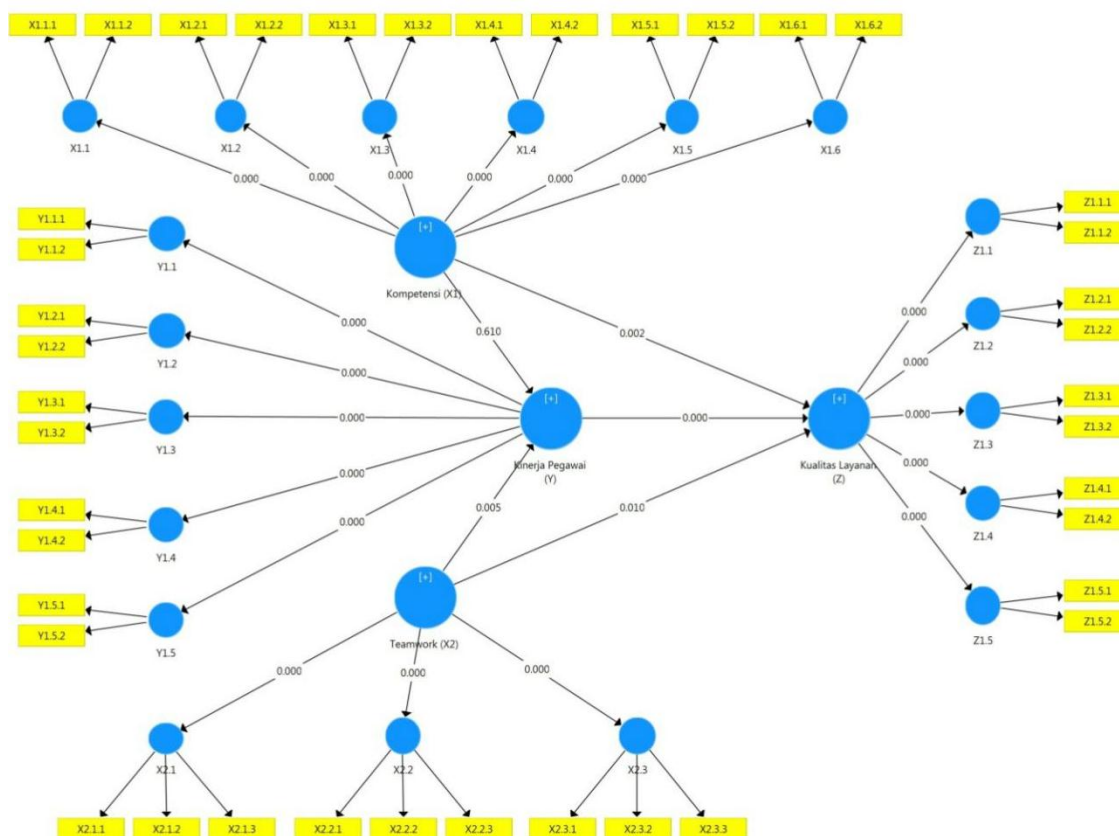
Data yang dikoleksi dari responden dari unit analisis secara langsung sesuai dengan variabel yang diteliti, dan kemudian diolah. Dalam hal ini adalah data/informasi berupa pernyataan yang diperoleh dari responden melalui kuesioner atau angket dalam bentuk daftar pertanyaan yang bersifat tertutup

Definisi Operasional Variabel

Kompetensi dapat diukur dengan mengadopsi penelitian Spencer & Spencer (2007); teamwork dapat diukur dengan mengadopsi penelitian West (2007); Pengukurkan Kinerja pegawai mengacu pada Penilaian Perilaku Kerja Pegawai Negeri Sipil/PNS atau Aparatur Sipil Negara/ASN berdasarkan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 30 Tahun 2019; kualitas layanan mengacu pada penelitian Parasuraman, *et al.* (1991).

Hasil dan Pembahasan

Statistik Inferensial



Gambar 1 Inner Model
Sumber: Data kuesioner diolah, 2020

Nilai *R-Square* variabel laten endogen Kinerja Pegawai (Y) yang diperoleh adalah sebesar 0.183 atau 18.3%. Hasil tersebut menunjukkan bahwa Kompetensi (X1) dan *Teamwork* (X2) secara bersama-sama memberikan pengaruh sebesar 18.3% terhadap Kinerja Pegawai (Y), sedangkan sebanyak (1-*R-Square*) 81.7% sisanya merupakan besar kontribusi pengaruh yang diberikan oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Selanjutnya, variabel laten endogen Kualitas Layanan (Z) yang diperoleh adalah sebesar 0.514 atau 51.4%. Hasil tersebut menunjukkan bahwa Kompetensi (X1), *Teamwork* (X2) dan Kinerja Pegawai (Y) secara bersama-sama memberikan pengaruh sebesar 51.4% terhadap Kualitas Layanan (Z), sedangkan sebanyak (1-*R-Square*) 48.6% sisanya merupakan besar kontribusi pengaruh yang diberikan oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Uji Hipotesis

Tabel 1 Path Coefficients

Path	Original Sample	T-Statistics	P-Values	Kesimpulan
Kompetensi (X1) → Kinerja Pegawai (Y)	0.074	0.490	0.625	Ditolak
<i>Teamwork</i> (X2) → Kinerja Pegawai (Y)	0.385	2.722	0.007	Diterima
Kompetensi (X1) → Kualitas Layanan (Z)	0.306	3.115	0.002	Diterima
<i>Teamwork</i> (X2) → Kualitas Layanan (Z)	0.245	2.650	0.008	Diterima
Kinerja Pegawai (Y) → Kualitas Layanan (Z)	0.682	9.240	0.000	Diterima
Kompetensi (X1) → Kinerja Pegawai (Y) → Kualitas Layanan (Z)	0.050	0.496	0.620	Ditolak
<i>Teamwork</i> (X2) → Kinerja Pegawai (Y) → Kualitas Layanan (Z)	0.263	2.477	0.014	Diterima

Sumber: Data kuesioner diolah, 2020

Pembahasan

Pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai

Dari hasil pengujian hipotesis disimpulkan bahwa kompetensi yang semakin tinggi tidak mampu meningkatkan kinerja pegawai. Kesimpulan hasil pengujian hipotesis tersebut tidak sesuai dengan hasil penelitian terdahulu Khaerudin, *et al.* (2018) yang menunjukkan bahwa kompetensi secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Begitu juga dengan hasil penelitian Suyitno (2017) yang menyebutkan adanya efek signifikan antara kompetensi kerja terhadap kinerja pegawai.

Ketidaksignifikanan pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai dalam penelitian ini dimungkinkan adanya kompetensi yang kurang sesuai dengan tuntutan kinerja yang diharapkan. Menurut Syahyuni (2016) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa kompetensi dan kinerja merupakan dua hal yang saling terkait satu sama lain. Kompetensi merupakan kemampuan dasar yang harus dimiliki oleh setiap pekerja atau pegawai di sebuah perusahaan atau organisasi dalam mengerjakan pekerjaan yang dibebankan kepadanya sedangkan kinerja merupakan hasil kerja yang diberikan oleh karyawan pada perusahaannya. Dalam perusahaan jasa kinerja dapat terlihat dari layanan yang diberikan oleh pegawainya. Kompetensi yang baik akan berdampak pada baiknya kinerja dari pekerjaan tersebut baik dari segi efektifitas dan efisiensi kerja. Akan tetapi kompetensi yang buruk atau kurang bukan hanya berdampak pada ketidakefektifan dan ketidak-efisienan pekerjaan tetapi juga bias berdampak kepada hal yang lebih buruk seperti tingginya beban kerja atau turunnya tingkat kepuasan kerja pegawai bahkan yang paling parah adalah pada naiknya angka kecelakaan kerja.

Ketidaksignifikanan pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai dalam penelitian ini juga didukung oleh penelitian Septiyani & Sanny (2013) yang menyebutkan bahwa kompetensi individu terhadap kinerja pegawai tidak berpengaruh secara parsial. Begitu juga dengan hasil penelitian Dhermawan *et al.* (2012) yang membuktikan kompetensi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh *teamwork* terhadap kinerja pegawai

Dari hasil pengujian hipotesis disimpulkan bahwa *teamwork* yang semakin kuat mampu meningkatkan kinerja pegawai. Kesimpulan hasil pengujian hipotesis tersebut sesuai dengan hasil penelitian terdahulu Sanyal & Hisam (2018) yang menunjukkan ada hubungan yang kuat dan signifikan antara variabel *teamwork* terhadap kinerja pegawai. Begitu juga dengan hasil penelitian Sarboini dan Wahyu (2017) yang menunjukkan bahwa *teamwork* berpengaruh terhadap kinerja.

Kerjasama tim merupakan bentuk kerja kelompok dengan keterampilan yang saling melengkapi serta berkomitmen untuk mencapai target yang sudah disepakati sebelumnya untuk mencapai tujuan bersama secara efektif dan efisien. Menurut Robbins & Judge (2011) *teamwork* adalah kelompok yang usaha-usaha individualnya menghasilkan kinerja lebih tinggi dari pada jumlah masukan individual. Harus disadari bahwa kerjasama merupakan peleburan berbagai pribadi yang menjadi satu pribadi untuk mencapai tujuan bersama. Tujuan tersebut bukanlah tujuan pribadi, bukan tujuan ketua tim, bukan pula tujuan dari pribadi yang paling populer di tim.

Pengaruh kompetensi terhadap kualitas layanan publik

Dari hasil pengujian hipotesis disimpulkan bahwa kompetensi yang semakin tinggi mampu meningkatkan kualitas layanan publik. Kesimpulan hasil pengujian hipotesis tersebut sesuai dengan hasil penelitian terdahulu Diah, dkk. (2017) yang menunjukkan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kualitas layanan. Begitu juga dengan hasil penelitian Bismawati (2019), dimana hasil penelitian membuktikan bahwa secara parsial kompetensi pegawai berpengaruh terhadap kualitas pelayanan publik.

Konsepsi penyelenggaraan pemerintahan daerah dalam kerangka ekonomi daerah dewasa ini, membawa pengaruh dan perubahan yang mendasar terhadap eksistensi dan penyelenggaraan pemerintah daerah. Selain itu, dapat mengubah paradigma pemerintah yang tentunya juga membuka peluang dan tantangan bagi pemerintah daerah untuk membuktikan kemampuannya dalam rangka melaksanakan urusan pemerintahannya sesuai dengan potensi dan kekhasannya daerah masyarakat setempat, dalam penyelenggaraannya tentu harus benar-benar sejalan dengan tujuan dan maksud prinsip ekonomi daerah tersebut, yaitu memberdayakan daerah dan meningkatkan kesejahteraan rakyat secara menyeluruh.

Pencapaian tujuan tersebut tentunya memerlukan penyiapan sumber daya manusia yang unggul, berkualitas, mampu berprestasi dan kompeten, karena disadari bahwa keberhasilan suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi, sejatinya tergantung pada kualitas sumber daya manusia yang dimilikinya. Penyiapan kualitas sumber daya manusia tersebut, dalam hal ini sumber daya aparatur sangat penting untuk diperhatikan karena perannya sebagai motor penggerak organisasi pemerintah yang dapat memberikan pengaruh signifikan bagi keberhasilan pencapaian tujuan pemerintah daerah secara efektif.

Pelaksanaan otonomi daerah dilaksanakan sesuai dengan kerangka acuan yang telah ditetapkan dalam undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang pemerintah daerah. Peraturan tersebut menjelaskan tentang tugas dan tanggung jawab pemerintah daerah yang dituntut harus memiliki kemampuan cukup memadai untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif sesuai dengan tujuan pemberian otonomi daerah. Dengan demikian selain diberikan kewenangan dalam melaksanakan pemerintahan juga ditunjang dengan sumberdaya manusia yang mempunyai kompetensi. Bagi organisasi standar kompetensi merupakan suatu konsep keandalan yang diperoleh melalui dunia profesi yang dimilikinya.

Dengan demikian standar kompetensi menunjukkan kadar penguasaan suatu profesi atau bidang tanggung jawabnya. Spencer dan Spencer (2007), mengemukakan bahwa kompetensi merujuk kepada karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi (ciri khas), konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian yang dibawa seseorang yang berkinerja unggul (*superior performer*) di tempat kerja. Artinya, inti dari kompetensi sebenarnya adalah sebagai alat penentu untuk memprediksi keberhasilan kerja seseorang pada suatu posisi. Berdasarkan definisi tersebut maka kompetensi pegawai adalah sesuatu yang melekat dalam diri seseorang yang hal itu dapat diukur dengan alat ukur tertentu. Kompetensi pegawai sangat membantu dalam meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan pegawai.

Pengaruh *teamwork* terhadap kualitas layanan publik

Dari hasil pengujian hipotesis disimpulkan bahwa *teamwork* yang semakin kuat mampu meningkatkan kualitas layanan publik. Kesimpulan hasil pengujian hipotesis tersebut sesuai dengan hasil penelitian terdahulu Linda (2019) yang menunjukkan secara parsial ada pengaruh yang signifikan antara kerja tim terhadap kualitas pelayanan. Kualitas pelayanan didefinisikan Goetsch dan Davis (dalam Ibrahim, 2008) sebagai suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau bahkan mungkin melebihi harapan. Kualitas pelayanan juga diartikan sebagai suatu yang berhubungan dengan terpenuhinya harapan atau kebutuhan pelanggan (masyarakat), dimana pelayanan dikatakan berkualitas apabila dapat menyediakan produk atau jasa sesuai dengan kebutuhan pelanggan (masyarakat).

Adanya kualitas pelayanan yang baik pada akhirnya dapat meningkatkan produktivitas kerja, menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan, membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok, sehingga menjadi sarana yang efektif untuk mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan di dalam

kelompok kerja, meningkatkan kemampuan perusahaan untuk menarik dan mempertahankan pegawai terbaik, serta meningkatkan stabilitas kinerja organisasi.

Pengaruh kinerja pegawai terhadap kualitas layanan publik

Dari hasil pengujian hipotesis disimpulkan bahwa kinerja pegawai yang semakin tinggi mampu meningkatkan kualitas layanan publik. Kesimpulan hasil pengujian hipotesis tersebut sesuai dengan hasil penelitian terdahulu Roro (2012) yang menunjukkan secara parsial variabel-variabel kinerja aparatur pemerintah, mencakup: kualitas hasil kerja, kuantitas hasil kerja, ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan, dan kemampuan aparat dalam menghadapi kesulitan kerja berpengaruh terhadap kualitas pelayanan. Begitu juga dengan hasil penelitian Thevaranjan & Ragel (2016), dimana hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja karyawan memiliki hubungan positif yang kuat dengan kualitas layanan.

Aparat pemerintah daerah sebagai abdi masyarakat dan abdi pemerintah, dituntut untuk dapat memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat, karena hal tersebut sudah merupakan salah satu fungsi yang harus dijalankan oleh pemerintah yang mempunyai tugas menyelenggarakan seluruh proses pelaksanaan pembangunan dalam berbagai sektor kehidupan mulai dari tingkat pusat sampai daerah. Kualitas pelayanan publik merupakan kondisi dimana pelayanan memenuhi atau bahkan melebihi dari apa yang menjadi harapan masyarakat dengan sistem kinerja aktual dari penyedia pelayanan.

Pelayanan yang baik tentu tidak terlepas dari kinerja dari pegawai atau aparat dalam suatu lembaga organisasi pemerintah tersebut. Dimana dalam konteks organisasi publik, penilaian kinerja merupakan suatu hal yang penting. Karena dengan adanya kinerja, maka akan diketahui tingkat pencapaian hasil yang telah dicapai, atau akan diketahui seberapa jauh pelaksanaan tugas-tugas telah dilaksanakan. Memahami hal ini, maka diperlukan komunikasi yang tepat agar kinerja dapat tercapai. Capaian kinerja terlihat dari kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Kemudian didukung oleh pelaksanaan kegiatan yang sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijaksanaan organisasi, baik yang implisit atau eksplisit menunjukkan suatu kinerja pemerintah baik.

Pengaruh kompetensi terhadap kualitas layanan publik dimediasi kinerja pegawai

Dari hasil pengujian hipotesis disimpulkan bahwa kompetensi yang semakin tinggi tidak mampu meningkatkan kualitas layanan publik yang dimediasi kinerja pegawai. Ketidaksignifikanan tersebut disebabkan karena hubungan jalur Kompetensi (X1) → Kinerja Pegawai (Y) tidak signifikan sementara hubungan jalur Kinerja Pegawai (Y) → Kualitas Layanan (Z) adalah signifikan. Hal tersebut sesuai dengan metode yang diterapkan oleh Hair *et al.* (2010) untuk menguji efek mediasi. Metode Hair, *et al.* (2010) dilakukan melalui empat langkah, antara lain: (1) Memeriksa efek variabel independen terhadap variabel dependen pada model dengan melibatkan variabel mediasi (efek A), (2) Memeriksa efek variabel independen terhadap variabel dependen pada model tanpa melibatkan variabel mediasi (efek B), (3) Memeriksa efek variabel independen terhadap variabel mediasi pada model (efek C), (4) Memeriksa efek variabel mediasi terhadap variabel dependen pada model (efek D). Berdasarkan hasil pemeriksaan keempat efek tersebut (efek A, B, C, dan D), selanjutnya dapat dibuktikan intervensi dari variabel mediasi dengan merujuk pada beberapa kriteria sebagai berikut: (1) Apabila efek C dan D signifikan, namun efek A tidak signifikan, maka mediasi terbukti secara penuh. Atau dapat dikatakan terjadi mediasi penuh pada model (*fully mediated*), (2) Apabila efek C, D, dan A signifikan, maka mediasi terbukti secara parsial atau terjadi mediasi parsial pada model (*partially mediated*), (3) Apabila efek C, D, dan A signifikan, namun koefisien jalur (*standardized*) efek A hampir sama dengan koefisien jalur

pada efek B, maka mediasi tidak terbukti pada model (*unmediated*), (4) Jika salah satu, baik efek C maupun D tidak signifikan, maka mediasi tidak terbukti pada model (*unmediated*).

Pengaruh *teamwork* terhadap kualitas layanan publik dimediasi kinerja pegawai

Dari hasil pengujian hipotesis disimpulkan bahwa *teamwork* yang semakin kuat mampu meningkatkan kualitas layanan publik yang dimediasi kinerja pegawai. Menurut Robbins & Judge (2011) tim semakin menjadi cara utama untuk mengatur pekerjaan di berbagai perusahaan bisnis kontemporer. Tim dengan para individu yang fleksibel memiliki anggota yang mampu menyelesaikan tugas anggota lainnya, hal ini menghasilkan kinerja tim yang lebih tinggi. Kemudian, Rivai (2011) mengemukakan bahwa kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan atau dengan kata lain kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya. Kinerja (*performance*) mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan. Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan. Selanjutnya, Soekarno (2002) mengatakan bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian, pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi. Pegawai yang bertugas memberikan pelayanan kepada masyarakat merupakan ujung tombak dalam pencapaian kualitas pelayanan yang baik. Pelayanan yang dapat dikatakan baik maka yang berperan utama adalah bagaimana cara kerja, sikap dan perilaku para pegawai tersebut dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat atau pengguna jasa pelayanan.

Simpulan

Kompetensi tidak mampu meningkatkan kinerja pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Batu. Meskipun hasil deskriptif variabel kompetensi dan variabel kinerja masing-masing berada pada skor tinggi, yang ditandai oleh kesediaan pegawai menerima konsekuensi atas tindakan indisipliner, serta kemampuan untuk bekerja sama dalam menyelesaikan suatu tugas dan tanggung jawab yang ditentukan. Tetapi, beberapa item dari variabel kompetensi menunjukkan tanggapan lemah, diantaranya kemampuan mengendalikan emosi diri sehingga mampu mencegah perilaku negatif, kemampuan menyelesaikan tugas dan menyesuaikan diri secara efektif pada berbagai situasi, serta kemampuan mendorong pengembangan atau proses belajar orang lain. *Teamwork* yang semakin kuat mampu meningkatkan kinerja pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Batu. Hanya saja, hasil deskriptif variabel *teamwork* hanya memperoleh tanggapan sedang, yang ditandai oleh kejujuran menciptakan rasa saling percaya, serta tanggung jawab secara bersama-sama menyelesaikan pekerjaan. Tetapi, diperkuat oleh deskriptif variabel kinerja yang tinggi sebagaimana telah dijelaskan pada point (1). Kompetensi yang semakin tinggi mampu meningkatkan kualitas layanan publik pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Batu. Hasil ini didukung oleh deskriptif variabel kualitas layanan yang memperoleh tanggapan tinggi, yang ditandai oleh mampu memahami masalah para pelanggan/masyarakat, serta mampu bertindak dan memberikan perhatian personal kepada para pelanggan/masyarakat. *Teamwork* yang semakin kuat mampu meningkatkan kualitas layanan publik Pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Batu. Kinerja pegawai yang semakin tinggi mampu meningkatkan kualitas layanan publik Pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Batu. Kinerja pegawai mampu berperan sebagai mediasi yang kuat atas pengaruh kompetensi terhadap kualitas layanan publik Pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Batu. Kinerja pegawai juga mampu berperan sebagai mediasi yang kuat atas pengaruh *teamwork* terhadap kualitas layanan publik Pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Batu

Daftar Pustaka

- Al Salman, Walid Al & Zubair Hassan. (2016). Impact of Effective Teamwork on Employee Performance, *International Journal of Accounting & Business Management*, Vol.4 (No.1), April, 2016, ISSN: 2289-4519, DOI: 10.24924/ijabm/2016.04/v4.iss1/76.85
- Arikunto, S. (2013). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Bateman T. S., Ferris G. R., dan Strasser S. (1984). The Why Behind Individual Work Performance. *Journal of Management Review*. The American Management Association.
- Billy Yanis Saputra, Susi Hendriani, Machasin. (2017). Pengaruh Kompetensi dan Penempatan terhadap Semangat Kerja dan Kinerja Pegawai Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Bengkalis. *Jurnal Tepak Manajemen Bisnis*. Vol. IX. No. 2
- Bismawati. (2019). Pengaruh Kinerja Pegawai terhadap Kualitas Pelayanan Publik di Badan Penanggulangan Bencana Daerah Kabupaten Mamuju Utara, *Jurnal Katalogis*, Volume4 Nomor3, Maret 2016 hlm 1-12.
- Boulter, Nick. Dalziel, M. and Hill, J. (2000). *People and Competencies*. London. Bidlles, Ltd.
- Brophy, M. & T. Kiely. (2002). Competencies: A New Sector. *Journal of European Industrial Training*, 26 (2-4):165-176.
- Daft, R.L. (2000). *Management*. Alih Bahasa Emil Salim, Tinjung Desi Nursanti dan Maryanmi Hermanto, Edisi 5, 2002, Jakarta: Erlangga.
- Darsono dan Tjatjuk Siswandoko (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Abad 21*. Jakarta: Nusantara Consulting.
- Dewi, Sandra. (2007). *Teamwork: Cara Menyenangkan Membangun Tim Impian*. Bandung: Progressio.
- Dharma, Surya. (2013). *Manajemen Kinerja: Falsafah, Teori dan Penerapannya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Dhermawan, A.A.N.B., Sudibya, I.G.A., & Utama, I.W.M. (2012). Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi, dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan*, 6(2), 173-184.
- Diah Febrianti, Lina Mahardiana, dan Risnawati. (2017). Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Kerja terhadap Kualitas Layanan pada Kantor Layanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Palu. Vol. 3, No. 3, September2017, 257-266.
- Dina Rande. (2019). Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika Kabupaten Mamuju Utara. *eJurnal Katalogis*, Volume 4 Nomor 2, Februari 2016 hlm101-109.
- [Drucker, P. F.](#) (1995). *People and Performance: The Best of Peter Drucker on Management*. Routledge.
- Fapohunda, Tinuke. M (2013). Towards Effective Team Building in the Workplace. *Journal of Education and Research*, 9(4)1-12.
- Ferdinand, Augusty, TAE. (2006). *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk Skripsi, Tesis dan Disertai Ilmu Manajemen*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Fitzsimmons J. and Fitzsimmons M.J. (1994). *Service Management for Competitive Advantage*. New York: McGraw Hill Inc.
- Griffin, Ricky W. (2004). *Manajemen*. Edisi Kesepuluh. Jakarta: Erlangga.
- Hadi, Sutrisno. (2004). *Penelitian Research*. Yogyakarta: BPFE.
- Halil Zaim, Mehmet Fatih Yaşar, and Ömer Faruk Ünal, (2013). Analyzing the Effects of Individual Competencies on Performance in the Services Industries in Turkey, The American University of the Middle East <https://www.researchgate.net/publication/292674651>

- Hariandja, T.E. Marihot. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Hastuti, S dan Wijayanti, L. (2009). Kinerja Manajerial: Hasil Kerjasama Tim dan Perbaikan Berkesinambungan. *Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis*, Vol. 9, No.1. Hal: 10-18.
- Hatta. Muhammad, Said Musnadi, Mahdani. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kerjasama Tim dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja serta Dampaknya pada Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) Wilayah Aceh. *Jurnal Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unsyiah*. Volume1, No.1,p.p 70-80.
- Hestyn Amalia, Noermijati, Arief Alamsyah, Amalia. (2012). Pengaruh Nilai Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di Rumah Sakit Wawa Husada Kepanjen. *Jurnal Manajemen Pelayanan Kesehatan*, Vol. 15 No. 2.
- Istianto, B. (2009). *Manajemen Pemerintahan dalam Perspektif Pelayanan Publik*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Ivancevich, J.M., Konopaske, M.R., Matteson, M.T. (2005). *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, Jakarta: Erlangga.
- Jones,A., Richard,B., Paul,D., Sloane K., and Peter,F. (2007). "Effectiveness of Team Building in Organizations" *Journal of Management*.
- Keputusan MENPAN Nomor 63 Tahun 2003 tentang Pelayanan Publik.
- Khaerudin, Abdul Rivai, and Muhadi Riyanto. (2018). The Effect of Placement and Competency On Performance Through Employee Commitment In Financial Center Office Ministry Of Defense Indonesia. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)* e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668. Volume 20, Issue 2. Ver. VIII (February. 2018), PP 54-61.
- Kusdi, (2013). Pengaruh Kompetensi Profesional dan Kedisiplinan terhadap Kinerja Guru SMP Negeri di Kabupaten Kudus dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Moderator. *Abstrak Students' Journal of Economic and Management*, Volume 2, No 1, 2013. <http://www.unisbank.ac.id/ojs/index.php/fe7/article/view/1538>. Diakses 5 Januari 2019.
- Liakopoulou. (2011). The Profesional Competence of Teachers: Which Qualities, Attitudes, Skills and Knowledge Contribute to A Teacher's Effectiveness? *International Journal of Humanities and Social Science* Vol.1 No.21 (Special Issue-December 2011).
- Linda Wulan Riana. (2019). Pengaruh Kerjasama Tim dan Kepuasan Kerja terhadap Kualitas Layanan (Pada Perawat di RSUD Abdul Wahab Sjahranie Samarinda). *PSIKOBORNEO*, 7(1): 232-242. ISSN 2477-2674(online), ISSN 2477-2666 (cetak), ejournal.psikologi.fisip-unmul.ac.id
- Lombardo, M.M., & Eichinger, R.W. (2000). High Potentials as High Learners. *Human Resource Management*, 39(4), 321-329.
- Malhotra. (2005). Riset Pemasaran. Jilid I. Edisi 4. Jakarta: Indeks Kelompok Gramedia.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mathis, Robert L., dan John H (2006) *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 10 Jilid I, Terjemahan Diana Angelica, 2009. Jakarta: Salemba 4.
- Moeheriono (2012). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Mohd Noor, K. B., & Dola K. (2009). Job Competencies for Malaysian Managers in Higher Education Institution. *Asian Journal of Management and Humanity Sciences*, Vol. 4, No. 4, pp. 226-240.
- Motowidlo, S.J. (2003). *Hand Book of Psychology, Chapter 3: Job Performance*, John Wiley & Sons, Inc.

- Mulyanto dan Sutapa Hardaya. (2009). Pengaruh Motivasi, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta, Vol 1, No 2.
- Nangoi. (2004). Pemberdayaan di Era Ekonomi Pengetahuan. Jakarta: Gramedia.
- Notoatmodjo. (2010). Metodologi Penelitian Kesehatan. Jakarta: Rineka Cipta.
- Parasuraman A, Berry L, Zeithaml V. (1991). Understanding Measuring and Improving Service Quality Findings from a Multiple Research Program", Service Quality - Multidisciplinary and Multinational Perspectives, Lexington Books, NY
- Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS)
- Poernomo, Eddy. (2006). Pengaruh Kreativitas dan Kerjasama Tim terhadap Kinerja Manajer pada PT. Jesslyn K Cakes Indonesia Cabang Surabaya. *Jurnal Ilmu-ilmu Ekonomi*, Vol. 6(2), pp. 102-108.
- Rahayu, BS. (2011). Pelatihan Pembuatan Media *Digital Story Telling* (DST) Berbasis *Subject Specific Pedagogy* (SSP) bagi Guru SMK untuk Meningkatkan Profesionalisme Guru sebagai Penunjang Program PPG. Artikel PPM Unggulan.
- Rivai, Veithzal. (2011). Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Riyadi, Kusnanto. (2007). Motivasi Kerja dan Karakteristik Individu Perawat di RSD Dr. H. Moh Anwar Sumenep Madura. *WPS* No. 18 April 2007.
- Robbins, S. P., & Judge, Timothy. A. (2011). *Organizational Behavior*. (14th ed). New Jersey: Prentice Hall.
- Roro, Rukmini Widiaswari. (2012). Pengaruh Kinerja Aparatur Pemerintah terhadap Kualitas Pelayanan Publik pada Kecamatan Banjar Baru, *Jurnal Spread*, Vol. 2, No. 2.
- Roth, Gabriel. (1987). The Private Provision of Public Service in Developing Countries. New York. Oxford University Press
- Safitri, Mailisa, Husnaina, Amri, dan Shabri, M. (2012). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kerjasama Tim, dan Gaya Komunikasi terhadap Kepuasan Kerja serta Dampaknya terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Jombang. *Jurnal Manajemen Pascasarjana Universitas Syah Kuala* ISSN 2302-0199 pp 1-17. Diakses tanggal 8 Januari 2019.
- Sanyal, Shouvik, and Mohammed Wamique Hisam. (2018). The Impact of Teamwork on Work Performance of Employees: A Study of Faculty Members in Dhofar University. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*e-ISSN:2278-487X, p-ISSN:2319-7668. Volume20, Issue3. Ver. I(March. 2018), PP15-22www.iosrjournals.org
- Sarboini, Jen Surya, dan Wahyu Safiansyah. (2017). Pengaruh Kepemimpinan dan *TeamWork* terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. PLN (PERSERO) Cabang Banda Aceh. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen Teknologi* (EMT) 1(2), 2017, 86-90, Available online at <http://journal.lembagakita.org>
- Sasa AniArnomo, (2013). Pengaruh Teknologi Informasi dan Kemampuan Kerja Pegawai terhadap Kualitas Pelayanan Masyarakat pada Dinas kelautan, Perikanan, Pertanian, dan Kehutanan (DKP2K) Kota Batam. *CBIS Journal*, Volume1, Nomor1, ISSN 2337-8794
- Septiyani & Sanny, L. (2013). Analisis Pengaruh Kompetensi Individu dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Beta Setia Mega. *Binus Business Review*, 4(1), 274-282.
- Siagian, Sondang P. (2010). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara.
- Smither R.D., Houston J.M., McIntire S.D. (1996). Organization Development Strategies for Changing Environment. Harper and Collins Publisher. New York

- Soegito, Eddy Soeryatno. (2007). *Marketing Research: Panduan Bagi Manajer, Pimpinan Perusahaan Organisasi*, Jakarta: Elex Media Komputindo
- Soekarno. (2002). *Sistem Pengendalian Manajemen: Suatu Pendekatan Praktis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Umum.
- Spencer, M.Lyle, and Spencer, M. Signe. (2007). *Competence at Work: Models for Superior*. Canada: John Wiley & Son.
- Sriwidodo, Untung dan Agus Budhi Haryanto. (2010). Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Komunikasi dan Kesejahteraan terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan, *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, Vol. 4 No. 1 Juni.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R & D)*. Bandung: Alfabeta.
- Suryaningtyas, P.Y. (2002). Pertukaran Kerjasama dan Kinerja. *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia I (2)*: 162-181.
- Sutrisno, Edi. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Pertama*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Suyitno. (2017). Effect of Competence, Satisfaction and Discipline on Performance of Employees in the Office of Women Empowerment and Family Planning of West Papua. *Asian Social Science*; Vol. 13, No. 5; 2017 ISSN 1911-2017 E-ISSN 1911-2025 Published by Canadian Center of Science and Education.
- Syahyuni, D. (2016). Hubungan Antara Kompetensi Dengan Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Jasa. *Seminar Nasional Ilmu Pengetahuan dan Teknologi Komputer, SNIPTK 2016*, ISBN: 978-602-72850-3-3, 27-34.
- Thevaranjan Dinesh & V.R. Ragel. (2016). The Impact of Employee Performance on Service Quality. *Journal for Studies in Management and Planning*, Volume 02 Issue 2 February 2016, e-ISSN: 2395-0463, Available at <http://edupediapublications.org/journals/index.php/JSMaP/>
- Timpe, Dale. (2002). *Seri Ilmu dan Seni Manajemen Bisnis (Memimpin Manusia)*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Tjiptono, Fandy dan Gregorius Chandra. (2005). *Service, Citra Wisata dan Satisfaction*, Yogyakarta: Andi.
- Tracy, Brian. (2006). *Pemimpin Sukses*. Cetakan Keenam. Penerjemah: Suharsono dan Ana Budi Kuswandani. Jakarta: Pustaka Delapatrasa.
- UU Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan: Pasal 1 (10).
- West, Michael, A. (2012). *Effective Teamwork: Practical Lessons from Organizational Research - Psychology of Work and Organizations* John Wiley & Sons.
- Wibowo. (2012). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Zhuang, X., MacCann, C., Wang, L., Liu, L., & Roberts, R.D. (2008). Development and Validity Evidence Supporting A Teamwork and Collaboration Assessment for High School Students. *Journal Research Report*, 08(50)1-51.