

Dampak program pelatihan terhadap tingkat kompetensi teknis pegawai (*The impact of training program on employees' competency levels*)

Teguh Mulyono¹, Rini Intansari Meilani^{2*}

^{1,2}Program Studi Pendidikan Manajemen Perkantoran,
Fakultas Pendidikan Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pendidikan Indonesia
Jl. Dr. Setiabudhi, No. 229 Bandung, Jawa Barat Indonesia
Email: intanmusthafa@upi.edu

ABSTRAK

Keunggulan sebuah institusi dalam mencapai setiap target yang telah ditetapkan, dipengaruhi, salah satunya, oleh tingkat kompetensi para pegawainya. Berbasis data penelitian survey yang diperoleh dari 32 orang pegawai pada sebuah institusi pemerintahan, artikel ini membahas hasil penelitian yang ditujukan untuk mengetahui dampak dari program pelatihan terhadap tingkat kompetensi teknis pegawai. Hasil analisa data menunjukkan bahwa program pelatihan berpengaruh positif terhadap kompetensi teknis terutama dalam hal kemampuan berpikir, mempengaruhi, mengelola, berprestasi dan bertindak. Untuk mengoptimalkan kompetensi teknis para pegawai, setiap elemen dalam program pelatihan terutama metode pelatihan, harus dirancang agar menarik, inovatif, dan sesuai dengan kebutuhan para pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.

Kata Kunci : *program pelatihan, kompetensi teknis*

ABSTRACT

The success of an institution in meeting each of the targets it has set is affected, among others, by the competency level of its employees. Based on data of survey research to 32 employees of a government institution, this article discusses the findings of the research aimed to find about the impact of training program on the technical employees' competency levels, especially in thinking skills, influencing others, competency levels of employees. The findings show that training program has a positive effect on managing, achieving, and taking action. To optimize the technical competency of employees, each element in the training program, ultimately the method, should be designed attractively and innovatively and in accordance with the needs of the employees in fulfilling their duties and functions.

Keywords: *trainingprogram, technical competency*

PENDAHULUAN

Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Indonesia khususnya dalam bidang kepegawaian sampai saat ini masih menjadi sorotan karena secara umum tingkat kinerja pegawai dinilai masih rendah. Salah satu pemicu hal tersebut adalah adanya ketidaksesuaian antara target kerja yang telah dirancang dan ditetapkan dengan hasil yang dicapai oleh para pegawai. Ada banyak faktor yang menyebabkan hal ini terjadi, beberapa diantaranya adalah akibat tingginya tingkat ketidaksesuaian antara latar belakang dan jenjang pendidikan pegawai dengan jabatan yang mereka miliki, serta rendahnya tingkat kompetensi dan keterampilan

* Corresponding author

yang mereka miliki, seperti yang terjadi pada salah satu instansi pemerintahan di sebuah provinsi di Indonesia. Berdasarkan data yang diperoleh penulis, pada instansi tersebut, sebagian besar pegawai memiliki jenjang pendidikan yang tidak sesuai dengan fungsi dan tugas yang mereka miliki pada jabatan mereka, seperti terlihat pada tabel berikut ini.

Tabel 1
Jenjang Pendidikan Pegawai Bagian Kepegawaian dan Umum Dinas Pendidikan

Jenjang Pendidikan	Jumlah Pegawai	Persentase (%)
SD	0	0
SMP/ Sederajat	0	0
SMA/ Sederajat	26	55,3
Diploma	0	0
S1	20	42,5
S2	1	2,2
S3	0	0
Jumlah	47	100

Untuk dapat menjalankan tugas dan fungsi jabatan dengan baik, para pegawai yang bekerja pada instansi tersebut seharusnya sudah memiliki tingkat pendidikan sarjana (S1) dengan latar belakang pendidikan yang sesuai (misalnya administrasi atau manajemen perkantoran). Akan tetapi, mayoritas pegawai pada instansi tersebut adalah SMA. Selain itu, berdasarkan wawancara yang dilakukan penulis, walaupun terdapat beberapa pegawai yang memiliki gelar sarjana, ternyata banyak diantaranya memiliki latar belakang bidang keilmuan yang tidak sesuai dengan jabatan yang mereka miliki (misalnya lulusan dari fakultas hukum). Hal ini tentu berkontribusi terhadap pencapaian target yang telah ditetapkan instansi tersebut. Secara keilmuan, tentu akan berbeda jika mereka adalah para sarjana yang telah mendapatkan pendidikan yang cukup pada bidang yang sesuai dengan jabatan yang mereka miliki, baik dari segi kualitas keilmuannya, maupun dari segi keterampilannya.

Adapun dari segi kompetensi yang dimiliki oleh para pegawai pada instansi tersebut, data menunjukkan bahwa para pegawai baru dapat menangani 64.6% tugas pokok dari delapan tugas pokok yang harus mereka lakukan, yaitu: memproses usulan ijin belajar (11.7%), memproses usulan karis karsu (10.4%), memproses kenaikan gaji berkala (9%), memproses karpeg (4%), memproses kenakan pangkat (16.7%), memproses penilaian angka kredit (10.2%), membuat surat pengantar ke BKD (6%), dan melaporkan hasil pelaksanaan tugas pada atasan sebagai pertanggung jawaban 0%.

Rendahnya kinerja pada instansi pemerintahan jelas harus segera ditangani, salah satunya adalah dengan meningkatkan kompetensi para pegawainya melalui program pelatihan dan pendidikan, karena seperti yang disampaikan oleh para ahli kegiatan seperti ini dapat memfasilitasi para pegawai untuk meningkatkan beragam hal yang berkaitan dengan kinerja pegawai, yaitu kompetensi, pengetahuan, keterampilan dan perilaku. Artikel ini membahas hasil penelitian yang ditujukan untuk mengetahui dampak dari program pelatihan terhadap kompetensi teknis pegawai di sebuah instansi. Berikut pemaparan kajian pustaka yang berkaitan dengan program pelatihan dan kompetensi teknis, metode penelitian yang diadopsi oleh penulis, pembahasan hasil temuan penelitian yang dilakukan dan kesimpulan yang dibuat berdasarkan temuan di lapangan.

KAJIAN PUSTAKA

Program Pelatihan

Pengertian dan Tujuan Program Pelatihan

Program pelatihan adalah salah satu strategi perusahaan/organisasi dalam meningkatkan kualitas kompetensi para pegawainya. Melalui kegiatan yang sistematis ini, para pegawai didorong untuk mampu meningkatkan *knowledge, skills, attitude* dan *behavior* yang mereka miliki untuk secara aktif dan positif berkontribusi dalam mencapai setiap sasaran dan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan/organisasi dimana mereka bekerja. Sebagai sebuah proses, program pelatihan ditujukan untuk melengkapi seorang individu atau pegawai untuk mendapatkan kompetensi yang sesuai dengan pekerjaan mereka, baik saat ini atau untuk di masa depan, melalui proses akuisisi dan pengembangan keterampilan yang sesuai dengan pengetahuan dan sikap untuk berkontribusi secara efisien dan produktif (Cole, 2004). Program pelatihan pun ditujukan untuk meningkatkan kualitas kehidupan kerja karyawan dan pengembangan organisasi (MS., Pallavi P.Kulkarni, 2013), dimana selain untuk memberikan pengetahuan dan keterampilan kepada para pegawai, program ini pun ditujukan agar pekerjaan mereka menjadi memuaskan (Armstrong, 2009).

Dalam setiap program pelatihan, umumnya beragam hal yang berkaitan dengan organisasi, baik yang sifatnya konseptual maupun praktis, dibahas dan dilatihkan. Berikut adalah beberapa manfaat dari program pelatihan, seperti yang dikemukakan oleh (MS., Pallavi P.Kulkarni, 2013):

1. Melatih karyawan agar dapat menyeimbangkan kehidupan kerja dan kehidupan pribadi dengan cara yang lebih baik sehingga tidak stres.
2. Membantu karyawan meningkatkan kesehatan fisik dan psikologis mereka, untuk menurunkan tingkat absensi.
3. Mengembangkan semangat kerja karyawan, meningkatkan produktivitas, kepuasan kerja dan komitmen mereka terhadap tujuan organisasi.
4. Meningkatkan kemajuan individu dalam kehidupan pribadi dan profesional.
5. Meningkatkan komunikasi antar semua tingkat manajemen dan membantu meminimalisir konflik antar karyawan.
6. Membantu proses negosiasi yang efektif dan memungkinkan perancangan kontrak yang memuaskan bagi karyawan.
7. Meningkatkan efisiensi manajemen dan memperkuat organisasi karyawan.
8. Meningkatkan keterampilan resolusi kepemimpinan, pemecahan masalah, interpersonal dan konflik para karyawan.
9. Mengasah dan memanfaatkan keterampilan karyawan secara kreatif dan inovatif.

Metode Program Pelatihan

Ada beragam metode pelatihan, salah satunya adalah metode kognitif. Metode kognitif lebih memberikan pelatihan teori untuk para peserta pelatihan. Metode ini menekankan pengembangan dan perubahan pengetahuan dan sikap para peserta ke arah yang lebih baik. Berikut adalah beberapa metode pelatihan yang tergabung dalam metode pelatihan kognitif (Lawson, 2002).

1. Kuliah.

Metode ini adalah salah satu metode tertua dalam program pelatihan. Metode ini digunakan untuk membuat pemahaman tentang suatu topik atau untuk mempengaruhi perilaku dan sikap. Metode ini seringkali disebut metode ceramah. Metode ini diberikan untuk meningkatkan pengetahuan pendengar atau memberinya aspek teoritis. Setiap program pelatihan pada dasarnya tidak lengkap tanpa adanya metode ini. Ketika

pelatih memulai sesi latihan dengan mengatakan tujuan, agenda kegiatan, proses, atau metode yang akan digunakan dalam pelatihan, pada saat itu pelatih sedang menggunakan metode ceramah. Sulit untuk membayangkan pelatihan tanpa metode ini. Ada beberapa variasi dalam metode ini, ada yang sifatnya interaktif, ada juga yang tidak.

2. **Demonstrasi**

Metode ini menyuguhkan materi melalui tampilan visual yang bertujuan untuk mengajak melakukan sesuatu. Sebagai contoh, pelatih menjelaskan kepada peserta bagaimana melakukan tugas-tugas yang ada dalam pekerjaan mereka. Agar lebih efektif, metode demonstrasi harus disertai dengan metode diskusi atau ceramah. Untuk melaksanakan demonstrasi yang efektif, pelatih mempersiapkan rencana pembelajaran dengan kesesuaian tugas yang ada dalam modul tersebut. Kemudian, pelatih berurutan mengatur modul tersebut dan mempersiapkan penjelasan pada setiap bagian yang diperlukan.

3. **Diskusi**

Metode ini diberikan kepada peserta didik dengan konteks yang didukung, diuraikan, dijelaskan, atau diperluas melalui interaksi baik antar peserta maupun antara pelatih dan peserta pelatihan. Interaksi dan komunikasi antara keduanya membuat jauh lebih efektif dan kuat daripada metode ceramah. Jika metode diskusi digunakan dengan urutan yang tepat yaitu ceramah, dilanjutkan dengan diskusi dan tanya jawab, maka para peserta program pelatihan dapat mencapai tingkat pengetahuan yang lebih tinggi. Metode diskusi terdiri dari dua arah komunikasi yaitu pengetahuan dalam bentuk kuliah lalu dikomunikasikan kepada peserta pelatihan, dan kemudian pemahaman disampaikan kembali oleh peserta pelatihan.

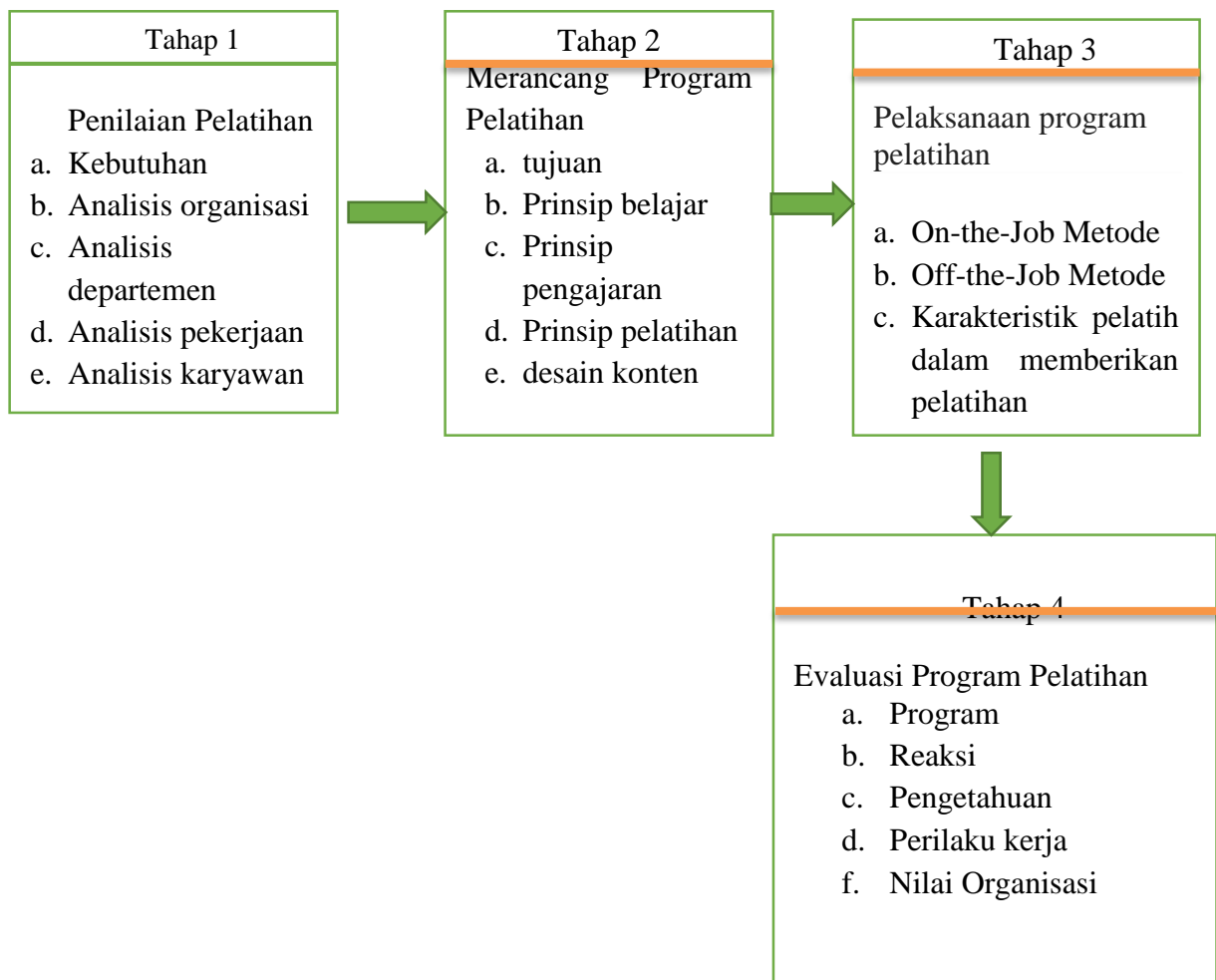
4. **Pelatihan berbasis komputer**

Seiring dengan perubahan teknologi, tuntutan bagi karyawan untuk menambah pengetahuan pun meningkat secara signifikan, Banyak organisasi saat ini menerapkan Computer Based Training (CBT) sebagai alternatif untuk pelatihan. Maka dari itu, metode ini saat ini menjadi salah satu metode pelaksanaan program pelatihan yang marak digunakan dan diminati.

Tahapan Program Pelatihan

Agar para peserta mendapatkan manfaat yang diharapkan dari setiap program pelatihan, program pelatihan harus dilakukan secara sistematis. Menurut (Rao, 2013), ada empat tahapan utama dalam setiap program pelatihan, yaitu :

- 1 Penilaian program pelatihan kebutuhan .
- 2 Merancang program pelatihan.
- 3 Pelaksanaan program pelatihan
- 4 Evaluasi program pelatihan



Gambar 1 Tahapan Program Pelatihan

Kompetensi Teknis

Kompetensi atau keahlian dalam melakukan sesuatu dalam bidang tertentu (Kurz & Bartram, 2002) mencakup beberapa elemen penting, yaitu pengetahuan, keterampilan, dan sikap (Wesselink, 2001) serta kinerja dan kualitas aplikasi (Gale, 2004). Sebagai sebuah konsep yang holistik, kompetensi dapat dikembangkan dalam kegiatan sehari-hari melalui asimilasi pengetahuan dan keterampilan (Martynova & Maslennikova, 2015) serta pendidikan formal dan pengalaman kerja (Robotham & Jubb, 1996). Sebagai bagian dari karakteristik pribadi pegawai, kompetensi diyakini sebagai hal yang akan menyebabkan kinerja menjadi tinggi (McClelland, 1973).

METODOLOGI

Data yang diperoleh penulis untuk menjawab permasalahan ini diperoleh dengan menggunakan metode survey. Metode ini digunakan karena jumlah responden yang cukup banyak (32 orang) dan karena penelitian ini dilakukan untuk mengumpulkan informasi faktual melalui pengisian kuesioner. Para responden yang dilibatkan dalam studi tersebut

adalah para pegawai yang telah mengikuti program pelatihan teknis yang sama selama satu tahun di institusi dimana mereka bekerja.

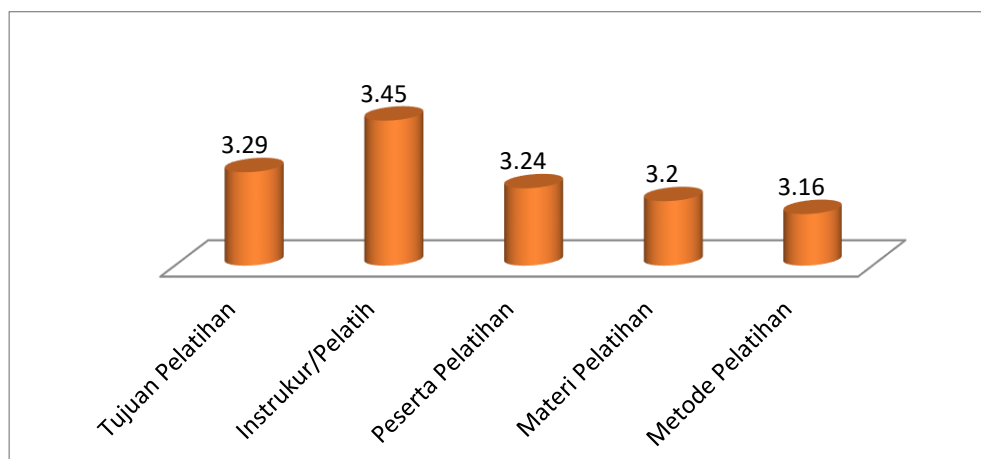
Ada dua bagian angket yang dibagikan kepada para responden. Bagian pertama ditujukan untuk mengukur persepsi responden mengenai pelatihan yang dijabarkan menjadi lima indikator yaitu tujuan, pelatih, peserta, materi, dan metode pelatihan. Bagian ini terdiri dari 15 item. Bagian kedua ditujukan untuk mengukur persepsi responden mengenai kompetensi teknis pegawai yang mereka dapatkan sebagai hasil dari pelatihan yang mereka ikuti. Bagian ini merupakan penjabaran dari enam indikator yaitu berprestasi dan tindakan, melayani, mempengaruhi, mengelola, berpikir, dan kepribadian yang efektif. Bagian ini terdiri dari 17 item.

Analisa yang digunakan untuk mengolah data yang dikumpulkan dalam penelitian tersebut adalah analisa statistik deskriptif dan statistic inferensial. Analisa sttaistik deskriptif dilakukan dengan penghitungan frekuensi dan persentase yang dituukan untuk memperoleh gambaran persepsi responden mengenai pelatihan dan kompetensi teknis. Adapun statistik inferensial dilakukan dengan analisis regresi yang digunakan untuk menguji hipotesis.

HASIL PENELITIAN

Berdasarkan pengolahan data, diperoleh gambaran bahwa tingkat efektifitas program pelatihan pegawai yang diikuti para responden berada pada kategori cukup efektif. Hal ini dibuktikan dengan hasil perhitungan persentase frekuensi jawaban angket dari 32 responden yang menunjukkan hasil sebesar 61,7%.

Sedangkan hasil perhitungan yang diperoleh berdasarkan dari jawaban angket mengenai program pelatihan yang didalamnya terdapat indikator mengenai program pelatihan dapat digambarkan pada diagram dibawah ini, yaitu:



Gambar 2 Rekapitulasi Perhitungan Data Variabel Program Pelatihan

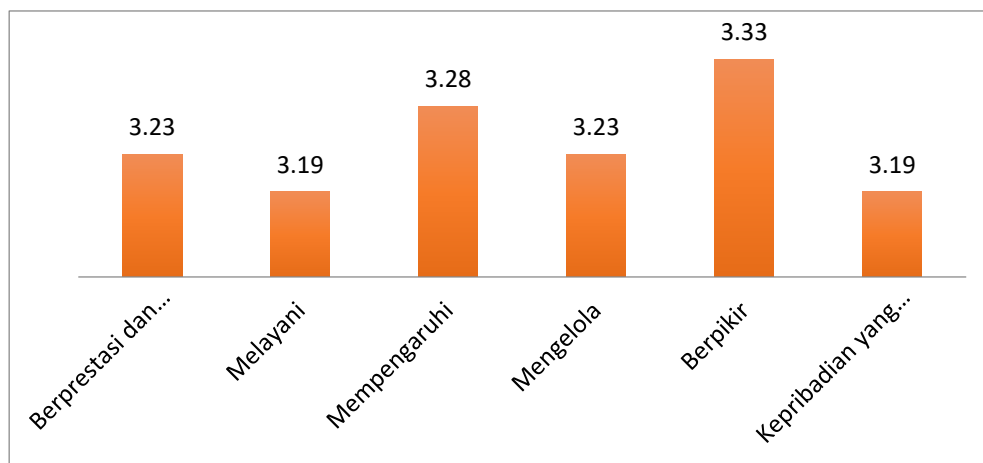
Gambar diatas menunjukkan bahwa dari lima indikator yang digunakan untuk mengukur tingkat efektifitas program pelatihan (tujuan pelatiha, instruktur/pelatih, peserta pelatihan, materi pelatihan, dan metode pelatihan) indikator tertinggi adalah instruktur atau pelatih dengan skor 3.45. Hal ini dapat dimaknai bahwa instruktur pelatihan adalah orang yang sesuai dengan bidang keterampilan teknis yang dilatihkan dan telah memberikan pelatihan yang sesuai kepada para peserta pelatihan, terutama dari segi tujuan maupun dari segi materi program pelatihan yang dibutuhkan oleh para pegawai. Sedangkan indikator terendah adalah metode pelatihan dengan skor 3.16 sehingga dapat dimaknai bahwa

metode pelatihan yang digunakan oleh instruktur dalam program pelatihan belum sesuai dengan yang diharapkan oleh para peserta pelatihan.

Kompetensi Teknis

Secara empirik, tingkat kompetensi teknis para pegawai setelah mereka mengikuti program pelatihan yang diadakan instansi dimana mereka bekerja berada pada kategori sedang. Hal tersebut berdasarkan hasil perhitungan persentase frekuensi jawaban dari 32 orang responden sebesar 63%.

Dalam variable kompetensi teknis ini, terdapat enam indikator yang dijabarkan untuk mengukur tingkat kompetensi teknis pegawai yaitu: 1) Berprestasi dan Tindakan 2). Melayani 3). Mempengaruhi 4). Mengelola 5). Berpikir 6). Kepribadian yang efektif. Berikut adalah diagram hasil perhitungan data yang menunjukkan tingkat kompetensi teknik pegawai setelah mengikuti program pelatihan kompetensi teknis selama setahun:



Gambar 3 Rekapitulasi Perhitungan Data Kompetensi Teknis

Gambar diatas menunjukkan bahwa indikator tertinggi adalah indikator berpikir sebesar 3.33. Hal ini dapat diartikan bahwa para pegawai mampu menganalisis setiap pekerjaan yang ditugaskan kepada mereka, mereka mampu merencanakan cara penyelesaian pekerjaan yang tepat, dan mereka memiliki keahlian teknis dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar prosedur operasional yang telah ditetapkan oleh instansi dimana mereka bekerja.

Adapun indikator terendah dalam variabel kompetensi teknis adalah indikator melayani dan kepribadian yang efektif, yaitu sebesar 3.19. hal ini dapat diartikan bahwa program pelatihan yang telah mereka ikuti belum secara maksimal meningkatkan pemahaman dan keterampilan para pegawai dalam pelayanan jasa yang berkualitas.

Pengaruh Pelatihan Terhadap Kompetensi Teknis

Berdasarkan perhitungan hasil penelitian dengan menggunakan rumus regresi sederhana antara variabel program pelatihan dan pengembangan pegawai terhadap variabel tingkat kompetensi teknis pegawai diperoleh hasil berupa persamaan regresi $\hat{Y} = 0.399 + 1.040$. Persamaan tersebut mengandung makna jika variabel program pelatihan pegawai efektif maka tingkat kompetensi teknis pegawai tinggi. artinya arah regresi menunjukkan hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat berjalan satu arah, dimana setiap peningkatan atau penurunan variabel bebas (Program Pelatihan) akan diikuti dengan peningkatan/penurunan variabel terikatnya (Kompetensi Teknis).

Perhitungan pengujian hipotesis diperoleh F_{hitung} sebesar 16.5139 sedangkan F_{tabel} dengan tingkat kesalahan $\alpha = 0.05$ dan $dk_{reg\ b/a} = 1$ dan $dk_{res} = n - 2 = 32 - 2 = 30$ sebesar 4.1709 artinya $F_{hitung} \geq F_{tabel}$ yaitu $16.5139 > 4.1709$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa “Terdapat Pengaruh Positif dari Program Pelatihan Terhadap Kompetensi Teknis Pegawai Pada Sub Bagian Kepegawaian dan Umum Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Bara.

Nilai koefisien determinasi variabel program pelatihan pegawai terhadap tingkat kompetensi teknis sebagaimana ditunjukkan pada perhitungan di atas adalah 35.5%. Hal ini dapat diartikan bahwa program pelatihan pegawai mempengaruhi kompetensi teknis sebesar 35.5%. Sisanya, sebesar 64.5% kompetensi teknik dipengaruhi oleh faktor lain. Hasil perhitungan ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari program pelatihan pegawai terhadap kompetensi teknis pegawai. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian-penelitian sebelumnya yang menegaskan bahwa program pelatihan dapat meningkatkan kompetensi para pegawai. Misalnya Ventje dan Sherly (2014) yang menyimpulkan bahwa karyawan harus mendapatkan pendidikan, pelatihan, dan pengalaman kerja yang memadai untuk melaksanakan pekerjaan mereka dengan kualitas kerja yang baik.

KESIMPULAN

Program pelatihan yang terdiri dari indikator tujuan pelatihan, instruktur/pelatih, peserta pelatihan, materi pelatihan, dan metode pelatihan berada pada kategori cukup efektif. Dari beberapa indikator tersebut, indikator instruktur atau pelatih yang memberi pelatihan memiliki tingkat efektifitas yang tertinggi dalam persepsi para responden, sedangkan indikator metode pelatihan adalah indikator yang memiliki tingkat efektifitas terendah. Adapun sekaitan dengan tingkat kompetensi pegawai, diperoleh kesimpulan bahwa sesudah mengikuti pelatihan selama setahun, tingkat kompetensi mereka berada pada kategori sedang. Dari keenam indikator yang menjadi pusat kajian dalam penelitian yang telah dilakukan penulis (indikator berprestasi dan tindakan, melayani, mempengaruhi, mengelola, berpikir dan kepribadian yang efektif), indikator berpikir memiliki tingkat persentase tertinggi sehingga disimpulkan bahwa program pelatihan yang mereka ikuti telah dapat meningkatkan kemampuan para pegawai secara umum dalam menganalisis setiap pekerjaan yang diberikan, merencanakan cara penyelesaian pekerjaan yang tepat, dan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar prosedur operasional yang telah ditetapkan institusi. Adapun, indikator kepribadian yang efektif memiliki tingkat persentase terendah.

Berdasarkan hasil analisa yang dilakukan penulis dalam penelitian yang dilakukannya, dapat disimpulkan bahwa pelatihan berdampak positif terhadap kompetensi teknis. Agar setiap program pelatihan yang dirancang atau diikuti oleh para pegawai bermanfaat dan berkontribusi positif terhadap peningkatan kompetensi pegawai yang melibatkan pengetahuan, keterampilan dan perbaikan sikap kerja mereka, maka sudah selayaknya setiap program pelatihan harus dirancang sedemikian rupa sehingga setiap elemen yang tercakup dalam program pelatihan yang diikuti oleh para pegawai (mulai dari tujuan pelatihan, siapa instruktornya, materi pelatihannya, peserta pelatihannya, dan metode yang digunakannya) harus sesuai dengan konteks para peserta pelatihan (siapa, dimana, dalam kondisi apa atau untuk tujuan apa).

Mengingat ada banyak faktor yang mempengaruhi kompetensi individual, seperti lingkungan organisasi dan karakteristik pribadi (meliputi kemampuan, pengalaman, reseptif, perilaku, latar belakang pengetahuan dan lain sebagainya). Maka dalam konteks penelitian yang telah dilakukan penulis, selain metode pelatihan dan kualitas pribadi para peserta yang harus ditingkatkan, beragam hal yang mempengaruhi kompetensi, yang

sifatnya dapat difasilitasi peningkatannya melalui program pelatihan, harus diperhatikan dan dimasukkan dalam agenda pelatihan yang diberikan kepada para pegawai sehingga kompetensi mereka meningkat secara holistik dan tujuan institusi dapat dicapai secara maksimal.

DAFTAR ISI

Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (11 ed.). London: Kogan Page.

Cole, G. A. (2004). *Personnel and human resource management*. Great Britain: Ashford Press.

Gale, A. (2004). Competencies: organizational and personal. *The Wiley Guide to Managing Projects*, 1087-1088.

Kurz, R., & Bartram, D. (2002). Competency and individual performance: modelling the world of work. *Organisational Effectiveness: The Role of Psychology*, 227-55.

Lawson, K. (2002). *New Employee Orientation Training*. US: Astd press.

McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*, 1-14.

MS., Pallavi P.Kulkarni. (2013, April). A Literature Review On Training &. *Journal of Arts, Science & Commerce, IV* (2), 136-143.

Rao, N. S. (2013). *Essentials of Human Resource management and Industrial Relations*; Himalayan Publication House, 3rd Revised & Enlarged Edition. 199-203.

Robotham, D. & Jubb, R. (1996). Competences : Measuring The unmeasurable, *Management Development Review*, Vol. 9 Iss: 5, pp.25 - 29

S. E. Martynova & O. G. Maslennikova. (2015). The "Service" model of the competences of the municipal employee. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2716-2720.

Ventje, J. K., & Sherly, F. (2014, April). The effect of training and competency on employees' organizational. *Journal of Economics, Business, and Accountancy Ventura*, 17, 55 – 68.

Wesselink, R. (2001). Using an instrument to analyse competence-based study programmes: experiences of. *Journal of Curriculum*, 813-829.