

Analisis Kompetensi Strategi Sumber Daya Manusia Pada Pelaku Usaha Industri Kreatif

Afriapollo Syafarudin¹, I Ketut R. Sudiarditha²

¹Universitas Mercubuana, afriapollo88@gmail.com

²Universitas Negeri Jakarta, sudiarditha@yahoo.com

Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan kompetensi sumber daya manusia para pelaku usaha industri kreatif di Daerah Pengembangan Pariwisata Kabupaten Karangasem Bali. Metode penelitian menggunakan metode eksplanatori, sementara pengambilan sampel menggunakan *simple random sampling*. Data demografis menunjukkan bahwa sebagian besar responden penelitian berjenis kelamin laki-laki, rentang usia antara 46-50 tahun, tingkat pendidikan didominasi lulusan SLTA, dan masa kerja antara 10-15 tahun. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Skor tertinggi yang dimiliki pelaku usaha industri kreatif tercermin pada dimensi *self-confidence*. Hal ini berarti pelaku usaha kreatif memiliki rasa percaya diri yang tinggi dan memiliki perasaan positif terhadap diri sendiri, keyakinan akan kemampuan diri serta pengenalan terhadap potensi diri; keyakinan akan dapat mengatasi berbagai persoalan dalam meraih mimpi sukses. (2) *Communication* merupakan masalah yang paling besar. Rendahnya latar belakang pendidikan belum mampu menangani persoalan komunikasi yang dibutuhkan. (3) *Adaptability, developing others, dan influence and persuasion* merupakan tiga dimensi yang memiliki persentase yang sama dan cukup besar. Hal ini mengindikasikan pelaku usaha secara cepat dapat menyesuaikan diri di lingkungan yang baru dan memiliki kemampuan untuk melihat kesempatan yang dapat mengubah hambatan menjadi peluang. (4) *Teamwork orientation dan leadership* dua dimensi yang dikategorikan sama-sama rendah. Rendahnya kerjasama tim pelaku usaha industri kreatif berhubungan dengan rendahnya mempengaruhi orang lain. Temuan hasil penelitian ini bahwa *analytical and conceptual thinking dan technical skills* adalah dimensi kompetensi yang selalu ada dalam penjelasan ahli, mulai dari Spencer dan Spencer di tahun 1993 hingga Armstrong dan Taylor di tahun 2014; hal ini dapat diartikan kedua dimensi tersebut masih relevan hingga saat ini.

Kata Kunci: Kompetensi, Sumber daya manusia, Industri kreatif, Ekonomi kreatif.

Abstract

The purpose of this study is to describe the competence of human resources of the creative industries in the Tourism Development area of Karangasem Regency Bali. The research method used explanatory method, while sampling using simple random sampling. Demographic data showed that most of the respondents were male, age ranged from 46-50 years old; education level was dominated by high school graduates, and tenure of 10-15 years. The results showed that: (1) The highest score owned by creative industry business actors is reflected in the self-confidence dimension. This means creative entrepreneurs have high self-esteem and have positive feelings for themselves, self-belief and recognition of their potential; confidences will be able to overcome various problems in achieving the dream of success. (2) Communication is the biggest problem. The low educational background has not been able to handle the required communication issues. (3) Adaptability, developing others, and influence and persuasion are three dimensions that have the same percentage and quite large. This indicates that business actors can quickly adapt to new environments and have the ability to see opportunities that can turn barriers into opportunities. (4) Teamwork orientation and two-dimensional leadership are categorized equally low. The low level of cooperation between creative industry actors is related to the low influence of others. The findings of this study show that analytical and conceptual thinking and technical skills are competency dimensions that are always present in

expert explanations, ranging from Spencer and Spencer in 1993 to Armstrong and Taylor in 2014; this can be interpreted as both dimensions are still relevant today.

Keywords: *Competence, Human resources, Creative industries, Creative economy*

Naskah diterima: 10 April 2018, direvisi: 5 Agustus 2018, dipublikasi: 15 September 2018

PENDAHULUAN

Dalam pembinaan ekonomi kreatif sangat menarik dilihat mengingat munculnya dari atas (*from above*) melalui kebijakan negara, tetapi bukan berarti kegiatan ekonomi kreatif baru muncul seiring dengan kebijakan pemerintah tersebut. Kegiatan ekonomi kreatif telah lama tumbuh dan berkembang di masyarakat, namun secara khusus mendapat perhatian dan pembinaan yang kuat dari pemerintah sejak menyadari bahwa ekonomi masyarakat sebagai fundamen kekuatan ekonomi dalam situasi ekonomi sekalipun tidak menentu di suatu negara termasuk Indonesia (Syahrul ED, 2018). Memperhatikan infografis data statistik dan hasil *survey* Ekonomi Kreatif tahun 2016, terlihat bahwa Ekonomi Kreatif mampu memberikan kontribusi secara signifikan terhadap pertumbuhan ekonomi nasional. Pada tahun 2015, sektor ini menyumbangkan 852 triliun rupiah terhadap PDB nasional (7,38%), menyerap 15,9 juta tenaga kerja (13,90%), dan nilai ekspor US\$ 19,4 miliar (12,88%). Data juga menunjukkan peningkatan kontribusi Ekonomi Kreatif yang signifikan terhadap perekonomian nasional dari tahun 2010-2015 yaitu sebesar 10,14% per tahun. Hal ini membuktikan bahwa Ekonomi Kreatif memiliki potensi untuk berkembang di masa mendatang (Irene Tatyana Sabdarini, 2016). Indonesia sejauh ini masih menggunakan nomenklatur ekonomi kreatif. Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif memetakan beberapa kendala terkait pengembangan ekonomi kreatif seperti tercantum dalam salah satu renstranya pengembangan sumber daya ekonomi belum optimal baik sumber daya alam maupun sumber daya manusia; terutama masalah kelangkaan bahan baku, riset bahan baku, kesenjangan pendidikan dan industri, serta standarisasi dan sertifikasi. Permasalahan yang muncul salah satunya dalam pengembangan ekonomi kreatif di Indonesia bahwa sektor ini diletakkan pada lingkup kegiatan ekonomi, bukan pada

lingkup kegiatan industri, oleh karenanya sumber daya manusia menjadi tantangan tersendiri yang perlu disiapkan agar eksis dalam persaingan global. Pemerintah Kabupaten Karangasem, melalui dinas/instansi terkait, secara berkala sudah memprogramkan berbagai kegiatan pelatihan peningkatan ketrampilan sumber daya manusia dan mengajak Usaha Kecil Menengah (UKM) khususnya produk kerajinan dalam berbagai *event* pameran di Pesta Kesenian Bali (PKB), berpameran di hotel-hotel berbintang maupun berbagai kegiatan pameran lainnya (Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah, 2016).

Berbagai hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi menjadi semakin penting mengingat UKM memerlukan kemampuan yang unik dalam menghadapi segala bentuk tantangan kini dan masa mendatang; di antaranya penelitian yang pernah dilakukan oleh: Teshome Woyesa; Negalign Berhanu; Fikru Tafese & Geremew Muleta. (2015); Marzena Stor and Teresa Kupczyk. (2015); M. Srimannarayana (2016); Jai Prakash Pandey; Sanjay Guha (2014); Eko Hertanto (2016); Ishak Hasan (2011); Abdul Hamid bin Abdullah (2014); Sergei Mikhailovich Gorlov; Natalia Vyacheslavovna Lazareva & Victor Alexandrovich Fursov (2015); Yully Christiana; Ari Pradhanawati; dan Wahyu Hidayat (2014); Hai Ming Chen dan Wen Yen Chang. (2011).

Berdasarkan permasalahan tersebut masalahnya dapat dirumuskan bagaimana kompetensi sumber daya manusia pelaku usaha industri kreatif di daerah pengembangan pariwisata Kabupaten Daerah Tingkat II Karangasem Bali. Sedangkan tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan kompetensi sumber daya manusia pelaku usaha industri kreatif di daerah pengembangan pariwisata Kabupaten Daerah Tingkat II Karangasem Bali.

KAJIAN TEORI

Ekonomi Kreatif

Howkins (2013) mendefinisikan ekonomi kreatif sebagai "*the creation of value as a result of idea*". Dijelaskan bahwa ekonomi kreatif sebagai kegiatan ekonomi dalam masyarakat yang menghabiskan sebagian besar waktunya untuk menghasilkan ide, tidak hanya melakukan hal-hal yang rutin dan berulang. Karena bagi masyarakat, menghasilkan ide merupakan hal yang harus dilakukan untuk kemajuan. Sementara itu menurut *United Nations Conference on Trade and Development* (2008) mendefinisikan ekonomi kreatif ialah "*An evolving concept based on creative assets potentially generating economic growth and development.*" Dalam hal ini dimaksudkan bahwa konsep yang berkembang berdasarkan aset kreatif yang berpotensi menghasilkan pertumbuhan ekonomi dan pembangunan. Ekonomi kreatif sesungguhnya mengandalkan informasi dan kreativitas yang dimiliki oleh seseorang sebagai faktor produksi sebagaimana dikatakan dalam cetak biru Pengembangan Ekonomi Kreatif Indonesia 2009-2015, ekonomi kreatif didefinisikan sebagai era baru ekonomi setelah ekonomi pertanian, ekonomi industri, dan ekonomi informasi yang mengintensifkan informasi dan kreativitas dengan mengandalkan ide dan pengetahuan dari sumber daya manusia sebagai faktor produksi utama dalam kegiatan ekonominya. Berdasarkan beberapa pengertian tersebut bahwa ekonomi kreatif adalah penciptaan nilai akibat suatu ide yang berpotensi menghasilkan pertumbuhan (Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif RI, 2014).

Dimaksudkan bahwa industri kreatif dapat didefinisikan sebagai siklus kreasi, produksi, serta distribusi barang dan jasa yang menggunakan kreativitas dan modal intelektual sebagai input utama. Industri kreatif adalah industri yang berasal dari pemanfaatan kreativitas, keterampilan serta bakat individu untuk menciptakan kesejahteraan dan lapangan pekerjaan dengan menghasilkan dan memberdayakan daya kreasi dan daya cipta individu tersebut. Pendapat ini jelas bahwa kreativitas dan

keterampilan yang didasari oleh bakat menjadi satu kesatuan yang dikombinasikan untuk menghasilkan karya yang penuh kreasi dan daya cipta dalam suatu produk. Unsur utama industri kreatif adalah kreativitas, keahlian, dan talenta yang berpotensi meningkatkan kesejahteraan melalui kesejahteraan melalui penawaran kreasi intelektual; kedua pendapat ahli tersebut sama-sama menekankan dalam hal kreativitas, keahlian dan talenta atau bakat (Departemen Perdagangan RI, 2009).

Kompetensi

Mayo (2016) mengatakan mulai pertengahan tahun 1990, organisasi perusahaan mulai menyadari bahwa manusia yang disebut juga sebagai aset intelektual (*intellectual capital*) memiliki arti penting yang sama dengan aset fisik dan keuangan (*physical and financial assets/tangible assets*). Pertumbuhan organisasi, perubahan organisasi dan kesuksesan organisasi sangatlah tergantung pada kegiatan-kegiatan yang dilakukan manusia dalam organisasi. Saat itu pula keberadaan manusia dan atribut-atribut yang melekat pada diri manusia dalam perusahaan mulai diperhitungkan sebagai aset tak berwujud (*intangible assets*) karena manusia memiliki pengalaman, pengetahuan dan loyalitas. Adapun komponen utama pada modal manusia yang disebut juga *Human Capital* adalah pengetahuan, keterampilan dan kompetensi tiap manusia dalam organisasi. Bentuk-bentuk modal manusia (*human capital*) antara lain: *Attitude* (sikap), *Competencies* (kompetensi), *Education* (pendidikan), *Knowledge* (pengetahuan), *Skills* (keterampilan) (Bergeron, 2013). Salah satu modal manusia yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah *competencies*.

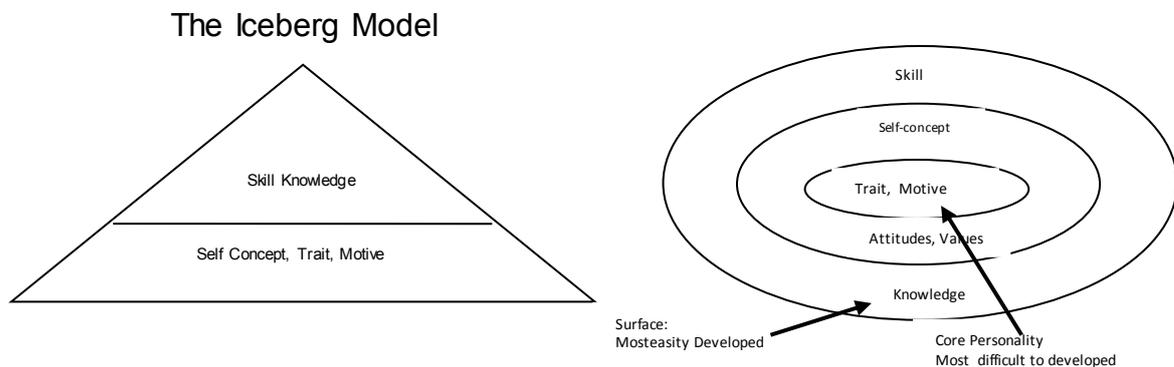
Menurut Armstrong dan Taylor, (2014) mengatakan bahwa: *competency refers to an underlying characteristic of a person that results in effective or superior performance*. Pendapat Armstrong dan Taylor ini mengacu pada pendapat Mansfield seperti yang dikutip dalam Armstrong (2010) yang mengatakan bahwa: *competency as an underlying characteristic of a person that results in effective or superior performance*. Sedangkan

Rankin juga di dalam Armstrong (2010) menjelaskan bahwa *competencies as definitions of skills and behaviors that organizations expect their staff to practice in their work*. Beberapa pendapat tersebut seseorang dapat berhasil apabila dapat menggunakan keterampilannya dengan melakukan latihan sesuai potensi diri yang dimiliki.

Spencer dan Spencer (1993) menjelaskan dalam definisi kompetensi di atas bahwa kompetensi adalah *underlying characteristics*. Lebih lanjut menjelaskan bahwa kompetensi dalam pengertian *underlying characteristics* mengindikasikan: *ways of behaving or thinking, generalizing across situations, and enduring for a reasonably long period of time*. Ada lima tipe karakteristik kompetensi, yaitu: (1) *Motives, the things a person consistently think about or want that cause action. Motives "drive, direct, and select" behavior toward certain actions or goals and*

away from others, (2) traits, physical characteristics and consistent responses to situations or information, (3) self-concept, a person's attitudes, values or self-image, (4) knowledge, information a person has in specific content areas, (5) skill, the ability to perform a certain physical or mental task.

Jenis atau tingkat kemampuan mempunyai implikasi praktis untuk perencanaan sumber daya manusia seperti nampak pada Gambar 1 berikut di mana karakteristik orang-orang mengenai pengetahuan dan kemampuan keterampilan cenderung kelihatan ke permukaan dan secara relatif berkembang; dimana pelatihan adalah cara yang paling hemat biaya untuk menjamin kemampuan karyawan, sedangkan pusat keperibadian seperti konsep diri, watak, dan motivasi lebih tersembunyi serta relatif lebih sukar berkembang maupun untuk dinilai. Berikut gambar *central* dan *surface competencies*.



Gambar 1. Central and Surface Competencies
Sumber: Spencer & Spencer (1993)

Lebih lanjut Spencer dan Spencer (1993) membagi menjadi 13 dimensi sebagai berikut: (1) *Impact and influence, (2) achievement orientation, (3) teamwork and cooperation, (4) analytical thinking, (5) initiative, (6) developing others, (7) self-confidence, (8) directiveness/assertiveness, (9) information seeking, (10) team leadership, (11) conceptual thinking, (12) organizational awareness, (13) relationship building, specialized knowledge*. Menurut Armstrong (2010) untuk dapat memahami kompetensi diperlukan *competency framework* atau suatu kerangka

kerja kompetensi. Adapun Armstrong mendefinisikan: *a competency framework contains definitions of the behavioral competencies used in the whole or part of an organization*. Lebih lanjut dikatakan bahwa: *the most common competencies in frameworks are people skills*. Ada sepuluh dimensi yang paling populer untuk mengukur kompetensi, yaitu: (1) *team orientation, (2) communication, (3) people management, (4) customer focus, (5) result orientation, (6) problem solving, (7) planning and organizing,*

(8) *technical skills*, (9) *leadership*, (10) *business awareness*.

Selain sepuluh dimensi kompetensi di atas, Armstrong dan Taylor (2014) juga mengembangkan tiga belas dimensi tambahan yang melingkupi *competency frameworks*, yaitu: (1) *decision making*, (2) *change orientation*, (3) *developing others*, (4) *influence and persuasion*, (5) *initiative*, (6) *interpersonal skills*, (7) *strategic orientation*, (8) *creativity*, (9) *information management*, (10) *quality focus*, (11) *self-confidence and assertiveness*, (12) *self-development*, (13) *managing*.

Zwell (2010) mengatakan bahwa sebuah model kompetensi dapat dibuat berdasarkan posisi, fungsi, level atau perusahaan. Spencer dan Spencer secara lebih khusus membuat *generic competency models* untuk *technicians* dan *professionals, salespeople, helping and human service workers, managers, entrepreneurs*.

Bila dikaji lebih lanjut dapatlah ditarik kesimpulan kesamaan beberapa dimensi berdasarkan pendapat para ahli dan hasil penelitian yang relevan berdasarkan pendapat Spencer dan Spencer (1993), Armstrong dan Taylor (2014), Zwell (2010), Burrus, *et.al.* (2013) dan Hertanto (2016); ada empat belas dimensi yang sama dan digunakan sebagai dimensi dalam penelitian ini yaitu: (1) *achievement/result orientation*, (2) *initiative*, (3) *information management*, (4) *analytical and conceptual thinking*, (5) *communication*, (6) *self-confidence*, (7) *adaptability*, (8) *interpersonal skills*, (9) *developing others*, (10) *people management*, (11) *teamwork orientation*, (12) *leadership*, (13) *influence and persuasion*, (14) *technical skills*.

Berdasarkan kajian teoretik dan hasil-hasil penelitian yang relevan maka dapat disintesis bahwa kompetensi adalah karakteristik yang melekat didalam diri tiap individu yang berperan mendukung kesuksesan dalam efektivitas dan kinerja. Adapun dimensi kompetensinya adalah: Percaya diri, berprestasi, inisiatif, informasi, berpikir analitik dan konseptual, dengan indikator: mampu memecahkan masalah pekerjaan yang dihadapi, kemampuan linguistik dan naratif, adaptasi, relasi, mengembangkan orang lain, arahan bawahan,

kerja tim, kepemimpinan, pengaruh, keahlian praktis.

METODE PENELITIAN

Lokasi penelitian ini adalah pada kelompok pelaku usaha industri kreatif di daerah pengembangan pariwisata Kabupaten Daerah Tingkat II Karangasem Bali. Penelitian ini menggunakan metode penelitian eksplanatori. Populasi penelitian ini adalah seluruh perajin yang melibatkan 35 pelaku usaha sebagai sampel sesuai data yang terkumpul dan dapat diolah lebih lanjut. Pengambilan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang berbentuk pilihan ganda menggunakan skala Likert. Penelitian ini merupakan penelitian survei yaitu menggunakan data primer. Untuk keperluan analisis, data yang telah dikumpulkan menggunakan analisis deskriptif dengan memberikan gambaran data tentang jumlah data, minimum, maksimum, mean, dan standar deviasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Jenis Kelamin. Pelaku usaha industri kreatif di daerah pengembangan pariwisata Kabupaten Daerah Tingkat II Karangasem Bali sebagai responden sebanyak 35 orang, yang terdiri dari pelaku usaha laki-laki dan perempuan. Pelaku usaha laki-laki jauh lebih banyak dibandingkan dengan jumlah pelaku usaha perempuan; di mana pelaku usaha laki-laki adalah 22 orang (63%) sedangkan perempuan adalah 13 orang (37%), hal tersebut lebih disebabkan jenis pekerjaan yang digelutinya karena beberapa pekerjaan memerlukan tenaga fisik.

Usia. Jumlah responden berusia 46-50 tahun mendominasi sebanyak 15 orang sementara responden yang berusia < 30 tahun hanya 2 orang merupakan terkecil dibandingkan kelompok usia lainnya. Pelaku usaha yang terbanyak mengindikasikan bahwa pada usia tersebut pelaku usaha sangat produktif dan tangguh dalam menghadapi berbagai permasalahan usaha yang dianggap telah mapan serta memiliki pengalaman yang telah teruji.

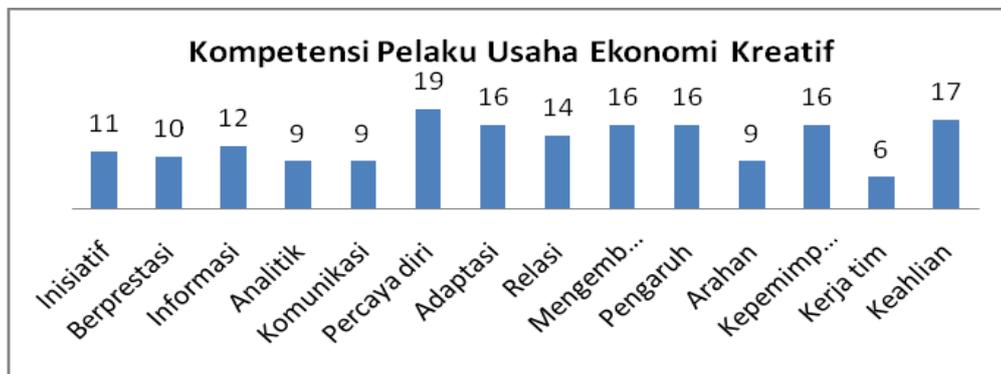
Pendidikan. Sedangkan dilihat dari latar belakang pendidikan mayoritas adalah SMA/ sederajat, di mana jumlah ini sebanyak 12 orang (34%). Sedangkan pendidikan tingkat S1 hanya 4 orang (9%) dan SD 3 orang (8%); sementara yang berpendidikan S2 tidak ada. Bila dilihat dari pelaku usaha yang memiliki latar pendidikan D3 bahkan S1 mengindikasikan bahwa akhir-akhir ini ada kecenderungan yang semakin membaik terhadap minat terhadap wirausaha. Anggapan bahwa pendidikan yang relatif tinggi tidak lagi dinominasi untuk menjadi pegawai negeri maupun swasta mengingat sebagai pelaku usaha dianggap lebih menjanjikan di samping modal bakat yang mereka miliki secara alamiah. Sementara pelaku usaha masih ada yang berpendidikan SD dan SLTP bukan karena disadari pola pikir, akan tetapi situasi yang belum mendukung untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang lebih tinggi; namun demikian mereka sangat eksis dalam menjalankan usaha mengingat lingkungan dan pengalaman telah teruji.

Lama bekerja. Pelaku usaha yang bekerja dengan kurun waktu 10-15 tahun memiliki jumlah terbanyak yaitu sebanyak 14 orang (40%). Sedangkan pelaku usaha yang bekerja dengan kurun waktu 1-5 tahun

adalah jumlah terendah yaitu hanya 2 orang (6%). Kondisi ini disebabkan karena pada beberapa tahun terakhir ini pelaku usaha yang telah berprofesi di bidangnya masing-masing lebih memilih tetap bertahan mengingat sangat menjanjikan akan penghasilan yang diperolehnya sesuai dengan kebijakan pemerintah maupun pertumbuhan ekonomi yang semakin kondusif.

Kompetensi Pelaku Usaha Ekonomi Kreatif

Berdasarkan hasil analisis deskriptif terhadap kompetensi pelaku usaha ekonomi kreatif, dapatlah ditemukan bahwa 19 pelaku usaha ekonomi kreatif (54,3%) memiliki skor dimensi *self-confidence* yang tertinggi. Kompetensi pada urutan kedua adalah *technical skills*, terwakili oleh 17 orang (48,6%). Sementara kompetensi pada urutan ketiga adalah *adaptability, developing others, leadership* serta *impact and influence*; masing-masing terwakili oleh 16 orang (45,7%). Adapun dimensi kompetensi yang memiliki skor terendah adalah *teamwork* yang hanya terwakili oleh 6 pelaku usaha ekonomi kreatif (17,1%). Secara ringkas pada gambar diagram dapat dilihat sebagai berikut.



Gambar 2. Kompetensi Pelaku Usaha Ekonomi Kreatif
 Sumber: Pelaku Usaha Industri Kreatif Kabupaten Karangasem Bali (2017)

Berdasarkan hasil perhitungan analisis deskriptif untuk masing-masing dimensi dari variabel kompetensi, dimulai dari dimensi yang memiliki skor paling tinggi yaitu: (1) Percaya diri 19 orang, (2) Keahlian 17 orang, (3) Adaptasi, mengembangkan orang lain, kepemimpinan, dan pengaruh masing-masing

16 orang, (4) Relasi 14 orang, (5) Informasi 12 orang, (6) Inisiatif 11 orang, (7) Berprestasi 10 orang, (7) Analitik konseptual, arahan, komunikasi 9 orang, (8) Kerja tim 6 orang. Berikut penyebaran distribusi dimensi dan penjabarannya.

Self Confidence. Nilai skor minimum 13 dan nilai skor maksimum 15. Hasil analisis statistik deskriptif diperoleh bahwa dimensi percaya diri mempunyai nilai rata-rata 14,40 dari skor maksimum teoretik 15 dengan standar deviasi 0,736 dan median 14,40 serta modus 15. Berdasarkan nilai rata-ratanya maka dapat dikatakan, nilai skor dimensi percaya diri dalam penelitian ini adalah sedang, karena nilai rata-rata skor sama dengan nilai tengah teoretik. Jumlah responden terbanyak berada pada skor tertinggi yaitu 15 sebanyak 19 orang (54,3%). Hasil analisis deskriptif berdasarkan indikator dari dimensi percaya diri dapatlah diketahui bahwa 28 responden (80%) menyadari kekuatan dan kelemahan yang ada di dalam dirinya, 23 responden (65,7%) mengetahui tujuan dari tiap tindakan yang dilakukan, 23 responden (65,7%) yakin pada keputusan yang diambil.

Technical Skills. Nilai skor minimum 13 dan nilai skor maksimum 15. Hasil analisis statistik deskriptif diperoleh bahwa dimensi keahlian praktis mempunyai nilai rata-rata 14,43 dari skor maksimum teoretik 15 dengan standar deviasi 0,608 dan median 14,00 serta modus 15. Berdasarkan nilai rata-ratanya maka dapat dikatakan, nilai skor dimensi keahlian praktis dalam penelitian ini adalah sedang, karena nilai rata-rata skor hampir sama dengan nilai tengah teoretik. Jumlah responden terbanyak berada pada skor tertinggi yaitu 15 sebanyak 17 orang (48,6%) dari total responden.

Hasil analisis deskriptif berdasarkan indikator dari dimensi keahlian praktis, dapatlah diketahui bahwa 28 responden (80%) mampu mengembangkan program praktis, 28 responden (80%) mampu menyelesaikan tugas yang dibebankan, 29 responden (82,9%) mampu menyelesaikan persoalan-persoalan praktis sesuai bidang kerja.

Adaptability. Nilai skor minimum 11 dan nilai skor maksimum 15. Hasil analisis statistik deskriptif diperoleh bahwa dimensi adaptasi mempunyai nilai rata-rata 13,89 dari skor maksimum teoretik 15 dengan standar deviasi 1,278 dan median 14,00 serta modus 15. Berdasarkan nilai rata-ratanya maka dapat dikatakan, nilai skor dimensi adaptasi dalam

penelitian ini adalah sedang, karena nilai rata-rata skor hampir sama dengan nilai tengah teoretik. Jumlah responden terbanyak berada pada skor tertinggi yaitu 15 sebanyak 19 orang (54,3%) dari total responden.

Hasil analisis deskriptif berdasarkan indikator dari dimensi adaptasi, dapatlah diketahui bahwa 20 responden (57,1%) cepat menyesuaikan diri di lingkungan baru, 20 responden (57,1%) mampu mengubah hambatan menjadi peluang, 25 responden (71,4%) mampu melihat peluang dalam tiap kesempatan.

Developing Other. Nilai skor minimum 13 dan nilai skor maksimum 15. Hasil analisis statistik deskriptif diperoleh bahwa dimensi mengembangkan orang lain mempunyai nilai rata-rata 14,26 dari skor maksimum teoretik 15 dengan standar deviasi 0,780 dan median 14,00 serta modus 15. Berdasarkan nilai rata-ratanya maka dapat dikatakan, nilai skor dimensi mengembangkan orang lain dalam penelitian ini adalah sedang, karena nilai rata-rata skor hampir sama dengan nilai tengah teoretik. Jumlah responden terbanyak berada pada skor tertinggi yaitu 15 sebanyak 16 orang (45,7%) dari total responden.

Hasil analisis deskriptif berdasarkan indikator dari dimensi mengembangkan orang lain, dapatlah diketahui bahwa 26 responden (74,3%) senang berbagi pengetahuan dengan orang lain, 26 responden (74,3%) rela memberikan pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan orang lain, 26 responden (74,3%) memberikan apresiasi pada teman yang berprestasi.

Leadership. Nilai skor minimum 12 dan nilai skor maksimum 15. Hasil analisis statistik deskriptif diperoleh bahwa dimensi kepemimpinan mempunyai nilai rata-rata 13,31 dari skor maksimum teoretik 15 dengan standar deviasi 0,993 dan median 13,00 serta modus 13. Berdasarkan nilai rata-ratanya maka dapat dikatakan, nilai skor dimensi kepemimpinan dalam penelitian ini adalah sedang, karena nilai rata-rata skor hampir sama dengan nilai tengah teoretik. Pada Tabel 6 dapat dilihat juga bahwa jumlah responden terbanyak berada pada skor tertinggi yaitu 15 sebanyak 6 orang (17,1%) dari total responden. Sedangkan skor 5 kepemimpinan

terbanyak adalah 13 dengan 16 responden (45,7%).

Hasil analisis deskriptif berdasarkan indikator dari dimensi kepemimpinan dapatlah diketahui bahwa 19 responden (54,3%) mampu menjadi penanggungjawab kelompok kerja, 20 responden (57,1%) bersedia melayani anggota kelompok kerja, 14 responden (40%) menghormati tiap anggota kelompok kerja.

Impact and Influence). Nilai skor minimum 10 dan nilai skor maksimum 15. Hasil analisis statistik deskriptif diperoleh bahwa dimensi pengaruh dan dampak mempunyai nilai rata-rata 13,83 dari skor maksimum teoretik 15 dengan standar deviasi 1,524 dan median 14,00 serta modus 15. Berdasarkan nilai rata-ratanya maka dapat dikatakan, nilai skor dimensi pengaruh dan dampak dalam penelitian ini adalah sedang, karena nilai rata-rata skor hampir sama dengan nilai tengah teoretik. Jumlah responden terbanyak berada pada skor tertinggi yaitu 15 sebanyak 16 orang (45,7%) dari total responden.

Hasil analisis deskriptif berdasarkan indikator dari dimensi pengaruh dapatlah diketahui bahwa 23 responden (65,7%) mampu mempengaruhi orang lain secara positif, 24 responden (68,6%) mampu menghormati orang lain tanpa membedakan, 20 responden (57,1%) mampu menjadi teladan.

Interpersonal Skills. Nilai skor minimum 10 dan nilai skor maksimum 15. Hasil analisis statistik deskriptif diperoleh bahwa dimensi relasi mempunyai nilai rata-rata 13,23 dari skor maksimum teoretik 15 dengan standar deviasi 1,800 dan median 13,00 serta modus 15. Berdasarkan nilai rata-ratanya maka dapat dikatakan, nilai skor dimensi relasi dalam penelitian ini adalah sedang, karena nilai rata-rata skor hampir sama dengan nilai tengah teoretik. Pada Tabel 8 dapat dilihat juga bahwa jumlah responden terbanyak berada pada skor tertinggi yaitu 15 sebanyak 14 orang (40%) dari total responden.

Hasil analisis deskriptif berdasarkan indikator dari dimensi relasi dapatlah diketahui bahwa 27 responden (77,1,7%) membantu rekan kerja yang memerlukan bantuan, 24 responden (68,6%) membangun relasi yang kondusif terhadap semua rekan kerja, 28

responden (80%) mampu bekerjasama dengan semua rekan kerja.

Information Seeking. Nilai skor minimum 11 dan nilai skor maksimum 15. Hasil analisis statistik deskriptif diperoleh bahwa dimensi mencari informasi mempunyai nilai rata-rata 13,71 dari skor maksimum teoretik 15 dengan standar deviasi 1,178 dan median 14,00 serta modus 13. Berdasarkan nilai rata-ratanya maka dapat dikatakan, nilai skor dimensi mencari informasi dalam penelitian ini adalah sedang, karena nilai rata-rata skor hampir sama dengan nilai tengah teoretik. Pada Tabel 9 dapat dilihat juga bahwa jumlah responden terbanyak berada pada skor tertinggi yaitu 15 sebanyak 12 orang (34,37%) dari total responden.

Hasil analisis deskriptif berdasarkan indikator dari dimensi mencari informasi dapatlah diketahui bahwa 17 responden (48,6%) mampu mencari tahu peraturan-peraturan terbaru, 18 responden (51,4%) mampu bertanya tentang pelaksanaan tugas, 18 responden (51,4%) mampu menggali berbagai sumber pengetahuan untuk meningkatkan kualitas kerja.

Initiative. Nilai skor minimum 12 dan nilai skor maksimum 15. Hasil analisis statistik deskriptif diperoleh hasil sebagai berikut: dimensi pengaruh mempunyai nilai rata-rata 13,86 dari skor maksimum teoretik 15 dengan standar deviasi .974 dan median 14,00 serta modus 14. Berdasarkan nilai rata-ratanya maka dapat dikatakan, nilai skor dimensi inisiatif dalam penelitian ini adalah sedang, karena nilai rata-rata skor hampir sama dengan nilai tengah teoretik. Pada Tabel 10 dapat dilihat juga bahwa jumlah responden terbanyak berada pada skor tertinggi yaitu 15 sebanyak 11 orang (31,4%) dari total responden.

Hasil analisis deskriptif berdasarkan indikator dari dimensi inisiatif dapatlah diketahui bahwa 21 responden (60%) memiliki kemauan keras untuk belajar, 22 responden (69,2%) mempunyai ide kreatif dalam penyelesaian tugas, 22 responden (69,2%) berani merealisasikan ide yang berbeda.

Achievement. Nilai skor minimum 10 dan nilai skor maksimum 15. Hasil analisis

statistik deskriptif diperoleh hasil sebagai berikut: dimensi berprestasi mempunyai nilai rata-rata 13,86 dari skor maksimum teoretik 15 dengan standar deviasi 1.341 dan median 13,00 serta modus 12. Berdasarkan nilai rata-ratanya maka dapat dikatakan, nilai skor dimensi berprestasi dalam penelitian ini adalah sedang, karena nilai rata-rata skor hampir sama dengan nilai tengah teoretik. Pada Tabel 11 dapat dilihat juga bahwa jumlah responden terbanyak berada pada skor tertinggi yaitu 15 sebanyak 10 orang (28,6%) dari total responden.

Hasil analisis deskriptif berdasarkan indikator dari dimensi berprestasi dapatlah diketahui bahwa 21 responden (60%) memberikan yang terbaik, 17 responden (48,6,2%) menyelesaikan tugas melebihi target, 24 responden (68,6%) dapat memecahkan masalah terkait dengan pekerjaan.

Conceptual and Analytical Thinking. Nilai skor minimum 10 dan nilai skor maksimum 15. Hasil analisis statistik deskriptif diperoleh hasil sebagai berikut: dimensi berpikir konseptual dan analitik mempunyai nilai rata-rata 12,71 dari skor maksimum teoretik 15 dengan standar deviasi 1,467 dan median 13,00 serta modus 13. Berdasarkan nilai rata-ratanya maka dapat dikatakan, nilai skor dimensi berpikir konseptual dan analitik dalam penelitian ini adalah sedang, karena nilai rata-rata skor hampir sama dengan nilai tengah teoretik. Tabel 12 dapat dilihat juga bahwa jumlah responden terbanyak berada pada skor tertinggi yaitu 15 sebanyak 5 orang (14,3%) dari total responden.

Hasil analisis deskriptif berdasarkan indikator dari dimensi dimensi berpikir konseptual dan analitik dapatlah diketahui bahwa 16 responden (45,7%) memberikan yang terbaik, 23 responden (65,7%) menyelesaikan tugas melebihi target, 17 responden (48,6%) dapat memecahkan masalah terkait dengan pekerjaan.

People Management. Nilai skor minimum 10 dan nilai skor maksimum 15. Hasil analisis statistik deskriptif diperoleh hasil sebagai berikut: dimensi mengarahkan mempunyai nilai rata-rata 13,34 dari skor maksimum teoretik 15 dengan standar deviasi 1,371 dan median 13,00 serta modus 15. Berdasarkan

nilai rata-ratanya maka dapat dikatakan, nilai skor dimensi mengarahkan dalam penelitian ini adalah sedang, karena nilai rata-rata skor hampir sama dengan nilai tengah teoretik. Pada Tabel 13 dapat dilihat juga bahwa jumlah responden terbanyak berada pada skor tertinggi yaitu 15 sebanyak 9 orang (25,7%) dari total responden.

Hasil analisis deskriptif berdasarkan indikator dari dimensi mengarahkan dapatlah diketahui bahwa 25 responden (71,4%) memberikan arah tugas secara jelas, 22 responden (62,9%) menghargai setiap ide dari orang lain, 19 responden (54,3%) memberikan peluang berprestasi kepada orang lain.

Communication. Nilai skor minimum 8 dan nilai skor maksimum 15. Hasil analisis statistik deskriptif diperoleh hasil sebagai berikut: dimensi komunikasi mempunyai nilai rata-rata 11,31 dari skor maksimum teoretik 15 dengan standar deviasi 2,083 dan median 12,00 serta modus 12. Berdasarkan nilai rata-ratanya maka dapat dikatakan, nilai skor dimensi komunikasi dalam penelitian ini adalah sedang, karena nilai rata-rata skor hampir sama dengan nilai tengah teoretik. Pada Tabel 14 dapat dilihat juga bahwa jumlah responden terbanyak berada pada skor tertinggi yaitu 15 sebanyak 2 orang (5,7%) dari total responden.

Hasil analisis deskriptif berdasarkan indikator dari dimensi komunikasi dapatlah diketahui bahwa 12 responden (34,3%) mampu menyampaikan pendapat yang mudah dipahami orang lain, 11 responden (31,49%) mampu menguraikan secara jelas solusi untuk menyelesaikan masalah yang rumit, 9 responden (25,7%) mampu memberikan argumen secara jelas dan meyakinkan pihak lawan bicara.

Teamwork. Nilai skor minimum 6 dan nilai skor maksimum 15. Hasil analisis statistik deskriptif diperoleh hasil sebagai berikut: dimensi kerja tim mempunyai nilai rata-rata 11,66 dari skor maksimum teoretik 15 dengan standar deviasi 2,449 dan median 12,00 serta modus 11. Berdasarkan nilai rata-ratanya dapat dikatakan, nilai skor dimensi mengarahkan dalam penelitian ini adalah sedang, karena nilai rata-rata skor hampir sama dengan nilai tengah teoretik. Jumlah

responden terbanyak berada pada skor tertinggi yaitu 15 sebanyak 6 orang (17,1%) dari total responden.

Hasil analisis deskriptif berdasarkan indikator dari dimensi kerja tim dapatlah diketahui bahwa 16 responden (45%,7) mengutamakan keberhasilan kerja tim, 7 responden (20%) menikmati kerjasama dengan orang lain, 8 responden (22,9%) mendorong semangat tim di antara rekan kerja.

Pembahasan

Skor dimensi kompetensi diperoleh skor tertinggi *self-confidence* (percaya diri) sebesar 54,3%. Sebagai pengusaha, seseorang yang memberdayakan seluruh potensi kemampuannya untuk melakukan kegiatan berwirausaha yang memiliki ciri pandai ataupun berbakat untuk mengelola suatu usaha dan menentukan tata cara produksi sesuatu yang baru, menyusun program manajemen operasional guna menciptakan yang terbaik sampai memasarkannya serta mengatur prihal permodalan operasinya.

Communication (komunikasi) merupakan masalah yang paling besar dibandingkan dimensi-dimensi lainnya oleh pelaku usaha industri kreatif. Sebagai seorang pelaku bisnis dengan latar belakang dominan SLTA/ sederajat belumlah dapat menjamin dalam hal menyampaikan pendapat yang mudah dipahami sesuai kebutuhan bisnis. Komunikasi merupakan modal dan kunci sukses dalam pergaulan dan karir. Sebagai pelaku usaha pengetahuan tentang komunikasi dengan jelas baik lisan maupun tulisan sangatlah dibutuhkan dalam menyelesaikan persoalan bisnis. Berbagai keperluan dari perjanjian relasi sampai teknis pembayaran yang disepakati masih menjadikan kendala yang cukup besar. *Adaptability, developing others, dan influence and persuasion* merupakan tiga dimensi yang memiliki persentasi yang sama dan cukup besar yaitu mencapai 45,7%. Prihal kecepatan dalam menyesuaikan diri di lingkungan yang baru dan melihat peluang dalam setiap kesempatan para pelaku usaha telah sanggup mengubah hambatan menjadi peluang. Menyadari akan potensi yang dimiliki khususnya bakat seni, pelaku bisnis secara cepat dapat melakukan perbuatan nyata. Sebagai contoh kerajinan anyaman "hata" (sejenis tanaman rambat

berbentuk lidi yang lentur) awalnya hanya dapat dibuat oleh masyarakat satu desa yaitu Desa Tenganan; kini pelaku usaha di luar desa tersebut telah mampu mengubah hambatan menjadi peluang tersebut untuk bisa dikerjakan oleh masyarakat di desa tetangga yaitu Dusun Samuh mengingat potensi pasar sangat menjanjikan yang didominasi oleh pasar negara Belanda.

Teamwork orientation dan leadership dua dimensi yang dikategorikan sama-sama rendah hanya 17,1%. Sebagai pelaku usaha industri kreatif dalam hal keberhasilan kerjasama tim, mendorong semangat kerja di antara rekan kerja menjadikan masalah yang kurang mendukung. Persaingan bisnis sering menjadi penghalang mengingat peluang bisa terjadi kapan saja diambil orang lain bahkan sesama anggota tim. Pengetahuan dan ketrampilan tertentu terkadang riskan untuk diberikan secara terbuka; mengingat telah banyak bukti yang terjadi bahwa suatu kesempatan tertentu anggota tim bisa saja keluar untuk menjadi pelaku usaha yang telah banyak mendapatkan pengetahuan dan ketrampilan. Pelaku usaha yang kini menjalankan usahanya sangat banyak yang merupakan mantan karyawan dari pelaku usaha lain. Hal ini jelas pengalaman yang didapatkan menjadi modal membuka, memiliki dan mengurus usaha sendiri ketimbang menjadi karyawan tempat lain.

PENUTUP

Data demografi responden untuk jenis kelamin didominasi oleh laki-laki, sementara kelompok umur didominasi oleh umur 46-50 tahun, sedangkan tingkat pendidikan didominasi SLTA, dan masa kerja antara 10-15 tahun. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Skor tertinggi yang dimiliki pelaku usaha industri kreatif tercermin pada dimensi *self-confidence* (percaya diri). Hal ini berarti pelaku usaha kreatif memiliki percaya diri yang tinggi terhadap diri sendiri, keyakinan akan kemampuan diri serta pengenalan terhadap potensi diri; serta keyakinan akan dapat mengatasi berbagai persoalan dalam meraih mimpi sukses. (2) *Communication* merupakan masalah yang paling besar yang tercermin dari skor terkecil. Rendahnya latar belakang pendidikan yang rata-rata didominasi SLTA/ sederajat belum

memungkinkan menangani persoalan komunikasi yang dibutuhkan seperti kejelasan komunikasi baik lisan maupun tulisan bahkan termasuk persoalan administrasi. Strategi yang diambil yaitu memberikan pelatihan dan pengembangan kreatifitas dan mendorong untuk melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi lagi. (3) *Adaptability, developing others, dan influence and persuasion* merupakan tiga dimensi yang memiliki persentasi yang sama dan cukup besar. Pelaku usaha secara cepat dapat menyesuaikan diri di lingkungan yang baru dan memiliki kemampuan untuk melihat kesempatan yang dapat mengubah hambatan menjadi peluang. Pelaku usaha yang memiliki karakter seperti ini secara mudah dapat mengembangkan orang lain yang secara otomatis memiliki pengaruh terhadap pengembangan orang lain. (4) *Teamwork orientation dan leadership* dua dimensi yang dikategorikan sama-sama rendah. Rendahnya kerjasama tim pelaku usaha industri kreatif berhubungan dengan rendahnya mempengaruhi orang lain. Temuan hasil penelitian ini menemukan bahwa berdasarkan beberapa pendapat ahli diketahui bahwa *analytical and conceptual thinking dan technical skills* adalah dimensi kompetensi yang selalu ada dalam penjelasan ahli; hal ini dapat diartikan kedua dimensi tersebut masih relevan hingga saat ini.

Rendahnya komunikasi disarankan intensitas untuk mengikuti *communication training* lebih diutamakan dan melanjutkan jenjang pendidikan, mengingat keberhasilan dalam arus informasi dimensi komunikasi telah menjadi kebutuhan yang perlu mendapat perhatian sangat serius, dengan strategi mendorong sumber daya manusia untuk melanjutkan pendidikannya sehingga komunikasi dapat berjalan sesuai yang diharapkan. Hal ini menjadi perhatian serius khususnya bagi peneliti berikutnya agar dapat melihat lebih jauh perihal kemajuan komunikasi mengingat pesatnya perkembangan teknologi.

DAFTAR PUSTAKA

Armstrong, Michael dan Stephen Taylor. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page Limited.

- Armstrong, Michael. (2010). *Armstrong's Essential Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page Limited.
- Badan Ekonomi Kreatif (Bekraf) dan Badan Pusat Statistik (BPS). (2017). *Buku Data Statistik dan Hasil Survei Ekonomi Kreatif, 2017*.
- Bergeron, Bryan. (2013). *Essentials of Knowledge Management*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Burrus, Jeremy; Teresa Jackson; Nuo Xi; dan Jonathan Steinberg. (2013). Identifying the Most Important 21st Century Workforce Competencies. *ETS Research Report Series*.
- Chen, Hai Ming and Wen Yen Chang. (2011). Core Competence: From a Strategic Human Resource Management Perspective. *African Journal of Business Management*, Vol. 5(14), 18 July, 2011. pp. 5738-5745.
- Christiana, Yully; Ari Pradhanawati; dan Wahyu Hidayat. (2014). Pengaruh Kompetensi Wirausaha, Pembinaan Usaha dan Inovasi Produk Terhadap Perkembangan Usaha: Studi Pada Usaha Kecil dan Menengah Batik di Sentra Pesindon Kota Pekalongan. *Diponegoro Journal of Social and Politic*. pp. 1-10.
- Crawshaw, Jonathan R.; Pawan Budhwar; dan Ann Davis. (2014). *Human Resources Management, Strategic and International Perspectives*. Los Angeles: SAGE Publications, Ltd.
- Departemen Perdagangan Republik Indonesia. (2009). *Pengembangan Industri Kreatif Indonesia Menuju Visi Ekonomi Kreatif 2025*.
- Dinas Koperasi (2016). *Laporan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah*.
- Galavan, Robert; John Murray; dan Costas Markides. (2008). *Strategy, Innovation, and Change: Challenges for Management*. USA: Oxford University Press.
- Gorlov, Sergei Mikhailovich; Natalia Vyacheslavovna Lazareva & Victor Alexandrovich Fursov. (2015). Competence-Based Approach to the HR Management Using in Industrial Branch. *Asian Social Science*; Vol. 11, No. 7; March 27, 2015, pp. 349-355.

- Hamid, Abdul, bin Abdullah. (2014). Development of an HR Practitioner Competency Model and Determining the Important Business Competencies: An Empirical Study in Malaysia. *International Journal of Management Excellence*. Volume 3 No.2 June 2014.pp. 446-461.
- Hasan, Ishak. (2011). Penguatan Kompetensi Kewirausahaan dan Daya Saing UKM Komoditi Unggulan Ekspor di Provinsi Aceh. *Infokop*, Volume 19-Juli 2011: pp. 38-52.
- Hertanto, Eko. (2016) https://www.academia.edu/23705861/Kuesioner_Kompetensi_Karyawan_Model_Spencer. Diunduh 7 Agustus 2016.
- Howkins, John. (2013). *The Creative Economy: How People Make Money from Ideas*. UK: Penguin; 2nd ed.
- Oleh_Syahruel_ED_Direktur_Eksekutif_The_Indonesian_Reform_Institute.
- Ivancevich, John M. dan Robert Konopaske. (2013). *Human Resource Management*. New York: McGraw-Hill Companies.
- Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif RI (2014). *Ekonomi Kreatif: Kekuatan Baru Indonesia Menuju 2025*.
- Lev, Baruch. (2011). *Intangible: Management Measurement and Reporting*. Washington DC: The Brooking Institution Press.
- Mayo, Andrew (2016). *Human Resources or Human Capital? Managing People as Assets*. New York: Routledge.
- Noe, Raymond A. et.al. (2014). *Fundamentals of Human Resources Management*. New York: McGraw-Hill Companies.
- Pandey, Jai Prakash; Sanjay Guha. (2014). Competency Based Human Resource Management in Process Industries with Specific Reference to Bhilai Steel Plant. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*. e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668. Volume 16, Issue 9.Ver. III (Sep. 2014), pp. 20-23.
- Sabdarini, Irene Tatyana (2016). *Data Statistik dan Hasil Survei Ekonomi Kreatif*, Kerjasama badan Ekonomi Kreatif dan Badan Pusat Statistik.
- Spencer, Jr. Lyle M. dan Signe M. Spencer. (1993). *Competence at Work*. Canada: John Wiley & Sons.
- Srimannarayana, M. (2016). Managerial Insight into HR Issues and Competencies Needed for Entry-Level HR Professionals. *Journal of Management Research*. ISSN 1941-899X. 2016, Vol. 8, No. 2. pp.141-158.
- Stor, Marzena and Teresa Kupczyk. (2015). Differences in Competency Management- Comparative Analysis between Polish, Spanish, and Austrian Business Practices. *Journal of Intercultural Management*. Vol. 7, No. 2, June 2015, pp. 49–74.
- UNDP-United Nations Report. (2008). *Creative Economy: The Challenge of Assessing The Creative Economy: Towards Informed Policy Making*. New York: UNCTAD/DITC/ 2008/2 ISBN 978-0-9816619-0-2.
- Woyesa, Teshome; Negalign Berhanu; Fikru Tafese & Geremew Muleta. (2015). Perceived Competency of Human Resource Managers in Referral Hospitals, Ethiopia. *Global Journal of Management and Business Research: An Administration and Management*. Volume 15 Issue 8 Version 1.0 Year 2015.
- Zwell, Michael (2010). *Creating a Culture of Competence*. Canada: John Wiley & Sons.