

PENYUSUNAN RANCANGAN KOMPETENSI TEKNIS DEPARTEMEN HUMAN RESOURCES PADA PT X

Renata Ivana Ryantandi^{1,2}

¹PT Sempurnaindah Multinusantara

²Magister Administrasi Bisnis, Universitas Katolik Parahyangan, Bandung
renaryantandi@gmail.com

ABSTRAK

Kompetensi teknis merupakan faktor pendukung dalam melaksanakan jenis pekerjaan tertentu. Kompetensi biasanya diterapkan dalam pengelolaan sumber daya manusia berdasarkan kompetensi. Pada penelitian ini, dilakukan penelitian pada perusahaan yang bergerak dalam Industri Otomotif, pada perusahaan ditemukan bahwa manajemen Sumber Daya Manusia kurang optimal dalam menjalankan fungsinya. Tujuan penelitian ini adalah merancang kompetensi teknis untuk Departemen *Human Resources*, didahului dengan mengetahui proses perancangan kompetensi teknis pada Departemen *Human Resources* dan mengetahui kompetensi teknis apa saja yang harus ada dalam Departemen *Human Resources*. Jenis penelitian ini adalah kualitatif, dengan metode studi kasus. Teknik pengumpulan datanya adalah wawancara dengan tiga orang dari Departemen Human Resources dan dilengkapi juga dengan data sekunder yang relevan dari perusahaan. Hasil dari penelitian ini adalah perancangan kompetensi teknis untuk Departemen *Human Resources* yang terdiri dari 30 kompetensi teknis dengan standar *level* dimulai dari *level* 0 sampai 3. Rekomendasi yang dapat diberikan adalah Departemen *Human Resources* sebaiknya dapat mengimplementasikan rancangan ini dan mengembangkannya untuk keseluruhan perusahaan.

Kata kunci: kompetensi teknis, kompetensi, kamus kompetensi, sumber daya manusia, manajemen sumber daya manusia

ABSTRACT

Technical competency is a supporting factor in carrying out certain types of work. Competency is usually applied in competency-based human resources management. In this study, research was conducted on companies engaged in the Automotive Industry, in the company it was found that Human Resource management was less than optimal in carrying out its functions. The purpose of this research is to design technical competencies for the Human Resources Department, preceded by knowing the process of designing technical competencies in the Human Resources Department and knowing what technical competencies must be in the Human Resources Department. This type of research is qualitative, with a case study method. The data collection technique is interviews with three people from the Human Resources Department and is also supported with relevant secondary data from the company. The result of this research is the design of technical competence for the Human Resources Department which consists of 30 technical competencies with standard level starting from level 0 to 3. The recommendation that can be given is that the Human Resources Department should be able to implement this design and develop it for the whole company.

Keywords: technical competency, competency, competency dictionary, human resource, human resources management

PENDAHULUAN

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu fungsi penting di dalam sebuah organisasi, dimana memastikan organisasi memiliki sumber daya manusia yang kompeten dan relevan untuk mendukung tujuan organisasi. Manajemen Sumber Daya Manusia. Manajemen SDM memiliki fungsi merencanakan tenaga kerja, merekrut, mengelola upah dan insentif, melakukan penilaian, melatih dan mengembangkan karyawan (Dessler, 2017). Manajemen SDM dalam melaksanakan fungsinya dapat dibantu dengan kompetensi untuk mendukung dalam pelaksanaan fungsinya. Kompetensi dapat membentuk dasar untuk praktik Manajemen SDM berbasis

kompetensi. Manajemen SDM berbasis kompetensi memiliki pendekatan meregenerasi SDM tradisional untuk fokus kepada produktivitas perusahaan (Rothwell, 2012). Kompetensi-kompetensi yang dibutuhkan dalam sebuah organisasi biasa dikumpulkan dalam sebuah kamus kompetensi. Kumpulan seluruh kompetensi yang ada di dalam organisasi, memperlihatkan hubungan di antara kompetensi serta posisi kompetensi di dalam organisasi (Telha, et al, 2016). Kompetensi memiliki peranan penting dimana kompetensi mendukung untuk meraih kesuksesan pada bisnis (Profiroiu & Hurbudei, 2018). Ketika perusahaan memiliki karyawan yang kompetensinya sesuai dengan standar dari

pekerjaanya maka hal ini dapat meningkatkan efektivitas dalam perusahaan (Shet, Patil, & Chandawarkar, 2018) serta dapat membuat lingkungan kerja menjadi produktif (Shah & Prakash, 2017). Kompetensi terbukti mendukung program manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja perusahaan (Otto, 2018). Selain itu kompetensi juga merupakan bagian strategi perusahaan dalam membentuk budaya perusahaan (Profiroiu & Hurbudei, 2018), dimana hal ini dapat menjadi ciri khas perusahaan.

Penelitian mengenai kompetensi telah banyak dilakukan di berbagai perusahaan dalam industri yang berbeda-beda, diantaranya pada Industri Kesehatan (He, et al, 2015; Liang, et al, 2018), Industri Percetakan (Nasriyah, Arham, & Aini, 2016), Industri Manufaktur (Janani & Gomathi, 2015; Isnainia, Baihaqi, dan Rahmawati, 2016; Shaheen, et al, 2016), Industri Pendidikan (Modi, Gupta, & Singh, 2015), Industri Perhotelan (Otto, 2018), Industri Perbankan (Wulandari, et al, 2018; Profiroiu & Hurbudei, 2018), Industri Kreatif (Muizu & Hilmiana, 2016, Aisha, et al, 2019), dan Industri Baja (Pandey & Guha, 2014). Penelitian-penelitian ini membahas permasalahan-permasalahan yang diatasi dengan membentuk kamus kompetensi di dalam organisasi atau perusahaan. Permasalahan yang dihadapi terkait dengan perubahan organisasi, dapat terkait dengan struktur, tujuan, ataupun proses bisnis (Isnainia, Baihaqi, & Rahmawati, 2016; Kristanto, Fahmi, & Maulana, 2017) sehingga menyebabkan adanya perubahan fungsi dalam posisi-posisi yang ada sehingga membutuhkan penyesuaian kemampuan karyawan. Kemudian permasalahan dalam kemampuan SDM yang tidak seragam dan kurang kompeten (Pandey & Guha, 2014; Janani & Gomathi, 2015; Shah & Prakash, 2017; Otto, 2018; Liang, et al; 2019; Aisha, et al, 2019; Shaheen, et al, 2019) sehingga hal ini mempengaruhi kinerja karyawan dan keunggulan kompetitif dari perusahaan. Lalu permasalahan terkait dengan persaingan bisnis yang semakin ketat (Rusli, 2019) sehingga dibutuhkan kemampuan karyawan berubah mengikuti perkembangan jaman sehingga dibutuhkan perencanaan kompetensi untuk menjaga kualitas SDM. Permasalahan juga dialami pada sistem penilaian kinerja yang kurang efektif

(Shet, Patil, & Chandawarkar; 2018) dikarenakan sistem tidak memperlihatkan kekurangan atau hambatan karyawan dalam melaksanakan tanggung jawabnya, sehingga hal ini berpengaruh pada program pelatihan yang diberikan tidak sesuai dengan kebutuhan karyawan, Hal ini menyebabkan program pelatihan menjadi tidak tepat pada sasaran (Telha, et al, 2016; Buker & Straub, 2017; Rusli, 2019).

Berdasarkan pada penelitian-penelitian yang dilakukan sebelumnya pada berbagai jenis industri yang berbeda memperlihatkan bahwa kompetensi melekat dan digunakan di dalam berbagai perusahaan, terutama dalam fungsi mendukung kinerja SDM. Model kompetensi di dalam organisasi memberikan informasi kepada manajemen SDM perusahaan untuk mengembangkan dan mempersiapkan kompetensi di masa yang akan datang sehingga dapat beradaptasi dengan perubahan. Kontribusi penelitian ini pada penelitian sebelumnya adalah berdasarkan literatur yang dipelajari penelitian ini memiliki objek penelitian yang bergerak pada Industri Otomotif dimana pada penelitian sebelumnya belum terlalu banyak penelitian dalam industri ini terkait dengan kamus kompetensi selain itu berbeda dari literatur sebelumnya juga dimana *list* kompetensi menu yang dipakai dalam penelitian ini bersumber pada kompetensi yang berasal dari regulasi atau standar yang dikeluarkan oleh pemerintah.

Penelitian ini dilakukan pada PT X yang bergerak dalam Industri Otomotif. PT X memiliki fungsi sebagai distributor kendaraan roda empat. Berdasarkan observasi awal yang dilakukan, PT X memiliki permasalahan terkait dengan manajemen SDM dalam perusahaan. Pada proses perekrutan dan penempatan karyawan PT X belum memiliki standar kompetensi yang dibutuhkan, kriterianya merupakan kriteria umum yang berasal dari atasan setiap departemen, sehingga hal ini mempengaruhi kinerja dari karyawan dalam melakukan tugasnya dan merasa kurang cocok dengan posisi yang sedang ditempati. Kemudian dalam sistem penilaian karyawan, perusahaan melakukan penilaian karyawan berdasarkan kinerja, belum memiliki penilaian yang berbasis kompetensi. Hal ini berpengaruh pada program pengembangan

karyawan dimana belum dapat disesuaikan dengan kebutuhan kompetensi karyawan dan hanya disesuaikan dengan tugas dan tanggung jawab yang dilakukan. Berdasarkan permasalahan yang dihadapi oleh PT X dan berdasarkan penelitian terdahulu yang telah dipelajari maka dalam penelitian ini bertujuan untuk Merancang Kamus Kompetensi di PT X, dengan batasannya hanya pada Departemen *Human Resources* dengan kompetensi yang akan diidentifikasi adalah kompetensi teknis. Pemilihan batasan ini dengan pertimbangan bahwa pengadaan kamus kompetensi dalam perusahaan merupakan sebuah perubahan yang baru sehingga dibutuhkan penyesuaian dan persetujuan banyak pihak, perubahan ini dimulai dengan membangun rancangan kompetensi pada departemen yang memiliki fungsi untuk mengatur SDM dalam perusahaan. Rumusan permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah 1) Bagaimana proses perancangan kompetensi teknis di Departemen *Human Resources* pada PT X? 2) Kompetensi teknis apa saja yang harus dimiliki oleh Departemen *Human Resources* pada PT X?

KAJIAN TEORI

Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan semua aspek mengenai bagaimana seorang individu bekerja, diatur, dan dikembangkan dalam organisasi (Armstrong, 2021). Manajemen SDM memiliki uraian tugas yang terstruktur untuk karyawan sehingga karyawan berdasarkan hasil kerja yang berhasil dilakukan. Manajemen SDM merupakan proses merekrut, melatih, menilai, dan memberi kompensasi pada karyawan, dengan memperhatikan hubungan kerja dengan karyawan, kesehatan, dan keselamatan kerja (Dessler, 2017). Manajemen sumber daya manusia memiliki fungsi sebagai berikut (Dessler, 2017):

1. perencanaan tenaga kerja
2. perekrutan
3. pelatihan
4. pengelolaan upah dan insentif
5. penilaian kinerja
6. konseling dan disiplin karyawan

Manajemen Sumber Daya Manusia berbasis Kompetensi

Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi (CBHRM) menggunakan kompetensi dan hasil kompetensi untuk informasi dan improvisasi manajemen kinerja, rekrutmen dan seleksi, pengembangan dan penghargaan karyawan (Nasriyah, Arham, & Aini, 2016). Manajemen SDM berbasis kompetensi melihat adanya perbedaan kemampuan individu sehingga perlu ditempatkan pada jenis pekerjaan yang sesuai sehingga hasil kinerja lebih maksimal. Manajemen SDM berbasis kompetensi dapat diartikan juga merupakan pelaksanaan fungsi SDM di dalam perusahaan dengan didukung oleh keberadaan standar kompetensi untuk dapat dijadikan dasar dalam meningkatkan kinerja karyawan. Dalam manajemen SDM berbasis kompetensi, kompetensi merupakan elemen penting yang diaplikasikan dalam berbagai hal, diantaranya (Salvatierra, Funk, & Alarcon, 2016):

1. *Position profile*: untuk memperlihatkan kompetensi yang dibutuhkan dalam menempati posisi-posisi tertentu
2. Rekrutmen dan seleksi: untuk melihat apakah calon karyawan sudah memiliki kompetensi yang dibutuhkan atau belum
3. Penilaian: melihat *gap* kompetensi yang dimiliki karyawan dengan standar yang ditetapkan oleh perusahaan
4. Pelatihan: dasar dalam menentukan program pengembangan karyawan sesuai dengan standar kompetensi yang ditetapkan
5. Pengembangan karir: untuk mencari kandidat karyawan yang akan dilakukan promosi agar sesuai dengan tingkat kemampuan yang diinginkan perusahaan

Keuntungan dalam penggunaan manajemen SDM berbasis kompetensi (Sagunthala, 2017) adalah 1) meningkatkan produktivitas, 2) meningkatkan prestasi kerja, 3) pelatihan terfokus pada tujuan organisasi, 4) Karyawan mengetahui ekspektasi organisasi pada mereka, 5) karyawan dijadikan partner dalam pengembangan kinerja.

Kompetensi

Kompetensi merupakan kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan pada posisi atau jabatan tertentu. Kompetensi memiliki tujuan untuk memperoleh kinerja yang efektif untuk mengelola perubahan, inovasi, kerja sama, dan pengambilan keputusan (Sudirman, et all, 2019). Karyawan menjadi kompeten ketika dapat menggunakan kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki untuk menghasilkan pekerjaan yang berkualitas (Telha, et all, 2016).

Kompetensi yang dibutuhkan dalam sebuah organisasi akan membentuk sebuah model kompetensi. Model kompetensi akan berfungsi untuk melihat apakah seorang individu sudah memenuhi syarat minimum untuk melakukan pekerjaannya dan untuk meningkatkan produktivitas dan keunggulan kompetitif perusahaan (Rothwell, 2012). Kumpulan kompetensi yang ada dalam organisasi disebut juga arsitektur kompetensi, yang dimana memperlihatkan hubungan antar kompetensi serta posisi kompetensi dalam organisasi (Telha, et all, 2016).

Kompetensi terbagi atas dua jenis yaitu kompetensi perilaku dan kompetensi teknis (Nasriyah, Arham, & Aini, 2016), dimana kompetensi perilaku adalah harapan perilaku yang dimiliki seseorang dalam menjalankan tugasnya, sementara kompetensi teknis adalah pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki seseorang dalam menjalankan tugasnya. Dalam sebuah perusahaan akan terdapat kompetensi yang wajib dimiliki oleh setiap orang, kompetensi yang harus dimiliki oleh seseorang dalam jabatan tertentu, dan juga kompetensi yang wajib dimiliki dalam suatu peran kerja tertentu. Dalam praktiknya, jenis kompetensi dapat disesuaikan dengan kebutuhan organisasi atau perusahaan sesuai dengan tujuannya dan pekerjaan utama yang dijalankannya.

Dalam menentukan model kompetensi, kompetensi juga akan dipetakan, pemetaan kompetensi adalah proses dimana seorang individu akan menilai dan menentukan kemampuan dan ketidakmampuan seseorang sebagai pekerja dalam organisasi (Sagunthala, 2017). Pemetaan kompetensi dapat memperlihatkan standar *level*

kompetensi di masing-masing jabatan yang ada dalam organisasi.

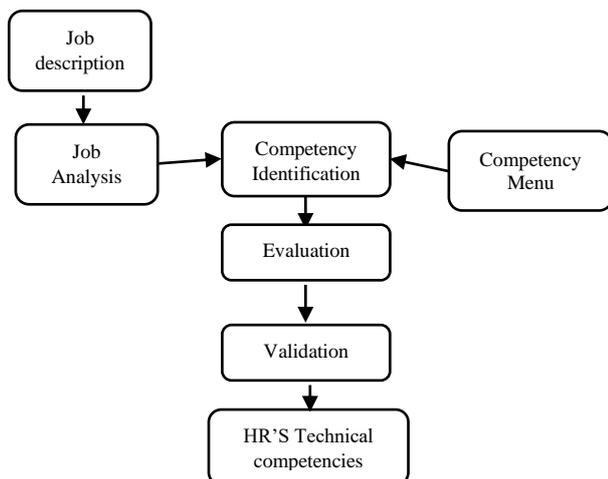
Prosedur Penyusunan Kompetensi

Menurut Armstrong (2014), langkah-langkah yang dibutuhkan dalam penyusunan kompetensi adalah:

1. Membuat rencana program
Menetapkan bentuk kerangka kerja yang akan diciptakan atau dikembangkan untuk perencanaan SDM berserta dengan sumber daya yang dibutuhkan
2. Melibatkan dan berkomunikasi dengan pemegang kepentingan
Melakukan komunikasi dengan manajer dan karyawan dalam menyusun kerangka kerja
3. Membentuk *framework – competency list*
Melakukan identifikasi kompetensi berdasarkan hasil yang diharapkan organisasi. Kompetensi yang diidentifikasi harus disesuaikan dengan budaya, nilai, dan tujuan dari organisasi. Dalam mengidentifikasi kompetensi teknis dapat dibantu dengan melihat dari data *job analysis* perusahaan.
4. Membentuk *framework – mendefinisikan kompetensi*
Setelah diidentifikasi, kompetensi akan disusun dan dibuat definisinya, serta tingkat kemampuan dan kriteria masing-masing kompetensinya. Dimana menurut Fuad & Ahmad (2009) format umum penyusunan kompetensi adalah nama kompetensi, kode kompetensi, *level*, dan uraian setiap *level*.
5. Menentukan kegunaan kerangka kompetensi
Menentukan bagaimana kerangka kompetensi digunakan, yang mencakup aplikasi dalam rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja dan *reward*.
6. Uji coba kerangka kompetensi
Memastikan bahwa pengguna memahami kompetensi yang disusun dan relevan dengan pekerjaan mereka. Melakukan uji coba pada fungsi SDM yang diusulkan.
7. Melakukan finalisasi kerangka kompetensi
Melakukan perbaikan pada kerangka kompetensi dan menyiapkan panduan penggunaan kerangka kompetensi

8. Mengkomunikasikan
Melakukan pengarahan kepada seluruh anggota organisasi mengenai kerangka kompetensi, bagaimana penggunaannya, dan manfaatnya
9. Memberikan pelatihan
Memberikan pelatihan kepada manajer tentang cara penggunaan kerangka kompetensi
10. Melakukan pengecekan dan evaluasi
Melakukan evaluasi penggunaan kerangka kompetensi dan melakukan perubahan sesuai dengan kebutuhan

Dalam penelitian ini, dalam proses merancang kompetensi teknis untuk Departemen Human Resources pada PT X digunakan prosedur penyusunan kompetensi menurut Amstrong (2014). Dengan model penelitian yang digunakan adalah:



Gambar 1. Model Penelitian

Pada model penelitian dijelaskan bahwa dalam mengidentifikasi kompetensi yang dibutuhkan digunakan *job analysis* yang berasal dari data perusahaan dan disesuaikan dengan *competency menu* yaitu SKKNI. Setelah dilakukannya identifikasi, kompetensi dievaluasi apakah sudah sesuai dengan kebutuhan perusahaan, kemudian dilakukan validasi. Proses ini dilakukan untuk mendapatkan kamus kompetensi teknis departemen Human Resources pada PT X yang akurat dan sesuai dengan kebutuhan departemen.

METODOLOGI

Jenis Penelitian

Penelitian ini dikategorikan dalam penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang menggambarkan sebuah fenomena, mengidentifikasi masalah yang spesifik dan mengembangkan teori tentang faktor-faktor yang mempengaruhi sebuah masalah, atau menemukan jawaban atas pertanyaan penelitian (Sekaran & Bougie, 2016). Penelitian ini termasuk dalam penelitian kualitatif deskriptif, dilihat dari data yang dikumpulkan dalam bentuk kata-kata bukan angka. Penelitian ini termasuk dalam penelitian kualitatif karena penelitian ini bersifat mendalam mengenai kondisi SDM dalam perusahaan dan hasil penelitian tidak dapat digeneralisasi kepada perusahaan yang sejenis.

Pada penelitian kualitatif, yang dihasilkan biasanya merupakan sesuatu yang baru, dalam penelitian ini hal tersebut adalah rancangan kamus kompetensi yang merupakan hal yang baru untuk perusahaan.

Metode Penelitian

Dalam penelitian ini metode yang digunakan adalah metode studi kasus. Metode studi kasus adalah serangkaian kegiatan yang bersifat ilmiah, yang dilakukan secara intensif dan mendalam mengenai suatu peristiwa yang aktual yang terjadi pada sekelompok orang, sebuah lembaga, atau organisasi (Rahardjo, 2017). Tujuan dari penggunaan metode ini adalah untuk membentuk suatu pengetahuan baru mengenai kasus yang terdapat di dalam sebuah organisasi. Pada metode studi kasus biasanya akan dilakukan pengumpulan data dan kemudian dianalisis berdasarkan pengetahuan dan pengalaman yang didapatkan. Posisi peneliti dalam penelitian ini adalah membangun dan menganalisis kasus yang ada di dalam perusahaan yaitu pada proses pembuatan Kamus Kompetensi HR, dimana peneliti akan mencari dan mencocokkan kompetensi teknis yang tepat untuk masing-masing jabatan yang ada, dengan meminta perspektif dan saran kepada pihak perusahaan yang berkaitan dengan kompetensi yang disusun untuk departemen *Human Resource*.

Narasumber

Berdasarkan metode penelitian kualitatif yang digunakan, teknik pemilihan narasumber yang digunakan adalah *purposive sampling*. *Purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data yang *nonprobability*, diantaranya sumber data atau narasumber dianggap yang paling mengetahui mengenai informasi yang ingin didapatkan (Sekaran & Bougie, 2016).

Dalam penelitian ini yang menjadi responden adalah:

Tabel 1. Daftar Responden

Jabatan	Lama Bekerja
Manajer <i>Human Resources</i>	3 tahun
Staf <i>Human Resources</i>	4 tahun
Staf <i>Human Resources</i>	2 tahun

Sumber: Data observasi awal

Responden ini dipilih karena dianggap paling mengetahui situasi dan kondisi dalam departemen, tugas pekerjaan dalam departemen, kondisi karyawannya, dan potensi untuk menentukan kompetensi yang dibutuhkan untuk mendukung pekerjaan dalam departemen. Hal ini dilihat dari lama bekerja masing-masing responden dalam perusahaan.

Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini yaitu,

1. Data Primer

Data primer merupakan data yang didapatkan secara langsung oleh pengumpul data untuk dianalisis terkait dengan permasalahan yang dihadapi (Sekaran & Bougie, 2016). Data primer merupakan informasi yang diperoleh peneliti pada saat melakukan penelitian di lapangan. Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari hasil wawancara dan observasi.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang sudah ada dan tidak perlu dikumpulkan oleh peneliti (Sekaran & Bougie, 2016). Data ini biasanya sudah disusun oleh orang lain dan menjadi berguna untuk peneliti dalam melakukan penelitiannya. Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari dokumen perusahaan yaitu profil perusahaan dan *Job Description* Departemen

HR serta *list* kompetensi SKKNI mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini antara lain:

1. Wawancara

Wawancara merupakan teknik pengumpulan data dengan menanyakan informasi secara verbal kepada narasumber (Sekaran & Bougie, 2016). Wawancara dibagi dalam tiga macam yaitu terstruktur, semi terstruktur, dan tidak terstruktur. Pada penelitian ini digunakan wawancara terstruktur, dimana peneliti telah menyiapkan susunan pertanyaan untuk ditanyakan langsung pada narasumber.

2. *Participant Observation*

Participant observation adalah metode utama dari penelitian etnografi, dimana peneliti mengumpulkan data berpartisipasi dalam kehidupan sehari-hari dari kelompok atau organisasi yang sedang diteliti (Sekaran & Bougie, 2016). Dua elemen kunci dalam *participant observation* adalah seorang peneliti mengobservasi dan berpartisipasi. Dalam penelitian ini, peneliti Dalam metode ini peneliti mendapatkan kesempatan untuk terjun langsung pada objek yang diteliti dan berpartisipasi dalam kegiatan yang ada dalam perusahaan terutama dalam Departemen *Human Resources*.

Teknik Analisis Data

Peneliti menggunakan dua jenis teknik analisis data penelitian kualitatif, yaitu:

1. *Content Analysis*

Teknik analisis ini untuk mengidentifikasi dan membuat kesimpulan dari sebuah informasi, dimana analisis ini akan dilakukan secara objektif dan harus menggunakan alasan teoritis. Teknik analisis ini untuk membuat sebuah hasil kesimpulan yang *valid* dari sebuah konten yang digunakan (Tight, 2019). Teknik analisis ini digunakan oleh peneliti untuk mengidentifikasi kompetensi teknis yang dibutuhkan dengan melihat *job description* karyawan dan memilih kompetensi berdasarkan SKKNI bidang Manajemen Sumber Daya Manusia.

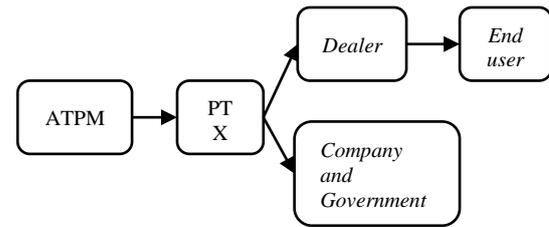
2. *Conversation Analysis*

Teknik analisis ini untuk mengamati secara detail pembicaraan yang dilakukan oleh peneliti dengan narasumber, analisis ini dapat dilakukan dengan lebih maksimal ketika didukung dengan rekaman atau transkrip untuk dianalisis (Tight, 2019). Teknik analisis ini digunakan untuk melakukan analisis terkait materi atau data yang didapatkan dari hasil wawancara dengan manajer dan staf Departemen HR.

Dalam penelitian ini tentunya dilakukan uji validitas. Pada penelitian kualitatif menggunakan metode triangulasi yaitu menguatkan hasil penelitian dengan menggunakan metode atau sumber yang berbeda dengan hasil yang sama (Sekaran & Bougie, 2016), metode triangulasi dalam penelitian ini adalah triangulasi data. Triangulasi dipilih untuk mengevaluasi dan meminimalisir bias yang ada dalam data yang didapatkan sehingga dapat terbangun kesimpulan yang *valid*. Triangulasi data dalam penelitian ini adalah pada saat pengumpulan data dengan teknik wawancara, data diambil dari tiga responden yang berbeda, responden ini dianggap orang yang paling mengetahui perihal penyusunan kamus kompetensi dan wawancara ini dilakukan dengan susunan pertanyaan yang sama.

Objek Penelitian

PT X merupakan perusahaan yang bergerak dalam industri otomotif. PT X ini memiliki fungsi utama sebagai *Main Dealer* yang mendistribusikan kendaraan roda empat dari ATPM (Agen Tunggal Pemegang Merk) kepada *dealer-dealer* yang berada di bawah naungannya. *Main Dealer* sendiri memiliki tugas untuk membantu, menjaga, dan mengawasi *dealer-dealer* yang berada di bawah naungannya tetap menjaga standarisasi yang ditetapkan dan memberikan *service* yang *excellent* pada konsumen. PT X juga melakukan penjualan secara *fleetsale* kepada perusahaan dan juga lembaga pemerintahan. PT X memiliki proses bisnis seperti di bawah ini:



Gambar 2. Proses Bisnis PT X

PEMBAHASAN DAN HASIL PENELITIAN

Proses Perancangan Kompetensi Teknis Departemen *Human Resources*

Pada penelitian ini, dalam pembentukan kamus kompetensi pada Departemen HR digunakan Teori pengembangan kerangka kompetensi yang diambil dari buku *Amstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* yang dikeluarkan pada tahun 2014. Dalam tahapan tersebut terdiri dari 10 tahap, namun pada penelitian ini hanya sampai kepada tahap ke-4 yaitu sampai kepada tahapan mendefinisikan kompetensi sehingga terbentuknya rancangan kamus kompetensi pada Departemen *Human Resources*, hal ini dikarenakan disesuaikan dengan pembatasan masalah, dimana penelitian ini hanya sampai kepada tahap perancangan, dan mulai tahap 5 sampai 10 itu sudah merupakan tahapan uji coba.

Berikut ini penjabaran proses perancangan kamus kompetensi Departemen *Human Resources*:

1. Membuat rencana program

Peneliti melakukan identifikasi terkait dengan kondisi sumber daya manusia di dalam perusahaan, melihat bagaimana pengelolaan sumber daya manusia di dalam perusahaan dan bagaimana mereka melaksanakan tugasnya. Peneliti mengambil data untuk identifikasi awal kondisi perusahaan ini melalui wawancara kepada 3 orang karyawan yang berada di Departemen *Human Resources*.

Dari hasil wawancara melalui sudut pandang responden dan dilengkapi data hasil observasi, maka terdapat empat fungsi pengelolaan SDM yang menjadi permasalahan, yaitu 1) dalam proses perekrutan, kriteria calon karyawan belum memiliki standar dari perusahaan sehingga kriteria yang saat ini digunakan terkadang kurang tepat sehingga produktivitas menjadi kurang maksimal, 2) dalam proses penempatan pegawai dikarenakan belum

adanya standar kompetensi untuk setiap jabatan sehingga penempatannya terkadang masih kurang tepat dengan kemampuan yang dimiliki dan menyebabkan perlunya *rolling* atau dalam kasus lain dapat menjadi alasan pengunduran diri, 3) dalam proses pengembangan karyawan, perusahaan membuat program pelatihan dengan tujuan menambah pengetahuan dan kinerja berdasarkan jenis pekerjaan yang dilakukan karyawan namun hal ini dapat dilengkapi dengan kebutuhan kompetensinya, 4) dalam proses promosi, perusahaan menilai karyawannya berdasarkan kemampuan karyawan dalam mencapai target kerja yang diberikan, namun belum ada penilaian yang berdasarkan kompetensi karyawan,

Berdasarkan temuan tersebut, permasalahan pengelolaan SDM yang dihadapi dapat diminimalisir dan diatasi dengan adanya standar kompetensi pada perusahaan. Susunan kompetensi membantu perusahaan mengetahui calon karyawan yang diterima telah memiliki kompetensi yang dibutuhkan atau belum (Salvatierra, Funk, & Alarcon, 2016). Kompetensi atau kemampuan yang dibutuhkan dalam jenis pekerjaan tertentu dapat disusun dalam sebuah *position profile* (Salvatierra, Funk, & Alarcon, 2016) yang dimana kompetensinya berasal dari *list* kompetensi yang ada dalam perusahaan. Standar kompetensi ini tidak hanya berguna untuk calon karyawan tetapi untuk penilaian kinerja juga. Dimana penilaian yang berdasarkan kompetensi dapat melihat kompetensi yang telah dimiliki karyawan (Salvatierra, Funk, & Alarcon, 2016), sehingga hal ini diharapkan dapat meningkatkan produktivitas (Sagunthala, 2017). Penilaian ini dapat dijadikan dasar pengembangan karyawan. Pada saat perusahaan menyusun program pelatihan untuk karyawan dapat dibantu dengan standar kompetensinya (Salvatierra, Funk, & Alarcon, 2016).

2. Melibatkan dan berkomunikasi dengan pemegang kepentingan

Peneliti melakukan diskusi dengan Manajer HR mengenai perancangan kamus kompetensi yang akan dibuat, kemudian dibicarakan juga terkait dengan pengimplementasiannya. Dari hasil

diskusi ini diketahui bahwa pengadaan kamus kompetensi dalam perusahaan merupakan hal baru, sehingga membutuhkan persetujuan dari banyak pihak dan tidak semua karyawan memahami fungsi dari kompetensi.

Peneliti juga melakukan diskusi dengan Staf HR mengenai perancangan kamus kompetensi yang akan dibuat. Peneliti juga dibantu dalam mengumpulkan dokumen yang dibutuhkan yaitu *job description* Departemen HR dan struktur organisasi perusahaan. Dari hasil diskusi ini ditemukan bahwa staf HR perusahaan memahami tata cara pembuatan kompetensi, kemudian dari data yang didapatkan perusahaan memiliki struktur organisasi dan *job description* yang sangat detail dan lengkap.

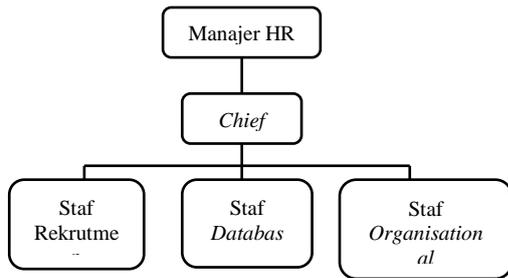
Pada tahap ini ditetapkan tujuan akhir dari pengembangan sistem SDM dalam perusahaan yaitu penelitian ini akan menghasilkan rancangan kompetensi teknis untuk Departemen HR, sementara untuk pengaplikasiannya akan diserahkan pada perusahaan. Pertimbangan ini diambil untuk menghindari kesalahpahaman apabila perubahan besar dilakukan secara tiba-tiba tanpa ada pendekatan terlebih dahulu.

Namun dari proses ini diketahui bahwa pihak manajemen HR perusahaan memiliki tujuan dan pandangan yang sama dalam kebutuhan kompetensi untuk mendukung proses pengelolaan SDM dalam perusahaan.

3. Membentuk *framework – competency list*

Dalam mengidentifikasi kompetensi dilakukan terlebih dahulu proses identifikasi tugas dan tanggung jawab yang ada dalam Departemen HR dibantu dengan data *job description* dari perusahaan.

Struktur dalam Departemen HR sendiri adalah sebagai berikut:



Gambar 3. Struktur Departemen HR
Sumber: Struktur Organisasi PT X

Berdasarkan struktur organisasi, fungsi dari Departemen HR secara singkat adalah:

- a. *Rekrutmen*: melakukan proses pencarian calon karyawan hingga sampai masuk ke dalam perusahaan, serta mengkoordinir kegiatan *assesment* untuk promosi karyawan
- b. *Database*: mengorganisasikan data karyawan, seperti data absensi, ijin, cuti, dokumen karyawan, status karyawan, dan administrasi *payroll*
- c. *Organisational Development*: melakukan pengembangan kegiatan HR; mereview struktur organisasi, SOP, dan peraturan perusahaan; mengurus asuransi karyawan; dan mengelola program pengembangan karyawan

Tugas dan tanggung jawab akan dianalisis dengan tahapan sebagai berikut:



Gambar 4. Tahap analisis tugas dan tanggung jawab

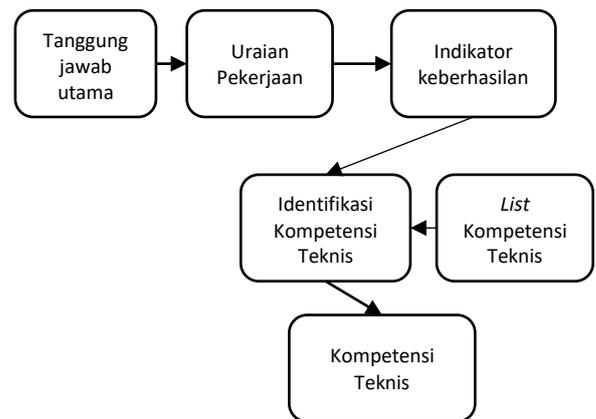
Berdasarkan data *Job Description* Departemen HR terdapat jumlah tugas yang dianalisis sebagai berikut:

Tabel 2. Jumlah Tugas Departemen HR

Jabatan	Jumlah Tugas
Manajer	13 buah
Chief	9 buah
Staf Rekrutmen	13 buah
Staf Database	10 buah
Staf Organisational Development	12 buah
Total	57 buah

Sumber: Data *Job Description* Departemen HR

Peneliti melakukan identifikasi kompetensi teknis berdasarkan analisis tugas yang sudah dilakukan. Dalam proses pemilihan kompetensi yang dibutuhkan peneliti dibantu dengan melihat kompetensi menu dari SKKNI (Standar Kualifikasi Kerja Nasional Indonesia) mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia. Dalam proses ini, peneliti dibantu dengan staf dan manajer HR untuk menentukan kompetensi yang tepat pada setiap jabatan dalam Departemen HR.



Gambar 3. Proses Identifikasi Kompetensi Teknis Human Resources

4. Membentuk *framework* – mendefinisikan kompetensi

Ketika *list* kompetensi untuk Departemen HR telah terbentuk, kompetensi diuraikan dalam kamus kompetensi dengan susunan nama, kode kompetensi, definisi, deskripsi *level*, dan indikator *level*.

Dalam menentukan *level* kompetensi, hal ini ditentukan dengan persetujuan dari Manajer Departemen HR, dimana pada rancangan kompetensi teknis untuk Departemen HR *level* tertingginya ada pada *level* 3, karena jabatan paling tingginya ada pada posisi Manajer. Penentuan *level* ini ditentukan berdasarkan pengalaman dan pengetahuan dari Manajer HR dan teori *level* kompetensi dari Fuad & Ahmad (2009). *Level* kompetensi dalam rancangan kompetensi teknis Departemen HR seperti ditunjukkan tabel 3.

Setelah secara keseluruhan kompetensi diuraikan dalam kamus kompetensi, kompetensi teknis dipetakan dengan

mencantumkan level masing-masing kompetensi untuk setiap jabatannya. Kemudian tahap akhir adalah proses

finalisasi, dimana adanya proses validasi yang dilakukan. Dalam proses ini memastikan bahwa perancangan kompetensi teknis yang sudah disusun, tahapannya telah sesuai dengan teori dari Armstrong (2014) dan prosedur penyusunannya sesuai dengan teori dari Fuad & Ahmad (2009), kemudian dipastikan juga dengan Manajer HR bahwa kompetensi yang disusun telah sesuai dengan kebutuhan Departemen *Human Resources*, serta dipastikan hasil analisis yang dilakukan sudah sesuai dengan data perusahaan dalam hal ini data *job description* dan hasil wawancara dari ketiga narasumber. Sehingga hasil perancangan kompetensi teknis dalam penelitian ini telah tervalidasi dengan baik.

Tabel 3. Penjelasan level kompetensi

Level	Definisi
0	Tidak mengetahui konsep mengenai keterampilan dalam bidang tertentu
1	Mengetahui konsep mengenai keterampilan dalam bidang tertentu
2	Mampu menerapkan konsep mengenai keterampilan dalam bidang tertentu dengan atau tanpa arahan
3	Mampu menerapkan konsep mengenai keterampilan dalam bidang tertentu dan mengatasi permasalahan yang berkaitan dengan bidang tersebut

Sumber: Hasil diskusi dengan pihak perusahaan

Tabel 4. Kompetensi Teknis Departemen Human Resources

No	Kompetensi Teknis	Kode Kompetensi
1	Merumuskan Strategi dan Kebijakan Pengelolaan SDM	KT-01HR
2	Membuat Rancangan Model/ Struktur Organisasi	KT-02HR
3	Menyusun Uraian Jabatan	KT-03HR
4	Menyusun Perencanaan Pemenuhan Kebutuhan Organisasi akan Pekerja	KT-04HR
5	Menetapkan Kebutuhan akan Pekerja	KT-05HR
6	Menyusun Prosedur Operasi Standar Pengelolaan Kinerja	KT-06HR
7	Melaksanakan Pencarian Sumber Calon Pekerja (Rekrutmen)	KT-07HR
8	Melaksanakan Proses Seleksi Calon Pekerja	KT-08HR
9	Melakukan Penilaian Hasil Seleksi	KT-09HR
10	Melakukan Penawaran Kerja kepada Calon Pekerja	KT-10HR
11	Melaksanakan Program Orientasi	KT-11HR
12	Menyusun Struktur dan Skala Upah Tingkat Organisasi	KT-12HR
13	Menyusun Sistem Penentuan Upah Pekerja di Tingkat Organisasi	KT-13HR
14	Menyusun Sistem Tunjangan dan Benefit di Tingkat Organisasi	KT-14HR
15	Menyusun Program Insentif di Tingkat Organisasi	KT-15HR
16	Mengelola Proses Perumusan Indikator Kinerja	KT-16HR
17	Mengelola Proses Pemantauan terhadap Pencapaian Kinerja Pekerja	KT-17HR
18	Mengelola Proses Umpan Balik Kinerja	KT-18HR
19	Menyelaraskan Strategi Pembelajaran dan Pengembangan sesuai dengan Strategi Organisasi	KT-19HR
20	Merancang Program Pembelajaran dan Pengembangan	KT-20HR
21	Melaksanakan Kegiatan Pembelajaran dan Pengembangan	KT-21HR
22	Melakukan Evaluasi Pelaksanaan Keseluruhan Program Pembelajaran dan Pengembangan	KT-22HR
23	Menerapkan Pengembangan Karir	KT-23HR
24	Membuat Peraturan Perusahaan/ Kepegawaian di Tingkat Organisasi	KT-24HR
25	Melaksanakan Tindakan Disiplin Pekerja di Tingkat Organisasi	KT-25HR
26	Melaksanakan Proses Pemutusan Hubungan Kerja di Tingkat Organisasi	KT-26HR
27	Melaksanakan Keseimbangan antara Pekerjaan dan Kehidupan Sosial Pekerja di Tingkat Organisasi	KT-27HR
28	Melakukan Administrasi Pengupahan	KT-28HR
29	Mengurus Program Jaminan Sosial	KT-29HR
30	Melakukan Pengelolaan Administrasi Pekerja	KT-30HR

Sumber: Hasil Identifikasi Kompetensi

Keterangan kode kompetensi:

KT: Kompetensi Teknis

01: Nomor kompetensi

HR: Human Resource

Kompetensi Teknis Departemen Human Resources

Kompetensi teknis merupakan apa yang seorang individu harus ketahui dan dapat lakukan (pengetahuan dan keterampilan) dalam melaksanakan tugas dan memenuhi ekspektasi kinerja (Armstrong, 2014). Setelah dilakukannya analisis tugas dan tanggung jawab Departemen *Human Resources*, maka kemudian diidentifikasi kompetensi teknis yang dibutuhkan berdasarkan *list* kompetensi pada Standar Kualifikasi Kerja Nasional Indonesia (SKKNI) mengenai manajemen sumber daya manusia. Berdasarkan hasil identifikasi tersebut, maka ditemukan kompetensi teknis seperti ditunjukkan tabel 4.

Berdasarkan hasil dari temuan kompetensi teknis, berikut ini merupakan pembagian jumlah kompetensi yang dimiliki oleh masing-masing jabatan di dalam Departemen *Human Resource*:

Tabel 5. Kompetensi Teknis setiap Jabatan

Jabatan	Jumlah Kompetensi Teknis
Manajer <i>Human Resources</i>	20 buah
<i>Chief Human Resources</i>	6 buah
Staf Rekrutmen	8 buah
Staf <i>Database</i>	2 buah
Staf <i>Organisational Development</i>	18 buah

Sumber: Hasil identifikasi kompetensi teknis

Setelah kompetensi teknis diidentifikasi, dijabarkan dalam kamus kompetensi, dan dipetakan kompetensinya pada masing-masing jabatan yang ada di dalam Departemen *Human Resources*, kemudian dilakukan *pelevelan* pada masing-masing kompetensinya. Pada manajer HR sebagian besar memiliki standar pada *level 3*, pada posisi *chief* memiliki standar pada *level 2* dan *level 3*, dan pada posisi staf sebagian besar ada pada *level 2*. Secara keseluruhan standar *level* kompetensi teknis pada Departemen *Human Resources* terdapat pada *level 2*.

KESIMPULAN

Setelah dilakukan wawancara, observasi, dan analisis secara mendalam dalam penelitian ini, dihasilkan beberapa kesimpulan diantaranya adalah:

1. Dalam pembentukan kamus kompetensi pada PT X di departemen *Human Resources* menggunakan teori pengembangan kerangka kompetensi yang diambil dari buku *Amstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* yang dikeluarkan pada tahun 2014. dan prosedur penyusunan kompetensi menurut Fuad & Ahmad (2009). Dalam prosesnya yang dilakukan yaitu 1) Membuat rencana program, 2) Melibatkan dan berkomunikasi dengan pemegang kepentingan, 3) Membentuk *framework – competency list*, 4) Membentuk *framework – mendefinisikan kompetensi*

Dalam proses pembentukan ini diketahui bahwa sebelum adanya kamus kompetensi pengelolaan sumber daya manusia di dalam perusahaan, khususnya dalam fungsi rekrutmen, penempatan karyawan, promosi karyawan dan pengembangan serta pelatihan karyawan kurang dapat optimal dalam pelaksanaannya sehingga ditemukannya kebutuhan untuk merancang kamus kompetensi dalam perusahaan, dengan dimulai pada departemen *Human Resources* yang berfungsi untuk mengelola sumber daya manusia di dalam perusahaan.

2. Proses perancangan kompetensi pada Departemen *Human Resources* yang didasarkan pada analisis *job description* masing-masing jabatan Departemen HR ditemukan kompetensi teknis sejumlah 32 buah, dengan standar *pelevelan* dimulai dari *level 0* sampai kepada *level 3*. Kemudian pada pemetaannya ditemukan standar *level* untuk setiap kompetensi teknis pada setiap tingkatan jabatan, pada posisi manajer memiliki standar pada *level 3*, posisi *chief* dan staf bervariasi pada *level 2* dan *3*.

Berdasarkan kesimpulan yang didapatkan, rekomendasi yang dapat diberikan adalah:

1. Pengelolaan sumber daya manusia pada PT X sudah terlaksana dengan baik, namun untuk lebih mengoptimalkan setiap fungsinya maka sebaiknya Departemen *Human Resources* dapat mengimplementasikan rancangan kompetensi teknis yang sudah dibuat untuk dimanfaatkan dalam pengelolaan SDM berbasis kompetensi.

2. Perusahaan dapat menggunakan tahapan pembuatan rancangan kamus kompetensi yang dibuat untuk Departemen *Human Resources* sebagai contoh untuk membuat kamus kompetensi pada departemen lainnya pada PT X. Hal ini dikarenakan jika hanya satu departemen yang memiliki atau melaksanakan maka kondisi pengelolaan SDM tidak dapat mengalami perubahan dan hambatan-hambatan yang dialami saat ini akan tetap ada.
3. Dalam proses perancangan kompetensi teknis dalam penelitian ini menemukan beberapa kekurangan dimana pemimpin perusahaan tidak terlibat secara langsung dan pendekatan mengenai pengadaan rancangan kompetensi ini dalam perusahaan hanya dilakukan pada Departemen *Human Resources*. Oleh karena itu untuk penelitian selanjutnya, sebelum melakukan perancangan sebaiknya melakukan pendekatan terlebih dahulu terhadap karyawan yang ada dalam perusahaan sehingga dapat lanjut pada proses pengimplementasian kamus kompetensi dan sebaiknya juga melibatkan pimpinan perusahaan, karena pimpinan perusahaan yang paling menguasai proses bisnis perusahaan dan persetujuan yang didapatkan dari pemimpin perusahaan dapat meningkatkan komitmen dan mempercepat keputusan untuk melakukan perubahan manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi.
4. Dalam penelitian ini tidak ditemukan adanya kekhasan dalam kompetensi teknis yang dimiliki oleh perusahaan yang bergerak dalam Industri Otomotif. Hal ini mungkin disebabkan karena kompetensi yang dianalisis merupakan kompetensi Departemen *Human Resources*, dimana Departemen ini yang memiliki fungsi dalam *mensupport* pekerjaan utama dari perusahaan. Kemudian tugas dan tanggung jawab yang dianalisis dalam Departemen *Human Resources*, merupakan tugas dan tanggung jawab yang juga ada di dalam perusahaan dalam industri yang berbeda. Industri Otomotif terutama yang bergerak dalam *Maindealer* memiliki fungsi utama dalam menyalurkan kendaraan ke *dealer-dealer* yang berada di bawah naungannya dan menjaga

standarisasi *dealer* agar tetap memberikan pelayanan yang sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Pada penelitian berikutnya dapat mengidentifikasi kompetensi yang berkaitan dengan pekerjaan utama dari perusahaan otomotif sehingga dapat terlihat kekhasan dari Industri Otomotif.

5. Pada penelitian selanjutnya, sebelum melakukan perancangan kamus kompetensi sebaiknya dilakukan pengarahannya terlebih dahulu kepada karyawan perusahaan, agar memahami fungsi dan tujuan dari diadakannya kamus kompetensi dalam perusahaan. Kemudian pimpinan perusahaan sebaiknya dapat terlibat langsung sehingga dapat memastikan bahwa kompetensi yang dipilih sesuai dengan kebutuhan dan tujuan perusahaan. Penyusunan kamus kompetensi dapat juga dilakukan dengan cara FGD (*Focus Group Discussion*), mengumpulkan peserta yang memiliki kesamaan dalam jabatan tertentu sehingga dapat mendiskusikan kompetensi apa yang harus dimiliki pada jabatan tersebut. Kemudian dalam pemilihan kompetensi juga dapat dilakukan dengan cara survei kepada narasumber dengan jabatan yang ingin diidentifikasi kompetensinya.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resources Management Practice*. 13th ed. Kogan Page Limited, PA: Walnut Street.
- Armstrong, M. (2021). *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resources Management*. 7th ed. Kogan Page Limited, United States.
- Buker, G. & Straub, S.S. (2017). *Global How? Linking Practice to Theory: A Competency Model for Training Global Learning Facilitators*. *International Journal Development Education and Global Learning*, 9(2), 71-83
- Dessler, G. (2017). *Human Resources Management*. 15th ed. Pearson Education, Inc., United States of America, USA
- Fuad, N. & Ahmad, G. (2009). *Integrated Human Resources Development*. 1st ed. PT Grasindo, Jakarta

- He, Z., Cheng, Z., Fu, H., Tang, S., Fu, Q., Fang, H., Xian, Y., Ming, H., & Feng, Z. (2015). Factors Associated with the Competencies of Public Health Workers in Township Hospitals: A Cross-Sectional Survey in Chongqing Municipality, China. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 12, 14244-14259
- Isnainia, A.P., Baihaqi, I. & Rahmawati, Y. (2016). Perancangan Kamus Kompetensi Manajer Biro Pengadaan dan Manajer Bidang Komersial pada Perusahaan PT Barata Indonesia (Persero) Berdasarkan Kamus Kompetensi Spencer. *Jurnal Teknik ITS*, 5(2), 862-865
- Janani & Gomathi, S. (2015). Formulating and Implementing Competency Modelling, Profiling and Mapping at Private Limited, Ranipet, Vellore. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(1), 23-31
- Komite Standar Kompetensi MSDM. (2014), SKKNI no. 307-2014 tentang Penetapan Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia Kategori Jasa Profesional, Ilmiah, dan Teknis Golongan Pokok Aktivitas Kantor Pusat dan Konsultasi Manajemen Bidang Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta.
- Kristanto, Y.D., Fahmi, I., & Maulana, A. (2017). Pengembangan Kamus Kompetensi Keselamatan Kerja di PT XYZ Indonesia TBK. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen*, 3(1), 1-11
- Liang, K., Fung, I.W.H., Xiong, C., & Luo, H. (2019). Understanding the Factors and the Corresponding Interactions That Influence Construction Worker Safety Performance from a Competency-Model-Based Perspective: Evidence from Scaffolders in China. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16, 1-23
- Liang, Z., Leggat, S.G., Howard, P.F., & Bartram, T. (2018). Development and Validation of Health Service Management Competencies. *Journal of Health Organisation and Management*.
- Modi, J.N., Singh, T., & Gupta, P. (2015). Competency-based Medical Education, Entrustment and Assessment. 52, 413-420
- Muizu, W.O.Z. & Hilmiana. (2016). Competency Development of Culinary Creative Industries. *Academy of Strategic Management Journal*, 15(3), 67-72
- Nasriyah, R., Arham, Z., & Aini, Q. (2016). Profile Matching and Competency Based Human Resources Management Approaches for Employee Placement Decision Support System (Case Study). *Asian Journal of Applied Sciences*, 9(2), 75-86
- Otto, F.N.K. (2018). Human Resources Management (HRM) Practices and Organizational Performance. *Employee Relations: The International Journal*, 41(5), 949-970
- Pandey, J.P. & Guha, S. (2014). Competency Based Human Resources Management in Process Industries with Specific Reference to Bhilai Steel Plant. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(9), 20-23
- Profiroiu, A.G. & Hurbudei, R. (2018). Universality of Behavioural Competency Models. *Economics, Management, and Financial Markets*, 13(3), 113-119
- Rahardjo, M. (2017). Studi Kasus dalam Penelitian Kualitatif: Konsep dan Prosedurnya. Malang
- Rothwell, W.J. (2012). *Competency-Based Human Resources Management*. John Wiley & Sons, Inc.
- Rusli, R.D. (2019). Penyusunan Kamus Kompetensi di Departemen HRGA PT. XYZ. Seminar Nasional Manajemen 4 dan Call For Papers, Surabaya, Oktober 5, 227-247
- Sagunthala, C. (2017). A Study on Competency Mapping Among Employees of Textile Mills in Coimbatore City. *International Journal of Management Research & Review*, 7(4), 466-474
- Salvatierra, J.L., Funk, R., & Alarcon L.F. (2016). Chilean Construction Industry: Workers' Competencies to Sustain Lean Implementations. *Proceedings IGLC-24*, Boston USA, Juli, 73-82

- Sekaran, U. & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business*. 7th ed. John Wiley and Sons Ltd, United Kingdom.
- Shah, M.N. & Prakash, A. (2017). Developing Generic Competencies for Infrastructure Managers in India. *International Journal of Managing Projects in Business*, 11(2), 366-381
- Shaheen, M., Azam, MD.S., Soma, M.K., & Kumar, T.J.M. (2018). A Competency Framework for Cotractual Workers of Manufacturing Sector. *Industrial and Commercial Training*, 51(3), 152-164
- Shet, S.V., Patil, S.V., & Chandawarkar, M.R. (2018). Competency Based Superior Performance and Organizational Effectiveness. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(4), 753-773
- Sudirman, I., Siswanto, J., Monang, J., & Aisha, A. (2019). Competencies for Effective Public Middle Managers. *Journal of Management Development*, 38(5), 421-439
- Telha, A., Rodrigues, A., Pascoa, C., & Tribolet, J. (2016). The Competency Architecture as Error Limiting Element and Efficiency Enhancer in Business Process. *Procedia Computer Science* 100, 665-670
- Tight, M. (2019), *Documentary Research in Social Science*, diambil dari <https://methods.sagepub.com/book/documentary-research-in-the-social-sciences/i1307.xml>,
- Wulandari, J., Raharja, S.J., Muhyi, H.A., & Nurasa, H. (2018). Identifikasi Kompetensi Manajerial pada *Level* Manajemen Menengah dalam Industri Perbankan Indonesia. *Jurnal Siasat Bisnis*, 22(1), 20-37