

BAB 5

KESIMPULAN

5.1 Kesimpulan

Setelah dilakukannya wawancara, observasi, diskusi, dan analisis lebih lanjut mengenai permasalahan dalam bidang sumber daya manusia yang dihadapi oleh PT X dan dalam menjawab pertanyaan dalam penelitian ini digunakan teori manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi. Khususnya pada perancangan kamus kompetensi pada Departemen HR dan GA digunakan tahapan implementasi perencanaan sumber daya manusia yang ada dalam buku '*Competency Based Human Resources Management*', karya Dubois, et all (2004) dan didukung oleh prosedur penyusunan kompetensi yang terdapat dalam buku '*Integrated Human Resources Development*', karya Fuad dan Ahmad (2009). Dalam penelitian ini dihasilkan beberapa kesimpulan untuk menjawab empat pertanyaan penelitian, antara lain:

1. Apa yang harus diperhatikan dalam membentuk Kamus Kompetensi di dalam perusahaan?

Dalam membuat kamus kompetensi poin-poin yang menjadi perhatian adalah memilih metode yang tepat untuk membuat kamus kompetensi, pencarian data terkait dengan tujuan perusahaan, jabatan apa saja yang terdapat di dalam perusahaan beserta dengan fungsi atau tugas dalam setiap jabatan tersebut. Hal ini bisa dilihat dari visi dan misi perusahaan, struktur organisasi, dokumen matriks karyawan, sistem manajemen performa karyawan, dan

uraian pekerjaan. Bisa juga melihat dari data primer, yang didapatkan dari hasil wawancara maupun pembagian kuesioner kepada responden yang potensial. Kompetensi kemudian akan diidentifikasi sesuai dengan tugas dan aktivitas yang dilakukan oleh para pekerja. Kompetensi yang dibutuhkan dapat dilihat dari model kompetensi yang sudah ada atau dari *list* kompetensi menu yang sudah ada berdasarkan studi literatur. Kompetensi yang dipilih akan diuraikan sesuai dengan kompetensi menu yang dipilih dan dijabarkan mulai dari definisi, deskripsi *level*, dan indikator pencapaian *level*. Kemudian ditentukan *level* untuk setiap jabatannya. Kompetensi yang sudah disusun penting untuk dilakukan validasi, validasi ini dapat dilakukan dengan melakukan percobaan kepada beberapa karyawan untuk menggunakan kompetensi yang sudah dipilih dan melihat bagaimana dampaknya terhadap kinerjanya.

Dalam pembentukan kamus kompetensi pada PT X di departemen *Human Resources* dan *General Affairs* menggunakan Teori Tahapan Implementasi Perencanaan Sumber Daya Manusia. Dalam penelitian ini dilakukan yang pertama yaitu mengidentifikasi kondisi sumber daya manusia dalam perusahaan; melakukan diskusi dengan manajer HR dan GA; melakukan diskusi dengan *chief* dan staf OD; menetapkan hasil akhir dari proyek yang dilakukan bersama manajer HR dan GA; mengidentifikasi tugas dan aktivitas kerja; dan mengidentifikasi kompetensi.

2. Bagaimana PT X dijalankan tanpa adanya Kamus Kompetensi dalam menunjang kegiatan perusahaan?

Penemuan mengenai keadaan perusahaan sebelum adanya kamus kompetensi di antaranya, dalam sisi proses perekrutan dan seleksi kriteria yang dipakai untuk proses tersebut berasal dari *user*. Kriteria tersebut berasal dari pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki oleh *user*. Akan tetapi kriteria yang dibuat tersebut belum tentu sesuai dengan kompetensi yang sebenarnya dibutuhkan pada jabatan yang dibutuhkan. Namun, pada proses ini keterlibatan *user* terhitung besar dikarenakan mereka ikut melakukan *interview* dan memberikan keputusan untuk diterima atau tidaknya seorang calon karyawan.

Dalam sisi proses penempatan, didasarkan dengan kriteria yang ditentukan oleh *user* dalam proses rekrutmen. Kandidat yang berhasil melewati proses rekrutmen dan seleksi akan bekerja dalam perusahaan dan dilihat performanya dalam masa kontrak. Akan tetapi karena kriteria yang dibuat belum tentu sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan, dapat terjadi ketidakcocokan dalam penempatan karyawan. Hal ini menyebabkan karyawan tersebut merasa kurang nyaman dan pada akhirnya dapat terjadi pengunduran diri. Permasalahan dalam penempatan ini dapat diminimalisir dengan adanya *position profile*, yang bertujuan untuk meningkatkan kepastian serta kecocokan penempatan karyawan pada posisi tertentu.

Dalam aspek proses promosi karyawan, promosi karyawan akan dilakukan ketika ada seorang karyawan yang dilihat oleh atasannya telah memiliki kinerja yang melebihi target *Key Performance Indicator*.

Karyawan yang melebihi target ini akan direkomendasikan oleh atasannya ke HR, kemudian akan dilakukan pengajuan pada GM dan Direktur. Penilaian kinerja yang dilakukan oleh perusahaan dapat juga dilakukan dengan berdasarkan kompetensi, penilaian ini dapat membantu untuk melihat standar keahlian kompetensi yang dimiliki oleh karyawan.

Dalam poin pelatihan dan pengembangan karyawan, program pelatihan pada PT X, selama ini yang diadakan oleh departemen HR baru pernah diadakan satu kali. Sejauh ini perusahaan belum memiliki program perencanaan pelatihan yang rutin untuk dilakukan pada karyawannya, namun ternyata pelatihan yang baru diadakan oleh departemen sumber daya manusianya mendapatkan respon yang positif dari karyawan. Dengan respon positif tersebut dapat dijadikan sebagai kesempatan menyediakan pelatihan-pelatihan selanjutnya yang dapat menjadi media untuk mengembangkan karyawan sesuai dengan acuan standar kompetensi.

3. Kompetensi apa saja yang harus dimiliki oleh Departemen *Human Resources* dan *General Affairs* pada PT X?

Proses pembuatan rancangan kamus kompetensi pada departemen HR dan GA yang didasarkan pada analisis visi, misi, nilai, dan pekerjaan yang dilakukan karyawan, ditemukan kompetensi inti sejumlah 5 buah, kompetensi manajerial sejumlah 5 buah, dan kompetensi teknis sejumlah 37 buah, dengan tingkat kecakapan mulai dari *level 0* sampai kepada *level 3*.

4. Bagaimana pemetaan kompetensi di dalam Departemen *Human Resources* dan *General Affairs* pada PT X?

Pada tabel pemetaan kompetensi diperlihatkan standar *level* untuk setiap kompetensi pada setiap tingkatan jabatan yang ada pada Departemen HR dan GA. Pada tabel dapat dilihat bahwa kompetensi inti dan kompetensi manajerial pada posisi manajer memiliki standar pada *level 3* dan *chief level 2*, sementara kompetensi inti pada posisi staf memiliki standar pada *level 2*. Berbeda dengan kompetensi teknis dimana standarnya bervariasi, pada posisi manajer ada pada *level 2* dan *3*, begitu juga dengan *chief* dan staf.

5.2 Rekomendasi

Berdasarkan hasil kesimpulan yang didapatkan, berikut ini merupakan beberapa rekomendasi yang dapat diberikan:

1. Human Resources Department di PT X

Kondisi pengelolaan sumber daya manusia PT X saat ini sudah terorganisir dengan baik. Pembagian fungsi di dalam departemen telah menunjang tugas-tugas pengelolaan sumber daya manusia dengan teratur. Namun, sebaiknya perusahaan juga mengimplementasikan rancangan kamus kompetensi yang telah dibuat untuk dimanfaatkan dalam pengelolaan sumber daya manusia di dalam perusahaan. Ketika perusahaan dapat mengadopsi pendekatan manajemen sumber daya manusia berdasarkan kompetensi, maka kemungkinan hal ini dapat meningkatkan produktivitas, membuat perencanaan tenaga kerja yang lebih akurat, penempatan karyawan yang lebih efektif, dan memastikan perusahaan mendapatkan karyawan sesuai dengan yang dibutuhkan.

Dalam departemen HR sendiri perlu diadakan pengarahan terkait dengan cara pembuatan kamus kompetensi dalam perusahaan sehingga dapat menyusun kamus kompetensi untuk keseluruhan perusahaan karena jika hanya satu departemen yang memiliki atau mengimplementasikan kamus kompetensi ini maka kondisi pengelolaan SDM dalam perusahaan tidak dapat mengalami perubahan ke arah manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi, kondisi pengelolaan SDMnya pun akan sama seperti apa yang terjadi saat ini sehingga hambatan-hambatan yang mungkin dapat teratasi dengan adanya kamus kompetensi akan tetap ada, kemudian kamus kompetensi yang sudah dibuat saat ini juga akan sulit dalam mendukung visi dan misi perusahaan karena dibutuhkan persetujuan dari keseluruhan departemen untuk mempraktekan kompetensi untuk mendukung tujuan dari perusahaan. Kemudian apabila ke depan ditemukannya ada perubahan dalam visi, misi, nilai dan tugas serta tanggung jawab yang ada di dalam perusahaan maka kompetensinya harus disesuaikan kembali, begitu juga dengan standar kompetensi yang dikeluarkan pemerintah dalam hal ini SKKNI ketika ada pembaharuan maka kompetensi yang ada dalam perusahaan harus menyesuaikan kembali serta harus mengikuti perubahan eksternal yang terjadi.

Perusahaan juga dapat menjadikan tahapan pembuatan rancangan kamus kompetensi yang telah dibuat untuk departemen HR dan GA sebagai dasar atau contoh untuk membuat kamus kompetensi pada departemen-departemen yang lain di dalam PT X dengan tetap mempertahankan kompetensi yang

khas yaitu *integrity* dan *responsibility* sesuai dengan nilai yang ingin dibangun oleh perusahaan.

2. Pimpinan perusahaan

Pada saat perancangan kamus kompetensi akan lebih baik ketika pemimpin perusahaan dalam hal ini direktur perusahaan terlibat secara langsung, karena keikutsertaan ini akan meningkatkan komitmen yang menjadi kunci kesuksesan dalam keberhasilan dari proyek kamus kompetensi. Keterlibatan langsung ini juga menyebabkan pengambilan keputusan untuk mengimplementasikan manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi di dalam perusahaan menjadi lebih cepat, dikarenakan pemimpin perusahaan telah mengetahui secara *detail* mengenai kamus kompetensi yang disusun dan tujuannya dalam perusahaan. Selain itu, pemimpin perusahaan memiliki pemahaman yang lebih dalam terkait dengan bisnis proses perusahaan dan keterkaitan hubungan antar departemen di dalam perusahaan sehingga dapat memberikan masukan mengenai pengaplikasiannya agar optimal di dalam perusahaan.

3. Karyawan perusahaan

Dalam mendukung adanya kamus kompetensi di dalam sebuah perusahaan, karyawan perlu memiliki keinginan untuk mengenal fungsi dari kamus kompetensi ada di dalam perusahaan, hal ini dapat dibantu dengan pengarahan dari tim HR perusahaan sehingga kedepannya penggunaan kamus kompetensi dapat optimal. Hal ini dapat dimulai dengan tahap pertama yaitu proses pengarahan kepada manajer dan *chief* setiap departemen terlebih dahulu, agar diseragamkan tujuannya untuk memakai kompetensi dalam

mengoptimalkan kinerja karyawan dalam perusahaan. Dalam proses pengarahan yang pertama ini dijelaskan juga proses pembuatan kompetensinya dan siapa saja yang terlibat. Kemudian dilakukan pengarahan tahap kedua dimana manajer dan *chief* masing-masing departemen melakukan pengarahan kepada stafnya terkait dengan pengadaan kompetensi dalam perusahaan, tujuannya, dan proses pembuatannya. Setelah hal ini pengarahan terakhir dapat dilakukan oleh pihak departemen HR kepada staf dari setiap departemen yang ada di perusahaan yang akan terlibat dalam pembuatan kamus kompetensi, dalam hal ini akan dijelaskan lebih *detail* cara pembuatannya.

4. Peneliti lain

Peneliti selanjutnya dapat melakukan penelitian perancangan kompetensi dengan melakukan pengarahan terlebih dahulu kepada karyawan perusahaan agar memahami fungsi dan tujuan dari diadakannya kamus kompetensi dalam perusahaan. Setelah itu apabila pimpinan perusahaan dalam hal ini *general manager* atau direktur dapat terlibat langsung akan lebih baik untuk memastikan bahwa kompetensi yang dipilih sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Proyek kamus kompetensi dapat dibangun bersama-sama melalui diskusi dengan pihak dalam perusahaan yang memahami proses pembuatannya dan juga pekerjaan-pekerjaan yang ada di dalam perusahaan untuk menentukan kompetensi yang sesuai berdasarkan *list* kompetensi yang sudah ada. Namun, dalam 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.

5. Bidang Keilmuan Industri Otomotif

Kompetensi yang telah diidentifikasi saat ini tidak ditemukan adanya kekhasan jika ingin melihat kompetensi yang khusus untuk Industri Otomotif, hal ini mungkin berhubungan dengan data visi perusahaan dan *job description* dari Departemen HR dan GA. Dimana untuk visi perusahaan saat ini cenderung terlalu umum dan tidak menunjukkan sisi atau identitas dari Industri Otomotif, sementara untuk *Job Description* dari Departemen HR dan GA merupakan tugas dan tanggung jawab yang juga ditemukan dalam industri yang lain.

Namun dari penelitian ini diketahui bahwa, perusahaan yang bergerak dalam Industri Otomotif terutama yang bergerak dalam bidang *Main Dealer*, memiliki *core job* yaitu mendistribusikan kendaraan roda empat kepada *dealer-dealer* yang ada di bawah naungannya, *Main Dealer* juga berfungsi untuk menjaga agar pelayanan dan pelaksanaan aktivitas di dalam *dealer* tetap sesuai dengan standarisasi yang ditetapkan. Dalam mendukung proses pendistribusian mobil tersebut tentunya harus didukung dengan hadirnya departemen logistik di dalam perusahaan untuk mendukung proses pengiriman, penyimpanan, dan pengalokasian barang. Selain itu dalam mendukung proses menjaga standarisasi *dealer* didukung dengan hadirnya

departemen *dealer development* yang membantu *dealer* dalam menjalankan fungsinya.

Berdasarkan hal tersebut, untuk menunjukkan kekhasan pada perusahaan yang ada dalam Industri Otomotif, *core job* yang dimiliki dapat dijadikan dasar dalam membentuk kompetensi inti dari perusahaan sehingga kompetensi yang dimiliki oleh keseluruhan karyawan dalam perusahaan dapat mendukung tujuan dan proses bisnis utamanya perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aisha, A.N., Sudirman, I., Siswanto, J., dan Andriani, M. (2019), "A Competency Model for SMEs in The Creative Economy", *International Journal of Business*, 24(4), 369-392
- Asame, M.E. dan Wakrim, M. (2018), "Towards a Competency Model: A review of the Literature and The Competency Standards", *Educ Inf Technol*, 23, 225-236
- Buker, G. dan 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
- Dubois, D.D., Rothwell, W.J., Stern, D.J.K, dan Kemp, L.K (2004). *Competency Based Human Resources Management*. 1st ed. David Black Publishing, United States of America, USA.
- Fuad, N. dan Ahmad, G. (2009). *Integrated Human Resources Development*. 1st ed. PT Grasindo, Jakarta
- Gangani, N., McLean, G.N., dan Braden, R.A. (2006), "A Competency-Based Human Resources Development Strategy", *Performance Improvement Quartely*, 19(1), 127-140
- Golafshani, N. (2003). "Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research", *The Qualitative Report*, 8(4), 597-607
- Hariandja, M.T.E. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*. 1st ed. Penerbit PT Grasindo, Jakarta
- He, Z., Cheng, Z., Fu, H., Tang, S., Fu, Q., Fang, H., Xian, Y., Ming, H., dan 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. dan 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 dan 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

Jerman, A., Bertoncej, A., Dominici, G., Bach, M.P., dan Trnavcevic, A. (2020), “Conceptual Key Competency Model for Smart Factories in Production Processes”, *Organizacija*, 53(1), 68-79

Kementrian Agama. (2015), “Kamus Kompetensi Jabatan Kementrian Agama Republik Indonesia”, (Online), (<https://kemenag.go.id/archive/kamus-kompetensi-jabatan-kementerian-agama-ri>), diakses 10 Maret 2021)

Komite Standar Kompetensi MSDM. (2020), “SKKNI no. 149-2020 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”, (Online), (<https://skkni.kemnaker.go.id/dokumen?area=sumber%20daya%20manusia&fbclid=IwAR0gcVERABlbJodkmuE1Cg97OCIAu4O4EB9j4MZ8SUopCQOaneMXHI0LyHU>), diakses 10 Maret 2021)

Kompasiana. (2015), “Mengapa Perusahaan Perlu Pengetahuan Kompetensi dan Motivasi”, (Online), (<https://www.kompasiana.com/septhiaarr/54f96088a333112b058b4ddf/mengapa-perusahaan-perlu-pengetahuankompetensi-dan-motivasi#>), diakses 2 November 2020)

Kristanto, Y.D., Fahmi, I., dan Maulana, A. (2017), “Pengembangan Kamus Kompetensi Keselamatan Kerja di PT XYZ Indoensia TBK”, *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen*, 3(1), 1-11

- Liang, K., Fung, I.W.H., Xiong, C., dan 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., dan Bartram, T. (2018), "Development and Validation of Health Service Management Competencies", *Journal of Health Organisation and Management*.
- Mills, A.J., Durepos, G., dan Wiebe, E. (2010). *Encyclopedia of Case Study Research*. (<https://methods.sagepub.com/Reference/encyc-of-case-study-research/n34.xml>, diakses 7 Desember 2020)
- Mindtools. (2016), "McKinsey 7S Framework: Making Every Part of Your Organization Work in Harmony", (Online), (https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm, diakses 15 Januari 2021)
- Modi, J.N., Singh, T., dan Gupta, P. (2015), "Competency-based Medical Education, Entrustment and Assessment", 52, 413-420
- Morris, M.H., Webb, J.W., Fu, J., dan Singbal, S. (2013), "A Competency-Based Perspective on Entrepreneurship Education: Conceptual and Empirical Insight", *Journal of Small Business Management*, 51(3), 352-369
- Muizu, W.O.Z. dan Hilmiana. (2016), "Competency Development of Culinary Creative Industries", *Academy of Strategic Management Journal*, 15(3), 67-72
- Nasriyah, R., Arham, Z., dan 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

- O'Reilly, K. (2009), *Key Concepts in Ethnography*, (<https://methods.sagepub.com/book/key-concepts-inethnography/n26.xml?fromsearch=true> , diakses 3 Februari 2021)
- Pandey, J.P. dan 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
- Podmetina, D., Soderquist, K.E., Petraite, M., dan Teplov, R. (2017), "Developing a Competency Model for Open Inovation", *Management Desicion*, 56(6), 1306-1335
- Profiroiu, A.G. dan 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.
- Rothwell, W.J., Hohne, C.K., dan King, S.B. (2007). *Human Performance Improvement: Building Practicioner Competence*. 2nd ed. Elsevier Inc. United Kingdom.
- 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., dan Alarcon L.F. (2016). "Chilean Construction Industry: Workers' Competencies to Sustain Lean Implementations", *Proceedings IGLC-24*, Boston USA, Juli, 73-82

- Sanghi, S. (2007), *The Hand Book of Competency Mapping: Understanding, Designing, and Implementing Competency Model in Organisation*. 2nd ed. Vivek Mehra for Sage Publication India Pvt, Ltd, New Delhi
- Sekaran, U. dan Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business*. 7th ed. John Wiley & Sons Ltd., United Kingdom.
- Shah, M.N. dan 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., dan Kumar, T.J.M. (2018). “A Competency Framework for Contractual Workers of Manufacturing Sector”, *Industrial and Commercial Training*, 51(3), 152-164
- Shet, S.V., Patil, S.V., dan Chandawarkar, M.R. (2018), “Competency Based Superior Performance and Organizational Effectiveness”, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(4), 753-773
- Spencer, L.M. dan Spencer, S.M. (1993). *Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons, Inc., United States of America, USA.
- Sudirman, I., Siswanto, J., Monang, J., dan Aisha, A. (2019), “Competencies for Effective Public Middle Managers”, *Journal of Management Development*, 38(5), 421-439
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. 19th ed. Penerbit Alfabeta, Bandung.
- Telha, A., Rodrigues, A., Pascoa, C., dan 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*, (<https://methods.sagepub.com/book/documentary-research-in-the-social-sciences/i1307.xml>), diakses 1 November 2020)

Wulandari, J., Raharja, S.J., Muhyi, H.A., dan Nurasa, H. (2018), “Identifikasi Kompetensi Manajerial pada *Level* Manajemen Menengah dalam Industri Perbankan Indonesia”, *Jurnal Siasat Bisnis*, 22(1), 20-37

Zineb, A.H., Soumia, B., Souad, A., dan Karim, G. (2017), “The Application of The Competency Based Approach to Assess The Training and Employment Adequacy Problem”, *International Journal of Education*, 5(1), 1-18