



**Universitas Katolik Parahyangan**  
**Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik**  
**Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis**

*Terakreditasi A*

*SK BAN –PT NO468/SK/BAN-PT/Akred/S/XII/2014*

***Rancangan Competency Based Human Resources***  
***Management untuk Departemen Marketing Communication***  
***pada Mall X***

Skripsi

Oleh

Shafira Dita Vitraya

2015320041

Bandung

2019



**Universitas Katolik Parahyangan**  
**Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik**  
**Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis**

*Terakreditasi A*

*SK BAN –PT NO 468/SK/BAN-PT/Akred/S/XII/2014*

***Rancangan Competency Based Human Resources***  
***Management untuk Departemen Marketing Communication***  
***pada Mall X***

Skripsi

Oleh

Shafira Dita Vitraya

2015320041

Pembimbing

Dr. Nia Juliawati, Dra, M.Si.

Bandung

2019

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis



**Tanda Pengesahan Skripsi**

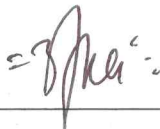
Nama : Shafira Dita Vitraya  
Nomor Pokok : 2015320041  
Judul : Rancangan *Competency Based Human Resource Management* untuk Departemen *Marketing Communication* pada Mall X

Telah diuji dalam Ujian Sidang jenjang Sarjana  
Pada Selasa, 9 Juli 2019  
Dan dinyatakan **LULUS**

**Tim Penguji**

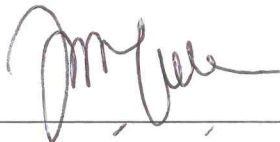
**Ketua sidang merangkap anggota**

Dr. Theresia Gunawan, M.M., M.Phil.

: 

**Sekretaris**

Dr. Nia Juliawati, Dra. M.Si.

: 

**Anggota**

Angela Caroline, S.AB., M.M.

: 

Mengesahkan,  
Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Dr. Pius Sugeng Prasetyo, M.Si

## PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Shafira Dita Vitraya

NPM : 2015320041

Program Studi : Ilmu Administrasi Bisnis

Judul : Rancangan *Competency Based Human Resource Management* untuk *Departemen Marketing Communication* pada *Mall X*

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi ini merupakan hasil karya tulis ilmiah sendiri dan bukanlah merupakan karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar akademik oleh pihak lain. Adapun karya atau pendapat pihak lain yang dikutip, ditulis sesuai dengan kaidah penulisan yang berlaku.

Pernyataan ini saya buat dengan penuh tanggung jawab dan bersedia menerima konsekuensi apapun sesuai aturan yang berlaku apabila dikemudian hari diketahui bahwa pernyataan ini tidak benar.

Bandung, 28 Juni 2019

Shafira Dita Vitraya

## ABSTRAK

Nama : Shafira Dita Vitraya  
NPM : 2015320041  
Judul : Rancangan *Competency Based Human Resources Management* untuk *Marketing Communication Department* pada *Mall X*

---

Kemunculan *mall-mall* (pusat perbelanjaan) baru di Kota Bandung menuntut *Mall X* untuk tetap unggul dan bertahan dalam persaingan pada industri yang sama. Upaya yang dilakukan *Mall X* untuk tetap bertahan dan unggul dalam persaingan adalah dengan melakukan promosi dan acara menarik yang diharapkan dapat mencapai target jumlah *traffic* pengunjung setiap harinya. Penyelenggaraan acara dan promosi pada *Mall X* yang efektif membutuhkan sumber daya manusia berkualitas dan memiliki kompetensi-kompetensi yang dapat mencapai visi, misi, dan strategi *Mall X*.

Penelitian ini merancang *Competency Based Human Resource Management* (Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi) untuk departemen *Marketing Communication*. Metode penelitian yang digunakan adalah metode studi kasus dengan melakukan teknik wawancara dan observasi untuk mengumpulkan data. Hasil dari penelitian ini adalah penentuan kompetensi (kompetensi inti, kompetensi manajerial dan kompetensi teknis), arsitektur kompetensi, kamus kompetensi, dan peta kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan Departemen *Marketing Communication*, kemudian melakukan penyesuaian dengan penilaian kinerja yang dilakukan *Mall X*.

Saran yang diusulkan kepada *Mall X* adalah penerapan rancangan model kompetensi, menentukan level kompetensi, dan penambahan aspek kompetensi teknis pada penilaian kinerja. Penerapan rancangan model kompetensi diperlukan persetujuan dan komitmen dari pihak manajemen *Mall X* dan melakukan tindak lanjut seperti penilaian kompetensi untuk menganalisis gap kompetensi. Selanjutnya dibutuhkan pengembangan pegawai agar kinerja pegawai sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan.

**Kata kunci :** *Competency Based Human Resource Management, Penilaian Kinerja*

## **ABSTRACT**

Nama : Shafira Dita Vitraya  
NPM : 2015320041  
Judul : *The Design of Competency Based Human Resource Management for Marketing Communication Departement at Mall X*

---

*The presence of new malls in Bandung require Mall X to remain at the top and survive in the competetion in the same industry. Mall X has applied several strategies to survive in climate of tough competition such as conducting promotions and organizing interesting events in order to increase daily traffic of mall visitors. The events and promotions organized at Mall X have to be effective, so that they require good quality of human resources attaining competencies that match with the Mall's vision, mission, and strategy.*

*In this research, Competency Based Human Resource Management has been designed for the Marketing Communication Departement. Case study method has been used for this research, while interview and observation used as the data collection technique. The results of this research are the determination of competencies (core competency, leadership competency, technical competency), competency architecture, competency dictionary, and competency model that fit for the needs of Marketing Communication Departement. Subsequently create alignment between performance appraisal that has been made by Mall X.*

*The suggestions proposed to Mall X are the application of model competency design, determination of competency level, and addition of technical competency to performace appraisal. The application of model competency design require agreement and commitment of Mall's management and perform follow-up such as competency assessment to analyze competency gap. Furthermore, this application require employee development until employee's performance meet the required competency.*

**Keywords : Competency Based Human Resource Management. Performance Appraisal**

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Rancangan *Competency Based Human Resource Management* untuk Departemen *Marketing Comunnication* pada *Mall X*”. Skripsi ini disusun untuk memenuhi syarat kelulusan pada jenjang pendidikan S1 Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Katolik Parahyangan.

Penyusunan skripsi yang penulis lakukan dapat terselesaikan karena banyaknya dukungan dan doa dari orang-orang di sekeliling penulis yang tidak pernah putus diberikan kepada penulis. Penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada :

1. Mama, Om Cepi, dan Papa yang selalu memberikan dan mengusahakan apapun yang dibutuhkan penulis berupa dukungan, masukan, doa, dan kasih sayang kepada penulis
2. Bude Nani, Pakde, Bude Cici, Mba Ayu, dan Mba Andharu yang selalu memberikan dukungan, semangat, doa, dan masukan selama penulis kuliah hingga akhirnya menyelesaikan penyusunan skripsi
3. Pakde Yoyo, Mas Andra, Mas Valdy, Cantik, dan seluruh Keluarga Besar Yasmin Hadi yang selalu mendoakan dan membantu penulis selama berada di Bandung
4. Dr. Pius Sugeng Prasetyo, M.Si. selaku dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Katolik Parahyangan yang telah memberikan dukungan pada penyelesaian skripsi ini
5. Dr. Margaretha Banowati Talim, Dra., M.Si. selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Katolik Parahyangan yang telah mendukung dan memberikan masukan pada awal penyusunan skripsi (sebelum ditentukan dosen

pembimbing yang fix) dan juga memberikan kelancaran kepada penulis dalam penyelesaian skripsi. Selain itu, terima kasih juga karena telah memberikan ilmu dan pengalaman saat bekerja sama selama penulis menjadi anggota himpunan

6. Dr. Nia Juliawati, Dra, M.Si. sebagai dosen pembimbing yang sangat baik dan sabar dalam memberikan jawaban dari pertanyaan – pertanyaan penulis, memberikan masukan, arahan, pencerahan, ilmu, dan kelancaran selama menyusun skripsi hingga selesai. Selain itu, terima kasih banyak bu karena dengan mengikuti kelas ibu dengan mata kuliah audit SDM, penulis makin mantap dalam memilih SDM sebagai topik skripsi
7. James Rianto Situmorang, Drs., M.M. sebagai dosen wali yang telah memberikan dukungan dan kelancaran kepada penulis selama perkuliahan hingga penyelesaian skripsi
8. Albert Mangapul Parulian Lumban Tobing, S.T., M.AB selaku dosen yang pada saat itu menjabat sebagai Sekretaris Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis yang telah sabar menjawab pertanyaan – pertanyaan dan keluhan penulis mengenai perkuliahan. Seluruh dosen Ilmu Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Katolik Parahyangan yang telah memberikan ilmu pengetahuan, pengalaman baru, serta pendidikan yang sangat berguna bagi penulis
9. Ibu Lita sebagai Legal Assistant Manager, Pak Ahmad Kosim sebagai Senior *Manager* HR & GA, Pak Hadi sebagai Senior HR, Pak Reinaldo sebagai Customer Service Supervisor yang telah bersedia meluangkan waktu dan memberikan informasi seputar *Mall X* yang dapat mendukung penyusunan serta penyelesaian skripsi
10. Gea Arvigietta dan Magda Priscilia Monica sebagai teman terdekat yang selalu menemani, membantu, mendukung, memberikan kritik dan saran, serta menjadi orang – orang yang paling mengerti dan paling sabar dalam menanggapi cerita ataupun keluhan penulis dari awal kuliah hingga penyusunan skripsi selesai



11. Teman – teman seperjuangan SDM yaitu Faiza, Evira, Luqman, Regina Adela, Yoan, Chyntia, dan Maria Lovenia yang dengan sabar menjawab pertanyaan, menemani, mendukung, dan membantu penulis dalam menyusun skripsi
12. “Tim Gabut” (Alfiah, Clarisa, Cicelia, Felisitas, Gea, Jemima, Nadya Nevana, Tiara, Intan) yang telah mengisi hari – hari penulis selama perkuliahan berlangsung. Terima kasih telah menjadi penghibur dan menjadi sumber informasi mengenai hal apapun
13. Teman – teman dekat dari SMP dan SMA Taruna Bakti (Clarissa, Sarah, Alyani, Cut, Campaka, Fitriana, Fitra, Nabila, Fhadiyyah, Mudey, Raihana) yang selalu setia menemani, menghibur, sabar dalam menghadapi keluh kesah kehidupan dari masih sekolah sampai penyusunan skripsi ini selesai. Selain itu, terima kasih atas doa dan dukungannya agar penulis cepat menyelesaikan perkuliahan.
14. Seluruh teman – teman “Visnis 15” yang telah menemani, menghibur, dan memberi warna pada penulis selama perkuliahan di jurusan Ilmu Administrasi Bisnis
15. Seluruh teman-teman Ilmu Administrasi Bisnis dan FISIP yang sempat bekerja sama dan telah mengisi hari – hari penulis selama perkuliahan
16. Seluruh anggota HMPSIAB 2016-2017 dan HMPSIAB 2017-2018 yang telah sabar dalam bekerja sama dengan penulis, menanggapi “keributan” atau “keanehan” yang penulis lakukan selama berada di himpunan, memberikan masukan, dan tentunya memberikan pengalaman yang sangat berharga

## DAFTAR ISI

|  |     |
|--|-----|
| ABSTRAK .....  | i   |
| <i>ABSTRACT</i> .....  | ii  |
| KATA PENGANTAR .....   | iii |
| DAFTAR ISI .....   | vi  |
| DAFTAR GAMBAR .....  | ix  |
| DAFTAR TABEL .....   | x   |
| BAB 1 PENDAHULUAN .....  | 1   |
| 1.1 Latar Belakang .....   | 1   |
| 1.2 Identifikasi Masalah .....   | 4   |
| 1.3 Tujuan Penelitian .....  | 5   |
| 1.4 Manfaat Penelitian .....   | 5   |
| 1.5 Objek Penelitian .....   | 7   |
| BAB 2 KERANGKA TEORI .....   | 8   |
| 2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia .....  | 8   |
| 2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia .....   | 8   |
| 2.1.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia .....   | 8   |
| 2.2 <i>Competency Based Human Resource Management</i> (Manajemen Sumber<br>Daya Manusia Berbasis Kompetensi) .....                     | 9   |
| 2.2.1 Pengertian Kompetensi .....  | 9   |
| 2.2.2 Pengertian <i>Competency Based Human Resources Management</i><br>(Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi) .....       | 9   |
| 2.2.3 Tipe Karakter Kompetensi .....   | 10  |
| 2.2.4 Tingkat Kompetensi .....   | 11  |
| 2.2.5 Kompetensi Inti .....  | 12  |
| 2.2.6 Kompetensi Manajerial .....  | 12  |
| 2.2.7 Kompetensi Teknis/Umum .....   | 12  |
| 2.3 Langkah Perancangan <i>Competency Based Human Resource Management</i><br>(Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi) ..... | 13  |

|   |    |
|---|----|
| 2.3.1 Kamus Kompetensi .....  | 14 |
| 2.3.2 Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi.....  | 18 |
| 2.4 Manajemen Kinerja.....  | 19 |
| 2.4.1 Pengertian Manajemen Kinerja.....   | 19 |
| 2.4.2 Tujuan Manajemen Kinerja.....   | 20 |
| 2.5 <i>Competency Based Human Resource Management</i> (Manajemen Kinerja Berbasis Kompetensi) ..... | 21 |
| 2.5.1 Penilaian Kinerja .....   | 21 |
| 2.5.2 Metode Penilaian Kinerja.....   | 22 |
| 2.5.3 Penilaian Kinerja Berbasis Kompetensi.....  | 27 |
| 2.5.4 Manfaat Penilaian Kinerja Berbasis Kompetensi .....   | 27 |
| BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN.....  | 29 |
| 3.1 Metode Penelitian.....  | 29 |
| 3.2 Jenis Penelitian.....   | 29 |
| 3.3 Model Penelitian .....  | 30 |
| 3.4 Operasionalisasi Variabel .....   | 31 |
| 3.5 Teknik Pengumpulan Data.....  | 32 |
| 3.5.1 Observasi.....  | 32 |
| 3.5.2 Wawancara.....  | 32 |
| 3.6 Teknik Analisis Data.....   | 33 |
| BAB 4 PROFIL PERUSAHAAN.....  | 35 |
| 4.1 Identitas Perusahaan.....   | 35 |
| 4.2 Visi dan Misi Perusahaan.....   | 35 |
| 4.3 Struktur Organisasi .....   | 36 |
| 4.4 Uraian Jabatan.....   | 37 |
| BAB 5 PEMBAHASAN .....  | 47 |
| 5.1 Tahap 1 : Mengulas Organisasi.....  | 47 |
| 5.1.1 Uraian Jabatan.....   | 48 |
| 5.2 Tahap 2 : Menentukan Faktor Kunci Keberhasilan ( <i>Key success factor</i> )...                 | 59 |
| 5.2.1 Turunan Visi <i>Mall X</i> .....  | 59 |
| 5.2.1 Turunan Misi <i>Mall X</i> .....  | 64 |

|   |     |
|---|-----|
| 5.2.2 Turunan Strategi <i>Mall X</i> .....  | 67  |
| 5.3 Tahap 3 :Arstitektur Kompetensi .....   | 76  |
| 5.4 Tahap 4 : Kamus Kompetensi .....  | 76  |
| 5.5 Tahap 5 : Level Kompetensi .....  | 78  |
| 5.6 Tahap 6 : Peta Kompetensi .....   | 78  |
| 5.7 Penyelarasan Penilaian Kinerja dengan Rancangan <i>Competency Based Human Resource Management</i> (Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi) ..... | 81  |
| 5.7.1 Penilaian Kinerja yang Dilakukan <i>Mall X</i> .....  | 81  |
| 5.7.2 Rekomendasi Kompetensi Inti, Kompetensi Manajerial, dan Kompetensi Teknis.....  | 83  |
| 5.7.3 Pengertian – pengertian Rekomendasi Kompetensi Inti, Kompetensi Manajerial, dan Kompetensi Teknis .....   | 84  |
| BAB 6 KESIMPULAN DAN SARAN .....  | 92  |
| 6.1 Kesimpulan .....  | 92  |
| 6.2 Saran.....  | 95  |
| DAFTAR PUSTAKA .....  | 98  |
| LAMPIRAN I WAWANCARA .....  | 102 |
| LAMPIRAN II WAWANCARA.....  | 105 |
| LAMPIRAN III KAMUS KOMPETENSI .....   | 109 |

## DAFTAR GAMBAR

|  |    |
|--|----|
| Gambar 1.1 Rata – rata <i>Traffic</i> Pengunjung <i>Mall X</i> .....             | 2  |
| Gambar 1.2 Target Rata-rata <i>Traffic</i> Pengunjung <i>Mall X</i> .....        | 2  |
| Gambar 2.1 Tingkat Kompetensi .....  | 11 |
| Gambar 2.2 Proses Pembuatan Peta Kompetensi .....                                | 14 |
| Gambar 2.3 Contoh <i>Rating Scale</i> .....                                      | 23 |
| Gambar 2.4 Contoh <i>Checklist</i> .....   | 24 |
| Gambar 2.5 Contoh <i>Critical Incident Technique</i> .....                       | 25 |
| Gambar 3.1 Model Penelitian .....  | 30 |
| Gambar 5.1 Struktur Organisasi Departemen <i>Marketing Communication</i> .....   | 49 |
| Gambar 5.2 Arsitektur Kompetensi Departemen <i>Marketing Communication</i> ..... | 76 |
| Gambar 5.3 Kamus Kompetensi .....  | 77 |

## DAFTAR TABEL

|   |    |
|---|----|
| Tabel 2.1 Kamus Kompetensi .....  | 15 |
| Tabel 5.1 Visi dan Misi <i>Mall X</i> .....   | 47 |
| Tabel 5.2 Visi, Misi, dan Strategi <i>Mall X</i> .....  | 48 |
| Tabel 5.3 <i>Key success factor</i> Berdasarkan Visi <i>Mall X</i> .....  | 59 |
| Tabel 5.4 Pengetahuan dan Keterampilan Berdasarkan Visi <i>Mall X</i> .....   | 63 |
| Tabel 5.5 <i>Key success factor</i> Berdasarkan Misi <i>Mall X</i> .....  | 64 |
| Tabel 5.6 Pengetahuan dan Keterampilan Berdasarkan Misi <i>Mall X</i> .....   | 66 |
| Tabel 5.7 <i>Key success factor</i> Berdasarkan Strategi <i>Mall X</i> .....  | 67 |
| Tabel 5.8 Visi, Misi, Strategi, <i>Key success factor</i> (Faktor Kunci Keberhasilan),<br>Pengetahuan, Keterampilan dan Kompetensi Departemen <i>Marketing<br/>Communication Mall X</i> ..... | 71 |
| Tabel 5.9 Pengelompokan Kompetensi .....  | 75 |
| Tabel 5.10 Peta Kompetensi Departemen <i>Marketing Communication Mall X</i> ....  | 79 |
| Tabel 5.11 Kompetensi pada Penilaian Kinerja <i>Mall X</i> .....  | 81 |
| Tabel 5.12 Rancangan Model Kompetensi .....   | 84 |
| Tabel 6.1 Rekomendasi Kompetensi Inti, Kompetensi Manajerial, dan<br>Kompetensi Teknis untuk <i>Mall X</i> .....  | 96 |

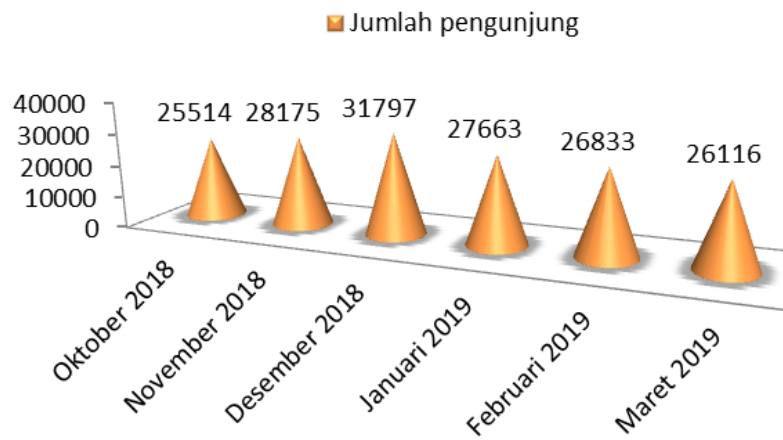
# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Perusahaan yang sukses merupakan perusahaan yang telah mencapai tujuan – tujuan yang sudah dibuat sebelumnya. Salah satu tujuan perusahaan yaitu mempunyai keunggulan bersaing di dalam industri yang sama. Hal tersebut juga berlaku pada pusat perbelanjaan atau kerap disebut *Mall*. Data menunjukkan bahwa tahun 2017, terdapat 22 pusat perbelanjaan di Kota Bandung (Badan Pusat Statistik, 2018) dan masih mengalami peningkatan jumlah pusat perbelanjaan, seperti adanya kemunculan *Mall 23 Paskal* yang terletak di daerah Pasirkaliki. Selain itu, terdapat pusat perbelanjaan yang baru saja diresmikan pada awal tahun ini yaitu Rupa Rupi Handycraft Market yang terletak di Jalan Ahmad Yani (Fatimah, 2019).

Adanya kemunculan pusat perbelanjaan baru menjadi suatu tantangan bagi pusat perbelanjaan yang sudah ada terlebih dulu untuk tetap unggul dalam persaingan, seperti yang dialami oleh PT XYZ yang mengelola *Mall X* sebagai salah satu pusat perbelanjaan terbesar di Kota Bandung. *Mall X* terletak di daerah Bandung Selatan yang telah beroperasi sejak tahun 2010. Berbagai macam upaya telah dilakukan oleh pusat perbelanjaan agar dapat menarik pengunjung lebih banyak lagi. Gambar di bawah ini menunjukkan grafik *traffic* pengunjung *Mall X* bulan Oktober 2018 sampai bulan Maret 2019.

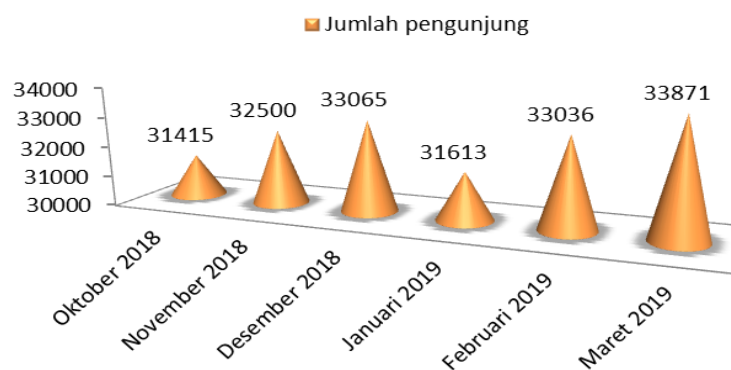


**Gambar 1.1 Rata – rata Traffic Pengunjung Mall X**

Sumber : Data Mall X

Mall X mempunyai target *traffic* pengunjung sebanyak 50.000 pengunjung pada hari libur dan 25.000 pengunjung pada hari biasa. Namun dapat dilihat perbandingan antara Gambar 1.1 dengan Gambar 1.2 bahwa data *traffic* pengunjung rata-rata perbulan belum mencapai target yang diinginkan. Jumlah *traffic* yang sesuai dengan target yang ditentukan merupakan salah satu kunci sukses dari keberhasilan *mall*.

### Target Rata - rata Traffic Pengunjung Mall X



**Gambar 1.2 Target Rata-rata Traffic Pengunjung Mall X**

Sumber : Data Mall X



Salah satu upaya yang dilakukan adalah upaya pemasaran, promosi, *event*, dan pameran yang diadakan di pusat perbelanjaan (Riswandi & Iskandar, 2013). Hal tersebut membutuhkan adanya kemampuan dan kinerja yang baik dari sumber daya manusia, terutama pada departemen *Marketing Communication*, serta adanya kejelasan perihal apa saja yang harus dilakukan oleh sumber daya manusia agar sesuai dengan yang diharapkan manajemen yang mengelola pusat perbelanjaan tersebut.

Upaya yang dilakukan untuk mencapai tujuan suatu perusahaan (dalam hal ini adalah pusat perbelanjaan) dapat terlaksana serta tercapai secara efektif apabila sumber daya manusia yang dimiliki mempunyai kemampuan yang sesuai dengan tujuan dan harapan perusahaan, karena sumber daya manusia merupakan kekuatan pokok dalam suatu perusahaan (Budihardjo, 2015). Faktor manusia dinilai sangat penting dalam kompetisi dan strategi bertahan dalam jangka pendek maupun jangka panjang (Schuler & Jackson, 1997). Maka dari itu, kesesuaian sumber daya manusia dengan tujuan perusahaan, adanya peningkatan kinerja, serta peningkatan efisiensi dan keefektifan sumber daya manusia dapat dicapai dengan menerapkan *Competency Based Human Resource Management* (Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi). *Competency Based Human Resource Management* (Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi) merupakan pendekatan berbasis kompetensi yang berfokus pada menyeleksi pegawai yang sesuai dengan pekerjaan, mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan, serta memastikan bahwa pegawai yang berpotensi dapat menciptakan keunggulan kompetitif (Misra & Sharma, 2017). Selain itu,

*Competency Based Human Resource Management* (Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi) dapat memperjelas apa saja (pengetahuan, skill, dan perilaku) yang diharapkan perusahaan pada sumber daya manusia yang ada (Sanghi, 2009).

*Mall X* sudah memperhatikan dan sudah melakukan *Competency Based Human Resource Management* (Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi) pada pelaksanaan penilaian kinerja, namun masih belum maksimal karena *Mall X* hanya menjadikan kompetensi inti dan kompetensi manajerial sebagai aspek penilaian kinerja pegawai. Berdasarkan penjelasan sebelumnya, penulis tertarik untuk membuat rancangan *Competency Based Human Resources Management* (Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi) untuk menentukan kompetensi apa saja yang dibutuhkan departemen *Marketing Communication* pada *Mall X* yang diharapkan dapat mengidentifikasi kompetensi yang dibutuhkan pada setiap jabatan pada departemen *Marketing Communication*, dan melihat sejauh mana keselarasan antara rancangan *Competency Based Human Resource Management* (Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi) dengan penilaian kinerja *Mall X*. Maka dari itu, penulis mengambil judul : **“Rancangan *Competency Human Resource Management* untuk Departemen *Marketing Communication* pada *Mall X*”**

## **1.2 Identifikasi Masalah**

*Mall X* perlu menetapkan kompetensi yang dimiliki oleh pegawai, khususnya pada departemen *Marketing Communication*, karena departemen *Marketing Communication* merupakan departemen yang kinerjanya dinilai sangat berperan

dalam menunjang keberhasilan suatu pusat perbelanjaan. Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dijelaskan di atas, maka penulis merumuskan masalah dalam penelitian adalah :

1. Bagaimana rancangan arsitektur, kamus kompetensi, dan model kompetensi yang sesuai untuk departemen *Marketing Communication* pada *Mall X* ?
2. Sejauh mana penilaian kinerja pada *Mall X* sudah selaras dengan rancangan model kompetensi?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian yang ingin penulis capai adalah :

1. Menyusun arsitektur, kamus kompetensi, dan model kompetensi *Mall X* pada departemen *Marketing Communication*
2. Mengusulkan penyelarasan penilaian kinerja *Mall X* dengan rancangan model kompetensi

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Penulis mengharapkan bahwa dari penelitian ini dapat berguna bagi :

- a. Bagi Perusahaan

Penulis berharap bahwa dari hasil penelitian penulis, perusahaan dapat mengetahui apa saja kompetensi yang dibutuhkan oleh Departemen *Marketing Communication*, sehingga dapat membantu departemen sumber daya manusia dalam melakukan proses penilaian kinerja yang bertujuan agar dapat meningkatkan kinerja

perusahaan serta tercapainya visi & misi yang sebelumnya telah ditetapkan. Penulis pun berharap dengan adanya penerapan *Competency Based Human Resource Management* (Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi), perusahaan dapat lebih unggul dalam persaingan pada industri sama dan dapat mencapai target yang diharapkan perusahaan.

b. Bagi Penulis

Manfaat penelitian bagi penulis adalah adanya tambahan ilmu pengetahuan yang dilakukan secara praktek mengenai perancangan kompetensi yang dibutuhkan oleh suatu pusat perbelanjaan. Penulis pun mendapatkan wawasan baru mengenai apa saja kompetensi yang harus dimiliki oleh Departemen *Marketing Communication* pada *Mall X* agar dapat lebih unggul dibandingkan pusat perbelanjaan lain serta penyelarasan hasil rancangan *Competency Based Human Resource Management* (Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi) dengan penilaian kinerja yang dilakukan *Mall X*.

c. Bagi Pembaca

Penulis berharap bahwa dengan adanya hasil penelitian ini, pembaca mendapatkan wawasan baru mengenai *Competency Based Human Resource Management* (Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi) pada Departemen *Marketing Communication*.

### **1.5 Objek Penelitian**

Penulis melakukan penelitian pada *Mall X* yang terletak di daerah Bandung Selatan. *Mall X* merupakan *Mall* yang dibuka oleh PT XYZ. PT XYZ merupakan perusahaan yang bergerak di bidang property dan retail yang sudah membangun beberapa *Mall* besar yang terletak di beberapa daerah di Indonesia. *Mall X* sudah beroperasi sejak tahun 2010. *Mall X* terdiri dari 6 lantai yang dibangun di atas tanah seluas 54.583 m<sup>2</sup>. *Mall X* mempunyai 143 pegawai yang bekerja yang tersebar di beberapa departemen yaitu *Human Resources and General Affair Departement*, *Legal Departement*, *Leasing Departement*, *Casual Leasing Departement*, *Food Court Departement*, *Operational Departement*, *Finance and Accounting Departement*, *Marketing Communication Departement*, dan *IT Departement*.