

# PERANCANGAN KAMUS KOMPETENSI MENGGUNAKAN METODE *DELPHI* PADA KARYAWAN DIREKTORAT AKADEMIK UNIVERSITAS TELKOM LEVEL MANAJERIAL

## *DESIGNING COMPETENCIES DICTIONARY USING DELPHI METHOD IN TELKOM UNIVERSITY ACADEMIC DIRECTORATE MANAGERIAL LEVEL EMPLOYEES*

<sup>1</sup>Putri Nandari Elman Astadipura, <sup>2</sup>Christanto Triwibisono, <sup>3</sup>Litasari Widyastuti Suwarsono

<sup>1,2,3</sup>Program Studi Teknik Industri, Fakultas Rekayasa Industri, Universitas Telkom

<sup>1</sup>putriastadipura@students.telkomuniversity.com, <sup>2</sup>christanto@telkomuniversity.ac.id, <sup>3</sup>litasari@telkomuniversity.ac.id

---

Abstrak – Saat ini penelitian yang bersangkutan dengan manajemen sumber daya manusia memiliki salah satu cara yang efektif dan efisien untuk mengelola sumber daya manusia yaitu dengan Competencies Based Human Resource Management (CBHRM). Salah satu institusi pendidikan seperti Glasgow University telah mengaplikasikan CBHRM untuk mengelola sumber daya manusia yang dimiliki. Selain itu, CBHRM dapat digunakan sebagai landasan untuk melakukan aktivitas manajemen sumber daya manusia salah satunya pelatihan dan pengembangan, agar dalam pelaksanaannya dapat sesuai dengan kebutuhan saat ini dan yang akan datang. Studi kasus penelitian ini dilakukan di direktorat akademik Universitas Telkom. Selama ini pada proses prosedur pelaksanaan pelatihan, pelatihan dapat dilaksanakan atas permintaan dari karyawan. Sedangkan, menurut teori CBHRM bahwa diperlukan adanya penilaian terhadap kompetensi karyawan sehingga pelatihan yang dilaksanakan dapat sesuai untuk menunjang kompetensi karyawan yang dibutuhkan. Pada penelitian ini menggunakan metode Delphi dalam pengolahan data, menggunakan kompetensi generik Spencer and Spencer untuk menentukan model kompetensi core personality dan menggunakan benchmark dari Glasgow University untuk model kompetensi skill dan knowledge. Dengan melakukan penentuan kompetensi berdasarkan pendapat para pakar, sehingga dari model kompetensi tersebut terbentuklah kamus kompetensi untuk direktorat akademik Universitas Telkom.

Kata kunci : *Competencies Based Human Resource Management*, Model Kompetensi, Kamus Kompetensi, Delphi

---

*Abstract - Current research is concerned with the management of human resources has one of the effective and efficient ways to manage human resources, namely the Competencies Based Human Resource Management (CBHRM). One of the educational institutions such as Glasgow University, has applied CBHRM to manage its human resources. Additionally, CBHRM can be used as the foundation for human resource management activities one of which training and development, so that the implementation can fit the needs of current and future. Case study research conducted at the Telkom University's academic directorate. During the process of implementation procedures, training can be carried out at the request of the employee. Meanwhile, according to the theory CBHRM that required the assessment of the competence of the employees so that training can be implemented are appropriate to the competence of employees needed.*

*In this study using the Delphi method in data processing, using the generic competencies Spencer and Spencer to determine the personality core competency model and using benchmarks from Glasgow University's competency model skills and knowledge. By making the determination of competency based on expert opinion, such that of the competency model formed competency dictionary for the Telkom University's academic directorate.*

Key words : *Competencies Based Human Resource Management*, Competency Model, Competency Dictionary, Delphi

---

### 1. Pendahuluan

Penelitian ini berfokus pada salah satu unit pendukung yang dimiliki Universitas Telkom, yaitu direktorat akademik. Sebagai unit pendukung Universitas Telkom, direktorat akademik berfungsi mengelola administrasi akademik, pengembangan akademik, yang mencakup kegiatan layanan administrasi akademik, pengembangan kurikulum,

metode dan teknik pembelajaran, perkuliahan, dan ujian. Berdasarkan fungsi direktorat akademik tersebut pula, dapat dikatakan bahwa direktorat akademik merupakan unit pendukung yang menunjang fungsi dari Universitas Telkom yaitu perencanaan dan pelaksanaan proses belajar mengajar. Sehingga dalam keberjalanannya membutuhkan penggunaan sumber daya manusia yang efektif.

Selama tiga tahun semenjak Universitas Telkom berdiri, direktorat akademik telah mengadakan berbagai pelatihan untuk menunjang kemampuan karyawan yang dimilikinya. Menurut hasil wawancara dengan manajer unit dibawah direktorat akademik, pelatihan yang sudah diadakan seperti pelatihan Microsoft Office untuk karyawan Bagian Administrasi Akademik (BAA), yang diadakan apabila ada karyawan yang membutuhkan dan tidak bersifat menyeluruh. Serta pelatihan K3 untuk asisten manajer Program Perkuliahan Dasar dan Umum (PPDU) bagian laboratorium. Dari pernyataan tersebut, dapat disimpulkan bahwa pelatihan yang diadakan hanya menunjang kebutuhan saat ini, tetapi belum mencakup kebutuhan jangka panjang.

Berdasarkan keterangan yang diperoleh peneliti dari hasil wawancara dengan direktur akademik Universitas Telkom, selama ini untuk menilai kinerja menggunakan kontrak manajemen. Penilaian berdasarkan target yang dicapai. Namun, belum dilakukan untuk assessment kebutuhan untuk mengadakan pelatihan yang menunjang kompetensi karyawan direktorat akademik Universitas Telkom pada masing-masing posisi. Sehingga apabila mengadakan pelatihan untuk meningkatkan kinerja karyawan, belum ada acuan yang jelas untuk melaksanakan pelatihan tersebut.

Saat ini, telah berkembang ilmu pengetahuan mengenai pengelolaan sumber daya manusia berdasarkan kompetensi (*Competencies Based Human Resource Management*). Kompetensi merupakan alat yang layak yang dapat dimanfaatkan untuk mempersiapkan tenaga kerja saat ini dan masa depan (Ennis, 2008) .

Oleh karena itu, peneliti menawarkan untuk menggunakan *Competency Based Human Resource Management* (CBHRM). CBHRM dapat menjadi solusi untuk pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif untuk diterapkan di Universitas Telkom. Implementasi terhadap penggunaan CBHRM salah satunya digunakan untuk membuat kamus kompetensi dengan model kompetensi Spencer and Spencer yang akan menjadi acuan pelatihan untuk karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dan sesuai dengan yang dibutuhkan pemangku jabatan.

## **2. Dasar Teori**

### **2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu fungsi dalam organisasi yang sangat penting. Sebagaimana manusia merupakan faktor utama keberhasilan sebuah organisasi atau perusahaan, maka dibutuhkan pengelolaan yang sesuai agar kinerja sumber daya manusia yang diberikan efektif dan efisien. Manajemen sumber daya manusia memiliki peranan yang sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi.. Organisasi yang efektif atau tidak efektif dapat dilihat dari beberapa kriteria seperti kinerja, kepatuhan hukum, kepuasan karyawan, absensi, *turnover*, efektivitas pelatihan dan *return of investment*, tingkat keluhan, dan tingkat kecelakaan (Ivansevich, 2010). Aktivitas dari manajemen sumber daya manusia menurut John M. Ivansevich (2010) diantaranya adalah :

1. Pemenuhan *Equal Employment Opportunity* (EEO).
2. Analisis pekerjaan
3. Perencanaan sumber daya manusia
4. Rekrutmen karyawan, seleksi, motivasi, dan orientasi
5. Evaluasi kinerja dan kompensasi
6. Pelatihan dan pengembangan
7. Hubungan kerja
8. Keamanan, kesehatan, dan kesejahteraan

### **2.2 *Competency Based Human Resource Management* (CBHRM)**

*Competency Based Human Resource Management* (CBHRM) merupakan sebuah pendekatan berbasis kompetensi yang digunakan sebagai dasar sistem pengelolaan sumber daya manusia. Konsep mengenai CBHRM pertama kali diperkenalkan oleh David C. McClelland pada tahun 1973. CBHRM memiliki beberapa perbedaan dengan manajemen SDM tradisional. Diantaranya dapat dilihat pada table berikut ini :

Tabel 1. Perbedaan Manajemen Sumber Daya Manusia Tradisional dan Manajemen Sumber Daya Manusia Berdasarkan Kompetensi (Dubois & Rothwell, 2004)

	Manajemen SDM tradisional	Manajemen SDM Berdasarkan Kompetensi
Subsistem pelatihan karyawan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Membedakan kebutuhan pelatihan dari kebutuhan manajemen.</li> <li>• Membangun pengetahuan, keterampilan, dan sikap karyawan agar sesuai dengan ekspektasi organisasi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fokus perhatian pada hambatan produktifitas individu yang dibuat oleh organisasi dan tanggung jawab manajemen untuk menghilangkan rintangan tersebut.</li> <li>• Membangun kompetensi individu yang sejalan dengan kinerja yang berhasil sepenuhnya atau teladan yang terukur.</li> </ul>
Subsistem manajemen kinerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menjaga biaya minimum sembari memberikan umpan balik kinerja untuk individu.</li> <li>• Membuat keputusan tentang kenaikan gaji, promosi, dan isu-isu terkait.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Secara berkala menilai individu terhadap model kompetensi untuk pekerjaan mereka saat ini dan juga aspirasi mereka.</li> <li>• Menyediakan <i>feedback</i> terhadap individu untuk membantu mereka bergerak ke arah kinerja yang patut dicontoh.</li> </ul>
Subsistem pengembangan karyawan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proses antara jelas atau tidak jelas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proses dirancang untuk membantu individu menemukan kompetensi mereka sendiri, membantu</li> </ul>

Pada tabel 1, kita dapat melihat perbedaan dari manajemen SDM tradisional dan manajemen SDM berdasarkan kompetensi. Manajemen SDM berdasarkan kompetensi menekankan aktivitas manajemen SDM berdasarkan kompetensi pegawai.

### 2.3 Model Kompetensi

Kompetensi adalah sebagai karakteristik dasar yang dimiliki oleh seorang individu yang berhubungan secara kausal dalam memenuhi kriteria yang diperlukan dalam menduduki suatu jabatan (Spencer & Spencer, M., 1993). Kompetensi terdiri dari 5 tipe karakteristik, yaitu motif (kemauan konsisten sekaligus menjadi sebab dari tindakan), faktor bawaan (karakter dan respon yang konsisten), konsep diri (gambaran diri), pengetahuan (informasi dalam bidang tertentu) dan keterampilan (kemampuan untuk melaksanakan tugas).

1. *Motives*. Sesuatu yang dipikirkan seseorang atau diinginkan yang menyebabkan suatu tindakan.
2. *Traits*. Karakteristik fisik dan respon terhadap situasi atau informasi.
3. *Self-Concept*. Sikap seseorang, nilai, atau citra diri.
4. *Knowledge*. Informasi yang dimiliki seseorang secara spesifik
5. *Skill*. Kemampuan untuk melakukan tugas fisik atau mental tertentu.



Gambar 1. Iceberg Model

## 2.4 Delphi

Delphi merupakan prosedur pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini. Metode ini dikembangkan oleh Norman Dalkey dan Olaf Helmer pada sebuah korporasi yang bernama Rand Corporation pada tahun 1953 dengan tujuan untuk mengatasi masalah militer tertentu (Dalkey & Helmer, 1963). Menurut Fowles (1978) tahap-tahap untuk melaksanakan metode Delphi adalah:

1. Membentuk tim untuk penelitian.
2. Memilih satu atau lebih ahli yang akan berpartisipasi.
3. Membuat kuisisioner putaran pertama.
4. Menguji kuisisioner untuk pemilihan kata-kata yang tepat.
5. Menyerahkan kuisisioner pertama ke panelis.
6. Menganalisa respon kuisisioner pertama.
7. Mempersiapkan kuisisioner putaran kedua.
8. Menyerahkan kuisisioner putaran kedua ke panelis.
9. Analisa respon kuisisioner kedua.
10. Mempersiapkan laporan.

## 3. Pembahasan

Menurut *Spencer and Spencer* (1993), dalam merancang model kompetensi untuk sebuah organisasi, diperlukan adanya informasi mengenai strategi organisasi. Strategi organisasi yang dimaksud adalah meliputi visi, misi dan tujuan pada organisasi tersebut. Selanjutnya, peneliti perlu untuk mengetahui analisis kelompok pekerjaan pada objek penelitian, yaitu di direktorat akademik Universitas Telkom untuk mengetahui klasifikasi pekerjaan sehingga memudahkan untuk mencari kompetensi yang sesuai dengan kelompok jabatan. Kompetensi yang digunakan menggunakan kompetensi Spencer and Spencer, terdiri dari *skill*, *knowledge*, dan *core personality*. Penelitian ini diharapkan dapat membangun model kompetensi yang sesuai untuk karyawan direktorat akademik Universitas Telkom. Laporan model kompetensi tersebut secara umum disusun menjadi beberapa kelompok kompetensi yang dibedakan. Selanjutnya, model kompetensi tersebut diolah menjadi kamus kompetensi. Kamus kompetensi terdiri dari kompetensi dalam bentuk generik, dalam skala yang dirancang untuk menjelaskan perilaku dalam berbagai pekerjaan, dan untuk diaplikasikan.

Pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan metode Delphi, yaitu sebuah metode yang memerlukan kecenderungan pendapat pakar. Pada penggunaannya, Delphi memiliki beberapa iterasi yang bertujuan untuk mencapai konsensus. Penelitian ini mengaplikasikan tiga iterasi. Setelah melakukan pengumpulan data, data tersebut diolah. Pada putaran pertama, data diolah dengan mencari kesimpulan hasil wawancara. Hasil pada putaran pertama berupa kelompok pekerjaan dan kompetensi jabatan. Pada putaran kedua, data diolah dengan mencari konsensus dari pendapat para pakar menggunakan *Content Validity Ratio* (CVR). CVR adalah angka statistik yang digunakan untuk menolak atau menyimpan hal tertentu, pada kasus penelitian ini CVR digunakan untuk menolak atau menyimpan kompetensi hasil pendapat para pakar. Penelitian ini memiliki jumlah 5 pakar, maka nilai CVR yang dimiliki adalah 0,99. Artinya, bahwa seluruh pakar harus memiliki satu suara dalam menentukan suatu hal sehingga nilai CVR adalah 1. Ketika hanya beberapa pakar yang setuju dan yang lain tidak setuju, maka nilai CVR berada diantara 0 dan 0.99 (Lawshe, 1975).



Hasil dari putaran kedua adalah kompetensi pada masing-masing posisi. Pada putaran ketiga, data diolah dengan melihat konsensus pendapat para pakar mengenai *proficiency level* indikator perilaku untuk masing-masing posisi. Dua kelompok pekerjaan yang terdapat di direktorat akademik adalah administrasi dan manajemen. Berdasarkan proses bisnis Universitas Telkom, direktorat akademik memiliki peran dalam administrasi akademik dan manajemen proses akademik, kurikulum, dan metode ajar.

Berdasarkan hasil wawancara dan merujuk pada *generic competencies managerial Spencer and Spencer*, terbentuklah kompetensi yang cocok pada jabatan direktur sebuah direktorat, manajer, dan asisten manajer, yaitu :

1. Direktur
  - Hasil wawancara : Perencanaan strategis, merancang program utama
  - Spencer Competencies* :
    1. Berpikir analitis (Analytical Thinking, AT) yaitu kemampuan untuk memahami situasi dengan cara memecahkannya menjadi bagian-bagian.
    2. Berpikir konseptual (Conceptual Thinking, CT) yaitu kemampuan memahami situasi atau masalah dengan cara memandangnya sebagai satu kesatuan yang integritas mencakup kemampuan mengidentifikasi permasalahan yang utama yang mendasar dalam situasi yang kompleks
  
2. Manajer
  - Hasil wawancara : Implementasi dari perencanaan strategis, merencanakan implementasi dan membuat action plan
  - Spencer Competencies* :
    1. Berpikir analitis (Analytical Thinking, AT) yaitu kemampuan untuk memahami situasi dengan cara memecahkannya menjadi bagian-bagian.
    2. Berpikir konseptual (Conceptual Thinking, CT) yaitu kemampuan memahami situasi atau masalah dengan cara memandangnya sebagai satu kesatuan yang integritas mencakup kemampuan mengidentifikasi permasalahan yang utama yang mendasar dalam situasi yang kompleks.
    3. Semangat untuk Berprestasi (Achievement Orientation, ACH) yaitu derajat kepedulian seseorang terhadap pekerjaannya sehingga ia terdorong berusaha untuk bekerja lebih baik atau di atas standar
  
3. Asisten Manajer
  - Hasil wawancara : Mengatur pekerjaan sesuai rencana implementasi untuk dikerjakan oleh staff, membantu manajer dalam pelaksanaan tugasnya
  - Spencer Competencies* :
    1. Perhatian terhadap kejelasan tugas kualitas dan ketelitian kerja (Concern for Order, CO) yaitu dorongan dalam diri seseorang untuk memastikan/mengurangi ketidakpastian khususnya berkaitan dengan penugasan, kualitas dan ketepatan/ketelitian data dan informasi di tempat kerja.
    2. Fleksibilitas (Flexibility, FLX) yaitu kemampuan menyesuaikan diri dan bekerja secara efektif pada berbagai rekan atau kelompok yang berbeda; kemampuan untuk memahami dan menghargai perbedaan, pandangan dan pertentangan atas suatu isu

### 3.1 Kompetensi Posisi

Tahap penentuan kompetensi posisi dilakukan setelah menentukan kompetensi jabatan. Untuk kompetensi *knowledge* dan *skill*, penulis mengambil kompetensi dari *benchmark* dengan Universitas Glasgow, sedangkan untuk kompetensi *core personality* penulis menggunakan kompetensi generik dan *Spencer and Spencer*, setelah itu dilakukan penentuan indikator perilaku yang ditentukan bersama pakar. Sehingga hasil dari tahap ini adalah kompetensi posisi dan *proficiency level* dan indikator perilakunya.

1. Direktur akademik
  - Knowledge* : Proses bisnis akademik universitas, regulasi pendidikan, metodologi pendidikan, administrasi akademik, statistika
  - Skill* : Manajemen dan pengembangan akademik; Kemampuan perencanaan, analisis, pelaporan, menentukan target, dan evaluasi
  - Core Personality* : *Team Leadership, Achievement Orientation, Concern for Order, Information Seeking, Impact and Influence, Relationship Building, Directiveness, Expertise, Self-control, Flexibility, Organizational Commitment*

2. Manajer Administrasi Akademik  
*Knowledge* : Proses bisnis akademik universitas, Ilmu manajemen, Administrasi akademik  
*Skill* : Kemampuan perencanaan, pelaporan, menentukan target, dan evaluasi; mengelola sistem administrasi  
*Core Personality* : *Team Leadership, Achievement Orientation, Concern for Order, Information Seeking, Impact and Influence, Relationship Building, Directiveness, Teamwork, Analytical Thinking, Conceptual Thinking, Self-Control, Organizational commitment*
3. Manajer Pengembangan Pembelajaran  
*Knowledge* : Proses bisnis akademik universitas, Metodologi pendidikan, Statistika, Knowledge Management  
*Skill* : Manajemen dan pengembangan akademik; kemampuan perencanaan, pelaporan, menentukan target, dan evaluasi  
*Core Personality* : *Team Leadership, Achievement Orientation, Concern for Order, Information Seeking, Impact and Influence, Relationship Building, Directiveness, Teamwork, Analytical Thinking, Conceptual Thinking, Self-control, Flexibility, Organizational Commitment*
4. Manajer PPDU  
*Knowledge* : Proses bisnis akademik universitas, Administrasi akademik, proses belajar mengajar  
*Skill* : Kemampuan perencanaan, pelaporan, menentukan target, dan evaluasi, sistem administrasi  
*Core Personality* : *Team Leadership, Achievement Orientation, Concern for Order, Information Seeking, Impact and Influence, Relationship Building, Directiveness, Teamwork, Analytical Thinking, Conceptual Thinking, Self-control, Flexibility, Organizational Commitment*
5. Asisten Manajer Administrasi Akademik  
*Knowledge* : Proses bisnis akademik universitas, Pengetahuan sistem yang relevan  
*Skill* : Kemampuan pelaporan, sistem administrasi  
*Core Personality* : *Achievement Orientation, Concern for Order, Relationship Building, Directiveness, Teamwork, Self-control, Organizational Commitment*
6. Asisten Manajer Pengembangan Pembelajaran  
*Knowledge* : Proses bisnis akademik universitas, Pengetahuan sistem yang relevan, metode pembelajaran, knowledge management  
*Skill* : Kemampuan pelaporan, dan menentukan target, Pengembangan teknologi pembelajaran  
*Core Personality* : *Achievement Orientation, Concern for Order, Relationship Building, Directiveness, Teamwork, Self-control, Organizational Commitment*
7. Asisten Manajer PPDU  
*Knowledge* : Proses bisnis akademik universitas, Administrasi akademik, Proses belajar mengajar  
*Skill* : Kemampuan pelaporan, dan menentukan target, Sistem administrasi  
*Core Personality* : *Achievement Orientation, Concern for Order, Relationship Building, Directiveness, Teamwork, Self-control, Organizational Commitment*

### 3.2 Kamus Kompetensi

Setelah menentukan kompetensi jabatan dan kompetensi posisi, selanjutnya dapat disusun kamus kompetensi. Kamus kompetensi terdiri dari identitas posisi, termasuk nama posisi, level jabatan, kelompok pekerjaan, kompetensi, beserta indikator perilaku dari kompetensi tersebut. Penelitian ini meninjau dari 3 level jabatan yaitu yang terdiri dari direktur akademik, manajer pada masing-masing unit/bagian, dan asisten manajer. Kemudian, pada masing-masing level jabatan tersebut memiliki kamus kompetensi yang terdiri dari *knowledge*, *skill*, dan *core personality*. Untuk kompetensi *knowledge* dan *skill*, memiliki indikator perilaku yang disusun berdasarkan taksonomi bloom. Untuk kompetensi *core personality*, memiliki indikator perilaku yang telah disusun oleh *Spencer and Spencer* (1993).

### 3.3 Prosedur Pelaksanaan Pelatihan

Pada proses prosedur pelaksanaan pelatihan usulan, penulis mengusulkan agar dilakukan penilaian terhadap kompetensi pegawai berdasarkan kamus kompetensi. Aktivitas ini dilakukan oleh bagian pengembangan SDM sebagai pihak yang berhak terhadap pengelolaan pengembangan sumber daya manusia di Universitas Telkom. Setelah dilakukan penilaian terhadap kompetensi pegawai, maka selanjutnya mengidentifikasi kompetensi apa saja yang perlu untuk diberi pelatihan sehingga pelatihan yang terlaksana dapat efektif. Perbedaan dari proses prosedur pelaksanaan pelatihan usulan dan eksisting hanya pada landasan pelatihan. Pada prosedur pelaksanaan pelatihan eksisting, pelatihan dilaksanakan berdasarkan pengajuan dari pegawai, namun pada usulan pelatihan dilaksanakan berdasarkan penilaian kompetensi pegawai.

#### 4. Kesimpulan

Berdasarkan tujuan penelitian, diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

1. Pada penelitian ini, telah dirancang sebuah kamus kompetensi untuk direktorat akademik berdasarkan kelompok pekerjaan di direktorat akademik yaitu administrasi dan manajemen, dan juga sesuai dengan kompetensi jabatan secara umum yang harus dimiliki merujuk ke kompetensi *core personality* oleh *Spencer and Spencer* (1993). Kemudian kompetensi posisi yang ditunjang dengan *skill* dan *knowledge* dari benchmark terhadap *Glasgow Univerisity* dan *core personality* yang diperoleh dari kompetensi generik *Spencer and Spencer* (1993).
2. Prosedur pelaksanaan pelatihan eksisting diperbaiki menjadi prosedur pelaksanaan pelatihan usulan berdasarkan kompetensi. Penerapan kamus kompetensi pada prosedur pelaksanaan pelatihan usulan, digunakan sebagai landasan penilaian kinerja karyawan berdasarkan kompetensi. Sehingga pelatihan yang dibuat sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan organisasi.

#### Daftar Pustaka

- [1] Dalkey, N., & Helmer, O. (1963). An Experimental Application of the Delphi Method to the Use of Experts. *Management Science*.
- [2] Dubois, D. D., & Rothwell, W. J. (2004). *Competency-Based Human Resource Management*. California: Davies-Black Publishing.
- [3] Ennis, M. (2008). A Review of the Literature and The Role of the Employment and Training Administration (ETA). *U.S. Department of Labor*, 1–25.
- [4] Ivancevich, J. M. (2010). *Human Resource Management* (11th ed.). McGraw Hill.
- [5] Lawshe, C. (1975). a Quantitative Approach To Content Validity 1. *Personnel Psychology*, (1), 563–575.
- [6] Spencer, L. M., & Spencer, M., S. (1993). *Competence At Work Models for Superior Performance*. Canada: John Wiley & Sons Inc.