

## TELAAH KONSEP KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA 5.0 BERBASIS SPIRITUALITAS DAN IMPLEMENTASINYA BAGI PERUSAHAAN

<sup>1</sup>Anggia Sari Lubis, <sup>2</sup>Sari Wulandari, <sup>3</sup>M Guffar Harahap

<sup>1,2,3</sup>Universitas Muslim Nusantara AL Washliyah, Medan, Indonesia

\*Corresponding author: [anggiasarilubis@gmail.com](mailto:anggiasarilubis@gmail.com)

### ABSTRACT

*The purpose of writing this article is to examine the new conceptualization of human resource competence in the face of the era of Society 5.0. The concept of human resource competence 5.0 based on spirituality is a new conceptualization generated based on a broad and in-depth literature review that is aligned with the need for human resource competence to be able to face the era of Society 5.0 which is characterized by the use of robots, Artificial Intelligence and the Internet of Things while maintaining the values of spirituality within. The concept of spirituality-based human resource competency 5.0 in the previous study produced three dimensions on human resource competence 5.0 based on spirituality and can have a practical function for the business world, where human resource managers can implement the concept of spirituality-based human resource competence 5.0 for The company is by better understanding the important dimensions for employees to be able to adapt in the face of changes*

**Keywords:** *Competence, Human Resources, spirituality, Company*

### I. PENDAHULUAN

Society 5.0 memberikan tantangan dan peluang bagi seluruh lingkup dunia bisnis. Transformasi peran sumber daya manusia menjadi perhatian utama baik bagi perusahaan maupun bagi manusia itu sendiri (Rahardjo, 2014). Sumber Daya Manusia (SDM) yang tidak mampu beradaptasi dengan digitalisasi dalam dunia bisnis cepat atau lambat akan tersingkir. Jenis pekerjaan yang dapat diotomatisasi diantaranya memproses data, menjalankan mesin, tugas administratif dan lain-lain (Institute, 2017). Perkembangan revolusi industri yang ditandai dengan pemanfaatan teknologi secara besar-besaran, *Internet of Things*, *Big Data* dan *Artificial Intelligence* (Brijesh Sivathanu, 2018) berdampak pada gangguan peran sumber daya manusia di dalam perusahaan. Seiring perkembangan teknologi yang cepat pada setiap aspek kehidupan manusia maka setiap organisasi membutuhkan sumber daya manusia yang mempunyai kompetensi (Kock, 2008). Kompetensi merupakan kumpulan sumber daya manusia yang secara dinamis menunjukkan kapasitas intelektual, kualitas sikap mental dan kapabilitas seseorang (Correll et al., 2004). Kompetensi merupakan modal awal yang harus dimiliki seorang karyawan untuk dapat melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya (Lestariningsih, Mei 2018). Kompetensi sumber daya manusia adalah karakteristik utama yang dimiliki seseorang yang menyebabkan ia mampu berkinerja efektif dan unggul dalam bekerja, yang mencakup perpaduan: pengetahuan, keterampilan, sikap, dan karakteristik pribadi yang diperlukan untuk mencapai keberhasilan dalam sebuah pekerjaan (Spencer, 2003). Kompetensi didefinisikan sebagai kemampuan atau kemampuan yang dimiliki seseorang dalam menjalankan pekerjaannya (Boyatzis and Boyatzis, 2008).

Sesuai dengan perkembangan revolusi industri, sumber manusia harus memiliki kapabilitas untuk menghadapi tantangan pekerjaan yang semakin mempersempit peran manusia di perusahaan. Kompetensi menjadi hal mutlak yang harus dimiliki karyawan

maupun pelaku bisnis yang disesuaikan dengan tuntutan perkembangan zaman. Konsep kompetensi sumber daya manusia 4.0 merupakan sebuah pengajuan konsep kompetensi yang didasari oleh perkembangan revolusi industri yang sudah sampai pada tahap revolusi industri 4.0, sehingga kompetensi karyawan harus disesuaikan dengan tuntutan perkembangan revolusi industri 4.0. Kompetensi sumber daya manusia 4.0 merupakan pengajuan konsep kompetensi yang disusun berdasarkan sintesis dari tinjauan literatur dan dorongan manajemen di masa depan dan pengembangan kompetensi untuk bisnis untuk menghadapi Industri 4.0. Karena itu dimensi dari kompetensi disesuaikan untuk mengembangkan dan membangun kompetensi yang tepat untuk masa depan.

Peneliti mencoba melakukan konseptualisasi dari kompetensi sumber daya manusia 4.0 pada praktek konsep manajemen sumber daya manusia. Konsep kompetensi sumber daya manusia yang berkembang pada saat ini, memiliki dimensi yang sangat umum yang terdiri dari keahlian, pengetahuan dan kemampuan yang belum terfokus pada kebutuhan dunia industri yang sangat berkembang dan membutuhkan sumber daya manusia yang fleksibel dan adaptatif yang memiliki kompetensi sesuai dengan perkembangan revolusi industri. Karena itu peneliti menyediakan konseptualisasi baru konstruk kompetensi sumber daya manusia, yang lebih berwawasan ke depan, seperti mengintegrasikan praktik konsep manajemen sumber daya manusia dengan pengetahuan, keahlian dan kemampuan spesifik lainnya yang dimanifestasikan oleh sumber daya manusia dalam perusahaan.

Konseptualisasi baru dari konstruksi kompetensi sumber daya manusia memiliki tiga dimensi diantaranya:

- (1) *Hardskill untuk Society 5.0*
- (2) *Softskill untuk Society 5.0;*
- (3) *Spiritual Skill untuk Society 5.0;*

Penelitian ini memiliki beberapa implikasi manajerial penting bagi perusahaan/dunia industri dan manajer Sumber Daya Manusia, dalam hal untuk melihat kesiapan karyawan untuk menghadapi setiap perubahan yang datang baik dari dalam maupun luar perusahaan, serta dalam melaksanakan pelatihan khusus berdasarkan kebutuhan pada kompetensi yang dibutuhkan, juga dalam hal memperhatikan karakteristik individu dan kompetensi yang dimiliki calon karyawan pada saat proses rekrutmen dan seleksi.

## **Tinjauan Literatur**

### **2.1 Kompetensi Sumber Daya Manusia**

Membahas kompetensi sumber daya manusia berarti membahas karakteristik sumber daya manusia dalam hal ini pegawai yang berkualitas yang dapat menyokong operasional kerja dan pertumbuhan organisasi. Perkembangan kompetensi yang semakin luas dari sumber daya manusia memastikan bahwa manajemen sumber daya manusia memegang peranan penting dalam kesuksesan organisasi. Karakteristik individu yang memiliki keahlian, pengetahuan dan kemampuan yang digunakan dengan cara yang konsisten sesuai untuk mencapai tujuan yang diinginkan merupakan definisi dari kompetensi sumber daya manusia (Azmy, 2015). Kepribadian atau karakteristik pribadi, cara berfikir dan perilaku seseorang dalam bekerja merupakan satu kesatuan yang membentuk kompetensi karyawan selain pengetahuan dan keterampilan yang dapat diamati, diukur dan dievaluasi (SUDARSO, 2015). Perusahaan dan profesional di bidang SDM harus mampu merespons perubahan internal dan eksternal dalam bisnis, dengan memiliki kompetensi sumber daya manusia. Nilai, pengetahuan, dan kemampuan karyawan merupakan definisi dari kompetensi (Ulrich et al., 2007). Karyawan dengan

kompetensi yang tepat akan memberikan kontribusinya bagi pencapaian tujuan-tujuan perusahaan(Lubis, 2019).

## **2.2 Kompetensi Sumber Daya Manusia 5.0 Berbasis Spiritualitas: Tinjauan Literatur**

Konsep dasar kompetensi merupakan pengetahuan, keahlian dan identitas profesional dari seseorang. Kompetensi merupakan penentu dari adanya komitmen karyawan terhadap perusahaan, kinerja karyawan dan kepuasan karyawan (Alamsyah Lotunani, 2014). Tahap pertama dari perumusan konsep kompetensi sumber daya manusia 5.0 berbasis spiritualitas adalah melakukan tinjauan literatur mendalam mengenai kompetensi dari penelitian sebelumnya. Tiga konsep kompetensi yang paling mendasar dikemukakan oleh Woodruffe (1991), Spencer & Spencer (1993), Ulrich (2003) menjadi dasar dalam pengembangan kompetensi sumber daya manusia yang disesuaikan dengan tuntutan kompetensi di era Society 5.0 dengan berlandaskan spiritualitas. Perubahan yang mutlak terjadi dari dalam dan luar perusahaan, disebabkan oleh tantangan dari adanya globalisasi dan perkembangan revolusi industri mengharuskan perusahaan untuk beradaptasi. Revolusi industri pertama diawali pada abad 17, dilanjutkan dengan revolusi industri kedua pada awal abad 20 yang ditandai dengan kegiatan mass production. Revolusi industri ketiga ditandai dengan digitalisasi dan diperkenalkannya internet yang memberikan kemudahan bagi manusia dan proses bisnis(Zeng, 2016). Saat ini dunia bisnis semakin dipermudah dengan adanya teknologi robotik, artificial intelligence, internet of things, big data, otomatisasi di segala bidang, yang kesemuanya terangkum di dalam konsep revolusi industri 4.0 (Nagy et al., 2016). Dan sebentar lagi dunia akan memasuki era Society 5.0 yang tentunya memberikan perubahan dan tuntutan yang berbeda dengan revolusi industri sebelumnya.

Revolusi industri dapat menjadi peluang sekaligus tantangan bagi dunia bisnis. Jika kembali pada konsep manajemen sumber daya manusia yang menyatakan bahwa sumber daya manusia memiliki peranan penting dalam pencapaian tujuan-tujuan perusahaan, maka agar perusahaan dapat bertahan dari tantangan Society 5.0, dibutuhkan sumber daya manusia yang mampu merespons perubahan yang muncul serta dapat fleksibel dalam menghadapi perubahan tersebut. Sumberdaya manusia harus memiliki kompetensi yang dipersyaratkan untuk dapat menghadapi tantangan Society 5.0.

## **2.3 KONSEPTUALISASI BARU: KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA 5.0 BERBASIS SPIRITUALITAS**

Berdasarkan ulasan dari literatur kompetensi sumber daya manusia dan kompetensi sumber daya manusia 5.0 Berbasis Spiritualitas, maka peneliti merumuskan konseptualisasi baru untuk konsep kompetensi sumber daya manusia 5.0 berbasis spiritualitas, dikarenakan masih terbatasnya lingkup untuk konsep kompetensi sumber daya manusia. Berdasarkan tinjauan literatur, terdapat tiga proposisi yang terdiri dari:

- P1: Dimensi dari kompetensi sumber daya manusia 5.0 berbasis spiritualitas adalah *hardskill* untuk Society 5.0 yang merupakan kompetensi keterampilan keras yang harus dimiliki dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan yang merupakan keahlian yang bisa diukur dan dikuantifikasi yang dipelajari seseorang dalam rangka memperoleh kemampuan spesifik
- P2: Kompetensi sumber daya manusia 5.0 berbasis spiritualitas memerlukan *soft skills* untuk Society 5.0 yang merupakan atribut pribadi yang mampu meningkatkan aspek adaptabilitas dan kinerja.

P3: Perusahaan memerlukan spiritual skill untuk Society 5.0 bagi kesempurnaan kompetensi yang dimiliki seseorang ,sehingga aspek spiritual akan menjadikan kombinasi sempurna dalam dimensi bagi kompetensi sumber daya manusia 5.0 berbasis spiritualitas. .

Berdasarkan pada tiga proposisi di atas dari kompetensi sumber daya manusia 5.0 berbasis spiritualitas maka definisi baru dari kompetensi sumber daya manusia 5.0 berbasis spiritualitas adalah:

*Kapabilitas ataupun kemampuan karyawan yang disesuaikan dengan perkembangan Society 5.0 dengan perpaduan keahlian di bidang hard skills, softs kills dan spiritual skills yang dirumuskan berdasarkan dorongan manajemen di masa depan dan pengembangan kompetensi untuk bisnis dalam menghadapi era Society 5.0.*

## **II. METODE PENELITIAN**

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif berdasarkan beberapa referensi. Metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah. Sedangkan Metode deskriptif adalah satu metode dalam meneliti status kelompok manusia, suatu subjek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran atau pun kelas peristiwa pada masa sekarang.

## **III. HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **3.1. Telaah Terhadap Konsep Kompetensi Sumber Daya Manusia 5.0 Berbasis Spiritualitas**

Kompetensi sumber daya manusia menjadi semakin penting dalam perubahan yang terus-menerus yang digerakkan oleh globalisasi dan perkembangan revolusi industri. Hal ini dikarenakan oleh kompetensi sumber daya manusia merupakan penggabungan dari kemampuan, pengetahuan, keahlian yang ada dalam diri karyawan yang dapat mendukung pencapaian tujuan-tujuan perusahaan. Konsep kompetensi sumber daya manusia 5.0 berbasis spiritualitas merupakan pengajuan dari pengembangan konsep kompetensi sumber daya yang didasarkan pada tantangan-tantangan yang dihadapi oleh perusahaan di era Society 5.0

Tiga dimensi utama yang terdiri dari beberapa indikator dalam konsep kompetensi sumber daya manusia 5.0 berbasis spiritualitas dapat dijadikan acuan oleh perusahaan, manajer sumber daya manusia dalam menjalankan fungsi-fungsi strategis dari manajemen sumber daya manusia seperti melakukan perencanaan sumber daya manusia, melakukan analisis jabatan, menyusun perencanaan rekrutmen dan seleksi, maupun pelatihan dan pengembangan karyawan, dan manajemen talenta di dalam perusahaan agar memiliki kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan pekerjaan di era Society 5.0 kompetensi sumber daya manusia 5.0 berbasis spiritualitas merupakan konseptualisasi baru untuk perusahaan dan para manajer sumber daya manusia, tiga dimensi yang dihasilkan secara spesifik dapat menjadi fokus perusahaan dalam mengelola dan mengendalikan para karyawan. Masing-masing dari tiga dimensi baru ini dapat menjadi alat diagnostik yang berguna bagi manajer untuk menyusun perencanaan strategis sumber daya manusia bagi perusahaan terutama dalam konteks rekrutmen dan seleksi bagi calon karyawan, manajemen talenta dan pengelolaan kinerja.

Ketiga dimensi ini dapat secara terpisah bertindak sebagai alat diagnostik yang bermanfaat mengidentifikasi kebutuhan pelatihan khusus dari para karyawan. Berdasarkan

diagnosa kegunaan masing-masing dimensi ini, perusahaan atau dalam hal ini departemen sumber daya manusia/*human resource department* dapat merancang dan mengimplementasikan perbaikan yang sesuai dengan tuntutan di era Society 5.0. Sebagai contoh, jika hasil penilaian kinerja dari karyawan menunjukkan bahwa kinerja karyawan mengalami penurunan kinerja yang berorientasi pada salah satu dari ketiga dimensi tadi, manajer HRD dapat menyusun program pelatihan khusus yang disesuaikan.

### 3.2 Implikasi Konsep Kompetensi Sumber Daya Manusia 5.0 Berbasis Spiritualitas Bagi Perusahaan

Konsep kompetensi yang dikemukakan oleh Spencer (2003) merupakan karakteristik dasar yang dimiliki seseorang atau kombinasi dari karakteristik yang dimiliki seseorang yang dapat terdiri dari keahlian, pengetahuan dan kemampuan yang dapat menunjukkan kinerja superior bagi seseorang karyawan. Manfaat kompetensi dan penggunaannya dalam manajemen sumber daya manusia sangat besar. Saat ini konsep kompetensi sudah mulai diterapkan dalam berbagai aspek dari manajemen sumber daya manusia. Dalam era perubahan yang sangat cepat, sifat dari suatu pekerjaan sangat cepat berubah dan kebutuhan akan kemampuan baru terus meningkat. Model kompetensi memberikan sarana untuk menetapkan keterampilan apa saja yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan yang selalu berubah. Model kompetensi merupakan cara yang paling mudah untuk mengkomunikasikan nilai-nilai dan hal-hal apa saja yang harus menjadi fokus dalam unjuk kerja karyawan.

Sedangkan konsep kompetensi sumber daya manusia 5.0 berbasis spiritualitas memiliki definisi Kapabilitas ataupun kemampuan karyawan yang disesuaikan dengan perkembangan Society 5.0 dengan perpaduan keahlian di bidang informasi, hard skills, soft skills dan spiritual skills yang dirumuskan berdasarkan dorongan manajemen di masa depan dan pengembangan kompetensi untuk bisnis untuk menghadapi Society 5.0, dengan dimensi yang terdiri dari *Hardskills untuk Society 5.0, Softskill untuk Society 5.0 dan spiritual skills untuk Society 5.0*. Dimensi yang pertama adalah *Hardskills untuk Society 5.0*, yang merupakan kompetensi yang harus dimiliki dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan yang merupakan keterampilan yang mendukung pencapaian tujuan-tujuan perusahaan. Sehingga dalam hal ini perusahaan dapat merumuskan kompetensi-kompetensi yang harus dimiliki oleh karyawan terkait dengan hardskills dalam upaya mencapai tujuan-tujuan perusahaan.

Selanjutnya dimensi yang kedua adalah *soft skills* untuk *Society 5.0* yang mampu meningkatkan aspek adaptabilitas dan kinerja karyawan. Dimensi terakhir dari konsep kompetensi sumber daya manusia 5.0 berbasis spiritualitas adalah *Spiritual Skills* untuk *Society 5.0*. Para Karyawan harus memiliki *spiritual skills* sebagai penyeimbang dari kedua dimensi sebelumnya. Konsep dari *spiritual skills* lebih berfokus pada pendekatan tingkah laku dan kepribadian yang berlandaskan nilai-nilai kepercayaan dan agama yang diyakini, yang dibutuhkan seseorang untuk mendukung kestabilan dan *sustainability* dalam menghadapi berbagai perubahan yang dihadapi. Akhirnya, ketiga dimensi bagi konsep kompetensi sumber daya manusia 5.0 berbasis spiritualitas akan berguna bagi angkatan kerja baru yang akan memasuki dunia kerja yaitu Generation Z ataupun mahasiswa tingkat akhir. Tiga area domain dalam konsep kompetensi sumber daya manusia 5.0 berbasis spiritualitas akan menjadi representasi yang lebih komprehensif dari kesiapan mereka dalam memasuki dunia kerja, dimana indikator-indikator dalam ketiga area domain ini dapat dijadikan acuan dalam kesuksesannya dalam memasuki dunia kerja. Selanjutnya divisi sumber daya manusia di sebuah perusahaan juga dapat menjadikan konsep kompetensi sumber daya manusia 5.0 berbasis spiritualitas sebagai dasar dalam perencanaan program peningkatan kompetensi sumber daya manusia.

#### IV. KESIMPULAN

Kemampuan, Keahlian dan pengetahuan dapat secara terpisah bertindak sebagai alat diagnostik yang bermanfaat mengidentifikasi kebutuhan pelatihan khusus dari para karyawan. Berdasarkan diagnosa kegunaan masing-masing dimensi ini, perusahaan atau dalam hal ini departemen sumber daya manusia/*human resource department* dapat merancang dan mengimplementasikan perbaikan yang sesuai dengan tuntutan di era Society 5.0.

Tiga area domain dalam konsep kompetensi sumber daya manusia 5.0 berbasis spiritualitas akan menjadi representasi yang lebih komprehensif dari kesiapan mereka dalam memasuki dunia kerja, dimana indikator-indikator dalam ketiga area domain ini dapat dijadikan acuan dalam kesuksesannya dalam memasuki dunia kerja. Selanjutnya divisi sumber daya manusia di sebuah perusahaan juga dapat menjadikan konsep kompetensi sumber daya manusia 5.0 berbasis spiritualitas sebagai dasar dalam perencanaan program peningkatan kompetensi sumber daya manusia.

#### V. REFERENSI

- A Noe Raymond, R Hollenbeck, Gerhart Barry, M Wright Patrick, 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Salemba Empat, Jakarta*
- Anvari, A. F., Soltani, I., & Rafiee, M. (2016). Providing the Applicable Model of Performance Management with Competencies Oriented. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230(May), 190–197. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.024>
- Badea, A., Prostean, G., Hutanu, A., & Popa, S. (2015). Competency Training in Collaborative Supply Chain Using KSA Model. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 191, 500–505. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.352>
- Dai, G., & Liang, K. C. (2012). Competency modeling research and practice in China: A literature review. *Journal of Chinese Human Resources Management*, 3(1), 49–66. <https://doi.org/10.1108/20408001211220566>
- Ellitan, L. (2020). Competing in the Era of Industrial Revolution 4.0 and Society 5.0. *Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, Dan Entrepreneurship*, 10(1), 1. <https://doi.org/10.30588/jmp.v10i1.657>
- Fukuyama, M. (2018). Society 5.0: Aiming for a New Human-centered Society. *Japan SPOTLIGHT, August*, 8–13.
- Hair, et al, 2014, *Multivariate Data Analysis, New International Edition.*, New. Jersey : Pearson.
- Hatip, M., Sanosra, A., Qomariah, N., Author, C., & -----, M. (2019). Competence, Professionalism, and Spiritual Intelligence of The Impact on Learning Motivation. *IOSR Journal Of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS)*, 24(1), 84–91. <https://doi.org/10.9790/0837-2401108491>
- Ibrahim, R., Boerhannoeddin, A., & Bakare, K. K. (2017). The effect of soft skills and training methodology on employee performance. *European Journal of Training and Development*, 41(4), 388–406. <https://doi.org/10.1108/EJTD-08-2016-0066>
- Kerlinger. 2006. *Asas–Asas Penelitian Behaviour*. Edisi 3, Cetakan 7. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press
- Kotter, John P. & Heskett, James L. (1997). *Corporate Culture & Performance*. (Benjamin Molan, Penerjemah). Jakarta: Prenhallindo
- Lado, A. A., & Wilson, M. C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage : A competency-based perspective author ( s ): Augustine A . Lado and Mary C . Wilson Source : The Academy of Management Review , Vol . 19 , No . 4 (

- Oct ., 1994 ), pp . 699-727 Published by : Aca. *The Academy of Management Review*, 19(4), 699–727.
- Mccartney, S., Murphy, C., & Mccarthy, J. (2020). *21st century HR : a competency model for the emerging role of HR Analysts model*. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2019-0670>
- Reio, T., & Ghosh, R. (2009). Antecedents and Outcomes of Workplace Incivility. *Computational Complexity*, 2(1), 1–9. <https://doi.org/10.1002/hrdq>
- Selamat, I. K. (2016). Pengaruh efektivitas penerapan sistem informasi akuntansi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada BUMDes se-Kecamatan Banjar Kabupaten Buleleng. *Jurnal Akuntansi Profesi*, 7(2), 12–20. <https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/JAP/article/view/21084/13178>
- Shafi, M., Zoya, Lei, Z., Song, X., & Sarker, M. N. I. (2020). The effects of transformational leadership on employee creativity: Moderating role of intrinsic motivation. *Asia Pacific Management Review*, xxxx. <https://doi.org/10.1016/j.apmrv.2019.12.002>
- Shaheen, M., Azam, M. S., Soma, M. K., & Kumar, T. J. M. (2019). A competency framework for contractual workers of manufacturing sector. *Industrial and Commercial Training*, 51(3), 152–164. <https://doi.org/10.1108/ICT-10-2018-0080>
- Thakur, R. R., & Srivastava, S. (2018). From resistance to readiness: the role of mediating variables. *Journal of Organizational Change Management*, 31(1), 230–247. <https://doi.org/10.1108/JOCM-06-2017-0237>
- Ulrich, D., Younger, J., & Brockbank, W. (2011). *Competencies for HR Professionals Working Outside-In The RBL White Paper Series*.
- Waychal, P., Mohanty, R. P., & Verma, A. (2011). Leading indicators of innovation as a competence for individuals; an empirical study. *Journal of Advances in Management Research*, 8(2), 301–322. <https://doi.org/10.1108/09727981111176000>
- Yardley, T. (2017). Training of new managers: why are we kidding ourselves? *Industrial and Commercial Training*, 49(5), 245–255. <https://doi.org/10.1108/ICT-12-2016-0082>

