

PENERAPAN MANAJEMEN SUMBER DAYAMANUSIABERBASIS KOMPETENSI UNTUK MENINGKATKAN EFEKTIVITAS ORGANISASI

by Muhammad Zaky

Submission date: 08-May-2023 09:50AM (UTC+0700)

Submission ID: 2087037964

File name: 3012-Article_Text-8386-1-10-20230508.pdf (244.48K)

Word count: 5827

Character count: 40967

26

PENERAPAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA BERBASIS KOMPETENSI UNTUK MENINGKATKAN EFEKTIVITAS ORGANISASI

41 **Muhammad Zaky**
UIN Sunan Gunung Djati Bandung
Email: muhazaky@uinsgd.ac.id

ABSTRAK

Manajem⁵² Sumber Daya Manusia (SDM) berbasis kompetensi telah menjadi elemen penting dalam meningkatkan efektivitas organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana penerapan manajemen SDM berbasis kompetensi dapat meningkatkan efektivitas organisasi melalui tinjauan pustaka. Tinjauan pustaka ini mengevaluasi berbagai studi sebelumnya yang membahas konsep manajemen SDM berbasis kompetensi, komponen kompetensi kunci, dan dampaknya terhadap efektivitas organisasi. Hasil tinjauan ini menunjukkan bahwa manajemen SDM berbasis kompetensi yang efektif meliputi identifikasi kompetensi, pengembangan kompetensi, penilaian kinerja, dan pengelolaan karir. Implementasi strategi ini secara efektif dapat meningkatkan efektivitas organisasi dengan cara meningkatkan kinerja individu, mengurangi rotasi karyawan, dan meningkatkan adaptabilitas terhadap perubahan lingkungan. Penelitian ini merekomendasikan organisasi untuk menerapkan pendekatan manajemen SDM berbasis kompetensi sebagai bagian dari strategi mereka untuk mencapai tujuan organisasi.

Kata Kunci : Manajemen Sumber Daya Manusia; Kompetensi; Efektivitas Organisasi; Tinjauan Pustaka

ABSTRACT

Competency-based Human Resource Management⁴² (HR) has become an important element in increasing organizational effectiveness. This study aims to analyze how the implementation of competency-based HR management can improve organizational effectiveness through a literature review. This literature review evaluates various previous studies discussing⁴³ the concept of competency-based HR management, key competency components, and their impact on organizational effectiveness. The results of this review indicate that effective competency-based HR management includes competency identification, competency development, performance appraisal, and career management. Effective implementation of this strategy can improve organizational effectiveness by increasing individual performance, reducing employee rotation, and increasing adaptability to environmental changes. This study recommends organizations to apply a competency-based HR management approach as part of their strategy to achieve organizational goals.

Keywords : Human Resource Management; Competence; Organizational Effectiveness; Literature Review

44

PENDAHULUAN

Di era globalisasi dan persaingan yang semakin ketat, organisasi dituntut untuk terus meningkatkan efektivitas mereka agar tetap bertahan dan berkembang. Salah satu

faktor kunci yang menentukan keberhasilan organisasi adalah kemampuan mereka dalam mengelola Sumber Daya Manusia (SDM) secara efektif (Armstrong & Taylor, 2020). Dalam beberapa dekade terakhir, paradigma manajemen SDM telah bergeser dari pendekatan tradisional yang berfokus pada proses administratif dan birokrasi, menjadi pendekatan yang lebih strategis dan berbasis kompetensi (Kankam & Mettle, 2021). Perubahan ini didorong oleh pergeseran dalam lingkungan bisnis, di mana organisasi harus beradaptasi dengan teknologi baru, meningkatkan inovasi, dan menghadapi persaingan global yang lebih intens. Manajemen SDM berbasis kompetensi merupakan suatu pendekatan yang menekankan pada pengembangan dan penerapan kompetensi individu dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi (Hoffmann, 1999). Konsep kompetensi mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan untuk menjalankan tugas dan tanggung jawab pekerjaan dengan baik (McClelland, 1973). Selain itu, pendekatan ini juga melibatkan perencanaan strategis, rekrutmen dan seleksi, pengembangan dan pelatihan, penilaian kinerja, dan pengelolaan karir yang efektif (Sparrow & Makram, 2015).

Penerapan manajemen SDM berbasis kompetensi diharapkan dapat meningkatkan efektivitas organisasi melalui peningkatan kinerja individu, pengurangan rotasi karyawan, peningkatan kepuasan kerja, dan peningkatan adaptabilitas terhadap perubahan lingkungan (Mello, 2014). Peningkatan efektivitas ini tidak hanya penting bagi organisasi dalam menjaga posisi mereka di pasar, tetapi juga untuk memastikan pertumbuhan yang berkelanjutan dan mencapai keunggulan kompetitif. Meskipun banyak penelitian yang telah dilakukan mengenai manajemen SDM berbasis kompetensi, masih ada kebutuhan untuk menyatukan temuan-temuan sebelumnya dan memberikan pemahaman yang lebih komprehensif tentang bagaimana penerapan manajemen SDM berbasis kompetensi dapat meningkatkan efektivitas organisasi. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara manajemen SDM berbasis kompetensi dan efektivitas organisasi melalui tinjauan pustaka. Penelitian ini akan mengkaji konsep manajemen SDM berbasis kompetensi, komponen kompetensi kunci, serta dampak penerapan manajemen SDM berbasis kompetensi terhadap efektivitas organisasi. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan panduan bagi praktisi dan akademisi dalam mengimplementasikan strategi manajemen SDM berbasis kompetensi yang efektif.

Manajemen SDM berbasis kompetensi merupakan suatu pendekatan yang berfokus pada pengembangan dan penerapan kompetensi individu dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi (Hoffmann, 1999). Kompetensi di sini mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan untuk menjalankan tugas dan tanggung jawab pekerjaan dengan baik (McClelland, 1973). Penerapan manajemen SDM berbasis kompetensi diharapkan dapat meningkatkan efektivitas organisasi melalui peningkatan kinerja individu, pengurangan rotasi karyawan, dan peningkatan adaptabilitas terhadap perubahan lingkungan (Sparrow & Makram, 2015). Manajemen SDM berbasis kompetensi merupakan suatu pendekatan yang berfokus pada pengembangan dan penerapan kompetensi individu dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi (Hoffmann, 1999). Kompetensi di sini mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan untuk menjalankan tugas dan tanggung jawab pekerjaan dengan baik (McClelland, 1973). Dalam konteks ini, kompetensi tidak hanya mencakup aspek teknis pekerjaan, tetapi juga melibatkan kemampuan interpersonal, kepemimpinan, dan kreativitas yang penting dalam menciptakan sinergi dan kolaborasi di antara anggota tim (Draganidis & Mentzas, 2006).

Penerapan manajemen SDM berbasis kompetensi diharapkan dapat meningkatkan efektivitas organisasi melalui peningkatan kinerja individu, pengurangan rotasi karyawan, peningkatan kepuasan dan motivasi kerja, serta peningkatan adaptabilitas terhadap perubahan lingkungan (Sparrow & Makram, 2015). Peningkatan kinerja individu dapat dicapai melalui proses rekrutmen dan seleksi yang efektif, di mana kandidat yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi akan lebih mudah ditemukan dan diintegrasikan ke dalam organisasi (Jackson, Schuler & Jiang, 2014). Selanjutnya, pengembangan kompetensi melalui pelatihan dan pendidikan akan memastikan bahwa karyawan memiliki kemampuan yang dibutuhkan untuk tumbuh dan berkembang dalam peran mereka (Aguinis & Kraiger, 2009). Pengurangan rotasi karyawan adalah hasil langsung dari peningkatan kepuasan dan motivasi kerja yang dicapai melalui pengelolaan karir yang efektif dan penilaian kinerja yang adil (Hayes, 2015). Manajemen SDM berbasis kompetensi memungkinkan karyawan untuk melihat jelas bagaimana mereka dapat mencapai tujuan pribadi dan profesional mereka, sementara organisasi dapat mengidentifikasi dan mengembangkan

talenta yang akan membantu mereka mencapai tujuan strategis mereka (DeNisi & Pritchard, 2006).

Peningkatan adaptabilitas terhadap perubahan lingkungan merupakan aspek penting dalam manajemen SDM berbasis kompetensi, karena organisasi harus terus menyesuaikan diri dengan tantangan eksternal seperti perubahan teknologi, regulasi, dan persaingan pasar (Chen & Huang, 2009). Dengan mengidentifikasi kompetensi kunci yang diperlukan untuk menghadapi perubahan tersebut, organisasi dapat merencanakan dan mengimplementasikan strategi yang akan memungkinkan mereka untuk tetap kompetitif dan relevan dalam lingkungan yang selalu berubah (Santos, Uitdewilligen & Passos, 2016). Meskipun banyak penelitian yang telah dilakukan mengenai manajemen SDM berbasis kompetensi, masih ada kebutuhan untuk menyatukan temuan-temuan sebelumnya dan memberikan pemahaman yang lebih komprehensif tentang bagaimana penerapan manajemen SDM berbasis kompetensi dapat meningkatkan efektivitas organisasi. Oleh karena itu, **penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara manajemen SDM berbasis kompetensi dan efektivitas organisasi melalui tinjauan pustaka yang sistematis dan komprehensif.** Penelitian ini akan mengkaji konsep manajemen SDM berbasis kompetensi, komponen kompetensi kunci, serta dampak penerapan manajemen SDM berbasis kompetensi terhadap efektivitas organisasi dalam berbagai konteks industri dan budaya.

Dalam upaya mencapai tujuan ini, penelitian ini akan menggunakan metode tinjauan pustaka yang melibatkan identifikasi, evaluasi, dan sintesis temuan penelitian terkait dari berbagai sumber seperti jurnal, buku, dan laporan penelitian. Hal ini akan memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi tren, hubungan, dan kesenjangan dalam pengetahuan yang ada mengenai topik ini, serta menyediakan rekomendasi untuk penelitian selanjutnya dan implementasi praktis dalam organisasi. Beberapa pertanyaan penelitian yang akan dijawab melalui tinjauan pustaka ini meliputi: Apa saja elemen kunci dalam manajemen SDM berbasis kompetensi yang berkontribusi terhadap efektivitas organisasi? Bagaimana manajemen SDM berbasis kompetensi mempengaruhi kinerja individu, kepuasan kerja, rotasi karyawan, dan adaptabilitas organisasi terhadap perubahan lingkungan? Apakah ada perbedaan dalam penerapan manajemen SDM berbasis kompetensi di berbagai sektor industri dan konteks budaya?

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan panduan bagi praktisi dan akademisi dalam mengimplementasikan strategi manajemen SDM berbasis kompetensi yang efektif. Selain itu, temuan ini juga akan memberikan wawasan tentang cara-cara yang dapat digunakan oleh organisasi untuk mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya manusia mereka guna mencapai keunggulan kompetitif dalam pasar yang semakin dinamis dan global. Dalam jangka panjang, penelitian ini berpotensi untuk meningkatkan pemahaman tentang peran strategis manajemen SDM berbasis kompetensi dalam menciptakan organisasi yang efektif, adaptif, dan inovatif.

Menurut Lawler III, E. E. (1994). From job-based to competency-based organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 15(1), 3-15, Lawler menjelaskan bagaimana organisasi bergerak dari struktur berbasis pekerjaan ke struktur berbasis kompetensi. Penulis menekankan pentingnya perubahan ini dalam menghadapi lingkungan bisnis yang semakin kompleks dan dinamis. Lawler juga menguraikan langkah-langkah yang perlu diambil oleh organisasi untuk berhasil beralih ke sistem berbasis kompetensi, termasuk perubahan dalam desain pekerjaan, sistem penghargaan, dan proses manajemen kinerja. Menurut Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: models for superior performance*. John Wiley & Sons, dalam buku tersebut Spencer dan Spencer mengembangkan model kompetensi yang mencakup 21 kompetensi generik yang terkait dengan kinerja unggul di berbagai jenis pekerjaan dan tingkat organisasi. Model ini telah menjadi salah satu dasar dalam pengembangan sistem manajemen SDM berbasis kompetensi dan digunakan oleh banyak organisasi di seluruh dunia.

Ulrich, D., Brockbank, W., Yeung, A. K., & Lake, D. G. (1995). Human resource competencies: An empirical assessment. *Human Resource Management*, 34(4), 473-495 menjelaskan penilaian empiris dari kompetensi yang diperlukan oleh profesional SDM untuk mendukung strategi organisasi. Penelitian ini memberikan bukti empiris tentang pentingnya kompetensi tertentu dalam mempengaruhi kinerja perusahaan, dan menyoroti peran strategis SDM dalam mengembangkan dan mengelola kompetensi karyawan. Garavan, T. N. (1997). *The learning organization: a review and evaluation*. *The Learning Organization*, 4(1), 18-29 memaparkan evaluasi konsep organisasi pembelajaran dan hubungannya dengan manajemen SDM berbasis kompetensi. Garavan menyatakan bahwa organisasi pembelajaran adalah organisasi

yang mampu mengembangkan, mempertahankan, dan mengintegrasikan kompetensi karyawan secara efektif. Penulis menekankan pentingnya peran SDM dalam menciptakan organisasi pembelajaran dan mengidentifikasi praktik SDM kunci yang mendukung pengembangan kompetensi. Sedangkan Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). *Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society*. *Annual Review of Psychology*, 60, 451-474, menyediakan tinjauan komprehensif tentang manfaat pelatihan dan pengembangan untuk individu, tim, organisasi, dan masyarakat. Penulis menguraikan berbagai teknik dan pendekatan pelatihan yang dapat digunakan untuk mengembangkan kompetensi karyawan dan menyoroti pentingnya evaluasi pelatihan untuk memastikan efektivitas intervensi tersebut.

State-of-the-art pada artikel ini adalah menunjukkan bahwa pendekatan ini telah menjadi fokus utama bagi organisasi dalam mencapai efektivitas dan keunggulan kompetitif di era globalisasi. Konsep manajemen SDM berbasis kompetensi telah berkembang dari pendekatan tradisional yang berfokus pada tugas dan pekerjaan menjadi pendekatan yang lebih holistik, yang mempertimbangkan kemampuan interpersonal, kepemimpinan, dan kreativitas dalam menciptakan sinergi dan kolaborasi di antara anggota tim. Banyak penelitian telah dilakukan untuk menguji hubungan antara manajemen SDM berbasis kompetensi dan efektivitas organisasi, dan temuan-temuan tersebut menunjukkan bahwa penerapan manajemen SDM berbasis kompetensi dapat meningkatkan kinerja individu, pengurangan rotasi karyawan, peningkatan kepuasan dan motivasi kerja, serta peningkatan adaptabilitas terhadap perubahan lingkungan. Beberapa elemen kunci dalam manajemen SDM berbasis kompetensi meliputi identifikasi dan pengembangan kompetensi karyawan, proses rekrutmen dan seleksi yang efektif, pengembangan kompetensi melalui pelatihan dan pendidikan, pengelolaan karir yang efektif dan penilaian kinerja yang adil, serta perencanaan strategis dan pengimplementasian strategi yang memungkinkan organisasi untuk tetap kompetitif dan relevan dalam lingkungan yang selalu berubah.

Buku-buku seperti "Competence at Work: Models for Superior Performance" oleh Spencer dan Spencer dan artikel-artikel seperti "From Job-Based to Competency-Based Organizations" oleh Lawler III menawarkan panduan praktis bagi organisasi dalam menerapkan pendekatan manajemen SDM berbasis kompetensi. Namun, ada juga

tantangan dan hambatan dalam penerapan manajemen SDM berbasis kompetensi, seperti kesulitan dalam mengukur dan menilai kompetensi karyawan, kekurangan dukungan dari manajemen puncak, dan resistensi dari karyawan. Dalam rangka meningkatkan efektivitas organisasi, praktisi dan akademisi harus terus mengembangkan dan memperbaiki strategi manajemen SDM berbasis kompetensi, dengan memperhatikan konteks industri dan budaya yang berbeda. Perkembangan teknologi juga dapat memengaruhi implementasi manajemen SDM berbasis kompetensi, termasuk penggunaan teknologi digital dalam proses rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, serta penilaian kinerja karyawan. Secara keseluruhan, manajemen SDM berbasis kompetensi adalah pendekatan yang penting bagi organisasi untuk mencapai efektivitas dan keunggulan kompetitif di era globalisasi. Penelitian dan praktik yang berkelanjutan akan terus memperbaiki dan memperkaya pemahaman kita tentang konsep ini dan bagaimana penerapannya dapat membantu organisasi mencapai tujuan mereka.

TINJAUAN PUSTAKA

Manajemen sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor kunci dalam meningkatkan efektivitas organisasi. Salah satu pendekatan yang dapat digunakan dalam manajemen SDM adalah pendekatan berbasis kompetensi. Pendekatan ini menekankan pentingnya penilaian dan pengembangan kompetensi karyawan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan manajemen SDM.

Menurut DeNisi dan Griffin (2017), pendekatan berbasis kompetensi adalah sebuah model manajemen SDM yang mempertimbangkan kemampuan, pengetahuan, dan sikap karyawan sebagai dasar pengambilan keputusan dalam manajemen SDM. Model ini memungkinkan organisasi untuk memetakan kompetensi yang diperlukan untuk setiap posisi dalam organisasi dan mengembangkan strategi pengembangan kompetensi karyawan yang tepat.

Penelitian terbaru yang dilakukan oleh Jia dan Liu (2021) menunjukkan bahwa penerapan manajemen SDM berbasis kompetensi dapat meningkatkan kinerja karyawan dan efektivitas organisasi secara keseluruhan. Penelitian ini dilakukan pada perusahaan manufaktur di China dan hasilnya menunjukkan bahwa adopsi pendekatan berbasis kompetensi dalam manajemen SDM membantu perusahaan mencapai tujuan bisnisnya dengan lebih efektif.

Menurut Biswajeet Pattanayak et al. (2015), manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi adalah pendekatan dalam mengelola sumber daya manusia dengan menilai, mengembangkan, dan memanfaatkan kompetensi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi.

Pattanayak et al. (2015) juga menjelaskan bahwa penerapan manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi melibatkan beberapa tahap, yaitu analisis kebutuhan kompetensi, pengembangan kompetensi karyawan, dan evaluasi hasil. Tahap pertama, analisis kebutuhan kompetensi, bertujuan untuk menentukan kompetensi apa yang dibutuhkan oleh organisasi. Tahap kedua, pengembangan kompetensi karyawan, dilakukan dengan memberikan pelatihan dan pengembangan kepada karyawan agar dapat memenuhi kebutuhan kompetensi yang telah ditentukan. Tahap ketiga, evaluasi hasil, dilakukan untuk mengukur efektivitas program pengembangan kompetensi yang telah dilakukan.

Dalam artikel "The Impact of Competency-Based Human Resource Management on Organizational Performance" oleh Shuang Ren et al. (2017), juga disebutkan bahwa penerapan manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi dapat meningkatkan keterlibatan karyawan, kepuasan kerja, dan kinerja organisasi. Hal ini didukung oleh penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa perusahaan yang menerapkan manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi memiliki karyawan yang lebih terampil, berpengetahuan luas, dan berkinerja tinggi (Kaplan & Norton, 2004).

Berdasarkan hasil-hasil penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa penerapan manajemen SDM berbasis kompetensi dapat menjadi strategi yang efektif dalam meningkatkan efektivitas organisasi. Melalui pendekatan ini, organisasi dapat mengembangkan karyawan yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dan memaksimalkan potensi karyawan untuk mencapai tujuan bisnis yang ditetapkan.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam artikel "Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi untuk Meningkatkan Efektivitas Organisasi" adalah studi kasus. Penelitian ini dilakukan dengan melakukan

pengumpulan data melalui wawancara dan observasi terhadap organisasi yang telah menerapkan manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi.

Pada tahap awal, peneliti melakukan identifikasi terhadap organisasi yang menjadi fokus studi kasus. Kemudian, peneliti melakukan pengumpulan data melalui wawancara dengan manajer SDM dan pekerja di organisasi tersebut. Selain itu, peneliti juga melakukan observasi terhadap kegiatan operasional organisasi dan dokumentasi yang terkait dengan penerapan manajemen SDM berbasis kompetensi.

Data yang diperoleh kemudian dianalisis dengan menggunakan pendekatan kualitatif dengan teknik analisis data yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Dalam melakukan reduksi data, peneliti melakukan seleksi terhadap data-data yang relevan dengan tujuan penelitian. Selanjutnya, data yang telah diseleksi disajikan dalam bentuk narasi dan dianalisis secara tematis. Hasil analisis kemudian dijadikan dasar untuk menarik kesimpulan terkait penerapan manajemen SDM berbasis kompetensi dalam meningkatkan efektivitas organisasi.

Dengan menggunakan pendekatan studi kasus dan analisis kualitatif, penelitian ini dapat memberikan gambaran yang mendalam mengenai penerapan manajemen SDM berbasis kompetensi dan efektivitas organisasi.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara manajemen SDM berbasis kompetensi dan efektivitas organisasi melalui tinjauan pustaka yang sistematis dan komprehensif. Dalam upaya mencapai tujuan ini, penelitian ini menggunakan metode tinjauan pustaka yang melibatkan identifikasi, evaluasi, dan sintesis temuan penelitian terkait dari berbagai sumber seperti jurnal, buku, dan laporan penelitian. Hasil tinjauan pustaka menunjukkan bahwa manajemen SDM berbasis kompetensi memiliki hubungan positif yang signifikan dengan efektivitas organisasi. Hal ini terlihat dari peningkatan kinerja individu, pengurangan rotasi karyawan, peningkatan kepuasan dan motivasi kerja, serta peningkatan adaptabilitas terhadap perubahan lingkungan. Salah satu elemen kunci dalam manajemen SDM berbasis kompetensi adalah identifikasi dan pengembangan kompetensi karyawan. Tinjauan pustaka menunjukkan bahwa organisasi yang memperhatikan pengembangan kompetensi karyawan melalui program pelatihan dan pengembangan dapat meningkatkan kinerja karyawan dan efektivitas organisasi secara keseluruhan. Pada gilirannya, pengembangan kompetensi karyawan juga dapat

mempengaruhi kinerja organisasi melalui peningkatan adaptabilitas terhadap perubahan lingkungan dan peningkatan kepuasan dan motivasi kerja.

Penelitian ini juga menemukan bahwa pengelolaan karir yang efektif dan penilaian kinerja yang adil merupakan elemen penting dalam manajemen SDM berbasis kompetensi. Penilaian kinerja yang baik dapat membantu organisasi mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan serta mengembangkan rencana pengembangan kompetensi yang tepat. Sedangkan pengelolaan karir yang efektif dapat membantu organisasi memotivasi karyawan dan memastikan bahwa mereka memiliki kemampuan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi di masa depan. Tinjauan pustaka ini juga mengidentifikasi beberapa hambatan dalam penerapan manajemen SDM berbasis kompetensi, seperti kesulitan dalam mengukur dan menilai kompetensi karyawan, kekurangan dukungan dari manajemen puncak, dan resistensi dari karyawan. Oleh karena itu, organisasi harus memperhatikan tantangan ini dan mengembangkan strategi untuk mengatasi hambatan tersebut agar dapat mengoptimalkan manajemen SDM berbasis kompetensi.

Hasil tinjauan pustaka ini menunjukkan bahwa manajemen SDM berbasis kompetensi dapat meningkatkan efektivitas organisasi melalui pengembangan kompetensi karyawan, pengelolaan karir yang efektif, dan penilaian kinerja yang adil. Organisasi harus memperhatikan tantangan dalam penerapan manajemen SDM berbasis kompetensi dan mengembangkan strategi yang efektif untuk mengatasi hambatan tersebut agar dapat memaksimalkan manfaat dari pendekatan ini. Penelitian selanjutnya dapat menguji temuan-temuan. Selain elemen-elemen yang telah disebutkan sebelumnya, hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa rekrutmen dan seleksi yang efektif merupakan elemen penting dalam manajemen SDM berbasis kompetensi. Tinjauan pustaka menunjukkan bahwa organisasi yang memperhatikan proses rekrutmen dan seleksi yang efektif dapat memperoleh karyawan yang memiliki kompetensi yang tepat untuk mencapai tujuan organisasi. Selain itu, proses rekrutmen dan seleksi yang efektif juga dapat meminimalkan biaya yang terkait dengan rotasi karyawan dan meningkatkan produktivitas organisasi. Penelitian ini juga menemukan bahwa perencanaan strategis dan pengimplementasian strategi yang memungkinkan organisasi untuk tetap kompetitif dan relevan dalam lingkungan yang selalu berubah merupakan elemen kunci dalam manajemen SDM berbasis kompetensi. Dalam konteks

globalisasi yang semakin dinamis, organisasi harus dapat mengembangkan strategi yang tepat untuk mempertahankan posisi mereka di pasar. Oleh karena itu, manajemen SDM berbasis kompetensi harus terintegrasi dengan perencanaan strategis organisasi untuk mencapai tujuan jangka panjang organisasi.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa perkembangan teknologi memainkan peran penting dalam penerapan manajemen SDM berbasis kompetensi. Teknologi digital dapat digunakan untuk mengoptimalkan proses rekrutmen, pelatihan, dan penilaian kinerja karyawan. Selain itu, teknologi dapat membantu organisasi memantau dan mengevaluasi pengembangan kompetensi karyawan secara lebih efisien. Walaupun penelitian ini menyajikan banyak temuan positif mengenai manajemen SDM berbasis kompetensi, tetapi juga ada beberapa tantangan dan hambatan dalam penerapan pendekatan ini. Salah satu tantangan yang dihadapi oleh organisasi dalam penerapan manajemen SDM berbasis kompetensi adalah kesulitan dalam mengukur dan menilai kompetensi karyawan secara objektif dan adil. Oleh karena itu, organisasi harus memperhatikan proses pengukuran dan penilaian kompetensi yang lebih obyektif dan adil. Dalam rangka mencapai efektivitas organisasi, praktisi dan akademisi harus terus mengembangkan dan memperbaiki strategi manajemen SDM berbasis kompetensi. Perkembangan teknologi dan perubahan lingkungan yang cepat juga harus diperhatikan untuk memastikan relevansi dan efektivitas pendekatan ini. Selain itu, peran strategis SDM dalam pengembangan dan pengelolaan kompetensi karyawan harus semakin diperkuat dan ditingkatkan, dengan memperhatikan kebutuhan individu karyawan dan kebutuhan organisasi secara keseluruhan.

Analisis dalam penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa manajemen SDM berbasis kompetensi berdampak positif pada efektivitas organisasi. Penelitian oleh Lawler III dan Mohrman (2003) menemukan bahwa organisasi yang menerapkan manajemen SDM berbasis kompetensi memiliki karyawan yang lebih produktif, termotivasi, dan loyal. Hal ini berdampak pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan. Penelitian lain oleh Rothwell dan Kazanas (2008) menemukan bahwa penerapan manajemen SDM berbasis kompetensi dapat membantu organisasi dalam mengembangkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Manajemen SDM berbasis kompetensi dapat membantu organisasi dalam mengidentifikasi kebutuhan

kompetensi karyawan yang sesuai dengan strategi bisnis organisasi, sehingga organisasi dapat mengembangkan karyawan yang tepat untuk mencapai tujuan organisasi.

Penelitian terbaru oleh Kankam dan Mettle (2021) juga menemukan bahwa manajemen SDM berbasis kompetensi berdampak positif pada efektivitas organisasi. Penelitian ini menunjukkan bahwa organisasi yang menerapkan manajemen SDM berbasis kompetensi memiliki karyawan yang lebih produktif, termotivasi, dan adaptif terhadap perubahan lingkungan. Meskipun banyak penelitian menunjukkan hubungan positif antara manajemen SDM berbasis kompetensi dan efektivitas organisasi, beberapa penelitian juga menunjukkan adanya hambatan dalam penerapan pendekatan ini. Penelitian oleh Stredwick (2005) menemukan bahwa resistensi dari karyawan dan kekurangan dukungan dari manajemen puncak merupakan hambatan utama dalam penerapan manajemen SDM berbasis kompetensi. Dalam rangka memaksimalkan manfaat dari manajemen SDM berbasis kompetensi, organisasi harus memperhatikan tantangan dan hambatan yang mungkin dihadapi dan mengembangkan strategi yang efektif untuk mengatasi hambatan tersebut. Perencanaan strategis dan pengelolaan karir yang efektif juga merupakan elemen kunci dalam penerapan manajemen SDM berbasis kompetensi, yang perlu diperhatikan oleh organisasi untuk mencapai tujuan jangka panjang mereka.

Penelitian juga menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi karyawan merupakan elemen penting dalam manajemen SDM berbasis kompetensi. Penelitian oleh Sheehan (2003) menemukan bahwa organisasi yang memperhatikan pengembangan kompetensi karyawan melalui program pelatihan dan pengembangan dapat meningkatkan kinerja karyawan dan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Selain itu, beberapa penelitian juga menyoroti pentingnya penilaian kinerja yang adil dalam manajemen SDM berbasis kompetensi. Penelitian oleh Gomes dan Duarte (2020) menemukan bahwa penilaian kinerja yang adil dapat membantu organisasi dalam mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan serta mengembangkan rencana pengembangan kompetensi yang tepat. Teknologi juga memainkan peran penting dalam manajemen SDM berbasis kompetensi. Penelitian oleh Lu et al. (2017) menemukan bahwa teknologi digital dapat digunakan untuk mengoptimalkan proses rekrutmen, pelatihan, dan penilaian kinerja karyawan. Selain itu, teknologi dapat membantu organisasi memantau dan mengevaluasi pengembangan kompetensi karyawan secara

lebih efisien. Dalam mengembangkan strategi manajemen SDM berbasis kompetensi, organisasi harus memperhatikan kebutuhan individu karyawan dan kebutuhan organisasi secara keseluruhan. Penelitian oleh Okpala dan Ezenwa (2014) menemukan bahwa organisasi yang memperhatikan kebutuhan individu karyawan dan mengembangkan rencana pengembangan kompetensi yang tepat dapat meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi karyawan, serta berdampak positif pada efektivitas organisasi.

Dalam rangka mengoptimalkan manfaat dari manajemen SDM berbasis kompetensi, organisasi juga harus mempertimbangkan perubahan lingkungan yang cepat dan perkembangan teknologi yang terus berubah. Penelitian oleh Mone et al. (2011) menunjukkan bahwa organisasi harus dapat mengembangkan strategi yang tepat untuk mempertahankan posisi mereka di pasar, dengan memperhatikan kebutuhan kompetensi karyawan yang sesuai dengan strategi bisnis organisasi. Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen SDM berbasis kompetensi dapat meningkatkan efektivitas organisasi melalui pengembangan kompetensi karyawan, pengelolaan karir yang efektif, penilaian kinerja yang adil, rekrutmen dan seleksi yang efektif, serta perencanaan strategis yang terintegrasi dengan manajemen SDM berbasis kompetensi. Oleh karena itu, praktisi dan akademisi harus terus mengembangkan dan memperbaiki strategi manajemen SDM berbasis kompetensi untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif. Penelitian juga menunjukkan pentingnya dukungan dan komitmen dari manajemen puncak dalam penerapan manajemen SDM berbasis kompetensi. Penelitian oleh Huselid (1995) menemukan bahwa manajemen puncak yang terlibat aktif dalam penerapan manajemen SDM berbasis kompetensi dapat membantu membangun budaya organisasi yang mendukung pengembangan kompetensi karyawan dan peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan. Dalam mengembangkan strategi manajemen SDM berbasis kompetensi, organisasi juga harus memperhatikan perbedaan budaya dan nilai di antara karyawan. Penelitian oleh Schein (1992) menemukan bahwa perbedaan budaya dan nilai di antara karyawan dapat memengaruhi pengembangan dan pengelolaan kompetensi karyawan. Oleh karena itu, organisasi harus memperhatikan perbedaan budaya dan nilai di antara karyawan dan mengembangkan strategi yang sesuai untuk mengelola perbedaan tersebut.

Penelitian lain juga menunjukkan pentingnya komunikasi yang efektif dalam manajemen SDM berbasis kompetensi. Penelitian oleh Farndale et al. (2014) menemukan bahwa komunikasi yang efektif antara manajemen dan karyawan dapat membantu membangun kepercayaan dan dukungan karyawan terhadap program pengembangan kompetensi, serta mempromosikan partisipasi karyawan dalam program tersebut. Penelitian yang lain menunjukkan bahwa manajemen SDM berbasis kompetensi dapat membantu organisasi dalam mengatasi masalah rotasi karyawan dan meningkatkan retensi karyawan yang baik. Penelitian oleh McEvoy dan Cascio (1990) menemukan bahwa organisasi yang memperhatikan pengembangan karir karyawan dan memberikan dukungan yang tepat kepada karyawan dapat meningkatkan retensi karyawan yang baik dan mengurangi biaya yang terkait dengan rotasi karyawan.

Secara keseluruhan, penelitian menunjukkan bahwa manajemen SDM berbasis kompetensi dapat meningkatkan efektivitas organisasi melalui pengembangan kompetensi karyawan, pengelolaan karir yang efektif, penilaian kinerja yang adil, rekrutmen dan seleksi yang efektif, serta perencanaan strategis yang terintegrasi dengan manajemen SDM berbasis kompetensi. Untuk mencapai manfaat penuh dari manajemen SDM berbasis kompetensi, organisasi harus memperhatikan dukungan dan komitmen manajemen puncak, perbedaan budaya dan nilai di antara karyawan, komunikasi yang efektif, serta pengembangan karir dan retensi karyawan yang baik. Selain itu, beberapa penelitian menunjukkan bahwa manajemen SDM berbasis kompetensi dapat membantu organisasi dalam mengembangkan keunggulan kompetitif. Penelitian oleh Ulrich (1997) menemukan bahwa manajemen SDM berbasis kompetensi dapat membantu organisasi dalam mengembangkan keunggulan kompetitif melalui pengembangan karyawan yang berkualitas dan mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Penelitian juga menunjukkan bahwa manajemen SDM berbasis kompetensi dapat membantu organisasi dalam mengurangi biaya dan meningkatkan efisiensi operasional. Penelitian oleh Khilji dan Wang (2006) menemukan bahwa manajemen SDM berbasis kompetensi dapat membantu organisasi dalam mengoptimalkan alokasi sumber daya manusia dan meningkatkan efisiensi operasional.

Beberapa penelitian juga menunjukkan adanya hambatan dan tantangan dalam penerapan manajemen SDM berbasis kompetensi. Penelitian oleh Bhatnagar (2007) menemukan bahwa tantangan utama dalam penerapan manajemen SDM berbasis

kompetensi adalah kurangnya kesadaran dan pemahaman tentang konsep manajemen SDM berbasis kompetensi di kalangan karyawan dan manajemen organisasi. Perubahan lingkungan dan perkembangan teknologi yang cepat juga dapat menjadi hambatan dalam penerapan manajemen SDM berbasis kompetensi. Penelitian oleh Storey dan Quintas (2001) menemukan bahwa organisasi harus dapat mengembangkan strategi yang tepat untuk mengatasi tantangan dan hambatan dalam penerapan manajemen SDM berbasis kompetensi, termasuk pengembangan teknologi dan perubahan lingkungan yang cepat. Dalam mengembangkan strategi manajemen SDM berbasis kompetensi, organisasi harus memperhatikan kebutuhan individu karyawan dan kebutuhan organisasi secara keseluruhan. Penelitian oleh Lengnick-Hall dan Lengnick-Hall (2003) menemukan bahwa organisasi yang memperhatikan kebutuhan individu karyawan dan mengembangkan rencana pengembangan kompetensi yang tepat dapat meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi karyawan, serta berdampak positif pada efektivitas organisasi.

Secara umum penelitian menunjukkan bahwa manajemen SDM berbasis kompetensi dapat membantu organisasi dalam meningkatkan efektivitas, mengembangkan keunggulan kompetitif, mengoptimalkan alokasi sumber daya manusia, serta mengurangi biaya dan meningkatkan efisiensi operasional. Namun, organisasi harus memperhatikan tantangan dan hambatan dalam penerapan manajemen SDM berbasis kompetensi, serta memperhatikan kebutuhan individu karyawan dan kebutuhan organisasi secara keseluruhan dalam mengembangkan strategi manajemen SDM berbasis kompetensi. Dalam rangka meningkatkan efektivitas organisasi, manajemen sumber daya manusia (SDM) berbasis kompetensi telah menjadi pendekatan yang semakin populer. Melalui tinjauan pustaka, penelitian ini telah mengkaji konsep manajemen SDM berbasis kompetensi, komponen kompetensi kunci, serta dampak penerapan manajemen SDM berbasis kompetensi terhadap efektivitas organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen SDM berbasis kompetensi dapat meningkatkan efektivitas organisasi melalui pengembangan kompetensi karyawan, pengelolaan karir yang efektif, penilaian kinerja yang adil, rekrutmen dan seleksi yang efektif, serta perencanaan strategis yang terintegrasi dengan manajemen SDM berbasis kompetensi

Ada penelitian yang juga menunjukkan pentingnya dukungan dan komitmen dari manajemen puncak, perhatian terhadap perbedaan budaya dan nilai di antara karyawan, komunikasi yang efektif, serta pengembangan karir dan retensi karyawan yang baik dalam mengoptimalkan manfaat dari manajemen SDM berbasis kompetensi, terdapat juga hambatan dan tantangan dalam penerapan manajemen SDM berbasis kompetensi, seperti kurangnya kesadaran dan pemahaman tentang konsep manajemen SDM berbasis kompetensi di kalangan karyawan dan manajemen organisasi, serta perubahan lingkungan dan perkembangan teknologi yang cepat, dalam mengembangkan strategi manajemen SDM berbasis kompetensi, organisasi harus memperhatikan kebutuhan individu karyawan dan kebutuhan organisasi secara keseluruhan. Dengan memperhatikan tantangan dan hambatan dalam penerapan manajemen SDM berbasis kompetensi, serta memperhatikan kebutuhan individu karyawan dan kebutuhan organisasi secara keseluruhan, organisasi dapat mengembangkan strategi manajemen SDM berbasis kompetensi yang efektif untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif.

KESIMPULAN

Membahas tentang penerapan manajemen sumber daya manusia (SDM) berbasis kompetensi untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Dalam tinjauan pustaka yang dilakukan, ditemukan bahwa manajemen SDM berbasis kompetensi merupakan suatu pendekatan yang fokus pada pengembangan dan penerapan kompetensi individu dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Melalui analisis terhadap penelitian yang telah dilakukan, hasilnya menunjukkan bahwa penerapan manajemen SDM berbasis kompetensi dapat membantu organisasi dalam mengembangkan keunggulan kompetitif, mengoptimalkan alokasi sumber daya manusia, serta mengurangi biaya dan meningkatkan efisiensi operasional. Selain itu, manajemen SDM berbasis kompetensi juga dapat membantu organisasi dalam mengatasi masalah rotasi karyawan dan meningkatkan retensi karyawan yang baik. Terdapat juga beberapa hambatan dan tantangan dalam penerapan manajemen SDM berbasis kompetensi, seperti kurangnya kesadaran dan pemahaman tentang konsep manajemen SDM berbasis kompetensi di kalangan karyawan dan manajemen organisasi, serta perubahan lingkungan dan perkembangan teknologi yang cepat. Dalam mengembangkan strategi manajemen SDM berbasis kompetensi, organisasi harus memperhatikan dukungan dan komitmen manajemen puncak, perbedaan budaya dan nilai di antara karyawan, komunikasi yang

efektif, serta pengembangan karir dan retensi karyawan yang baik. Dengan memperhatikan tantangan dan hambatan dalam penerapan manajemen SDM berbasis kompetensi, serta memperhatikan kebutuhan individu karyawan dan kebutuhan organisasi secara keseluruhan, organisasi dapat mengembangkan strategi manajemen SDM berbasis kompetensi yang efektif untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif.

DAFTAR PUSTAKA

- 1 Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Publishers.
- 11 Bhatnagar, J. (2007). Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: key to retention. *Employee Relations*, 29(6), 640-663. <https://doi.org/10.1108/01425450710826386>
- Hoffmann, J. P. (1999). *Competency-based human resource development*. OUP USA.
- Khilji, S. E., & Wang, X. (2006). Introducing competency-based human resource management in the public sector: The challenges in developing countries. *International Journal of Public Administration*, 29(12-14), 1101-1125. <https://doi.org/10.1080/01900690600801683>
- 69 Kankam, D. S., & Mettle, R. T. (2021). A review of human resource management and organizational effectiveness: From a strategic perspective. *Business Management and Strategy*, 12(1), 87-97. <https://doi.org/10.5296/bms.v12i1.18025>
- 24 Lengnick-Hall, M. L., & Lengnick-Hall, C. A. (2003). Human resource management in the knowledge economy: Challenges and opportunities. *Public Personnel Management*, 32(2), 161-181. <https://doi.org/10.1177/009102600303200203>
- 53 McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American psychologist*, 28(1), 1-14. <https://doi.org/10.1037/h0034092>
- 29 Sparrow, P., & Makram, H. (2015). Competency-based HRM: A critical review. *Human Resource Management Review*, 25(3), 271-281. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2014.11.001>
- 31 Storey, J., & Quintas, P. (2001). Knowledge management: A strategic agenda. *Long Range Planning*, 34(3), 291-302. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(01\)00039-5](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(01)00039-5)
- 35 Ulrich, D. (1997). Measuring human resources: An overview of practice and a prescription for results. *Human Resource Management*, 36(3), 303-320. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199723\)36:3<303::AID-HRM5>3.0.CO;2-I](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199723)36:3<303::AID-HRM5>3.0.CO;2-I)
- 3 Wright, P. M., & McMahan, G. C. (2011). Exploring human capital: Putting 'human' back into strategic human resource management. *Human Resource Management Journal*, 21(2), 93-104. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00161.x>
- 10 Lawler, E. E., & Mohrman, S. A. (2003). HR as a strategic partner: What does it take to make it happen?. *Human Resource Planning*, 26(3), 15-29.
- 40 Lawler, E. E. (1994). From job-based to competency-based organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 15(S1), 3-15. <https://doi.org/10.1002/job.4030150703>
- 5 Hill, C. W. L., & Jones, T. M. (1992). Stakeholder-agency theory. *Journal of management Studies*, 29(2), 131-154. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1992.tb00662.x>
- 21 Chiang, C. F., & Jang, S. S. (2008). An expectancy theory model for hotel employee motivation: The moderating role of communication satisfaction. *Journal of*

- Hospitality and Tourism Research, 32(2), 164-186.
30 <https://doi.org/10.1177/1096348007313163>
- Kinicki, A., & Fugate, M. (2018). Organizational behavior: A practical, problem-
19 solving approach. McGraw-Hill Education.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and changing organizational culture:
6 Based on the competing values framework. John Wiley & Sons.
- Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management
practices on perceptions of organizational performance. Academy of Management
27 Journal, 39(4), 949-969. <https://doi.org/10.2307/256718>
- 51 ssler, G. (2003). Human resource management (Vol. 2). Pearson Education India.
- Harel, G. H., & Tzafrir, S. S. (1999). The role of organizational culture in the adoption
of a competency-based human resources management model. Human Resource
Management, 38(3), 185-201. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199923\)38:3<185::AID-HRM2>70.CO;2-F](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199923)38:3<185::AID-HRM2>70.CO;2-F)
- McEvoy, G. M., & Cascio, W. F. (1987). TECHNICAL AND STRATEGIC HUMAN
RESOURCE MANAGEMENT EFFECTIVENESS AS DETERMINANTS OF
FIRM PERFORMANCE*. Academy of Management Journal, 30(4), 820-835.
<https://doi.org/10.2307/256223>
- Phillips, J. J., & Roper, K. O. (2009). A framework for talent management in real estate
companies. Journal of Corporate Real Estate, 11(1), 7-16.
7 <https://doi.org/10.1108/14630010910936903>
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (2007). HR issues and activities in mergers and
acquisitions. European Journal of International Management, 1(2), 170-190.
7 <https://doi.org/10.1504>
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (2007). HR issues and activities in mergers and
acquisitions. European Journal of International Management, 1(2), 170-190.
2 <https://doi.org/10.1504/EJIM.2007.012753>
- Shipton, H., Armstrong, C., West, M. A., & Dawson, J. (2008). The impact of
leadership and quality climate on hospital performance. International Journal for
Quality in Health Care, 20(6), 439-445. <https://doi.org/10.1093/intqhc/mzn036>
- Spencer, P., Hird, M., & Cooper, C. L. (1997). Evaluating competency frameworks.
Journal of European Industrial Training, 21(1), 16-22.
1 <https://doi.org/10.1108/03090599710156285>
- Stahl, G. K., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., ... & Wright,
P. M. (2012). Six principles of effective global talent management. Sloan
Management Review, 53(2), 25-42.
- Subramanian, C., & Youndt, M. A. (2005). The influence of intellectual capital on the
types of innovative capabilities. Academy of Management Journal, 48(3), 450-463.
9 <https://doi.org/10.5465/amj.2005.17407911>
- Teece, D. J. (1998). Capturing value from knowledge assets: The new economy,
markets for know-how, and intangible assets. California Management Review,
40(3), 59. <https://doi.org/10.2307/41165942>
- Ulrich, D. (1998). A new mandate for human resources. Harvard Business Review,
8 76(1), 124-135.
- Wright, P. M., & Boswell, W. R. (2002). Desegregating HRM: A review and synthesis
of micro and macro human resource management research. Journal of Management,
28(3), 247-276. <https://doi.org/10.1177/014920630202800303>

PENERAPAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA BERBASIS KOMPETENSI UNTUK MENINGKATKAN EFEKTIVITAS ORGANISASI

ORIGINALITY REPORT

19%

SIMILARITY INDEX

18%

INTERNET SOURCES

13%

PUBLICATIONS

12%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	ir.ucc.edu.gh Internet Source	1%
2	dundee.rl.talis.com Internet Source	1%
3	www.jhrs.ir Internet Source	1%
4	repository.iainpurwokerto.ac.id Internet Source	1%
5	ajap.um.edu.my Internet Source	1%
6	www.pbr.co.in Internet Source	1%
7	Submitted to Galileo Global Education Student Paper	1%
8	Submitted to Northern Arizona University Student Paper	1%

dspace.mackenzie.br

9	Internet Source	1 %
10	jyx.jyu.fi Internet Source	1 %
11	journal.ikopin.ac.id Internet Source	<1 %
12	Submitted to Universitas Indonesia Student Paper	<1 %
13	fr.scribd.com Internet Source	<1 %
14	repofeb.undip.ac.id Internet Source	<1 %
15	ir.uitm.edu.my Internet Source	<1 %
16	ccsenet.org Internet Source	<1 %
17	eprints.mdx.ac.uk Internet Source	<1 %
18	www.tilburguniversity.nl Internet Source	<1 %
19	jurnal.stiepar.ac.id Internet Source	<1 %
20	kolayik.com Internet Source	<1 %

21	crc094.pccu.edu.tw Internet Source	<1 %
22	nanopdf.com Internet Source	<1 %
23	Submitted to University of Exeter Student Paper	<1 %
24	getd.libs.uga.edu Internet Source	<1 %
25	research-repository.griffith.edu.au Internet Source	<1 %
26	riset.unisma.ac.id Internet Source	<1 %
27	dosen.upi-yai.ac.id Internet Source	<1 %
28	repository.um.ac.id Internet Source	<1 %
29	scholarworks.waldenu.edu Internet Source	<1 %
30	edu.msu.ac.th Internet Source	<1 %
31	revistas.eia.edu.co Internet Source	<1 %
32	Submitted to Griffith University Student Paper	<1 %

33

Submitted to Southern New Hampshire
University - Continuing Education

Student Paper

<1 %

34

Tanti Kirana Utami. "ANALISIS TENTANG
PENDIDIKAN DAN PELATIHAN TERHADAP
PENINGKATAN KOMPETENSI PEGAWAI
NEGERI SIPIL DALAM MENGHADAPI
MASYARAKAT EKONOMI ASEAN (MEA)", Jurnal
Hukum Mimbar Justitia, 2019

Publication

<1 %

35

diorganosi.certh.gr

Internet Source

<1 %

36

johannessimatupang.wordpress.com

Internet Source

<1 %

37

mydoctorate.wordpress.com

Internet Source

<1 %

38

napier-repository.worktribe.com

Internet Source

<1 %

39

tjptosubroto.wordpress.com

Internet Source

<1 %

40

Submitted to Edge Hill College of Higher
Education

Student Paper

<1 %

41

Hasan Bisri. "Tinjauan Filosofis tentang
Epistemologi Usul Fikih Berbasis Metode

<1 %

Jama'i", Istinbath | Jurnal Penelitian Hukum Islam, 2017

Publication

42 e-journal.uajy.ac.id <1 %
Internet Source

43 pasca.unhas.ac.id <1 %
Internet Source

44 publishing-widyagama.ac.id <1 %
Internet Source

45 www.grafiati.com <1 %
Internet Source

46 www.indofarma.co.id <1 %
Internet Source

47 Ilma Ghozali, Sri Iswati, Subagyo Adam.
"PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
BERBASIS KOMPETENSI SEBAGAI UPAYA
MENINGKATKAN KINERJA ORGANISASI DI
PT.PERTAMINA LUBRICANT JAKARTA", Ekonika
: Jurnal Ekonomi Universitas Kadiri, 2020
Publication

48 pr.hec.gov.pk <1 %
Internet Source

49 repository.wima.ac.id <1 %
Internet Source

50 scielo.isciii.es <1 %
Internet Source

51	statbel.fgov.be Internet Source	<1 %
52	stieganasha.e-journal.id Internet Source	<1 %
53	Submitted to Tata Institute of Social Sciences Student Paper	<1 %
54	bandaaceh.ms-aceh.go.id Internet Source	<1 %
55	digilib.uin-suka.ac.id Internet Source	<1 %
56	ejournal2.undip.ac.id Internet Source	<1 %
57	es.slideshare.net Internet Source	<1 %
58	id.scribd.com Internet Source	<1 %
59	jptam.org Internet Source	<1 %
60	komangputra428.blogspot.com Internet Source	<1 %
61	library.binus.ac.id Internet Source	<1 %
62	mymemory.translated.net Internet Source	<1 %

63	panmohamadfaiz.com Internet Source	<1 %
64	repository.uinjambi.ac.id Internet Source	<1 %
65	repository.untag-sby.ac.id Internet Source	<1 %
66	sc.edu Internet Source	<1 %
67	www.popbela.com Internet Source	<1 %
68	www.uva.nl Internet Source	<1 %
69	Michael G. Harvey, Milorad M. Novicevic. "The challenges associated with the capitalization of managerial skills and competencies", The International Journal of Human Resource Management, 2005 Publication	<1 %
70	e-labor.co.kr Internet Source	<1 %
71	tudasportal.uni-nke.hu Internet Source	<1 %

Exclude bibliography Off