

Tinjauan Sistematis Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi

Heri Firmansyah^{1}*

¹*Universitas Nusa Putra, heri.firmansyah_mm24@nusaputra.ac.id*

Abstract: *Abstract: Competency-based human resource management has become an increasingly important approach in helping organizations achieve their strategic goals. This study aims to systematically review how this practice is applied in various organizational contexts, as well as to identify its benefits, challenges, and future directions. The method used is a systematic review of scientific publications over the past decade (2013–2023) obtained from databases such as Scopus, Web of Science, and Google Scholar. Articles meeting the selection criteria were analyzed using a thematic approach. The findings indicate that a competency-based approach can enhance individual and organizational performance, as it clarifies employee roles, boosts productivity and work motivation, and helps organizations achieve their goals more effectively. However, challenges such as competency gaps and the lack of effective evaluation systems are still commonly encountered. This study provides important insights for the development of more relevant and sustainable human resource policies.*

Keywords: *Competency, Human Resource Management Practices, Systematic Literature Review)*

Klasifikasi JEL:

*** E-mail penulis terkait:** heri.firmansyah_mm24@nusaputra.ac.id

ISSN: 3047-2393 (Online)

<https://senmabis.nusaputra.ac.id/>

INTRODUCTION

Di tengah dinamika bisnis yang semakin cepat dan kompleks, organisasi dihadapkan pada tantangan untuk memiliki sumber daya manusia yang tidak hanya kompeten, tetapi juga mampu beradaptasi dengan perubahan. Pendekatan manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi menjadi salah satu strategi yang banyak dilirik karena dinilai mampu menyelaraskan kemampuan individu dengan kebutuhan organisasi. Dengan pendekatan ini, perusahaan dapat lebih tepat dalam merancang pelatihan, pengembangan karier, hingga sistem penilaian kinerja.

Namun, dalam praktiknya, banyak organisasi masih kesulitan dalam mengidentifikasi kompetensi inti, mengukur pencapaiannya secara objektif, dan mengintegrasikannya ke dalam kebijakan sumber daya manusia secara menyeluruh. Tantangan ini menunjukkan adanya kesenjangan antara teori dan implementasi, serta pentingnya kajian yang lebih mendalam.

Berbagai penelitian sebelumnya turut menyoroti hal ini, di antaranya:

1. Dinda Nabila et al., (2023) menekankan pentingnya kompetensi dalam mendukung keunggulan kompetitif
2. Nour Halisa et al., n.d, (2020) menyatakan bahwa manajemen SDM berbasis kompetensi membantu organisasi dalam mencapai target strategis.
3. Firstanto et al., (2023) menemukan bahwa kompetensi SDM berpengaruh nyata terhadap kinerja pegawai.
4. Al Fikri & Pamungkas; Kompetensi et al., n.d.(2024) menegaskan pentingnya

pelatihan untuk menunjang kompetensi karyawan.

5. Lubis, (2011) membuktikan pengaruh kompetensi terhadap kinerja di sektor Perkebunan.
6. Juanita Nurwin & Negeri Surabaya, n.d. (2021) kompetensi adalah pengetahuan dan keterampilan yang didukung dengan pelaksanaan tugas dan pekerjaan serta sikap kerja di tempat kerja yang sesuai dengan standar kerja yang diterapkan oleh perusahaan.
7. Lestari et al., n.d. (2025) mengaitkan kompetensi dengan pencapaian target organisasi).
8. Menne & Hasiara, (2023) mengaitkan kompetensi dengan kualitas pelaporan keuangan.
9. Manajemen Jaya Negara et al., (2023) mengidentifikasi aspek kompetensi yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan
10. Sukesu & Ida Rindaningsih, (2023) menyoroti hubungan antara perencanaan SDM dan kompetensi dengan kinerja pegawai

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk melakukan tinjauan sistematis terhadap praktik manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi, mengeksplorasi pola, tantangan, dan dampaknya terhadap kinerja organisasi.

Berdasarkan latar belakang dan *state of the art* diatas, maka pertanyaan penelitian ini adalah sebagai berikut;

1. Bagaimana praktik manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi diterapkan di berbagai organisasi?
2. Apa saja kendala yang sering muncul dalam implementasinya?

3. Bagaimana pendekatan ini memengaruhi kinerja individu dan organisasi?

LITERATURE REVIEW

Kompetensi

1. Kompetensi sumber daya manusia menurut Wiguna (2017) mencakup kemampuan untuk berkembang, profesionalisme, penguasaan teknologi, jenjang pendidikan, dan keahlian dengan indikator pengembangan diri, profesionalisme, penguasaan teknologi, jenjang pendidikan dan keahlian. (Sulik03, 2025)
2. Kompetensi sumber daya manusia menurut Mulyasa (2017) adalah performa rasional yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan untuk pekerjaan, indikatornya adalah pengetahuan, pemahaman, kemampuan, sikap dan minat. (Nurul Fatimah, 2024)
3. Kompetensi sumber daya manusia menurut Dessler (2020) adalah diukur melalui SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time bound). Indikatornya adalah keahlian teknis, komunikasi, kepemimpinan dan inovasi. (Berliana R, 2025)
4. Kompetensi sumber daya manusia menurut Yulianto (2020) diukur melalui kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian. Indikatornya adalah kualitas kerja, kuantitas hasil kerja, ketepatan waktu, efektivitas penggunaan sumber daya dan kemandirian. (Berliana R, 2025)
5. Rivai (2021) mendefinisikan bahwa: kompetensi (*competence*) sebagai ciri mendasar seseorang yang mempunyai pengaruh langsung atau dapat meramalkan kinerja yang unggul. (Syahrudin dkk., 2021)
6. Spencer and Spencer (1993:9) mengemukakan bahwa kompetensi individu merupakan karakter sikap dan perilaku, atau kemampuan individual yang relatif bersifat stabil ketika menghadapi suatu situasi di tempat kerja yang terbentuk dari sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal, serta kapasitas pengetahuan kontekstual. (Purwanto & Soliha, 2017)
7. Arafat dkk, (2023) adalah meliputi kemampuan inti, adaptif, dan strategis. Indikatornya adalah kompetensi inti, kompetensi adaptif dan kompetensi strategis. (Arafat dkk, 2023)
8. Utama Rizky, n.d. Kompetensi sumber daya manusia dibagi menjadi kompetensi intelektual, emosional, dan sosial. Indikatornya adalah kompetensi intelektual, kompetensi emosional dan kompetensi sosial.
9. Kompetensi sumber daya manusia menurut McClelland (1973) merupakan karakteristik dasar yang lebih penting dari pada kecerdasan akademik atau tes bakat dalam memprediksi kesuksesan kerja. Indikatornya adalah kompetensi manajerial, kompetensi teknik, kompetensi informasi dan kompetensi organisasi. (22815-ID-Sumber-Daya-Manusia-Berbasis-Komptensi-Sebagai-Motivasi-Peningkatan-Kinerja-Kary, n.d.)
10. Kompetensi sumber daya manusia menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor : 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan adalah kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang

sesuai dengan standar yang ditetapkan. Indikatornya adalah pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja.

Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Prieto dan Pérez-Santana (2014) adalah sarana utama bagi perusahaan agar dapat memengaruhi dan membentuk keterampilan dan perilaku individu yang mengarahkan mereka untuk berkontribusi sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan. Indikatornya adalah pelatihan dan pengembangan, partisipasi karyawan, komunikasi terbuka, penghargaan dan kompensasi, work life balance, rekrutmen selektif dan keamanan kerja.(Ekombis Review -Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis et al., 2023a)
2. Mohanapriya dan Sasikala (2015) mendefinisikan praktik manajemen sumber daya manusia sebagai pendekatan terintegrasi dan proses pengembangan yang direncanakan untuk pemanfaatan sumber daya manusia secara efisien guna mencapai tujuan perusahaan. Indikatornya adalah seleksi, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja dan kompensasi.(Ekombis Review -Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis et al., 2023b)
3. Amin et al. (2014) menemukan bahwa kinerja dapat dikaitkan dengan praktik manajemen sumber daya manusia berupa rekrutmen dan seleksi, pelatihan, penilaian kinerja, perencanaan karir, partisipasi karyawan, definisi pekerjaan, dan kompensasi. Indikatornya adalah rekrutmen dan seleksi, pelatihan, penilaian kinerja, perencanaan karir, partisipasi karyawan,

definisi pekerjaan, dan kompensasi.(Hidayat et al., n.d.)

4. Menurut Guthrie dan Datta (2004) menjelaskan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai satu set praktik strategi perusahaan yang dirancang untuk menarik, mengembangkan, memotivasi, dan mempertahankan tenaga kerja agar dapat menjalankan fungsi pencapaian tujuan perusahaan untuk memenuhi persyaratan sebagai sumber keunggulan bersaing untuk perusahaan. Indikatornya adalah perekrutan dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, kinerja, kompensasi, partisipasi karyawan dan keamanan kerja.(Mahsa Pratama & Lestari, 2022)
5. Menurut Dessler (2010) praktik manajemen sumber daya manusia sebagai kebijakan dan proses yang meliputi pemenuhan kebutuhan karyawan atau aspek yang terdapat dalam sumber daya manusia seperti posisi manajemen, pengadaan karyawan atau rekrutmen, penyingkapan, pelatihan, kompensasi, dan penilaian prestasi kerja karyawan. Indikatornya adalah perekrutan dan seleksi, pelatihan, kompensasi dan penilaian kinerja.(Avianto et al., n.d.)
6. Menurut Kompier (2006), tiga praktik utama yang merupakan komponen dari sistem kerja berkinerja tinggi adalah memiliki struktur organisasi yang mendorong karyawan untuk aktif terlibat dalam pengambilan keputusan, karyawan yang sangat terampil melalui perekrutan individu yang berkualitas atau melalui pelatihan formal yang efektif dan menerapkan sistem penghargaan. Indikatornya adalah

struktur organisasi, perekrutan, seleksi dan kompensasi.(Avianto et al., n.d.)

7. Menurut Sadili (2010) bahwa praktik manajemen sumber daya manusia terdiri dari perencanaan , rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penilaian prestasi kerja, kompensasi, pemeliharaan keselamatan tenaga kerja dan hubungan karyawan. Indikatornya adalah perekrutan dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, kinerja, kompensasi, partisipasi karyawan, keamanan kerja dan komunikasi.(Putri et al., 2022a)
8. Adresi & Darun (2017) menyatakan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia mencakup rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, dan penilaian kinerja yang konsisten, terintegrasi dan strategis terfokus sehingga perusahaan membangun komitmen jangka panjang untuk mempertahankan angkatan kerja. Indikatornya adalah rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, kinerja dan tingkat perputaran tenaga kerja.(Putri et al., 2022b)
9. Amstrong & Taylor (2014) menyatakan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia mencakup tanggung jawab atas rekrutmen, seleksi, pelatihan, penilaian dan menghargai karyawan serta mengawasi kepemimpinan dan budaya organisasi juga memastikan kepatuhan terhadap hukum ketenagakerjaan. Indikatornya adalah rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, penghargaan, budaya kerja, kepemimpinan dan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan tenaga kerja.(Putri et al., 2022b)
10. Arifin & Irfan (2021) praktik manajemen sumber daya manusia mencakup

kegiatan seperti rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, penilaian kinerja, dan penghargaan karyawan. Indikatornya adalah rekrutmen dan seleksi, pelatihan, penilaian kinerja dan penghargaan berupa kompensasi .(Mardikaningsih et al., n.d.)

Pertanyaan Penelitian

1. Bagaimana praktik manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi diterapkan di berbagai organisasi?
2. Apa saja tantangan yang dihadapi dalam implementasi pendekatan berbasis kompetensi?
3. Bagaimana pengaruh pendekatan berbasis kompetensi terhadap kinerja individu dan organisasi

METHODOLOGY

Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR), yang didukung oleh bantuan perangkat lunak *Publish or Perish* (PoP) dan *mindmap* berbasis web. Kesimpulan dari penelitian ini diambil melalui pendekatan sintesis *aphosteor*. Langkah pertama yang dilakukan adalah menentukan topik penelitian yang kemudian dijadikan kata kunci untuk mencari data secara otomatis menggunakan PoP. Dari pencarian tersebut, diperoleh 100 artikel yang membahas tentang *competency-based human resource management practices*, yang diterbitkan antara tahun 2013 hingga tahun 2023. Selanjutnya, artikel-artikel tersebut dipetakan menggunakan protokol prisma yang dapat dilihat pada gambar 1.1 untuk menyaring mana saja yang paling relevan dengan fokus pada praktik manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi. Dari proses ini, tersaring 10 artikel yang paling sesuai. Penulis kemudian melakukan penyaringan tahap kedua

dengan kajian yang lebih mendalam, hingga akhirnya terpilih 5 artikel utama yang dirangkum dalam bentuk *mindmap*. Berdasarkan ringkasan tersebut, dilakukan proses sintesis *aphosteor* untuk merumuskan kesimpulan akhir dari penelitian ini.

DISCUSSION

Profil Data

Dari data mining otomatis menggunakan *software* PoP terhadap artikel ilmiah dengan topik *competency-based human resource management practices* dari rentang waktu tahun 2013 hingga tahun 2023 didapatkan data sebagai berikut pada Gambar. 1

Dari gambar 1 dapat di lihat bahwa kata kunci *Competencies, Human Resource Management Practices*, pada rentang tahun 2013 -2023 terdapat 100 artikel dengan berbagai judul. Adapun rincian pertahun dari distribusi artikel selama 10 tahun terakhir yang terkait dengan topik kajian dapat dilihat lebih rinci pada Tabel 1 dibawah ini.

Gambar 1. Meta data 100 research paper tahun 2013-2023 terkait topik kajian

The screenshot displays the Harzing's Publish or Perish software interface. The search criteria are set to 'competency based human resource management practices' for the years 2013 to 2023. The results table shows the following data:

Search terms	Source	Papers	Cites	Cites/year	h	g	h1norm	h1annual	hA	acc10	Search date	Cache date	Last
competency based human resou...	Google Sch...	100	37254	3104.50	89	100	67	5.58	44	89	23/05/2025	23/05/2025	0

The sidebar on the right shows the following citation metrics:

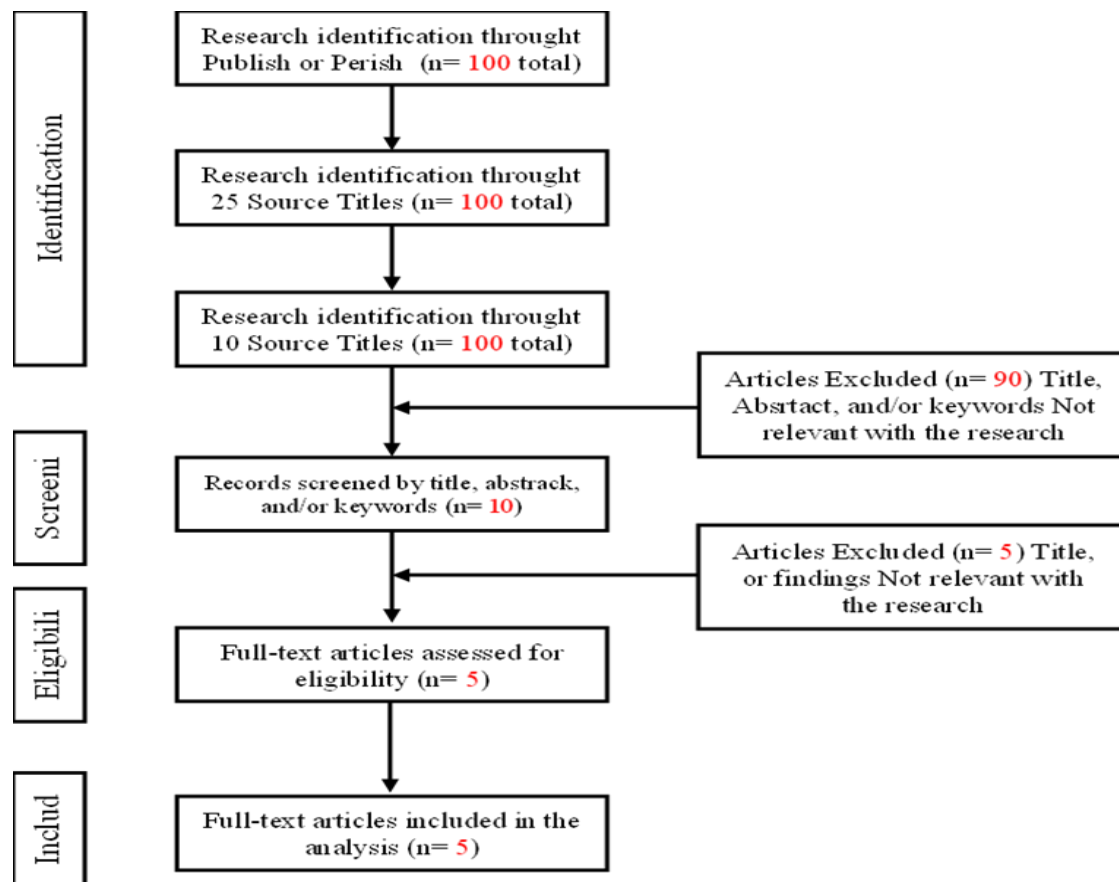
- Publication years: 2013-2023
- Citation years: 12 (2013-2025)
- Papers: 100
- Citations: 37254
- Cites/year: 3104.50
- Cites/paper: 372.54
- Cites/author: 17104.17
- Papers/author: 46.99
- Authors/paper: 2.78
- h-index: 89
- g-index: 100
- h1norm: 67
- h1annual: 5.58
- hA-index: 44
- Papers with ACC >= 1,2,5,10,20: 100,97,94,89,75

The main results table lists the top 14 papers, including their titles, authors, and publication years. The first paper is 'Competency-based management L...' by K. Tripathi, M. Agrawal, published in 2014.

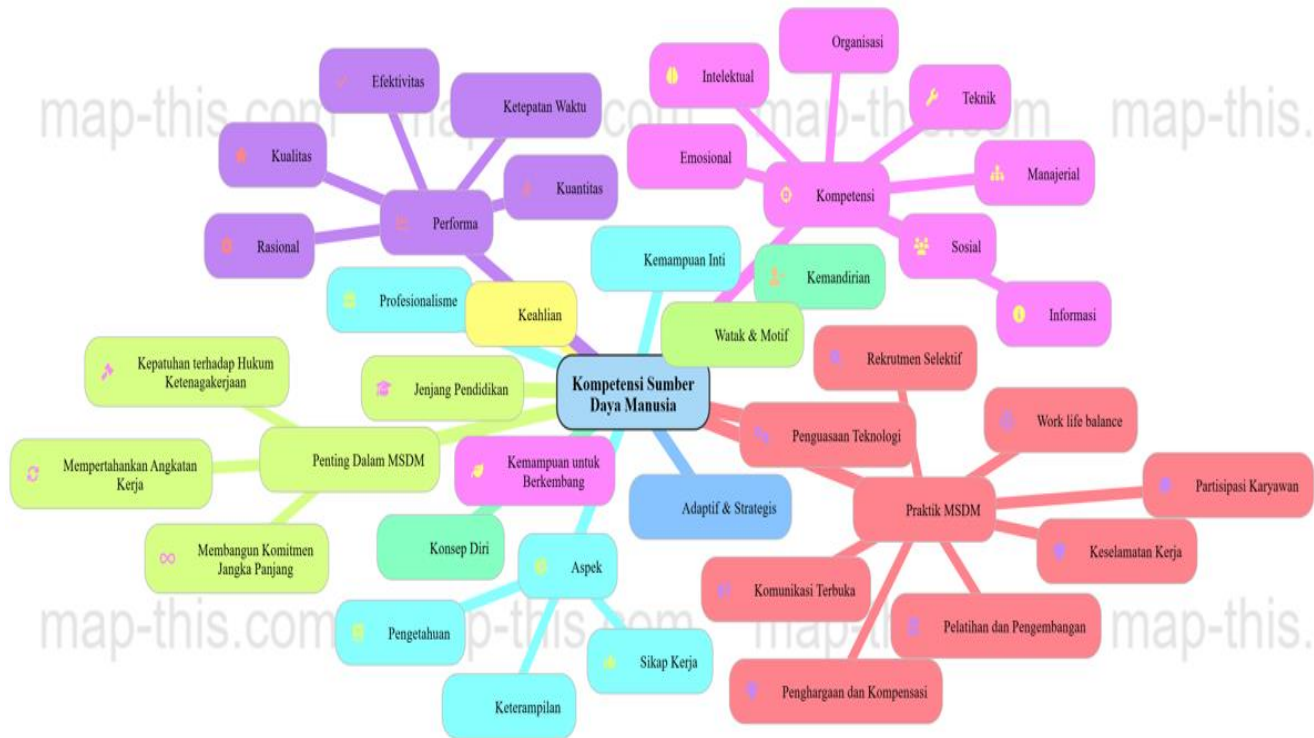
Tabel 1 Rincian pertahun dari distribusi artikel selama 10 tahun terakhir

No	Kata Kunci	Tahun	Jumlah Sebaran Artikel
1	<i>competency based human resource management practices</i>	2013	11
2	<i>competency based human resource management practices</i>	2014	10
3	<i>competency based human resource management practices</i>	2015	7
4	<i>competency based human resource management practices</i>	2016	7
5	<i>competency based human resource management practices</i>	2017	13
6	<i>competency based human resource management practices</i>	2018	9
7	<i>competency based human resource management practices</i>	2019	7
8	<i>competency based human resource management practices</i>	2020	13
9	<i>competency based human resource management practices</i>	2021	13
10	<i>competency based human resource management practices</i>	2022	3
11	<i>competency based human resource management practices</i>	2023	7
Total			100 Artikel

Source: Rangkuman meta data PoP (2025)

Gambar 1.1 Protokol Prisma Penyaringan Artikel

**Gambar 2 Hasil Mind Map Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia
Berbasis Kompetensi dari 5 artikel yang terpilih
Sumber : data diolah dengan map-this.com**



Berdasarkan hasil analisis *mind map* pada gambar 2 diatas dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Praktik manajemen sumber daya manusia pada dasarnya adalah cara nyata yang dilakukan sebuah organisasi atau perusahaan untuk tumbuh dan mencapai tujuannya. Ini dilakukan melalui berbagai langkah, seperti merekrut dan menyeleksi karyawan secara tepat, menempatkan mereka di posisi yang sesuai, memberikan pelatihan dan pengembangan, menilai kinerja secara adil, memberikan kompensasi dan penghargaan yang layak, menyediakan program kesejahteraan, pengembangan karier, menciptakan lingkungan kerja yang aman dan sehat, mendorong keterlibatan karyawan, hingga mengelola proses pelepasan karyawan sesuai dengan aturan yang berlaku.
2. Kompetensi adalah merupakan kemampuan seseorang untuk melakukan pekerjaan yang mencakup berbagai aspek yaitu pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan agar tujuan perusahaan dan karyawan terciptanya keseimbangan dan tidak terjadi kesenjangan. Banyak indikator kompetensi selain pengetahuan dan keterampilan yaitu diantaranya kemampuan non teknis (*soft skill*) seperti kemampuan mengelola emosional, motivasi, pengembangan diri, kemampuan komunikasi, etika, dan kemampuan beradaptasi dengan lingkungan kerja dan sosial.

CONCLUSION

Berdasarkan analisis melalui tinjauan sistematis terhadap berbagai literatur menunjukan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi mencakup proses rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, hingga pemberian penghargaan yang dirancang sesuai dengan kebutuhan kompetensi di organisasi. Meski begitu, tantangan masih sering ditemui, terutama dalam mengidentifikasi, mengukur, dan mengintegrasikan kompetensi ke dalam kebijakan sumber daya manusia secara menyeluruh. Pendekatan ini membawa dampak positif karena dapat memperjelas peran karyawan, meningkatkan produktivitas dan motivasi kerja, serta membantu organisasi mencapai tujuannya dengan lebih terarah.

REFERENSI

- 22815-ID-sumber-daya-manusia-berbasis-komptensi-sebagai-motivasi-peningkatan-kinerja-kary. (n.d.).
- Arafat dkk, 2023. (2023). *Kepemimpinan Adaptif dan Responsif* (PT. Literasi Nusantara Abadi Grup, Ed.; 1st ed., Vol. 1).
- Avianto, B., Pascasarjana, S., & Pancasila Jakarta, U. (n.d.). *PENGARUH PRAKTIK MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DAN PERSEPSI DUKUNGAN ORGANISASI TERHADAP KETERIKATAN KARYAWAN DENGAN KUALITAS KEHIDUPAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING*.
- Berliana R, Z. (2025, January 22). *Indikator Kinerja Karyawan: Pengertian, Manfaat, Contoh*.
<https://www.belajarlagi.id/post/indikator-kinerja-karyawan?utm>
- Dinda Nabila, F., Prbriyanti, S., & Akbar Susamai, A. (2023). *Peran Manajemen Sumber Daya Manusia “Sistem Rekrutmen, Seleksi, Kompetensi Dan Pelatihan” Terhadap Keunggulan Kompetitif Organisasi*.
- Ekombis Review -Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis, J., Muzammil, M., Harsasi, M., & Iriani, F. (2023a). Praktik MSDM sebagai Determinan Kinerja Organisasi dengan Mediasi Manajemen Pengetahuan. *Jurnal Ekombis Review*, 11(2), 1121–1132. <https://doi.org/10.37676/ekombis.v11i2>
- Ekombis Review -Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis, J., Muzammil, M., Harsasi, M., & Iriani, F. (2023b). Praktik MSDM sebagai Determinan Kinerja Organisasi dengan Mediasi Manajemen Pengetahuan. *Jurnal Ekombis Review*, 11(2), 1121–1132. <https://doi.org/10.37676/ekombis.v11i2>
- Firstanto, I., Akhmad Munjin, R., Faisal Tri Ramdani, dan, Studi Administrasi Publik Fakultas, P., & Bogor Jl, D. (2023). Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai. In *Karimah Tauhid* (Vol. 2, Issue 6).
- Hidayat, H., Psi, S., & Pasaribu, N. (n.d.). *Pengaruh Praktik Manajemen SDM Terhadap Kinerja Perguruan Tinggi di Kota Batam*.
- Juanita Nurwin, K., & Negeri Surabaya, U. (n.d.). Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Negeri Surabaya. In *Jurnal Ilmu Manajemen* (Vol. 9).
- Kompetensi, A., Daya, S., Terhadap, M., Karyawan, K., Muzzammil, Z., Fikri, A., Pamungkas, M. H., & Surabaya, U. M. (n.d.). *PROSIDING SIMPOSIUM RISET EKONOMI (SIMREK) VIII 2024 eISSN: xxxxx Prosiding Simposium Riset Ekonomi (SIMREK) VIII Tahun 2024, Volume 1 | 88*.
- Lestari, R. P., Efendi, J., & Setyobudi, A. (n.d.). *Pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi* (Vol. 4, Issue 2).
- Lubis, T. U. (2011, August 11). *Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan di PT. London Sumatera, Tbk Medan*. 123dok.
- Mahsa Pratama, R., & Lestari, R. (2022). *Pengaruh penerapan praktik manajemen sumber daya manusia terhadap keunggulan kompetitif*. 4, 313–322. <https://doi.org/10.20885/ncaf.vol4.art39>
- Manajemen Jaya Negara, J., Kurnia Parda Saputri Dewi, I., Manajemen STIE Jaya Negara Tamansiswa Malang, P., & Magister ManajemenSTIE Jaya Negara Tamansiswa Malang, P. (2023). *PENGARUH KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DISPERINDAG KABUPATEN MALANG*.
- Mardikaningsih, R., Lestari, U. P., Retnowati, E., Masithoh, N., Anjanarko, T. S., Munir, M., Mardikaningsih, R., Puji Lestari, U., Retnowati, E., Masithoh, N., Seno Anjanarko, T., & Munir, M. (n.d.). *HUBUNGAN ANTARA PRAKTIK MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DAN KOMITMEN ORGANISASI*.

- Menne, F., & Hasiara, L. O. (2023). Analisis Pengaruh Kompetensi SDM dan Komitmen Manajemen Terhadap Kualitas Laporan Keuangan. *Jurnal Ilmiah Ecosystem*, 23(1), 111–119. <https://doi.org/10.35965/eco.v23i1.2510>
- Nour Halisa, N., Kunci, K., Karyawan, K., & kompetitif, K. (n.d.). *Peran Manajemen Sumber Daya Manusia “Sistem Rekrutmen, Seleksi, Kompetensi Dan Pelatihan” Terhadap Keunggulan Kompetitif: Literature Review*.
- Nurul Fatimah. (2024, November 30). *Analisis Kebijakan Pengembangan Kompetensi Karyawan Dan Penerapan Key Performance Indicator Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada PT. KBP* Konten ini telah tayang di Kompasiana.com dengan judul “Analisis Kebijakan Pengembangan Kompetensi Karyawan Dan Penerapan Key Performance Indicator Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada PT. KBP.” Kompasiana. <https://www.kompasiana.com/nurulfathimah/674adaa434777c47f65141c2/analisis-kebijakan-pengembangan-komptensi-karyawan-dan-penerapan-key-performance-indicator-dalam-meningkatkan-kinerja-karyawan-pada-pt-kbp?utm>
- Purwanto, B. H., & Soliha, E. (2017). Purwanto dan Soliha: Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan Kompetensi Terhadap Kinerja PENGARUH KARAKTERISTIK PEKERJAAN DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA MELALUI KOMITMEN ORGANISASIONAL. In *Jurnal Manajemen: Vol. XXI (Issue 02)*.
- Putri, E. Y., Putri, A., Rahma, A., Maolani, F. M., Swadaya, U., & Jati, G. (2022a). PENERAPAN PRAKTEK MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DAN HUBUNGANNYA DENGAN KINERJA KARYAWAN. In *BISNIS & MANAJEMEN* (Vol. 12). <http://ejournal.stiemj.ac.id/index.php/ekobis>
- Putri, E. Y., Putri, A., Rahma, A., Maolani, F. M., Swadaya, U., & Jati, G. (2022b). PENERAPAN PRAKTEK MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DAN HUBUNGANNYA DENGAN KINERJA KARYAWAN. In *BISNIS & MANAJEMEN* (Vol. 12). <http://ejournal.stiemj.ac.id/index.php/ekobis>
- Sukesi, D., & Ida Rindaningsih. (2023). PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA PEGAWAI. *PERISAI: Jurnal Pendidikan Dan Riset Ilmu Sains*, 2(2), 195–206. <https://doi.org/10.32672/perisai.v2i2.162>
- Sulik03. (2025, March 7). *Indikator Kompetensi SDM*. <https://konsultasiskripsi.com/author/sulik03/>
- Syahrudin dkk., 2021. (2021, October). *Penerapan Good Governance dalam Perspektif Sumber Daya Manusia*. <https://123dok.com/id/docs/pdf-penerapan-good-governance-unibos.10329923>
- Utama Rizky. (n.d.). *Kompetensi Karyawan - Pengertian, Karakteristik, Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi, Dan Dimensi*. Retrieved May 28, 2025, from https://utamarizky.blogspot.com/2020/10/kompetensi-karyawan-pengertian.html?utm_source