

**KOMPETENSI KERJA DALAM MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA :
KONSEP, PENERAPAN, DAN TANTANGAN DI ERA DIGITAL**

Disusun guna memenuhi tugas mata kuliah

Dosen pengampun :

DR. RAHAYU ENDANG SURYANI, M.M



Disusun Oleh:

Ibrahim Muhklis Adrianson (2314290005)

Clarisa Agnesia (2314290002)

Silviana Syahrani (2314290003)

Kurnia Fitri (2114290030)

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS PERSADA INDONESIA Y.A.I**

2025

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur atas kehadiran Tuhan Yang Maha Esa karena berkat limpahan rahmat dan karunia-Nya sehingga kami dapat menyelesaikan makalah yang berjudul “ KOMPETENSI KERJA DALAM MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA: KONSEP, PENERAPAN, DAN TANTANGAN DI ERA DIGITAL”

Dalam penyusunan makalah ini, kami banyak mendapat tantangan dan hambatan akan tetapi dengan bantuan dari berbagai pihak hambatan itu bisa teratasi. Oleh karena itu, kami mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan makalah ini, semoga makalah ini dapat bermanfaat bagi para pembaca sekalian. Kami mengharapkan kritik dan saran dari semua pihak demi kesempurnaan makalah ini

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	ii
BAB I : TEORI	1
1.1 Apa itu Penggajian Berbasis Kompetensi?	3
1.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi pembentukan dan peningkatan kompetensi kerja di organisasi	5
1.3 Faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi pembentukan dan peningkatan kompetensi kerja di organisasi?	5
BAB II : JURNAL	6
BAB III : KASUS	9
3.1 Kompetensi Kerja Pegawai Bank Rakyat Indonesia (BRI) dalam Transformasi Digital	9
BAB IV : PEMBAHASAN KASUS DIKAITKAN DENGAN TEORI/JURNAL	10
4.1 Dari Teori (BAB I)	10
4.2 Dari Jurnal (BAB II)	10
4.3 Kesimpulan Kasus	10
BAB V : PENUTUP	11
5.1 Kesimpulan	11
DAFTAR PUSTAKA.....	12

BAB I : TEORI

Kompetensi adalah karakteristik yang dimiliki seseorang yang mencakup pengetahuan, keterampilan, sikap, serta karakteristik pribadi lainnya yang diperlukan untuk mencapai keberhasilan dalam pekerjaan. Kompetensi tidak hanya terbatas pada jumlah orang, tetapi juga mencakup objek dan benda-benda alam lainnya. Peningkatan kompetensi tidak hanya terbatas pada SDM, tetapi juga mencakup pengembangan ilmu pengetahuan, keterampilan, serta peningkatan pendidikan dan pelatihan.

Globalisasi sekarang ini menyebabkan perubahan di berbagai sektor, hal ini dipengaruhi oleh semakin cepatnya perkembangan teknologi. Perubahan di berbagai aspek kehidupan seperti ekonomi, sosial, budaya, dan aspek lainnya tentu saja harus menjadi perhatian bersama bagi semua pihak. Dari sisi organisasi saat ini, sangat diperlukan untuk menghadapi perubahan tersebut, serta mempersiapkan sumber daya manusianya. Peran serta pengelola dalam hal ini, sumber daya manusia sebagai penggerak utama organisasi dan penentu kebijakan, tentu saja memerlukan kompetensi yang baik dan sesuai dengan kebutuhan di era digital saat ini.

Pengembangan Keterampilan Digital untuk Masa Depan dalam Konteks Pengembangan Kompetensi Karyawan Berbasis Digital dan SDGs merupakan aspek penting bagi organisasi yang ingin tetap relevan dan kompetitif di era digital. Dengan kemajuan teknologi yang pesat dan perubahan di pasar kerja, perusahaan perlu memastikan bahwa karyawan mereka memiliki keterampilan yang memadai. Populasi juga diperlukan untuk menghadapi tantangan baru dan berkontribusi pada tujuan pembangunan berkelanjutan.

Perkembangan teknologi yang pesat di era digital telah berdampak signifikan terhadap praktik pemasaran serta Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Perusahaan kini dihadapkan pada tantangan untuk menyesuaikan keterampilan tenaga kerja dengan permintaan teknologi baru, yang sering kali memerlukan adaptasi yang lebih cepat dari karyawan. Kesenjangan keterampilan ini tidak hanya menciptakan ketimpangan dalam kemampuan pekerja, tetapi juga menyebabkan ketidakpuasan dan meningkatkan tingkat turnover. Banyak pekerja yang merasa

tidak memiliki kompetensi yang diperlukan untuk menghadapi tuntutan pekerjaan modern cenderung mencari peluang di perusahaan lain yang menawarkan pelatihan lebih baik. Selain itu, penggunaan alat dan sistem digital yang canggih membutuhkan pelatihan yang lebih intensif dan berkelanjutan. Dampak dari kesenjangan ini tidak hanya berdampak pada kinerja individu, tetapi juga merugikan performa organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, penting bagi manajer sumber daya manusia untuk memahami dan mengidentifikasi kebutuhan keterampilan di lingkungan kerja yang terus berubah. Pengabaian masalah ini dapat mengakibatkan stagnasi dalam inovasi dan produktivitas perusahaan.

Kita selama ini melihat bahwa secara tradisional para pengusaha biasanya menentukan besaran gaji berdasarkan nilai dari pekerjaan tersebut. Tim kompetensi membandingkan pekerjaan sebenarnya, mengukur setiap rangkaian tugas dan tanggung jawab dalam setiap pekerjaan dengan faktor-faktor penggajian seperti upah dan tingkat tanggung jawab. Dengan cara ini mereka dapat:

1. membandingkan satu pekerjaan dengan pekerjaan lainnya, seperti dalam contoh "berdasarkan tugasnya, pekerjaan ini membutuhkan usaha dua kali lebih besar daripada pekerjaan itu", dan
2. memberikan pembayaran rata-rata yang setara untuk setiap pekerjaan secara internal. Dengan demikian, gaji rata-rata untuk setiap pekerjaan pada dasarnya ditentukan oleh jenis pekerjaan itu sendiri, bukan oleh siapa yang menjabatnya.

Karena alasan tertentu yang akan dijelaskan secara ringkas, beberapa ahli penggajian dan pengusaha kini tidak lagi menggunakan peringkat pekerjaan secara numerik untuk menentukan gaji rata-rata.

Selain itu, mereka juga menyarankan untuk menentukan tingkat gaji dasar berdasarkan tingkat "kompetensi" yang diperlukan oleh pekerjaan tersebut. "Nama pekerjaan dan kepemilikan telah diganti dengan kinerja dan kompetensi" adalah prinsip yang diterapkan oleh para ahli. Spesialis penggajian menyebut pendekatan ini sebagai metode penggajian berbasis kompetensi yang kedua.

1.1 Apa itu Penggajian Berbasis Kompetensi?

Penggajian berbasis kompetensi adalah sistem penggajian yang memperhatikan keahlian, pengetahuan, dan kemampuan seseorang, bukan hanya jenis pekerjaan yang dilakukannya.

Para ahli menyebutnya juga sebagai penggajian berbasis keterampilan, pengetahuan, atau kompetensi. Dalam sistem ini, seorang karyawan yang mampu (meskipun belum tentu sedang melakukan) tugas dari kelompok pekerjaan II, akan digaji sesuai dengan kelompok II, bukan kelompok I.

Kita bisa artikan kompetensi secara sederhana sebagai "ciri-ciri seseorang yang dapat dilihat, termasuk pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang mampu menciptakan hasil kerja yang baik."

Ada perbedaan dalam pengertian "kompetensi" di berbagai organisasi.

Beberapa perusahaan memakai definisi yang lebih luas, seperti kantor Manajemen Personalia Amerika yang menganggap kompetensi sebagai sinonim dari pengetahuan, keterampilan, atau kemampuan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan. Namun, ada juga yang mendefinisikan kompetensi secara lebih sempit, yaitu perilaku yang dapat diukur. Dalam definisi ini, kita bisa mengetahui kompetensi yang dibutuhkan untuk suatu pekerjaan dengan melengkapi kalimat, "Untuk bisa melakukan tugas ini dengan baik, karyawan harus mampu..."

1. Mengetahui konsep kompetensi kerja dalam MSDM

Dari teori, dapat dipahami bahwa kompetensi kerja bukan hanya sekadar jabatan atau tugas yang melekat pada pekerjaan, melainkan meliputi **pengetahuan, keterampilan, dan perilaku** yang ditunjukkan karyawan untuk menghasilkan kinerja. Penggajian berbasis kompetensi menekankan bahwa nilai karyawan ditentukan oleh **kemampuan aktual dan potensi kompetensi**, bukan semata-mata pada nama atau peringkat pekerjaannya.

2. Menganalisis pentingnya kompetensi dalam manajemen SDM

Teori ini menunjukkan bahwa pergeseran ke arah penggajian berbasis kompetensi menjadikan **kompetensi sebagai kunci dalam pengelolaan SDM**. Dengan sistem ini, organisasi dapat mendorong pengembangan keahlian, fleksibilitas karyawan, dan keadilan kompensasi. Artinya, kompetensi berperan penting untuk meningkatkan **motivasi, produktivitas, dan daya saing perusahaan**.

3. Memberikan gambaran penerapan kompetensi kerja di perusahaan

Penerapan nyata dapat dilihat pada **sistem kompensasi** di perusahaan yang beralih dari job-based pay (gaji berbasis jabatan) ke competency-based pay (gaji berbasis kompetensi). Misalnya, seorang karyawan yang memiliki keterampilan lebih luas atau mampu menguasai pekerjaan di level yang lebih tinggi akan memperoleh kompensasi sesuai kompetensinya, meskipun belum menduduki posisi tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa **kompetensi menjadi acuan utama dalam praktik HRM modern**.

kompetensi dapat didefinisikan sebagai **karakteristik individu** yang mencakup **pengetahuan, keterampilan, dan perilaku** yang ditunjukkan dalam melaksanakan pekerjaan sehingga menghasilkan kinerja dan prestasi. Komponen kompetensi terdiri dari:

- **Pengetahuan (knowledge)** → apa yang diketahui karyawan terkait pekerjaan.
- **Keterampilan (skills)** → kemampuan teknis maupun non-teknis yang dapat diaplikasikan.
- **Rekrutmen** → perusahaan mencari kandidat bukan hanya berdasarkan pengalaman, tetapi juga kompetensi inti yang dibutuhkan.
- **Penilaian kinerja** → kinerja diukur dari sejauh mana karyawan menampilkan kompetensi yang sesuai standar.

- **Pengembangan SDM** → pelatihan dan program pengembangan dirancang untuk menutup gap kompetensi karyawan dengan kebutuhan organisasi
- **Sikap/perilaku (attitude/behavior)** → bagaimana seseorang bertindak sesuai standar kinerja.

1.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi pembentukan dan peningkatan kompetensi kerja di organisasi

Dari teori, kompetensi dipengaruhi oleh beberapa faktor, di antaranya:

- **Kebijakan kompensasi** (misalnya penggajian berbasis kompetensi) yang mendorong karyawan mengembangkan kemampuan.
- **Budaya organisasi** yang menekankan pentingnya keterampilan, inovasi, dan pembelajaran.
- **Kesempatan pengembangan** melalui pelatihan, rotasi kerja, dan akses informasi.
- **Sistem manajemen SDM** yang menilai dan memberi penghargaan berdasarkan kompetensi, bukan sekadar jabatan.

1.3 Faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi pembentukan dan peningkatan kompetensi kerja di organisasi?

Dari teori, kompetensi dipengaruhi oleh beberapa faktor, di antaranya:

- **Kebijakan kompensasi** (misalnya penggajian berbasis kompetensi) yang mendorong karyawan mengembangkan kemampuan.
- **Budaya organisasi** yang menekankan pentingnya keterampilan, inovasi, dan pembelajaran.
- **Kesempatan pengembangan** melalui pelatihan, rotasi kerja, dan akses informasi.
- **Sistem manajemen SDM** yang menilai dan memberi penghargaan berdasarkan kompetensi, bukan sekadar jabatan.

BAB II : JURNAL

Sebagian besar praktik SDM saat ini dibangun berdasarkan hubungan kerja yang stabil dan jangka panjang, sehingga menyulitkan organisasi untuk menerapkan praktik ini pada bentuk pekerjaan yang lebih baru dan lebih fleksibel, seperti kontrak yang berubah seiring waktu (Demartini et al., 2018; Cichosz et al., 2020). Karena perubahan teknologi yang pesat, pengaturan kerja fleksibel yang baru ini juga memengaruhi cara organisasi mengelola keterampilan dan pertumbuhan karier karyawan, yang mencerminkan sifat lingkungan kerja yang terus berubah (Rachinger et al., 2019).

Pemanfaatan teknologi baru dan transformasi digital dalam cara kerja organisasi telah mendorong perubahan cepat dalam praktik SDM. Hal ini berarti dibutuhkan keterampilan baru, beragam jenis pekerjaan menjadi semakin umum, dan proses SDM harus lebih fleksibel. Untuk mengimbangi perubahan teknologi yang cepat, perusahaan perlu menciptakan cara untuk memeriksa dan meningkatkan keterampilan karyawan secara berkala, serta mengubah cara kerja (Kagermann, 2015; Horváth dkk., 2019). Hal ini penting untuk beradaptasi dengan perkembangan yang sedang berlangsung dan memastikan tenaga kerja tetap relevan (Sakellariadis dkk., 2011; Götz dkk., 2020).

Kompetensi, sebagaimana dijelaskan oleh Spencer dan Spencer pada tahun 1993, mengacu pada kualitas alami seseorang yang membantu mereka melakukan pekerjaan dengan baik. Konsep ini tidak hanya mencakup pengetahuan dan keterampilan, tetapi juga sikap dan tindakan yang membuat seseorang efektif di tempat kerja. Konsep ini sangat penting untuk membangun sistem sumber daya manusia yang kuat di dunia digital modern. Di masa kini, SDM membutuhkan lebih dari sekadar keterampilan teknis agar tetap relevan dan membantu organisasi berkembang. Mereka juga harus mampu berinovasi dan mengikuti perubahan. Meskipun mengetahui cara menggunakan teknologi dan perangkat digital itu penting, itu saja tidak cukup. SDM juga membutuhkan keterampilan seperti kerja sama tim, bersikap fleksibel, dan komunikasi yang baik. Kemampuan non-teknis ini sering kali menentukan seberapa baik SDM dapat berfungsi dan berubah seiring dengan pesatnya perkembangan dunia kerja digital. Karena teknologi dan informasi selalu

berubah, apa yang berguna hari ini mungkin tidak berguna lagi besok, sehingga kemauan untuk belajar juga penting bagi para profesional SDM.

SDM perlu mengambil pendekatan aktif terhadap pembelajaran agar dapat terus meningkatkan keterampilan mereka. Oleh karena itu, membangun SDM yang kompeten di era digital berarti mengembangkan kemampuan teknis dan non-teknis, serta mengembangkan pola pikir yang menghargai pertumbuhan. Oleh karena itu, perusahaan dan organisasi menghadapi tantangan besar sekaligus peluang besar untuk membangun tim SDM yang terampil dan fleksibel untuk membantu mereka sukses di dunia digital.

Hasil penelitian Arimurti dan tim (2020) menjelaskan bahwa pendidikan dan pelatihan jabatan mempunyai dua fungsi, yaitu pendidikan yang bertujuan memberikan pemahaman mengenai peran kerja dan pelatihan yang bertujuan memberikan kemampuan kepada karyawan agar bisa bekerja dan berkontribusi secara maksimal sesuai dengan kompetensi masing-masing. Beberapa program pelatihan sudah diterapkan di berbagai instansi, tetapi masih kurang efektif. Karena itu, muncul sebuah model penerapan pelatihan dengan metode Corporate University, yang merupakan pengembangan dari konsep pelatihan umum, dengan fokus lebih besar pada penggunaan teknologi informasi dalam proses pelatihan dan pendidikan pegawai yang profesional.

Penelitian yang dilakukan oleh Patrucco dan tim (2017) menyatakan bahwa potensi tenaga kerja dapat menjadi investasi yang bernilai tambah, inovatif, handal, dan berkualitas, dengan cara membentuk para individu yang senantiasa belajar sebagai bagian dari organisasi pembelajar.

Organisasi pembelajar ini menekankan peningkatan kecerdasan organisasi dalam menghadapi perubahan dan membuat keputusan strategis yang mendorong perkembangan perusahaan. Oleh karena itu, dibutuhkan pengembangan diri melalui adanya Corporate University, sehingga peningkatan kompetensi pegawai dapat berlangsung secara fleksibel, terpadu, serta sesuai dengan kebutuhan jabatan, dan mendorong tercapainya visi serta misi organisasi.

Manajemen sumber daya manusia memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja kerja yang baik, seperti meningkatkan kompetensi kerja. Selain itu, ada faktor-faktor lain yang memengaruhi sumber daya manusia dan bisa mengganggu stabilitas kerja. Untuk menghadapi hal ini, perlu ditemukan solusi, salah satunya dengan meningkatkan harapan dan mengidentifikasi hambatan yang ada. Kompetensi secara dasar mampu membentuk kepribadian seseorang serta menambah pengetahuan agar bisa mengerjakan sesuatu dengan lebih cepat dan tepat (Ayyasy & Maelani, 2024).

Semakin tinggi kompetensi seseorang, maka semakin baik pula prestasi dan produktivitasnya dalam menjalankan tugas tertentu. Kompetensi kerja merupakan kemampuan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki pegawai yang relevan dengan pekerjaannya, baik itu tugas maupun jabatan apa pun. Konsep ini diukur melalui beberapa indikator yaitu kemampuan, pengalaman, dan keterampilan. Berdasarkan penelitian (Al Fikri & Pamungkas, 2024), terlihat hubungan antara kompetensi dengan kinerja pegawai dalam menjalankan tugas administrasi. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai mampu meningkatkan prestasi kerja secara efisien dan efektif, terutama dalam mengelola administrasi di Biro Umum dan Keuangan, yang menunjukkan kecenderungan yang cukup kuat. Dengan kata lain, kompetensi memang sangat penting dalam meningkatkan kinerja pegawai itu sendiri.

BAB III : KASUS

3.1 Kompetensi Kerja Pegawai Bank Rakyat Indonesia (BRI) dalam Transformasi Digital

Pada tahun 2020–2023, PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk meluncurkan program transformasi digital besar-besaran melalui aplikasi BRImo dan berbagai layanan digital lainnya. Salah satu tantangan utama dalam program ini adalah kompetensi sumber daya manusia, karena banyak pegawai yang sebelumnya terbiasa dengan layanan konvensional (manual atau tatap muka) perlu dilatih agar mampu menguasai teknologi finansial, keamanan data, dan pelayanan digital. Untuk mengatasi kesenjangan kompetensi tersebut, BRI menyelenggarakan pelatihan keterampilan digital dan sertifikasi kompetensi di bidang teknologi informasi, layanan keuangan digital, dan customer experience. Selain itu, pegawai juga dirotasi dan diberikan insentif berbasis penguasaan kompetensi baru, bukan semata-mata berdasarkan jabatan (Strategi.id, 2023).

BAB IV : PEMBAHASAN KASUS DIKAITKAN DENGAN TEORI/JURNAL

4.1 Dari Teori (BAB I)

- Menurut teori penggajian berbasis kompetensi, karyawan dinilai dari pengetahuan, keterampilan, dan perilaku, bukan hanya dari jabatan. Dalam kasus BRI, pegawai yang mampu menguasai layanan digital diberikan insentif tambahan meski jabatannya tidak berubah.
- Faktor-faktor pembentukan kompetensi seperti kebijakan kompensasi, budaya organisasi digital, dan kesempatan pengembangan melalui pelatihan sangat terlihat pada kasus ini.

4.2 Dari Jurnal (BAB II)

- Al-Abdullatif & Alsubaie (2022) menekankan bahwa motivasi intrinsik dan kebiasaan berperan penting dalam keberhasilan adopsi teknologi. Hal ini selaras dengan BRI yang mendorong karyawan untuk beradaptasi dengan kebiasaan baru melalui training dan digital mindset campaign.
- Rusman (2022) menyatakan bahwa perkembangan teknologi memudahkan manajemen SDM dalam mengelola data dan informasi. Pada BRI, sistem HR digital membantu memantau kompetensi pegawai secara lebih akurat.

4.3 Kesimpulan Kasus

Kasus transformasi digital BRI menunjukkan bahwa kompetensi merupakan faktor kunci keberhasilan organisasi. Tanpa peningkatan kompetensi melalui pelatihan, insentif, dan budaya kerja baru, transformasi digital tidak akan berjalan optimal. Hal ini membuktikan teori bahwa kompetensi lebih penting daripada sekadar jabatan serta mendukung hasil penelitian bahwa kompetensi berbanding lurus dengan kinerja organisasi

BAB V : PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan uraian teori, kajian jurnal, serta analisis kasus nyata mengenai kompetensi kerja dalam manajemen sumber daya manusia, dapat disimpulkan bahwa kompetensi kerja merupakan fondasi utama yang menentukan kualitas, efektivitas, serta daya saing suatu organisasi, karena kompetensi tidak hanya mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang dimiliki oleh individu, tetapi juga merefleksikan sejauh mana seorang karyawan mampu menyesuaikan diri dengan dinamika organisasi, tuntutan pekerjaan, serta perkembangan teknologi di era digital. Pergeseran paradigma dari sistem pengajian berbasis jabatan menuju sistem pengajian berbasis kompetensi menunjukkan bahwa nilai seorang karyawan tidak lagi ditentukan semata-mata oleh posisi strukturalnya, melainkan oleh kemampuan aktual yang dapat memberikan kontribusi nyata terhadap pencapaian tujuan organisasi, sehingga mendorong lahirnya budaya kerja yang lebih adil, fleksibel, dan berorientasi pada hasil. Selain itu, dari berbagai penelitian dan literatur dijelaskan bahwa kompetensi terbukti memiliki hubungan erat dengan peningkatan kinerja, dimana semakin tinggi tingkat kompetensi seorang pegawai maka semakin besar pula peluang bagi organisasi untuk meningkatkan produktivitas, efisiensi, serta inovasi yang berkelanjutan. Hal ini diperkuat oleh kasus transformasi digital yang dilakukan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, di mana keberhasilan mereka dalam beradaptasi dengan perubahan teknologi dan pola layanan perbankan modern sangat ditentukan oleh kemampuan perusahaan dalam mengembangkan kompetensi pegawainya melalui pelatihan, sertifikasi, rotasi, dan pemberian insentif berbasis penguasaan keterampilan baru. Dengan demikian, dapat ditegaskan bahwa kompetensi kerja tidak hanya menjadi instrumen penting dalam proses rekrutmen, penilaian kinerja, dan pengembangan sumber daya manusia, tetapi juga merupakan kunci dalam menghadapi tantangan era digital yang serba cepat dan kompleks, sehingga organisasi perlu secara konsisten membangun sistem manajemen SDM yang berfokus pengembangan kompetensi agar mampu menciptakan sumber daya manusia yang unggul, adaptif dan siap bersaing di masa depan.

DAFTAR PUSTAKA

Dessler, Gary, 2002, Human Resource Management, ninth edition, New Jersey: Prentice-Hall Inc.

Apriliana S.D dan Nawangsari, E.R. (2021). Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia(SDM) Berbasis Kompetensi. Forum Ekonomi, 23 (4) 2021, 804-812..

Damingun. (2017). Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi. Jurnal Ekonomi dan Manajemen. Volume 11 Nomor 2, Juli 2017, 1 -8.

Horton, Sylvia, (2000) "Competency Management in the British civil service", International Journal of Public Sector Management , Vol. 13 Issue: 4.

Al Fikri, Z. M., & Pamungkas, M. H. (2024). Analisis Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan. *Prosiding Simposium Ekonomi 8 2024*, 1, 88–93.

Ayyasy, A. N., & Maelani, S. (2024). Tantangan Kompetensi SDM dalam Menghadapi Era Digital: Sebuah Literatur Review. *Jurnal Ilmu Sosial, Manajemen, Akuntansi Dan Bisnis*, 1(02), 53–59. <https://doi.org/10.70508/2egxeq43>

Strategi.id. (2023). Persiapkan Transformasi , BRI Kembangkan Talenta Digital yang Berkwalitas. <https://www.Strategi.Id/Infrastruktur/10410441455/Persiapkan-Transformasi-Bri-Kembangkan-Talenta-Digital-Yang-Berkwalitas>.

<https://repo.unpatompo.ac.id/book/303>

[https://repository.unkris.ac.id/id/eprint/2024/1/MSDM%20\(SDM%20ERA%20DIGITAL\).pdf](https://repository.unkris.ac.id/id/eprint/2024/1/MSDM%20(SDM%20ERA%20DIGITAL).pdf)

<https://repository.bakrie.ac.id/11111/1/Naskah%20Ajar-MSDM%20berbasis%20Digital%20URIP%20r4.pdf>

[http://repository.mediapenerbitindonesia.com/456/1/\(+ISBN\)K%20248%20-%20Evolusi%20MSDM%20di%20Era%20Digital.pdf](http://repository.mediapenerbitindonesia.com/456/1/(+ISBN)K%20248%20-%20Evolusi%20MSDM%20di%20Era%20Digital.pdf)

<https://ojs.srce.hr/index.php/entrenova/article/view/20280/11589>

<https://endless-journal.com/index.php/endless/article/download/190/187>

<https://share.google/ZOw3NYU3griWkNQXH>

