



TANTANGAN MANAJEMEN SDM BERBASIS KOMPETENSI PADA LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM

Ahmad Atho'ul Karim¹
athoul.karim.official@gmail.com
STAI Miftahul Ulum Mukomuko

Lailatul Mukaromah²
lailatulmukaromah845@gmail.com
STAI Miftahul Ulum Mukomuko

ABSTRAK

Dalam lingkungan pendidikan modern yang dinamis dan kompetitif, manajemen sumber daya manusia (SDM) berbasis kompetensi adalah topik yang harus diperhatikan. Lembaga harus meningkatkan kinerja dan produktivitas untuk mempertahankan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Tujuan penelitian: untuk mengeksplorasi tantangan yang dihadapi Lembaga Pendidikan dalam menerapkan manajemen SDM berbasis kompetensi. Metode penelitian: Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi literatur. Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini berasal dari penelitian-penelitian yang pernah dilakukan seperti *scientific journals*, buku-buku, *research reports*, dan *credible online sources*. Penelitian ini menggunakan dua teknik analisis data, yaitu analisis tematik dan analisis komparatif. Hasil penelitian: Berikut beberapa tantangan yang harus diperhatikan seperti definisi dan identifikasi kompetensi, perubahan budaya lembaga pendidikan, pengukuran dan penilaian kompetensi, pelatihan dan pengembangan, integrasi dengan sistem SDM, teknologi dan alat pendukung, dan komunikasi internal. Dengan pendekatan holistik yang melibatkan semua pemangku kepentingan, menyediakan sumber daya yang cukup untuk pelatihan dan pengembangan, serta memastikan adanya integrasi antara sistem-sistem SDM lain nya, lembaga pendidikan dapat mengatasi tantangan-tantangan ini secara efektif.

Kata kunci: Kompetensi, Lembaga Pendidikan Islam, Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)

ABSTRACT

In a modern, dynamic and competitive educational environment, competency-based human resource (HR) management is a topic that must be paid attention to. Institutions must improve performance and productivity to maintain a sustainable competitive advantage. Research objective: to explore the challenges faced by educational institutions in implementing competency-based HR management. Research method: This research uses a descriptive qualitative approach with a literature study method. The data collected in this research comes from research that has been conducted such as scientific journals, books, research reports, and credible online sources. This research uses two data analysis techniques, namely thematic analysis and comparative analysis. Research results: The following are several challenges that must be considered, such as definition and identification of competencies, changes in the culture of educational institutions, measurement and assessment of competencies, training and development, integration with HR systems, technology and supporting tools, and internal communication. With a holistic approach that involves all stakeholders, provides sufficient resources for training and development, and ensures integration between other HR systems, educational institutions can overcome these challenges effectively.

Keywords: *Competence, Islamic Educational Institutions, Human Resource Management (HR)*

Pendahuluan

Dalam lingkungan pendidikan modern yang dinamis dan kompetitif, manajemen sumber daya manusia (SDM) berbasis kompetensi adalah topik yang

sangat diperhatikan (Ganie & Saleem, 2018; Sharma & Malodia, 2022; Tanjung, 2020; Tymoshyk, 2020). Lembaga harus meningkatkan kinerja dan produktivitas untuk mempertahankan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Inilah alasan mengapa penerapan metode ini sangat penting (Hamadamin & Atan, 2019; Shehabat, 2020). Di era globalisasi yang cepat dan tuntutan masyarakat yang semakin kompleks, lembaga membutuhkan tenaga kependidikan yang terampil dan mampu beradaptasi dengan perubahan.

Fakta bahwa banyak lembaga pendidikan telah menerapkan sistem manajemen SDM berbasis kompetensi dan merasakan manfaatnya adalah bukti fenomena yang mendukung adopsinya (El Idrissi et al., 2021; Jiang et al., 2021; Tripathi et al., 2021). Sekolah-sekolah yang menerapkan manajemen SDM berbasis kompetensi cenderung memiliki tenaga kependidikan yang lebih terampil dan termotivasi (Calapod, 2019; Ramly et al., 2024). Ini meningkatkan kinerja secara keseluruhan. Sebaliknya, banyak lembaga pendidikan yang menangani masalah besar dalam menentukan dan mengukur kemampuan yang diperlukan untuk setiap bagian (Abbas & Almarshadi, 2019; Harimurti et al., 2023; Maltseva, 2019). Proses ini sering kali sulit dan memerlukan pertimbangan menyeluruh terhadap kebutuhan lembaga dan keterlibatan pihak terkait seperti kepala sekolah, tenaga kependidikan, dan pihak terkait lainnya. Selain itu, perubahan budaya di organisasi sering menjadi hambatan untuk menerapkan sistem berbasis kompetensi (Jade Tito Rocha & Pinheiro de Barros Neto, 2021; Oliveira et al., 2024; Prihatiningsih et al., 2021). Dalam transisi dari pendekatan tradisional yang lebih hierarkis ke sistem yang lebih fleksibel dan berbasis kompetensi, tenaga kependidikan merasa tidak nyaman. Mereka khawatir bahwa resistensi terhadap perubahan ini dapat menghambat efektivitas implementasi (Angelini et al., 2021; Evans & Britt, 2023; Hamlaoui, 2021; Lawluyv et al., 2022) dan, jika tidak ditangani dengan baik, dapat menyebabkan ketidakpuasan di berbagai kalangan.

Faktanya, institusi pendidikan memerlukan tenaga kependidikan yang tidak hanya berbakat tetapi juga mampu menyesuaikan diri dengan cepat terhadap lingkungan dunia yang terus berubah (Apriliansyah, 2023; G & P. Nair, 2020; Granziera et al., 2019). Hal ini menjadi semakin penting karena kemajuan teknologi dan perubahan nilai masyarakat yang dapat mempengaruhi perkembangan institusi pendidikan (Rizqi et al., 2023). Disisi lain, penelitian menunjukkan bahwa manajemen SDM berbasis kompetensi sangat penting untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan (Cahyati et al., 2024; Hendriyaldi & Yanti, 2021; Istiantara, 2019; Megaharti, 2023; Purwanto & Madhakomala, 2023). Pendekatan berbasis kompetensi tidak hanya berfokus pada hasil, namun juga pada proses pengembangan individu yang berkelanjutan.

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi literatur. Desain ini dipilih karena untuk menemukan pandangan yang luas terhadap objek penelitian yaitu tantangan Lembaga Pendidikan dalam menerapkan Manajemen SDM berbasis Kompetensi.

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini berasal dari penelitian-penelitian yang pernah dilakukan seperti *scientific journals*, buku-buku, *research reports*, dan *credible online sources*.

Penelitian ini menggunakan dua teknik analisis data, analisis tematik dan analisis komparatif. Analisis tematik digunakan untuk menghasilkan perspektif utama (DeGloma & Papadantonakis, 2020) tentang tantangan Manajemen SDM berbasis Kompetensi dapat diasimilasi ke dalam sistem Pendidikan Islam dengan mengidentifikasi dan menganalisis sumber-sumber data. Kemudian, analisis komparatif mengkaji kesimpulan dan perspektif dari berbagai sumber (Kerkhoff & Moschopoulos, 2023) untuk memahami tantangan, keterbatasan, dan konsekuensi yang dapat ditemukan.

Hasil dan Pembahasan

1. Definisi dan Identifikasi Kompetensi

Menentukan kompetensi yang tepat untuk setiap posisi dalam suatu lembaga adalah langkah yang sangat penting. Keterlibatan yang tepat mempengaruhi kinerja guru dan lembaga secara keseluruhan (Oktavia et al., 2022). Oleh karena itu, memahami secara menyeluruh tugas dan tanggung jawab masing-masing sangatlah penting. Sehingga kompetensi yang ditetapkan dapat relevan dan aplikatif, hal ini mencakup analisis menyeluruh terhadap konteks pendidikan di mana lembaga beroperasi.

Lembaga pendidikan harus melakukan analisis pekerjaan yang mendalam untuk memahami kompetensi yang dibutuhkan. Melakukan wawancara dengan tenaga kependidikan yang sudah berpengalaman, melihat pelaksanaan tugas secara langsung, dan membaca literatur terkait adalah beberapa cara yang dapat digunakan dalam proses ini (Mejía-Ramos & Weber, 2020; Silva & Simão, 2016). Metode ini memungkinkan institusi pendidikan untuk menemukan kemampuan yang diperlukan secara lebih akurat dan menyeluruh.

Lembaga pendidikan harus memiliki sistem pemantauan yang efektif untuk memastikan bahwa mereka dapat terus memperbarui daftar kompetensi yang diperlukan sehingga mereka dapat melakukan penyesuaian yang diperlukan dalam pengelolaan sumber daya manusia (Dani & Putra, 2022). Dengan demikian, lembaga pendidikan tidak hanya dapat menjaga relevansi kompetensi yang dimiliki oleh tenaga kependidikan, tetapi juga memastikan bahwa kompetensi yang dimiliki oleh tenaga kependidikan terus diperbarui.

2. Perubahan Budaya Lembaga Pendidikan

Tenaga kependidikan yang tidak mau berubah adalah salah satu hambatan terbesar dalam penerapan manajemen SDM berbasis kompetensi. Banyak tenaga kependidikan merasa nyaman dengan cara kerja tradisional, yang lebih mengutamakan pengalaman dan pendidikan formal daripada kompetensi praktik (Rizal & Ramly, 2023). Hal ini terjadi tentang bagaimana perubahan ini akan mempengaruhi posisi mereka, menyebabkan ketidakpuasan dan penolakan terhadap inisiatif baru, yang menjadi hambatan besar yang dapat menghambat proses transisi menuju sistem manajemen SDM yang lebih canggih dan efisien.

Untuk mengurangi tantangan ini, manajemen harus melibatkan tenaga kependidikan dalam proses perubahan. Keterlibatan guru dapat dicapai melalui pelatihan, lokakarya, atau diskusi terbuka. Forum-forum ini memberikan kesempatan tenaga kependidikan untuk memberikan masukan tentang kompetensi yang mereka anggap penting dan relevan dengan pekerjaan mereka (Adelia &

Wulandari, 2023). Dengan melibatkan tenaga kependidikan secara aktif, manajemen dapat meningkatkan rasa memiliki tenaga kependidikan terhadap perubahan yang sedang berlangsung.

Keterlibatan ini meningkatkan rasa memiliki dan membantu memahami tujuan manajemen SDM berbasis kompetensi. Jika karyawan pendidikan merasa didengar dan dihargai, mereka lebih siap menerima perubahan dan beradaptasi dengan sistem baru. Hasilnya, transisi ke manajemen SDM berbasis kompetensi dapat dilakukan dengan lebih cepat dan efisien. Selain itu, terdapat peluang yang lebih besar bahwa manajemen SDM berbasis kompetensi akan diterapkan dengan sukses di institusi pendidikan (Anwar US & Shalahudin, 2024).

3. Pengukuran dan Penilaian Kompetensi

Tantangan besar lainnya yang dihadapi banyak lembaga pendidikan adalah mengukur dan menilai kompetensi tenaga kependidikan. Proses ini tidak hanya penting untuk pengembangan individu tetapi juga untuk memastikan bahwa institusi pendidikan dapat mencapai tujuan strategisnya (Suwandi & Permatasari, 2021). Namun, banyak institusi pendidikan menghadapi kesulitan untuk membangun sistem penilaian yang adil dan tidak bias. Hal ini karena penilaian kompetensi sering kali bersifat subjektif dan bergantung pada pendapat individu atau kelompok manajemen, yang dapat menyebabkan penilaian kinerja tenaga kependidikan yang tidak akurat.

Tenaga kependidikan dapat mengalami bias yang merugikan karena penilaian kompetensi yang tidak adil, terutama dalam hal pengembangan karir. Ketika penilaian didasarkan pada persepsi pribadi daripada fakta yang diukur, mereka merasa bahwa mereka tidak memiliki peluang yang sama untuk berkembang (Ripahiyah, 2020). Hal ini dapat menyebabkan tenaga kependidikan menjadi tidak puas dan tidak termotivasi, yang pada gilirannya dapat mempengaruhi kinerja institusi secara keseluruhan.

Sangat sulit bagi institusi pendidikan untuk menilai efektivitas pelatihan atau kemajuan tenaga kependidikan dalam pengembangan kompetensi jika tidak ada metrik yang jelas dan terukur untuk mencapai kompetensi (Hayati & Yulianto, 2021). Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk menetapkan indikator kinerja utama/*key performance indicator* (KPI) yang dapat digunakan untuk mengukur kemajuan individu dan efektivitas program pelatihan. KPI yang jelas memungkinkan lembaga untuk melakukan evaluasi yang lebih adil dan akurat, serta memberikan umpan balik yang konstruktif kepada tenaga kependidikan untuk membantu pengembangan mereka.

4. Pelatihan dan Pengembangan

Setelah kompetensi ditemukan, lembaga yang menghadapi tantangan berikutnya adalah menyediakan pelatihan yang tepat untuk meningkatkan keterampilan tenaga kependidikan. Pemilihan program pelatihan yang tepat untuk memenuhi kebutuhan unik masing-masing individu atau kelompok juga memerlukan investasi waktu dan sumber daya yang signifikan dalam proses ini (Setiobudi et al., 2023). Dalam situasi seperti ini, sangat penting bagi lembaga untuk melakukan analisis menyeluruh tentang jenis pelatihan mana yang paling cocok dan efisien untuk mencapai tujuan pengembangan kompetensi yang telah ditetapkan.

Setelah pelatihan selesai, lembaga harus melakukan evaluasi. Untuk melakukan evaluasi ini, umpan balik peserta pelatihan, analisis, dan hasil kerja mereka setelah mengikuti pelatihan harus dipertimbangkan. Dengan demikian, lembaga dapat memperoleh informasi penting tentang seberapa baik pelatihan tersebut memenuhi tujuan yang diharapkan (Hafizh et al., 2024). Umpan balik peserta juga dapat memberikan informasi tentang elemen pelatihan yang perlu diperbaiki atau disesuaikan untuk program di masa mendatang.

Selain itu, lembaga harus memiliki sistem yang jelas untuk menilai apakah program pelatihan benar-benar meningkatkan kemampuan guru sesuai harapan (Indriati et al., 2023). Mekanisme ini dapat mencakup pengukuran terhadap KPI yang telah ditetapkan dan penilaian kinerja sebelum dan sesudah pelatihan. Lembaga dapat memastikan bahwa investasi dalam pelatihan menghasilkan hasil yang optimal dan berkontribusi pada pengembangan sumber daya manusia yang berkualitas tinggi dengan adanya sistem evaluasi yang kuat.

5. Integrasi dengan Sistem SDM

Untuk memastikan bahwa semua elemen pengelolaan sumber daya manusia (SDM) bekerja sama dan berkontribusi pada tujuan strategis organisasi, sistem lainnya seperti manajemen kinerja, perencanaan suksesi, dan rekrutmen harus terintegrasi dengan manajemen SDM berbasis kompetensi (Rofi'ah et al., 2022). Jika ada ketidakselarasan antara sistem-sistem ini, hal itu dapat menyebabkan kebingungan dan tidak efisien dalam proses manajemen sumber daya manusia secara keseluruhan. Misalnya, jika sistem rekrutmen tidak memiliki kompetensi yang diperlukan, lembaga akan merekrut tenaga kependidikan yang tidak memenuhi syarat, yang pada akhirnya dapat mengganggu kinerja tim dan lembaga secara keseluruhan.

Oleh karena itu, lembaga harus memastikan kebijakan SDM mereka mendukung penerapan manajemen berbasis kompetensi secara konsisten di seluruh bagian. Ini termasuk memastikan bahwa kebijakan rekrutmen dan kebutuhan kompetensi yang telah diidentifikasi selaras (Halisa, 2020). Dengan cara ini, lembaga dapat menarik dan merekrut kandidat dengan pengetahuan dan keterampilan yang sesuai dengan kebutuhan setiap bagian. Dalam proses rekrutmen yang efektif, tidak hanya pengalaman kerja dan pendidikan formal yang dipertimbangkan, tetapi juga kompetensi praktis yang relevan dengan posisi.

Kebijakan pengembangan karir dan kompetensi yang diperlukan juga harus selaras. Lembaga dapat menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan dan pengembangan individu dengan memastikan bahwa jalur pengembangan karir tenaga kependidikan sesuai dengan kompetensi yang diharapkan (Khairunnisa et al., 2023). Ini meningkatkan kepuasan tenaga kependidikan dan membuat lembaga memiliki SDM yang siap menghadapi tantangan di masa depan. Dengan berbasis manajemen kompetensi, pengembangan program karir dapat mencakup pelatihan, pendampingan, dan peluang untuk mengambil tanggung jawab baru sesuai dengan kemampuan yang diinginkan.

Selain itu, pendekatan berbasis kompetensi harus dimasukkan ke dalam kinerja manajemen yang gunanya untuk memberikan umpan balik yang bermanfaat, dan penilaian kinerja harus mencakup penilaian kompetensi yang telah ditetapkan (Armada et al., 2022). Dengan demikian, tenaga kependidikan tidak

hanya diukur berdasarkan hasil kerja mereka, tetapi juga berdasarkan kemampuan mereka untuk memenuhi kompetensi yang diharapkan. Hal ini dapat membantu dalam membangun budaya organisasi yang berpusat pada peningkatan dan kemajuan berkelanjutan.

Pada akhirnya, perencanaan suksesi harus memasukkan manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi. Institusi pendidikan harus menemukan dan mengembangkan calon pemimpin yang memiliki kemampuan untuk memegang peran penting di masa depan. Lembaga dapat memastikan bahwa mereka memiliki talenta yang kuat dan siap menghadapi tantangan yang akan datang dengan menggunakan perencanaan suksesi yang terintegrasi. Hal ini tidak hanya membantu menjaga operasional tetap berjalan, tetapi juga membantu pertumbuhan dan keberlangsungan lembaga pendidikan (Mesiono et al., 2024).

Oleh karena itu, integrasi manajemen SDM berbasis kompetensi dengan sistem lainnya dalam lembaga adalah langkah penting menuju pembentukan ekosistem yang mendukung pengembangan tenaga kependidikan dan pencapaian tujuan strategis (Faisal et al., 2021). Hal ini memerlukan komitmen dari seluruh tingkat manajemen dan keterlibatan aktif dari tenaga kependidikan untuk memastikan bahwa semua komponen sistem SDM bekerja sama dan berfungsi dengan baik.

6. Teknologi dan Alat Pendukung

Teknologi berbasis kompetensi dalam manajemen SDM meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses pengembangan dan penilaian kompetensi (Apriliana & Nawangsari, 2021). Lembaga dapat mengotomatisasi proses seperti pengumpulan data, analisis kompetensi, dan pelaporan hasil, yang menghemat waktu dan memungkinkan pengambilan keputusan berbasis data yang lebih cepat. Namun, lembaga harus memastikan bahwa sistem yang digunakan sesuai dengan kebutuhan mereka agar teknologi ini dapat dimanfaatkan sepenuhnya.

Meskipun teknologi memiliki banyak manfaat, memilih alat atau perangkat lunak yang tepat bahkan bisa menimbulkan masalah yang berbeda. Saat ini, ada banyak pilihan alat pendukung yang menawarkan berbagai fitur dan fungsi. Lembaga harus memeriksa secara menyeluruh berbagai pilihan yang tersedia. Ini harus mempertimbangkan hal-hal seperti kemudahan penggunaan, integrasi dengan sistem yang ada, dan dukungan tenaga pendidik (Harianja & Anantiwi, 2021). Untuk memastikan bahwa alat yang dipilih dapat memenuhi kebutuhan seluruh tim dan lembaga, proses pemilihan ini harus melibatkan berbagai pemangku kepentingan.

Setelah alat dipilih, tenaga pendidik harus dilatih secara serius untuk menggunakan teknologi tersebut. Untuk memastikan bahwa tenaga kependidikan tidak hanya memahami cara menggunakan alat, tetapi juga dapat memanfaatkan fitur-fitur yang ada untuk meningkatkan kinerja mereka (Silvester et al., 2023). Untuk meningkatkan pemahaman dan keterampilan tenaga kependidikan, lembaga harus menyediakan pedoman penggunaan yang jelas dan menyeluruh.

Selain itu, dukungan teknis sangat penting saat menggunakan teknologi baru. Tenaga kependidikan mungkin menghadapi banyak masalah saat beradaptasi dengan sistem baru, sehingga lembaga harus menyediakan saluran dukungan yang mudah diakses (Liady et al., 2022). Ini dapat mencakup sumber daya seperti forum

diskusi, tim dukungan teknis internal, atau sumber daya *online* yang dapat membantu tenaga kependidikan mengatasi masalah yang mereka hadapi. Lembaga dapat memastikan bahwa penggunaan teknologi manajemen SDM berbasis kompetensi berjalan lancar dan menghasilkan hasil yang diharapkan dengan memberikan dukungan yang memadai.

7. Komunikasi Internal

Komunikasi internal yang efektif sangat penting untuk menerapkan manajemen SDM berbasis kompetensi. Tenaga kependidikan harus memahami tujuan dari metode ini dan bagaimana hal itu akan mempengaruhi mereka. Jika guru memiliki pemahaman yang jelas, mereka akan memiliki kemampuan yang lebih baik untuk menyesuaikan diri dengan perubahan yang dilakukan dan merasa lebih terlibat dalam proses tersebut (Hidayat, 2021). Oleh karena itu, organisasi harus memastikan bahwa informasi tentang manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi dikomunikasikan dengan cara yang jelas dan mudah dipahami.

Untuk mendukung proses komunikasi yang efektif, lembaga harus menciptakan saluran komunikasi terbuka di mana tenaga kependidikan dapat memberikan umpan balik tentang proses manajemen SDM yang berbasis kompetensi (Asriadi, 2020). Saluran komunikasi ini dapat berupa forum diskusi, sesi tanya jawab, atau platform digital di mana tenaga kependidikan dapat menyampaikan pendapat dan pertanyaan mereka. Dengan adanya saluran komunikasi yang terbuka, tenaga kependidikan akan merasa dihargai dan didengarkan, yang pada gilirannya akan menghasilkan hasil yang lebih baik bagi lembaga pendidikan itu sendiri.

Umpan balik dari tenaga kependidikan sangat penting untuk perbaikan sistem berkelanjutan yang diterapkan. Lembaga harus mengumpulkan dan menganalisis umpan balik ini untuk menentukan area mana yang perlu disesuaikan atau diperbaiki (Juni Erpida Nasution, 2023). Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia yang berbasis kompetensi memiliki kemampuan untuk mengembangkan dan menyesuaikan diri dengan kebutuhan karyawan pendidikan serta dinamika lingkungan pendidikan. Proses ini meningkatkan kinerja sistem dan menciptakan budaya lembaga yang responsif dan terus berkembang.

Kesimpulan dan Saran

Menerapkan manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi memang menawarkan banyak keuntungan bagi organisasi dalam meningkatkan produktivitas dan efektivitas tim kerja. Namun, tantangan-tantangan tersebut tidak bisa diabaikan begitu saja. Berikut beberapa tantangan yang harus diperhatikan seperti definisi dan identifikasi kompetensi, perubahan budaya lembaga pendidikan, pengukuran dan penilaian kompetensi, pelatihan dan pengembangan, integrasi dengan sistem SDM, teknologi dan alat pendukung, dan komunikasi internal. Dengan pendekatan holistik yang melibatkan semua pemangku kepentingan, menyediakan sumber daya yang cukup untuk pelatihan dan pengembangan, serta memastikan adanya integrasi antara sistem-sistem SDM lainnya, lembaga pendidikan dapat mengatasi tantangan-tantangan ini secara efektif.

Referensi

- Abbas, A. M (201., & Almarshadi, I. H. 9). Educational institutions teachers' skills hope in Babil. *Indian Journal of Public Health Research & Development*, 10(1), 798. <https://doi.org/10.5958/0976-5506.2019.00157.8>
- Adelia, M., & Wulandari, R. (2023). Pendidik dan tenaga kependidikan. *Jurnal Multidisipliner Kapalamada*, 2(2), 125–131. <https://doi.org/10.62668/kapalamada.v2i02.431>
- Angelini, E., Wolf, A., Wijk, H., Brisby, H., & Baranto, A. (2021). The impact of implementing a person-centred pain management intervention on resistance to change and organizational culture. *BMC Health Services Research*, 21(1), Article 1323. <https://doi.org/10.1186/s12913-021-06819-0>
- Anwar US, K., & Shalahudin, S. (2024). Manajemen sumberdaya manusia dalam pendidikan. *Leader: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2(1), 207–217. <https://doi.org/10.32939/ljmpi.v2i1.4047>
- Apriliansyah, S. D., & Nawangsari, E. R. (2021). Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (SDM) berbasis kompetensi. *Forum Ekonomi*, 23(4), 804–812. <https://doi.org/10.30872/jfor.v23i4.10155>
- Apriliansyah, M. (2023). An analysis of leadership with changes in the 4IR organizational environment in the world of education. *Jurnal Ad'ministrare*, 9(2), 711. <https://doi.org/10.26858/ja.v9i2.42929>
- Armada, E. D. T., Drajadi, N. A., & Sumardi, S. (2022). Pengalaman mentor dalam memberikan umpan balik efektif selama program pengembangan profesi untuk guru EFL. *DWIJA CENDEKIA: Jurnal Riset Pedagogik*, 6(3), 569. <https://doi.org/10.20961/jdc.v6i3.68128>
- Asriadi, A. (2020). Komunikasi efektif dalam organisasi. *Retorika: Jurnal Kajian Komunikasi dan Penyiaran Islam*, 2(1), 36–50. <https://doi.org/10.47435/retorika.v2i1.358>
- Cahyati, E., Miranda, D., Windasari, W., & Cindy, A. H. (2024). Manajemen efektif pendidik dan tenaga kependidikan untuk menciptakan pembelajaran yang berkualitas. *Tsaqofah*, 4(3), 1510–1521. <https://doi.org/10.58578/tsaqofah.v4i3.2891>
- Calapod, V. (2019). Conceptualizarea modelului de conducere a școlii bazat pe competențe. *Revistă de Științe Socio-Umane = Journal of Social and Human Sciences*, 42(2), 121–127. <https://doi.org/10.46727/jshs.2019.v42.i2.p121-127>
- Dani, R. H., & Putra, R. S. (2022). Strategi manajemen sumber daya manusia dalam pelayanan umrah. *Jotika Journal in Management and Entrepreneurship*, 2(1), 45–50. <https://doi.org/10.56445/jme.v2i1.52>
- DeGloma, T., & Papadantonakis, M. (2020). The thematic lens. In *Beyond the case* (pp. 88–110). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780190608484.003.0004>
- El Idrissi, F. E. H., Benabdelhadi, A., & Kabaili, H. (2021). Adoption and impact of electronic human resource management: A systematic literature review. *Technium Social Sciences Journal*, 21, 594–610. <https://doi.org/10.47577/tssj.v21i1.3744>
- Evans, M. I., & Britt, D. W. (2023). Resistance to change. *Reproductive Sciences*, 30(3), 835–853. <https://doi.org/10.1007/s43032-022-01015-9>

- Faisal, F., Ali, H., & Rosadi, K. I. (2021). Sistem pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan berbasis SIMDIK dalam manajemen pendidikan Islam. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 3(1), 77–85. <https://doi.org/10.31933/jimt.v3i1.704>
- G, R. S., & Nair, J. P. (2020). Embracing the agile mindset: Faculty perspective. *International Journal of Research Publications*, 65(1). <https://doi.org/10.47119/IJRP1006511120201577>
- Ganie, S. A., & Saleem, I. (2018). The transpiring journey of competence based human resource management: A literature review. *International Journal of Management Studies*, 5(3[7]), 17. [https://doi.org/10.18843/ijms/v5i3\(7\)/03](https://doi.org/10.18843/ijms/v5i3(7)/03)
- Granziera, H., Collie, R. J., & Martin, A. J. (2019). Adaptability: An important capacity to cultivate among pre-service teachers in teacher education programmes. *Psychology Teaching Review*, 25(1), 60–66. <https://doi.org/10.53841/bpsptr.2019.25.1.60>
- Hafizh, M., Hanif, S., & Nurhaliza, S. (2024). Diskursus evaluasi kurikulum dalam pendidikan formal. *Geneologi PAI: Jurnal Pendidikan Agama Islam*, 11(1), 29–40. <https://doi.org/10.32678/geneologipai.v11i1.9621>
- Halisa, N. N. (2020). Peran manajemen sumber daya manusia “sistem rekrutmen, seleksi, kompetensi dan pelatihan” terhadap keunggulan kompetitif: Literature review. *ADI Bisnis Digital Interdisiplin Jurnal*, 1(2), 14–22. <https://doi.org/10.34306/abdi.v1i2.168>
- Hamadamin, H. H., & Atan, T. (2019). The impact of strategic human resource management practices on competitive advantage sustainability: The mediation of human capital development and employee commitment. *Sustainability*, 11(20), Article 5782. <https://doi.org/10.3390/su11205782>
- Hamlaoui, S. (2021). Teachers’ resistance to educational change and innovations in the Middle East and North Africa: A case study of Tunisian universities. In (pp. 171–184). https://doi.org/10.1007/978-3-658-31160-5_11
- Harianja, A. J., & Anantiwi, D. B. (2021). *Penerapan teknologi sebagai inovasi pendidikan* [Preprint]. OSF. <https://doi.org/10.31219/osf.io/neq6a>
- Harimurti, R., Anistyasari, Y., Rusimamto, P., & Haryudo, S. (2023). Automatic programming assessment to measure programming problem-solving skills. In *Proceedings of the 4th Annual Conference of Engineering and Implementation on Vocational Education, ACEIVE 2022, 20 October 2022, Medan, North Sumatra, Indonesia*. <https://doi.org/10.4108/eai.20-10-2022.2328840>
- Hayati, N., & Yulianto, E. (2021). Efektivitas pelatihan dalam meningkatkan kompetensi sumber daya manusia. *Journal Civics & Social Studies*, 5(1), 98–115. <https://doi.org/10.31980/civicos.v5i1.958>
- Hendriyaldi, & Yanti, O. (2021). Strategi pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi dalam meningkatkan kinerja pegawai di Universitas Jambi. *Jurnal Paradigma Ekonomika*, 16(4), 659–668. <https://doi.org/10.22437/jpe.v16i4.15404>
- Hidayat, R. (2021). Pengaruh komunikasi internal, disiplin kerja dan kerjasama tim terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Dimensi*, 10(1), 58–75. <https://doi.org/10.33373/dms.v10i1.2836>
- Indriati, I., Murtanti, R. T., Purwaniati, S., Karlitasari, K., & Setyorini, T. E. (2023). Upaya meningkatkan kemampuan guru dalam melaksanakan pembelajaran

- yang efektif. *Jurnal Multidisiplin Indonesia*, 2(6), 1310–1314. <https://doi.org/10.58344/jmi.v2i6.285>
- Istiantara, D. T. (2019). Pengembangan manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi guna meningkatkan kinerja pegawai dan dosen Politeknik Perkeretaapian Indonesia. *Jurnal Perkeretaapian Indonesia (Indonesian Railway Journal)*, 3(2). <https://doi.org/10.37367/jpi.v3i2.89>
- Jade Tito Rocha, M., & Pinheiro de Barros Neto, J. (2021). Implementing competence management. *Journal on Innovation and Sustainability RISUS*, 12(4), 126–132. <https://doi.org/10.23925/2179-3565.2021v12i4p126-132>
- Jiang, K., Takeuchi, R., & Jia, Y. (2021). Taking peers into account: Adoption and effects of high-investment human resource systems. *Journal of Applied Psychology*, 106(10), 1539–1556. <https://doi.org/10.1037/apl0000836>
- Nasution, J. E. (2023). Analisis kebijakan pengembangan kompetensi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan pada lembaga pendidikan di Mesir. *Al-Ihda': Jurnal Pendidikan dan Pemikiran*, 17(2), 783–794. <https://doi.org/10.55558/alihda.v17i2.73>
- Kerkhoff, T., & Moschopoulos, D. (2023). Conclusions and comparative perspectives. In (pp. 369–388). https://doi.org/10.1007/978-3-031-37645-0_15
- Khairunnisa, K., Wahyudin, A., & Zohriah, A. (2023). Analisis pengembangan karir pegawai pada lembaga pendidikan. *El-Idare: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 9(2), 87–95. <https://doi.org/10.19109/elidare.v9i2.19964>
- Lawluyv, Y. K., Guo, F., & Wang, K. (2022). A framework for assessing strategies to combat individuals' resistance to technological innovation in the construction industry. In *Construction Research Congress 2022* (pp. 974–982). <https://doi.org/10.1061/9780784483978.099>
- Liady, F., Jasiah, J., Fitria, E., Anggraeni, N., Oktarina, H., & Nurlita, S. (2022). Pendampingan literasi teknologi. *E-Amal: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 2(1), 547–554. <https://doi.org/10.47492/eamal.v2i1.1186>
- Maltseva, V. (2019). The concept of skills mismatch and the problem of measuring cognitive skills mismatch in cross-national studies. *Voprosy Obrazovaniya / Educational Studies Moscow*, 3, 43–76. <https://doi.org/10.17323/1814-9545-2019-3-43-76>
- Megaharti. (2023). Strategi manajemen unggul dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja pendidikan. *Arzusin*, 4(1), 83–98. <https://doi.org/10.58578/arzusin.v4i1.2274>
- Mejía-Ramos, J. P., & Weber, K. (2020). Using task-based interviews to generate hypotheses about mathematical practice: Mathematics education research on mathematicians' use of examples in proof-related activities. *ZDM*, 52(6), 1099–1112. <https://doi.org/10.1007/s11858-020-01170-w>
- Mesiono, M., Wasiyem, W., Zakiyah, N., Fahrezi, M., Nursakinah, I., & Taufiq Azhari, M. (2024). Dinamika kepemimpinan perguruan tinggi: Tantangan dan strategi manajemen untuk menanggapi perubahan cepat di era globalisasi. *JlIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 7(3), 3146–3153. <https://doi.org/10.54371/jiip.v7i3.3789>
- Oktavia, P., Sayuti, A., & Khotimah, K. (2022). Pendidikan akhlak menurut Imam Al-Ghazali dalam Kitab *Ayyuhal Walad. Mubtadiin*, 8(1).
- Oliveira, L. G. F., Fracolli, L. A., Pina-Oliveira, A. A., Gryscek, A. L. de F. P. L., Vaz, D.

- R., Da Silva, E. E. A., Pereira, T. Z., Campos, D. S., Geraldo, D. C., & Farias, L. G. (2024). The challenge of cultural changes for the reorganization of the health service. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*, 17(2), e4287. <https://doi.org/10.55905/revconv.17n.2-024>
- Prihatiningsih, T. S., Nurokhmanti, H., & Baujea, G. (2021). What changes in implementing competence-based medical education in Indonesia: A qualitative study. *Jurnal Pendidikan Kedokteran Indonesia: The Indonesian Journal of Medical Education*, 10(1), 12. <https://doi.org/10.22146/jpki.64125>
- Purwanto, T. G. A., & Madhakomala, R. (2023). Human resource management planning needs analysis to improve the quality of education. *International Journal of Social Science and Human Research*, 6(12). <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v6-i12-61>
- Ramly, A. T., Handrianto, B., & Syaiful. (2024). Competency-based model of human resource development in higher education. *Jurnal Manajemen*, 15(1), 82–98. <https://doi.org/10.32832/jm-uika.v15i1.15446>
- Ripahiyah, R. (2020). *Standar pendidik dan tenaga kependidikan* [Preprint]. OSF. <https://doi.org/10.31227/osf.io/6crnq>
- Rizal, S., & Ramly, A. T. (2023). Pengembangan manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi: Meningkatkan kinerja karyawan layanan pengadaan Perumda Air Minum Tirta Kahuripan Kabupaten Bogor. *Diversity: Jurnal Ilmiah Pascasarjana*, 3(2), 101–116.
- Rizqi, M., Budiman, M., & Reza, M. D. (2023). Socio-cultural changes in modernization and technology viewed from the learning process. *International Journal of Business, Humanities, Education and Social Sciences (IJBHES)*, 5(2), 88–92. <https://doi.org/10.46923/ijbhes.v5i2.270>
- Rofi'ah, R., Avira, S., Budiasih, B., & Agustin, S. K. (2022). Penggunaan manajemen talenta pada manajemen sumber daya manusia sebagai strategi organisasi. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 6(3), 1791–1801. <https://doi.org/10.31955/mea.v6i3.2643>
- Setiobudi, A., Soetandio, L. L., Wijaya, A. Y., Efrata, T. C., & Christian, T. F. (2023). Program pelatihan peningkatan keterampilan komunikasi untuk siswa-siswi SMA Tri Karya Surabaya. *Jurnal Kreativitas dan Inovasi (Jurnal Kreanova)*, 3(2), 41–46. <https://doi.org/10.24034/kreanova.v3i2.5521>
- Sharma, S., & Malodia, L. (2022). Competency mapping: Building a competent workforce through competency-based human resource information system. *Journal of Information and Optimization Sciences*, 43(7), 1749–1762. <https://doi.org/10.1080/02522667.2022.2128530>
- Shehabat, I. (2020). The role of knowledge management in organizational performance and gaining sustainable competitive advantage. In *Proceedings of the 2020 Asia Service Sciences and Software Engineering Conference* (pp. 133–139). <https://doi.org/10.1145/3399871.3399878>
- Silva, J., & Simão, A. M. V. (2016). Entrevista com tarefa na identificação de processos na aprendizagem autorregulada. *Psicologia Escolar e Educacional*, 20(1), 89–100. <https://doi.org/10.1590/2175-3539/2015/0201932>
- Silvester, S., Purnasari, P. D., & Sumarni, M. L. (2023). Pendampingan peningkatan literasi teknologi bagi pendidik di wilayah perbatasan. *Jurnal Pengabdian Dharma Laksana*, 6(1), 8. <https://doi.org/10.32493/j.pdl.v6i1.25772>

- Suwandi, M. F., & Permatasari, C. L. (2021). Strategi peningkatan kompetensi guru dalam proses belajar mengajar. *Jurnal Ekonomi dan Pendidikan*, 18(1), 76–94. <https://doi.org/10.21831/jep.v18i1.38688>
- Tanjung, B. N. (2020). Human resources (HR) in education management. *Budapest International Research and Critics in Linguistics and Education (BirLE) Journal*, 3(2), 1240–1249. <https://doi.org/10.33258/birle.v3i2.1056>
- Tripathi, V., Misra, Y., & Kumar, V. (2021). An evidence-based study on competency adoption framework and assessing its impact on organisational performance. *Global Business and Economics Review*, 24(2), 166. <https://doi.org/10.1504/GBER.2021.10035514>
- Tymoshyk, V. (2020). Competency-based approach as an integral part of the business human resources system. *Visnik Zaporiz'kogo Nacional'nogo Universitetu. Ekonomichni Nauki*, 1(45), 136–140. <https://doi.org/10.26661/2414-0287-2020-1-45-24>