

Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia Pada Universitas Warmadewa Dalam Rangka Penguatan Daya Saing Perguruan Tinggi di Masa Depan

Ida Bagus Agung Dharmanegara¹

¹⁾ *Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Warmadewa, Denpasar – Bali, Indonesia*
E-mail: dharmanegara@yahoo.com

Abstrak

Beberapa tahun terakhir telah terjadi pergeseran yang sangat penting dan fundamental pada ilmu pengetahuan, pendidikan, dan teknologi. Revolusi industri 4.0. telah menjadi tanda alarm bagi perguruan tinggi yang berusaha meningkatkan daya saingnya. Hal ini menjadi tantangan tersendiri karena fokus dari pendidikan tinggi sebelumnya telah bergeser dari input kepada output, dengan fokus pada mahasiswa dapat menguasai bagaimana menciptakan hasil sebelum bergerak ke konten pembelajaran yang lebih tinggi. Tetapi perlu diketahui bahwa sebuah perguruan tinggi terdiri tidak hanya dari mahasiswa selaku pelanggan utamanya, maupun dosen selaku ujung tombak dari tri dharma perguruan tinggi. Organisasi perguruan tinggi perlu untuk lebih memperhatikan pengelolaan sumber daya manusia secara keseluruhan. Artikel ini bertujuan untuk menawarkan gagasan penting terkait dengan pengelolaan sumber daya manusia di perguruan tinggi dengan lebih spesifik adalah bagi Universitas Warmadewa sebagai salah satu universitas terbesar di Bali.

Kata Kunci : *Pengembangan Sumber Daya Manusia, Kompetensi Sumber Daya Manusia, Penguatan Daya Saing,*

Pendahuluan

Semenjak David McClelland (1973) dengan meluncurkan gerakan awal dari kompetensi dengan publikasi makalahnya “Testing for Competence Rather than Intelligence”, hasil mengarahkan bahwa tes bakat dan pengetahuan dalam konten akademik saja tidak dapat memprediksi kinerja pekerjaan yang tinggi atau keberhasilan dalam hidup. Hal ini mengarahkan kepada karakteristik individu atau kompetensi dapat mengidentifikasi individual yang berkinerja tinggi. Penggunaan kompetensi untuk

mengidentifikasi orang-orang berkinerja tinggi, atau pegawai yang berprestasi, telah secara bertahap menjadi luas dalam manajemen sumber daya manusia (Boyatzis, 1982; Lawler, 1994; Spencer & Spencer, 1993; Ulrich, 1997). Karakteristik yang membedakan karyawan ini memberikan dasar untuk rekrutmen, seleksi, dan strategi pengembangan yang efektif dan memberikan pengembalian investasi yang tinggi.

Dalam perkembangannya, revolusi industri 4.0 yang telah terjadi dewasa ini akan mempengaruhi lingkungan kerja secara

signifikan. Hal tersebut akan mengubah segala macam bentuk proses dalam pembelian, produksi, manufaktur, penjualan atau pemeliharaan. Hal ini akan memiliki implikasi yang luas pada penciptaan nilai bisnis, model bisnis, layanan hilir, dan organisasi kerja. Sebagai akibatnya, individu akan dihadapkan dengan proses kerja yang berubah dan model bisnis serta dengan teknologi baru. Model kerja dari organisasi akan berubah karena sifat mengganggu (disruptif) dari teknologi yang muncul dan struktur yang dimodifikasi untuk efektivitas dari proses komunikasi dan kolaborasi. Proses akan menjadi saling terkait dan lebih kompleks. Lingkup kegiatan teknis, organisasi, dan sosial akan tumpang tindih. Dalam konteks perguruan tinggi, cara orang-orang bekerja di dalamnya akan menjadi salah satu perubahan yang paling terpengaruh di revolusi industri 4.0. Hal ini tidak hanya akan mempengaruhi teknologi dan produksi, tetapi hal ini meliputi tentang cara kita dalam bekerja di semua dimensi yang terkait dengannya.

Untuk berhasil melewati transformasi menuju revolusi industri 4.0., definisi yang jelas tentang kompetensi 4.0. yang diperlukan. Selain itu, deskripsi yang jelas tentang hubungan dan koneksi antara kompetensi ini dapat memberikan dasar untuk pengembangan kompetensi di masa depan. Cara terbaik untuk mengatasi masalah ini adalah merumuskan model kompetensi terstruktur, yang membahas kompetensi 4.0 yang dibutuhkan khususnya pada perguruan tinggi. yang disesuaikan, yang membutuhkan kompetensi baru bagi para profesional. Perubahan dalam peran

pemrograman mesin dan rancangan arsitektur dari teknologi informasi, transformasi proses bisnis serta cara komunikasi dan kolaborasi baru akan mengarah pada penyesuaian atau bahkan proses dan struktur teknologi informasi yang baru, tetapi juga ke cara berbeda dalam mengelola orang, yang memerlukan profil kompetensi khusus yang berkaitan dengan sistem informasi adalah *profesionalisme*. Profil pekerjaan apapun untuk pegawai dalam perguruan tinggi, baik dosen maupun tenaga kependidikan perlu disesuaikan dan menyertakan kompetensi baru dalam menghadapi revolusi industri 4.0.

Transformasi lingkungan kerja ini akan mengubah profil pekerjaan dan karenanya mengharuskan individu dalam organisasi untuk dilengkapi dengan berbagai kompetensi. Di industri masa depan (industri 4.0), profil kerja yang membutuhkan pendidikan tinggi akan mendapatkan peningkatan signifikansi, sementara tenaga kerja sebagian besar akan digantikan oleh proses otomatis. Sebagai akibatnya, berbagai praktisi dan peneliti sepakat bahwa pengembangan kompetensi untuk dosen dan pegawai dalam organisasi perguruan tinggi, merupakan salah satu tantangan utama untuk beradaptasi dengan industri 4.0.

Bagaimanapun telah terjadi pergeseran cukup penting dari pekerja berpengetahuan (*knowledge worker*) menjadi pekerja digital (*digital worker*). Pergeseran ini meliputi banyak hal, dimana tuntutan tidak lagi tentang mengumpulkan informasi tetapi lebih kepada ketersediaan data *real-time*. Tidak hanya

kebutuhan penting menganalisa informasi, tetapi juga bagaimana memprediksi skenario dan berbagai kemungkinan yang dapat terjadi. Pengambilan keputusan, pengembangan diri, kolaborasi virtual dan membangun tim secara virtual menjadi beberapa faktor penting lainnya dalam perubahan ke industri 4.0.

Mempertimbangkan Skorková (2016) yang menekankan pentingnya model kompetensi dalam sektor publik (termasuk layanan pendidikan) dan Wu (2013) telah mengulas strategi tentang pelatihan berbasis kompetensi, maka penelitian ini ditujukan untuk mencoba memberikan gagasan penting mengenai pengelolaan kompetensi SDM pada perguruan tinggi terutama pada masa revolusi digital 4.0. yang telah terjadi. Jung dan Shin (2015) dalam temuannya telah mengungkap bahwa keterampilan yang dimiliki staf administrasi di perguruan tinggi dapat mempengaruhi kepuasan kerjanya, dan setiap dimensi dari kompetensi kerja (pemahaman organisasi, pemecahan masalah, keterampilan interpersonal, keterampilan teknologi dan komputer, serta kompetensi global). Bagaimanapun pengelolaan kompetensi di perguruan tinggi sangat penting mengingat globalisasi dan tujuan universitas menjadi kampus kelas dunia telah membawa pada lingkungan baru yang berimplikasi pada perubahan dalam pengelolaan maupun budaya di organisasi.

Kajian Literatur Tentang Kompetensi

Dalam manajemen sumber daya manusia, kompetensi berperan sebagai bahasa

yang sifatnya umum dalam mengintegrasikan praktik sebagai cara mencapai tujuan organisasi seperti misalnya memaksimalkan kinerja SDM dan selanjutnya kinerja organisasi (Wood & Payne, 1998). Lebih spesifik Spencer dan Spencer (1993) mengatakan bahwa Kompetensi sebagai karakteristik dasar yang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya, sesuai dengan apa yang diharapkan organisasi dalam mencapai tujuannya. Terdapat lima karakteristik dasar kompetensi (*core competency*) menurut Spencer dan Spencer (1993) yang meliputi: Pengetahuan, Keterampilan, Watak, Motif, Konsep Diri.

1. Pengetahuan merupakan informasi yang dimiliki seseorang di bidang tertentu dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya, dengan pengetahuan yang sesuai dengan pekerjaannya maka diharapkan mampu untuk menyelesaikan tugasnya dalam kondisi apapun. Pengetahuan akan berpengaruh terhadap teknik-teknik dan strategi yang digunakan untuk mencapai kinerja yang baik dalam organisasi. Seperti halnya pengetahuan manajemen sumberdaya manusia, pemberdayaan dan lainnya yang bersifat teoritis.
2. Keterampilan merupakan kemampuan dan keahlian seseorang dalam menyelesaikan tugasnya dengan baik, seperti halnya

menentukan konsep yang baik untuk dapat menyelesaikan masalah, mengakumulasikan teknik-teknik yang dapat dipakai dalam suatu kondisi tertentu.

3. Sikap/Watak merupakan perilaku seseorang yang ditampakkan dalam merespon segala hal yang terjadi. Watak berkaitan dengan sifat emosional yang ada dalam diri seseorang, seperti halnya kemampuan dalam mengontrol dirinya dalam kondisi tertentu. Watak seseorang akan berpengaruh kepada motif yang dimiliki seseorang dalam melaksanakan tugasnya.
4. Motif merupakan pemikiran mendasar yang muncul dari dalam diri seseorang dan menjadi tujuan serta keinginan yang ingin dicapai dalam organisasi secara pribadi akan berdampak pada tindakan-tindakan yang dilakukannya.
5. Konsep Diri merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk meyakinkan dirinya, mendorong dirinya untuk bekerja dan melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya dengan baik. Konsep diri yang dimiliki seseorang berkaitan dengan apa yang mendorong seseorang untuk melakukan tugasnya dengan baik serta apa yang dimiliki seseorang dan menjadi nilai lebih dari individu-individu yang lain.

Moeheriono (2012) menjelaskan bahwa kompetensi inti (*core competency*) yang dimiliki pada setiap individu terdiri atas : Pengetahuan (*knowledge*), Keterampilan (*skill*), dan Sikap (*attitude*). *Core competency* merupakan pertemuan antara ketiga pokok dasar kompetensi yang meliputi pengetahuan, keterampilan dan sikap. Dalam lingkungan organisasi yang berubah dengan cepat, organisasi mengakui nilai tenaga kerja yang tidak hanya sangat terampil dan mahir secara teknis, tetapi yang lebih penting, tenaga kerja yang dapat belajar dengan cepat, beradaptasi dengan perubahan, berkomunikasi secara efektif, dan membina hubungan interpersonal. Karakteristik ini, atau yang lebih dikenali sebagai kompetensi, sangat penting untuk kelangsungan hidup organisasi, produktivitas, dan peningkatan berkelanjutan. Kompetensi menyediakan bahasa yang sama di seluruh fungsi SDM; oleh karena itu, mereka menyediakan fondasi alami untuk mengintegrasikan fungsi-fungsi ini. Kompetensi mendukung peran-peran baru ini karena mereka dapat dikaitkan dengan dan mempromosikan misi strategis dan nilai-nilai organisasi.

Pendekatan berbasis kompetensi semakin dipandang sebagai strategi utama untuk meningkatkan efektivitas dari organisasi. Keterkaitan kompetensi dan kegiatan terkait pekerjaan dengan misi dan tujuan organisasi memberikan garis pandang yang jelas antara kinerja individu dan tim dan keberhasilan organisasi. Organisasi dapat menghargai pencapaian yang terkait langsung

dengan misi lembaga dan menghargai kompetensi yang mendorong keberhasilan organisasi. Dengan menyelaraskan rencana strategis dengan kompetensi, organisasi dapat secara efektif memperoleh strategi rekrutmen, seleksi, dan pelatihan yang akan mendukung proyeksi kebutuhan di masa depan, yang menghasilkan karyawan berkinerja tinggi dan organisasi yang berkinerja tinggi.

Karena kompetensi khusus untuk konten pekerjaan, kompetensi yang diperlukan untuk keberhasilan dalam suatu pekerjaan tidak dapat diidentifikasi sampai konten pekerjaan telah ditentukan. Langkah awal yang penting dalam memahami pekerjaan adalah meninjau dokumentasi pekerjaan yang tersedia untuk memperoleh pengetahuan dasar tentang tanggung jawab pekerjaan, tempatnya di organisasi atau profesi, dan pendidikan dan pengalaman yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan tersebut. Dokumentasi pekerjaan mencakup uraian pekerjaan, materi rekrutmen, studi pekerjaan sebelumnya, kebijakan dan prosedur, bagan organisasi, rujukan teknis atau manual pelatihan, sampel kerja seperti laporan atau memo, bahan peraturan, dan catatan kinerja. Juga produktif untuk bertemu dengan perwakilan sumber daya manusia yang akrab dengan pekerjaan itu, dan dengan manajer atau penyelia satu tingkat di atas target pekerjaan. Pengumpulan informasi semacam itu mungkin akan dimulai secara informal pada tahap awal perencanaan proyek kompetensi.

Dari ulasan ini, harus jelas bahwa pengembangan dan penggunaan kompetensi adalah upaya yang kompleks. Agar berhasil,

proyek harus direncanakan dengan cermat dan didukung oleh kepemimpinan organisasi atau profesi, dan upaya bersama harus dilakukan untuk berkomunikasi dengan mereka yang terlibat atau berpotensi terkena dampak tersebut. Berbagai metode pengumpulan data secara optimal digunakan untuk mendefinisikan pekerjaan dan untuk membangun model kompetensi, dengan perhatian untuk memastikan keandalan dan validitas informasi yang dikumpulkan. Pekerjaan ini menetapkan tempat atau ruang untuk penerapan model, yang harus terjadi secara terpadu di berbagai tingkatan organisasi. Utilitas model harus dievaluasi, dan harus direvisi sesuai tuntutan perubahan pekerjaan.

Untuk memastikan keterkaitan berkelanjutan kompetensi tenaga kerja dengan misi strategis organisasi dan adaptasi kompetensi terhadap lingkungan organisasi yang berubah (baik secara internal maupun eksternal), organisasi dapat melakukan audit kompetensi secara berkala menggunakan hasil manajemen kerjanya. Menggabungkan kekuatan dan kelemahan individu pada kompetensi penting yang menunjang misi akan memungkinkan organisasi untuk menilai tujuan strategis yang dapat dicapai dengan pegawainya yang ada. Analisis kesenjangan keterampilan di tingkat organisasi dapat memberikan informasi kunci untuk strategi perencanaan tenaga kerja. Audit kompetensi akan memungkinkan organisasi untuk menentukan cara memanfaatkan sumber dayanya paling efektif sehubungan dengan

misinya strategis. Audit ini memberikan pendekatan terfokus untuk memindahkan karyawan dalam organisasi dan memberikan pelatihan dan pengembangan di mana mereka dapat melayani tujuan organisasi terbaik.

United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO) menyebut ada kompetensi penting di abad ke-21 ini. Kompetensi yang dimaksud UNESCO tersebut adalah kompetensi *Information Communication and Technology (ICT)*. Ada tiga pendekatan yang digunakan dalam pengembangan kompetensi TIK ini, yaitu: (1) literasi teknologi, (2) *knowledge deepening*, dan (3) *knowledge creation*. Jika merujuk pada Undang-Undang Nomor 14 tentang Guru dan Dosen tahun 2005, ada beberapa kompetensi yang dipersyaratkan bagi tenaga pengajar ini. Berbagai kompetensi harus dipenuhi agar dikatakan sebagai pengajar yang profesional. Dengan terpenuhinya berbagai kompetensi tersebut, seorang pengajar dapat memperoleh sertifikat sebagai pendidik. Kompetensi yang dimaksud adalah kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian. Di samping kompetensi utama tersebut, seorang dosen juga dituntut memiliki berbagai keterampilan pendukung lainnya, seperti kompetensi kelincahan, inovasi, kreativitas, antisipasi, eksperimen, keterbukaan pikiran, dan jaringan atau networking (Harto, 2018).

Tantangan Pengembangan Kompetensi di Universitas Warmadewa

Tetapi perlu diketahui, di sisi lain pengembangan kompetensi di perguruan tinggi

seringkali difokuskan pada aspek dosen sebagai pelaku utama untuk kegiatan Tri Dharma Pendidikan Tinggi (Pendidikan, Penelitian, dan Pengabdian Kepada Masyarakat). Administrator, pengelola, dan bagian unit *supporting* dalam organisasi perguruan tinggi perlu juga untuk dikenali dan dikembangkan dalam kompetensi yang dimilikinya. Kompetensi ini dapat dikembangkan untuk selanjutnya dapat mendukung *core competence* atau kompetensi inti yang dimiliki organisasi. Misalnya dalam hal ini adalah Universitas Warmadewa, kompetensi inti yang harus dimiliki setiap individu di dalamnya adalah berwawasan global (update informasi) dan tetap berbasis kearifan lokal (sebagai contoh nilai-nilai dalam budaya Tri Hita Karana). Pada akhirnya setiap individu akan berperan untuk mewujudkan Universitas Warmadewa yang mempunyai diferensiasi nilai unik dan menarik yang membedakan dengan Universitas lainnya yang ada di Bali maupun di Indonesia dan pada akhirnya akan menunjang daya saing Universitas pada skala yang lebih luas (nasional, regional, dan global).

Secara spesifik, nilai model kompetensi terletak pada aplikasinya. Nilai ini dimaksimalkan jika diterapkan dalam semua aspek manajemen sumber daya manusia. Dalam sistem sumber daya manusia yang terintegrasi penuh dan berbasis kompetensi, kompetensi yang diidentifikasi sebagai persyaratan untuk kinerja yang efektif untuk pekerjaan target digunakan untuk memilih, mengembangkan, mengelola, memberi

penghargaan, dan memberikan kompensasi kepada pegawai. Pegawai tahu persis kompetensi apa yang diperlukan untuk sukses dan bagaimana mereka akan dievaluasi.

Pengalaman cukup menjanjikan dan telah menunjukkan beberapa peluang peningkatan untuk beberapa hal dalam skala besar sebagai berikut :

- Berpikir dalam kompetensi sulit dibangun dan berubah menjadi elemen penting dalam mengimplementasikan proses. Ini berlaku untuk identifikasi dan pemodelan kompetensi dan penilaian kompetensi pegawai di Universitas Warmadewa. Manajemen kompetensi juga membutuhkan perubahan sikap mental yang dimiliki untuk ditangani dalam bentuk lokakarya yang bersifat interaktif.
- Upaya pemodelan cukup besar dan harus dikurangi dengan mengembangkan kompetensi kerangka kerja untuk domain perguruan tinggi (beberapa perkembangan awal ada di tempat seperti Kerangka Pengetahuan & Keterampilan).
- Menangani kompetensi dengan beberapa ratus kompetensi yang dibutuhkan alat baru untuk navigasi dan pemodelan. Solusi saat ini tidak diarahkan tingkat kompleksitas itu. Ini mencakup interaksi antarmuka yang lebih intuitif dan lebih tinggi

pada tingkat otomatisasi dalam sebuah proses.

Namun, perlu diketahui bahwa kebutuhan untuk perumusan dan pengembangan kompetensi akan terus terjadi dalam setiap organisasi, hal ini disebabkan dinamika dari lingkungan internal dan eksternal organisasi yang terus berubah. Oleh karenanya dalam situasi yang terus berubah, maka standar etika dan moral harus dipegang teguh, supaya mengarah pada harmonisasi seluruh kepentingan dari stakeholder, selain dalam upaya pemenuhan sasaran dan tujuan yang dalam jangka panjang akan menunjang pencapaian visi dan misi dari organisasi.

Jika kita mempertimbangkan ekonomi dan disiplin ilmu lainnya saat ini, ada pemisahan yang jelas antara kompetensi yang harus dimiliki oleh individu dari berbagai disiplin ilmu. Jika, misalnya, disebutkan TI (teknologi informasi), semua orang mengingat profil pekerjaan tertentu dan kompetensi yang ada dalam pikiran mereka yang benar-benar berbeda dari profil yang akan diingat orang jika kami menyebutkan sistem informasi atau rekayasa. Studi Prifti *et al.*, (2017) mengungkapkan bahwa di masa depan kompetensi yang ditetapkan berdasarkan disiplin ilmu yang berbeda akan membawa kemiripan dalam beberapa hal dan hanya akan membedakan dalam beberapa aspek domain pengetahuan. Tinjauan literatur Prifti *et al.*, (2017) juga menunjukkan bahwa penelitian tentang kompetensi yang dibutuhkan industri 4.0 masih agak langka. Pekerjaan yang dianalisis sebagian besar menggarisbawahi

bahwa lingkungan kerja akan berubah, namun tidak ada visi konkret atau model kompetensi yang diusulkan. Oleh karena itu tetap dirasa perlu dalam memberikan kontribusi awal yang dapat dikembangkan lebih lanjut dalam pendidikan tinggi.

Organisasi dapat menggunakan model untuk menentukan profil pekerjaannya. Tidak dapat diharapkan bahwa satu karyawan akan membawa semua kompetensi yang termasuk dalam model, namun dengan menggabungkan beberapa dari mereka tergantung pada posisi, profil yang berbeda dapat dijelaskan. Hasilnya juga dapat digunakan dalam merancang kurikulum berbasis kompetensi. Pada tataran teknis, pekerjaan di masa depan di sisi ilmiah akan terus mengeksplorasi arsitektur referensi teknis untuk orientasi kompetensi dan alat yang sesuai untuk menerapkan pendekatan pendewasaan dari pemodelan kompetensi yang dibutuhkan. Terutama yang terakhir akan meningkatkan kelincahan departemen sumber daya manusianya dengan melengkapi pendekatan *top-down* tradisional dengan pendekatan *bottom-up* yang lebih fleksibel untuk dapat mendeteksi secara dini perubahan yang terjadi.

Bagaimanapun perlu dicatat bahwa peningkatan dan pengembangan SDM sebagai bentuk penyebab, sementara penguatan daya saing akibat, begitu pula kompetisi adalah sebagai bentuk akibat. Sehingga dalam rangka mengupayakan “akibat” positif bagi Universitas Warmadewa, terdapat empat faktor penting dalam Profesionalisme yang

harus terus dikelola dan dijaga di Universitas Warmadewa, yakni :

- Kapasitas, merupakan daya tampung individual yang meliputi aspek Kognitif, Afektif, maupun Psikomotorik.
- Kompetensi, hubungan kompetensi inti dengan pencapaian visi dan misi organisasi, berikut hubungan diantara kompetensi satu dengan kompetensi lainnya.
- Kapabilitas, merupakan kemampuan yang terus diasah dan dikembangkan terutama dalam upaya memecahkan masalah
- Kredibilitas, penguatan Karakter individual yang positif dan kuat untuk dapat menunjang Kredibilitas baik dalam tingkatan individual maupun organisasional.

Kesimpulan

Konseptualisasi ini membentuk dasar untuk pandangan holistik pada orientasi kompetensi; hal ini akan berdampak pada integrasi dari perspektif pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, proses bisnis dan manajemen pengetahuan - dan juga mencakup aspek strategis dan operasional. Ini merupakan langkah pertama yang penting baik pada tingkat individual dan tingkat teknis: Meskipun jelas bahwa perspektif yang berbeda masih beroperasi di berbagai tingkat abstraksi, penting bahwa semua pemangku kepentingan menyadari tingkat abstraksi yang berbeda dari kompetensi yang sama. Dengan cara itu,

misalnya, menggabungkan kompetensi-kompetensi yang dimiliki individu menjadi kompetensi organisasi yang lebih layak, dan memecah kompetensi organisasi menjadi tujuan pembelajaran individu juga jauh lebih mudah dilacak. Dan kedua arah bahkan dapat didukung oleh teknologi. Hal ini tentunya juga berlaku di Universitas Warmadewa, terutama dalam upaya mewujudkan visi 2034 sebagai Universitas Bermutu dan Berintergrasi, Berbudaya serta Berwawasan lingkungan yang mempunyai daya saing tinggi, berwawasan strategi dan berdaya saing global.

Kemudian unsur pengelola perlu merujuk pada referensi ontologi dan model proses referensi yang disajikan menyediakan jalur untuk menerapkan pendekatan berorientasi kompetensi dalam organisasi perguruan tinggi. Penggunaan ontologi memungkinkan otomatisasi sebagian dari proses, yang merupakan faktor keberhasilan untuk penggunaan dalam skala yang lebih besar. Dan ontologi kompetensi sebagai artefak mediasi yang digunakan baik pada tingkat strategi dan tingkat operasional membuat pemahaman tentang kompetensi lebih bermanfaat dan memastikan keberlanjutan : seperti halnya perubahan pada katalog kompetensi yang dibutuhkan organisasi dapat mendapatkan umpan balik langsung (dan sebagian dapat terukur) pada tingkat operasional. Dikombinasikan dengan metodologi pemodelan yang sesuai, hal ini dapat mewujudkan akselerasi yang cepat dari

pengembangan kompetensi karyawan dan untuk selanjutnya adalah organisasi.

Pada akhirnya, merencanakan, merumuskan, menerapkan dan mengevaluasi kompetensi yang baik untuk individu dalam organisasi, dengan tetap bersandar pada standar moral, etika, maupun nilai kearifan lokal, dapat menjadikan Universitas Warmadewa berakselerasi lebih cepat dalam mewujudkan visi dan misinya.

Daftar Pustaka

- Boyatzis, R.E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. New York: John Wiley and Sons.
- Harto, K. (2018). Tantangan Dosen PTKI di Era industri 4.0. *Jurnal Tatsqif: Jurnal Pemikiran dan Penelitian Pendidikan*, 16(1), 1—15.
- Jung, J., Shin, J.C. (2015). Administrative staff members' job competency and their job satisfaction in a Korean research university. *Studies in Higher Education*, 40:5, 881-901, DOI: [10.1080/03075079.2013.865161](https://doi.org/10.1080/03075079.2013.865161).
- Lawler, E. (1994). From job-based to competency based organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 3–16.
- Prifti, L.; Knigge, M.; Kienegger, H.; Krcmar, H. (2017): A Competency Model for "Industrie 4.0" Employees, in Leimeister, J.M.; Brenner, W. (Hrsg.): Proceedings der 13. Internationalen

- Tagung Wirtschaftsinformatik (WI 2016) 226 – 234. DOI: 10.1016/j.sbspro.2016.09.029.
- 2017), St. Gallen, S. 46-60
- Rodriguez, D., Patel, R., Bright, A., Gregory, D., Gowing, M.K. (2002). Developing Competency Models To Promote Integrated Human Resource Practices. *Human Resource Management*, Fall 2002, Vol. 41, No. 3, Pp. 309–324
- Schmidt, A., Kunzmann, C. (2007). *Sustainable Competency-Oriented Human Resource Development with Ontology-Based Competency Catalogs in Cunningham & Cunningham (eds) : eChallenges 07*. Den Haag 2007.
- Skorková, Zuzana. (2016). Competency models in public sector. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230 (2016) 226 – 234. DOI: 10.1016/j.sbspro.2016.09.029.
- Spencer, L.M., & Spencer, S.M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York: John Wiley and Sons.
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Wood, R. & Payne, T.(1998). *Competency based Recruitment and Selection*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Wu, J.L. (2013). The Study of Competency-Based Training and Strategies in the Public Sector: Experience From Taiwan. *Public Personnel Management*, 42(2) 259–271. DOI: 10.1177/0091026013487124.