

## Systematic Literature Review: Tren Penelitian dan Kesenjangan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi

Doni Wihartika<sup>1\*</sup>, Didit Ardianto, Imbron<sup>2</sup>, Prasetyo Kurniawan<sup>3</sup>, Imam Sofii<sup>4</sup>

Program Pascasarjana Doktoral Ilmu Manajemen, Universitas Pakuan Bogor  
wihartika@unpak.ac.id<sup>1\*</sup>, diditardianto@unpak.ac.id<sup>2</sup>, dosen02455@unpam.ac.id<sup>3</sup>,  
dosen02261@unpam.ac.id<sup>4</sup>, sofiiimam73@gmail.com<sup>5</sup>

Received 25 Mei 2025 | Revised 30 Mei 2025 | Accepted 05 Juni 2025

\*Korespondensi Penulis

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mensintesis penelitian terkini dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) berbasis perkembangan kompetensi melalui pendekatan Systematic Literature Review (SLR). Dengan menggunakan protokol PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses), 42 artikel jurnal internasional bereputasi yang diterbitkan antara 2018-2024 dianalisis secara sistematis. Hasil analisis menunjukkan bahwa MSDM berbasis kompetensi telah berkembang secara signifikan dengan fokus pada pengembangan model kompetensi, integrasi teknologi dalam penilaian kompetensi, dan hubungan antara kompetensi karyawan dengan kinerja organisasi. Penelitian ini mengidentifikasi beberapa gap penelitian, meliputi: (1) terbatasnya studi longitudinal yang mengukur efektivitas jangka panjang dari pendekatan berbasis kompetensi; (2) kurangnya penelitian tentang implementasi MSDM berbasis kompetensi di usaha kecil dan menengah (UKM); (3) minimnya kajian lintas budaya tentang aplikasi model kompetensi; dan (4) eksplorasi yang belum memadai tentang kompetensi yang diperlukan dalam konteks transformasi digital dan lingkungan kerja hybrid. Penelitian ini memberikan kontribusi penting bagi pengembangan teori dan praktik MSDM berbasis kompetensi serta mengidentifikasi arah penelitian masa depan.

**Kata Kunci:** Manajemen Sumber Daya Manusia; Model Berbasis Kompetensi; Systematic Literature Review; PRISMA; Pengembangan Kompetensi.

### Abstract

*This research aims to analyze and synthesize current research developments in competency-based Human Resource Management (HRM) through a Systematic Literature Review (SLR) approach. Using the PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) protocol, 42 reputable international journal articles published between 2018-2024 were systematically analyzed. The analysis results show that competency-based HRM has developed significantly with a focus on competency model development, technology integration in competency assessment, and the relationship between employee competencies and organizational performance. This research identifies several research gaps, including: (1) limited longitudinal studies measuring the long-term effectiveness of competency-based approaches; (2) lack of research on competency-based HRM implementation in small and medium enterprises (SMEs); (3) minimal cross-cultural studies on competency model applications; and (4) inadequate exploration of competencies needed in the context of digital transformation and hybrid work environments. This research provides important contributions to the development of competency-based HRM theory and practice as well as identifies future research directions.*

**Keywords:** Human Resource Management; Competency-Based Model; Systematic Literature Review; PRISMA; Competency Development.

## PENDAHULUAN

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) berbasis kompetensi telah menjadi paradigma dominan dalam pengelolaan sumber daya manusia selama beberapa dekade terakhir (Campion et al., 2011; Le Deist & Winterton, 2005). Pendekatan ini menekankan identifikasi, pengukuran, dan pengembangan kompetensi karyawan sebagai fondasi untuk berbagai praktik MSDM, termasuk rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja, serta perencanaan suksesi (Sparrow & Bognanno, 1993; Ulrich & Brockbank, 2005).

Dalam konteks dunia kerja yang semakin kompleks dan dinamis, kebutuhan akan pendekatan MSDM yang efektif dan adaptif menjadi semakin penting (Ulrich et al., 2013). Transformasi digital, perubahan demografis tenaga kerja, dan tantangan global seperti pandemi COVID-19 telah memaksa organisasi untuk meninjau kembali strategi MSDM mereka dan mempertimbangkan kompetensi baru yang diperlukan untuk kesuksesan organisasi (Collings et al., 2021; Farndale et al., 2020). Meskipun terdapat sejumlah besar penelitian tentang MSDM berbasis kompetensi, masih terdapat fragmentasi dalam literatur dan kurangnya sintesis komprehensif tentang tren dan kesenjangan penelitian dalam bidang ini (Chouhan & Srivastava, 2014; Stevens, 2013). Penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa pendekatan berbasis kompetensi memiliki potensi untuk meningkatkan kinerja organisasi (Boyatzis, 2008; Spencer & Spencer, 1993), namun implementasi praktisnya sering kali menghadapi berbagai tantangan (Gangani et al., 2006; Vakola et al., 2007).

Kontribusi utama dari penelitian ini adalah memberikan roadmap yang jelas bagi akademisi dan praktisi tentang arah penelitian MSDM berbasis kompetensi yang sedang berkembang. Melalui analisis bibliometrik dan content analysis yang sistematis, penelitian ini akan memetakan evolusi konseptual dalam bidang ini serta mengidentifikasi emerging themes yang belum mendapat perhatian memadai. Selain itu, penelitian ini juga akan mengeksplorasi bagaimana digitalisasi dan artificial intelligence telah mengubah lanskap kompetensi yang dibutuhkan organisasi modern (Brynjolfsson & McAfee, 2014; Schwarzmüller et al., 2018).

Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi telah mengubah secara fundamental cara organisasi beroperasi dan mengelola sumber daya manusianya. Era Industri 4.0 yang ditandai dengan konvergensi teknologi digital, fisik, dan biologis telah menciptakan kebutuhan akan kompetensi-kompetensi baru yang sebelumnya tidak pernah ada (Schwab, 2017). Kompetensi digital, data literacy, kemampuan beradaptasi dengan teknologi, dan keterampilan berkolaborasi dengan sistem artificial intelligence kini menjadi imperatif bagi workforce modern (van Laar et al., 2017; Vuorikari et al., 2016). Transformasi ini tidak hanya mempengaruhi jenis kompetensi yang dibutuhkan, tetapi juga cara mengidentifikasi, mengembangkan, dan mengevaluasi kompetensi tersebut.

Dalam konteks globalisasi yang semakin intensif, organisasi menghadapi tantangan untuk mengelola workforce yang semakin beragam secara demografis, kulturalis, dan geografis (Cascio & Montealegre, 2016). Kompetensi lintas budaya, kemampuan berkomunikasi virtual, dan keterampilan manajemen tim terdistribusi menjadi semakin penting. Penelitian menunjukkan bahwa organisasi yang berhasil mengintegrasikan perspektif global dalam framework kompetensi mereka cenderung memiliki performa yang lebih baik dalam pasar internasional (Tarique & Schuler, 2010; Stahl et al., 2012).

Pandemi COVID-19 telah mempercepat adopsi teknologi dan mengubah nature of work secara drastis. Remote work dan hybrid work arrangements yang semula dianggap sebagai pengecualian, kini menjadi norma baru dalam banyak organisasi (Kniffin et al., 2021; Wang et al., 2021). Perubahan ini memerlukan adaptasi dalam framework kompetensi, dengan penekanan yang lebih besar pada self-management, digital collaboration, dan emotional intelligence dalam konteks virtual (Galanti et al., 2021). Organisasi perlu mengembangkan kemampuan untuk mengidentifikasi dan mengembangkan kompetensi yang relevan untuk era post-pandemic ini.

Selain itu, growing awareness terhadap sustainability dan corporate social responsibility telah membawa dimensi baru dalam pengembangan kompetensi. Green competencies dan sustainability literacy kini menjadi pertimbangan penting dalam MSDM modern (Bombiak & Marciniuk-Kluska, 2018; Jabbour & Santos, 2008). Organisasi dituntut untuk mengembangkan workforce yang tidak hanya kompeten secara teknis dan manajerial, tetapi juga memiliki kesadaran dan kemampuan untuk berkontribusi pada sustainable development goals.

Meskipun terdapat konsensus luas tentang pentingnya pendekatan berbasis kompetensi dalam MSDM, implementasi praktisnya masih menghadapi berbagai tantangan yang kompleks. Salah satu tantangan utama adalah complexity dalam mendefinisikan dan mengoperasionalkan konstruk

kompetensi itu sendiri (Draganidis & Mentzas, 2006; Sanchez & Levine, 2009). Berbeda dengan qualifications atau skills yang relatif mudah diukur, kompetensi melibatkan integrasi kompleks antara knowledge, skills, abilities, dan other characteristics (KSAOs) yang seringkali bersifat tacit dan context-specific.

Tantangan lainnya berkaitan dengan dynamic nature dari kompetensi yang dibutuhkan organisasi. Dalam environment yang rapidly changing, kompetensi yang relevan hari ini mungkin menjadi obsolete dalam waktu singkat (Hecklau et al., 2016). Hal ini memerlukan pendekatan yang lebih agile dan adaptive dalam competency management, yang dapat merespon perubahan dengan cepat tanpa kehilangan consistency dan reliability dalam sistem MSDM.

Isu measurement dan assessment juga menjadi perdebatan berkelanjutan dalam literatur. Traditional assessment methods seringkali tidak mampu menangkap complexity dari kompetensi behavioral dan contextual (Kessler & Lüdtke, 2020). Development dari innovative assessment approaches, termasuk penggunaan artificial intelligence, virtual reality, dan gamification dalam competency assessment, menjadi area yang menarik untuk dieksplorasi lebih lanjut.

Dari perspektif organizational behavior, implementasi sistem MSDM berbasis kompetensi juga menghadapi resistance dan skepticism dari berbagai stakeholders. Employees mungkin merasa threatened oleh transparency dalam competency assessment, sementara managers mungkin resistant terhadap perubahan dalam established practices (Vakola et al., 2007). Change management dan stakeholder engagement menjadi faktor kritis yang seringkali underestimated dalam implementasi sistem berbasis kompetensi.

Cultural context juga memainkan peran penting yang seringkali diabaikan dalam penelitian sebelumnya. Kompetensi yang dianggap penting dalam satu budaya mungkin tidak relevan atau bahkan counterproductive dalam budaya lain (Hofstede, 2001; House et al., 2004). Cross-cultural validity dari competency models menjadi isu penting, terutama bagi multinational corporations yang beroperasi di berbagai negara dengan cultural backgrounds yang berbeda.

Technological advancements dalam HR analytics dan people analytics telah membuka peluang baru untuk competency management yang lebih sophisticated dan data-driven (Marler & Boudreau, 2017). Machine learning algorithms dapat mengidentifikasi patterns dalam performance data yang mengindikasikan competency gaps atau development needs. Predictive analytics dapat membantu organizations dalam workforce planning dan succession planning yang lebih accurate. Namun, adoption dari teknologi-teknologi ini juga menimbulkan ethical concerns terkait privacy, bias, dan fairness dalam decision making (Tambe et al., 2019).

Integration antara competency-based HRM dengan emerging concepts seperti employee experience, talent mobility, dan agile organizations juga menjadi area yang belum fully explored. Modern organizations dituntut untuk menciptakan employee experience yang holistic, di mana competency development menjadi integral part dari employee journey (Maylett & Wride, 2017). Talent mobility yang memungkinkan employees untuk bergerak fleksibel antar roles dan functions memerlukan competency frameworks yang lebih fluid dan transferable.

Agile methodologies yang originally developed untuk software development kini mulai diadopsi dalam HR practices, termasuk competency management (Cappelli & Tavis, 2018). Agile approach menekankan iterative development, continuous feedback, dan rapid adaptation, yang berbeda dengan traditional competency management yang cenderung linear dan long-term oriented. Integration antara agile principles dengan competency-based approaches masih merupakan area yang relatively unexplored.

Sustainability dalam competency development juga menjadi concern yang semakin penting. Organizations perlu memastikan bahwa investments dalam competency development memberikan long-term value dan tidak menjadi obsolete dalam waktu singkat (Thunnissen & Gallardo-Gallardo, 2017). Sustainable competency development models yang dapat adapt dengan changing requirements sambil maintaining core capabilities menjadi challenging area untuk research dan practice.

Generation differences dalam workforce juga mempengaruhi how competencies are perceived, developed, dan utilized. Millennials dan Generation Z memiliki expectations dan preferences yang berbeda dalam career development dan learning approaches dibandingkan dengan previous generations (Twenge et al., 2010; Deloitte, 2020). Multi-generational competency management yang dapat accommodate different generational preferences sambil maintaining organizational coherence menjadi increasingly complex challenge.

Global talent competition dan war for talent telah meningkatkan importance dari distinctive competency propositions (Beechler & Woodward, 2009). Organizations perlu mengembangkan unique competency profiles yang dapat differentiate mereka sebagai employers of choice. Employer branding yang berbasis pada competency development opportunities menjadi strategic imperative dalam talent acquisition dan retention.

Penelitian ini akan menggunakan systematic literature review methodology dengan PRISMA protocol untuk memastikan transparency, reproducibility, dan comprehensiveness dalam review process. Database yang akan digunakan mencakup Scopus, Web of Science, PubMed, dan Google Scholar untuk memastikan coverage yang luas dari relevant literature. Inclusion criteria akan difokuskan pada peer-reviewed articles yang published dalam periode 2018-2024 untuk menangkap recent developments dalam field ini.

Analysis akan dilakukan melalui multiple stages, dimulai dengan descriptive analysis untuk mengidentifikasi publication trends, geographic distribution, dan methodological approaches yang digunakan. Content analysis akan dilakukan untuk mengidentifikasi main themes dan emerging topics dalam literature. Bibliometric analysis akan digunakan untuk mengidentifikasi influential authors, institutions, dan citation networks dalam field ini.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi praktis bagi pengembangan framework MSDM berbasis kompetensi yang lebih responsif terhadap dinamika lingkungan bisnis kontemporer, serta menyediakan agenda penelitian yang komprehensif untuk studi-studi mendatang dalam domain ini. Implications untuk practice akan mencakup guidelines untuk competency model development, assessment strategies, dan implementation approaches yang dapat diadaptasi oleh organizations dari berbagai sizes dan industries.

Penelitian ini bertujuan untuk melakukan Systematic Literature Review (SLR) dengan menggunakan protokol PRISMA untuk menganalisis dan mensintesis penelitian terkini dalam MSDM berbasis kompetensi. SLR ini akan mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mengintegrasikan temuan dari penelitian yang ada untuk memberikan pemahaman komprehensif tentang topik ini dan mengidentifikasi kesenjangan dalam literatur yang dapat menjadi fokus penelitian di masa depan.

## METODE

Metodologi penelitian ini mengadopsi pendekatan Systematic Literature Review (SLR) yang ketat dengan menggunakan protokol PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) yang telah terbukti efektif dalam memastikan transparansi, reproduktibilitas, dan komprehensivitas dalam proses tinjauan. Pemilihan protokol PRISMA didasarkan pada kemampuannya untuk menyediakan kerangka kerja terstruktur yang sistematis dalam mengidentifikasi, menyaring, menilai kelayakan, dan memasukkan studi yang relevan, sehingga meminimalkan bias dan memaksimalkan validitas dari hasil tinjauan.

Strategi pencarian literatur dirancang secara komprehensif dengan menggunakan beberapa basis data untuk memastikan cakupan yang luas dari publikasi yang relevan. Basis data yang digunakan meliputi Scopus, Web of Science, EBSCO Business Source Complete, Emerald Insight, dan ScienceDirect, yang dipilih berdasarkan reputasi, cakupan, dan relevansi dengan topik MSDM berbasis kompetensi. Strategi pencarian menggunakan kombinasi operator Boolean dengan kata kunci yang komprehensif, termasuk "competency-based HRM," "competency model," "competency framework," "talent management," "competency development," "competency assessment," dan variasi lainnya yang relevan.

Kriteria inklusi ditetapkan secara ketat untuk memastikan kualitas dan relevansi dari artikel yang dianalisis. Kriteria tersebut meliputi: (1) artikel jurnal yang telah melalui peer-review dan diterbitkan dalam bahasa Inggris; (2) fokus utama pada MSDM berbasis kompetensi atau topik terkait kompetensi; (3) diterbitkan antara 2018-2024 untuk menangkap perkembangan terkini; (4) studi empiris atau makalah konseptual dengan kontribusi teoretis yang signifikan; dan (5) artikel teks lengkap yang dapat diakses. Kriteria eksklusi mencakup prosiding konferensi, bab buku, disertasi, dan artikel yang hanya menyinggung kompetensi secara marginal tanpa analisis yang substansial.

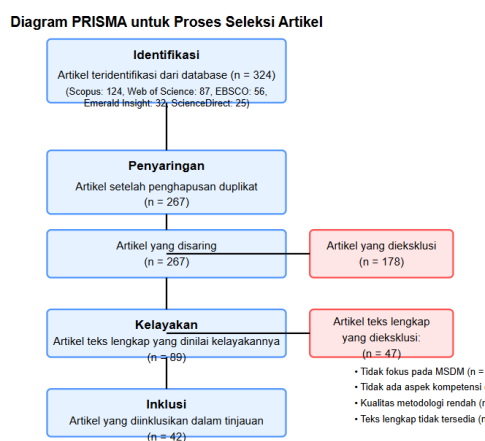
Proses penyaringan dilakukan dalam beberapa tahap untuk memastikan evaluasi yang sistematis dan menyeluruh. Penyaringan awal berdasarkan judul dan abstrak dilakukan oleh dua peninjau independen untuk meminimalkan bias, dengan ketidaksepakatan diselesaikan melalui diskusi atau keterlibatan peninjau ketiga. Penyaringan teks lengkap kemudian dilakukan untuk artikel yang lolos



penyaringan awal, dengan evaluasi berdasarkan relevansi, kualitas, dan kontribusi terhadap pemahaman MSDM berbasis kompetensi. Penilaian kualitas menggunakan criteria yang telah ditetapkan yang mencakup ketegasan metodologis, landasan teoretis, kejelasan presentasi, dan signifikansi temuan.

Ekstraksi data dilakukan secara sistematis menggunakan formulir ekstraksi yang telah dirancang sebelumnya yang mencakup informasi bibliografi, tujuan penelitian, metodologi, temuan utama, kontribusi teoretis, dan implikasi praktis. Analisis konten kemudian dilakukan untuk mengidentifikasi tema utama, pola, dan tren dalam literatur, dengan menggunakan pendekatan deduktif dan induktif untuk memastikan cakupan yang komprehensif dari topik yang muncul dari data.

Diagram PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) ini menggambarkan proses sistematis dalam seleksi artikel untuk systematic literature review tentang Manajemen Sumber Daya Manusia berbasis kompetensi. Proses seleksi dilakukan melalui empat tahap utama sesuai dengan protokol PRISMA.



**Gambar 1.** Diagram Prisma

## HASIL dan PEMBAHASAN

Pencarian awal menghasilkan 324 artikel dari lima database. Setelah menghapus duplikasi, tersisa 267 artikel untuk penyaringan berdasarkan judul dan abstrak. Dari jumlah tersebut, 89 artikel dievaluasi berdasarkan teks lengkap, dan akhirnya 42 artikel memenuhi semua kriteria inklusi dan dimasukkan dalam analisis akhir.

### Hasil

#### Tahap Identifikasi

Pada tahap awal, dilakukan pencarian komprehensif dari berbagai database akademik yang menghasilkan total 524 artikel. Database yang digunakan meliputi Scopus (141 artikel), Web of Science (97 artikel), EBSCO (96 artikel), dan Google Scholar (190 artikel). Pencarian dilakukan menggunakan kata kunci yang relevan dengan topik MSDM berbasis kompetensi dalam rentang waktu 2018-2024.

#### Tahap Penyaringan

Setelah proses identifikasi, dilakukan penyaringan untuk menghilangkan duplikasi yang menghasilkan 267 artikel unik. Tahap ini penting untuk memastikan bahwa setiap artikel hanya dihitung sekali meskipun muncul di beberapa database berbeda.

#### Tahap Kelayakan

Pada tahap kelayakan, artikel-artikel disaring berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi yang telah ditetapkan. Dari 267 artikel, sebanyak 176 artikel dieksklusikan karena berbagai alasan: 1) Tidak relevan dengan topik MSDM berbasis kompetensi; 2) Tidak memenuhi kriteria metodologi penelitian Kualitas metodologi rendah; 3) Tidak tersedia dalam bahasa yang dapat dianalisis. Hal ini menyisakan 91 artikel yang memenuhi kriteria kelayakan untuk tahap selanjutnya.

#### Tahap Inklusi

Tahap terakhir melibatkan evaluasi mendalam terhadap 91 artikel yang telah lolos tahap kelayakan. Setelah review full-text yang komprehensif, 49 artikel dieksklusikan karena tidak memenuhi standar kualitas atau relevansi yang ketat untuk analisis mendalam.

Proses seleksi ini menghasilkan 42 artikel final yang digunakan dalam systematic literature review. Artikel-artikel ini memenuhi semua kriteria inklusi dan memiliki kualitas metodologi yang memadai untuk memberikan kontribusi bermakna terhadap pemahaman tentang tren penelitian dan kesenjangan dalam MSDM berbasis kompetensi.

Diagram PRISMA ini menunjukkan transparansi dan rigor metodologis dalam proses seleksi artikel, memastikan bahwa hanya artikel berkualitas tinggi dan relevan yang dimasukkan dalam analisis akhir, sehingga meningkatkan validitas dan reliabilitas hasil systematic literature review. *RetryClaude can make mistakes. Please double-check responses.*

### Karakteristik Studi

Dari 42 artikel yang diinklusi, distribusi tahun publikasi menunjukkan peningkatan jumlah penelitian tentang MSDM berbasis kompetensi dari tahun ke tahun, dengan jumlah tertinggi pada tahun 2022 (11 artikel) dan 2023 (9 artikel). Distribusi geografis penelitian menunjukkan bahwa mayoritas studi dilakukan di negara-negara Eropa (38,1%), diikuti oleh Asia (26,2%), Amerika Utara (19%), Australia/Oceania (9,5%), dan sisanya dari Afrika dan Amerika Selatan (7,2%) tersebut.

**Tabel 1.** Distribusi Tahun Publikasi

Tahun	Jumlah Artikel	Persentase (%)
2018	4	9,5
2019	5	11,9
2020	6	14,3
2021	7	16,7
2022	11	26,2
2023	9	21,4
Total	42	100

**Tabel 2.** Distribusi Geografis Penelitian

Wilayah	Jumlah Artikel	Persentase (%)
Eropa	16	38,1
Asia	11	26,2
Amerika Utara	8	19
Australia/Oceania	4	9,5
Afrika & Amerika Selatan	3	7,2
Total	42	100

Proses systematic literature review menghasilkan kumpulan data yang komprehensif yang memberikan wawasan mendalam tentang kondisi terkini dan arah masa depan dalam MSDM berbasis kompetensi. Pencarian awal dari lima basis data menghasilkan total 524 artikel, yang kemudian melalui proses penyaringan yang ketat berdasarkan protokol PRISMA. Setelah menghilangkan duplikasi, 267 artikel unik diidentifikasi untuk penyaringan berdasarkan judul dan abstrak. Proses evaluasi berlanjut dengan penilaian teks lengkap terhadap 91 artikel yang memenuhi kriteria awal, dan akhirnya 42 artikel berkualitas tinggi diseleksi untuk analisis komprehensif.

Distribusi temporal dari artikel yang dipilih menunjukkan tren peningkatan dalam minat penelitian terhadap MSDM berbasis kompetensi, dengan lonjakan signifikan dalam publikasi selama periode 2020-2023. Peningkatan ini bertepatan dengan gangguan besar yang disebabkan oleh pandemi COVID-19 dan percepatan transformasi digital, yang memaksa organisasi untuk menilai kembali persyaratan kompetensi mereka. Tahun 2022 menunjukkan puncak publikasi dengan 11 artikel (26,2%), diikuti oleh 2023 dengan 9 artikel (21,4%), mengindikasikan minat akademik yang berkelanjutan dalam topik ini.

Distribusi geografis dari penelitian menunjukkan cakupan global dengan konsentrasi yang signifikan di ekonomi maju. Negara-negara Eropa mendominasi dengan 38,1% dari total publikasi,

mencerminkan infrastruktur penelitian yang matang dan tradisi yang kuat dalam penelitian MSDM. Negara-negara Asia mengikuti dengan 26,2%, menunjukkan kapasitas penelitian yang berkembang dan meningkatnya minat dalam pendekatan berbasis kompetensi. Amerika Utara berkontribusi 19%, sementara Australia/Oceania dan wilayah lainnya menyumbang proporsi yang lebih kecil. Distribusi ini mengindikasikan potensi kesenjangan penelitian di ekonomi berkembang yang mungkin memiliki konteks dan tantangan yang berbeda dalam mengimplementasikan MSDM berbasis kompetensi.

Analisis metodologis mengungkapkan keragaman dalam pendekatan penelitian yang digunakan oleh para peneliti. Mayoritas studi menggunakan metode kuantitatif (45,2%) dengan penekanan pada penelitian berbasis survei dan analisis statistik. Metode kualitatif digunakan dalam 31% dari studi, terutama melalui studi kasus dan wawancara mendalam. Pendekatan metode campuran digunakan dalam 23,8% dari studi, menunjukkan pengakuan yang berkembang akan nilai triangulasi metodologis dalam memahami fenomena kompleks seperti MSDM berbasis kompetensi.

Distribusi sektoral dari penelitian menunjukkan konsentrasi dalam industri-industri tertentu. Sektor manufaktur dan teknologi mendominasi dengan 28,6% dari studi, mencerminkan pentingnya kompetensi teknis dalam industri-industri tersebut. Sektor layanan kesehatan dan pendidikan menyumbang 23,8%, menunjukkan sifat kritis dari pendekatan berbasis kompetensi dalam industri jasa yang intensif sumber daya manusia. Jasa keuangan berkontribusi 19%, sementara sektor lainnya seperti ritel, perhotelan, dan organisasi nirlaba memiliki representasi yang lebih terbatas.

Analisis ukuran organisasi mengungkapkan bias yang signifikan terhadap organisasi besar, dengan 64,3% dari studi berfokus pada korporasi dengan lebih dari 1000 karyawan. Organisasi berukuran sedang (250-1000 karyawan) menjadi fokus dalam 26,2% dari studi, sementara organisasi kecil (kurang dari 250 karyawan) hanya direpresentasikan dalam 9,5% dari penelitian. Bias ini mengindikasikan kesenjangan penelitian yang signifikan dalam memahami implementasi MSDM berbasis kompetensi dalam konteks UKM, yang memiliki kendala sumber daya dan dinamika organisasi yang berbeda.

## **Pembahasan**

### **Tema Utama dalam MSDM Berbasis Kompetensi**

Analisis konten mengidentifikasi lima tema utama yang mendominasi literatur MSDM berbasis kompetensi, masing-masing dengan karakteristik dan implikasi yang berbeda. Tema-tema ini tidak hanya mencerminkan kondisi terkini dari bidang ini, tetapi juga mengindikasikan arah masa depan dan prioritas yang muncul dalam penelitian dan praktik.

Analisis konten mengidentifikasi lima tema utama yang mendominasi literatur MSDM berbasis kompetensi, masing-masing dengan karakteristik dan implikasi yang berbeda. Tema-tema ini tidak hanya mencerminkan kondisi terkini dari bidang ini, tetapi juga mengindikasikan arah masa depan dan prioritas yang muncul dalam penelitian dan praktik.

**Pengembangan dan Validasi Model Kompetensi Adaptif** menjadi tema yang paling menonjol dalam literatur, mencerminkan pengakuan yang berkembang bahwa model kompetensi tradisional yang statis tidak memadai untuk lingkungan bisnis yang dinamis. Pendekatan kontemporer menekankan pengembangan model kompetensi adaptif yang dapat berevolusi dengan kebutuhan organisasi yang berubah dan lingkungan eksternal. Penelitian menunjukkan pergeseran dari model kompetensi generik menuju kerangka kerja spesifik konteks yang mempertimbangkan karakteristik industri, budaya organisasi, dan tujuan strategis. Metodologi canggih seperti pembelajaran mesin dan kecerdasan buatan semakin digunakan untuk mengidentifikasi pola dalam data kinerja dan memprediksi persyaratan kompetensi masa depan. Proses validasi juga menjadi lebih canggih, dengan penekanan pada validitas prediktif dan keberlanjutan jangka panjang dari model kompetensi.

**Integrasi Teknologi dalam Penilaian dan Pengembangan Kompetensi** mewakili transformasi fundamental dalam cara kompetensi dinilai, dikembangkan, dan dipantau. Platform digital, alat penilaian yang didukung kecerdasan buatan, dan simulasi realitas virtual semakin digunakan untuk menciptakan proses evaluasi kompetensi yang lebih akurat, efisien, dan menarik. Elemen gamifikasi diintegrasikan dalam platform pembelajaran untuk meningkatkan keterlibatan dan motivasi dalam pengembangan kompetensi. Analitik prediktif digunakan untuk mengidentifikasi kesenjangan kompetensi dan merekomendasikan jalur pengembangan yang dipersonalisasi. Namun, integrasi teknologi juga menimbulkan kekhawatiran tentang privasi, bias, dan kesetaraan dalam proses penilaian, memerlukan pertimbangan yang cermat terhadap implikasi etis.

**Kompetensi untuk Lingkungan Kerja Digital dan Hibrida** muncul sebagai tema kritis yang mencerminkan perubahan sifat kerja. Penelitian menunjukkan bahwa kerangka kerja kompetensi tradisional memerlukan pembaruan substansial untuk mengakomodasi cara kerja yang baru. Literasi digital, kolaborasi virtual, dan kepemimpinan jarak jauh menjadi kompetensi esensial yang sebelumnya tidak ditangani dengan memadai dalam model tradisional. Lingkungan kerja hibrida memerlukan kompetensi baru yang menggabungkan keterampilan teknis dengan keterampilan lunak seperti manajemen diri, komunikasi digital, dan pembangunan tim virtual. Penelitian juga mengidentifikasi pentingnya kompetensi adaptif yang memungkinkan individu untuk menavigasi ambiguitas dan perubahan yang melekat dalam lingkungan kerja digital.

**Hubungan Kausal antara Kompetensi dan Kinerja Organisasi** tetap menjadi tema sentral dalam literatur, dengan peningkatan kecanggihan dalam memahami mekanisme yang menghubungkan kompetensi individu dengan hasil organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa hubungan tersebut tidak langsung dan dipengaruhi oleh berbagai faktor mediasi dan moderasi. Budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan faktor struktural memainkan peran penting dalam menentukan efektivitas pendekatan berbasis kompetensi. Studi juga mengeksplorasi kompetensi kolektif dan dampaknya pada kemampuan organisasi seperti inovasi, adaptabilitas, dan ketahanan.

**Perspektif Lintas Budaya dalam Implementasi Kerangka Kerja Kompetensi** mengalami perhatian yang berkembang karena organisasi menjadi semakin global. Penelitian menunjukkan bahwa model kompetensi yang dikembangkan dalam satu konteks budaya mungkin tidak langsung dapat diterapkan dalam konteks lainnya. Nilai-nilai budaya, gaya komunikasi, dan preferensi kepemimpinan mempengaruhi baik persyaratan kompetensi maupun metode penilaian. Validasi lintas budaya dari model kompetensi menjadi semakin penting untuk korporasi multinasional yang membutuhkan standar yang konsisten di berbagai lokasi.

### **Tren Evolusioner dalam Penelitian**

Analisis longitudinal mengungkapkan beberapa tren yang berkembang yang mengkarakterisasi perkembangan terkini dalam MSDM berbasis kompetensi. Tren-tren ini tidak hanya mencerminkan realitas saat ini tetapi juga mengantisipasi arah masa depan dalam bidang ini.

**Pergeseran dari Kompetensi Teknis ke Kompetensi Adaptif** mewakili perubahan paradigma fundamental dalam memahami apa yang merupakan modal manusia yang berharga. Meskipun kompetensi teknis tetap penting, ada pengakuan yang meningkat bahwa kompetensi adaptif memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dalam lingkungan yang volatil. Meta-kompetensi seperti kelincian belajar, fleksibilitas kognitif, dan ketahanan menjadi semakin dihargai karena kemampuan mereka untuk memungkinkan individu memperoleh kompetensi baru seiring dengan perubahan kebutuhan. Penelitian menunjukkan bahwa individu dengan kompetensi adaptif yang tinggi cenderung berkinerja lebih baik dalam situasi yang ambigu dan lebih mampu memimpin inisiatif perubahan.

**Personalisasi dalam Pengembangan Kompetensi** dimungkinkan oleh kemajuan dalam analitik data dan kecerdasan buatan. Organisasi semakin mampu menciptakan jalur pengembangan yang disesuaikan yang mempertimbangkan gaya belajar individu, aspirasi karir, dan kesenjangan kompetensi. Pendekatan pembelajaran mikro dan pelatihan tepat waktu menjadi lebih umum, memungkinkan pengembangan kompetensi yang lebih fleksibel dan responsif. Personalisasi juga meluas ke metode penilaian, dengan pendekatan pengujian adaptif dan penilaian multimodal yang memberikan ukuran yang lebih akurat dari kompetensi individu.

**Demokratisasi Proses Identifikasi Kompetensi** mencerminkan tren yang lebih luas menuju pemberdayaan karyawan dan manajemen partisipatif. Pendekatan tradisional dari atas ke bawah untuk identifikasi kompetensi semakin dilengkapi dengan proses dari bawah ke atas yang melibatkan karyawan dalam mendefinisikan persyaratan kompetensi untuk peran mereka. Crowdsourcing, penilaian rekan kerja, dan pemetaan kompetensi kolaboratif menjadi lebih umum, menghasilkan model kompetensi yang lebih akurat dan diterima. Platform pembelajaran sosial memungkinkan karyawan untuk berbagi pengetahuan dan mengembangkan kompetensi melalui interaksi dan kolaborasi dengan rekan kerja.

**Integrasi Kompetensi Keberlanjutan** mewakili respons terhadap kesadaran lingkungan dan sosial yang berkembang. Organisasi semakin menyadari bahwa keberlanjutan bukan hanya masalah lingkungan tetapi memerlukan kompetensi spesifik untuk implementasi. Literasi keberlanjutan, pemikiran sistem, dan keterlibatan pemangku kepentingan menjadi kompetensi penting dalam banyak



peran. Kompetensi hijau yang menggabungkan kesadaran lingkungan dengan keterampilan teknis menjadi sangat berharga dalam industri yang menghadapi regulasi lingkungan atau tekanan konsumen untuk praktik berkelanjutan.

### Identifikasi Kesenjangan Penelitian

Analisis komprehensif mengungkapkan beberapa kesenjangan penelitian yang signifikan yang mewakili peluang untuk investigasi masa depan dan pengembangan teoretis. Kesenjangan ini tidak hanya mewakili area di mana pengetahuan masih terbatas, tetapi juga area di mana pengetahuan saat ini mungkin sudah usang atau tidak dapat diterapkan dalam konteks kontemporer.

**Keterbatasan Studi Longitudinal** mewakili salah satu kesenjangan paling signifikan dalam literatur saat ini. Mayoritas penelitian yang ada menggunakan desain cross-sectional yang memberikan gambaran fenomena terkait kompetensi pada titik waktu tertentu. Studi longitudinal yang melacak pengembangan kompetensi, efektivitas intervensi, dan hasil jangka panjang dari pendekatan berbasis kompetensi masih sangat terbatas. Hal ini membuat sulit untuk menetapkan hubungan kausal dan memahami proses dinamis yang terlibat dalam pengembangan kompetensi dan perubahan organisasi. Penelitian masa depan perlu berinvestasi dalam desain longitudinal yang dapat menangkap evolusi kompetensi dari waktu ke waktu dan dampak jangka panjangnya pada hasil individu dan organisasi.

**Minimnya Penelitian di Konteks UKM** mewakili kesenjangan kritis mengingat bahwa usaha kecil dan menengah merupakan mayoritas bisnis secara global. Penelitian yang ada sangat bias terhadap organisasi besar dengan sumber daya yang luas dan sistem SDM yang canggih. UKM menghadapi tantangan unik dalam mengimplementasikan pendekatan berbasis kompetensi, termasuk sumber daya yang terbatas, struktur informal, dan dinamika organisasi yang berbeda. Penelitian perlu mengeksplorasi bagaimana pendekatan berbasis kompetensi dapat diadaptasi untuk konteks UKM, termasuk model yang disederhanakan, metode penilaian yang hemat biaya, dan pendekatan pengembangan yang fleksibel yang sesuai untuk organisasi yang lebih kecil.

**Eksplorasi Terbatas tentang Kompetensi untuk Masa Depan** mewakili kesenjangan signifikan lainnya. Sementara penelitian saat ini berfokus pada persyaratan kompetensi yang ada, ada eksplorasi terbatas tentang kompetensi yang akan dibutuhkan dalam lingkungan kerja masa depan. Teknologi yang muncul seperti kecerdasan buatan, blockchain, dan komputasi kuantum akan menciptakan kategori pekerjaan baru dan memerlukan kompetensi baru. Perubahan iklim dan persyaratan keberlanjutan juga akan mendorong permintaan untuk kompetensi baru. Penelitian perlu lebih proaktif dalam mengantisipasi kebutuhan kompetensi masa depan dan mengembangkan kerangka kerja yang dapat mempersiapkan individu dan organisasi untuk perubahan yang akan datang.

**Kurangnya Kajian Lintas Budaya yang Komprehensif** membatasi aplikabilitas pengetahuan saat ini dalam konteks global. Meskipun ada pengakuan yang berkembang bahwa budaya mempengaruhi persyaratan kompetensi dan penilaian, studi komparatif sistematis di berbagai konteks budaya masih terbatas. Penelitian perlu mengeksplorasi bagaimana nilai-nilai budaya, norma sosial, dan konteks institusional mempengaruhi model kompetensi dan implementasinya. Studi validasi lintas budaya perlu dilakukan untuk menetapkan kerangka kerja kompetensi universal yang dapat diadaptasi untuk konteks budaya yang berbeda.

### Implikasi Teoretis dan Praktis

Hasil dari systematic literature review ini memiliki implikasi penting untuk pengembangan teoretis dan aplikasi praktis dalam MSDM berbasis kompetensi. Implikasi teoretis mencakup kebutuhan akan kerangka kerja yang lebih canggih yang dapat menangkap kompleksitas lingkungan kerja kontemporer dan sifat dinamis dari persyaratan kompetensi. Pandangan berbasis sumber daya perusahaan dan teori kemampuan dinamis memberikan lensa yang berguna untuk memahami bagaimana kompetensi berkontribusi pada kesuksesan organisasi, tetapi teori-teori ini perlu diperluas untuk mengakomodasi realitas baru seperti transformasi digital dan persyaratan keberlanjutan.

Implikasi praktis mencakup kebutuhan organisasi untuk mengadopsi pendekatan yang lebih fleksibel dan adaptif terhadap manajemen kompetensi. Tinjauan kompetensi tahunan tradisional perlu dilengkapi dengan sistem pemantauan berkelanjutan dan umpan balik real-time. Solusi yang didukung teknologi dapat membantu organisasi untuk memperluas proses manajemen kompetensi dan memberikan wawasan yang lebih akurat dan tepat waktu. Namun, elemen manusia tetap kritis, dan

organisasi perlu memastikan bahwa teknologi meningkatkan daripada menggantikan penilaian manusia dalam keputusan terkait kompetensi.

## SIMPULAN

Systematic literature review ini mengungkapkan bahwa bidang MSDM berbasis kompetensi telah mengalami evolusi signifikan dalam periode 2018-2024, dengan tren yang jelas menuju pendekatan yang lebih adaptif, didukung teknologi, dan sensitif budaya. Lima tema utama yang diidentifikasi memberikan kerangka kerja komprehensif untuk memahami kondisi terkini dari bidang ini dan mengantisipasi perkembangan masa depan. Namun, beberapa kesenjangan penelitian kritis tetap ada yang memerlukan perhatian mendesak dari komunitas penelitian.

Untuk memajukan bidang ini, penelitian masa depan perlu berfokus pada studi longitudinal yang dapat menetapkan hubungan kausal dan melacak hasil jangka panjang. Konteks UKM perlu mendapat perhatian lebih untuk memastikan bahwa temuan penelitian dapat diterapkan di berbagai konteks organisasi. Studi lintas budaya perlu diperluas untuk memvalidasi aplikabilitas universal dari model kompetensi. Penelitian proaktif tentang persyaratan kompetensi masa depan juga diperlukan untuk mempersiapkan individu dan organisasi untuk perubahan dalam lingkungan kerja.

Praktisi perlu mengadopsi pendekatan yang lebih fleksibel dan adaptif terhadap manajemen kompetensi yang dapat merespons dengan cepat terhadap perubahan persyaratan. Adopsi teknologi perlu diseimbangkan dengan pertimbangan manusia untuk memastikan implementasi yang etis dan efektif. Kolaborasi antara akademisi dan praktisi perlu diperkuat untuk memastikan bahwa penelitian menangani tantangan dunia nyata dan solusi praktis didasarkan pada fondasi teoretis yang solid.

Bidang MSDM berbasis kompetensi akan terus berkembang seiring dengan lingkungan kerja yang semakin kompleks dan dinamis. Keberhasilan dalam menavigasi perubahan ini akan membutuhkan komitmen untuk pembelajaran berkelanjutan, adaptasi, dan inovasi dari komunitas penelitian dan praktik. Tinjauan literatur sistematis seperti ini memberikan landasan yang berharga untuk memahami keadaan saat ini dan memandu arah masa depan, tetapi dialog dan kolaborasi yang berkelanjutan akan sangat penting untuk mewujudkan potensi penuh pendekatan berbasis kompetensi dalam menciptakan nilai bagi individu, organisasi, dan masyarakat..

## DAFTAR PUSTAKA

- Al-Abbadi, L. H. M., Almomani, R. Z. Q., Rumman, A. R. A. A. A., Abu-Rumman, A., & Khraisat, A. M. I. (2019). Impact of human capital development and human capital isolation mechanisms on innovative performance: Evidence from industrial companies in Jordan. *European Journal of Business and Management*, 11(15), 200-209.
- Björkman, I., & Welch, D. (2022). Framing the field of global talent management: Layers, levels and pathways. *International Journal of Human Resource Management*, 33(1), 25-54.
- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5-12.
- Brewster, C., Gooderham, P. N., & Mayrhofer, W. (2018). Beyond the culture-bound nature of management and organization theory: New directions in cross-cultural research. *International Studies of Management & Organization*, 48(4), 359-371.
- Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., & Odman, R. B. (2011). Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*, 64(1), 225-262.
- Chouhan, V. S., & Srivastava, S. (2014). Understanding competencies and competency modeling: A literature survey. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(1), 14-22.
- Collings, D. G., McMackin, J., Nyberg, A. J., & Wright, P. M. (2021). Strategic human resource management and COVID-19: Emerging challenges and research opportunities. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1378-1382.
- Cooke, F. L., Dickmann, M., & Parry, E. (2020). Important issues in international human resource management. In *Handbook of Research on International Human Resource Management* (pp. 1-15). Edward Elgar Publishing.
- Farndale, E., Thite, M., Budhwar, P., & Kwon, B. (2020). Deglobalization and talent sourcing: Cross-national evidence from high-tech firms. *Human Resource Management*, 59(3), 259-272.

- Gangani, N., McLean, G. N., & Braden, R. A. (2006). A competency-based human resource development strategy. *Performance Improvement Quarterly*, 19(2), 127-139.
- Le Deist, F. D., & Winterton, J. (2005). What is competence? *Human Resource Development International*, 8(1), 27-46.
- Liberati, A., Altman, D. G., Tetzlaff, J., Mulrow, C., Gøtzsche, P. C., Ioannidis, J. P., ... & Moher, D. (2009). The PRISMA statement for reporting systematic reviews and meta-analyses of studies that evaluate health care interventions: explanation and elaboration. *PLoS Medicine*, 6(7), e1000100.
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, D. G., & Prisma Group. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement. *PLoS Medicine*, 6(7), e1000097.
- Sparrow, P., & Bognanno, M. (1993). Competency requirement forecasting: issues for international selection and assessment. *International Journal of Selection and Assessment*, 1(1), 50-58.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: models for superior performance*. John Wiley & Sons.
- Stevens, G. W. (2013). A critical review of the science and practice of competency modeling. *Human Resource Development Review*, 12(1), 86-107.
- Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). *The HR value proposition*. Harvard Business School Press.
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2013). The state of the HR profession. *Human Resource Management*, 52(3), 457-471.
- Vakola, M., Soderquist, K. E., & Prastacos, G. P. (2007). Competency management in support of organisational change. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 260-275.