

Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi

Jelita Choirunnisa
Universitas Padjajaran
Email: itaicha@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini mengkaji perkembangan Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi (Competency-Based Human Resource Management/CBHRM) melalui pendekatan library research dengan sintesis literatur terkini. Fokus utama kajian ini adalah mengevaluasi bagaimana konsep kompetensi digunakan sebagai dasar perencanaan, pengembangan, dan pengelolaan kinerja dalam organisasi modern. Penelusuran literatur dilakukan terhadap artikel peer-review selama lima tahun terakhir dari berbagai basis data akademik. Hasil analisis menunjukkan bahwa CBHRM semakin dipandang sebagai pendekatan strategis yang mampu meningkatkan kejelasan peran, produktivitas, dan kapabilitas inovasi organisasi. Integrasi teknologi dalam pemetaan kompetensi juga menjadi tren penting, meskipun disertai tantangan terkait pengukuran kompetensi non-teknis dan kesiapan organisasi. Kajian ini menegaskan perlunya model kompetensi yang lebih adaptif serta penelitian empiris lanjutan yang mengevaluasi efektivitas CBHRM lintas sektor. Temuan ini memberikan kontribusi teoretis dan praktis bagi pengembangan manajemen SDM yang lebih responsif dan berorientasi strategi.

Kata Kunci: *Manajemen Sumber Daya Manusia, Kompetensi, Competency-Based HRM, Kompetensi Karyawan, Pengembangan SDM*

ABSTRACT

This study examines the development of Competency-Based Human Resource Management (CBHRM) through a library research approach supported by a systematic and analytical narrative review. The analysis focuses on how competency frameworks are utilized to guide planning, employee development, and performance management within contemporary organizations. Relevant peer-reviewed articles published over the last five years were collected from major academic databases. The findings indicate that CBHRM has increasingly evolved into a strategic approach capable of enhancing role clarity, productivity, and organizational innovation. The integration of digital tools in competency mapping also emerges as a significant trend, although it presents challenges related to measuring soft competencies and organizational readiness for digital transformation. The review highlights the need for more adaptive and context-sensitive competency models, as well as empirical studies that compare CBHRM implementation across sectors. Overall, this study contributes to strengthening theoretical understanding and practical applications of competency-based HR management in dynamic organizational environments.

Keyword: *Competency-Based Human Resource Management, Competency Framework, Human Resource Development, Employee Performance, Competency Mapping*

A. Pendahuluan

Manajemen Sumber Daya Manusia berbasis kompetensi (*Competency-Based HRM / CBHRM*) muncul sebagai jawaban terhadap kebutuhan organisasi modern untuk menyelaraskan kapabilitas individu dengan strategi organisasi. Konsep kompetensi menekankan kombinasi pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dapat dioperasionalkan ke dalam standar pekerjaan sehingga memudahkan seleksi, pengembangan, penilaian kinerja, dan perencanaan karier yang konsisten dengan tujuan strategis organisasi. Kajian teoretis terbaru menunjukkan bahwa pendekatan berbasis kompetensi tidak hanya bersifat instrumentatif (alat HR) tetapi juga strategis karena mampu memperkuat keunggulan kompetitif melalui pengembangan kapabilitas inti organisasi. (Ramly et al., 2024)

Sejalan dengan perkembangan digital dan dinamika pasar yang semakin cepat, literatur kontemporer menyorot transformasi praktik CBHRM dari sekadar pembuatan daftar kompetensi menuju integrasi dengan proses HR digital (*competency mapping* yang didukung data, pembelajaran berbasis teknologi, dan penilaian berkelanjutan). Transformasi ini memperlihatkan peluang sekaligus tantangan: meskipun teknologi mempercepat identifikasi gap kompetensi, ada risiko disosiasi antara kompetensi yang terukur dan kompetensi kontekstual (kemampuan adaptif, kecerdasan emosional) yang sulit diukur secara kuantitatif. Oleh karena itu perlu kajian sintesis yang memetakan perkembangan konsep, metodologi, dan temuan empiris terbaru untuk menggambarkan arah evolusi CBHRM. (Septiadi & Ramdani, 2024)

Dari sisi penelitian, beberapa studi 3–5 tahun terakhir memberikan kontribusi penting berupa model pengembangan kompetensi, penerapan di sektor publik dan UMKM, serta evaluasi dampak CBHRM terhadap kinerja dan inovasi organisasi. Namun ada celah penelitian yang konsisten: (1) kebutuhan untuk menyintesis temuan empiris dan konseptual lintas konteks agar dapat diidentifikasi praktik “best fit”; (2) keterbatasan studi komparatif lintas industri dan negara; serta (3) kebutuhan jelas akan kerangka teoritis yang menggabungkan perspektif RBV (*resource-based view*), *dynamic capabilities*, dan pendekatan psikometrik kompetensi. Kajian pustaka sistematis yang menelaah literatur lima tahun terakhir menjadi penting untuk merumuskan peta konseptual dan agenda penelitian selanjutnya. (Reniati et al., 2023)

Berdasarkan kerangka tersebut, artikel ini menyajikan tinjauan pustaka kritis dan perspektif teoretis tentang Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi. Tujuan utamanya adalah (a) merangkum evolusi konsep dan model CBHRM dalam literatur terkini, (b) mengidentifikasi bukti empiris tentang efektivitas dan kendala implementasi, serta (c) mengusulkan agenda penelitian dan implikasi praktis untuk praktisi HR. Metode yang digunakan adalah studi pustaka sistematis dan analitik terhadap publikasi ilmiah selama lima tahun terakhir (2020–2025), sehingga pembahasan berfokus pada perkembangan paling relevan dan aplikatif dalam konteks organisasi kontemporer.

B. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan *library research* dengan kombinasi systematic literature review dan sintesis naratif analitik guna menangkap perkembangan teoretis, pola implementasi, dan tantangan praktis pada Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi (CBHRM). Pemilihan pendekatan hibrida ini didasarkan pada kebutuhan untuk menggabungkan transparansi metodologis SLR sekaligus fleksibilitas interpretatif sintesis naratif, sebagaimana dianjurkan dalam literatur metodologis modern. (Turnbull et al., 2023)

Untuk mengumpulkan data pustaka, peneliti menelusuri artikel jurnal peer-review yang diterbitkan antara tahun 2020 hingga 2025. Basis data yang digunakan meliputi publikasi internasional seperti Scopus dan Web of Science, serta sumber nasional atau terbuka seperti Google Scholar, Garuda, DOAJ, dan repositori universitas. Penelusuran juga diperluas ke dokumen kebijakan, pedoman metodologis (misalnya pedoman PRISMA), dan laporan lembaga bila relevan dengan aspek metode atau tren praktik HR. Dengan memperluas cakupan basis data, peneliti berusaha memastikan bahwa kajian mencakup lintas konteks geografis dan jenis organisasi. (Page et al., 2021)

Analisis data dilakukan melalui dua pendekatan yang saling melengkapi. Pertama, analisis deskriptif kuantitatif digunakan untuk menggambarkan distribusi penelitian menurut tahun, metode, dan konteks organisasi. Kedua, sintesis naratif analitik dilakukan dengan mengelompokkan temuan ke dalam tema-tema besar seperti evolusi konsep kompetensi, digitalisasi dalam kompetensi, dampak CBHRM terhadap performa organisasi, dan tantangan implementasi. Pendekatan thematic synthesis dipilih agar peneliti dapat tidak

hanya merangkum temuan empiris, tetapi juga mengevaluasi bagaimana kerangka teoretis dan praktis saling terkait dan berkembang.

C. Hasil dan Pembahasan

1. Perkembangan konseptual CBHRM: dari instrument ke strategis

Hasil penelitian menunjukkan pergeseran teoretis yang konsisten: kompetensi tidak lagi sekadar pengukuran kemampuan tugas (task-oriented), melainkan menjadi kerangka strategis yang menghubungkan kapabilitas individu dengan tujuan organisasi. Literatur terkini menekankan peran kompetensi sebagai *strategic capability* dasar bagi integrasi rekrutmen, pengembangan, penilaian kinerja, dan perencanaan suksesi sehingga CBHRM berpotensi memperkuat strategic fit antara SDM dan strategi bisnis. Temuan ini diperkuat oleh beberapa tinjauan SLR dan artikel konseptual yang menempatkan CBHRM dalam kerangka adaptasi organisasi di era digital. (Ramly et al., 2024)

Pergeseran ini berarti penelitian CBHRM harus berpindah dari sekadar mendeskripsikan kompetensi ke menganalisis bagaimana konstruk kompetensi dioperasionisasikan dalam praktik strategis misalnya, bagaimana kompetensi diprioritaskan dalam alokasi sumber daya, atau dikaitkan dengan outcome strategis seperti inovasi. Secara metodologis, studi masa depan perlu lebih sering memadukan pendekatan teoretis (RBV, dynamic capabilities) dengan bukti empiris implementasi agar klaim strategis dapat diuji.

2. Konteks implementasi: sektor publik, UMKM, dan perguruan tinggi

Hasil analisis menunjukkan variasi implementasi CBHRM menurut konteks organisasi. Di sektor publik, model kompetensi digunakan untuk meningkatkan profesionalisme dan akuntabilitas; pada UMKM, kompetensi lebih difokuskan pada kapabilitas adaptif dan digital untuk daya saing; sedangkan perguruan tinggi mengadopsi CBHRM untuk mengembangkan kompetensi pedagogis, penelitian, dan literasi digital staf akademik. Studi empiris dan tinjauan kasus dari wilayah Indonesia menegaskan pola-pola ini. (Luh et al., 2023)

Variasi ini menegaskan perlunya *contextualized competency models*: model generik cenderung kurang operasional bila diterapkan lintas sektor. Untuk praktik, implikasinya adalah: penyusunan *competency dictionary* harus melalui analisis

pekerjaan kontekstual (*job analysis*) dan melibatkan pemangku kepentingan lokal agar relevansi dan penerimaan meningkat. Untuk penelitian, diperlukan studi komparatif lintas sektor dan multi-negara untuk mengidentifikasi praktik “best fit”.

3. Integrasi teknologi dalam CBHRM: manfaat dan risiko

Temuan konsisten menunjukkan percepatan integrasi teknologi (*competency mapping digital*, LMS, *assessment* berbasis AI) dalam praktik CBHRM. Digitalisasi mempermudah pemetaan gap kompetensi, personalisasi pelatihan, dan monitoring perkembangan kompetensi secara berkelanjutan. Namun, literatur juga mengidentifikasi risiko signifikan seperti bias algoritmik, reduksionisme kompetensi non-teknis, dan kesenjangan adopsi antara organisasi besar dan UMKM. (Septiadi & Ramdani, 2024)

Integrasi digital perlu disertai desain *assessment* yang mixed-method (gabungan kuantitatif digital dan observasi kualitatif) untuk menangkap kompetensi kontekstual seperti kreativitas dan kecerdasan emosional. Kebijakan implementasi harus mempertimbangkan etika data dan kapasitas organisasi; bagi peneliti, perlu studi validasi alat digital pada berbagai jenis kompetensi dan populasi.

4. Hubungan CBHRM dan outcome organisasi (kinerja, inovasi, retensi)

Analisis literatur empiris dalam 5 tahun terakhir menunjukkan hubungan positif antara penerapan CBHRM yang komprehensif dan indikator outcome organisasi termasuk peningkatan kejelasan peran (*role clarity*), produktivitas, kapabilitas inovasi, dan penurunan turnover. Beberapa studi kuantitatif pada konteks UMKM dan organisasi pendidikan melaporkan korelasi signifikan antara pengembangan kompetensi dan kinerja organisasi. Namun, efek ini dimediasi oleh faktor-faktor seperti komitmen manajemen puncak, budaya organisasi, dan kecocokan model kompetensi. (Ramly et al., 2024)

Hasil ini menguatkan klaim fungsional CBHRM, namun juga menekankan pentingnya variabel mediasi/moderator. Bagi praktisi, keberhasilan CBHRM bergantung pada integrasi kebijakan HR, dukungan kepemimpinan, dan budaya yang mendukung pembelajaran. Bagi peneliti, diperlukan model kausal yang lebih kuat misalnya longitudinal, dan quasi-experimental untuk mengurai mekanisme pengaruh CBHRM terhadap outcome.

5. Kesenjangan penelitian dan agenda riset ke depan

Dari sintesis literatur teridentifikasi beberapa gap utama: (a) sedikit studi komparatif lintas industri/negara yang membandingkan efektivitas model kompetensi; (b) kebutuhan model kompetensi dinamis yang menggabungkan dynamic capabilities organisasi; (c) keterbatasan validasi alat digital untuk kompetensi non-teknis; dan (d) kebutuhan bukti longitudinal mengenai dampak jangka panjang CBHRM. Studi terbaru mendorong fokus pada integrasi teori (RBV dan dynamic capabilities) dan metodologi campuran untuk merespons gap ini.

Agenda penelitian yang direkomendasikan meliputi: (a) studi komparatif multi-situs untuk mengidentifikasi praktik terbaik; (b) pengembangan dan validasi instrumen mixed-method untuk mengukur kompetensi non-teknis; (c) studi longitudinal untuk menilai efek jangka panjang pada inovasi dan keberlanjutan organisasi; dan (d) penelitian etis pada penggunaan AI dalam assessment kompetensi.

D. Kesimpulan

Kajian ini menunjukkan bahwa Manajemen SDM Berbasis Kompetensi (CBHRM) telah berkembang menjadi pendekatan strategis yang menyelaraskan kemampuan individu dengan tujuan organisasi. Implementasinya terbukti meningkatkan kejelasan peran, produktivitas, dan kapasitas inovasi, meskipun keberhasilannya sangat dipengaruhi oleh dukungan kepemimpinan dan budaya organisasi. Integrasi teknologi memperkuat efektivitas pemetaan dan pengembangan kompetensi, namun masih menghadirkan tantangan terkait bias digital dan keterbatasan pengukuran kompetensi non-teknis. Kajian ini juga menegaskan perlunya model kompetensi yang lebih kontekstual, penelitian komparatif, dan studi longitudinal untuk memperkuat dasar teoretis dan empiris CBHRM. Secara keseluruhan, CBHRM berpotensi menjadi fondasi penting bagi keunggulan kompetitif organisasi apabila diterapkan secara konsisten dan adaptif.

Daftar Pustaka

- Luh, N., Eka, P., Prastiwi, Y., Widnyani, N. M., & Adnyani, L. A. (2023). Competency-Based Human Resource Management : Application for SMES. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 8(1), 43–50.

- Page, M. J., Mckenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-wilson, E., Mcdonald, S., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement : an updated guideline for reporting systematic reviews. *Systematic Reviews*, 10(89), 1–11.
- 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>
- Renati, Yunfin, M., & Febriani, R. (2023). Human Resources Competency Development Model in Higher Education (Comparative Approach Based on Literature Study in 27 Countries). *Proceeding: Reinventing Islamic Education and Development Technology for Future*, 1(September), 487–508.
- Septiadi, M. A., & Ramdani, Z. (2024). Competency-Based Human Resources (HR) Development in the Digital Era. *Journal of Current Social and Political*, 2(2), 113–124.
- Turnbull, D., Chugh, R., & Luck, J. (2023). Social Sciences & Humanities Open Systematic-narrative hybrid literature review : A strategy for integrating a concise methodology into a manuscript. *Social Sciences & Humanities Open*, 7(1), 100381. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2022.100381>