

Matriks Kompetensi-Strategi dalam Perencanaan SDM Berbasis Kebutuhan Bisnis

Fitri Apriani¹, Laila Zahra², Maywati³, Furqon Al Farabi⁴

¹Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pamulang, Tangerang Selatan, Indonesia^{1,2,3,4}

*Email Korespondensi: ahmadnursidikbos03@gmail.com

Sejarah Artikel:

Diterima 01-10-2026
Disetujui 07-10-2026
Diterbitkan 09-10-2026

ABSTRACT

The rapid pace of business change requires organizations to align workforce competencies with business strategy, yet human resource (HR) planning is still often administrative. This study synthesizes the concept, types, implementation, and enabling and inhibiting factors of the competency-strategy matrix in business-driven HR planning. A systematic literature review (SLR) following the PRISMA 2020 protocol was applied to journal articles published in 2016–2026 from Google Scholar, Garuda, Neliti, and Scopus. The synthesis shows that the competency-strategy matrix bridges strategic priorities, critical competencies, competency gaps, and HR decisions. The competency matrix, training needs analysis, the 9-box grid, the talent matrix, and the HR Scorecard complement one another but are rarely integrated. Implementation in the public sector, education, logistics, and small and medium enterprises is shaped by leadership commitment, the quality of competency data, and digital readiness. The study proposes a conceptual framework that can be tested empirically and offers practical guidance for HR practitioners.

Keywords: competency matrix; HR planning; business strategy; competency gap

ABSTRAK

Perubahan lingkungan bisnis yang cepat menuntut organisasi menyelaraskan kompetensi tenaga kerja dengan strategi bisnis, tetapi perencanaan sumber daya manusia (SDM) masih sering bersifat administratif. Penelitian ini bertujuan mensintesis konsep, jenis, implementasi, serta faktor pendukung dan penghambat matriks kompetensi-strategi dalam perencanaan SDM berbasis kebutuhan bisnis. Metode yang digunakan adalah systematic literature review (SLR) dengan protokol PRISMA 2020 terhadap artikel jurnal terbitan 2016–2026 dari Google Scholar, Garuda, Neliti, dan Scopus. Hasil sintesis menunjukkan bahwa matriks kompetensi-strategi menjembatani prioritas strategis, kompetensi kritis, kesenjangan kompetensi, dan keputusan SDM. Matriks kompetensi, analisis kebutuhan pelatihan, 9-box grid, matriks talenta, dan HR Scorecard saling melengkapi, tetapi jarang diintegrasikan. Sintesis ini juga memetakan enam jenis matriks perencanaan SDM beserta celah penelitian yang masih terbuka. Implementasi di sektor publik, pendidikan, logistik, dan UMKM dipengaruhi oleh komitmen pimpinan, kualitas data kompetensi, dan kesiapan digital. Penelitian ini mengusulkan kerangka konseptual yang dapat diuji secara empiris dan menjadi acuan praktis bagi pengelola SDM.

Katakunci: matriks kompetensi; perencanaan SDM; strategi bisnis; kesenjangan kompetensi

Bagaimana Cara Sitasi Artikel ini:

Apriani, F., Zahra, L. ., Maywati, M., & Al Farabi, F. . (2026). Matriks Kompetensi-Strategi dalam Perencanaan SDM Berbasis Kebutuhan Bisnis. Jejak Digital: Jurnal Ilmiah Multidisiplin, 2(6), 11248-11259. <https://doi.org/10.63822/vp8jxy35>

PENDAHULUAN

Organisasi pada era digital menghadapi perubahan teknologi, pasar, dan regulasi yang berlangsung cepat. Dalam kondisi tersebut, sumber daya manusia (SDM) tidak lagi diposisikan semata sebagai fungsi pendukung, melainkan sebagai modal strategis yang menentukan kemampuan organisasi mengeksekusi strategi. Boon et al. (2018) menunjukkan bahwa kajian modal manusia strategis dan manajemen SDM strategis perlu diintegrasikan karena nilai SDM bagi organisasi bergantung pada bagaimana sumber daya tersebut dikelola agar sejalan dengan tujuan strategis. Pandangan serupa muncul dalam kajian manajemen talenta global yang menegaskan pentingnya memusatkan investasi pada posisi dan kompetensi yang paling berkontribusi terhadap kinerja organisasi (Collings et al., 2019).

Persoalannya, banyak organisasi masih menjalankan perencanaan SDM secara administratif: kebutuhan pegawai dihitung berdasarkan formasi atau jumlah posisi, bukan berdasarkan kompetensi yang diperlukan untuk mewujudkan strategi bisnis. Studi pada sektor publik mengenai implementasi *Human Resource Scorecard* di lembaga pengelola talenta aparatur sipil negara menemukan bahwa perencanaan kinerja dan pengembangan kompetensi sudah tercermin dalam praktik, tetapi masih terdapat celah pada keselarasan strategi organisasi dengan strategi SDM, penguatan arsitektur SDM, integrasi pengukuran kinerja, dan mekanisme umpan balik strategis (Kosasih et al., 2026). Hubungan antara strategi SDM dan kinerja organisasi juga dipetakan secara bibliometrik oleh Zulfikri dan Usman (2026), yang menunjukkan bahwa strategi manajemen SDM menjadi tema sentral dalam pembahasan kinerja organisasi.

Di Indonesia, upaya menautkan kompetensi dengan kebutuhan organisasi tersebar di berbagai konteks. Salam et al. (2026) membahas perencanaan tenaga kerja berbasis kompetensi untuk meningkatkan daya saing UMKM, Zahra dan Ihsan (2026) menggunakan analisis kebutuhan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi guna menopang kinerja karyawan pada perusahaan jasa keagenan kapal, Asngad dan Hanif (2025) menelaah penyelarasan kompetensi guru dengan tujuan institusi madrasah, dan Silalahi et al. (2026) mengkaji optimalisasi pengelolaan SDM petugas kesehatan hewan dalam pelayanan publik. Di sisi lain, Ariefianto dan Wydaswara (2026) menyoroti manajemen talenta sebagai upaya mempertahankan karyawan berkualitas pada organisasi berbasis pengetahuan, sedangkan Fauji et al. (2024) meninjau pengelolaan SDM berbasis *total quality management* di lingkungan sekolah.

Transformasi digital menambah kompleksitas tersebut. Tinjauan sistematis mengenai transformasi digital dan manajemen SDM global (Fadilah & Anshori, 2025), dampak perkembangan teknologi terhadap manajemen SDM (Kezia et al., 2024), serta inklusivitas dan keberlanjutan SDM di masa depan kerja (Putri et al., 2026) sama-sama menegaskan bahwa kebutuhan kompetensi bergeser dengan cepat sehingga peta kompetensi perlu diperbarui secara berkala. Marler dan Boudreau (2017) menambahkan bahwa pengambilan keputusan SDM semakin menuntut dukungan data, meskipun bukti empiris mengenai efektivitas analitik SDM masih terbatas.

Penelitian-penelitian tersebut umumnya berfokus pada satu instrumen (misalnya *scorecard* atau analisis kebutuhan pelatihan), satu sektor, atau satu aspek (misalnya retensi talenta). Belum banyak kajian yang menempatkan berbagai matriks perencanaan SDM dalam satu kerangka yang bertolak dari strategi bisnis dan berujung pada keputusan SDM. Penelitian ini berbeda dari kajian sebelumnya karena (1) mengintegrasikan enam jenis matriks perencanaan SDM dalam satu sintesis, (2) membandingkan implementasinya lintas konteks industri, dan (3) menurunkan kerangka konseptual matriks kompetensi-strategi beserta agenda penelitian lanjutan.

Berdasarkan uraian tersebut, rumusan masalah penelitian ini adalah: (RQ1) bagaimana konsep matriks kompetensi-strategi dan hubungannya dengan strategi bisnis dalam perencanaan SDM; (RQ2) apa

saja jenis matriks yang digunakan dalam perencanaan SDM dan bagaimana kontribusinya; (RQ3) bagaimana implementasinya pada berbagai industri; (RQ4) faktor apa yang mendukung dan menghambat implementasinya; dan (RQ5) celah penelitian apa yang masih perlu diisi.

Penelitian ini bertujuan mensintesis literatur untuk menjawab kelima pertanyaan penelitian di atas dan merumuskan kerangka konseptual matriks kompetensi-strategi yang dapat dipakai sebagai dasar perencanaan SDM berbasis kebutuhan bisnis.

Secara teoretis, penelitian ini memperkaya kajian manajemen SDM strategis dengan sintesis yang menghubungkan instrumen perencanaan SDM yang selama ini dibahas terpisah. Secara praktis, hasilnya dapat digunakan manajer dan praktisi SDM sebagai panduan menyusun peta kompetensi yang bertolak dari strategi, serta oleh pembuat kebijakan di sektor publik dan pelaku UMKM untuk memprioritaskan investasi pengembangan SDM.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode *systematic literature review* (SLR). Pendekatan ini dipilih karena menyediakan prosedur yang transparan, dapat direplikasi, dan mengurangi bias pemilihan dibandingkan tinjauan naratif biasa (Tranfield et al., 2003). Pelaporan proses seleksi mengikuti pedoman PRISMA 2020 (Page et al., 2021).

Sumber Data dan Strategi Pencarian

Penelusuran dilakukan pada empat basis data, yaitu Google Scholar, Garuda (Garba Rujukan Digital), Neliti, dan Scopus. Kata kunci yang digunakan adalah “matriks kompetensi”, “perencanaan SDM”, “strategi bisnis”, “*competency matrix*”, dan “*HR planning*”. Kata kunci digabungkan dengan operator Boolean, misalnya (“matriks kompetensi” OR “*competency matrix*”) AND (“perencanaan SDM” OR “*HR planning*” OR “*workforce planning*”) AND (“strategi bisnis” OR “*business strategy*”). Penelusuran dibatasi pada terbitan 2016–2026.

Kriteria Inklusi dan Eksklusi

Artikel dipilih berdasarkan kriteria pada Tabel 1. Artikel yang memenuhi seluruh kriteria inklusi dan tidak memenuhi satu pun kriteria eksklusi dimasukkan ke dalam sintesis.

Tabel 1. Kriteria Inklusi dan Eksklusi

Aspek	Kriteria inklusi	Kriteria eksklusi
Jenis publikasi	Artikel jurnal ilmiah (berbahasa Indonesia atau Inggris)	Buku, skripsi/tesis, prosiding, opini, dan laporan nonakademik
Tahun terbit	2016–2026	Terbitan sebelum 2016 (kecuali rujukan metodologis)
Topik	Membahas kompetensi, perencanaan SDM, manajemen talenta, analisis kebutuhan pelatihan, atau HR Scorecard yang dikaitkan dengan strategi atau kebutuhan organisasi	Membahas SDM tanpa kaitan dengan kompetensi atau strategi organisasi
Ketersediaan	Teks lengkap dapat diakses	Hanya abstrak atau tidak dapat diakses
Duplikasi	Satu catatan per artikel	Publikasi ganda

Alur Seleksi (PRISMA)

Alur seleksi mengikuti empat tahap PRISMA 2020 sebagaimana diringkas pada Tabel 2. Pada tahap identifikasi, seluruh catatan dari keempat basis data dikumpulkan dan dikelola dalam satu lembar kerja. Duplikasi dihapus pada tahap penyaringan awal. Judul dan abstrak kemudian disaring berdasarkan kriteria inklusi, dilanjutkan dengan penilaian kelayakan melalui pembacaan teks lengkap. Tahap akhir menghasilkan 14 artikel yang dianalisis secara tematik, sedangkan dua rujukan metodologis (Page et al., 2021; Tranfield et al., 2003) dipakai untuk mendukung desain penelitian dan tidak dihitung sebagai bagian dari korpus.

Tabel 2. Ringkasan Alur Seleksi PRISMA 2020

Tahap	Kegiatan	Jumlah artikel
Identifikasi	Catatan dari Google Scholar, Garuda, Neliti, dan Scopus	231
Penyaringan	Catatan setelah duplikasi dihapus	122
Penyaringan	Dikeluarkan setelah penyaringan judul dan abstrak	45
Kelayakan	Teks lengkap dinilai kelayakannya; dikeluarkan beserta alasannya	27
Termasuk	Artikel yang dianalisis dalam sintesis kualitatif	14

Ekstraksi dan Analisis Data

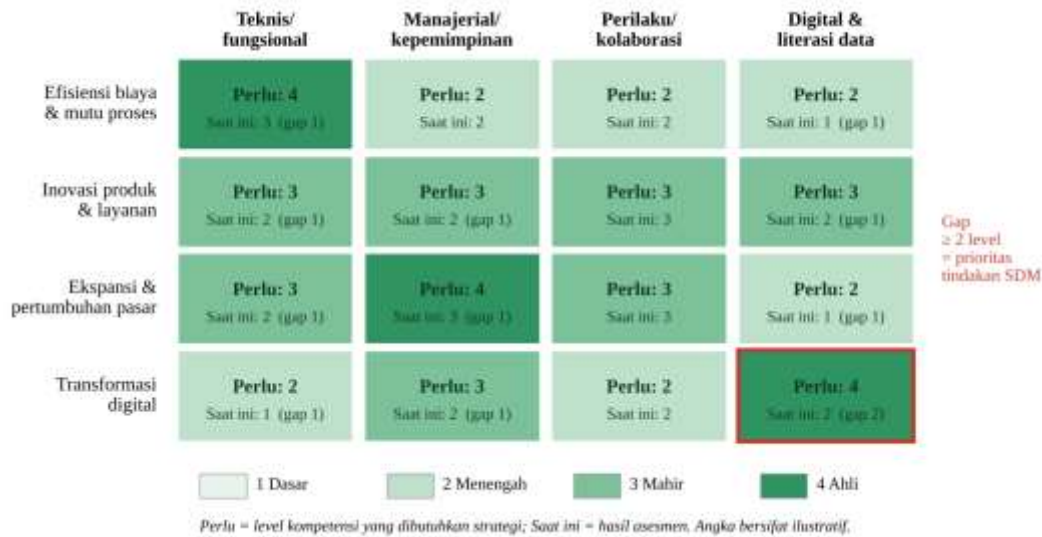
Dari setiap artikel diekstraksi identitas (penulis dan tahun), konteks organisasi atau industri, fokus kajian, instrumen atau matriks yang dibahas, serta temuan utama. Data dianalisis dengan sintesis tematik yang mengelompokkan temuan ke dalam lima tema sesuai pertanyaan penelitian. Kualitas artikel dinilai secara sederhana melalui kejelasan tujuan, kesesuaian metode, dan keterkaitan temuan dengan topik. Karena sebagian besar artikel merupakan studi kasus kualitatif atau tinjauan, sintesis bersifat naratif dan tidak melibatkan meta-analisis.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Konsep Matriks Kompetensi-Strategi dalam Perencanaan SDM

Definisi dan konsep dasar

Dalam literatur yang ditelaah, kompetensi dipahami sebagai kombinasi pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang menentukan kinerja sehingga peningkatannya dipandang sebagai jalur untuk menopang kinerja pegawai (Zahra & Ihsan, 2026). Perencanaan SDM berbasis kompetensi memperluas perencanaan tenaga kerja dari pertanyaan “berapa orang yang dibutuhkan” menjadi “kompetensi apa, pada level apa, dan untuk peran apa” (Salam et al., 2026). Istilah “matriks kompetensi-strategi” tidak muncul sebagai konsep baku dalam korpus yang ditelaah; istilah ini merupakan konstruk sintesis penulis. Matriks kompetensi-strategi didefinisikan sebagai perangkat analitis dua dimensi yang memetakan prioritas strategi bisnis (baris) terhadap klaster kompetensi kritis (kolom), lengkap dengan level kompetensi yang dibutuhkan, level yang dimiliki saat ini, dan kesenjangan di antara keduanya. Keluarannya adalah dasar keputusan SDM, yaitu rekrutmen, pengembangan, redistribusi, retensi, dan suksesi.



Gambar 1. Ilustrasi Matriks Kompetensi-Strategi (sintesis penulis)

Gambar 1 mengilustrasikan cara membaca matriks. Setiap sel menyatakan level kompetensi yang dituntut oleh suatu prioritas strategi dan level yang dimiliki saat ini. Sel dengan kesenjangan terbesar, misalnya kompetensi digital dan literasi data pada strategi transformasi digital, menjadi prioritas tindakan SDM. Angka pada gambar bersifat ilustratif dan bukan data empiris.

Hubungan kompetensi dengan strategi bisnis

Hubungan antara strategi dan kompetensi dapat dipahami sebagai rantai logis: strategi menetapkan kapabilitas yang harus dimiliki organisasi, kapabilitas tersebut dibangun dari kompetensi individu dan tim, dan kompetensi diterjemahkan menjadi perilaku kerja yang menghasilkan kinerja. Boon et al. (2018) menekankan bahwa modal manusia strategis memberi nilai ketika dikelola melalui praktik SDM yang selaras dengan strategi. Zulfikri dan Usman (2026) memperkuat arah ini dengan menunjukkan bahwa strategi manajemen SDM terkait erat dengan kinerja organisasi dalam peta bibliometrik yang mereka susun.

Studi kasus di madrasah memberikan gambaran operasional rantai tersebut. Asngad dan Hanif (2025) menemukan enam langkah strategis untuk menyelaraskan pengembangan guru dengan tujuan institusi, yaitu pemahaman visi-misi, integrasi program berbasis kebutuhan, penguatan kompetensi, penyelarasan kinerja melalui indikator kinerja utama, penekanan keberlanjutan, dan dukungan kebijakan yang konsisten. Urutan itu pada dasarnya identik dengan langkah penyusunan matriks kompetensi-strategi pada Gambar 2. Sebaliknya, Kosasih et al. (2026) mengidentifikasi bahwa ketika keselarasan strategi organisasi dan strategi SDM serta umpan balik strategis lemah, praktik kompetensi dan kinerja tidak otomatis menghasilkan perencanaan SDM yang strategis.



Gambar 2. Alur Penyusunan Matriks Kompetensi-Strategi (sintesis penulis)

Jenis-Jenis Matriks dalam Perencanaan SDM

Berdasarkan korpus dan praktik yang dibahas di dalamnya, enam jenis matriks dapat dibedakan menurut tujuan dan keluarannya (Tabel 3). Keenamnya tidak saling menggantikan, melainkan menjawab pertanyaan perencanaan yang berbeda.

Tabel 3. Perbandingan Jenis Matriks dalam Perencanaan SDM

Matriks	Pertanyaan utama	Dimensi	Keluaran	Rujukan dalam korpus
Matriks kompetensi	Siapa memiliki kompetensi apa?	Pegawai/peran × kompetensi, dengan level penguasaan	Peta kekuatan dan kekurangan kompetensi	Salam et al. (2026); Asngad & Hanif (2025)
Matriks TNA	Pelatihan apa yang dibutuhkan?	Kompetensi × level saat ini dan target	Prioritas program pelatihan	Zahra & Ihsan (2026)
9-box grid	Siapa berpotensi dan berkinerja tinggi?	Kinerja × potensi	Kategori talenta dan tindak lanjutnya	Ariefianto & Wydaswara (2026); Collings et al. (2019)
Matriks talenta	Posisi kunci mana yang perlu suksesor?	Posisi kritis × kesiapan talenta	Pipeline dan rencana suksesi	Ariefianto & Wydaswara (2026); Collings et al. (2019)
HR Scorecard	Apakah SDM berkontribusi pada strategi?	Strategi × arsitektur SDM × ukuran kinerja	Indikator kinerja dan umpan balik strategis	Kosasih et al. (2026)
Matriks kompetensi-strategi	Kompetensi apa yang dibutuhkan strategi dan seberapa besar gapnya?	Prioritas strategi × klaster kompetensi	Keputusan SDM berbasis gap strategis	Sintesis penulis

Catatan: Penempatan rujukan menunjukkan topik utama artikel yang paling relevan dengan jenis matriks; tidak semua artikel menggunakan istilah matriks secara eksplisit.

Matriks kompetensi. Matriks ini merupakan fondasi karena menyediakan data tentang apa yang dimiliki organisasi. Pada UMKM, pemetaan kompetensi menjadi dasar perencanaan tenaga kerja untuk

meningkatkan daya saing (Salam et al., 2026), sedangkan di madrasah pemetaan kompetensi pedagogis, karakter keislaman, dan literasi teknologi menjadi dasar program pengembangan (Asngad & Hanif, 2025). Tanpa matriks kompetensi, perencanaan SDM hanya dapat bertumpu pada jumlah, bukan kemampuan.

Matriks TNA. Analisis kebutuhan pelatihan menerjemahkan gap kompetensi menjadi program pelatihan yang spesifik. Zahra dan Ihsan (2026) menempatkan TNA sebagai cara meningkatkan kompetensi untuk mendukung kinerja karyawan pada perusahaan keagenan kapal. Dalam kerangka matriks kompetensi-strategi, TNA berperan pada tahap tindakan, yakni setelah gap strategis teridentifikasi.

Matriks 9-box grid. Perangkat ini memetakan pegawai berdasarkan kinerja dan potensi sehingga organisasi dapat membedakan perlakuan, misalnya percepatan karier, pengembangan, atau perbaikan kinerja. Nilainya terletak pada diferensiasi investasi, sejalan dengan gagasan manajemen talenta yang memusatkan sumber daya pada talenta dan posisi paling berpengaruh (Collings et al., 2019). Pada organisasi berbasis pengetahuan, kemampuan mengidentifikasi dan mempertahankan talenta menjadi isu utama (Ariefianto & Wydaswara, 2026).

Matriks talenta. Berbeda dengan 9-box yang berorientasi pada individu, matriks talenta berorientasi pada posisi kunci dan kesiapan penggantinya. Matriks ini menghubungkan perencanaan SDM dengan keberlangsungan strategi karena kekosongan posisi kritis dapat menghambat eksekusi. Dalam sektor publik, pengelolaan talenta aparatur juga menjadi konteks yang dikaji dalam implementasi HR Scorecard (Kosasih et al., 2026).

HR Scorecard. HR Scorecard menghubungkan strategi organisasi, arsitektur SDM, dan ukuran kinerja. Temuan Kosasih et al. (2026) memperlihatkan bahwa kekuatan perangkat ini terletak pada integrasi, sehingga kelemahan pada keselarasan strategi dan umpan balik strategis mengurangi manfaatnya. Dalam kerangka yang diusulkan, HR Scorecard berfungsi sebagai tahap pemantauan (langkah 6 pada Gambar 2).

Matriks kompetensi-strategi. Matriks ini mengisi posisi penghubung. Berbeda dengan matriks kompetensi yang bertitik tolak dari pegawai atau 9-box yang bertitik tolak dari individu, matriks kompetensi-strategi bertitik tolak dari prioritas strategi. Dengan demikian, pertanyaan pertamanya adalah kompetensi apa yang diperlukan agar strategi tereksekusi, dan baru kemudian siapa yang memilikinya. Posisi ini membuat matriks tersebut dapat memayungi matriks lainnya.

Integrasi antarmatriks

Keenam matriks paling bermanfaat ketika digunakan berurutan, bukan berdiri sendiri. Matriks kompetensi-strategi menetapkan kompetensi apa yang dibutuhkan, matriks kompetensi memasok data kondisi saat ini, TNA menerjemahkan gap menjadi program pelatihan, 9-box grid dan matriks talenta menentukan siapa yang dikembangkan, dipertahankan, atau disiapkan sebagai suksesor, dan HR Scorecard memantau apakah seluruh rangkaian itu benar-benar berkontribusi pada strategi. Korpus yang ditelaah cenderung membahas satu perangkat pada satu waktu, misalnya TNA pada perusahaan keagenan kapal (Zahra & Ihsan, 2026) atau HR Scorecard pada lembaga publik (Kosasih et al., 2026). Fragmentasi inilah yang menjelaskan mengapa kompetensi sudah dikembangkan tetapi keterkaitannya dengan strategi masih lemah.

Implementasi Matriks Kompetensi-Strategi di Berbagai Industri

Studi kasus dari artikel yang direview

Tabel 4 merangkum konteks, fokus, dan pelajaran dari artikel yang menggambarkan penerapan

perangkat perencanaan SDM berbasis kompetensi pada berbagai sektor.

Tabel 4. Perbandingan Implementasi Lintas Konteks Industri

Konteks	Rujukan	Fokus	Pelajaran bagi matriks kompetensi-strategi
Sektor publik (pengelolaan talenta aparatur)	Kosasih et al. (2026)	Implementasi HR Scorecard; studi kasus kualitatif	Perencanaan kinerja dan pengembangan kompetensi sudah ada, tetapi keselarasan strategi, integrasi pengukuran, dan umpan balik masih lemah
Pelayanan publik (kesehatan hewan)	Silalahi et al. (2026)	Strategi optimalisasi pengelolaan SDM petugas	Perencanaan SDM di unit layanan perlu dikaitkan dengan kebutuhan pelayanan
Pendidikan (madrasah)	Asngad & Hanif (2025)	Penyelarasan kompetensi guru dengan tujuan institusi	Enam langkah penyelarasan; KPI dan siklus evaluasi digital menjaga keberlanjutan
Pendidikan (sekolah, TQM)	Fauji et al. (2024)	Manajemen SDM berbasis TQM	Mutu layanan menjadi dasar menetapkan kompetensi yang dibutuhkan
Jasa logistik (keagenan kapal)	Zahra & Ihsan (2026)	TNA untuk peningkatan kompetensi dan kinerja	TNA efektif sebagai tahap tindakan setelah gap teridentifikasi
UMKM	Salam et al. (2026)	Perencanaan tenaga kerja berbasis kompetensi	Daya saing bergantung pada kesesuaian kompetensi, bukan hanya jumlah tenaga kerja
Organisasi berbasis pengetahuan	Ariefianto & Wydaswara (2026)	Manajemen talenta dan retensi	Retensi talenta kritis perlu dikaitkan dengan peta kompetensi strategis
Lintas sektor (digital)	Fadilah & Anshori (2025); Kezia et al. (2024); Putri et al. (2026)	Transformasi digital dan manajemen SDM	Kompetensi digital menjadi kolom wajib dan peta kompetensi perlu diperbarui berkala

Perbandingan antar industri

Sektor publik dan pendidikan memperlihatkan pola yang mirip: strategi dinyatakan dalam dokumen perencanaan formal sehingga langkah awal matriks, yaitu menerjemahkan strategi ke dalam kapabilitas, relatif mudah dilakukan, tetapi hubungan ke keputusan SDM sering terputus. Hal ini tampak pada temuan celah keselarasan strategi dan umpan balik di sektor publik (Kosasih et al., 2026) dan pada upaya madrasah mengikat pengembangan guru ke indikator kinerja dan kebijakan anggaran (Asngad & Hanif, 2025).

Pada sektor jasa logistik, perangkat yang paling menonjol adalah TNA, yaitu perangkat yang dekat dengan kebutuhan operasional dan dapat diukur kontribusinya terhadap kinerja (Zahra & Ihsan, 2026). Pada UMKM, tantangan utamanya bukan kerumitan perangkat, melainkan keterbatasan sumber daya untuk menyusun dan memelihara peta kompetensi; perencanaan berbasis kompetensi di sini dipandang sebagai cara meningkatkan daya saing dengan sumber daya terbatas (Salam et al., 2026). Pada organisasi berbasis pengetahuan, kompetensi kritis melekat pada individu tertentu sehingga isu retensi dan suksesi menjadi dominan (Ariefianto & Wydaswara, 2026). Perbedaan ini menunjukkan bahwa matriks kompetensi-strategi perlu diskalakan sesuai konteks: versi ringkas untuk UMKM, versi terintegrasi dengan scorecard untuk sektor publik, dan versi berfokus talenta untuk organisasi berbasis pengetahuan.

Implikasi bagi penerapan bertahap

Perbedaan konteks tersebut mengarah pada penerapan bertahap. Tahap pertama adalah percontohan

pada fungsi atau posisi kritis dengan tiga hingga lima prioritas strategi, yang sesuai dengan keterbatasan sumber daya pada UMKM (Salam et al., 2026). Tahap kedua menghubungkan hasil pemetaan dengan TNA dan manajemen talenta agar gap berujung pada tindakan (Ariefianto & Wydaswara, 2026; Zahra & Ihsan, 2026). Tahap ketiga melembagakan matriks melalui indikator kinerja, umpan balik strategis, dan siklus pembaruan berkala (Asngad & Hanif, 2025; Kosasih et al., 2026). Urutan ini merupakan sintesis penulis dan perlu diuji, tetapi konsisten dengan temuan bahwa kelemahan terbesar bukan pada ketiadaan perangkat, melainkan pada keterhubungannya.

Faktor Pendukung dan Penghambat

Faktor internal dan eksternal

Faktor pendukung internal yang paling konsisten muncul adalah kejelasan strategi dan komitmen pimpinan. Pada kasus madrasah, pemahaman visi-misi dan dukungan kebijakan yang konsisten menjadi bagian dari langkah penyelarasan (Asngad & Hanif, 2025). Faktor internal lain adalah ketersediaan data kompetensi dan kinerja yang andal, yang menjadi prasyarat pengambilan keputusan berbasis data (Marler & Boudreau, 2017), serta budaya pembelajaran yang membuat hasil asesmen ditindaklanjuti melalui pelatihan (Zahra & Ihsan, 2026). Dari sisi eksternal, perubahan teknologi mengubah kebutuhan kompetensi (Kezia et al., 2024) dan membuka peluang digitalisasi proses manajemen SDM (Fadilah & Anshori, 2025), sementara tuntutan inklusivitas dan keberlanjutan memperluas dimensi kompetensi yang perlu dipertimbangkan (Putri et al., 2026). Di sektor publik, regulasi kepegawaian dan kebijakan talenta nasional menjadi faktor eksternal yang membentuk ruang gerak perencanaan SDM (Kosasih et al., 2026).

Tantangan implementasi

Tabel 5. Ringkasan Faktor Pendukung dan Penghambat

Kategori	Faktor pendukung	Faktor penghambat
Internal	Strategi yang jelas dan komitmen pimpinan; data kompetensi dan kinerja yang andal; budaya belajar; indikator kinerja yang selaras	Keselarasan strategi dan SDM yang lemah; sistem pengukuran terpisah; umpan balik strategis minim; keterbatasan sumber daya (khususnya UMKM)
Eksternal	Teknologi digital untuk asesmen dan pelatihan; kebijakan dan regulasi yang mendukung pengembangan talenta	Perubahan teknologi yang cepat membuat peta kompetensi usang; persaingan memperebutkan talenta; kendala regulasi

Sumber: sintesis dari Asngad dan Hanif (2025), Kezia et al. (2024), Kosasih et al. (2026), Marler dan Boudreau (2017), Putri et al. (2026), Salam et al. (2026), dan Zahra dan Ihsan (2026).

Tantangan implementasi dapat dikelompokkan menjadi tiga. Pertama, tantangan konseptual: strategi sering dirumuskan terlalu umum sehingga sulit diterjemahkan ke dalam kompetensi spesifik, yang tercermin dari celah keselarasan strategi yang ditemukan Kosasih et al. (2026). Kedua, tantangan data dan pemeliharaan: peta kompetensi cepat usang ketika teknologi berubah (Kezia et al., 2024; Putri et al., 2026), sehingga perlu siklus pembaruan, seperti siklus evaluasi digital pada kasus madrasah (Asngad & Hanif, 2025). Ketiga, tantangan tindak lanjut: asesmen yang tidak berujung pada keputusan SDM tidak menghasilkan nilai. Karena itu, hubungan antara matriks dan keputusan rekrutmen, pelatihan, retensi, dan suksesi perlu dibuat eksplisit sejak awal desain.

Teknologi digital berperan ganda. Di satu sisi, perangkat digital mempercepat pemetaan kompetensi, asesmen, dan pelatihan serta memungkinkan pembaruan peta secara berkala (Fadilah & Anshori, 2025; Kezia et al., 2024). Di sisi lain, penggunaan data pegawai yang semakin luas menuntut kehati-hatian agar

keputusan SDM tetap adil dan inklusif, sebagaimana ditekankan dalam kajian tentang inklusivitas dan keberlanjutan SDM di masa depan kerja (Putri et al., 2026). Dengan demikian, kesiapan digital perlu dipandang sebagai faktor pendukung sekaligus sumber risiko yang harus dikelola.

Gap Penelitian dan Agenda ke Depan

Apa yang belum diteliti

Tinjauan ini mengidentifikasi lima celah. Pertama, belum ada kajian dalam korpus yang secara eksplisit menguji matriks kompetensi-strategi sebagai kerangka tunggal; perangkat dibahas terpisah sebagai TNA, *scorecard*, atau manajemen talenta. Kedua, bukti dampak masih lebih banyak berbasis studi kasus kualitatif tunggal, sehingga generalisasi terbatas. Ketiga, masih sedikit kajian tentang bagaimana kompetensi digital dan kecerdasan buatan diintegrasikan ke dalam peta kompetensi, walaupun kajian transformasi digital menyoroti relevansinya (Fadilah & Anshori, 2025; Putri et al., 2026). Keempat, bukti kuantitatif tentang efektivitas analitik SDM dalam mendukung keputusan kompetensi masih terbatas (Marler & Boudreau, 2017). Kelima, konteks UMKM dan organisasi kecil masih kurang memiliki model yang sederhana dan murah.

Rekomendasi untuk penelitian selanjutnya

Tabel 6. Celah Penelitian dan Agenda Penelitian Lanjutan

Celah	Agenda penelitian lanjutan
Belum ada pengujian kerangka terpadu	Studi kasus majemuk atau <i>design science</i> untuk menguji kerangka pada Gambar 2
Dominasi studi kasus tunggal	Survei kuantitatif dan pemodelan persamaan struktural tentang hubungan kualitas matriks, keselarasan strategi, dan kinerja
Integrasi kompetensi digital dan AI	Penelitian tentang klaster kompetensi digital dan proses pembaruan peta kompetensi
Bukti efektivitas analitik SDM terbatas	Studi longitudinal tentang dampak keputusan SDM berbasis data terhadap kinerja
Model sederhana untuk UMKM	Pengembangan dan validasi versi ringkas matriks serta evaluasi biaya-manfaat

KESIMPULAN

Tinjauan ini menyimpulkan bahwa matriks kompetensi-strategi layak dipandang sebagai penghubung antara strategi bisnis dan keputusan SDM. Jawaban atas RQ1, konsep ini memetakan prioritas strategi terhadap klaster kompetensi kritis beserta level kebutuhan dan kesenjangannya. Jawaban atas RQ2, enam matriks yang ditelaah menjawab pertanyaan berbeda dan paling bernilai bila diurutkan: strategi ke kompetensi, gap ke TNA, talenta ke 9-box dan suksesi, lalu dipantau melalui HR Scorecard. Jawaban atas RQ3, implementasi pada sektor publik, pendidikan, logistik, UMKM, dan organisasi berbasis pengetahuan menunjukkan kebutuhan versi yang disesuaikan dengan konteks. Jawaban atas RQ4, keberhasilan ditopang oleh kejelasan strategi, komitmen pimpinan, data kompetensi yang andal, dan kesiapan digital, serta terhambat oleh keselarasan strategi yang lemah dan peta kompetensi yang cepat usang. Jawaban atas RQ5, celah utama adalah belum adanya pengujian kerangka terpadu dan minimnya bukti kuantitatif.

Secara teoretis, penelitian ini mengusulkan kerangka yang menyatukan modal manusia strategis, manajemen talenta, dan perencanaan kompetensi dalam satu alur yang dapat diuji. Secara praktis, organisasi dapat mulai dari tiga hingga lima prioritas strategi dan klaster kompetensi kritis, kemudian memperluasnya

secara bertahap, serta memastikan setiap gap yang teridentifikasi berujung pada keputusan SDM yang dapat dipantau.

Keterbatasan penelitian ini adalah korpus yang relatif kecil dan didominasi artikel berbahasa Indonesia dengan studi kasus kualitatif, penilaian kualitas yang sederhana, serta tidak adanya meta-analisis. Istilah “matriks kompetensi-strategi” juga merupakan konstruk sintesis sehingga belum divalidasi secara empiris. Penelitian selanjutnya disarankan memperluas korpus, menggunakan kata kunci dan basis data tambahan, serta menguji kerangka melalui studi kasus majemuk dan survei kuantitatif.

DAFTAR PUSTAKA

- Ariefianto, M. R., & Wydaswara, M. (2026). Implementasi manajemen talenta dalam mempertahankan karyawan berkualitas pada organisasi berbasis pengetahuan di era digital Indonesia. *QOSIM: Jurnal Pendidikan Sosial & Humaniora*, 4(3), 6044–6057. <https://doi.org/10.61104/jq.v4i3.10483>
- Asngad, T., & Hanif, M. (2025). Pengembangan sumber daya manusia di madrasah: Menyelaraskan kompetensi guru dengan tujuan institusi. *Tarbiyatuna: Jurnal Pendidikan Ilmiah*, 10(1), 19–36. <https://doi.org/10.55187/tarjpi.v10i1.6010>
- Boon, C., Eckardt, R., Lepak, D. P., & Boselie, P. (2018). Integrating strategic human capital and strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 34–67. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1380063>
- Collings, D. G., Mellahi, K., & Cascio, W. F. (2019). Global talent management and performance in multinational enterprises: A multilevel perspective. *Journal of Management*, 45(2), 540–566. <https://doi.org/10.1177/0149206318757018>
- Fadilah, N., & Anshori, M. I. (2025). Studi transformasi digital terhadap manajemen SDM global: Systematic literature review. *Innovative: Journal of Social Science Research*, 5(1), 3270–3282. <https://doi.org/10.31004/innovative.v5i1.17576>
- Fauji, I., Permana, G., Setiawan, D., Jahari, J., & Rahadiana, M. E. (2024). Analisis manajemen sumber daya manusia berbasis total quality manajemen di SMP Islam Al I'tishom Karawang. *Gudang Jurnal Multidisiplin Ilmu*, 2(1), 21–35. <https://doi.org/10.59435/gjmi.v2i1.239>
- Kezia, L., Vincent, L. F., Edwin, P., Kelvin, G., Kevin, L., Cindy, F., Wini, W., & Nathania, C. (2024). Dampak perkembangan teknologi terhadap manajemen sumber daya manusia. *Gudang Jurnal Multidisiplin Ilmu*, 2(2), 21–35. <https://doi.org/10.59435/gjmi.v2i2.279>
- Kosasih, R. R., Dwiputrianti, S., Listiani, T., & Jubaedah, E. (2026). Strategi implementasi Human Resource Scorecard di sektor publik (Studi kasus di Pusat Pembelajaran dan Strategi Kebijakan Talenta Aparatur Sipil Negara Nasional Lembaga Administrasi Negara). *Jurnal Ilmiah Global Education*, 7(3), 2385–2405. <https://doi.org/10.55681/jige.v7i3.6029>
- Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2017). An evidence-based review of HR analytics. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 3–26. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244699>
- 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. *BMJ*, 372, Article n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>

- Putri, A. S. S., Qomariyah, S. P., & Sari, R. M. (2026). Transformasi digital dan manajemen SDM di masa depan kerja: Tinjauan sistematis terhadap inklusivitas dan keberlanjutan. *MASMAN Master Manajemen*, 4(2), 66–77. <https://doi.org/10.59603/masman.v4i2.1341>
- Salam, A., Kristina, A., Hidayat, A., Yani, D. F., Riski, T. H., & Marselina, R. D. (2026). Strategi perencanaan tenaga kerja berbasis kompetensi untuk meningkatkan daya saing pada UMKM Alpha Beta. *Bursa: Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 5(1), 32–38. <https://doi.org/10.59086/jeb.v5i1.1823>
- Silalahi, J., Harinie, L. T., Syamsudin, A., & Sintani, L. (2026). Strategi optimalisasi pengelolaan sumber daya manusia (SDM) petugas kesehatan hewan dalam pelayanan publik di Kabupaten Lamandau. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 10(2), 2065–2084. <https://doi.org/10.31955/mea.v10i2.7715>
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- Zahra, M., & Ihsan, M. (2026). Training needs analysis in competency improvements to support employee performance (Case study of a logistics company in the field of ship agency). *Jurnal Akuntansi, Manajemen dan Bisnis Digital*, 5(2), 541–554. <https://doi.org/10.37676/jambd.v5i2.10623>
- Zulfikri, A., & Usman, A. (2026). Strategi manajemen sumber daya manusia dan kinerja organisasi: Model struktural bibliometrik. *Balance: Jurnal Akuntansi dan Manajemen*, 5(1), 468–483. <https://doi.org/10.59086/jam.v5i1.1446>