

Sistem Rekrutmen, Seleksi, Kompetensi dan Pelatihan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Mencapai Keunggulan Kompetitif

Dian Elvianti^{1✉}, Sartika², Suarni Norawati³, Zamhir Basem⁴

(1,2,3,4) Program Studi Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Bangkinang, Riau, Indonesia

Abstrak: Di era persaingan bisnis yang semakin dinamis, organisasi perlu mengelola sumber daya manusia secara efektif untuk mempertahankan dan meningkatkan keunggulan kompetitif. Sistem rekrutmen, seleksi, kompetensi, dan pelatihan merupakan bagian penting dalam memastikan organisasi memiliki sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan dan mampu beradaptasi terhadap perubahan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran sistem rekrutmen, seleksi, kompetensi, dan pelatihan dalam manajemen sumber daya manusia untuk mencapai keunggulan kompetitif. Penelitian ini menggunakan metode kajian pustaka dengan pendekatan deskriptif kualitatif melalui penelusuran dan analisis artikel ilmiah yang relevan pada Google Scholar dan Semantic Scholar dalam rentang tahun 2020–2026. Hasil kajian menunjukkan bahwa rekrutmen dan seleksi berperan dalam memperoleh karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, sedangkan kompetensi dan pelatihan berperan dalam meningkatkan kemampuan, produktivitas, dan kemampuan beradaptasi karyawan. Integrasi keempat aspek tersebut dapat memperkuat kualitas sumber daya manusia dan mendukung penciptaan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Dengan demikian, penerapan manajemen sumber daya manusia yang terintegrasi dan berkelanjutan menjadi faktor penting dalam meningkatkan daya saing organisasi.

Abstract: In an increasingly dynamic and competitive business environment, organizations need to manage human resources effectively to maintain and strengthen their competitive advantage. Recruitment, selection, employee competence, and training are important elements in ensuring that organizations have qualified human resources who can meet organizational needs and adapt to changing conditions. This study aims to analyze the role of recruitment, selection, competence, and training in human resource management in achieving competitive advantage. This study employs a literature review method with a qualitative descriptive approach by identifying and analyzing relevant scientific articles obtained from Google Scholar and Semantic Scholar published between 2020 and 2026. The findings indicate that recruitment and selection contribute to obtaining employees who match organizational requirements, while competence and training improve employee skills, productivity, and adaptability. The integration of these four elements can strengthen the quality of human resources and support the creation of sustainable competitive advantage. Therefore, implementing integrated and continuous human resource management is an important factor in improving organizational competitiveness and enabling organizations to respond effectively to changes in the business environment.

Article history:

Received: 31 August 2026

Revised: 09 September 2026

Accepted: 20 September 2026

Published: 30 September 2026

Kata kunci:

Manajemen Sumber Daya Manusia, Sistem Rekrutmen, Seleksi, Kompetensi dan Pelatihan, Keunggulan Kompetitif

Keyword:

Human Resource Management, Recruitment, Selection, Competence and Training, Competitive Advantage

This is an open-access article under the [CC-BY-SA License](#).



How to cite: Elvianti, D., Sartika, Norawati, S., & Basem, Z. (2026). Sistem Rekrutmen, Seleksi, Kompetensi dan Pelatihan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Mencapai Keunggulan Kompetitif. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Bisnis*, 4(3), 1689–1702. <https://doi.org/10.70716/emis.v4i3.864>

PENDAHULUAN

Di tengah era globalisasi yang semakin dinamis dan kompetitif, perusahaan dituntut untuk mampu mempertahankan eksistensi sekaligus meningkatkan daya saingnya. Keunggulan kompetitif menjadi salah satu tujuan penting bagi organisasi agar dapat bertahan, berkembang, dan mampu menghadapi persaingan yang semakin ketat (Zahrotun et al., 2024). Dalam upaya tersebut, manajemen

sumber daya manusia (MSDM) memiliki peranan strategis karena sumber daya manusia merupakan salah satu aset utama organisasi. Pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan pengalaman yang dimiliki karyawan dapat memberikan pengaruh secara langsung terhadap pencapaian kinerja dan tujuan perusahaan. Meskipun demikian, masih banyak organisasi yang belum mampu mengoptimalkan potensi sumber daya manusia yang dimilikinya. Salah satu permasalahan yang sering ditemukan adalah ketidaksesuaian antara kebutuhan organisasi dengan kemampuan karyawan akibat penerapan sistem rekrutmen dan seleksi yang belum optimal. Proses rekrutmen yang kurang tepat dapat menyebabkan penurunan produktivitas, ketidaksesuaian kompetensi, serta peningkatan biaya operasional akibat tingginya tingkat pergantian karyawan.

Fenomena perubahan kebutuhan tenaga kerja menunjukkan bahwa persoalan sumber daya manusia semakin kompleks. World Economic Forum dalam Future of Jobs Report 2025 melaporkan bahwa sekitar 39% keterampilan yang saat ini dibutuhkan dalam pekerjaan diperkirakan akan berubah atau menjadi tidak relevan selama periode 2025–2030. Laporan tersebut juga menunjukkan bahwa kesenjangan keterampilan (skills gap) menjadi salah satu hambatan terbesar bagi transformasi bisnis, dengan 63% perusahaan yang disurvei menyatakan bahwa kesenjangan keterampilan merupakan hambatan utama dalam proses transformasi organisasi. Selain itu, sebanyak 85% perusahaan yang disurvei berencana memprioritaskan peningkatan keterampilan tenaga kerja (upskilling), sedangkan sekitar 70% berencana merekrut tenaga kerja dengan keterampilan baru. Fakta tersebut menunjukkan bahwa perusahaan menghadapi tantangan ganda, yaitu memperoleh karyawan yang tepat sekaligus memastikan karyawan yang telah dimiliki mampu menyesuaikan diri dengan perubahan kebutuhan organisasi.

Kondisi tersebut juga relevan dengan perkembangan ketenagakerjaan di Indonesia. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik, pada Agustus 2025 jumlah angkatan kerja Indonesia mencapai sekitar 154,00 juta orang, sedangkan penduduk yang bekerja mencapai 146,54 juta orang. Tingkat Pengangguran Terbuka (TPT) berada pada angka 4,85%, sementara rata-rata upah buruh mencapai Rp3,33 juta per bulan. Data tersebut memperlihatkan besarnya jumlah tenaga kerja yang tersedia dalam perekonomian Indonesia sekaligus menunjukkan bahwa perusahaan berada dalam lingkungan pasar tenaga kerja yang luas dan kompetitif. Namun, besarnya jumlah tenaga kerja tidak secara otomatis menjamin tersedianya tenaga kerja yang memiliki kompetensi sesuai kebutuhan perusahaan. Persoalan yang lebih penting adalah bagaimana organisasi mampu mengidentifikasi, memperoleh, menempatkan, dan mengembangkan individu yang benar-benar sesuai dengan kebutuhan pekerjaan dan strategi organisasi.

Permasalahan tersebut menjadi semakin penting karena ketidaksesuaian antara kebutuhan organisasi dan kemampuan karyawan dapat menimbulkan berbagai konsekuensi. Rekrutmen yang tidak didasarkan pada analisis kebutuhan jabatan dapat menyebabkan perusahaan memperoleh tenaga kerja yang kurang sesuai dengan kualifikasi pekerjaan. Demikian pula, proses seleksi yang tidak dilakukan secara objektif dan sistematis dapat meningkatkan kemungkinan terjadinya misplacement, rendahnya produktivitas, rendahnya kepuasan kerja, hingga tingginya tingkat pergantian karyawan. Ketika karyawan yang direkrut tidak memiliki kompetensi yang sesuai, perusahaan harus mengeluarkan sumber daya tambahan untuk melakukan penyesuaian, pelatihan, maupun pengawasan. Dengan demikian, persoalan MSDM tidak hanya berkaitan dengan bagaimana perusahaan mendapatkan tenaga kerja, tetapi juga bagaimana perusahaan memastikan bahwa tenaga kerja tersebut mampu memberikan nilai tambah secara berkelanjutan.

Kompetensi karyawan merupakan salah satu unsur penting dalam menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif organisasi. Kompetensi tidak hanya mencakup kemampuan teknis, tetapi juga keterampilan interpersonal serta kemampuan karyawan dalam menyesuaikan diri terhadap berbagai perubahan yang terjadi (Kamaluddin & Suwardin, 2024). Ketidaksesuaian antara kompetensi karyawan dan kebutuhan organisasi dapat menyebabkan potensi sumber daya manusia belum dimanfaatkan secara maksimal. Sebaliknya, organisasi yang mampu menempatkan dan

mengembangkan kompetensi karyawan sesuai dengan kebutuhan strategisnya akan lebih mudah menciptakan lingkungan kerja yang produktif, adaptif, dan inovatif. Salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kompetensi tersebut adalah melalui pelatihan dan pengembangan karyawan (Halisa, 2020). Pelatihan dan pengembangan memiliki peran penting dalam membantu karyawan meningkatkan kemampuan serta menyesuaikan diri dengan perkembangan dan perubahan dalam dunia industri (Agustian et al., 2023). Namun, pada praktiknya masih terdapat perusahaan yang menganggap pelatihan sebagai beban biaya, bukan sebagai bentuk investasi jangka panjang. Kondisi tersebut menyebabkan pelaksanaan pelatihan terkadang tidak menjadi prioritas atau tidak dirancang berdasarkan kebutuhan nyata karyawan dan organisasi. Kurangnya pelatihan yang tepat dapat menghambat peningkatan kemampuan karyawan dan pada akhirnya berdampak pada sulitnya organisasi mencapai keunggulan kompetitif secara berkelanjutan.

Perubahan kebutuhan kompetensi juga menunjukkan bahwa perusahaan tidak dapat hanya mengandalkan kompetensi yang dimiliki karyawan pada saat mereka pertama kali direkrut. Kompetensi perlu dikembangkan secara berkelanjutan. World Economic Forum menunjukkan bahwa keterampilan teknologi seperti kecerdasan buatan, big data, jaringan dan keamanan siber, serta literasi teknologi diperkirakan mengalami peningkatan permintaan yang cepat. Pada saat yang sama, keterampilan manusia seperti kemampuan berpikir kreatif, ketahanan, fleksibilitas, kemampuan beradaptasi, kepemimpinan, dan kolaborasi tetap menjadi kompetensi penting. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan membutuhkan pendekatan MSDM yang mampu menggabungkan kemampuan teknis dan kemampuan nonteknis (Sobari & Tussoleha Rony, 2025).

Salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kompetensi tersebut adalah melalui pelatihan dan pengembangan karyawan. Pelatihan dan pengembangan memiliki peran penting dalam membantu karyawan meningkatkan kemampuan serta menyesuaikan diri dengan perkembangan dan perubahan dalam dunia industri. Pelatihan tidak seharusnya dipandang hanya sebagai kegiatan untuk meningkatkan keterampilan jangka pendek, tetapi sebagai investasi strategis yang dapat meningkatkan kemampuan organisasi dalam menghadapi perubahan. Pelatihan yang dirancang berdasarkan kebutuhan pekerjaan dapat membantu mengurangi kesenjangan kompetensi antara kemampuan aktual karyawan dan kompetensi yang diharapkan organisasi (Sudiantini et al., 2023). Oleh sebab itu, efektivitas pelatihan sangat bergantung pada kemampuan perusahaan dalam mengidentifikasi kebutuhan kompetensi, menentukan materi yang relevan, memilih metode pelatihan yang tepat, serta melakukan evaluasi terhadap hasil pelatihan.

Namun, pada praktiknya masih terdapat perusahaan yang menganggap pelatihan sebagai beban biaya, bukan sebagai bentuk investasi jangka panjang. Pandangan tersebut dapat menyebabkan program pelatihan tidak menjadi prioritas atau dilaksanakan tanpa analisis kebutuhan yang memadai. Pelatihan yang tidak sesuai dengan kebutuhan organisasi berpotensi menghasilkan pemborosan sumber daya karena tidak memberikan perubahan yang signifikan terhadap kemampuan maupun kinerja karyawan (Darmadi, 2022). Sebaliknya, organisasi yang mampu menghubungkan pelatihan dengan kebutuhan strategis perusahaan dapat menciptakan tenaga kerja yang lebih adaptif dan memiliki kemampuan untuk menghadapi perubahan. Fakta bahwa 85% perusahaan dalam survei World Economic Forum berencana memprioritaskan upskilling menunjukkan semakin kuatnya kesadaran dunia usaha terhadap pentingnya pengembangan keterampilan tenaga kerja.

Penerapan manajemen sumber daya manusia yang efektif membutuhkan keterpaduan antara proses rekrutmen, seleksi, pengembangan kompetensi, serta pelatihan karyawan. Rekrutmen dan seleksi yang dilakukan secara tepat dapat membantu perusahaan memperoleh individu yang memiliki kualifikasi dan kemampuan sesuai dengan kebutuhan organisasi (Ratika et al., 2026). Selanjutnya, pengembangan kompetensi dan pelatihan diperlukan untuk memastikan bahwa karyawan mampu meningkatkan kapasitasnya sejalan dengan perkembangan dan kebutuhan perusahaan. Integrasi berbagai aspek tersebut dapat menjadi dasar dalam membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, karena perusahaan akan memiliki sumber daya manusia yang lebih adaptif terhadap

perubahan pasar serta mampu mendorong inovasi dalam menghasilkan produk maupun layanan (Aidara et al., 2021).

Berbagai penelitian sebelumnya telah membahas hubungan antara manajemen sumber daya manusia dan keunggulan kompetitif serta memberikan sejumlah temuan penting. Namun, masih terdapat kesenjangan penelitian yang dapat menjadi dasar untuk dilakukan kajian lebih lanjut. Penelitian (Agustian et al., 2023) misalnya, mengkaji strategi manajemen sumber daya manusia dalam mendukung pencapaian keunggulan kompetitif pada bidang administrasi bisnis. Akan tetapi, penelitian tersebut lebih menitikberatkan pada strategi MSDM secara umum dan belum membahas secara mendalam kontribusi masing-masing elemen, seperti rekrutmen, seleksi, kompetensi, dan pelatihan. Sementara itu, (Aidara et al., 2021) membahas hubungan kompetensi kewirausahaan dengan keberlanjutan ekonomi, tetapi penelitian tersebut masih terbatas pada konteks kewirausahaan dan belum mencakup berbagai aspek sistem MSDM yang berpotensi mendukung terciptanya keunggulan kompetitif.

Pengaruh manajemen strategis sumber daya manusia dan pengetahuan terhadap keunggulan kompetitif pada universitas di Yordania (Alfawaire & Atan, 2021). Penelitian tersebut memberikan kontribusi dalam menjelaskan hubungan dan peran mediasi antarvariabel, tetapi ruang lingkupnya masih terbatas pada sektor pendidikan tinggi serta belum mengkaji secara khusus elemen dasar MSDM seperti rekrutmen dan pelatihan dalam konteks organisasi yang lebih luas. Penelitian (Anwar & Abdullah, 2021) juga mengkaji praktik manajemen sumber daya manusia dan pengaruhnya terhadap kinerja organisasi. Namun, penelitian tersebut belum menguraikan secara mendalam keterkaitan antara elemen-elemen MSDM tertentu dengan pencapaian keunggulan kompetitif.

Selanjutnya, (Bari et al., 2022) menitikberatkan kajiannya pada kapabilitas dinamis dalam mendukung keberlanjutan perusahaan. Pendekatan yang digunakan lebih berorientasi pada organisasi secara keseluruhan sehingga belum memberikan perhatian secara khusus terhadap integrasi berbagai elemen dalam sistem MSDM. Selanjutnya, (Kang & Lee, 2021) mengkaji strategi kompensasi sebagai salah satu sumber keunggulan kompetitif berkelanjutan, tetapi belum secara khusus menghubungkan rekrutmen, seleksi, kompetensi, dan pelatihan sebagai suatu rangkaian faktor yang dapat mendukung pencapaian keunggulan kompetitif. Sementara itu, (Shamout et al., 2022) menyoroti peran electronic Human Resource Management (e-HRM) dalam menciptakan keunggulan kompetitif melalui pendekatan mediasi dan moderasi. Namun, penelitian tersebut lebih berfokus pada aspek teknologi sehingga belum membahas secara mendalam penerapan elemen MSDM konvensional.

Penelitian (Sudiantini et al., 2023) secara khusus membahas peran rekrutmen, seleksi, kompetensi, dan pelatihan terhadap keunggulan kompetitif. Meskipun demikian, penelitian tersebut cenderung menggunakan pendekatan deskriptif dan belum memberikan analisis empiris yang mendalam mengenai keterkaitan antarunsur tersebut. Menurut (Urbancová et al., 2020) menyoroti manajemen keberagaman sebagai salah satu instrumen untuk mempertahankan keunggulan kompetitif, tetapi tidak secara khusus mengkaji elemen-elemen MSDM tradisional seperti rekrutmen dan pelatihan. Selanjutnya, (Wongsansukcharoen & Thaweepaiboonwong, 2023) membahas inovasi dalam praktik MSDM dan pengaruhnya terhadap kinerja usaha kecil dan menengah (UKM). Namun, penelitian tersebut lebih menekankan aspek inovasi dan belum mengintegrasikan secara mendalam aspek kompetensi dan pelatihan dalam sistem MSDM.

Penelitian (Rony, 2023) yang mengkaji pengaruh fungsi sumber daya manusia dan kemampuan teknologi terhadap kualitas kehidupan kerja serta keunggulan kompetitif. Akan tetapi, penelitian tersebut belum secara khusus menguraikan peran masing-masing fungsi sumber daya manusia dalam memengaruhi faktor-faktor tersebut. Sementara itu, (Sawitri, 2023) menunjukkan bahwa variabel seperti rekrutmen, coaching, dan pengembangan kepemimpinan masih relatif jarang dikaji secara bersamaan dalam satu penelitian, khususnya dalam konteks peran Human Resource Business Partners (HRBP).

Berdasarkan berbagai penelitian tersebut, dapat diketahui bahwa penelitian terdahulu belum sepenuhnya mengintegrasikan elemen-elemen utama MSDM, khususnya rekrutmen, seleksi, kompetensi, dan pelatihan, dalam menjelaskan keterkaitannya dengan pencapaian keunggulan kompetitif. Kondisi tersebut menunjukkan adanya ruang penelitian untuk memperoleh pemahaman yang lebih menyeluruh mengenai bagaimana berbagai elemen tersebut dapat diterapkan secara terpadu dalam mendukung daya saing organisasi. Meskipun masing-masing konsep telah banyak dibahas dalam berbagai penelitian, penerapannya secara praktis masih menghadapi sejumlah kendala. Keterbatasan anggaran, rendahnya pemahaman strategis mengenai MSDM, serta adanya resistensi terhadap perubahan menjadi beberapa faktor yang dapat menghambat penerapan manajemen sumber daya manusia secara optimal.

Berdasarkan telaah penelitian terdahulu tersebut, dapat diidentifikasi beberapa research gap. Pertama, terdapat conceptual gap, yaitu belum optimalnya integrasi antara rekrutmen, seleksi, kompetensi, dan pelatihan dalam menjelaskan keunggulan kompetitif. Sebagian penelitian lebih berfokus pada strategi MSDM secara umum, kompetensi, kompensasi, keberagaman, teknologi MSDM, atau kapabilitas dinamis secara terpisah. Kedua, terdapat empirical gap, yaitu masih terbatas penelitian yang menganalisis secara empiris kontribusi keempat elemen tersebut secara terpadu terhadap keunggulan kompetitif. Ketiga, terdapat contextual gap, karena sebagian penelitian terdahulu dilakukan pada konteks tertentu, seperti universitas, kewirausahaan, UKM, atau organisasi yang berfokus pada teknologi, sehingga masih diperlukan kajian yang lebih luas mengenai penerapan integrasi fungsi MSDM dalam menghadapi lingkungan bisnis yang semakin kompetitif. Keempat, terdapat practical gap, yaitu masih adanya perbedaan antara konsep MSDM strategis dengan penerapannya di organisasi, terutama dalam memastikan bahwa rekrutmen, seleksi, pengembangan kompetensi, dan pelatihan benar-benar diarahkan pada kebutuhan strategis perusahaan.

Research gap tersebut menjadi semakin relevan apabila dikaitkan dengan perubahan dunia kerja saat ini. Ketika sekitar 39% keterampilan pekerjaan diproyeksikan mengalami perubahan hingga 2030 dan kesenjangan keterampilan menjadi hambatan utama transformasi menurut mayoritas perusahaan yang disurvei, organisasi perlu memikirkan MSDM secara lebih terintegrasi. Perusahaan tidak cukup hanya merekrut tenaga kerja dalam jumlah yang memadai, tetapi harus mampu memastikan kesesuaian antara kebutuhan jabatan dan kompetensi calon karyawan. Setelah karyawan diterima, organisasi juga harus memiliki mekanisme pengembangan yang mampu menjaga relevansi kompetensi tersebut. Dengan demikian, keunggulan kompetitif menjadi hasil dari rangkaian proses MSDM yang dimulai sejak perusahaan mencari calon tenaga kerja hingga mengembangkan kemampuan karyawan setelah mereka menjadi bagian dari organisasi.

Penelitian ini berupaya memperkuat pemahaman mengenai keterkaitan empat elemen utama manajemen sumber daya manusia (MSDM), yaitu rekrutmen, seleksi, kompetensi, dan pelatihan, dalam mendukung pencapaian keunggulan kompetitif organisasi. Upaya tersebut dilakukan melalui sintesis temuan empiris dan konseptual dari literatur mutakhir periode 2020–2025/2026, dengan menempatkan pembahasan dalam perspektif Resource-Based View (RBV) dan Dynamic Capabilities. Perspektif RBV digunakan untuk memahami sumber daya manusia sebagai sumber daya strategis organisasi, sedangkan Dynamic Capabilities membantu menjelaskan kemampuan organisasi dalam mengembangkan dan menyesuaikan kompetensi sumber daya manusia terhadap perubahan lingkungan bisnis.

Posisi penelitian ini berbeda dari sebagian penelitian sebelumnya terutama dalam penekanan terhadap keterkaitan antarproses MSDM, bukan hanya pada kontribusi masing-masing praktik secara terpisah. Rekrutmen dan seleksi dipahami sebagai proses untuk memperoleh dan menempatkan sumber daya manusia yang sesuai, sedangkan kompetensi dan pelatihan dipandang sebagai proses yang berkelanjutan untuk mengembangkan serta mempertahankan relevansi kemampuan karyawan. Selain itu, penelitian ini menggunakan literatur yang lebih mutakhir untuk memberikan perhatian pada perubahan kebutuhan keterampilan dan skills gap setelah tahun 2023, yang semakin dipengaruhi oleh

digitalisasi, perkembangan teknologi, dan perubahan tuntutan pekerjaan. Dengan demikian, pengelolaan MSDM dipahami tidak hanya sebagai fungsi administratif, tetapi sebagai proses yang perlu menyesuaikan diri dengan dinamika kebutuhan kompetensi organisasi.

Dengan demikian, penelitian ini tidak mengklaim sebagai penelitian pertama yang mengintegrasikan rekrutmen, seleksi, kompetensi, dan pelatihan, tetapi berupaya memberikan sintesis yang lebih terintegrasi mengenai hubungan keempat elemen tersebut dalam membangun sumber daya manusia yang bernilai, adaptif, dan relevan bagi organisasi. Kontribusi penelitian terutama terletak pada sintesis literatur mutakhir, penekanan pada keterkaitan antarproses MSDM, serta pengaitan pengelolaan sumber daya manusia dengan isu skills gap dan kebutuhan adaptasi organisasi dalam perspektif RBV dan Dynamic Capabilities. Perspektif tersebut diharapkan dapat melengkapi pemahaman sebelumnya mengenai bagaimana praktik MSDM dapat mendukung penciptaan dan pemeliharaan keunggulan kompetitif organisasi.

Meskipun demikian, penerapan MSDM yang terintegrasi masih menghadapi sejumlah kendala. Keterbatasan anggaran, rendahnya pemahaman strategis mengenai MSDM, kurangnya sistem evaluasi, keterbatasan informasi mengenai kebutuhan kompetensi, serta resistensi terhadap perubahan dapat menghambat optimalisasi pengelolaan sumber daya manusia. Selain itu, perusahaan dapat mengalami kesulitan dalam menyelaraskan kebutuhan jangka pendek dengan kebutuhan pengembangan sumber daya manusia jangka panjang. Dalam situasi tersebut, MSDM perlu diposisikan bukan hanya sebagai fungsi administratif, tetapi sebagai fungsi strategis yang memiliki keterkaitan langsung dengan pencapaian tujuan organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat diketahui bahwa keunggulan kompetitif perusahaan sangat berkaitan dengan kemampuan organisasi dalam mengelola sumber daya manusia secara tepat, mulai dari memperoleh individu yang sesuai, memilih kandidat berdasarkan kebutuhan jabatan, memastikan kompetensi yang relevan, hingga mengembangkan kemampuan karyawan secara berkelanjutan melalui pelatihan. Penelitian terdahulu telah memberikan berbagai bukti mengenai pentingnya MSDM, tetapi masih terdapat keterbatasan dalam mengintegrasikan rekrutmen, seleksi, kompetensi, dan pelatihan sebagai satu rangkaian strategis yang diarahkan pada keunggulan kompetitif. Oleh karena itu, diperlukan penelitian yang lebih mendalam untuk memperoleh pemahaman mengenai kontribusi masing-masing elemen sekaligus keterkaitannya dalam membentuk daya saing organisasi.

Dengan demikian, penelitian ini berfokus pada integrasi empat elemen utama manajemen sumber daya manusia, yaitu rekrutmen, seleksi, kompetensi, dan pelatihan, serta kontribusinya dalam mendukung pencapaian keunggulan kompetitif organisasi. Penelitian ini diarahkan untuk mengisi kesenjangan penelitian sebelumnya dengan memberikan analisis yang lebih komprehensif mengenai hubungan antara fungsi-fungsi MSDM tersebut dan kemampuan organisasi dalam menghadapi perubahan serta dinamika lingkungan bisnis. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam memperkaya kajian MSDM strategis sekaligus memberikan kontribusi praktis bagi perusahaan dalam merancang kebijakan rekrutmen, seleksi, pengembangan kompetensi, dan pelatihan yang lebih terarah. Pada akhirnya, pengelolaan sumber daya manusia yang terintegrasi diharapkan mampu membentuk tenaga kerja yang kompeten, adaptif, produktif, dan inovatif sehingga dapat menjadi salah satu fondasi utama dalam menciptakan serta mempertahankan keunggulan kompetitif perusahaan secara berkelanjutan.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kajian pustaka (literature review) dengan pendekatan deskriptif kualitatif. Pendekatan ini digunakan untuk memperkuat pemahaman mengenai keterkaitan antara rekrutmen, seleksi, kompetensi, dan pelatihan dalam mendukung keunggulan kompetitif organisasi.

Populasi dan Sampel

Populasi penelitian ini adalah artikel ilmiah yang membahas topik Human Resource Management, Recruitment, Selection, Competency, Training, dan Competitive Advantage, yang diperoleh melalui basis data Google Scholar dan Semantic Scholar, mencakup artikel berbahasa Indonesia dan bahasa Inggris yang diterbitkan pada periode 2020–2026 dalam jurnal yang relevan. Pada pencarian awal diperoleh 20 artikel, kemudian dilakukan proses screening berdasarkan judul, abstrak, dan kesesuaian isi, sehingga ditetapkan 10 artikel sebagai sampel yang memenuhi kriteria untuk dianalisis lebih lanjut.

Teknik Sampling

Pemilihan literatur dilakukan menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu pemilihan sampel berdasarkan kriteria tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian. Kriteria inklusi yang digunakan adalah artikel yang membahas minimal dua dari empat elemen MSDM (rekrutmen, seleksi, kompetensi, dan pelatihan) serta memiliki keterkaitan dengan keunggulan kompetitif. Adapun kriteria eksklusi meliputi artikel yang mengalami duplikasi, tidak sesuai dengan fokus penelitian, memiliki informasi yang tidak memadai, atau tidak memenuhi kriteria publikasi maupun substansi penelitian.

Sumber Data

Sumber data penelitian ini berupa data sekunder yang diperoleh dari 10 artikel ilmiah terpilih. Data yang diekstraksi dari masing-masing artikel meliputi nama penulis, tahun publikasi, judul, nama jurnal, tujuan penelitian, teori atau konsep yang digunakan, metode penelitian, objek penelitian, variabel atau fokus kajian, serta hasil penelitian.

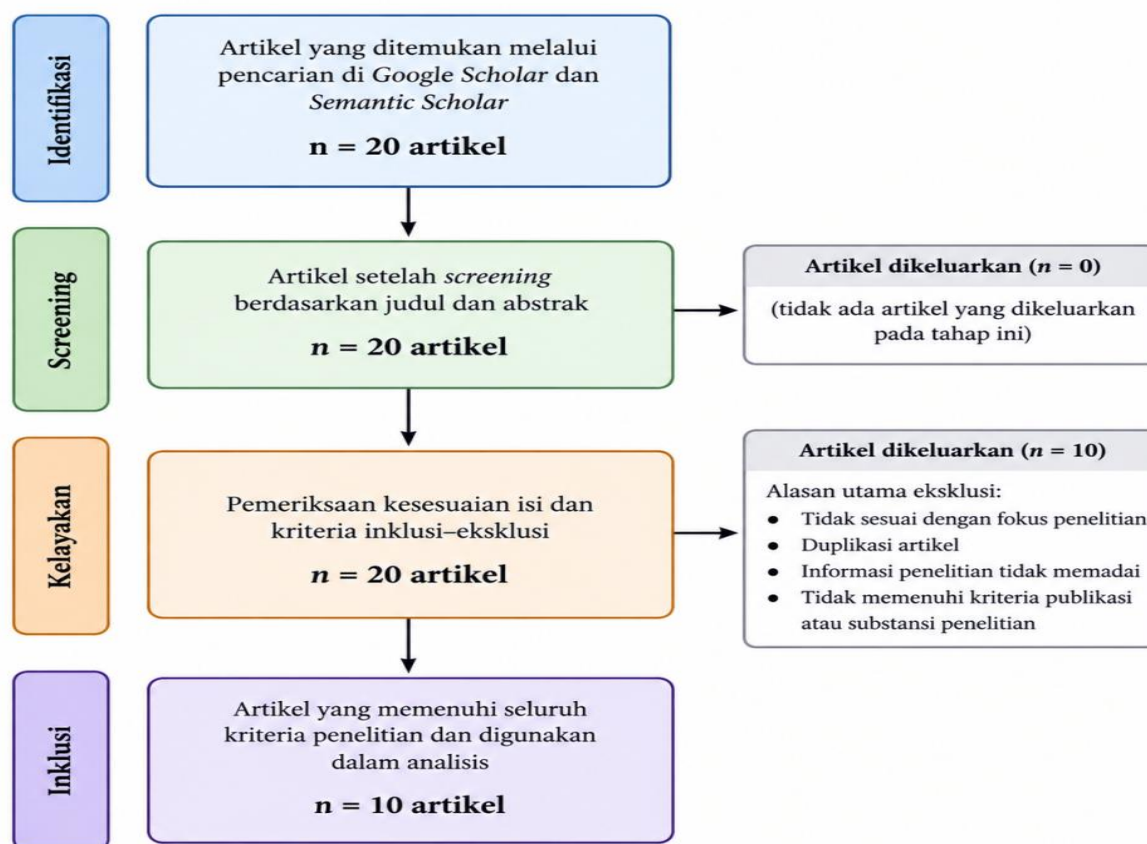
Pengukuran Variabel

Pengukuran variabel dalam penelitian ini dilakukan secara konseptual berdasarkan kajian penelitian terdahulu, dengan definisi sebagai berikut:

- Rekrutmen: proses memperoleh calon karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.
- Seleksi: proses penilaian dan pemilihan kandidat yang paling memenuhi kualifikasi.
- Kompetensi: pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan kapasitas adaptasi individu.
- Pelatihan: upaya untuk meningkatkan dan memperbarui kapasitas sumber daya manusia.
- Keunggulan Kompetitif: kemampuan organisasi dalam menciptakan dan mempertahankan posisi unggul dibandingkan pesaing.

Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan menggunakan analisis deskriptif kualitatif dan sintesis tematik, melalui tahapan ekstraksi data, klasifikasi, perbandingan antarartikel, sintesis temuan, serta identifikasi *research gap* dan kontribusi penelitian. Hasil sintesis selanjutnya diinterpretasikan melalui perspektif *Resource-Based View* (RBV) dan *Dynamic Capabilities* untuk menjelaskan peran MSDM sebagai sumber daya strategis dalam mendukung penciptaan dan pemeliharaan keunggulan kompetitif organisasi. Untuk memperjelas proses seleksi artikel, berikut disajikan Diagram Alur PRISMA Proses Seleksi Artikel.



Gambar 1. Diagram Alur PRISMA Proses Seleksi Artikel.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil kajian literatur terhadap berbagai penelitian terdahulu yang relevan, diperoleh gambaran mengenai peran manajemen sumber daya manusia dalam mendukung tercapainya keunggulan kompetitif organisasi. Kajian ini secara khusus berfokus pada empat elemen utama, yaitu sistem rekrutmen, seleksi, kompetensi, dan pelatihan. Keempat elemen tersebut dikaji berdasarkan temuan penelitian terdahulu untuk mengetahui kontribusinya dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia, kinerja organisasi, serta kemampuan perusahaan dalam menghadapi persaingan. Hasil penelusuran menunjukkan bahwa penerapan MSDM yang efektif dan terintegrasi memiliki keterkaitan yang kuat dengan peningkatan kualitas tenaga kerja dan penciptaan keunggulan kompetitif organisasi.

Hasil penelitian terdahulu selanjutnya dianalisis dengan mengidentifikasi metode penelitian, teknik analisis data, serta temuan utama dari masing-masing artikel. Analisis tersebut dilakukan untuk menemukan pola, persamaan, dan perbedaan hasil penelitian mengenai sistem rekrutmen, seleksi, kompetensi, dan pelatihan dalam kaitannya dengan keunggulan kompetitif. Berdasarkan hasil kajian, rekrutmen dan seleksi berperan dalam memperoleh sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, sedangkan kompetensi dan pelatihan berperan dalam meningkatkan kemampuan, produktivitas, dan kemampuan adaptasi karyawan. Oleh karena itu, pembahasan berikutnya diarahkan untuk melihat bagaimana keempat elemen tersebut secara terpadu dapat menjadi bagian penting dari strategi MSDM dalam menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif organisasi. Beberapa artikel secara langsung membahas rekrutmen, seleksi, kompetensi, dan

pelatihan, sedangkan artikel lainnya membahas praktik MSDM yang lebih luas tetapi tetap memiliki keterkaitan dengan pencapaian keunggulan kompetitif.

Tabel 1. Review Hasil Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti (Tahun)	Metode Penelitian	Teknik Analisa Data		Hasil Penelitian
1	(Widyanty et al., 2020)	Kuantitatif, survei pada perusahaan konstruksi di Indonesia	Structural Modeling (SEM)	Equation dengan LISREL	Praktik MSDM berpengaruh terhadap produktivitas dan secara tidak langsung berkontribusi terhadap keunggulan kompetitif. Rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan menjadi bagian penting dalam praktik MSDM.
2	(Urbancová et al., 2020)	Kuantitatif, survei terhadap 549 perusahaan di Republik Ceko	Analisis statistik deskriptif dan pengujian hubungan/ketergantungan		Manajemen keberagaman dapat menjadi instrumen untuk mempertahankan keunggulan kompetitif. Penerapannya berhubungan dengan retensi karyawan, peningkatan motivasi dan kinerja, serta suasana kerja yang lebih baik.
3	(Aidara et al., 2021)	Kuantitatif pada usaha mikro informal di Senegal	Analisis hubungan mediasi dan moderasi berbasis Resource-Based View (RBV)		Kompetensi kewirausahaan berhubungan dengan kinerja keberlanjutan ekonomi, sedangkan keunggulan kompetitif berperan penting dalam hubungan antara kompetensi dan kinerja usaha.
4	(Alfawaire & Atan, 2021)	Kuantitatif pada universitas di Yordania	Structural Modeling (SEM)	Equation	Manajemen strategis SDM dan manajemen pengetahuan berpengaruh positif terhadap keunggulan kompetitif berkelanjutan. Inovasi organisasi berperan sebagai mediator dalam hubungan tersebut.
5	(Kang & Lee, 2021)	Kajian literatur	Analisis dan sintesis literatur		Strategi kompensasi yang tepat perlu mempertimbangkan kompetensi karyawan dan budaya organisasi. Pengelolaan kompensasi dapat menjadi salah satu strategi untuk mendukung keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.
6	(Bari et al., 2022)	Systematic Literature Review (SLR) dengan	Sintesis berdasarkan teori Capabilities	literatur Dynamic	Kompetensi, rutinitas strategis, integrasi rantai nilai, dan pengembangan organisasi merupakan faktor

No.	Peneliti (Tahun)	Metode Penelitian	Teknik Analisa Data	Hasil Penelitian
		pendekatan PRISMA		yang dapat mendukung kapabilitas dinamis dan menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan.
7	(Shamout et al., 2022)	Kuantitatif dengan survei terhadap praktisi HR pada sektor industri Yordania	SEM, menggunakan SPSS dan AMOS	Praktik e-HRM memiliki pengaruh signifikan terhadap keunggulan kompetitif berkelanjutan. Persepsi kegunaan dan kemudahan penggunaan e-HRM turut menjelaskan hubungan tersebut.
8	(Wongsansukcharoen & Thaweepaiboonwong, 2023)	Kuantitatif pada 260 UKM di Thailand	Structural Equation Modeling (SEM)	Inovasi dalam praktik MSDM berhubungan dengan kapabilitas inovasi dan keunggulan kompetitif. Praktik MSDM yang inovatif juga berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja UKM melalui kapabilitas inovasi dan keunggulan kompetitif.
9	(Agustian et al., 2023)	Deskriptif kualitatif dengan studi literatur	Analisis deskriptif kualitatif	Strategi MSDM yang efektif, terutama rekrutmen berkualitas, pengembangan karyawan, motivasi, pengelolaan kinerja, budaya organisasi, kemampuan beradaptasi, dan pemanfaatan teknologi, dapat membantu organisasi mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif.
10	(Sudiantini et al., 2023)	Eksploratif dengan kajian literatur	Analisis dan identifikasi isi artikel penelitian terdahulu	Sistem rekrutmen, seleksi, kompetensi, dan pelatihan secara simultan maupun parsial memiliki pengaruh signifikan terhadap keunggulan kompetitif. MSDM berperan dalam menghasilkan karyawan yang berkualitas dan memiliki kinerja optimal.

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) memegang peranan strategis dalam memastikan organisasi mampu bersaing di tengah dinamika pasar yang kompetitif. Salah satu aspek penting dalam manajemen SDM adalah bagaimana sistem rekrutmen, seleksi, keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif bukan hanya tentang kemampuan organisasi untuk memberikan nilai lebih dibanding pesaing, tetapi juga tentang memastikan keberlanjutan dan relevansi di tengah perubahan lingkungan bisnis. Dalam konteks ini, setiap elemen dari sistem manajemen SDM memiliki perannya masing-masing yang saling melengkapi (Jailani, 2025).

Pembahasan

Rekrutmen dan Seleksi sebagai *Entry Point* Pembentukan *Human Capital*

Hasil sintesis menunjukkan bahwa rekrutmen dan seleksi merupakan *entry point* dalam pembentukan modal manusia (*human capital*) yang bernilai bagi organisasi. Rekrutmen tidak hanya berfungsi untuk memenuhi kebutuhan jumlah tenaga kerja, tetapi menentukan kualitas awal sumber daya manusia yang masuk ke dalam organisasi. Penelitian (Widyanty et al., 2020) menunjukkan bahwa praktik MSDM, termasuk rekrutmen dan seleksi, berkaitan dengan produktivitas dan pencapaian keunggulan kompetitif pada perusahaan konstruksi di Indonesia. Dalam perspektif *Resource-Based View* (RBV), proses tersebut menjadi penting karena organisasi tidak memperoleh keunggulan hanya dari keberadaan tenaga kerja, melainkan dari kemampuan memperoleh individu yang memiliki pengetahuan, keterampilan, dan karakteristik yang bernilai bagi organisasi. Dengan demikian, rekrutmen dan seleksi dapat dipandang sebagai mekanisme awal untuk membentuk sumber daya manusia yang memiliki potensi menjadi sumber daya yang bernilai, relatif langka, sulit ditiru, dan tidak mudah digantikan (*valuable, rare, inimitable, dan non-substitutable/VRIN*). Namun, karakteristik tersebut tidak otomatis terbentuk pada saat karyawan direkrut karena masih memerlukan proses pengembangan kompetensi dan pembelajaran secara berkelanjutan.

Kompetensi dan Pelatihan sebagai *Dynamic Capabilities*

Kompetensi dan pelatihan berfungsi sebagai mekanisme yang memungkinkan organisasi mempertahankan relevansi sumber daya manusia terhadap perubahan lingkungan bisnis. Penelitian (Aidara et al., 2021) menunjukkan hubungan kompetensi dengan kinerja keberlanjutan ekonomi melalui perspektif RBV, sedangkan (Bari et al., 2022) menempatkan kompetensi, rutinitas strategis, integrasi rantai nilai, dan pengembangan organisasi sebagai bagian dari kapabilitas dinamis. Temuan tersebut menunjukkan bahwa kompetensi tidak cukup dipahami sebagai kemampuan individual, tetapi juga sebagai sumber daya yang harus terus dikembangkan agar dapat memberikan nilai strategis. Dalam kerangka *Dynamic Capabilities*, pelatihan menjadi instrumen organisasi untuk memperbarui pengetahuan dan keterampilan karyawan sehingga organisasi mampu merespons perubahan teknologi, kebutuhan pelanggan, dan dinamika persaingan. Oleh karena itu, pelatihan tidak sekadar meningkatkan kemampuan teknis, tetapi menjadi mekanisme *reconfiguration* sumber daya manusia agar tetap sesuai dengan kebutuhan strategis organisasi.

Integrasi Empat Elemen sebagai Rantai Nilai Internal

Keempat elemen MSDM membentuk suatu rantai nilai internal yang saling berkaitan. Rekrutmen menentukan sumber daya manusia yang masuk, seleksi memastikan kesesuaian individu dengan kebutuhan organisasi, kompetensi menunjukkan kapasitas yang dapat dimanfaatkan, sedangkan pelatihan memperbarui dan mengembangkan kapasitas tersebut. Dengan demikian, keunggulan kompetitif tidak semata-mata dihasilkan oleh satu praktik MSDM, tetapi melalui keterhubungan antareleman yang menghasilkan kombinasi sumber daya dan kapabilitas yang lebih sulit ditiru pesaing. Temuan (Sudiantini et al., 2023) menunjukkan bahwa rekrutmen, seleksi, kompetensi, dan pelatihan secara parsial maupun simultan berkaitan dengan keunggulan kompetitif memperkuat argumentasi mengenai pentingnya integrasi tersebut. Integrasi ini juga sejalan dengan temuan (Wongsansukcharoen & Thaweepaiboonwong, 2023) bahwa praktik MSDM yang inovatif dapat mendukung kapabilitas inovasi dan keunggulan kompetitif. Oleh sebab itu, nilai strategis MSDM terletak bukan hanya pada efektivitas masing-masing fungsi, tetapi pada kemampuan organisasi menghubungkan seluruh proses tersebut menjadi sistem yang menghasilkan nilai.

Perspektif RBV dan Dynamic Capabilities

Sintesis berdasarkan RBV dan *Dynamic Capabilities* menunjukkan adanya dua mekanisme yang saling melengkapi dalam pembentukan keunggulan kompetitif. RBV menjelaskan bagaimana kualitas sumber daya manusia dapat menjadi sumber keunggulan apabila memiliki nilai strategis dan karakteristik yang sulit ditiru, sedangkan *Dynamic Capabilities* menjelaskan bagaimana organisasi mempertahankan dan memperbarui sumber daya tersebut sesuai dengan perubahan lingkungan. Temuan (Alfawaire & Atan, 2021) menunjukkan bahwa manajemen strategis SDM dan manajemen pengetahuan berhubungan positif dengan keunggulan kompetitif berkelanjutan, dengan inovasi organisasi sebagai mediator. Sementara itu, (Shamout et al., 2022) menunjukkan bahwa penerapan e-HRM berpengaruh terhadap keunggulan kompetitif berkelanjutan, yang mengindikasikan pentingnya adaptasi praktik MSDM terhadap perkembangan teknologi. Dengan demikian, RBV menjelaskan nilai strategis dari sumber daya manusia yang berkualitas, sedangkan *Dynamic Capabilities* menjelaskan proses pembaruan dan adaptasi sumber daya tersebut agar tetap relevan dalam lingkungan yang berubah.

Meskipun penelitian terdahulu secara umum menunjukkan hubungan positif antara praktik MSDM dan keunggulan kompetitif, terdapat keterbatasan metodologis yang perlu diperhatikan. Sebagian penelitian menggunakan desain kuantitatif dengan konteks dan ukuran sampel yang berbeda, misalnya (Widyanty et al., 2020) pada perusahaan konstruksi di Indonesia, (Urbancová et al., 2020) pada 549 perusahaan di Republik Ceko, dan (Wongsansukcharoen & Thaweepaiboonwong, 2023) pada 260 UKM di Thailand. Perbedaan konteks industri dan negara tersebut membatasi generalisasi hasil penelitian ke seluruh organisasi. Selain itu, beberapa studi menggunakan pendekatan kajian literatur sehingga kekuatan kesimpulannya sangat bergantung pada strategi pemilihan dan sintesis sumber, sedangkan penelitian kuantitatif pada umumnya lebih menekankan pengujian hubungan antarvariabel dalam konteks tertentu. Oleh karena itu, hasil kajian ini tidak dimaksudkan untuk menyatakan hubungan kausal yang bersifat universal, tetapi untuk menyintesis pola temuan yang menunjukkan bahwa integrasi rekrutmen, seleksi, kompetensi, dan pelatihan merupakan mekanisme strategis yang berpotensi memperkuat keunggulan kompetitif.

Berdasarkan keseluruhan kajian, keunggulan kompetitif melalui MSDM dapat dipahami sebagai suatu proses berantai: organisasi memperoleh sumber daya manusia melalui rekrutmen dan seleksi, membangun serta memperkuat kompetensi melalui pelatihan, kemudian mengonversi kompetensi tersebut menjadi kapabilitas organisasi yang bernilai. Dalam perspektif RBV, sumber daya manusia yang memiliki karakteristik strategis dapat menjadi fondasi keunggulan kompetitif, sedangkan perspektif *Dynamic Capabilities* menjelaskan pentingnya kemampuan organisasi untuk terus memperbarui, mengembangkan, dan menyesuaikan sumber daya tersebut terhadap perubahan lingkungan. Dengan demikian, kontribusi utama kajian ini bukan mengklaim sebagai penelitian pertama yang mengintegrasikan empat elemen MSDM, melainkan memperkuat pemahaman bahwa rekrutmen, seleksi, kompetensi, dan pelatihan perlu dipandang sebagai proses yang saling terhubung dalam membentuk rantai nilai internal yang mendukung keunggulan kompetitif berkelanjutan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil kajian literatur, dapat disimpulkan bahwa rekrutmen, seleksi, kompetensi, dan pelatihan merupakan elemen MSDM yang saling berkaitan dalam membentuk sumber daya manusia yang mendukung keunggulan kompetitif organisasi. Rekrutmen dan seleksi berperan sebagai *entry point* dalam memperoleh sumber daya manusia yang sesuai, sedangkan kompetensi dan pelatihan memungkinkan organisasi mengembangkan serta memperbarui kapasitas sumber daya manusia agar tetap relevan terhadap perubahan lingkungan bisnis. Secara teoritis, penelitian ini memperkuat pemahaman bahwa keunggulan kompetitif tidak hanya ditentukan oleh keberadaan sumber daya manusia yang berkualitas, tetapi juga oleh kemampuan organisasi mengintegrasikan praktik MSDM

berdasarkan perspektif *Resource-Based View* (RBV) dan *Dynamic Capabilities*. Secara praktis, organisasi perlu mengelola keempat elemen tersebut sebagai suatu sistem yang terintegrasi agar investasi pada sumber daya manusia dapat meningkatkan produktivitas, kemampuan adaptasi, inovasi, dan daya saing. Dengan demikian, integrasi rekrutmen, seleksi, kompetensi, dan pelatihan dapat menjadi mekanisme strategis dalam membangun sumber daya manusia yang bernilai dan mendukung keunggulan kompetitif berkelanjutan.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam menginterpretasikan hasil kajian. Pertama, metode *literature review* menyebabkan temuan sangat bergantung pada kualitas, karakteristik, dan cakupan artikel yang tersedia serta dipilih berdasarkan kriteria penelitian. Kedua, perbedaan metode, ukuran sampel, sektor industri, lokasi penelitian, indikator variabel, dan karakteristik organisasi pada penelitian terdahulu dapat membatasi generalisasi hasil kajian. Ketiga, penelitian ini tidak menggunakan data primer sehingga belum dapat memberikan bukti empiris secara langsung mengenai hubungan kausal antara rekrutmen, seleksi, kompetensi, pelatihan, dan keunggulan kompetitif dalam organisasi tertentu. Keempat, penggunaan basis data dan kata kunci tertentu berpotensi menyebabkan beberapa penelitian relevan dengan terminologi berbeda tidak teridentifikasi dalam proses pencarian. Oleh karena itu, hasil penelitian ini lebih tepat dipahami sebagai sintesis konseptual dan empiris dari penelitian terdahulu, bukan sebagai bukti hubungan kausal yang bersifat universal.

Penelitian selanjutnya disarankan untuk menguji secara empiris model yang menempatkan rekrutmen, seleksi, dan pelatihan sebagai variabel independen serta kompetensi sebagai variabel mediasi dan keunggulan kompetitif sebagai variabel dependen. Model tersebut dapat menguji pengaruh langsung rekrutmen, seleksi, dan pelatihan terhadap keunggulan kompetitif serta pengaruh tidak langsung melalui kompetensi. Pengujian dapat dilakukan menggunakan kuesioner kepada karyawan atau manajer dengan analisis regresi berganda atau *Structural Equation Modeling* (SEM/PLS-SEM). Penelitian berikutnya juga dapat menguji model tersebut pada berbagai sektor industri serta mempertimbangkan variabel seperti inovasi, digitalisasi MSDM, *employee engagement*, budaya organisasi, dan *dynamic capabilities*. Dengan demikian, penelitian empiris selanjutnya diharapkan dapat memberikan bukti yang lebih kuat mengenai mekanisme integrasi praktik MSDM dalam membentuk sumber daya dan kapabilitas yang mendukung keunggulan kompetitif organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustian, K., Pohan, A., Zen, A., Wiwin, W., & Malik, A. J. (2023). Human resource management strategies in achieving competitive advantage in business administration. *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)*, 1(2), 108–117. <https://doi.org/10.61100/adman.v1i2.53>
- Aidara, S., Mamun, A. A., Nasir, N. A. M., Mohiuddin, M., Nawir, N. C., & Zainol, N. R. (2021). Competitive advantages of the relationship between entrepreneurial competencies and economic sustainability performance. *Sustainability*, 13(2), 864. <https://doi.org/10.3390/su13020864>
- Alfawaire, F., & Atan, T. (2021). The effect of strategic human resource and knowledge management on sustainable competitive advantages at Jordanian universities: The mediating role of organizational innovation. *Sustainability*, 13(15), 8445. <https://doi.org/10.3390/su13158445>
- Anwar, G., & Abdullah, N. N. (2021). The impact of human resource management practice on organizational performance. *International Journal of Engineering, Business and Management (IJEEM)*, 5(1), 35–47. <https://doi.org/10.22161/ijeem.5.1.4>

- Bari, N., Chimhundu, R., & Chan, K.-C. (2022). Dynamic capabilities to achieve corporate sustainability: A roadmap to sustained competitive advantage. *Sustainability*, 14(3), 1531. <https://doi.org/10.3390/su14031531>
- Darmadi, D. (2022). Strategi manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan keunggulan kompetitif. *Equator Journal of Management and Entrepreneurship (EJME)*, 10(2), 85–92. <https://doi.org/10.26418/ejme.v10i02.55150>
- Halisa, N. N. (2020). Peran manajemen sumber daya manusia: Sistem rekrutmen, seleksi, kompetensi dan pelatihan terhadap keunggulan kompetitif: Literature review. *ADI Bisnis Digital Interdisiplin Jurnal*, 1(2), 14–22. <https://doi.org/10.34306/abdi.v1i2.168>
- Jailani, A. K. (2025). Peran manajemen sumber daya manusia dalam organisasi. *Jurnal Akuntansi, Manajemen dan Ilmu Pendidikan*, 1(2), 212–225.
- Kamaluddin, L. A., & Suwardin, S. (2024). Dampak kompetensi karyawan terhadap kinerja organisasi: Analisis lintas industri. *Economics and Digital Business Review*, 5(2), 799–810. <https://doi.org/10.37531/ecotal.v5i2.1729>
- Kang, E., & Lee, H. (2021). Employee compensation strategy as sustainable competitive advantage for HR education practitioners. *Sustainability*, 13(3), 1049. <https://doi.org/10.3390/su13031049>
- Ratika, D., Rizky, M. C., Arifin, D., Firjatullah, M. H. D., & Syifa, Z. R. (2026). Peran strategi rekrutmen dan seleksi berbasis kompetensi dalam membangun SDM unggul. *Jurnal QOSIM: Jurnal Pendidikan Sosial & Humaniora*, 4(4), 4540–4549. <https://doi.org/10.61104/jq.v4i4.10171>
- Rony, Z. (2023). Quality of work life towards competitive advantage. *Jurnal Ilmu Manajemen Advantage*, 7(1), 109–122. <https://doi.org/10.30741/adv.v7i1.1049>
- Sawitri, N. N. (2023). Human resource business partners: Recruitment, coaching, and leadership development. *International Journal of Integrative Sciences*, 1(1), 10–24. <https://doi.org/10.55927/ijis.v2i4.3680>
- Shamout, M. D., Elayan, M. B., Rawashdeh, A. M., Al Kurdi, B., & Alshurideh, M. (2022). E-HRM practices and sustainable competitive advantage from HR practitioner's perspective: A mediated moderation analysis. *International Journal of Data and Network Science*, 6(1), 165–178. <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2021.9.011>
- Sobari, M., & Tussoleha Rony, Z. (2025). Sistem rekrutmen, seleksi, kompetensi dan pelatihan dalam manajemen sumber daya manusia untuk mencapai keunggulan kompetitif (systemic literature review). *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Digital*, 3(1), 10–20. <https://doi.org/10.38035/jmpd.v3i1.288>
- Sudiantini, D., Aden, A. M., & Hasanah, U. (2023). Peran manajemen sumber daya manusia: Sistem rekrutmen, seleksi, kompetensi dan pelatihan terhadap keunggulan kompetitif. *Musyari: Jurnal Neraca Manajemen, Akuntansi, dan Ekonomi*, 1(1), 10–21.
- Urbancová, H., Hudáková, M., & Fajčíková, A. (2020). Diversity management as a tool of sustainability of competitive advantage. *Sustainability*, 12(12), 5020. <https://doi.org/10.3390/su12125020>
- Widyanty, W., Daito, A., Riyanto, S., & Nusraningrum, D. (2020). Gaining a competitive advantage through strategic human resource management in Indonesian construction industry. *Management Science Letters*, 10(9), 2021–2028. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.2.010>
- Wongsansukcharoen, J., & Thaweepaiboonwong, J. (2023). Effect of innovations in human resource practices, innovation capabilities, and competitive advantage on small and medium enterprises' performance in Thailand. *European Research on Management and Business Economics*, 29(1), 100210. <https://doi.org/10.1016/j.jedeen.2022.100210>
- Zahrotun, F., Windarti, R. A., Farleni, S., & Sanjaya, V. F. (2024). Pendekatan Resource-Based View (RBV) dalam manajemen bisnis: Strategi untuk keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. *Al-A'mal: Jurnal Manajemen Bisnis Syariah*, 1(2), 176–183.