

BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA KONSEP PENELITIAN

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Sumber Daya Manusia dan Proses Seleksi

2.1.1.1 Pengertian Sumber Daya Manusia

Hasibuan (2017) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai ilmu dan seni mengatur hubungan serta peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Definisi ini menegaskan bahwa manajemen SDM tidak sekadar aktivitas administratif, melainkan mencakup dimensi strategis dalam mengelola potensi manusia untuk kepentingan organisasi.

Menurut Sutrisno (2009), eksistensi sumber daya manusia bersifat unik karena mengintegrasikan aspek intelektual, emosi, motivasi, dan keterampilan teknis yang membedakannya dari modal kerja material. Oleh sebab itu, perlakuan terhadap tenaga kerja harus menempatkan mereka sebagai subjek strategis, bukan sekadar instrumen operasional. Sinergi antara kecerdasan intelektual, kematangan emosional, dan kapasitas inovatif yang melekat pada manusia menciptakan nilai tambah yang tidak dapat disubstitusi oleh sistem teknologi apa pun.

Organisasi yang berorientasi pada keunggulan kompetitif jangka panjang diwajibkan untuk menjalankan program pengembangan aparatur secara berkesinambungan. Dalam konteks ini, Rivai dan Sagala (2013) menjelaskan manajemen sumber daya manusia sebagai disiplin khusus yang mengkaji interaksi serta fungsi individu di dalam lingkungan korporasi, demi mengoptimalkan

efisiensi dan efektivitas kerja dalam merealisasikan target perusahaan, kesejahteraan staf, sekaligus kemaslahatan publik. Oleh karena itu, standarisasi tata kelola tenaga kerja yang berkualitas secara otomatis memberikan kontribusi positif terhadap performa operasional agensi, khususnya pada dimensi tingkat layanan (*service level*) yang diterima langsung oleh konsumen.

2.1.1.2 Proses Seleksi

Seleksi merupakan salah satu tahap paling kritis dalam pengelolaan sumber daya manusia karena pada tahap inilah organisasi menentukan siapa yang berhak bergabung dan menjalankan fungsi-fungsi penting dalam perusahaan. Handoko (2014) mendefinisikan seleksi sebagai serangkaian langkah kegiatan yang digunakan untuk memutuskan apakah pelamar diterima atau ditolak. Keputusan ini bukan hanya berdampak pada kinerja individu, tetapi juga berpengaruh langsung terhadap produktivitas tim, kualitas layanan, dan efisiensi operasional secara keseluruhan.

Menurut Hasibuan (2017), seleksi diposisikan sebagai fase krusial dalam memilih serta memutuskan status penerimaan pelamar kerja berdasarkan tolok ukur spesifik yang relevan dengan kebutuhan internal organisasi. Redaksi tersebut memberikan penegasan bahwa setiap tahapan evaluasi rekrutmen wajib mengacu pada indikator kualifikasi jabatan yang baku. Dengan demikian, pemenuhan kebutuhan sumber daya manusia tidak lagi bertumpu pada penilaian sepihak, melainkan pada pemenuhan kompetensi nyata yang linier dengan tuntutan profesi.

Dalam praktik manajemen SDM modern, proses seleksi tidak lagi bersifat satu dimensi, melainkan mencakup berbagai metode yang saling melengkapi. Rivai

dan Sagala (2013) mengklasifikasikan metode seleksi ke dalam dua kategori utama, yaitu metode ilmiah dan metode non-ilmiah. Metode ilmiah mengacu pada pendekatan seleksi yang didasarkan pada kriteria, standar, dan spesifikasi kebutuhan jabatan yang terukur, sementara metode non-ilmiah lebih mengandalkan intuisi dan pengalaman.

2.1.1.3 Tahapan Proses Seleksi

Proses seleksi dilaksanakan melalui serangkaian tahapan yang terstruktur dan sistematis untuk memastikan bahwa setiap kandidat dievaluasi secara objektif dan komprehensif. Menurut Siagian (2009), tahapan seleksi yang baik harus mampu mengungkap potensi, kompetensi, dan kesesuaian kandidat dengan kebutuhan jabatan secara menyeluruh. Berikut adalah tahapan proses seleksi yang umumnya diterapkan dalam organisasi:

1. Seleksi Administrasi

Tahap awal berupa verifikasi kelengkapan dokumen dan pemenuhan persyaratan formal jabatan, seperti kualifikasi pendidikan, pengalaman kerja, dan dokumen izin mengemudi yang relevan (SIM B1/B2 untuk driver).

2. Tes Tertulis dan Tes Pengetahuan

Evaluasi pemahaman kandidat terhadap aspek teknis jabatan, regulasi lalu lintas, penanganan muatan, serta pengetahuan dasar keselamatan berkendara. Schmidt dan Hunter (1998) menegaskan bahwa tes kemampuan kognitif merupakan prediktor terkuat terhadap kinerja jabatan.

3. Tes Kesehatan dan Fisik

Pemeriksaan kondisi fisik dan kesehatan kandidat untuk memastikan kesesuaian dengan tuntutan jabatan driver. Aspek yang dievaluasi meliputi ketajaman penglihatan, kondisi fisik umum, serta bebas dari gangguan yang dapat membahayakan keselamatan berkendara.

4. Wawancara Terstruktur

Penilaian berbasis pertanyaan yang telah dirancang sesuai kompetensi jabatan. *Campion et al.* (1997) menyatakan bahwa wawancara terstruktur secara signifikan lebih valid dibandingkan wawancara tidak terstruktur dalam memprediksi kinerja kandidat.

5. Pemeriksaan Latar Belakang (*Background Check*)

Verifikasi riwayat pekerjaan, rekam jejak mengemudi, serta referensi dari pemberi kerja sebelumnya untuk memvalidasi informasi yang disampaikan kandidat.

2.1.1.4 Definisi dan Peran Driver

Dalam konteks operasional perusahaan, *driver* atau pengemudi merupakan tenaga kerja yang memiliki tanggung jawab utama dalam menjalankan kendaraan operasional perusahaan untuk keperluan distribusi barang, pengantaran jasa, maupun transportasi karyawan. Menurut Salim (2022), pengemudi dalam konteks logistik dan transportasi perusahaan bukan hanya berperan sebagai operator kendaraan, melainkan juga sebagai representasi citra perusahaan (*company representative*) yang berinteraksi langsung dengan pelanggan dan pihak eksternal lainnya.

2.1.1.5 Regulasi dan Persyaratan Legal Pengemudi

Kegiatan mengemudi kendaraan bermotor di Indonesia tunduk pada berbagai regulasi yang ditetapkan oleh pemerintah untuk menjamin keselamatan dan ketertiban berlalu lintas. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 22 Tahun 2009 tentang Lalu Lintas dan Angkutan Jalan, setiap pengemudi wajib memiliki Surat Izin Mengemudi (SIM) yang sesuai dengan jenis dan golongan kendaraan yang dikemudikan. Pemenuhan persyaratan legal ini menjadi salah satu kriteria seleksi yang bersifat wajib (*mandatory requirement*) dan tidak dapat dikompromikan.

Simatupang (2022) menegaskan bahwa dalam seleksi *driver* untuk keperluan korporasi, verifikasi keabsahan dokumen legal seperti SIM, Surat Keterangan Catatan Kepolisian (SKCK), dan hasil pemeriksaan kesehatan merupakan tahapan awal yang harus diprioritaskan sebelum dilakukan evaluasi kompetensi lainnya, mengingat konsekuensi hukum yang dapat ditimbulkan apabila perusahaan mempekerjakan pengemudi yang tidak memenuhi persyaratan legal yang berlaku.

2.1.1.6 Seleksi Driver dalam Industri Logistik

Driver atau pengemudi dalam industri logistik memiliki peran strategis yang melampaui fungsi teknis mengemudi semata. Pemerintah Indonesia melalui Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian (2022) menegaskan bahwa kompetensi SDM, khususnya pengemudi di sektor logistik, merupakan kunci utama keberhasilan layanan logistik dan rantai pasok nasional. Hal ini mendorong disusunnya Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia (SKKNI) Bidang

Logistik yang mencakup skema kompetensi untuk jabatan Truck Driver (Driving Operation) sebagai acuan rekrutmen dan pengembangan pengemudi.

Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP) bersama Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian telah menetapkan skema sertifikasi kompetensi profesi untuk sektor logistik yang diantaranya mencakup *Truck Driver*. Skema ini mengacu pada Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia (KKNI) dan ASEAN Qualification Reference Framework (AQRf). Penetapan standar ini bertujuan memastikan bahwa setiap pengemudi yang beroperasi di sektor logistik memenuhi kualifikasi kompetensi minimum yang diperlukan untuk menjalankan tugasnya secara profesional, aman, dan efisien.

2.1.2 Kompetensi dan *Competency Matrix*

2.1.2.1 Pengertian Kompetensi

Dalam manajemen modal manusia yang berorientasi pada produktivitas, konsep kompetensi diposisikan sebagai pilar fundamental. Spencer (1993) mengartikan kompetensi sebagai atribut dasar yang melekat pada diri seorang individu, yang secara langsung memengaruhi efisiensi dan efektivitas capaian kerjanya. Atribut ini digambarkan sebagai karakteristik internal (*underlying characteristic*) yang bersifat menetap dalam struktur kepribadian seseorang, sehingga mampu menjadi prediktor terhadap pola perilaku serta kualitas performa kerja secara komprehensif dalam menghadapi berbagai dinamika tugas (*job tasks*).

Melalui adopsi terhadap pemikiran Palan (2007) menjelaskan bahwa kompetensi merupakan representasi dari karakteristik internal

yang mengendalikan tindakan individu, yang mengintegrasikan elemen motivasi, sifat personal, citra diri, tata nilai, hingga penguasaan kognitif maupun keahlian spesifik yang melekat pada pekerja dengan performa superior. Sintesis ini memperjelas bahwa tolok ukur kompetensi tidak boleh dibatasi pada kapabilitas teknis kasat mata semata. Sebaliknya, aspek tersebut menginternalisasi variabel-variabel laten (tersembunyi) yang dalam banyak kasus bertindak sebagai determinan utama keberhasilan produktivitas kerja untuk jangka panjang.

2.1.2.2 Karakteristik Kompetensi

Spencer dan Spencer (1993) mengidentifikasi lima karakteristik kompetensi yang membentuk kerangka pemahaman tentang kompetensi individu, yaitu:

1. *Motives* (Motif)

Motif merupakan wujud gagasan atau keinginan konsisten yang mendasari lahirnya suatu perbuatan. Elemen motivasional ini tidak hanya mengarahkan dan memicu dinamika tindakan individu, tetapi juga memilah opsi perilaku yang paling relevan guna merealisasikan sasaran yang dituju..

2. *Traits* (Sifat)

Sifat merujuk pada kekhasan kondisi jasmani beserta konsistensi reaksi seseorang terhadap input informasi atau kondisi lingkungan tertentu. Konsep ini menegaskan adanya pola pemikiran, pengelolaan emosi, dan perilaku yang bersifat mapan serta tidak mudah berubah dalam berbagai situasi.

3. *If-Concept* (Konsep Diri)

Konsep diri terbentuk dari keterpaduan antara sikap, tata nilai kehidupannya, serta representasi citra pribadi yang melekat pada seorang individu. Eksistensi variabel ini merefleksikan cara pandang, evaluasi, dan pemaknaan personal yang dilakukan seseorang terhadap kapasitas dirinya dalam mengejawantahkan peran profesional di lingkungan kerja.

4. *Knowledge* (Pengetahuan)

Pengetahuan diposisikan sebagai akumulasi informasi spesifik yang dikuasai oleh individu pada bidang keahlian tertentu. Atribut ini dikategorikan sebagai bentuk kompetensi yang bersifat kompleks, mengingat substansinya menginternalisasi internalisasi pemahaman mendalam terkait jalinan fakta, regulasi, instruksi kerja, serta metodologi prosedural yang mutlak dibutuhkan dalam mengimplementasikan suatu tanggung jawab pekerjaan.

5. *Skill* (Keterampilan)

Keterampilan didefinisikan sebagai kapabilitas individu dalam mengeksekusi aktivitas psikomotorik maupun proses kognitif spesifik. Dalam konteks profesi pengemudi, kecakapan ini merefleksikan penguasaan terhadap teknik mengemudi defensif yang mengutamakan aspek keselamatan, ketangkasan navigasi rute, pemeliharaan teknis armada tingkat dasar, hingga ketelitian dalam menjalankan prosedur penanganan muatan logistik berpendingin (*cold chain*) secara akurat.

2.1.2.3 Jenis-Jenis Kompetensi

Hutapea dan Nurianna (2008) mengklasifikasikan kompetensi ke dalam dua jenis utama yang saling melengkapi dalam pembentukan profil kompetensi jabatan:

1. *Hard Competency* (Kompetensi Teknis)

Hard competency merupakan kompetensi yang berkaitan dengan penguasaan ilmu pengetahuan, teknologi, dan keterampilan teknis yang berhubungan langsung dengan pelaksanaan pekerjaan. Kompetensi ini bersifat terukur, dapat diamati, dan relatif mudah dikembangkan melalui pelatihan formal. Dalam konteks driver cold chain, *hard competency* mencakup antara lain: kemampuan mengemudi kendaraan sesuai kelas SIM, pengetahuan prosedur cold chain, pemahaman regulasi keselamatan transportasi, kemampuan navigasi dan membaca peta rute, serta pengetahuan dasar perawatan kendaraan.

2. *Soft Competency* (Kompetensi Perilaku)

Soft competency merupakan kompetensi yang berkaitan dengan kemampuan seseorang untuk berinteraksi dengan lingkungan, mengelola diri sendiri, dan membangun hubungan positif dengan orang lain. Kompetensi ini bersifat lebih tersembunyi, lebih sulit diukur, namun memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap kualitas kinerja jangka panjang.

2.1.2.4 Pengertian *Competency Matrix*

Dalam ranah tata kelola modal manusia, matriks kompetensi (*competency matrix*) diposisikan sebagai perangkat manajerial yang strategis untuk

memproyeksikan kecakapan, wawasan kognitif, serta kapabilitas yang dipersyaratkan bagi personel maupun unit kerja pada suatu posisi atau departemen di perusahaan. Merujuk pada formulasi Hashmicro (2025), instrumen ini merupakan suatu model visualisasi kapasitas kerja individu atau kelompok kerja dalam berbagai ranah operasional, yang strukturnya direpresentasikan melalui format tabel, di mana poros kolom memetakan jenis keahlian spesifik dan poros baris mengidentifikasi data karyawan atau klasifikasi jabatan.

Klique (2024) menjelaskan bahwa *competency matrix* adalah alat yang digunakan untuk memvisualisasikan dan mengelola keterampilan serta kompetensi yang dibutuhkan dalam sebuah tim atau proyek. Alat ini memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi keahlian yang sudah dimiliki, keahlian yang perlu dikembangkan, dan kekosongan kompetensi yang perlu diisi.

2.1.2.5 Komponen *Competency Matrix*

Efektivitas sebuah matriks kompetensi sangat bergantung pada keterpaduan berbagai elemen penyusunnya. Mengacu pada kajian Wahyuadianto (2020) dalam Jurnal Wacana Kinerja, struktur kamus kompetensi setidaknya harus mengintegrasikan tiga pilar utama. Pertama, perumusan nomenklatur atau judul kompetensi yang diturunkan secara runtut (*cascading*) dari analisis tugas serta fungsi spesifik suatu jabatan. Kedua, klasifikasi tingkatan kompetensi yang mengadopsi hierarki Taksonomi Bloom, mulai dari aspek ingatan dan pemahaman di tingkat dasar (level 1), implementasi (level 2), kemampuan analitis (level 3), hingga kapabilitas evaluatif di tingkat tertinggi (level 4). Ketiga, perincian indikator

perilaku yang bersifat riil dan terukur agar selaras dengan metodologi asesmen kompetensi perusahaan.

2.1.2.6 Tujuan dan Manfaat *Competency Matrix*

Penerapan *competency matrix* dalam proses seleksi dan pengelolaan SDM memberikan berbagai manfaat strategis yang signifikan bagi perusahaan. *Competency matrix* bermanfaat untuk: memberikan gambaran jelas tentang keahlian yang ada dan yang belum tersedia dalam tim, membuat individu lebih sadar akan keahlian yang dibutuhkan agar tim berhasil melaksanakan tugasnya, serta membantu mendistribusikan kembali talenta internal ke tempat yang paling membutuhkan.

Dalam perspektif yang lebih luas, IMTechno: Journal of Industrial Management and Technology (Jurnal BSI, 2023) menyatakan bahwa dengan membuat *competency matrix*, perusahaan akan dimudahkan dalam mengidentifikasi kebutuhan pengembangan tenaga kerja sesuai dengan kompetensi yang diinginkan oleh perusahaan.

2.1.2.7 Langkah Penyusunan *Competency Matrix*

Penyusunan *competency matrix* yang efektif memerlukan pendekatan yang sistematis dan melibatkan berbagai pemangku kepentingan dalam organisasi. Hashmicro (2025) merumuskan langkah-langkah penyusunan *competency matrix* sebagai berikut:

Langkah pertama adalah identifikasi kompetensi utama yang dibutuhkan sesuai dengan tujuan bisnis dan profil jabatan. Hal ini mencakup hard skill dan soft skill yang relevan dengan tuntutan operasional jabatan.

Langkah kedua adalah penilaian tingkat kemampuan individu menggunakan berbagai metode seperti tes langsung, *self-assessment*, penilaian dari atasan, atau instrumen 360 derajat.

Langkah ketiga adalah penentuan skala level kompetensi yang jelas dan terukur. Setiap kompetensi perlu memiliki deskriptor yang konkret untuk setiap levelnya agar penilaian dapat dilakukan secara objektif dan konsisten.

Langkah keempat adalah analisis gap kompetensi berdasarkan hasil penilaian dibandingkan dengan standar yang ditetapkan. Langkah kelima adalah perumusan program tindak lanjut berupa pelatihan, mentoring, atau coaching berdasarkan temuan gap yang teridentifikasi. Menurut Kliques (2024), *competency matrix* harus diperbarui secara berkala untuk memastikan relevansinya dengan perubahan kebutuhan bisnis dan perkembangan kompetensi karyawan.

2.1.3 Service Level

2.1.3.1 Pengertian Service Level

Service level atau tingkat layanan merupakan ukuran kuantitatif maupun kualitatif yang digunakan untuk menilai sejauh mana layanan yang diberikan oleh suatu organisasi memenuhi atau melampaui ekspektasi pelanggan yang telah ditetapkan. Menurut Tjiptono (2023), *service level* dapat didefinisikan sebagai derajat pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan yang terefleksi dalam persepsi pelanggan terhadap keseluruhan pengalaman layanan yang diterimanya. Definisi ini menegaskan bahwa *service level* pada dasarnya merupakan perspektif dari sisi pelanggan, bukan semata-mata dari sisi penyedia layanan.

Zeithaml, *et al* (2022) menyatakan bahwa *service level* merupakan hasil dari perbandingan antara layanan yang dirasakan (*perceived service*) dengan layanan yang diharapkan (*expected service*). Ketika layanan yang dirasakan melebihi ekspektasi, pelanggan akan merasa puas dan *service level* dinilai tinggi; sebaliknya, apabila layanan yang dirasakan berada di bawah ekspektasi, *service level* dianggap rendah dan berpotensi menimbulkan ketidakpuasan pelanggan.

2.1.3.2 Dimensi *Service Level* dalam Logistik

Parasuraman *et al.* (1988) mengembangkan lima dimensi kualitas layanan (SERVQUAL) yang telah terbukti valid dan reliabel dalam berbagai konteks industri, antara lain :

1. *Reliability* (Keandalan)

Kemampuan perusahaan untuk menyampaikan layanan yang dijanjikan secara andal dan akurat. Dalam logistik *cold chain*, dimensi ini mencakup konsistensi ketepatan waktu pengiriman, akurasi jumlah dan spesifikasi produk yang dikirim, serta keandalan prosedur penanganan suhu. Mentzer *et al.* (1999) mengidentifikasi sebagai dimensi dengan bobot kepentingan tertinggi dalam persepsi pelanggan logistik. Husain *et al.* dalam Jurnal Teknik Industri UIN SUSKA Riau (2023) juga mengkonfirmasi bahwa *timeliness* merupakan dimensi LSQ yang berpengaruh paling signifikan terhadap kepuasan pelanggan.

2. *Responsiveness* (Daya Tanggap)

Kesediaan dan kemampuan perusahaan untuk membantu pelanggan dan menyediakan layanan yang cepat, termasuk kecepatan respons terhadap

keluhan, perubahan pesanan, atau kondisi darurat selama distribusi. *Driver* yang responsif dan komunikatif dapat membangun kepercayaan pelanggan secara langsung di lapangan.

3. Assurance (Jaminan)

Pengetahuan dan kesopanan karyawan serta kemampuan mereka untuk menginspirasi kepercayaan dan keyakinan pelanggan. Dalam konteks *driver cold chain*, jaminan tercermin dari kompetensi driver dalam menangani produk secara benar, mematuhi prosedur keselamatan, dan memberikan informasi yang akurat kepada pelanggan.

4. Empathy (Empati)

Perhatian yang tulus dan bersifat individual yang diberikan perusahaan kepada pelanggannya. *Driver* yang berempati mampu memahami kebutuhan spesifik pelanggan dan berupaya memberikan solusi terbaik dalam setiap situasi pelayanan.

5. Tangibles (Bukti Fisik)

Penampilan fasilitas fisik, peralatan, karyawan, dan materi komunikasi. Dalam logistik *cold chain*, bukti fisik mencakup kondisi kendaraan refrigerasi, kebersihan armada, penampilan driver, serta kelengkapan dokumen pengiriman. Wardani et al. dalam Jurnal Ilmiah Teknik Industri (2020) menegaskan bahwa kualitas layanan logistik yang baik secara keseluruhan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan dan loyalitas pelanggan.

2.1.3.4 Pengukuran *Service Level*

Menurut Heizer dan Render (2014), *service level* merupakan kemampuan perusahaan dalam memenuhi janji layanan kepada pelanggan secara konsisten, terutama dalam aspek ketepatan waktu, akurasi pemenuhan pesanan, dan keandalan pelayanan. Pengukuran *service level* perlu dilakukan melalui indikator yang terukur dan dapat dikuantifikasi agar dapat memberikan gambaran objektif mengenai tingkat pencapaian layanan perusahaan. Indikator yang digunakan meliputi :

1. ***On-Time Delivery Rate***

On-time delivery rate yang selanjutnya disingkat dengan OTDR merupakan persentase pengiriman yang tiba sesuai jadwal yang disepakati. Ketepatan waktu merupakan indikator *service level* yang paling mendasar dan paling sering digunakan dalam industri logistik.

2. ***Order Accuracy Rate***

Order accuracy rate merupakan persentase pengiriman yang sesuai dengan spesifikasi pesanan dalam hal jenis produk, jumlah, dan kondisi.

3. ***Product Condition Rate***

Product condition rate Persentase produk yang diterima pelanggan dalam kondisi baik, tanpa kerusakan fisik maupun penyimpangan suhu yang melebihi toleransi yang ditetapkan.

2.1.3.5 Hubungan antara *Competency Matrix*, Kompetensi *Driver* serta *Service Level*

Competency matrix, kompetensi *driver*, dan *service level* merupakan tiga elemen yang saling berkaitan erat dalam sistem manajemen operasional layanan. Heizer dan Render (2014) menyatakan bahwa sistem operasional yang efektif dibangun di atas fondasi standar kompetensi yang jelas, yang kemudian diterjemahkan ke dalam kapabilitas nyata tenaga kerja, dan pada akhirnya tercermin dalam kualitas layanan yang diterima oleh pelanggan. Dengan demikian, *competency matrix* berfungsi sebagai kerangka induk yang mendefinisikan dimensi-dimensi kompetensi berikut standar pencapaiannya.

Hal ini selaras dengan pandangan Heizer dan Render (2014) bahwa penugasan tenaga kerja yang sesuai dengan tingkat kompetensinya merupakan prinsip dasar manajemen operasional yang efisien. Selain itu, hubungan antara ketiga elemen ini bersifat dinamis dan sirkular. Kinerja *driver* di lapangan, yang tercermin dalam pencapaian *service level* aktual, menjadi umpan balik yang berharga untuk memperbarui dan menyempurnakan *competency matrix* maupun program pengembangan kompetensi *driver*. Heizer dan Render (2014) menekankan pentingnya siklus perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) dalam manajemen operasional, di mana evaluasi kinerja secara periodik digunakan sebagai dasar peningkatan standar dan kapabilitas organisasi. Dengan demikian, sinergi antara *competency matrix*, kompetensi *driver*, dan *service level* membentuk suatu sistem yang saling menguatkan dalam upaya organisasi mencapai keunggulan layanan secara konsisten.

2.2 Kajian Penelitian Terdahulu

Penjajaran hasil penelitian terdahulu dalam tinjauan pustaka ini ditujukan sebagai tolok ukur komparatif dan penguat kredibilitas referensi. Eksplorasi tersebut sekaligus menjadi bukti empiris bahwa batasan masalah dalam penelitian ini terbebas dari unsur penjiplakan karya ilmiah lain. Rincian matriks penelitian terdahulu yang menjadi dasar pengembangan teori dipaparkan di bawah ini :

Pertama, penelitian yang dilakukan oleh Koh L.Y. dan Yuen K.F. (2022) dengan judul “*Emerging Competencies for Logistics Professionals in the Digital Era: A Literature Review*” bertujuan untuk mengidentifikasi kompetensi yang dibutuhkan profesional logistik dalam menghadapi transformasi digital dan disrupsi pasca-COVID-19. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR). Teknik pengumpulan data dilakukan melalui analisis konten terhadap 68 artikel jurnal yang terindeks Scopus dan Web of Science periode 2010–2022. Hasil penelitian menunjukkan adanya 10 kluster kompetensi logistik digital, seperti *resilience*, *sustainability*, *digital literacy*, dan *customer-centric orientation* yang menjadi kompetensi penting pada era digital. Penelitian ini memiliki persamaan dengan penelitian yang akan dilakukan karena sama-sama membahas kompetensi SDM logistik menggunakan pendekatan kualitatif berbasis kajian literatur. Namun, penelitian tersebut lebih berfokus pada profesional logistik secara umum dan tidak membahas kompetensi driver operasional *cold chain*, *competency matrix*, maupun kaitannya dengan *service level*.

Kedua, penelitian oleh Arabelen A. dan Kaya M.E. (2021) berjudul “*Assessment of Logistics Service Quality Dimensions: A Qualitative Approach*”. Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi serta mengkaji dimensi-dimensi *Logistics*

Service Quality (LSQ) sebagai dasar pengukuran kualitas layanan logistik. Metode yang digunakan adalah penelitian kualitatif melalui *content analysis* dan *Systematic*

Literature Review (SLR). Teknik pengumpulan data dilakukan melalui analisis sistematis terhadap 45 artikel LSQ periode 1997–2021. Hasil penelitian menunjukkan terdapat sembilan dimensi dominan LSQ, yaitu *timeliness, order condition, order accuracy, personal contact quality, information sharing, flexibility, responsiveness*, dan *reliability*. Penelitian ini memiliki persamaan karena sama-sama membahas *service level* dalam konteks logistik menggunakan pendekatan kualitatif. Akan tetapi, penelitian tersebut tidak membahas kompetensi SDM maupun *competency matrix*, serta lebih berfokus pada kualitas layanan dari perspektif pelanggan.

Ketiga, penelitian yang dilakukan oleh Septiadi M.A. dan Ramdani Z. (2024) dengan judul “*Competency-Based Human Resources (HR) Development in the Digital Era*” bertujuan menganalisis penerapan pengembangan SDM berbasis kompetensi serta mengkaji peran *competency matrix* dalam pemetaan kapabilitas organisasi. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif analitik. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, studi dokumen, dan observasi pada organisasi yang menerapkan sistem *competency matrix*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *competency matrix* efektif digunakan untuk mengidentifikasi kesenjangan kompetensi (*gap analysis*) dan meningkatkan kinerja organisasi. Persamaan penelitian ini terletak pada pembahasan mengenai *competency matrix* sebagai instrumen pengembangan SDM dengan metode kualitatif. Namun, penelitian tersebut dilakukan pada konteks organisasi umum dan tidak secara khusus membahas driver logistik *cold chain* maupun kaitannya dengan *service level*.

Keempat, penelitian oleh Evarist C. dkk. (2024) berjudul “*Rethinking the Recruitment and Selection Practices of Indigenous Building Contractors in Dar es Salaam, Tanzania: Criteria and Methods*”. Penelitian ini bertujuan menginvestigasi dan meranking kriteria serta metode seleksi tenaga kerja terampil pada perusahaan konstruksi. Metode penelitian yang digunakan adalah *mixed methods* dengan dominasi pendekatan kualitatif melalui wawancara semi-terstruktur. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara terhadap delapan praktisi konstruksi, kuesioner kepada 42 responden, serta *directed content analysis*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi teknis dan pengalaman lapangan menjadi kriteria utama dalam proses seleksi, sedangkan metode wawancara dan tes praktik dinilai lebih efektif dibanding seleksi administratif. Penelitian ini memiliki persamaan karena sama-sama membahas seleksi berbasis kompetensi untuk tenaga kerja operasional. Akan tetapi, penelitian tersebut dilakukan pada industri konstruksi di Tanzania dan tidak membahas *competency matrix* maupun *service level*.

Kelima, penelitian yang dilakukan oleh Najd Ghasembonab dkk. (2025) dengan judul “*Designing and Validating a Model of Specific Competencies for Managers of Iran's Oil Terminals Company*” bertujuan merancang dan memvalidasi model kompetensi spesifik bagi manajer perusahaan terminal minyak Iran sebagai acuan seleksi dan promosi jabatan. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan *grounded theory*. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam dengan pakar industri dan manajer senior, analisis tematik, serta validasi model melalui *Focus Group Discussion* (FGD).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa model kompetensi yang dikembangkan mencakup kompetensi strategis, operasional, manajerial, dan teknis yang mampu meningkatkan objektivitas seleksi jabatan. Penelitian ini memiliki persamaan karena sama-sama membahas pengembangan model kompetensi jabatan tertentu menggunakan metode kualitatif. Namun, penelitian tersebut berfokus pada jabatan manajerial di industri energi dan tidak membahas *competency matrix* driver maupun *service level*.

Keenam, penelitian oleh Wahyunawati S. (2026) berjudul “*Perencanaan Pengembangan Sumber Daya Manusia dengan Menggunakan Metode Penyusunan Matriks Kompetensi pada Bagian Pemeliharaan*”. Penelitian ini bertujuan memetakan kompetensi karyawan dan menyusun matriks kompetensi sebagai dasar pengembangan SDM perusahaan. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara mendalam dengan supervisor dan karyawan, studi dokumen jabatan, serta analisis SWOT dan Matriks IE. Hasil penelitian menunjukkan bahwa matriks kompetensi berhasil disusun dengan skala level kompetensi serta ditemukan adanya kesenjangan kompetensi teknis berbasis teknologi. Penelitian ini memiliki persamaan paling dekat dengan penelitian yang akan dilakukan karena sama-sama menyusun *competency matrix* pada jabatan operasional menggunakan metode kualitatif. Perbedaannya terletak pada objek penelitian yang berfokus pada teknisi pemeliharaan industri perkebunan, bukan driver logistik *cold chain*.

Ketujuh, penelitian yang dilakukan oleh Muhaimin dkk. (2026) berjudul “*Rekrutmen, Seleksi, dan Kompetensi dalam Meningkatkan Kinerja Guru dan*

Tenaga Kependidikan: Studi Kualitatif di Yayasan Al-Muhajirin Nikomas Gemilang”. Penelitian ini bertujuan memahami bagaimana praktik rekrutmen, seleksi, dan pengelolaan kompetensi memengaruhi kinerja tenaga pendidik. Penelitian menggunakan metode kualitatif studi kasus. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses seleksi yang belum berbasis kompetensi menyebabkan variasi kualitas kinerja sehingga diperlukan sistem seleksi yang lebih terstruktur. Persamaan penelitian ini terletak pada pembahasan hubungan seleksi berbasis kompetensi dengan kualitas kinerja. Namun, penelitian dilakukan pada lembaga pendidikan dan tidak membahas *competency matrix* maupun konteks logistik *cold chain*.

Kedelapan, penelitian berjudul “*Analisis Sistem Rekrutmen dan Seleksi Karyawan pada CV Karyamekar Putera Sejahtera*” yang dipublikasikan pada Politeknik LP3I Bandung tahun 2024 bertujuan menganalisis pelaksanaan sistem rekrutmen dan seleksi karyawan pada perusahaan industri pengolahan mineral. Metode yang digunakan adalah kualitatif deskriptif. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara semi-terstruktur dengan HRD dan supervisor, observasi proses seleksi, serta analisis dokumen SOP rekrutmen perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem seleksi perusahaan belum memiliki standar kompetensi tertulis sehingga masih ditemukan bias subjektif dalam proses seleksi. Penelitian ini memiliki persamaan karena sama-sama membahas kelemahan sistem seleksi yang belum berbasis standar kompetensi. Akan tetapi, penelitian tersebut

tidak mengembangkan *competency matrix* dan tidak membahas dampaknya terhadap *service level*.

Kesembilan, penelitian oleh Apriyana S.F., Fitriyah L., dan Ismail I. (2024) berjudul “*Peran Rekrutmen dan Seleksi Berbasis Kompetensi: Dalam Pendekatan Masa Depan*”. Penelitian ini bertujuan mengeksplorasi peran rekrutmen dan seleksi berbasis kompetensi dalam menghadapi tantangan organisasi di masa depan. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif melalui *literature review*. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan analisis artikel jurnal nasional dan internasional serta wawancara eksploratif terbatas dengan HRD perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa seleksi berbasis kompetensi mampu meningkatkan objektivitas pemilihan kandidat dan menghasilkan tenaga kerja yang lebih produktif. Persamaan penelitian ini adalah sama-sama membahas rekrutmen dan seleksi berbasis kompetensi menggunakan pendekatan kualitatif. Namun, penelitian tersebut bersifat teoritis dan tidak secara spesifik membahas driver logistik *cold chain* maupun *competency matrix*.

Kesepuluh, penelitian yang dilakukan oleh tim peneliti UPN Veteran Jawa Timur (2021) berjudul “*Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Berbasis Kompetensi*”. Penelitian ini bertujuan menganalisis pelaksanaan pelatihan dan pengembangan SDM berbasis kompetensi di PT Pembangkitan Jawa-Bali Surabaya. Penelitian menggunakan metode kualitatif deskriptif. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi lapangan, wawancara mendalam, dan analisis dokumen program kompetensi perusahaan dengan analisis interaktif Miles dan Huberman. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan SDM

berbasis kompetensi mampu meningkatkan kapasitas dan kapabilitas karyawan secara optimal. Penelitian ini memiliki persamaan karena sama-sama membahas kompetensi teknis dan nonteknis dalam pengembangan SDM menggunakan metode kualitatif. Akan tetapi, penelitian tersebut berfokus pada pelatihan dan pengembangan di perusahaan energi serta tidak membahas penyusunan *competency matrix*, seleksi driver, maupun *service level*.

Demikian hasil dari analisis kajian penelitian terdahulu yang saya paparkan, untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 2.1 :

Tabel 2. 1 Kajian Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian, Oleh, dan Tahun	Tujuan	Metode	Teknik Pengumpulan Data	Hasil	Persamaan	Perbedaan
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
1.	Emerging Competencies for Logistics Professionals in the Digital Era: A Literature Review Koh, L.Y. & Yuen, K.F. Frontiers in Psychology (2021)	Mengidentifikasi kompetensi yang dibutuhkan profesional logistik dalam menghadapi transformasi digital dan distrupsi pasca-COVID-19	Kualitatif – <i>Systematic Literature Review</i> (SLR)	Analisis konten dari 68 artikel jurnal terindeks Scopus dan Web of Science (2010–2022)	Ditemukan 10 kluster kompetensi logistik digital, termasuk <i>resilience, sustainability, digital literacy</i> , dan <i>customer-centric orientation</i> sebagai kompetensi krusial era baru	Membahas kebutuhan kompetensi SDM logistik; menggunakan pendekatan kualitatif berbasis kajian literatur; relevan untuk penyusunan profil kompetensi jabatan logistik	Penelitian ini berfokus pada profesional logistik secara umum di konteks digital, bukan driver operasional <i>cold chain</i> ; tidak membahas <i>competency matrix</i> sebagai instrumen seleksi; tidak mengaitkan kompetensi dengan <i>service level</i>

2.	Assessment of Logistics Service Quality Dimensions: A Qualitative Approach Arabelen, A. & Kaya, M.E. Journal of Shipping and Trade (2021)	Mengidentifikasi dan mengkaji dimensi-dimensi <i>Logistics Service Quality</i> (LSQ) menggunakan pendekatan kualitatif untuk memberikan dasar pengukuran kualitas layanan logistik	Kualitatif – <i>Content Analysis & Systematic Literature Review</i> (SLR)	Analisis konten sistematis terhadap 45 artikel LSQ (1997–2021); kategorisasi dimensi LSQ berdasarkan evolusi temporal	Teridentifikasi 9 dimensi LSQ dominan: <i>timeliness, order condition, order accuracy, personal contact quality, information sharing, flexibility, responsiveness,</i> dan <i>reliability</i> . Dimensi LSQ berevolusi seiring perubahan fokus bisnis logistik	Membahas <i>service level/LSQ</i> dalam konteks logistik sebagai variabel kunci; menggunakan pendekatan kualitatif; dimensi LSQ yang ditemukan relevan sebagai indikator <i>service level</i> dalam penelitian ini	Tidak membahas kompetensi SDM atau <i>competency matrix</i> sama sekali; fokus pada pengukuran kualitas layanan dari perspektif pelanggan, bukan dari perspektif kompetensi <i>driver</i> ; tidak ada konteks <i>cold chain</i> atau seleksi karyawan
3.	Competency-Based Human Resources (HR) Development in the Digital Era Septiadi, M.A. &	Menganalisis penerapan pengembangan SDM berbasis kompetensi di era digital dan	Kualitatif – Deskriptif Analitik	Wawancara mendalam (<i>in-depth interview</i>), studi dokumen, dan observasi	<i>Competency matrix</i> terbukti efektif sebagai alat identifikasi kesenjangan kompetensi (<i>gap analysis</i>); pengembangan SDM	Membahas <i>competency matrix</i> secara langsung sebagai instrumen	Konteks organisasi bersifat umum, tidak spesifik pada jabatan <i>driver</i> logistik <i>cold chain</i> ; tidak

	Ramdani, Z. Journal of Current Social and Political Issues (2024)	mengkaji peran <i>competency matrix</i> dalam pemetaan kapabilitas organisasi		di organisasi yang menerapkan sistem <i>competency matrix</i>	berbasis kompetensi meningkatkan kinerja organisasi; diperlukan pembaruan berkala agar matrix tetap relevan dengan dinamika kebutuhan	pengembangan SDM; menggunakan metode kualitatif; hasil penelitian relevan sebagai landasan konseptual penyusunan <i>competency matrix driver</i> PT X	menghubungkan <i>competency matrix</i> dengan proses seleksi atau <i>service level</i> ; dilakukan di luar Indonesia
4.	Rethinking the Recruitment and Selection Practices of Indigenous Building Contractors in Dar es Salaam, Tanzania: Criteria and Methods Evarist, C. et al.	Menginvestigasi dan meranking kriteria serta metode seleksi yang digunakan kontraktor bangunan untuk <i>skilled labourers</i>	Kualitatif + Kuantitatif (<i>Mixed Methods</i>) – dominan kualitatif melalui wawancara semi-terstruktur	Wawancara semi-terstruktur dengan 8 praktisi konstruksi; kuesioner 42 responden; <i>directed content analysis</i>	Teridentifikasi 15 kriteria seleksi dan metode seleksi yang relevan; kompetensi teknis dan pengalaman lapangan menjadi kriteria dominan; metode wawancara dan tes praktik lebih akurat dibanding seleksi administratif murni	Membahas proses seleksi berbasis kompetensi untuk tenaga kerja operasional (<i>blue collar</i>); menggunakan pendekatan kualitatif	Konteks industri konstruksi di Tanzania, bukan logistik <i>cold chain Indonesia</i> ; tidak mengembangkan <i>competency matrix</i> secara formal; tidak membahas <i>service level</i> sebagai

	International Journal of Construction Management (2024)	(tenaga kerja terampil) sebagai dasar perbaikan sistem rekrutmen				wawancara; temuan relevan sebagai perbandingan desain instrumen seleksi <i>driver</i>	dampak dari kualitas seleksi
5.	Designing and Validating a Model of Specific Competencies for Managers of Iran's Oil Terminals Company Najd Ghasembonab et al. Journal of Resource Management and Decision Engineering (2025)	Merancang dan memvalidasi model kompetensi spesifik untuk manajer perusahaan terminal minyak Iran sebagai acuan seleksi dan promosi jabatan	Kualitatif – <i>Grounded Theory</i>	Wawancara mendalam dengan pakar industri dan manajer senior; analisis tematik; validasi model melalui FGD (<i>Focus Group Discussion</i>)	Model kompetensi yang dikembangkan mencakup 4 dimensi: kompetensi strategis, operasional, manajerial, dan teknis. Model ini terbukti meningkatkan objektivitas seleksi dan promosi jabatan pada industri energi	Membahas pengembangan model <i>framework</i> kompetensi spesifik untuk jabatan tertentu; menggunakan metode kualitatif (<i>grounded theory</i>); proses validasi model kompetensi relevan sebagai referensi	Konteks jabatan manajerial pada industri energi (<i>oil terminal</i>), bukan driver logistik <i>cold chain</i> ; tidak mengembangkan <i>competency matrix</i> berbentuk tabel/instrumen seleksi; tidak membahas <i>service level</i>

						metodologis penelitian ini	
6.	Perencanaan Pengembangan Sumber Daya Manusia dengan Menggunakan Metode Penyusunan Matriks Kompetensi pada Bagian Pemeliharaan Wahyunawati, S. IMTechno: Journal of Industrial Management and Technology, Vol. 7 No. 1 (2026)	Memetakan kompetensi karyawan divisi pemeliharaan dan menyusun matriks kompetensi sebagai dasar perencanaan pengembangan SDM perusahaan	Kualitatif – Deskriptif	Observasi, wawancara mendalam dengan supervisor dan karyawan, studi dokumen jabatan, analisis SWOT dan Matriks IE	Matriks kompetensi divisi pemeliharaan berhasil disusun dengan skala level kompetensi; ditemukan <i>gap</i> kompetensi pada kompetensi teknis pemeliharaan berbasis teknologi; strategi pengembangan SDM yang direkomendasikan adalah <i>training and development</i>	Metode dan topik paling mirip dengan penelitian ini: menggunakan metode kualitatif deskriptif, menyusun <i>competency matrix</i> untuk jabatan operasional spesifik, mengidentifikasi <i>gap</i> kompetensi, melibatkan wawancara dan observasi sebagai teknik pengumpulan data	Jabatan yang diteliti adalah teknisi pemeliharaan industri perkebunan (bukan <i>driver cold chain</i>); tidak mengaitkan <i>competency matrix</i> dengan <i>service level</i> kepada pelanggan; tidak membahas seleksi sebagai instrumen implementasi matriks

7.	Rekrutmen, Seleksi, dan Kompetensi dalam Meningkatkan Kinerja Guru dan Tenaga Kependidikan: Studi Kualitatif di Yayasan Al-Muhajirin Nikomas Gemilang Muhaimin et al. J-CEKI: Jurnal Cendekia Ilmiah, Vol. 5 No. 3 (2026)	Memahami secara mendalam bagaimana praktik rekrutmen, seleksi, dan pengelolaan kompetensi berperan dalam membentuk kinerja guru dan tenaga kependidikan	Kualitatif – Studi Kasus	Wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi dengan pengelola yayasan, kepala sekolah, guru, dan tendik	Proses rekrutmen dan seleksi yang belum berbasis kompetensi berdampak pada variasi kualitas kinerja; kompetensi profesional dan pedagogik sangat dipengaruhi pengalaman kerja; peningkatan kinerja memerlukan sistem seleksi terstruktur dan strategi pengembangan kompetensi berkelanjutan	Menggunakan pendekatan kualitatif studi kasus dengan wawancara mendalam dan observasi; membahas hubungan rekrutmen-seleksi berbasis kompetensi dengan kualitas kinerja; temuan relevan sebagai landasan pentingnya seleksi berbasis kompetensi	Konteks lembaga pendidikan, bukan perusahaan logistik <i>cold chain</i> ; jabatan yang diteliti adalah guru/tenaga kependidikan bukan <i>driver</i> ; tidak mengembangkan <i>competency matrix</i> dan tidak membahas <i>service level</i>
----	---	---	--------------------------	--	---	--	--

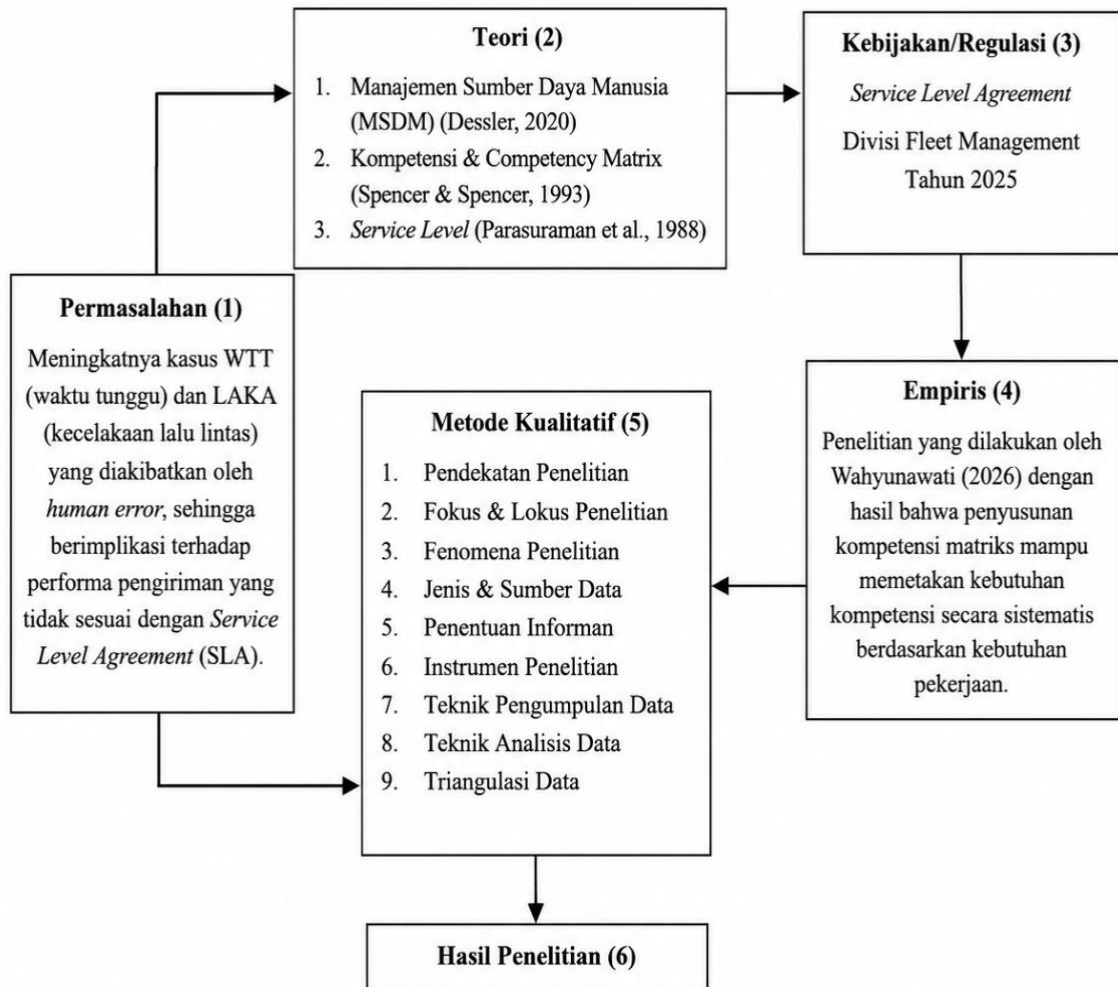
8.	Analisis Sistem Rekrutmen dan Seleksi Karyawan pada CV Karyamekar Putera Sejahtera Atrabis (Penulis tidak disebutkan nama spesifik) Jurnal Atrabis – PoliteknikLP3I Bandung, Vol. 10 No. 1 (2024)	Menganalisis pelaksanaan sistem rekrutmen dan seleksi karyawan di perusahaan industri pengolahan mineral (kapur) untuk mengidentifikasi kelemahan dan memberikan rekomendasi perbaikan	Kualitatif – Deskriptif	Wawancara semi-terstruktur dengan HRD dan supervisor, observasi proses seleksi, analisis dokumen SOP rekrutmen perusahaan	Sistem seleksi CV KPS menggunakan pendekatan holistik (penilaian kepribadian, wawancara, tes pengetahuan dan keterampilan) namun belum memiliki standar kompetensi tertulis; ditemukan bias subjektif dan ketiadaan tes tertulis baku sebagai hambatan objektivitas seleksi	Menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan wawancara dan observasi; membahas kelemahan sistem seleksi yang belum berbasis standar kompetensi — kondisi serupa dengan PT X; memberikan rekomendasi perbaikan berbasis kompetensi	Perusahaan industri kapur, bukan logistik <i>cold chain</i> ; tidak mengembangkan <i>competency matrix</i> ; tidak membahas dampak seleksi terhadap <i>service level</i> ; jabatan tidak spesifik driver
9.	Peran Rekrutmen dan Seleksi Berbasis Kompetensi: Dalam Pendekatan Masa	Mengeksplorasi peran rekrutmen dan seleksi berbasis kompetensi dalam	Kualitatif – Tinjauan Literatur (<i>Literature Review</i>)	Analisis mendalam terhadap artikel jurnal nasional dan internasional;	Rekrutmen dan seleksi berbasis kompetensi terbukti meningkatkan objektivitas pemilihan kandidat; implementasi AI dalam seleksi	Membahas rekrutmen dan seleksi berbasis kompetensi sebagai topik sentral;	Kajian bersifat umum dan teoritis (<i>literature review</i>), bukan penelitian empiris di perusahaan

	Depan Apriliya, S.F., Fitriyah, L., & Ismail, I. Jurnal Media Akademik (JMA), Vol. 2 No. 11 (2024)	mendukung organisasi menghadapi tantangan masa depan, termasuk era digitalisasi dan persaingan global		wawancara eksplorasi terbatas dengan HRD perusahaan	mengurangi bias; seleksi berbasis kompetensi menghasilkan tenaga kerja yang lebih produktif, disiplin, dan sesuai budaya perusahaan	menggunakan pendekatan kualitatif; hasil kajian relevan sebagai justifikasi teoritis kebutuhan seleksi driver berbasis competency matrix di PT X	spesifik; tidak mengembangkan <i>competency matrix</i> ; tidak membahas <i>driver</i> logistik <i>cold chain</i> atau <i>service level</i> sebagai variabel
10.	Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Berbasis Kompetensi (Tim Peneliti UPN Veteran Jawa Timur) Forum Ekonomi: Jurnal Ekonomi, Manajemen dan	Menganalisis dan mendeskripsikan bagaimana pelatihan dan pengembangan SDM berbasis kompetensi dilaksanakan di PT Pembangkitan Jawa-Bali (PJB) Surabaya	Kualitatif – Deskriptif	Observasi lapangan, wawancara mendalam dengan manajer dan karyawan PJB, analisis dokumen program kompetensi perusahaan; analisis	Pelatihan dan pengembangan SDM berbasis kompetensi di PJB terbukti meningkatkan kapasitas dan kapabilitas karyawan; pendekatan berbasis kompetensi teknis dan non-teknis (<i>soft competency</i>) menghasilkan kinerja yang lebih optimal; <i>assessment</i> kompetensi	Menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan wawancara dan observasi; membahas kompetensi teknis dan non-teknis (<i>hard & soft competency</i>) secara terintegrasi;	Konteks perusahaan utilitas energi (BUMN), bukan perusahaan logistik <i>cold chain</i> ; fokus pada pelatihan dan pengembangan, bukan pada seleksi dan penyusunan <i>competency matrix</i> ; tidak membahas

	Akuntansi, Vol. 23 No. 4 (2021)			interaktif Miles & Huberman	rutin menjadi kunci keberhasilan program	temuan relevan sebagai referensi pengembangan kompetensi driver di PT X	<i>service level</i> kepada pelanggan
--	------------------------------------	--	--	--------------------------------	---	---	--

Sumber: Diolah oleh Peneliti, 2026

2.3 Kerangka Konseptual Penelitian



Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual Penelitian

Sumber : Diolah oleh Peneliti, 2026

