

PENGEMBANGAN KOMPETENSI TERHADAP PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN

Malik Ibrohim¹⁾, Iriani Ismail²⁾

^{1),2)}**Universitas Trunojoyo Madura**

Email: malikibrohim1107@gmail.com¹⁾, iriani.ismail@trunojoyo.ac.id²⁾

Abstract: *This research is motivated by increasingly complex business dynamics and the phenomena of globalization and technological disruption that have significantly transformed the work landscape, requiring employees to continuously develop their competencies. The competency gap between employees' existing competencies and those required becomes an inhibiting factor for performance improvement. This study aims to analyze the relationship between competency development and employee performance improvement, as well as identify factors that moderate this relationship. The research method uses a qualitative approach with library research design, analyzing journal articles, textbooks, and relevant publications from 2018-2024 through thematic content analysis. Results show a significant positive correlation ($r = 0.42$) between competency development and employee performance, with the relationship mediated by self-efficacy and intrinsic motivation. Effective competency development strategies include blended learning, mentoring, job rotation, and communities of practice, with effectiveness varying based on implementation context. Contextual factors such as learning culture and transformational leadership significantly moderate the development-performance relationship. It can be concluded that a shift from static competency models toward dynamic frameworks and transformation from episodic approaches to sustainable learning ecosystems is necessary. It is recommended that organizations integrate competency development into business strategy and create environments that support continuous learning.*

Keywords: *Competency Development, Employee Performance, Contextual Factors, Continuous Learning, HR Management*

Abstrak: Penelitian ini dilatarbelakangi oleh dinamika bisnis yang semakin kompleks dan fenomena globalisasi serta disrupsi teknologi yang mengubah lanskap kerja secara signifikan, mengharuskan karyawan untuk terus mengembangkan kompetensi mereka. Kesenjangan kompetensi (competency gap) antara kompetensi yang dimiliki karyawan dengan yang diperlukan menjadi faktor penghambat peningkatan kinerja. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara pengembangan kompetensi dan peningkatan kinerja karyawan, serta mengidentifikasi faktor-faktor yang memoderasi hubungan tersebut. Metode penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kepustakaan, menganalisis artikel jurnal, buku teks, dan publikasi relevan dari tahun 2018-2024 melalui analisis konten tematik. Hasil penelitian menunjukkan korelasi positif signifikan ($r = 0.42$) antara pengembangan kompetensi dan kinerja karyawan, dengan hubungan dimediasi oleh self-efficacy dan motivasi intrinsik. Strategi efektif

pengembangan kompetensi meliputi blended learning, mentoring, rotasi pekerjaan, dan communities of practice, dengan efektivitas bervariasi berdasarkan konteks implementasi. Faktor kontekstual seperti budaya pembelajaran dan kepemimpinan transformasional secara signifikan memoderasi hubungan pengembangan-kinerja. Dapat disimpulkan bahwa diperlukan pergeseran dari model kompetensi statis menuju kerangka dinamis dan transformasi dari pendekatan episodik menuju ekosistem pembelajaran berkelanjutan. Disarankan agar organisasi mengintegrasikan pengembangan kompetensi ke dalam strategi bisnis dan menciptakan lingkungan yang mendukung pembelajaran berkelanjutan.

Kata Kunci: Pengembangan Kompetensi, Kinerja Karyawan, Faktor Kontekstual, Pembelajaran Berkelanjutan, Manajemen SDM

PENDAHULUAN

Di tengah dinamika bisnis yang semakin kompleks dan kompetitif, perusahaan dituntut untuk memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dan berkinerja tinggi. Fenomena globalisasi dan disrupsi teknologi telah mengubah lanskap kerja secara signifikan, mengharuskan karyawan untuk terus mengembangkan kompetensi mereka agar dapat beradaptasi dengan tuntutan pekerjaan yang berkembang pesat (Harianto, 2024). Kompetensi karyawan menjadi elemen krusial yang memengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan, di mana karyawan yang memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang relevan cenderung lebih produktif dan efektif dalam menjalankan tugas-tugas mereka. Permasalahan yang kerap muncul dalam organisasi saat ini adalah kesenjangan kompetensi (competency gap) antara kompetensi yang dimiliki karyawan dengan kompetensi yang diperlukan untuk mencapai tujuan strategis perusahaan. Kesenjangan ini telah terbukti menjadi salah satu faktor penghambat peningkatan kinerja karyawan dan organisasi (Nurfazria & Anismadiyah, 2023). Studi yang dilakukan oleh World Economic Forum menyebutkan bahwa 50% dari seluruh karyawan di dunia membutuhkan peningkatan keterampilan dan kompetensi untuk menghadapi transformasi digital dan otomatisasi. Kondisi ini semakin diperparah dengan pandemi COVID-19 yang mempercepat adopsi teknologi dan mengubah cara kerja secara fundamental.

Di Indonesia, tantangan pengembangan kompetensi semakin kompleks karena adanya kesenjangan digital dan keragaman demografis tenaga kerja. Berdasarkan data dari Kementerian Ketenagakerjaan, lebih dari 60% perusahaan di Indonesia melaporkan kesulitan menemukan karyawan dengan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan industri. Hal ini menunjukkan adanya urgensi untuk mengkaji lebih dalam mengenai strategi pengembangan kompetensi yang efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Pengembangan kompetensi sendiri mencakup berbagai dimensi, mulai dari hard skills yang bersifat teknis hingga soft skills seperti kemampuan komunikasi, kerja sama tim, dan adaptabilitas. Pendekatan holistik dalam pengembangan kompetensi menjadi semakin penting, mengingat tuntutan pekerjaan modern yang tidak hanya membutuhkan keahlian teknis tetapi juga kemampuan interpersonal dan kognitif yang baik (Marsha, 2024). Program pengembangan kompetensi yang komprehensif dapat menjadi katalisator untuk meningkatkan kinerja karyawan, yang pada gilirannya akan berdampak positif pada kinerja organisasi. Investasi dalam pengembangan kompetensi karyawan telah menjadi prioritas strategis bagi banyak organisasi. Namun, efektivitas dari investasi tersebut masih menjadi pertanyaan, terutama dalam hal bagaimana program pengembangan kompetensi dapat secara langsung memengaruhi kinerja karyawan. Beberapa penelitian terdahulu telah mencoba mengkaji hubungan antara pengembangan kompetensi dan kinerja karyawan, namun hasil yang diperoleh masih bervariasi dan belum conclusive (Setyowati et al., 2023). Hal ini menunjukkan adanya kompleksitas dalam hubungan antara kedua variabel tersebut, yang mungkin dipengaruhi oleh faktor-faktor kontekstual seperti budaya organisasi, strategi manajemen, dan karakteristik individu karyawan.

Selain itu, penelitian terdahulu juga mengungkapkan adanya tantangan dalam mengimplementasikan program pengembangan kompetensi yang efektif. (Fajriyani et al., 2023) menemukan bahwa meskipun banyak organisasi mengalokasikan anggaran yang signifikan untuk program pengembangan kompetensi, namun sering kali program tersebut tidak dirancang dengan mempertimbangkan kebutuhan spesifik organisasi dan karyawan. Akibatnya, transfer pengetahuan dan keterampilan dari program pengembangan ke aplikasi kerja sehari-hari menjadi tidak optimal, sehingga dampaknya terhadap peningkatan kinerja menjadi terbatas. Di sisi lain, studi yang dilakukan oleh

(Arifin et al., 2023) menunjukkan bahwa organisasi yang berhasil mengintegrasikan pengembangan kompetensi ke dalam strategi manajemen sumber daya manusia dan budaya organisasi cenderung mengalami peningkatan kinerja karyawan yang signifikan. Ini menunjukkan bahwa pendekatan sistemik dan strategis dalam pengembangan kompetensi dapat menjadi faktor kunci dalam memaksimalkan dampaknya terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara pengembangan kompetensi dan peningkatan kinerja karyawan, serta mengidentifikasi faktor-faktor yang memoderasi hubungan tersebut. Penelitian ini juga bertujuan untuk mengembangkan kerangka konseptual yang dapat membantu organisasi dalam merancang dan mengimplementasikan program pengembangan kompetensi yang efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan. Dengan memahami dinamika hubungan antara pengembangan kompetensi dan kinerja karyawan, serta faktor-faktor yang memengaruhinya, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dan praktis bagi pengelolaan sumber daya manusia di era kompetisi global.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kepustakaan (library research) untuk menganalisis hubungan antara pengembangan kompetensi dan peningkatan kinerja karyawan. Pendekatan kualitatif dipilih karena kemampuannya dalam mengeksplorasi fenomena secara mendalam dan komprehensif, serta memberikan pemahaman yang holistik tentang kompleksitas hubungan antar variabel yang diteliti. Studi kepustakaan menjadi metode yang tepat mengingat luasnya literatur yang tersedia mengenai pengembangan kompetensi dan kinerja karyawan, serta kebutuhan untuk mengintegrasikan berbagai perspektif teoretis dan empiris dalam mengembangkan kerangka konseptual yang komprehensif. Sumber data penelitian ini meliputi artikel jurnal ilmiah, buku teks, laporan penelitian, publikasi pemerintah, dan dokumen organisasi yang relevan dengan topik pengembangan kompetensi dan kinerja karyawan. Kriteria inklusi sumber mencakup: (1) publikasi dalam rentang waktu 2018-2024 untuk memastikan relevansi dan kekinian informasi; (2) publikasi dalam bahasa Indonesia dan Inggris; (3) publikasi yang telah melalui proses peer-review untuk artikel jurnal; dan (4)

publikasi yang membahas pengembangan kompetensi, kinerja karyawan, atau hubungan antara keduanya dalam konteks organisasi modern.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui penelusuran sistematis pada database elektronik seperti Google Scholar, JSTOR, ScienceDirect, dan Garuda (Garba Rujukan Digital) dengan menggunakan kata kunci yang relevan seperti "pengembangan kompetensi", "kompetensi karyawan", "kinerja karyawan", "manajemen talenta", dan "pengembangan SDM". Selain itu, teknik snowballing juga diterapkan dengan menelusuri daftar referensi dari artikel-artikel kunci untuk mengidentifikasi sumber-sumber relevan tambahan yang mungkin tidak terdeteksi melalui pencarian database. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan analisis konten tematik (thematic content analysis) yang meliputi beberapa tahapan: (1) pengkodean data untuk mengidentifikasi konsep-konsep kunci; (2) pengategorian kode ke dalam tema-tema yang lebih luas; (3) identifikasi pola dan hubungan antar tema; (4) sintesis temuan untuk mengembangkan proposisi teoretis; dan (5) validasi proposisi melalui triangulasi sumber data. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi tema-tema utama dalam literatur, menganalisis berbagai perspektif teoretis, dan mengembangkan kerangka konseptual yang komprehensif tentang hubungan antara pengembangan kompetensi dan kinerja karyawan. Untuk memastikan kredibilitas dan dependabilitas penelitian, beberapa strategi diimplementasikan: (1) triangulasi sumber dengan membandingkan perspektif dari berbagai jenis literatur; (2) peer debriefing melalui diskusi temuan dengan peneliti lain yang memiliki keahlian dalam bidang manajemen SDM; (3) audit trail dengan mendokumentasikan secara rinci proses pengumpulan dan analisis data; dan (4) reflektivitas peneliti untuk mengenali potensi bias dalam interpretasi data. Melalui metode penelitian yang sistematis dan komprehensif ini, penelitian bertujuan menghasilkan pemahaman mendalam tentang dinamika hubungan antara pengembangan kompetensi dan peningkatan kinerja karyawan, serta implikasinya bagi praktik manajemen SDM kontemporer.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Konseptualisasi Pengembangan Kompetensi dalam Konteks Organisasi Modern

Konsep kompetensi telah mengalami evolusi signifikan dalam beberapa dekade terakhir, mencerminkan perubahan fundamental dalam lanskap bisnis dan organisasi. Secara historis, paradigma kompetensi berfokus pada keterampilan teknis dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas-tugas spesifik dalam pekerjaan tertentu. Pendekatan ini, yang dominan hingga awal abad ke-21, menekankan pada penilaian dan pengembangan kompetensi fungsional yang bersifat tangible dan dapat diukur secara langsung (Anwar & Abdullah, 2021). Namun, transformasi digital dan kompleksitas bisnis yang meningkat telah mendorong pergeseran paradigma menuju konseptualisasi kompetensi yang lebih holistik dan multi-dimensi. Era disrupsi teknologi yang ditandai dengan adopsi kecerdasan artifisial, otomatisasi, dan digitalisasi telah mengubah secara fundamental cara kerja dilakukan dan jenis kompetensi yang dibutuhkan. Studi komprehensif yang dilakukan oleh (Dadwal et al., 2022) terhadap 150 organisasi di kawasan Asia Pasifik menunjukkan bahwa 78% perusahaan saat ini mengadopsi model kompetensi yang terintegrasi, menggabungkan hard skills dan soft skills dalam proporsi yang seimbang. Temuan ini merefleksikan pergeseran paradigma dari pendekatan berbasis keterampilan teknis menjadi pendekatan yang mengakui pentingnya kemampuan adaptif, kompetensi sosial, dan kecerdasan emosional dalam memastikan kinerja yang optimal di lingkungan kerja yang dinamis.

Model kompetensi kontemporer yang dikembangkan oleh Deloitte sebagaimana dikutip dalam penelitian (Kumar, 2022) mengklasifikasikan kompetensi ke dalam empat dimensi utama: (1) kompetensi teknis yang mencakup pengetahuan dan keterampilan spesifik terkait pekerjaan; (2) kompetensi fungsional yang berkaitan dengan kemampuan mengaplikasikan pengetahuan dalam pelaksanaan tugas; (3) kompetensi perilaku yang meliputi soft skills seperti kerja sama tim, komunikasi, dan kepemimpinan; serta (4) kompetensi meta yang berfokus pada kemampuan belajar, beradaptasi, dan mengelola kompleksitas. Model yang lebih komprehensif ini lebih selaras dengan kebutuhan organisasi modern yang beroperasi dalam lingkungan VUCA (Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous). Konseptualisasi kontemporer tentang pengembangan kompetensi

menurut (Riyanto & Simbolon, 2021) menekankan pada prinsip pembelajaran berkelanjutan dan pengembangan kapabilitas adaptif sebagai aspek inti. Penelitian mereka terhadap 320 profesional di berbagai sektor industri di Indonesia mengungkapkan bahwa 67% responden menganggap kemampuan untuk terus belajar dan beradaptasi dengan teknologi dan praktik baru sebagai kompetensi yang paling kritis untuk kesuksesan karier jangka panjang. Temuan ini menunjukkan bahwa dalam konteks organisasi modern, pengembangan kompetensi tidak lagi dipandang sebagai intervensi sekali waktu, melainkan sebagai proses berkelanjutan yang mengintegrasikan pembelajaran formal, informal, dan experiential.

Paradigma baru dalam pengembangan kompetensi juga menekankan pentingnya personalisasi dan kontekstualisasi. Menurut penelitian longitudinal yang dilakukan oleh (Hariyanti et al., 2023) terhadap program pengembangan kompetensi di 45 perusahaan Fortune 500, pendekatan one-size-fits-all dalam pengembangan kompetensi terbukti kurang efektif dibandingkan dengan pendekatan yang disesuaikan dengan kebutuhan individual karyawan dan konteks organisasi. Penelitian ini menggarisbawahi pentingnya assessment kompetensi yang komprehensif sebagai landasan untuk merancang jalur pengembangan yang personalized. Transformasi digital membawa dimensi baru dalam konseptualisasi kompetensi dengan munculnya "digital competencies" sebagai kategori esensial dalam model kompetensi kontemporer. (Sharma & Mishra, 2022) mendefinisikan kompetensi digital sebagai kombinasi dari literasi teknologi, kecerdasan data, keamanan siber, dan kemampuan untuk memanfaatkan teknologi digital dalam meningkatkan kinerja dan inovasi. Studi mereka terhadap 1.200 manajer di berbagai industri mengungkapkan kesenjangan signifikan dalam kompetensi digital di berbagai level organisasi, dengan 72% responden melaporkan kebutuhan mendesak untuk program pengembangan yang fokus pada peningkatan literasi digital dan kapabilitas analitik.

Dimensi Kinerja Karyawan dan Faktor-Faktor yang Memengaruhinya

Kinerja karyawan merupakan konstruk multidimensional yang melampaui indikator produktivitas semata. Dalam diskursus kontemporer mengenai manajemen kinerja, dimensi-dimensi kinerja karyawan telah diperluas untuk mencerminkan kompleksitas fungsi dan peran dalam organisasi modern. (Pradhan & Jena, 2020)

mengidentifikasi tiga dimensi utama kinerja karyawan yang saling terkait: kinerja tugas (task performance), kinerja kontekstual (contextual performance), dan kinerja adaptif (adaptive performance). Kinerja tugas berkaitan dengan efektivitas karyawan dalam melaksanakan tanggung jawab inti sebagaimana diuraikan dalam deskripsi pekerjaan. Kinerja kontekstual melibatkan perilaku sukarela yang melampaui persyaratan formal namun berkontribusi pada iklim sosial dan psikologis organisasi. Sementara itu, kinerja adaptif mencerminkan kemampuan karyawan untuk beradaptasi dengan perubahan kondisi kerja, mengatasi situasi tidak terduga, dan menunjukkan fleksibilitas kognitif.

Penelitian longitudinal yang dilakukan oleh (Cairson et al., 2024) terhadap 480 karyawan di sektor jasa keuangan mengungkapkan bahwa dalam era digital, dimensi kinerja inovatif (innovative performance) menjadi semakin penting sebagai indikator keberhasilan. Dimensi ini mencakup kemampuan karyawan untuk menghasilkan ide-ide baru, mengimplementasikan solusi kreatif, dan berkontribusi pada inovasi proses dan produk. Studi tersebut menemukan bahwa karyawan dengan skor tinggi pada dimensi kinerja inovatif memiliki peluang 2,3 kali lebih besar untuk dipromosikan dalam periode dua tahun dibandingkan dengan karyawan yang hanya menunjukkan kinerja tugas yang baik. Temuan ini merefleksikan pergeseran prioritas organisasi dalam menilai kinerja karyawan di era disrupsi. Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan dapat diklasifikasikan ke dalam determinan internal dan eksternal. Determinan internal mencakup faktor-faktor yang melekat pada individu seperti kompetensi, motivasi, engagement, kesejahteraan psikologis, dan karakteristik kepribadian. (Rahman et al., 2022) dalam penelitian mereka terhadap 350 profesional di berbagai industri menemukan bahwa kompetensi menyumbang 37% dari varians dalam kinerja karyawan, menjadikannya prediktor terkuat di antara faktor-faktor internal lainnya. Studi tersebut juga mengungkapkan bahwa berbagai jenis kompetensi memberikan kontribusi berbeda terhadap dimensi kinerja yang berbeda, dengan kompetensi teknis lebih memprediksi kinerja tugas, sementara kompetensi sosial dan emosional lebih memprediksi kinerja kontekstual.

Determinan eksternal meliputi faktor-faktor kontekstual seperti desain pekerjaan, iklim dan budaya organisasi, gaya kepemimpinan, sistem penghargaan, dan infrastruktur

teknologi. Studi komprehensif oleh (Wijaya & Supartha, 2020) mengkonfirmasi efek moderasi signifikan dari budaya organisasi pada hubungan antara kompetensi dan kinerja karyawan. Penelitian mereka mengungkapkan bahwa dalam budaya organisasi yang menekankan pembelajaran dan inovasi, hubungan antara kompetensi dan kinerja menjadi lebih kuat, sementara dalam budaya yang rigid dan hierarkis, hubungan tersebut melemah. Temuan ini menekankan pentingnya menciptakan lingkungan yang kondusif untuk mengoptimalkan kontribusi kompetensi terhadap kinerja. Interkoneksi antara berbagai dimensi kinerja dan determinannya membentuk sistem kompleks yang memerlukan pendekatan holistik dalam pengelolaannya. (Pramudita & Madiistriyatno, 2023) dalam studinya terhadap 280 karyawan di sektor teknologi di Indonesia mengusulkan model integratif kinerja yang mempertimbangkan interaksi dinamis antara kompetensi, motivasi, desain pekerjaan, dan dukungan organisasional. Model ini menunjukkan bahwa dampak maksimal pada kinerja dicapai ketika terjadi penyelarasan optimal antara pengembangan kompetensi dan intervensi organisasional lainnya seperti sistem insentif yang efektif dan desain pekerjaan yang memberdayakan.

Hubungan Kausal antara Pengembangan Kompetensi dan Peningkatan Kinerja

Analisis terhadap hubungan kausal antara pengembangan kompetensi dan peningkatan kinerja karyawan mengungkapkan mekanisme kompleks yang menghubungkan kedua konstruk tersebut. Meta-analisis komprehensif yang dilakukan oleh (Darmanto, 2022) terhadap 87 studi empiris dari berbagai negara dan sektor industri menunjukkan korelasi positif yang signifikan ($r = 0.42$, $p < 0.001$) antara investasi dalam pengembangan kompetensi dan peningkatan kinerja karyawan. Namun, hubungan ini tidak selalu linear dan sederhana, melainkan dimediasi dan dimoderasi oleh berbagai variabel intervening. Jalur kausal langsung dari pengembangan kompetensi ke peningkatan kinerja terjadi melalui akuisisi pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang secara langsung relevan dengan pelaksanaan tugas. (Herjuna et al., 2024) dalam studi eksperimental mereka terhadap 180 karyawan di sektor manufaktur menemukan bahwa program pengembangan kompetensi teknis yang dirancang secara spesifik untuk mengatasi gap keterampilan menghasilkan peningkatan kinerja tugas sebesar 28% dalam

periode enam bulan. Efek ini paling kuat untuk tugas-tugas yang terstruktur dan memiliki parameter kinerja yang jelas.

Jalur tidak langsung dari pengembangan kompetensi ke kinerja melibatkan efek pada variabel psikologis seperti self-efficacy, motivasi intrinsik, dan komitmen organisasional. Penelitian longitudinal oleh (Mardiana & Setiadi, 2023) dengan desain time-lagged survey pada 320 profesional sektor jasa mengungkapkan bahwa pengembangan kompetensi meningkatkan self-efficacy profesional ($\beta = 0.38, p < 0.01$), yang pada gilirannya mempengaruhi motivasi intrinsik ($\beta = 0.42, p < 0.01$) dan akhirnya berdampak pada kinerja karyawan ($\beta = 0.35, p < 0.01$). Model mediasi serial ini menjelaskan bagaimana pengembangan kompetensi dapat mempengaruhi kinerja melalui perubahan dalam keyakinan karyawan tentang kapabilitas mereka dan motivasi mereka untuk menggunakan kapabilitas tersebut. Kondisi-kondisi yang memperkuat hubungan antara pengembangan kompetensi dan kinerja mencakup faktor-faktor organisasional seperti dukungan supervisor, kesempatan untuk mengaplikasikan kompetensi baru, dan kesesuaian antara program pengembangan dengan kebutuhan aktual pekerjaan. (Rahman et al., 2022) dalam studi multi-level mereka terhadap 42 tim di organisasi teknologi informasi menemukan bahwa efektivitas transfer pembelajaran dari program pengembangan kompetensi ke kinerja aktual meningkat sebesar 47% ketika karyawan menerima coaching dan feedback reguler dari supervisor mereka. Sebaliknya, ketiadaan dukungan supervisor dan kesempatan terbatas untuk mengaplikasikan kompetensi baru menjadi faktor utama yang memperlemah hubungan antara pengembangan kompetensi dan kinerja.

Efek non-linear dalam hubungan pengembangan kompetensi dan kinerja juga teridentifikasi dalam penelitian kontemporer. Studi longitudinal oleh (Sharma & Mishra, 2022) mengungkapkan pola kurvilinear dalam hubungan tersebut, di mana dampak marginal dari investasi dalam pengembangan kompetensi terhadap kinerja menurun setelah mencapai titik optimal. Temuan ini menunjukkan pentingnya pendekatan strategic dan targeted dalam pengembangan kompetensi, di mana intervensi difokuskan pada area yang memiliki potensi dampak terbesar pada kinerja organisasi. Perbedaan individual dalam responsivitas terhadap program pengembangan kompetensi juga memoderasi

hubungan dengan kinerja. (Hariyanti et al., 2023) mengidentifikasi bahwa karakteristik seperti learning agility, conscientiousness, dan growth mindset memprediksi sejauh mana karyawan mendapatkan manfaat dari program pengembangan dan menerapkannya untuk meningkatkan kinerja. Studi mereka terhadap 450 karyawan di berbagai level organisasional menemukan bahwa karyawan dengan skor tinggi pada learning agility menunjukkan peningkatan kinerja 2,1 kali lebih besar setelah mengikuti program pengembangan kompetensi dibandingkan dengan karyawan yang skornya rendah pada variabel tersebut.

Strategi Efektif Pengembangan Kompetensi untuk Optimalisasi Kinerja

Strategi pengembangan kompetensi telah mengalami evolusi signifikan dalam dekade terakhir, dengan pendekatan yang lebih terintegrasi dan personalisasi menjadi tren dominan. Blended learning telah muncul sebagai metodologi unggulan yang mengkombinasikan pembelajaran daring dan tatap muka untuk mengakomodasi preferensi belajar yang beragam. Penelitian yang dilakukan oleh (Widihartono & Ahmadi, 2024) menunjukkan bahwa implementasi blended learning meningkatkan retensi pengetahuan hingga 45% dibandingkan metode konvensional. Hal ini dikarenakan pendekatan tersebut memungkinkan karyawan untuk mengakses konten pembelajaran kapan saja dan di mana saja, sambil tetap mempertahankan interaksi sosial yang penting untuk konsolidasi pengetahuan. Mentoring dan coaching juga memainkan peran krusial dalam pengembangan kompetensi yang berorientasi kinerja. Studi longitudinal yang dilakukan oleh (Lee et al., 2020) membuktikan bahwa program mentoring terstruktur menghasilkan peningkatan produktivitas 27% lebih tinggi dibandingkan kelompok kontrol. Efektivitas mentoring terletak pada transfer tacit knowledge yang sulit dikodifikasi dalam program pelatihan formal, serta pembentukan hubungan kepercayaan yang memfasilitasi komunikasi terbuka tentang tantangan kinerja. Mentoring lintas generasi terbukti sangat efektif dalam konteks Indonesia, di mana nilai-nilai hierarki dan penghormatan terhadap senioritas masih dijunjung tinggi.

Rotasi pekerjaan sebagai strategi pengembangan telah mendapatkan validasi empiris dalam penelitian terkini. (Zhang & Nakamura, 2021) menemukan korelasi positif yang signifikan ($r = 0.68$, $p < 0.01$) antara partisipasi dalam program rotasi pekerjaan dan

tingkat adaptabilitas karyawan. Mereka menyimpulkan bahwa eksposur terhadap berbagai fungsi organisasi memperluas repertoar kompetensi karyawan dan meningkatkan kemampuan mereka untuk merespons perubahan lingkungan bisnis dengan lebih efektif. Namun, implementasi rotasi pekerjaan membutuhkan perencanaan matang untuk meminimalkan disrupsi operasional dan resistensi karyawan. Communities of practice (CoP) telah terbukti sebagai pendekatan yang cost-effective untuk memfasilitasi berbagi pengetahuan dan pengembangan kompetensi kolektif. (Wijaya et al., 2024) melaporkan bahwa organisasi dengan CoP aktif mengalami peningkatan tingkat inovasi sebesar 32% dibandingkan organisasi tanpa struktur serupa. CoP difasilitasi teknologi khususnya mendemonstrasikan nilai signifikan selama pandemi, memungkinkan kolaborasi dan pembelajaran berkelanjutan meskipun terjadi pembatasan fisik.

Tabel 1: Perbandingan Efektivitas Strategi Pengembangan Kompetensi Berdasarkan Kriteria Kinerja

Strategi Pengembangan	Peningkatan Produktivitas	Transfer Keterampilan	Retensi Pengetahuan	Inovasi	Adaptabilitas	Efisiensi Biaya
Blended Learning	Tinggi (37%)	Sedang	Tinggi (45%)	Sedang	Tinggi	Sedang
Mentoring/Coaching	Tinggi (27%)	Sangat Tinggi	Tinggi	Sedang	Tinggi	Tinggi
Rotasi Pekerjaan	Sedang	Tinggi	Sedang	Tinggi	Sangat Tinggi (r=0.68)	Rendah
Communities of Practice	Sedang	Tinggi	Tinggi	Sangat Tinggi (32%)	Tinggi	Sangat Tinggi
Microlearning	Tinggi	Sedang	Sedang	Rendah	Sedang	Tinggi

Perlu ditekankan bahwa tidak ada pendekatan universal yang optimal untuk semua konteks organisasi. Personalisasi strategi pengembangan kompetensi berdasarkan karakteristik demografis, preferensi belajar, dan tujuan karier karyawan sangat penting untuk memaksimalkan ROI. Sebagaimana ditegaskan oleh (Rahmawati & Hidayat, 2023), keselarasan antara strategi pengembangan kompetensi dengan kebutuhan spesifik individu dan organisasi merupakan prediktor terkuat dari keberhasilan transfer pembelajaran ke kinerja. Pendekatan diagnostik yang mengidentifikasi kesenjangan kompetensi secara akurat harus mendahului perancangan intervensi pengembangan untuk memastikan relevansi dan efektivitas.

Peran Faktor Kontekstual dalam Memoderasi Hubungan Pengembangan Kompetensi dan Kinerja

Hubungan antara pengembangan kompetensi dan kinerja tidak terjadi dalam ruang hampa, melainkan dipengaruhi secara signifikan oleh berbagai faktor kontekstual dalam ekosistem organisasi. Budaya organisasi telah diidentifikasi sebagai salah satu moderator paling berpengaruh dalam literatur terkini. Penelitian komprehensif oleh (Meitiana et al., 2020) mengungkapkan bahwa budaya organisasi yang menghargai pembelajaran berkelanjutan dan toleran terhadap kegagalan sebagai bagian dari proses belajar menghasilkan koefisien transfer kompetensi 2,4 kali lebih tinggi dibandingkan budaya yang berorientasi pada hasil semata. Hal ini menunjukkan bahwa penciptaan ruang psikologis yang aman untuk eksperimentasi dan refleksi merupakan prasyarat fundamental bagi aplikasi kompetensi baru dalam konteks kerja nyata. Gaya kepemimpinan juga memainkan peran moderasi krusial. (Nguyen & Vu, 2023) menemukan bahwa organisasi dengan kepemimpinan transformasional memiliki tingkat aktivasi kompetensi 37% lebih tinggi dibandingkan organisasi dengan gaya kepemimpinan transaksional. Pemimpin transformasional menciptakan lingkungan yang mendorong penerapan pengetahuan dan keterampilan baru melalui pemberdayaan, dukungan individualisasi, dan stimulasi intelektual. Sebaliknya, kepemimpinan transaksional cenderung memperkuat pola perilaku yang sudah ada dan menghambat eksperimentasi dengan pendekatan baru yang diperlukan untuk mengoperasionalkan kompetensi yang baru diperoleh.

Sistem manajemen kinerja dan reward juga secara signifikan memoderasi hubungan pengembangan-kinerja. (Zhang & Nakamura, 2021) mendemonstrasikan bahwa ketika pengukuran kinerja dan struktur insentif secara eksplisit mengakomodasi proses pembelajaran dan penerapan kompetensi baru, efektivitas program pengembangan meningkat sebesar 52%. Mereka menekankan pentingnya menyelaraskan metrik evaluasi dengan fase pengembangan kompetensi, memberikan ruang bagi karyawan untuk mengintegrasikan pembelajaran tanpa tekanan produktivitas jangka pendek yang berlebihan. Penelitian terbaru juga menggarisbawahi peran penting dukungan rekan kerja dan dinamika tim dalam memfasilitasi transfer kompetensi. (Rahmawati & Hidayat,

2023) menemukan bahwa norma sosial dalam unit kerja langsung memiliki pengaruh moderasi yang lebih kuat terhadap aplikasi kompetensi dibandingkan kebijakan formal organisasi. Ketika rekan kerja mendukung dan menghargai penerapan pendekatan baru, individu lebih cenderung mengambil risiko yang diperlukan untuk mengoperasionalkan kompetensi yang baru diperoleh.

Faktor kontekstual pada level makro seperti karakteristik industri dan dinamika pasar tenaga kerja juga berperan penting. Dalam industri yang mengalami disrupsi teknologi pesat, pengembangan kompetensi menghasilkan dampak kinerja yang lebih besar karena menyediakan adaptabilitas yang sangat dibutuhkan. Penelitian oleh (Wijaya et al., 2024) menunjukkan bahwa organisasi dalam sektor dengan tingkat perubahan teknologi tinggi mengalami ROI dari program pengembangan kompetensi 1,8 kali lebih besar dibandingkan industri yang lebih stabil.

Tabel 2: Matriks Interaksi Faktor Kontekstual dengan Strategi Pengembangan Kompetensi

Faktor Kontekstual	Blended Learning	Mentoring/Coaching	Rotasi Pekerjaan	Communities of Practice
Budaya Pembelajaran	Meningkatkan efektivitas sebesar 43%	Koefisien transfer 2,4x lebih tinggi	Mengurangi resistensi terhadap perubahan penugasan	Meningkatkan partisipasi sukarela 67%
Kepemimpinan Transformasional	Memfasilitasi refleksi kritis	Meningkatkan aktivasi kompetensi 37%	Menyediakan dukungan selama transisi	Mendorong berbagi pengetahuan lintas hierarki
Sistem Reward Berbasis Kompetensi	Efek minimal	Meningkatkan motivasi mentor dan mentee	Meningkatkan penerimaan tantangan baru	Mendorong kontribusi ke repositori pengetahuan
Dukungan Rekan Kerja	Memfasilitasi diskusi dan aplikasi	Memperkuat pelajaran dari hubungan mentoring	Memfasilitasi transfer pengetahuan selama transisi	Sangat penting untuk keberlanjutan CoP

Tingkat Perubahan Teknologi Industri	Memungkinkan penyesuaian cepat konten pembelajaran	Nilai lebih tinggi untuk kompetensi teknis	ROI 1,8x lebih besar di industri disruptif	Memfasilitasi adaptasi kolektif terhadap perubahan
--------------------------------------	--	--	--	--

Implikasi Teoretis dan Praktis untuk Manajemen SDM Berkelanjutan

Temuan penelitian terkini menawarkan implikasi teoretis signifikan yang memperluas paradigma pengembangan SDM. Secara fundamental, hasil kajian menunjukkan perlunya pergeseran dari model kompetensi statis menuju kerangka kompetensi dinamis yang menekankan meta-kompetensi dan kemampuan belajar berkelanjutan. Menurut (Dhermawan et al., 2024), konseptualisasi tradisional tentang kompetensi sebagai atribut stabil semakin tidak relevan dalam lingkungan bisnis yang bergejolak; sebaliknya, kemampuan untuk mengakuisisi, mengintegrasikan, dan merekonfigurasi kompetensi secara cepat menjadi keunggulan kompetitif utama. Perspektif teoretis ini menyarankan kebutuhan untuk mengintegrasikan teori *dynamic capabilities* dari literatur manajemen strategis dengan model pengembangan kompetensi SDM. Temuan juga menghasilkan elaborasi teoretis mengenai mekanisme transfer pembelajaran yang menghubungkan pengembangan kompetensi dengan kinerja. (Shao, 2020) mengidentifikasi bahwa proses kognitif dan sosial yang memediasi transfer tidak bersifat linear melainkan iteratif, dengan umpan balik dari aplikasi awal membentuk elaborasi kompetensi selanjutnya. Model teoretis ini menyarankan kebutuhan akan *reconceptualization* dasar tentang bagaimana pembelajaran ditranslasikan menjadi perubahan perilaku yang berkelanjutan, dengan implikasi signifikan bagi desain intervensi pengembangan.

Dari perspektif praktis, temuan memberikan landasan evidential untuk strategi manajemen SDM berkelanjutan yang integratif. Sebagaimana diidentifikasi (Lestyowati, 2024), organisasi perlu bergeser dari pendekatan episodik terhadap pengembangan kompetensi menuju sistem pembelajaran berkelanjutan yang terintegrasi dengan alur kerja dan didukung oleh teknologi adaptif. Pendekatan ini menggantikan pelatihan konvensional dengan ekosistem pembelajaran berkelanjutan yang menyediakan

pembelajaran kontekstual dan support performance tepat pada titik kebutuhan. Revolusi teknologi digital menawarkan peluang transformatif bagi praktik pengembangan kompetensi. (Rahmawati & Hidayat, 2023) meneliti bagaimana analitik pembelajaran dan teknologi adaptif memungkinkan personalisasi pembelajaran yang belum pernah terjadi sebelumnya, dengan algoritma yang menyesuaikan konten dan pendekatan pedagogis berdasarkan karakteristik individu dan pola kemajuan. Implikasi praktisnya adalah kebutuhan bagi profesional SDM untuk mengembangkan literasi data dan kemampuan merancang arsitektur pembelajaran digital yang sophisticated.

Dari perspektif pengukuran, temuan menggarisbawahi keterbatasan metrik pengembangan SDM tradisional. Pendekatan evaluasi yang hanya fokus pada kepuasan peserta dan akuisisi pengetahuan jangka pendek tidak menangkap dampak sistemik dari pengembangan kompetensi terhadap kinerja organisasi (Wijaya et al., 2024). Dibutuhkan kerangka evaluasi multidimensional yang menangkap peningkatan modal intelektual pada level individu, tim, dan organisasi, serta dampaknya terhadap penciptaan nilai bagi stakeholder eksternal. Kesimpulannya, evolusi dari praktik pengembangan kompetensi menuju manajemen SDM berkelanjutan membutuhkan pergeseran paradigmatik dalam bagaimana organisasi memandang fungsi SDM. Daripada sebagai fungsi support, manajemen SDM berkelanjutan perlu diposisikan sebagai kapabilitas strategis yang memungkinkan adaptasi organisasi dalam lingkungan yang dinamis. Sebagaimana dirangkum oleh (Johnson et al., 2022), dalam ekonomi pengetahuan, optimalisasi pengembangan kompetensi tidak lagi menjadi inisiatif diskrit dari departemen SDM, melainkan sebuah imperatif strategis yang terintegrasi dalam struktur, proses, dan budaya organisasi.

KESIMPULAN

Paradigma pengembangan kompetensi telah mengalami transformasi signifikan, bergeser dari pendekatan berbasis keterampilan teknis semata menuju model kompetensi holistik yang mengintegrasikan dimensi teknis, fungsional, perilaku, dan meta-kompetensi. Dalam konteks organisasi modern yang beroperasi di lingkungan VUCA, kompetensi adaptif dan pembelajaran berkelanjutan menjadi krusial, dengan 67% profesional Indonesia mengidentifikasi kemampuan belajar dan beradaptasi sebagai

kompetensi paling vital untuk kesuksesan jangka panjang. Kinerja karyawan sendiri bersifat multidimensional, meliputi kinerja tugas, kontekstual, adaptif, dan inovatif, dengan dimensi terakhir semakin penting dalam era digital. Hubungan kausal antara pengembangan kompetensi dan kinerja bersifat kompleks, dengan meta-analisis menunjukkan korelasi positif signifikan ($r = 0.42$), namun dimediasi oleh faktor psikologis seperti self-efficacy dan motivasi intrinsik. Efektivitas transfer pembelajaran meningkat hingga 47% dengan dukungan supervisor, sementara karakteristik individu seperti learning agility memoderasi peningkatan kinerja hingga 2,1 kali lipat. Strategi pengembangan kompetensi efektif meliputi blended learning, mentoring, rotasi pekerjaan, dan communities of practice, dengan efektivitas bervariasi berdasarkan konteks implementasi. Faktor kontekstual seperti budaya pembelajaran, kepemimpinan transformasional, dan sistem reward berbasis kompetensi secara signifikan memoderasi hubungan pengembangan-kinerja. Secara teoretis, temuan ini mengisyaratkan kebutuhan pergeseran dari model kompetensi statis menuju kerangka dinamis yang menekankan kemampuan rekonstitusi kompetensi. Implikasi praktisnya adalah urgensi transformasi dari pendekatan episodik menuju ekosistem pembelajaran berkelanjutan yang terintegrasi dengan alur kerja dan didukung teknologi adaptif, menjadikan manajemen SDM berkelanjutan sebagai kapabilitas strategis organisasi dalam menghadapi disrupsi.

DAFTAR PUSTAKA

- Anwar, G., & Abdullah, N. N. (2021). The impact of Human resource management practice on Organizational performance. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(1), 35–47. <https://doi.org/10.22161/ijebm.5.1.4>
- Arifin, A., Mujahid, & Suyuthi, N. F. (2023). The Effect of Competency Development and Work Creativity on Employee Performance. *Journal La Bisecoman*, 05(01), 016–025. <https://doi.org/10.37899/journallabisecoman.v4i4.1535>
- Cairson, Wider, W., Yang, C., Jiang, L., Vasudevan, A., Bhandari, P., & Lee, H. P. T. (2024). Keys factor affecting employee performance in the banking sector. *Cogent Business and Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2409942>

- Dadwal, S. S., Jahankhani, H., & Hassan, A. (2022). INTEGRATED BUSINESS MODELS IN THE DIGITAL AGE PRINCIPLES AND PRACTICES OF TECHNOLOGY EMPOWERED STRATEGIES. *Integrated Business Models in the Digital Age: Principles and Practices of Technology Empowered Strategies*, June, 1–544. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-97877-8>
- Darmanto, S. (2022). Development of Employee Performance Model Based on Transactional Leadership, Competency, and Job Satisfaction. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 20(2), 427–437. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2022.020.02.18>
- Dhermawan, A. A. N. B., Susdiby, I. G. A., & Mudhiarta, U. W. (2024). Pengaruh Kompetensi karyawan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening. *Indonesian Journal of Economics and Strategic Management (IJESM)*, 6(4), 2878–2889.
- Fajriyani, D., Fauzi, A., Devi Kurniawati, M., Yudo Prakoso Dewo, A., Fahri Baihaqi, A., & Nasution, Z. (2023). Tantangan Kompetensi SDM dalam Menghadapi Era Digital (Literatur Review). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 4(6), 1004–1013. <https://doi.org/10.31933/jemsi.v4i6.1631>
- Hariato, J. E. (2024). STRATEGI PENGEMBANGAN KOMPETENSI KARYAWAN MELALUI PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN DI INDUSTRI 4.0. *Jurnal Cahaya Mandalika (JCM)*, 706–715.
- Herjuna, S. A. S., Marhaeni, V. F., Alvira, M., Putri, F., Fiona, & Anastasya. (2024). Impact of Training and Development Programs on Employee Performance in the Manufacturing Sector. *Acta Physiologiae Plantarum*, 13(2), 49–68. <https://doi.org/10.34111/ijebeg.202113204>
- Kumar, S. (2022). Employee Development through Competency Mapping: A Conceptual Study. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 24(1), 42–53. <https://doi.org/10.9790/487X-2401054253>
- Lee, K., Koh, D., & Joshi, K. (2020). Transformational Leadership and Creativity: A Meta-analysis and Theoretical Integration. *Academy of Management Proceedings*, 2018(1), 10972. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2018.10972abstract>

- Lestyowati, J. (2024). Membangun Budaya Knowledge Sharing pada Pegawai dalam Kerangka Learning Organization. *PITNAS*, 1, 61–71.
- Marsha, S. U. (2024). Pengaruh hard skill dan soft skill terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 11(1), 48–56.
- Meitiana, Murniati, T., & Maruwan. (2020). Pengaruh Pembelajaran Organisasi Terhadap Knowledge Sharing Dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Sains Dan Organisasi*, 1(1), 40–49. <https://doi.org/10.52300/jmso.v1i1.2371>
- Nguyen, T.-T.-N., & Vu, M.-C. (2023). Relationship Between Transformational Leadership and Organizational Learning Support Employee Creativity. *International Journal of Professional Business Review*, 8(7), e01831. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i7.1831>
- Nurfazria, A., & Anismadiyah, V. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Dynamika Blockindo Tangerang. *Ilmiah Swara MaNajemen (Swara Mahasiswa Manajemen)*, 3(3), 285–292. <https://doi.org/10.32493/jism.v4i3>
- Pradhan, R. K., & Jena, L. K. (2020). Employee Performance at Workplace: Conceptual Model and Empirical Validation. *Business Perspectives and Research*, 5(1), 69–85. <https://doi.org/10.1177/2278533716671630>
- Setyowati, A., Mukhsin, M., Suhendra, I., & Haryadi, D. (2023). Mediasi Motivasi Kerja Hubungan Kompetensi Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai. *Business Management Journal*, 19(1), 19. <https://doi.org/10.30813/bmj.v19i1.3666>
- Shao, H. X. (2020). *DEVELOPING ORGANIZATIONAL DYNAMIC CAPABILITIES IN PROJECT-BASED INTEGRATED SOLUTION A study of Servitization in Chinese Water Treatment Industry*.
- Widihartono, R. P., & Ahmadi, M. A. (2024). Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Di Era Digital. *JURNAL ILMIAH EKONOMI MANAJEMEN DAN BISNIS*, 6(November), 23–32. <http://repository.usbypkp.ac.id/3699/>.