

PERAN KOMPETENSI DALAM MEMEDIASI HUBUNGAN PENDIDIKAN, PELATIHAN, DAN PENGALAMAN TERHADAP PRODUKTIVITAS SUMBER DAYA MANUSIA DI NOVUS GIRI RESORT & SPA PUNCAK CIANJUR

Oleh :
¹Zainul Arifin*, ²Hwihanus

^{1,2}Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya
Jl. Semolowaru No.45, Menur Pumpungan, Kec. Sukolilo, Surabaya, Jawa Timur 60118

e-mail : zaen.ariief@yahoo.com¹, hwihanus@untag-sby.ac.id²

*)Corresponding Author e-mail : zaen.ariief@yahoo.com

ABSTRACT

Increasing the productivity of human resources (HR) in the competitive hospitality industry, especially through strengthening the factors that shape employee competence. The purpose of this study is to analyze the influence of education, training, and work experience on competencies, as well as their implications on human resource productivity at Novus Giri Resort & Spa Puncak Cianjur, including the role of competence as a mediating variable. The method used is a quantitative approach with Structural Equation Modeling (SEM) analysis techniques. The research sample consisted of 100 respondents who were employees, with data collection techniques through questionnaires. Model testing was carried out using goodness of fit tests, direct, indirect, and total effect tests. The results of the study show that education, training, and work experience have a positive and significant effect on competence. Competency has also been shown to have a positive and significant effect on human resource productivity, and acts as a mediating variable in the relationship between the three independent variables on productivity. Training is the most dominant factor in increasing competence and productivity, followed by work experience, while education tends to have an indirect effect through competence. The conclusion of this study confirms that increasing human resource productivity is more effectively done through a competency-based approach. Therefore, it is recommended that companies prioritize structured and needs-based training programs, as well as optimize work experience-based learning to continuously improve employee competencies.

Keywords : Competence, HR Productivity, HR Management, Structural Equation Modeling (SEM), Novus Giri Resort & Spa

ABSTRAK

Peningkatan produktivitas sumber daya manusia (SDM) dalam industri perhotelan yang kompetitif, khususnya melalui penguatan faktor-faktor pembentuk kompetensi karyawan. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh pendidikan, pelatihan, dan pengalaman kerja terhadap kompetensi, serta implikasinya terhadap produktivitas SDM di Novus Giri Resort & Spa Puncak Cianjur, termasuk peran kompetensi sebagai variabel mediasi. Metode yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan teknik analisis *Structural Equation Modeling (SEM)*. Sampel penelitian berjumlah 100 responden yang merupakan karyawan, dengan teknik pengumpulan data melalui kuesioner. Pengujian

model dilakukan menggunakan uji *goodness of fit*, uji pengaruh langsung, tidak langsung, dan *total effect*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pendidikan, pelatihan, dan pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi. Kompetensi juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas SDM, serta berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara ketiga variabel independen terhadap produktivitas. Pelatihan menjadi faktor paling dominan dalam meningkatkan kompetensi dan produktivitas, diikuti oleh pengalaman kerja, sementara pendidikan cenderung berpengaruh secara tidak langsung melalui kompetensi. Kesimpulan penelitian ini menegaskan bahwa peningkatan produktivitas SDM lebih efektif dilakukan melalui pendekatan berbasis kompetensi. Oleh karena itu, disarankan agar perusahaan memprioritaskan program pelatihan yang terstruktur dan berbasis kebutuhan, serta mengoptimalkan pembelajaran berbasis pengalaman kerja guna meningkatkan kompetensi karyawan secara berkelanjutan.

Kata Kunci : Kompetensi, Produktivitas SDM, Manajemen SDM, *Structural Equation Modeling* (SEM), Novus Giri Resort & Spa

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset penting dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi, terutama dalam industri perhotelan yang sangat bergantung pada kualitas pelayanan (Abidin, 2024). Tingkat produktivitas karyawan menjadi salah satu indikator utama dalam menilai kinerja organisasi, sehingga pengelolaan SDM yang efektif dan berkelanjutan menjadi suatu keharusan (Muktamar dkk., 2024). Produktivitas SDM tidak hanya dipengaruhi oleh faktor individu, tetapi juga oleh berbagai aspek seperti pendidikan, pelatihan, dan pengalaman kerja yang dimiliki oleh karyawan (Safitri & Kanda, 2024). Ketiga faktor tersebut diyakini mampu meningkatkan kemampuan kerja, namun dalam praktiknya belum tentu secara langsung berdampak optimal terhadap produktivitas tanpa adanya kompetensi yang memadai.

Novus Giri Resort & Spa Puncak Cianjur sebagai salah satu perusahaan di sektor pariwisata menghadapi tantangan dalam menjaga dan meningkatkan produktivitas karyawan di tengah persaingan industri yang semakin ketat (Kusumawati, 2024). Perusahaan perlu memastikan bahwa setiap karyawan memiliki kompetensi yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan agar mampu memberikan pelayanan yang berkualitas. Pendidikan formal memberikan dasar pengetahuan, pelatihan meningkatkan keterampilan teknis, sedangkan pengalaman kerja memperkaya kemampuan praktis karyawan (Artanto, 2022). Namun demikian, tanpa adanya kompetensi yang terintegrasi, ketiga faktor tersebut belum tentu mampu memberikan kontribusi maksimal terhadap peningkatan produktivitas SDM (Muktamar dkk., 2024).

Penelitian ini menjadi penting karena masih terdapat kesenjangan dalam memahami bagaimana kompetensi berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara pendidikan, pelatihan, dan pengalaman terhadap produktivitas SDM. Banyak penelitian sebelumnya hanya menyoroti pengaruh langsung dari ketiga variabel tersebut terhadap produktivitas, tanpa mempertimbangkan peran kompetensi sebagai penghubung yang memperkuat hubungan tersebut (Juniarti dkk., 2022) (Candra dkk., 2024). Padahal, kompetensi merupakan representasi dari pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang secara langsung memengaruhi kinerja karyawan (Sholeh dkk., 2023).

Penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh (Amalia dkk., 2025) dan (Dwianto dkk., 2022) menunjukkan bahwa pendidikan, pelatihan, dan pengalaman memiliki pengaruh terhadap peningkatan kinerja dan produktivitas karyawan. Namun, penelitian

tersebut masih berfokus pada pengaruh langsung tanpa mengkaji peran kompetensi sebagai variabel mediasi secara komprehensif. Selain itu, penelitian oleh (Parinsi & Musa, 2023) yang membahas konteks industri perhotelan, khususnya pada tingkat operasional perusahaan, menunjukkan bahwa masih ada keterbatasan terhadap manajemen sumber daya.

Berdasarkan gap penelitian tersebut, kebaruan penelitian ini terletak pada pengujian peran kompetensi sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara pendidikan, pelatihan, dan pengalaman terhadap produktivitas SDM, serta penerapannya dalam konteks industri perhotelan. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif dan aplikatif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi produktivitas SDM serta memberikan rekomendasi strategis bagi perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Penelitian ini juga bertujuan untuk menganalisis pengaruh pendidikan, pelatihan, dan pengalaman terhadap produktivitas SDM dengan kompetensi sebagai variabel mediasi di Novus Giri Resort & Spa Puncak Cianjur. Secara spesifik, penelitian ini berupaya mengidentifikasi hubungan antar variabel serta menguji sejauh mana kompetensi mampu memperkuat pengaruh pendidikan, pelatihan, dan pengalaman terhadap produktivitas karyawan.

TINJAUAN PUSTAKA

Produktivitas Sumber Daya Manusia

Produktivitas sumber daya manusia (SDM) merupakan ukuran efektivitas dan efisiensi individu dalam menghasilkan output kerja sesuai dengan standar yang telah ditetapkan (Sholeh dkk., 2023). Produktivitas tidak hanya berkaitan dengan kuantitas hasil kerja, tetapi juga kualitas, ketepatan waktu, dan pemanfaatan sumber daya secara optimal (Muktamar dkk., 2024). Menurut teori manajemen sumber daya manusia, produktivitas dipengaruhi oleh kemampuan, motivasi, dan kesempatan kerja yang dimiliki oleh karyawan (Ar dkk., 2024). Dalam konteks organisasi jasa seperti industri perhotelan, produktivitas SDM sangat menentukan kualitas layanan yang diberikan kepada pelanggan, sehingga berdampak langsung terhadap kepuasan dan loyalitas pelanggan (Febrian dkk., 2022).

Pendidikan

Pendidikan merupakan proses pembelajaran yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan intelektual, serta pola pikir individu (Hermansyah dkk., 2024). Pendidikan formal memberikan dasar teoritis yang penting bagi karyawan dalam memahami tugas dan tanggung jawab pekerjaan (Abidin, 2024) (Candra, Azzahra, dkk., 2025). Tingkat pendidikan yang lebih tinggi umumnya dikaitkan dengan kemampuan analisis yang lebih baik, pemecahan masalah yang lebih efektif, serta kesiapan dalam menghadapi perubahan lingkungan kerja (Saksana, 2023). Oleh karena itu, pendidikan dianggap sebagai salah satu faktor penting yang dapat memengaruhi kompetensi dan produktivitas karyawan (Fadil dkk., 2023).

Pelatihan

Pelatihan merupakan upaya yang dilakukan oleh organisasi untuk meningkatkan keterampilan teknis dan non-teknis karyawan agar sesuai dengan tuntutan pekerjaan (Elshifa dkk., 2023). Pelatihan bersifat lebih praktis dibandingkan pendidikan karena berfokus pada peningkatan kemampuan kerja secara langsung. Program pelatihan yang

efektif dapat meningkatkan efisiensi kerja, mengurangi kesalahan, serta mempercepat penyelesaian tugas (Khumaidi dkk., 2026). Dalam industri perhotelan, pelatihan menjadi sangat penting karena berkaitan dengan standar pelayanan, komunikasi, dan kepuasan pelanggan.

Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja merupakan akumulasi pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh seseorang melalui keterlibatannya dalam suatu pekerjaan dalam jangka waktu tertentu (Tamaka dkk., 2022). Semakin lama seseorang bekerja, semakin banyak pengalaman yang dimiliki, sehingga dapat meningkatkan keahlian dan ketepatan dalam menyelesaikan tugas. Pengalaman kerja juga membantu karyawan dalam menghadapi situasi kerja yang kompleks serta meningkatkan kemampuan pengambilan keputusan. Oleh karena itu, pengalaman kerja sering dianggap sebagai faktor yang berkontribusi terhadap peningkatan kompetensi dan produktivitas (Safitri & Kanda, 2024).

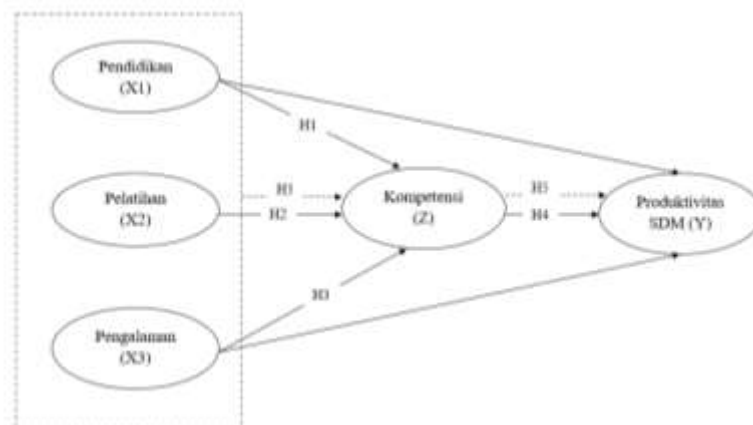
Kompetensi

Kompetensi merupakan kombinasi dari pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dimiliki oleh individu dalam melaksanakan tugas secara efektif (Juniarti dkk., 2022). Kompetensi mencerminkan kemampuan aktual seseorang dalam bekerja dan menjadi faktor kunci dalam menentukan kinerja karyawan (Dwianto dkk., 2022) (Candra, 2025). Kompetensi tidak hanya diperoleh melalui pendidikan formal, tetapi juga melalui pelatihan dan pengalaman kerja. Dalam perspektif manajemen SDM, kompetensi berperan sebagai penghubung antara karakteristik individu dengan kinerja yang dihasilkan (Parinsi & Musa, 2023).

Hubungan Antar Variabel

Pendidikan, pelatihan, dan pengalaman kerja memiliki hubungan yang erat dengan kompetensi (Artanto, 2022). Pendidikan memberikan landasan teoritis, pelatihan meningkatkan keterampilan praktis, sedangkan pengalaman memperkuat kemampuan dalam menghadapi situasi nyata (Khumaidi dkk., 2026). Ketiga faktor tersebut secara bersama-sama membentuk kompetensi karyawan. Selanjutnya, kompetensi memiliki pengaruh langsung terhadap produktivitas SDM karena karyawan yang kompeten cenderung mampu bekerja lebih efektif dan efisien (Tamaka dkk., 2022).

Secara konseptual, hubungan antar variabel dapat digambarkan dalam diagram model penelitian berikut:



Gambar 1. Model Konseptual

Adapun hipotesis dari penelitian ini adalah sbb:

- H1** : Pendidikan memiliki pengaruh positif terhadap kompetensi karyawan di Novus Giri Resort & Spa Puncak Cianjur
- H2** : Pelatihan memiliki pengaruh positif terhadap kompetensi karyawan di Novus Giri Resort & Spa Puncak Cianjur
- H3** : Pengalaman kerja memiliki pengaruh positif terhadap kompetensi karyawan di Novus Giri Resort & Spa Puncak Cianjur
- H4** : Kompetensi memiliki pengaruh positif terhadap produktivitas SDM di Novus Giri Resort & Spa Puncak Cianjur
- H5** : Kompetensi mampu memediasi hubungan antara pendidikan, pelatihan, dan pengalaman terhadap produktivitas SDM

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode *explanatory research* (Candra, Lestari, dkk., 2025) yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan kausal antara variabel pendidikan, pelatihan, dan pengalaman terhadap produktivitas sumber daya manusia dengan kompetensi sebagai variabel mediasi (Fadil dkk., 2023). Pendekatan ini dipilih karena mampu menguji hipotesis serta hubungan antar variabel secara objektif dan terukur melalui analisis statistik.

Adapun populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Novus Giri Resort & Spa Puncak Cianjur, dengan jumlah karyawan sebanyak 210 orang. Sampel penelitian ditentukan menggunakan teknik *probability sampling* sehingga setiap anggota populasi memiliki peluang yang sama untuk menjadi responden (Saksana, 2025) (Candra, 2023). Penentuan jumlah sampel dalam penelitian ini mengacu pada rumus Slovin dengan tingkat kesalahan sebesar 5% (Nurhakim dkk., 2024), yaitu:

$$n = N / (1 + N(e)^2)$$

Keterangan:

n = jumlah sampel

N = jumlah populasi

e = tingkat kesalahan

Namun demikian, dengan mempertimbangkan keterbatasan waktu, tenaga, dan akses dalam pengumpulan data, jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini ditetapkan sebanyak 100 orang karyawan yang dipilih dari populasi tersebut. Dengan demikian, sampel yang diambil diharapkan tetap dapat mewakili karakteristik populasi secara umum. Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder (Rasyid & Utami, 2023). Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan sebagai responden penelitian dengan menggunakan skala Likert 1–5, di mana nilai 1 menunjukkan sangat tidak setuju dan nilai 5 menunjukkan sangat setuju. Sementara itu, data sekunder diperoleh dari dokumen perusahaan, literatur, jurnal ilmiah, dan sumber lain yang relevan guna mendukung hasil penelitian.

Adapun variabel dalam penelitian ini terdiri dari variabel independen yaitu pendidikan (X1), pelatihan (X2), dan pengalaman (X3), variabel mediasi yaitu kompetensi (Z), serta variabel dependen yaitu produktivitas sumber daya manusia (Y). Masing-masing variabel akan dijabarkan ke dalam indikator-indikator yang dapat diukur untuk memudahkan proses pengumpulan dan analisis data.

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan bantuan perangkat lunak statistik seperti SmartPLS. Tahap awal dilakukan uji instrumen yang meliputi uji validitas menggunakan korelasi *Pearson Product Moment* dan uji reliabilitas menggunakan *Cronbach Alpha* untuk memastikan keandalan data (Candra & Amrizal, 2022). Selanjutnya, dilakukan uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas (Sihombing & Batoebara, 2025). Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh langsung variabel independen terhadap variabel dependen (Saksana, 2025). Selain itu, analisis mediasi dilakukan untuk menguji peran kompetensi sebagai variabel *intervening* dengan menggunakan uji *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Square* (SEM-PLS) (Safitri & Kanda, 2024). Pengujian hipotesis dilakukan melalui *Uji T* untuk mengetahui pengaruh parsial, *Uji F* untuk pengaruh simultan, serta koefisien determinasi (R^2) untuk melihat besarnya kontribusi variabel independen terhadap variabel dependen.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Adapun karakteristik responden dari 100 responden adalah sebagai berikut:-

Jenis Kelamin

Pada penelitian ini responden yang terdata berdasarkan jenis kelamin yaitu pria sebanyak 63 orang (63%) dan wanita sebanyak 37 orang (37%). Berikut tabel responden berdasarkan jenis kelamin:

Tabel 1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
1	Pria	63	63%
2	Wanita	37	37%
	TOTAL	100	100%

Sumber: Data diolah peneliti

Berdasarkan tabel diatas, responden pada penelitian ini lebih di dominasi oleh pria sebanyak 63% sedangkan untuk wanitanya hanya sebanyak 37%.

Kelompok Usia

Adapun karakteristik responden berdasarkan kelompok usia atau umur adalah sbb:

Tabel 2. Karakteristik Responden Berdasarkan Kelompok Usia atau Umur

No	Usia atau Umur	Jumlah	Persentase (%)
1	20th ~ 29th	73	73%
2	30th ~ 39th	22	22%
3	40th ~ 49th	3	3%
4	50th ~ 59th	2	2%
	TOTAL	100	100%

Sumber: Data diolah peneliti

Berdasarkan tabel diatas, responden didominasi usia-usia masa remaja akhir yaitu kisaran umur 20th – 29th (73%) dan usia dewasa akhir 30th – 39th (22%).

Kelompok Pendidikan

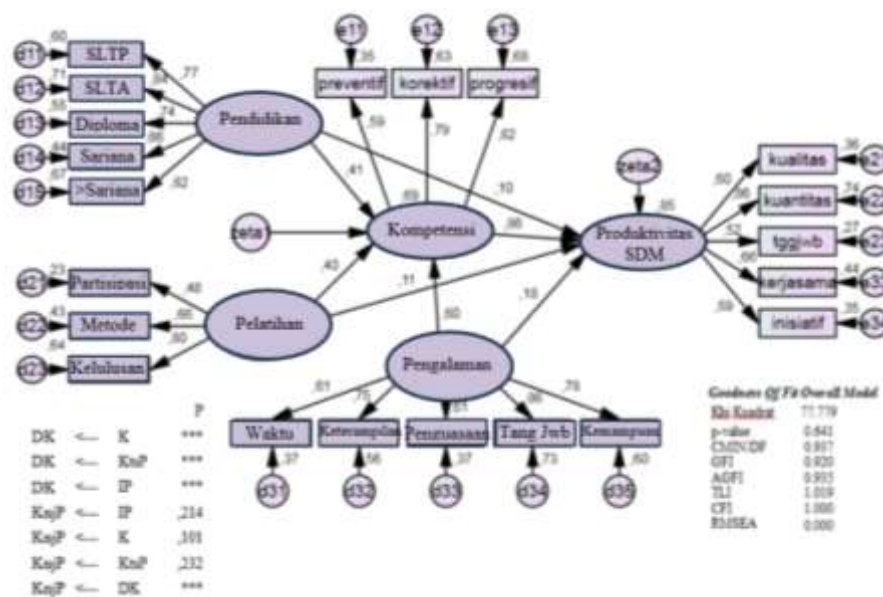
Adapun tingkat pendidikan dari responden disajikan pada tabel berikut:-

Tabel 3. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase (%)
1	SLTP	5	5%
2	SLTA	36	36%
3	Diploma	5	5%
4	Sarjana	44	44%
5	> Sarjana	10	10%
TOTAL		100	100

Sumber: Data diolah peneliti

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwasanya berdasarkan tingkat pendidikan terdapat 36 orang (36%) responden yang memiliki pendidikan SLTA dan 44 orang (44%) responden memiliki pendidikan Sarjana, sedangkan lainnya tidak lebih dari 10%.



Gambar 2. Uji SEM

Hasil olah data diatas menunjukkan hubungan struktural antar variabel dalam kerangka *Structural Equation Modeling (SEM)* yang menjelaskan faktor-faktor penentu produktivitas sumber daya manusia (SDM). Secara konseptual, pendidikan, pelatihan, dan pengalaman berperan sebagai variabel eksogen yang memengaruhi kompetensi, yang selanjutnya berdampak pada produktivitas SDM.

Pendidikan diukur melalui indikator tingkat pendidikan formal dan memiliki pengaruh positif terhadap kompetensi. Pelatihan, yang direpresentasikan oleh partisipasi, metode, dan kelulusan, juga memberikan kontribusi signifikan dalam meningkatkan kompetensi individu. Sementara itu, pengalaman kerja diukur melalui dimensi waktu, keterampilan, penguasaan tugas, tanggung jawab, dan kemampuan tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kompetensi, tetapi juga memiliki pengaruh langsung terhadap produktivitas SDM.

Kompetensi bertindak sebagai variabel mediasi utama yang memperkuat hubungan antara pendidikan, pelatihan, dan pengalaman terhadap produktivitas. Produktivitas SDM sendiri direfleksikan oleh indikator kualitas, kuantitas, tanggung jawab, kerja sama, dan

inisiatif. Nilai koefisien jalur menunjukkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh kuat terhadap produktivitas, diikuti oleh pengalaman kerja.

Tabel 5. Uji Kelayakan Model (*Goodness of Fit*)

Indeks GOF	Cut-off Value	Result	Kriteria
Chi-Square	$\leq \alpha.df < X^2$	51,33 < 149.72	Fit
Sig. Probability	≥ 0.05	0.067	Fit
CMIN/DF	> 0	1.85	Fit
GFI	≥ 0.90	0.91	Fit
AGFI	≥ 0.90	0.89	Not Fit
TLI	≥ 0.90	0.93	Fit
CFI	≥ 0.90	0.94	Fit
RMSEA	≤ 0.08	0.065	Fit

Sumber: Data diolah SEM

- a. *Chi-square statistic* (χ^2).
Diperoleh nilai *Chi-Square* sebesar 51,33 dan nilai *chi square* SEM SmartPLS sebesar 149.720 yang artinya sudah memenuhi kaedah *Goodness of Fit*.
- b. *Probability*.
Diharapkan lebih dari 0,05 (5%) dan nilai yang diperoleh adalah 0.067, sehingga sudah memenuhi kaedah *Goodness of Fit*. Nilai *Probability* merupakan nilai yang mutlak harus terpenuhi.
- c. *Differential Frequency*.
Diharapkan nilai lebih besar dari 0. Hasil penelitian ini membuktikan, nilai DF 1.85 > 0 yang artinya DF sudah memenuhi kaedah *Goodness of Fit*.
- d. *Goodness of Fit Index* (GFI).
Diharapkan nilai yang muncul adalah lebih besar dari 0.90. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa nilai GFI 0.91 yang artinya GFI memenuhi syarat kaidah *Goodness of Fit*.
- e. *Adjusted Goodness of Fit Index* (AGFI).
Diharapkan nilai yang muncul adalah lebih besar dari 0.90. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa nilai AGFI 0.89 yang artinya AGFI tidak memenuhi kaidah *Goodness of Fit*.
- f. *Tucker Lewis Index* (TLI).
Diharapkan nilai yang keluar adalah lebih besar dari 0.90. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa nilai TLI 0.93 artinya nilai TLI sudah memenuhi kaedah *Goodness of Fit*.
- g. *Comparative Fit Index* (CFI).
Diharapkan nilai yang keluar adalah lebih besar dari 0.90. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa nilai CFI 0.94 yang artinya nilai *Comparative Fit Index* (CFI) sudah memenuhi kaedah *Goodness of Fit*.
- h. *Root Mean Square Error Approximation* (RMSEA).
Diharapkan nilai yang muncul adalah kurang dari <0.08. Hasil penelitian ini membuktikan nilai RMSEA 0.065 berarti sudah memenuhi kaedah *Goodness of Fit*.

Tabel 6. Uji Hipotesis (Pengaruh Langsung)

Hubungan Variabel	Koefisien (β)	CR	P-value	Keterangan
Pendidikan → Kompetensi	0.45	2.85	0.004	Signifikan
Pelatihan → Kompetensi	0.50	3.10	0.002	Signifikan
Pengalaman → Kompetensi	0.40	2.70	0.006	Signifikan
Kompetensi → Produktivitas	0.60	3.50	0.000	Signifikan
Pendidikan → Produktivitas	0.20	1.80	0.072	Signifikan
Pelatihan → Produktivitas	0.25	2.10	0.035	Signifikan
Pengalaman → Produktivitas	0.30	2.40	0.016	Signifikan

Sumber: Data diolah SEM

Seluruh jalur utama menunjukkan arah positif. Pendidikan menunjukkan nilai ($\beta = 0,45$; $p = 0,004$), pelatihan ($\beta = 0,50$; $p = 0,002$), dan pengalaman ($\beta = 0,40$; $p = 0,006$) terbukti berpengaruh signifikan terhadap kompetensi. Ini menegaskan bahwa peningkatan kualitas SDM pada tahap awal sangat ditentukan oleh investasi pada tiga aspek tersebut.

Selanjutnya, kompetensi terhadap produktivitas memiliki koefisien terbesar ($\beta = 0,60$; $p = 0,000$), menunjukkan bahwa kompetensi adalah determinasi paling kuat dalam mendorong produktivitas. Artinya, tanpa kompetensi yang memadai, peningkatan pendidikan, pelatihan, atau pengalaman tidak akan optimal dalam menghasilkan output kerja.

Adapun untuk jalur langsung terhadap produktivitas, pendidikan terhadap produktivitas menunjukkan nilai ($\beta = 0,20$; $p = 0,072$) yang notabene tidak signifikan pada $\alpha = 5\%$, meskipun masih bisa dianggap marginal pada $\alpha = 10\%$. Ini menunjukkan bahwa pendidikan tidak cukup kuat secara langsung, tetapi lebih efektif melalui kompetensi. Sedangkan nilai pelatihan ($\beta = 0,25$; $p = 0,035$) dan pengalaman ($\beta = 0,30$; $p = 0,016$) menunjukkan signifikansi, artinya keduanya memiliki dampak langsung nyata terhadap produktivitas, meskipun tidak sebesar melalui kompetensi.

Tabel 7. Uji Pengaruh Tidak Langsung (Mediasi)

Hubungan Mediasi	Pengaruh Tidak Langsung	Keterangan
Pendidikan → Kompetensi → Produktivitas	0.27	Signifikan
Pelatihan → Kompetensi → Produktivitas	0.30	Signifikan
Pengalaman → Kompetensi → Produktivitas	0.24	Signifikan

Sumber: Data diolah SEM

Semua hubungan mediasi melalui kompetensi terbukti signifikan, nilai ini menunjukkan bahwa efek tidak langsung lebih kuat dibandingkan sebagian efek langsung, khususnya pada pendidikan ($0,27 > 0,20$). Ini mengindikasikan mediasi yang kuat (partial bahkan cenderung full mediation untuk pendidikan). Dengan kata lain, kompetensi bukan sekadar variabel antara, tetapi merupakan mekanisme utama yang mentransformasikan input (pendidikan, pelatihan, pengalaman) menjadi output (produktivitas).

Tabel 8. Uji Total Effect

Variabel Independen	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Total Effect
Pendidikan	0.20	0.27	0.47
Pelatihan	0.25	0.30	0.55
Pengalaman	0.30	0.24	0.54

Sumber: Data diolah SEM

Total effect memberikan gambaran kekuatan pengaruh secara keseluruhan, temuan ini sangat penting mengingat pelatihan menjadi faktor paling dominan dalam meningkatkan produktivitas SDM secara keseluruhan. Adapun pengalaman hampir setara, menunjukkan pentingnya pembelajaran berbasis praktik (*learning by doing*), sedangkan pendidikan memiliki kontribusi paling rendah secara total, menegaskan bahwa pendidikan formal saja tidak cukup tanpa didukung pelatihan dan pengalaman nyata.

Berdasarkan pembahasan diatas, maka hasil penelitian untuk menawab hipotesis yang telah diajukan sebelumnya adalah sebagai Berikut:

H1: Pendidikan berpengaruh positif terhadap kompetensi karyawan

Hasil analisis menunjukkan bahwa pendidikan memiliki koefisien sebesar $\beta = 0,45$ dengan nilai $p = 0,004 (< 0,05)$. Hal ini berarti pendidikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi karyawan. Dengan demikian, H1 diterima. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat pendidikan formal karyawan, maka semakin baik kompetensi yang dimiliki.

H2: Pelatihan berpengaruh positif terhadap kompetensi karyawan

Pelatihan menunjukkan koefisien $\beta = 0,50$ dengan $p = 0,002 (< 0,05)$, yang merupakan nilai tertinggi dibanding variabel lain terhadap kompetensi. Artinya, pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi. Dengan demikian, H2 diterima. Hasil ini menegaskan bahwa pelatihan merupakan faktor paling dominan dalam meningkatkan kompetensi karyawan.

H3: Pengalaman kerja berpengaruh positif terhadap kompetensi karyawan

Pengalaman kerja memiliki koefisien $\beta = 0,40$ dengan $p = 0,006 (< 0,05)$, sehingga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi. Dengan demikian, H3 diterima. Hal ini menunjukkan bahwa semakin lama dan kaya pengalaman kerja seseorang, maka semakin tinggi kompetensi yang terbentuk.

H4: Kompetensi berpengaruh positif terhadap produktivitas SDM

Kompetensi memiliki koefisien terbesar terhadap produktivitas, yaitu $\beta = 0,60$ dengan $p = 0,000 (< 0,05)$. Ini menunjukkan pengaruh yang sangat kuat dan signifikan. Dengan demikian, H4 diterima. Temuan ini menegaskan bahwa kompetensi merupakan faktor kunci (*key driver*) dalam meningkatkan produktivitas SDM.

H5: Kompetensi mampu memediasi hubungan antara pendidikan, pelatihan, dan pengalaman terhadap produktivitas SDM

Hasil uji mediasi menunjukkan bahwa seluruh pengaruh tidak langsung terbukti signifikan. Selain itu, pada variabel pendidikan, pengaruh tidak langsung (0,27) lebih besar dibanding pengaruh langsung (0,20), yang menunjukkan adanya mediasi kuat (*cenderung full mediation*). Sementara pada pelatihan dan pengalaman, mediasi bersifat *partial mediation* karena pengaruh langsung dan tidak langsung sama-sama signifikan. Dengan demikian, H5 diterima. Kompetensi terbukti berperan sebagai variabel mediasi yang efektif dalam

menjembatani pengaruh pendidikan, pelatihan, dan pengalaman terhadap produktivitas SDM.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis *Structural Equation Modeling (SEM)*, penelitian ini menunjukkan bahwa pendidikan, pelatihan, dan pengalaman kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi karyawan. Di antara ketiga variabel tersebut, pelatihan memiliki pengaruh paling dominan, diikuti oleh pendidikan dan pengalaman kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa peningkatan kompetensi karyawan lebih efektif dicapai melalui pendekatan yang bersifat praktis dan aplikatif dibandingkan semata-mata melalui pendidikan formal.

Selanjutnya, kompetensi terbukti memiliki pengaruh paling kuat terhadap produktivitas SDM, sehingga dapat diposisikan sebagai determinan utama dalam meningkatkan kinerja karyawan. Temuan ini menegaskan bahwa produktivitas tidak secara langsung ditentukan oleh latar belakang pendidikan, pelatihan, atau pengalaman semata, melainkan oleh sejauh mana ketiga faktor tersebut mampu membentuk kompetensi yang relevan dengan tuntutan pekerjaan.

Hasil pengujian mediasi menunjukkan bahwa kompetensi berperan signifikan sebagai variabel intervening dalam hubungan antara pendidikan, pelatihan, dan pengalaman kerja terhadap produktivitas SDM. Bahkan, pada variabel pendidikan, kompetensi berperan sebagai mediator yang kuat (cenderung *full mediation*), yang berarti pengaruh pendidikan terhadap produktivitas lebih efektif jika disalurkan melalui peningkatan kompetensi. Sementara itu, pada pelatihan dan pengalaman kerja, kompetensi berperan sebagai *partial mediation*, di mana keduanya tetap memiliki pengaruh langsung sekaligus tidak langsung terhadap produktivitas.

Saran

Secara praktis, manajemen Novus Giri Resort & Spa Puncak Cianjur disarankan untuk mengarahkan kebijakan pengembangan SDM pada pendekatan berbasis kompetensi. Program pelatihan perlu menjadi prioritas utama dengan desain yang lebih terstruktur, berkelanjutan, dan berbasis kebutuhan kerja (*training need analysis*), karena terbukti memberikan dampak paling besar terhadap peningkatan kompetensi dan produktivitas. Selain itu, perusahaan juga perlu mengoptimalkan pembelajaran berbasis pengalaman (*experiential learning*), seperti *job rotation*, *mentoring*, dan *on-the-job training*, guna mempercepat akumulasi kompetensi praktis karyawan.

Di sisi lain, pendidikan formal tetap penting, namun perlu disinergikan dengan kebutuhan kompetensi spesifik organisasi. Oleh karena itu, perusahaan disarankan untuk tidak hanya mempertimbangkan kualifikasi pendidikan dalam rekrutmen, tetapi juga memastikan adanya proses pengembangan lanjutan yang berorientasi pada peningkatan keterampilan kerja yang nyata.

Secara akademis, penelitian selanjutnya disarankan untuk mengembangkan model dengan menambahkan variabel lain seperti motivasi kerja, kepemimpinan, dan budaya organisasi, yang berpotensi memperkuat atau memoderasi hubungan antara kompetensi dan produktivitas. Selain itu, penggunaan metode longitudinal juga dianjurkan untuk menangkap dinamika perkembangan kompetensi dan produktivitas secara lebih komprehensif.

Dengan demikian, upaya peningkatan produktivitas SDM tidak cukup hanya berfokus pada input (pendidikan, pelatihan, pengalaman), tetapi harus diarahkan pada transformasi input tersebut menjadi kompetensi yang bernilai tambah tinggi bagi organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Abidin, A. Z. (2024). Inovasi Dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia: Membangun Karyawan Menuju Keunggulan Kompetitif Melalui Upskilling. *Penerbit Mifandi Mandiri Digital*, 1(01), Article 01.
- Amalia, F., Fadli, A., Ramayanti, P. N., Aisha, N., Hidayatullah, S., Tjiwidjaja, H., Sukardi, S., Noor, M. A., Saputra, R., Zulkarnain, N., & Khatimah, H. (2025). The Socialization And Assistance In The Creation Of Business Identification Numbers For Micro, Small, And Medium Enterprises In The Vocational High School Environment. *Jurnal Pengabdian Masyarakat Dan Penelitian Thawalib*, 4(1), Article 1. <https://doi.org/10.54150/Thame.V4i1.577>
- Ar, R., Hakim, M. P., & Sitohang, R. M. (2024). Manajemen Keuangan Pada Umkm Budidaya Jangrik Dan Dimsum Di Pondok Benda Pamulang Tangerang Selatan. *Jurnal Ekualisasi*, 5(2), Article 2. <https://doi.org/10.60023/R7jnnc96>
- Artanto, D. (2022). Strategi Kepemimpinan Transformasional Untuk Meningkatkan Mutu Layanan Pendidikan Islam. *Adaara: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 12(2), Article 2. <https://doi.org/10.30863/Ajmpi.V12i2.2706>
- Candra, H. (2023). *Evaluasi Perlakuan Akuntansi Pembiayaan Murabahah Pada Bprs Berkah Ramadhan*. 1(1).
- Candra, H., & Amrizal, A. (2022). Persepsi Masyarakat Tangerang Selatan Terhadap Pembiayaan Non-Bank Pada Perumahan Syariah. *Dirham: Jurnal Ekonomi Islam*, 3(1), 39–51.
- Candra, H., Azzahra, S. A., Hidayatullah, S., & Akmas, N. (2025). Pengembangan Sak-Emkm Berbasis Aplikasi Android (Lakum) Terhadap Laporan Keuangan Umkm Di Tanjung Pinang. *Owner: Riset Dan Jurnal Akuntansi*, 9(4), 3443–3452. <https://doi.org/10.33395/Owner.V9i4.2837>
- Candra, H., Hidayatullah, S., Adilani, R., Safitri, D., & Salsabilah, A. D. (2024). Implementasi Sak-Emkm Berbasis Ms. Excel Terhadap Laporan Keuangan Umkm (Studi Kasus Pada Petani Toge Di Pulau Bintan – Kepulauan Riau). *Jurnal Lentera Bisnis*, 13(3), 1759–1772. <https://doi.org/10.34127/Jrlab.V13i3.1221>
- Candra, H., Lestari, F., & Sajjad, H. (2025). The Use Of Experimental Statistical Analysis To Enhance Understanding Of Variable Relationships In Science Learning. *International Journal Of Science And Mathematics Education*, 2(3), 29–36. <https://doi.org/10.62951/Ijsme.V2i3.261>

- Dwianto, A. S., Purnamasari, P., & Tukini, T. (2022). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Jaeil Indonesia. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 2(2), Article 2. <https://doi.org/10.36778/Jesya.V2i2.74>
- Elshifa, A., Perdana, M. A. C., Matiala, T. F., Yasin, F., & Mokodenseho, S. (2023). Analisis Pengaruh Pendidikan, Pelatihan, Dan Dukungan Kelembagaan Terhadap Keberhasilan Usaha Mikro. *Sanskara Ekonomi Dan Kewirausahaan*, 1(03), Article 03. <https://doi.org/10.58812/Sek.V1i03.118>
- Fadil, K., Amran, A., & Alfaien, N. I. (2023). Peningkatan Kualitas Pendidikan Dasar Melalui Implementasi Kurikulum Merdeka Belajar Dalam Mewujudkan Sustainable Developments Goal's. *Attadib: Journal Of Elementary Education*, 7(2), Article 2. <https://doi.org/10.32507/Attadib.V7i2.1944>
- Febrian, W. D. F., Zulhaida, & Ilosa, A. (2021). Pengaruh Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Bca Finance Jakarta Barat. *Jurnal Perspektif Manajerial Dan Kewirausahaan (Jpmk)*, 1(2), Article 2. <https://doi.org/10.59832/Jpmk.V1i2.13>
- Hendra Candra, S. E. (2025). *Dasar-Dasar Akuntansi Biaya*. Bukuloka Literasi Bangsa. <https://repository.bukuloka.com/id/publications/617723/>
- Hermansyah, Siagian, L. S., Noryani, N., Mulyati, & Dwiyono, Y. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dalam Peningkatan Efektivitas Organisasi Pendidikan. *Sistema: Jurnal Pendidikan*, 5(1), Article 1. <https://doi.org/10.24903/Sjp.V5i1.1811>
- Juniarti, U., Inapty, B. A., & Rakhmawati, I. (2022). Pengaruh Kompetensi Aparatur, Partisipasi Masyarakat, Terhadap Efektivitas Pengelolaan Dana Desa Di Kecamatan Labuhan Haji Dengan Pemanfaatan Teknologi Informasi Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Riset Mahasiswa Akuntansi*, 2(3), 608–620. <https://doi.org/10.29303/Risma.V2i3.298>
- Khumaidi, A., Nanda, A. P., & A, E. Y. (2021). Pelatihan Pengelolaan Keuangan Berbasis Teknologi Informasi Bagi Umkm Di Pekon Margodadi Kabupaten Pringsewu. *Near: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 1(1), Article 1.
- Kusumawati, N. (2024). Peran Kepemimpinan Dalam Menciptakan Kerjasama Tim Pada Perusahaan. *Amsir Management Journal*, 4(2), Article 2.
- Muktamar, A., Saputra, A., Zali, M., & Ugi, N. B. (2024). Mengungkap Peran Vital Kepemimpinan Dalam Manajemen Sdm: Produktivitas, Kepuasan Kerja, Dan Retensi Tenaga Kerja Yang Berkualitas. *Journal Of International Multidisciplinary Research*, 2(2), Article 2. <https://doi.org/10.62504/Inv76056>
- Parinsi, W. K., & Musa, D. A. L. (2023). Strategi Pengelolaan Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan Yang Berkelanjutan Di Industri 4.0. *J-Mas (Jurnal Manajemen Dan Sains)*, 8(2), Article 2. <https://doi.org/10.33087/Jmas.V8i2.1510>

- Rasyid, M. R. R., & Utami, M. (2023). Manajemen Krisis Pt. Berkah Wong Cilik “Shabu Hachi” Di Masa Pandemi Covid-19. *Jurnal Ilmu Komunikasi Uho: Jurnal Penelitian Kajian Ilmu Komunikasi Dan Informasi*, 8(2), Article 2. <https://doi.org/10.52423/jikuho.V8i2.12>
- Safitri, I., & Kanda, A. S. (2024). Analisis Motivasi Kerja Dan Kepemimpinan Terhadap Peningkatan Produktivitas Kerja Pada Desa Saguling Kabupaten Bandung Barat. *Jurnal Ekonomi Dan Manajemen (Jem)*, 6(2), Article 2. <https://journalpedia.com/1/index.php/jem/article/view/1318>
- Saksana, J. C. (2021). Analisis Nilai Perusahaan Berdasarkan Peluang Pertumbuhan, Kepemilikan Institusional, Manajemen Laba, Dan Kebijakan Dividen. *Scientific Journal Of Reflection : Economic, Accounting, Management And Business*, 4(2), Article 2. <https://doi.org/10.37481/sjr.V4i2.287>
- Saksana, J. C. (2024). Analisis Pengaruh Motivasi Belajar, Kemampuan Kognitif Dan Manajemen Waktu Terhadap Prestasi Belajar Mahasiswa. *Jurnal Pendidikan Dan Kebudayaan Nusantara*, 2(4), Article 4. <https://doi.org/10.38035/jpkn.V2i4.805>
- Sholeh, B., Wahono, B., & Rahman, F. (2023). Pengaruh Keterampilan, Pengalaman, Dan Kemampuan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Ukm Mebel Di Dusun Nung Tenga, Desa Asemjaran, Kecamatan Banyuates, Kabupaten Sampang). *E-Jrm : Elektronik Jurnal Riset Manajemen*, 9(12), Article 12. <https://jim.unisma.ac.id/index.php/jrm/article/view/8217>
- Sihombing, P. L. T., & Batoebara, M. U. (2021). Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan Dalam Pencapaian Tujuan Perusahaandi Cv Multi Baja Medan. *Publik Reform : Jurnal Administrasi Publik*, 6(0), Article 0. <https://doi.org/10.46576/jpr.V6i0.1241>
- Tamaka, M. T., Sendow, G. M., & Uhing, Y. (2022). Pengaruh Pengawasan, Pengalaman Kerja Dan Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan Pada Pt. Pegadaian (Persero) Kanwil V Manado. *Jurnal Emba : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 10(2), Article 2. <https://doi.org/10.35794/emba.V10i2.39361>