

PENGEMBANGAN KOMPETENSI KARYAWAN UNTUK MENINGKATKAN KINERJA ORGANISASI DI ERA DIGITAL

EMPLOYEE COMPETENCE DEVELOPMENT TO IMPROVE ORGANIZATIONAL PERFORMANCE IN THE DIGITAL ERA

¹✉ Sugeng Winarto

Program Magister Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia, Jakarta

sugeng.winarto@gmail.com

²Engkur

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia, Jakarta

engkur@gmail.com

Abstract

This research aims to analyze the direct influence of employee competency development on organizational performance, analyze the impact of the digital era on organizational performance, analyze the influence of employee competency development on the digital era, and examine the role of the digital era in mediating the relationship between employee competency development and organizational performance using the Structural Equation Modeling – Partial Least Squares (SEM-PLS) method. Data were obtained thru the distribution of questionnaires to employees. Furthermore, this research emphasizes that the digital era can serve as a mediating variable that bridges the relationship between employee competency development and organizational performance. In other words, if digital transformation and the effective use of technology are utilized, the enhancement of employee competencies will be increasingly effective in improving organizational performance. Overall, this research is expected to provide a better understanding of the importance of integrating adaptation to the digital era and human resource development to enhance the sustainable performance of organizations.

Keywords: Competency Development, Digital Era, Organizational Performance, Digital Transformation, Mediation.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk Menganalisis pengaruh langsung pengembangan kompetensi karyawan terhadap kinerja organisasi, Menganalisis pengaruh era digital terhadap kinerja organisasi. Menganalisis pengaruh pengembangan kompetensi karyawan terhadap era digital dan Menguji peran era digital dalam memediasi hubungan antara pengembangan kompetensi karyawan dan kinerja organisasi dengan menggunakan metode Structural Equation Modeling – Partial Least Squares (SEM-PLS). Data diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada pegawai. Selain itu, penelitian ini menekankan bahwa era digital dapat berfungsi sebagai variabel mediasi yang menjembatani hubungan antara pengembangan kompetensi karyawan dan kinerja organisasi. Dengan kata lain, jika transformasi digital dan penggunaan teknologi yang efektif digunakan, peningkatan kompetensi karyawan akan semakin efektif dalam meningkatkan kinerja organisasi. Secara keseluruhan, penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih baik tentang seberapa penting integrasi adaptasi terhadap era digital dan pengembangan sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja berkelanjutan organisasi.

Kata Kunci: Pengembangan Kompetensi Karyawan, Era Digital, Kinerja Organisasi, Transformasi Digital, Mediasi.

PENDAHULUAN

Dalam sepuluh tahun terakhir, kemajuan teknologi digital telah mendorong organisasi di seluruh dunia untuk melakukan transformasi besar

dalam hal operasional, manajemen, dan strategi. Untuk perusahaan yang ingin tetap kompetitif dalam lingkungan bisnis yang sangat berubah, digitalisasi telah menjadi keharusan. *Artificial intelligence, big data analytics, cloud computing, internet of things (IoT), dan automation* telah mengubah cara bisnis melayani pelanggan, memproses data, dan bahkan membuat Keputusan dan dunia bisnis telah mengalami perubahan besar sebagai akibat dari era digital. Perusahaan harus beradaptasi dengan cepat dengan menggunakan teknologi dan meningkatkan keterampilan sumber daya manusia. Faktor utama dalam menghadapi tantangan transformasi digital adalah kemampuan karyawan, yang mencakup keterampilan teknis, kognitif, dan sosial. Menurut Habibah (2024). Banyak aspek kehidupan manusia telah diubah oleh kemajuan teknologi saat ini, termasuk dunia bisnis dan organisasi. Ini terbukti oleh revolusi industri 4.0 dan pertumbuhannya yang pesat, yang telah mempengaruhi banyak sektor di seluruh dunia. Untuk tetap relevan, berdaya saing, dan semakin kompetitif perusahaan harus beradaptasi dengan cepat, Oleh karena itu untuk tetap bersaing dan bertahan di pasar yang semakin dinamis ini, kompetensi SDM dalam era digital menjadi hal yang penting. Problem dengan kemampuan SDM dalam era digital juga semakin kompleks dan beragam. Banyak SDM yang tidak memiliki keterampilan digital yang cukup, seperti kemampuan dalam pengolahan data, manajemen proyek, dan penguasaan perangkat lunak tertentu. Fajriyani., et all (2023). SDM harus belajar menggunakan teknologi baru untuk menyesuaikan tugas dan peran mereka karena pekerjaan yang biasanya dilakukan secara manual sekarang diotomatisasikan atau dilakukan dengan bantuan teknologi. Karena transformasi digital yang terjadi di berbagai sektor industry maka organisasi harus memiliki SDM dengan kemampuan yang relevan, terutama dalam hal kemampuan teknis, digital, analitis, dan adaptasi.

Namun masih banyak perusahaan masih menghadapi perbedaan antara kompetensi karyawan dan tuntutan era digital yang berdampak pada kinerja organisasi secara keseluruhan termasuk produktivitas, inovasi, dan daya saing. Penggunaan teknologi komunikasi yang efektif seperti email, telekonferensi, dan platform kolaborasi online, dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan dengan mempermudah komunikasi dan kerja sama dengan tim. Aprillianti., et all (2025). Perusahaan bergantung pada sumber daya manusia yang berkualitas untuk bertahan dan bersaing dalam dunia usaha yang semakin kompetitif. Oleh karena itu pengembangan sumber daya manusia harus dirancang dengan sangat hati-hati untuk mencapai hasil yang memuaskan bagi perusahaan.

Digitalisasi dalam keseharian manusia hampir tidak dapat dipisahkan. Saat ini, orang yang bekerja, sekolah, berbelanja, sampai pengguna transportasi memerlukan akses internet selaku dasar penerapannya. Digitalisasi bermakna proses pemberian ataupun konsumsi sistem digital. Maksudnya dalam tiap lini kehidupan tidak terlepas dari aspek digital. (Kristine Ask and Roger A. Søråa). Studi menunjukkan bahwa kemampuan digital meningkatkan produktivitas dan kinerja perusahaan. Sebuah penelitian telah menunjukkan bahwa penggunaan teknologi dapat mempercepat proses kerja, meningkatkan kualitas pelayanan,

dan membantu proses pengambilan keputusan berbasis data. Namun, sebagian besar penelitian belum mempelajari bagaimana organisasi di Indonesia membuat strategi pengembangan kompetensi yang relevan dan berkelanjutan dalam konteks transformasi digital. Meskipun demikian, fitur, budaya kerja, kemampuan teknologi, dan kendala yang dihadapi masing-masing organisasi berbeda. Selain itu implementasi sistem digital dalam tata kelola publik terus berkembang, termasuk pelayanan perizinan, perekaman KTP elektronik, pembukaan rekening bank, pembayaran pajak, dan lain-lain. Dengan demikian, masyarakat sekarang dapat mengadakan pertemuan dan membuat konten digital melalui aplikasi smartphone.

Strategi pengembangan sumber daya manusia di era digital menjadi kunci untuk meningkatkan kinerja organisasi. Organisasi perlu mengadopsi teknologi terbaru untuk mendukung pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia secara berkelanjutan. Selain itu, kemampuan untuk beradaptasi dengan teknologi, kolaborasi lintas fungsi, dan penguasaan ket erampilan baru seperti data *analytics* dan kecerdasan buatan menjadi penting dalam membangun SDM yang siap menghadapi tantangan digital. Selain itu, strategi penting untuk mempertahankan talenta handal di era internet adalah rekrutmen talenta digital. (Wulandari., et all 2024)

Dalam era digital yang sedang berlangsung dan transformasi teknologi telah mengubah paradigma bisnis dan tuntutan kompetensi yang harus dimiliki oleh karyawan. Secara konseptual, literatur manajemen sumber daya manusia menekankan pentingnya pengembangan kompetensi untuk meningkatkan kinerja organisasi. Armstrong, (2014) Namun pada realitas di lapangan menunjukkan bahwa banyak organisasi belum memiliki strategi yang efektif dalam mengidentifikasi dan mengembangkan kompetensi karyawan yang sesuai dengan tuntutan era digital (*World Economic Forum, 2020*). Kesenjangan ini menciptakan tantangan dalam mencapai kinerja organisasi yang optimal. Penelitian sebelumnya oleh (Youndt., et all 1996) telah menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi dapat meningkatkan kinerja organisasi, namun masih sedikit studi yang mengkaji secara mendalam faktor-faktor kritis dalam pengembangan kompetensi di era digital. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengisi celah tersebut dengan mengidentifikasi strategi pengembangan kompetensi yang efektif dan dampaknya terhadap kinerja organisasi. Studi sebelumnya telah membahas tentang bagaimana kompetensi karyawan penting untuk mendukung kinerja organisasi di era digital. Secara umum, temuan penelitian menunjukkan bahwa kompetensi digital, kesiapan teknologi, dan kemampuan adaptasi karyawan menjadi komponen utama keberhasilan transformasi ke era digital di berbagai organisasi. Penelitian-penelitian ini juga menggarisbawahi bahwa peningkatan kompetensi karyawan harus diimbangi dengan dukungan lingkungan organisasi, syarat dan persyaratan yang harus dipenuhi oleh karyawan.

Dengan masuknya era digital dan cara organisasi melihat kompetensi SDM juga berubah. Selain keterampilan teknis, karyawan harus dapat dengan cepat menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan kerja dan teknologi.

Mereka yang tidak mau belajar keterampilan baru akan selalu tertinggal yang membuat karyawan tidak relevan dengan tuntutan industry pada saat ini. Perkembangan digitalisasi yang pesat setiap tahunnya memberikan dampak signifikan terhadap kebutuhan kompetensi karyawan di dunia kerja. Transformasi teknologi tidak hanya menciptakan peluang baru, tetapi juga tantangan dalam penyesuaian keterampilan kerja. (Rizqi, et all 2023).

Organisasi harus terus beradaptasi dan berinovasi dalam era digital yang semakin kompetitif seperti saat ini agar tetap bersaing dan bertahan di pasar yang semakin kompetitif. Karyawan merupakan aset terpenting dalam perusahaan dan kinerja karyawan yang baik akan membantu perusahaan mencapai tujuannya. Tiga faktor yang memengaruhi kinerja karyawan adalah kompetensi, kompensasi, dan kepemimpinan. Kompetensi adalah syarat utama untuk melakukan tugas, kompensasi adalah imbalan yang diterima karyawan, dan kepemimpinan yang baik dapat meningkatkan kinerja karyawan. (Arifin., et all 2019)

Sebaliknya, peningkatan kinerja perusahaan tidak hanya bergantung pada kemampuan teknis karyawan tetapi juga soft skills mereka seperti pemecahan masalah, kreativitas, kolaborasi, dan komunikasi. Dalam era modern, karyawan harus dapat beradaptasi dengan perubahan, bekerja dalam tim dengan berbagai disiplin ilmu, dan berpikir kritis dalam menghadapi kompleksitas bisnis. Oleh karena itu pengembangan kompetensi karyawan harus dilakukan secara menyeluruh, melibatkan elemen teknis dan non-teknis, dan disesuaikan dengan kebutuhan strategis perusahaan.

Berbagai bagian bisnis dan organisasi telah diubah secara signifikan oleh kemajuan teknologi digital. Dengan transformasi digital tidak hanya cara bisnis berubah, tetapi juga apa yang dibutuhkan oleh sumber daya manusia juga berubah. Saat ini organisasi harus lebih siap untuk beradaptasi dengan kemajuan teknologi dan lingkungan bisnis yang selalu berubah. Pengembangan kompetensi karyawan yang sesuai dengan kebutuhan transformasi digital adalah salah satu strategi penting yang perlu diterapkan untuk mencapai keunggulan yang kompetitif. Transformasi digital yang berhasil tidak hanya membutuhkan pengembangan teknologi, tetapi juga perlu didukung oleh strategi. Perusahaan perlu menitikberatkan perhatian pada penggunaan infrastruktur digital yang fleksibel, integrasi sumber daya digital, serta manajemen digital yang efektif untuk peningkatan kinerja organisasi. Digitalisasi telah meningkat di setiap aspek kehidupan manusia, termasuk di tempat kerja, sebagai akibat dari pertumbuhan teknologi yang begitu pesat. Teknologi telah menunjukkan banyak kemudahan untuk aktivitas pekerja, terutama bagi generasi milenial, yang lebih mudah menggunakannya setiap hari. (Siagian., et al. 2021)

Dengan perkembangan pada era digital, batasan antara industri dan sumber daya menjadi tidak jelas, sehingga perusahaan tidak bersaing di bidang sumber daya tetap, karena teknologi digital memberikan lebih banyak kemungkinan untuk inovasi. Oleh karena itu, organisasi harus mempertimbangkan pengaruh kompetensi digital terhadap kinerja organisasi.

Persaingan digital adalah pembentukan kembali sumber daya perusahaan ketika menghadapi lingkungan digital yang bergejolak. Transformasi digital yang berhasil tidak hanya membutuhkan pengembangan teknologi, tetapi juga perlu didukung oleh strategi orientasi pelanggan yang kuat dan pengembangan kompetensi digital yang tepat. Perusahaan perlu menitikberatkan perhatian pada penggunaan infrastruktur digital yang fleksibel, integrasi sumber daya digital, serta manajemen digital yang efektif untuk peningkatan kinerja organisasi. (Jiatong Yu., et all 2021)

Berasarkan survei yang dilakukan terhadap 71 perusahaan digital di Indonesia yang terdiri dari beberapa perusahaan ditemukan bahwa lebih dari 60% responden menyatakan keterampilan digital merupakan aspek penting dalam proses rekrutmen di berbagai profesi. Selain itu, lebih dari 80% perusahaan berencana meningkatkan investasi pada teknologi digital untuk memperluas skala bisnis, meningkatkan efisiensi operasional, serta menghasilkan produk dengan kualitas yang lebih baik. Khadijah Shahnaz (Survei East Venture: Startup Kesulitan Rekrut Talenta Digital). Selain itu, 70% manajer mengakui bahwa program pelatihan yang ada belum sepenuhnya membantu meningkatkan keterampilan teknologi karyawan mereka. Ini memberikan bukti bahwa ada perbedaan yang signifikan atau perbedaan yang signifikan antara teori pelatihan dan pengembangan kompetensi dengan praktik lapangan yang nyata.

Data menunjukkan bahwa program pengembangan kompetensi yang lebih terorganisir dan sesuai dengan kebutuhan organisasi di era teknologi sekarang diperlukan. Menurut teori *Resource-Based View (RBV)* yang dikembangkan oleh Barney (1991), kompetensi karyawan adalah sumber daya strategis yang dapat memberikan perusahaan keunggulan kompetitif. Menurut RBV kompetensi karyawan merupakan sumber daya strategis yang bersifat *Valuable* (bernilai bagi organisasi), *Rare* (tidak mudah dimiliki pesaing), *Inimitable* (sulit ditiru), *Non-substitutable* (tidak mudah digantikan). Dalam konteks era digital, kompetensi digital, analitis, dan kolaboratif yang dikembangkan melalui pelatihan dan pengalaman menjadi sumber keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Menurut *Human Capital Theory* teori ini, kompetensi karyawan meningkat melalui investasi seperti pelatihan, pendidikan, pengalaman kerja, dan pengembangan digital. Investasi tersebut meningkatkan keterampilan dan pengetahuan, meningkatkan produktivitas individu, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja organisasi. *Dynamic Capability Theory* Era digital menuntut organisasi memiliki kapabilitas dinamis, kemampuan sense (mendeteksi peluang/ancaman digital), kemampuan seize (memanfaatkan peluang melalui inovasi dan teknologi), kemampuan transform (transformasi proses, struktur, dan model bisnis). Kompetensi karyawan yang adaptif (agile learning, digital literacy, problem-solving) memungkinkan organisasi untuk lebih cepat beradaptasi.

Pengembangan kompetensi karyawan di era digital merupakan investasi strategis (*Human Capital Theory*) yang meningkatkan nilai sumber daya manusia sebagai keunggulan bersaing (RBV). Kompetensi yang dikembangkan tidak

hanya mencakup keterampilan teknis, tetapi juga kompetensi digital, analitis, dan adaptif yang memungkinkan organisasi merespons perubahan cepat di lingkungan digital (*Dynamic Capability*). Dengan demikian, semakin tinggi tingkat pengembangan kompetensi, semakin besar kemampuan organisasi untuk beradaptasi, berinovasi, dan mencapai kinerja yang lebih baik. Menurut (Garavan., et all 2012), pengembangan kompetensi harus disesuaikan dengan kebutuhan organisasi dan persyaratan lingkungan eksternal sejalan dengan hasil pra survey. Perusahaan bergantung pada sumber daya manusia yang berkualitas untuk bertahan dan bersaing dalam dunia usaha yang semakin kompetitif. Oleh karena itu, pengembangan sumber daya manusia harus dirancang dengan sangat hati-hati untuk mencapai hasil yang memuaskan bagi Perusahaan. Saat ini kinerja karyawan adalah ukuran sejauh mana seorang karyawan telah berhasil mencapai tujuan dan standar yang ditetapkan oleh perusahaan atau organisasi tempat mereka bekerja. Kinerja karyawan juga dapat diartikan sebagai hasil yang dicapai oleh seorang karyawan selama menjalankan tugas dan tanggung jawabnya di perusahaan. Kinerja karyawan yang tinggi dapat meningkatkan produktivitas dan efisiensi kerja. Karyawan yang efektif dan produktif dapat menyelesaikan lebih banyak tugas dalam waktu yang lebih singkat, yang menghasilkan peningkatan output dan profitabilitas perusahaan. Kesuksesan dan keunggulan kompetitif perusahaan bergantung pada peningkatan kinerja karyawan sebagai tolok ukur, kinerja karyawan adalah gambaran tentang kemampuan, keterampilan dan hasil kerja yang ditunjukkan oleh seorang karyawan saat menjalankan tugas dan tanggung jawabnya di tempat kerja. Kinerja ini dapat diukur dengan cara pencapaian target yang telah ditentukan, tingkat produktivitas, kualitas hasil kerja, dan kemampuan untuk bekerja sama dalam tim. Sangat penting bagi manajemen untuk memiliki pemahaman dan rasa terima kasih.

Salah satu faktor penting yang mendapat perhatian besar, khususnya dari para penggiat organisasi bisnis, adalah pengembangan sumber daya manusia (SDM). Perusahaan melakukan ini untuk meningkatkan produktivitas dalam persaingan global, dan pengembangan SDM merupakan salah satu aspek penting untuk meningkatkan kemampuan karyawan. Saat ini tenaga kerja sedang beralih ke otomatisasi lebih cepat dari yang diharapkan, 50% karena otomasi dan teknoligi baru, berikut Analisa data, kecerdasan buatan (AI), pemograman dan kepemimpinan adaptif pada sektor teknologi, Kesehatan dan energi terbarukan diproyesikan menciptakan lapangan kerja baru dengan bantuan integrasi teknologi, mereka berencana untuk memperluas tenaga kerja mereka. Dalam Lima tahun lagi, pekerjaan antara manusia dan mesin akan hampir sama. (World Economic Forum, 2020).

Dengan bantuan kemitraan metrik dengan LinkedIn dan Coursera dapat melacak dengan ketelitian yang belum pernah terjadi sebelumnya jenis keterampilan khusus yang diperlukan untuk pekerjaan pada masa depan. Gambar 1 menunjukkan berbagai kemampuan yang diperlukan untuk berbagai pekerjaan yang sedang berkembang. Keterampilan ini termasuk keterampilan

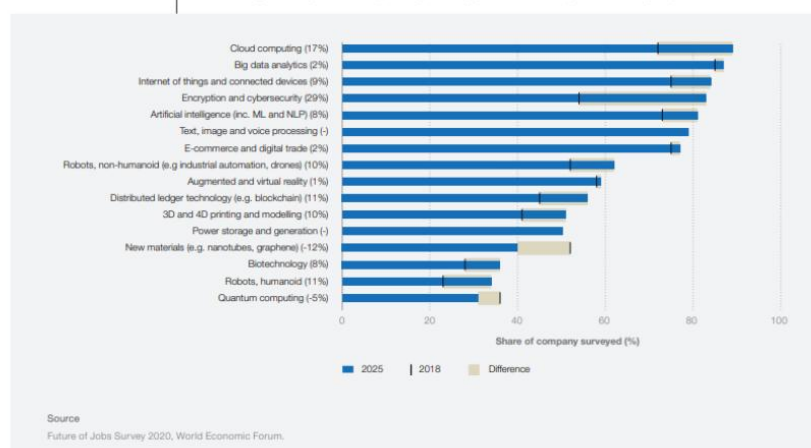
husus dalam pemasaran produk, pemasaran digital, dan keterampilan komunikasi komputer dan manusia.

Specialized skill	Emerging job clusters
1. Product Marketing	Data and AI, People and Culture, Marketing, Product Development, Sales (5)
2. Digital Marketing	Content, Data and AI, Marketing, Product Development, Sales (5)
3. Software Development Life Cycle (SDLC)	Cloud Computing, Data and AI, Engineering, Marketing, Product Development (5)
4. Business Management	People and Culture, Marketing, Product Development, Sales (4)
5. Advertising	Content, Data and AI, Marketing, Sales (4)
6. Human Computer Interaction	Content, Engineering, Marketing, Product Development (4)
7. Development Tools	Cloud Computing, Data and AI, Engineering, Product Development (4)
8. Data Storage Technologies	Cloud Computing, Data and AI, Engineering, Product Development (4)
9. Computer Networking	Cloud Computing, Data and AI, Engineering, Sales (4)
10. Web Development	Cloud Computing, Content, Engineering, Marketing (4)
11. Management Consulting	Data and AI, People and Culture, Product Development (3)
12. Entrepreneurship	People and Culture, Marketing, Sales (3)
13. Artificial Intelligence	Cloud Computing, Data and AI, Engineering (3)
14. Data Science	Data and AI, Marketing, Product Development (3)
15. Retail Sales	People and Culture, Marketing, Sales (3)
16. Technical Support	Cloud Computing, Product Development, Sales (3)
17. Social Media	Content, Marketing, Sales (3)
18. Graphic Design	Content, Engineering, Marketing (3)
19. Information Management	Content, Data and AI, Marketing (3)

Gambar 1. Menunjukkan berbagai kemampuan yang diperlukan untuk berbagai pekerjaan yang sedang berkembang.

Hasil survei telah menunjukkan peningkatan yang jelas dalam adopsi teknologi baru dalam dua tahun terakhir. Pilihan teknologi disusun berdasarkan kemungkinan perusahaan untuk mengadopsinya pada tahun 2025, seperti yang ditunjukkan pada Gambar 2. Mengikuti tren yang telah ditetapkan pada tahun-tahun sebelumnya, e-commerce, big data, dan komputasi awan masih menjadi prioritas utama. Namun, ada peningkatan besar dalam minat dalam enkripsi, yang menunjukkan kerentanan baru dari era digital kita, dan peningkatan besar dalam jumlah bisnis yang mengharapkan untuk mengadopsi non-robot humanoid dan kecerdasan buatan. Kedua teknologi ini secara bertahap menjadi andalan pekerjaan di berbagai industri.

FIGURE 18 | Technologies likely to be adopted by 2025 (by share of companies surveyed)



Gambar 1. Hasil survey menunjukkan peningkatan adopsi teknologi baru 2025
Seluruh tenaga kerja akan menjadi daya saing dan mampu bersaing di pasar global dan tidak diragukan lagi ini akan menjadi masalah besar yang harus diatasi oleh semua organisasi dan perusahaan (Susilowati., et all 2019). Dengan

kemajuan teknologi, persaingan bisnis di era digital semakin meningkat. Hal ini memungkinkan bisnis untuk lebih mudah menjangkau pasar global dan menyediakan produk dan layanan yang lebih inovatif dan efisien. Hampir setiap aspek kehidupan manusia dipengaruhi oleh teknologi digital, seperti cara kita bekerja, bersosialisasi, belajar, berbelanja, dan berkomunikasi. Ketika internet dan komputer pribadi menjadi lebih populer dan mudah diakses pada akhir abad ke-20, era digital telah membawa banyak perubahan besar dalam kehidupan sehari-hari kita. Karena semakin banyak teknologi baru yang dimasukkan ke masyarakat, teknologi lama secara otomatis ditinggalkan. Di era digital, kemajuan teknologi terus berkembang pesat. Bidang yang paling cepat berkembang dalam hal digitalisasi adalah telekomunikasi.

Digitalisasi menghasilkan proses bisnis yang gesit, pengambilan keputusan manajemen yang cerdas, organisasi dan operasi perusahaan yang bekerja sama, dan ekologi industri yang terintegrasi. Semua ini membentuk kembali logika operasi perusahaan. Oleh karena itu, perubahan strategis model bisnis terkait erat dengan teknologi digital. Hal ini disebabkan oleh fakta nyata bahwa bisnis harus lebih fokus pada pengembangan kompetensi digital untuk memenuhi kebutuhan akan kapabilitas yang lebih tinggi di era digital (Yu., et all 2021).

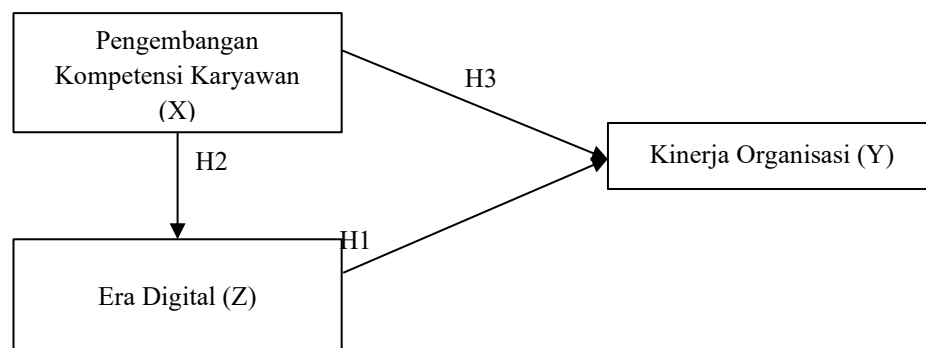
Tema penelitian ini adalah peningkatan kompetensi karyawan sebagai cara untuk meningkatkan kinerja organisasi di era digital. Fokus penelitian ini adalah bagaimana perusahaan dapat menentukan kebutuhan akan kompetensi digital, membuat program pelatihan yang berhasil, dan mengukur bagaimana hal itu memengaruhi kinerja mereka. Menurut teori kekayaan manusia (Becker, 1964), pengembangan keterampilan karyawan dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas organisasi. Selain itu, penelitian ini akan menggunakan metode kuantitatif untuk menyelidiki hubungan antara kinerja organisasi dan pengembangan kompetensi. Variabel seperti budaya organisasi, kepemimpinan digital, dan efektivitas program pelatihan akan dipertimbangkan dalam penelitian ini (Ulrich., et all 2015).

Penelitian ini akan mengintegrasikan elemen seperti kepemimpinan digital, budaya organisasi, dan teknologi pembelajaran ke dalam kerangka pengembangan kompetensi. Ini berbeda dengan penelitian sebelumnya yang lebih fokus pada aspek teknis pengembangan kompetensi. Sebaliknya, pendekatan komprehensif dari penelitian ini menggabungkan perspektif manajemen sumber daya manusia dengan analisis kebutuhan kompetensi digital (Kane., et all 2017). Selain itu, penelitian ini akan menguji model pengaruh pengembangan kompetensi terhadap kinerja organisasi dengan menggunakan metode kuantitatif (Delery., et all 1996). Oleh karena itu ada kelangkaan penelitian empiris yang perlu dipenuhi mengenai cara perusahaan Indonesia merancang, menerapkan, dan mengevaluasi strategi pengembangan kompetensi karyawan untuk meningkatkan kinerja organisasi di era digital. Kelangkaan ini penting untuk dipenuhi untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang praktik terbaik yang dapat diterapkan oleh bisnis dalam menghadapi tantangan transformasi. Ini akan memberikan kontribusi empiris yang signifikan untuk literatur tentang manajemen strategis. Berdasarkan perbedaan ini,

penelitian ini berusaha untuk mempelajari secara menyeluruh pengembangan kompetensi karyawan dan dampaknya terhadap kinerja organisasi di era digital, khususnya dalam konteks organisasi di Indonesia. Penelitian ini tidak hanya mengidentifikasi kompetensi digital yang diperlukan, tetapi juga menganalisis strategi pengembangan yang telah digunakan dan bagaimana efeknya terhadap produktivitas dan efektivitas organisasi. Oleh karena itu, diharapkan bahwa temuan penelitian ini akan membantu mengembangkan teori dan memberikan saran praktis tentang cara perusahaan dapat meningkatkan daya saing mereka di era digital.

Kerangka Konseptual

Secara konseptual, pengembangan kompetensi karyawan dipandang sebagai faktor utama yang memengaruhi kinerja organisasi. Kompetensi yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja memungkinkan karyawan bekerja lebih efektif dan efisien, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja organisasi. Selain pengaruh langsung tersebut, era digital juga memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja organisasi melalui pemanfaatan teknologi, sistem digital, dan budaya kerja digital. Era digital berperan yang memengaruhi kekuatan hubungan antara pengembangan kompetensi karyawan dan kinerja organisasi. Artinya, pengaruh pengembangan kompetensi terhadap kinerja organisasi akan semakin kuat apabila organisasi memiliki tingkat kesiapan dan penerapan era digital yang tinggi. Berdasarkan uraian teori yang telah dikemukakan maka dapat digambarkan kerangka konseptual dalam penelitian ini seperti yang terlihat pada Gambar berikut:



Gambar 3. Kerangka Konseptual

METODE PENELITIAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengukur hubungan antara pengembangan kompetensi karyawan dan kinerja organisasi di era digital dengan menggunakan data numerik yang dapat dianalisis secara statistik (Sugiyono, 2019). Metode kuantitatif juga cocok untuk menguji hipotesis dan menggeneralisasi hasil penelitian (Creswell, 2014). Dalam konteks ini, penelitian ini akan menguji pengaruh pengembangan kompetensi karyawan terhadap kinerja organisasi di tengah era digital. Populasi yang terdiri dari 100 karyawan, sehingga sampel yang digunakan yaitu sebanyak 50 orang dengan menggunakan rumus slovin. Dalam penelitian ini, menggunakan dua pendekatan utama - kuesioner dan wawancara semi-terstruktur digunakan untuk mengumpulkan data kuantitatif

dan kualitatif yang relevan. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik statistik kuantitatif yang menggabungkan analisis deskriptif dan analisis inferensial untuk menjawab pertanyaan penelitian dan menguji hipotesis yang telah dibuat. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM).

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Karakteristik Responden

Tabel 1. Karakteristik Responden

Variabel	Kategori	Frekuensi	Persen (%)
Jenis Kelamin	Laki-Laki	32	64
	Perempuan	18	36
	Total	50	100.0
Umur	21-25 tahun	10	20
	26-30 tahun	18	36
	31-35 tahun	12	24
	36-40 tahun	7	14
	Total	90	100.0
Pendidikan Terakhir	SMA/SMK	19	38
	Diploma	15	30
	S1	16	32
	Total	50	100.0
Masa Kerja	< 1 tahun	10	20
	1-3 tahun	18	36
	4-6 tahun	13	26
	7-10 tahun	9	18
	Total	50	100.0

Sumber: Data diolah, 2026

Tabel tersebut menunjukkan bahwa 64% responden laki-laki dan 36% Perempuan. Mayoritas karyawan di perusahaan distribusi komponen Listrik adalah laki-laki. Data menunjukkan bahwa 36% responden, atau antara 26 dan 30 tahun, berada di rentang usia produktif, yang menunjukkan bahwa tenaga kerja di perusahaan didominasi oleh usia produktif yang relatif fleksibel terhadap kemajuan teknologi digital. Berdasarkan tabel di atas, mayoritas responden memiliki tingkat pendidikan Sarjana (S1) sebesar 32%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan telah memiliki tingkat pendidikan yang cukup baik untuk mendukung pengembangan kompetensi di era digital. Mayoritas responden memiliki masa kerja 1-3 tahun, yaitu sebesar 36%, yang menunjukkan bahwa perusahaan memiliki cukup banyak karyawan yang relatif baru namun sedang berkembang dalam kompetensinya.

2. Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

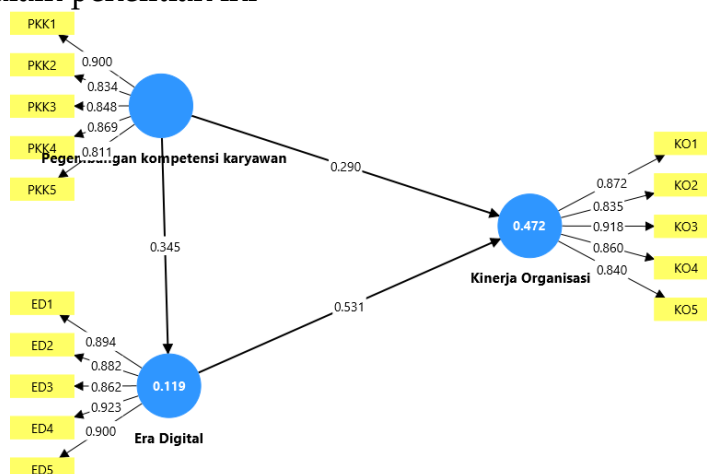
Untuk menilai kualitas pengukuran model penelitian, analisis outer model dilakukan. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa masing-masing indikator benar-benar dapat menunjukkan variabel laten yang akan diukur. Menurut Ghazali (2021), penilaian terdiri dari berbagai tes untuk memastikan konsistensi dan akurasi instrumen, yang meliputi uji validitas konvergen



(convergent validity), validitas diskriminan (*discriminant validity*), serta uji reliabilitas menggunakan nilai dengan Extracted (AVE), Composite Reliability, dan Cronbach's Alpha. Average Variance

3. Evaluasi Measurement Model (*Outer Model*)

Pengujian *outer model* dilakukan untuk mengevaluasi *validitas* dan *reliabilitas* struktur yang digunakan dalam penelitian. Pada setiap variabel laten, masing-masing indikator diuji untuk *validitas konvergen*, *validitas diskriminan*, dan *Uji reliabilitas* dalam penelitian ini



Gambar 4. Skema Outer Model

Sumber: Output data SmartPLS 4.1.1.8, Data diolah (2026)

a. Convergent Validity

Dilakukan evaluasi model pengukuran untuk memastikan bahwa instrumen penelitian valid dan reliabel. Validitas konvergen ini diuji menggunakan faktor muatan (*loading factor*) untuk mengetahui sejauh mana setiap indikator mengukur konstruk yang dimaksud. Nilai loading factor setiap indikator terhadap variabel latennya harus > 0.7 dan signifikan pada $\alpha = 5\%$ (Hair et al., 2019). Hal ini dapat dijelaskan lebih lanjut melalui tabel berikut.

Tabel 2. Hasil Uji Loading factor

Variabel	Indikator	LoadingFactor	Keterangan
Era Digital (Z)	ED1	0.894	Valid
	ED2	0.882	Valid
	ED3	0.862	Valid
	ED4	0.923	Valid
	ED5	0.900	Valid
Kinerja Organisasi (Y)	KO1	0.872	Valid
	KO2	0.835	Valid
	KO3	0.918	Valid
	KO4	0.860	Valid
	KO5	0.840	Valid
Pengembangan Kompetensi Karyawan (X)	PKK1	0.900	Valid
	PKK2	0.834	Valid
	PKK3	0.848	Valid
	PKK4	0.869	Valid
	PKK5	0.811	Valid

Sumber: Output data SmartPLS 4.1.1.8, Data diolah (2026)



Tabel 2 di atas menunjukkan hasil pengolahan data, yang menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki nilai yang lebih besar dari 0,7, yang menunjukkan bahwa nilai ini dianggap valid. Indikator Era Digital (Z) memiliki nilai loading factor di atas 0,7, dengan rentang nilai antara 0.894 hingga 0.900. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh indikator Era Digital dinyatakan valid karena mampu mengukur konstraknya dengan baik. Oleh karena itu, semua indikator dapat digunakan dalam penelitian ini. Indikator variable Kinerja Organisasi menunjukkan nilai loading factor diatas 0,7, dengan nilai rentang 0.872 hingga 0.840. Dengan demikian, seluruh indikator pada variabel Kinerja Organisasi dinyatakan valid dan layak digunakan untuk mengukur konstruk yang dimaksud. Indikator variable Pengembangan Kompetensi Karyawan (X) memiliki nilai loading factor diatas 0,7 dengan rentang 0.900 sampai 0.811. Dengan demikian seluruh indikator pada variabel Pengembangan Kompetensi Karyawan dinyatakan valid dan layak digunakan untuk mengukur konstruk yang dimaksud.

b. Discriminant Validity

Nilai Average Variance Extracted (AVE) untuk setiap indikator variabel dalam penelitian ini harus lebih besar dari 0,5 untuk dianggap valid (Ghozali, 2021). Ini memungkinkan untuk menguji validitas diskriminasi dengan melakukan uji cross loading variabel indikator. Hasil uji diskriminasi validitas yang digunakan untuk menentukan cross loading adalah sebagai berikut:

Tabel 3. Discriminant validity

Variabel	Era Digital (Z)	Kinerja Organisasi (Y)	Pegembangan kompetensi karyawan (X)
ED1	0.894	0.610	0.269
ED2	0.882	0.562	0.342
ED3	0.862	0.558	0.353
ED4	0.923	0.576	0.341
ED5	0.900	0.494	0.220
KO1	0.557	0.872	0.372
KO2	0.584	0.835	0.471
KO3	0.638	0.918	0.405
KO4	0.448	0.860	0.412
KO5	0.470	0.840	0.382
PKK1	0.360	0.413	0.900
PKK2	0.281	0.423	0.834
PKK3	0.313	0.396	0.848
PKK4	0.238	0.415	0.869
PKK5	0.271	0.370	0.811

Sumber: Output data SmartPLS 4.1.1.8, Data diolah (2026)

Tabel 3 menunjukkan bahwa seluruh item dari masing-masing indikator pada variable Era Digital (Z), Kinerja Organisasi (Y) dan Pengembangan Kompetensi karyawan (X), memiliki nilai beban tertinggi untuk konstruk variabelnya masing-masing, dan nilai beban untuk semua konstruk lebih dari 0,5. Item Indikator Era digital (Z), seperti ED1 sampai ED5, memiliki loading factor tertinggi pada variable lainnya dengan nilai 0,894 sampai 0,900. Item Indikator kinerja organisasi (Y), seperti KO1 sampai KO5, memiliki loading

factor dengan nilai 0.872 hingga 0.840. Item Indikator Pengembangan Kompetensi Karyawan (X), seperti PKK1 sampai PKK5, memiliki loading factor tertinggi pada variable lainnya dengan nilai 0.900 hingga 0.811. Oleh karena itu, nilai *cross-loading* dari masing-masing indikator yang lebih tinggi pada konstruk variabelnya sendiri dibandingkan dengan variabel lainnya, serta nilai yang melebihi 0,5, menunjukkan bahwa model pengukuran ini telah memenuhi kriteria validitas discriminant, yang berarti bahwa setiap konstruk dalam model dapat dianggap konsisten dan berbeda dari konstruk lainnya.

c. Average Variance Extracted (AVE)

1) Average Variance Extracted (AVE):

Nilai AVE setiap variabel laten harus lebih besar dari 0,5 untuk menunjukkan bahwa variabel laten mampu menjelaskan lebih dari 50% dari perbedaan yang ditunjukkan indikatornya (Fornell & Larcker, 1981).

Tabel 4. Data Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	Average variance extracted (AVE)	Keterangan
Era Digital	0.796	Valid
Kinerja Organisasi	0.749	Valid
Pengembangan kompetensi karyawan	0.727	Valid

Sumber: Output data SmartPLS 4.1.1.8, Data diolah (2026)

Nilai Average Variance Extracted (AVE) seluruh variabel juga melebihi 0,50, sehingga dapat disimpulkan bahwa konstruk memiliki validitas konvergen yang memadai. Dengan demikian, seluruh indikator dinyatakan valid dan dapat digunakan dalam pengujian model struktural selanjutnya.

2) Fornell-Larcker Criterion:

Akar kuadrat AVE setiap variabel laten harus lebih besar daripada korelasi dengan variabel laten lainnya dalam model (Fornell & Larcker, 1981).

Tabel 5. Fornell-Larcker Criterion

Variabel	Era Digital	Kinerja Organisasi	Pengembangan kompetensi karyawan
Era Digital	0.892		
Kinerja Organisasi	0.631	0.865	
Pengembangan kompetensi karyawan	0.345	0.473	0.853

Sumber: Output data SmartPLS 4.1.1.8, Data diolah (2026)

Berdasarkan hasil uji Fornell-Larcker Criterion, seluruh variabel dalam penelitian ini memenuhi persyaratan validitas diskriminan dengan sangat baik. Setiap variabel Era digital, kinerja organisasi dan pengembangan kompetensi karyawan menunjukkan nilai akar kuadrat AVE (nilai diagonal) yang lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi antar variabel lainnya. Hal ini membuktikan bahwa setiap konstruk dalam model penelitian ini benar-benar mengukur konsep yang berbeda dan tidak

tumpang-tindih, sehingga instrumen penelitian memiliki daya diskriminasi yang kuat. Nilai akar kuadrat AVE (diagonal) lebih besar dibandingkan korelasi antar variabel, sehingga dapat disimpulkan bahwa discriminant validity terpenuhi.

3) Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT):

Nilai HTMT harus < 0.90 untuk memastikan bahwa dua variabel laten memang berbeda secara empiris (Henseler et al., 2015).

Tabel 6. Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)

Variabel	Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)
Kinerja Organisasi <-> Era Digital	0.670
Pegembangan kompetensi karyawan <-> Era Digital	0.369
Pegembangan kompetensi karyawan <-> Kinerja Organisasi	0.518

Sumber: Output data SmartPLS 4.1.1.8, Data diolah (2026)

Seluruh nilai HTMT < 0.90 , sehingga dapat disimpulkan bahwa konstruk penelitian memiliki discriminant validity yang baik dan validitas diskriminan berdasarkan kriteria HTMT dapat diterima.

d. Composite Reliability

Composite Reliability adalah salah satu alat yang digunakan untuk mengukur reliabilitas indikator dari suatu variabel. Nilai Composite Reliability yang lebih dari 0,7 menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut memiliki reliabilitas yang kuat (Ghozali, 2021). Sejalan dengan Hair et al. (2019), bahwa nilai composite reliability harus > 0.7 untuk menunjukkan konsistensi internal indikator pengukur suatu variabel (Hair et al., 2019). Cronbach's Alpha: Nilai Cronbach's Alpha harus > 0.7 untuk mengukur reliabilitas konsistensi internal (Nunnally, 1978).

Tabel 7. Cronbach's Alpha & Composite Reliability

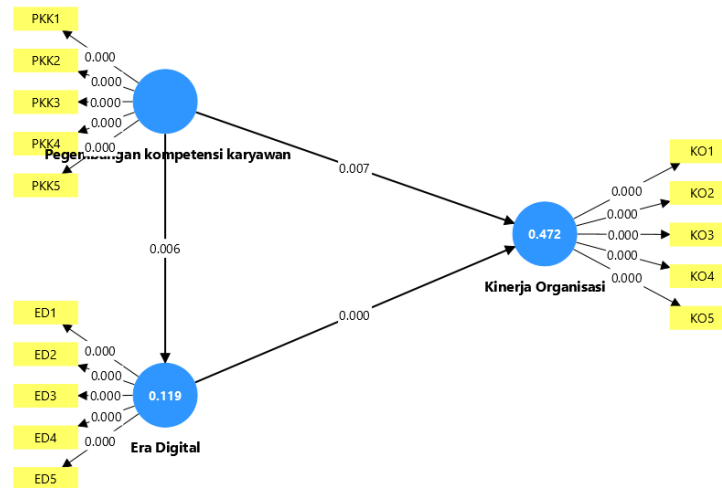
Variabel	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Keterangan
Era Digital	0.936	0.939	0.951	Reliable
Kinerja Organisasi	0.916	0.923	0.937	Reliable
Pegembangan kompetensi karyawan	0.906	0.909	0.930	Reliable

Sumber: Output data SmartPLS 4.1.1.8, Data diolah (2026)

Berdasarkan hasil uji reliabilitas konstruk, seluruh variabel dalam model yaitu Era digital, Kinerja Organisasi dan Pengembangan kompetensi karyawan memiliki nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability di atas 0,70. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk dalam model penelitian ini memiliki reliabilitas yang sangat baik dan layak untuk digunakan dalam analisis model struktural.

4. Analisis Inner Model

Hubungan antara variabel independen, dependen, dan mediasi dalam penelitian ini dipastikan dan dikonfirmasi dengan menguji inner model setelah menguji outer model. Pengujian inner model yang dilakukan dalam penelitian ini



Gambar 4. Analisa Inner

Sumber: Output data SmartPLS 4.1.1.8, Data diolah (2026)

a. Uji Coefficient Determinant (R-Square)

Uji coefficient determinant (*R-Square*) digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel lain terhadap konstruk dari satu variabel. Menurut kriteria, nilai *R-Square* di atas 0,67 dianggap baik, nilai *R2* antara 0,33 dan 0,67 dianggap sedang, dan nilai *R2* di bawah 0,33 dianggap lemah. Nilai yang diprediksikan untuk keputusan ini adalah antara 0 dan 1. Dengan SmartPLS, hasil *R-Square* adalah sebagai berikut:

Tabel 8. R-square adjusted

Variabel	R-square	R-square adjusted
Era Digital	0.119	0.101
Kinerja Organisasi	0.472	0.449

Sumber: Output data SmartPLS 4.1.1.8, Data diolah (2026)

Berdasarkan hasil data pada tabel 8 menunjukkan bahwa Variabel Era Digital (Z) menunjukkan nilai *R-square adjusted* sebesar 0.101. Variabel Kinerja Organisasi (Y) menunjukkan nilai *R-square adjusted* sebesar 0.449.

b. Uji Signifikansi Hipotesis (*Path Coefficients*)

Untuk menguji hipotesis nilai t-hitung dan t-tabel dibandingkan. Perbandingan ini digunakan untuk menentukan apakah pengaruh antar variabel ada atau tidak. Proses bootstrapping bertujuan untuk mengurangi masalah ketidaknormalan dalam data penelitian dan menghasilkan nilai t-hitung menggunakan aplikasi SmartPLS. Menurut Ghazali (2021) Nilai koefisien jalur (*path coefficient*) menunjukkan seberapa signifikan pengujian hipotesis. Tingkat signifikansi (α) 5% digunakan sebagai kriteria penerimaan atau penolakan

hipotesis dalam penelitian ini. Oleh karena itu hipotesis alternatif (H_a) diterima dan hipotesis nol (H_0) ditolak jika nilai p-value kurang dari 0,05.

c. Hasil Uji Hipotesis

Tabel 9. Hasil Uji Hipotesis

Variabel	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values	Keterangan
Era Digital -> Kinerja Organisasi	0.531	0.533	0.103	5.129	0.000	Diterima
Pegembangan kompetensi karyawan -> Era Digital	0.345	0.355	0.125	2.771	0.006	Diterima
Pegembangan kompetensi karyawan -> Kinerja Organisasi	0.290	0.295	0.108	2.690	0.007	Diterima

Sumber: Output data SmartPLS 4.1.8, Data diolah (2026)

Berdasarkan hasil pada tabel 9, maka hasil ini menunjukkan bahwa Era Digital terhadap Kinerja Organisasi memiliki p value $0,000 < 0,05$ dan t statistic 5.129 Hal ini menunjukkan bahwa Era Digital terhadap Kinerja Organisasi. Maka hipotesis ini di terima. Pengembangan kompetensi karyawan terhadap Era Digital memiliki p value $0,006 < 0,05$ dan t statistic 2.771, Hal ini menunjukkan bahwa Era Digital terhadap Pengembangan kompetensi karyawan, Maka hipotesis ini di terima. Pengembangan kompetensi karyawan terhadap Kinerja Organisasi memiliki p value $0.007 < 0.05$ dan t statistic 2.690, Hal ini menunjukkan bahwa Pengembangan kompetensi karyawan terhadap Kinerja Organisasi, Maka hipotesis ini di terima.

Pembahasan

1. Pengaruh Era Digital terhadap Kinerja Organisasi.

Dalam era digital organisasi menggunakan teknologi informasi dan komunikasi untuk melakukan aktivitas operasional, pengambilan keputusan, dan strategi bisnis. Transformasi digital termasuk penggunaan sistem informasi, otomatisasi proses, big data, dan teknologi berbasis internet, yang semua membantu organisasi bekerja lebih efisien dan efektif. Secara teoritis peningkatan kinerja organisasi dapat dicapai melalui penerapan teknologi modern. Dengan cepat, akurat, dan terintegrasi, teknologi digital dapat mengurangi kesalahan operasional dan meningkatkan produktivitas. Digitalisasi juga membantu pengambilan keputusan berbasis data (keputusan berbasis data), meningkatkan kualitas layanan, dan meningkatkan daya saing perusahaan di pasar. Berdasarkan hasil penelitian, diperoleh nilai T-statistics sebesar 5.129 (> 1.96) dan P-values sebesar 0.000 (< 0.05), yang menunjukkan bahwa era digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi.

Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa era digital berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Hipotesis pertama (H1) dapat diterima.

2. Pengaruh Pengembangan Kompetensi Karyawan terhadap Era Digital

Hipotesis ini menguji pengaruh pengembangan kompetensi karyawan terhadap era digital. Hasil dari pengujian hipotesa kedua ini (H2) menunjukkan bahwa nilai p-Value Adalah 0,006 lebih rendah dari 0,05 dan nilai t-statistic Adalah 2,771 lebih besar dari 1,96, Hasil ini menunjukkan bahwa Pengembangan Kompetensi Karyawan berpengaruh besar terhadap Era Digital, hipotesa (H2) ini berpengaruh positif dan signifikan. Kompetensi karyawan (pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan) berkorelasi positif dengan kemampuan organisasi untuk mengadopsi dan memanfaatkan teknologi digital. Keterampilan menjadi faktor kunci keberhasilan transformasi digital.

3. Pengaruh Pengembangan Kompetensi Karyawan terhadap Kinerja Organisasi

Hipotesis ini menguji pengaruh langsung pengembangan kompetensi karyawan terhadap kinerja organisasi. Hasil dari pengujian hipotesa ketiga ini (H3) menunjukkan bahwa nilai p-Value Adalah 0,007 lebih rendah dari 0,05 dan nilai t-statistik adalah 2,690 lebih besar dari 1,96. Hasil ini menunjukkan bahwa Pengembangan Kompetensi Karyawan berpengaruh besar terhadap Kinerja Organisasi, hipotesa (H3) ini berpengaruh positif dan signifikan. Pengembangan kompetensi karyawan secara langsung meningkatkan kinerja organisasi. Karyawan yang memiliki kompetensi ini memiliki kemampuan untuk bekerja dengan lebih efisien dan produktif serta memberikan kontribusi yang optimal terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengembangan kompetensi karyawan untuk meningkatkan kinerja organisasi di era digital, diperoleh beberapa Kesimpulan yaitu Pengembangan kompetensi karyawan (X) terbukti berpengaruh terhadap kinerja organisasi (Y), Era digital (Z) memiliki pengaruh terhadap kinerja organisasi (Y), Pengembangan kompetensi karyawan (X) berpengaruh terhadap era digital (Z), Era digital (Z) terbukti dapat berfungsi sebagai variabel mediator hubungan antara pengembangan kompetensi karyawan (X) dan kinerja organisasi (Y).

DAFTAR PUSTAKA

- Aprillianti, D. Z., Wulandari, Y. P., Mahfud., & Bangun, S. O. (2025), Pengaruh Transformasi Digital terhadap Efektivitas MSDM di Era Industri 4.0. *Jurnal Manajemen Bisnis dan Akuntansi*, 4(1):194-203
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Human Resource Management Practice: A Guide to People Management*. London Kogan Page Publishers
- Arifin, S., Putra, A. R., & Hartanto, C. F. B. (2019). Pengaruh Kompetensi, Kompensasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan. *Ekonomi, Keuangan, Investasi dan Syariah (Ekuitas)*, 1(1)

- Ask, K., & Søråa, R. A. (2023). *Digitalization and Social Change: A Guide in Critical Thinking*. USA: The CRC Press.
- Becker, G. S. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. Chicago: University of Chicago Press.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1).
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. London: SAGE Publications.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4).
- Fajriyani, D., Fauzi, A., Kurniawati, M. D., Dewo, A. Y. P., Baihaqi, A. F., & Nasution, Z. (2023). Tantangan Kompetensi SDM dalam Menghadapi Era Digital (Literatur Review). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 4(6), 1004–1013.
- Garavan et al. (2012) Mapping talent development: definition, scope and architecture Thomas N. Garavan, Ronan Carbery and Andrew Rock Department of Personnel and Employment Relations, Kemmy Business School, *University of Limerick, Limerick, Ireland*.
- Habibah, N. (2024). Pengembangan Kompetensi Karyawan di Era Digital: Tantangan dan Strategi bagi Departemen MSDM. *Journal of Knowledge and Collaboration*, 1(1).
- Hair J. F., et al. 2010. *Multivariate Data Analysis. Seventh Edition*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Hair, J., & Alamer, A. (2022). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) in second language and education research: Guidelines using an applied example. *Research Methods in Applied Linguistics*, 1(3).
- Rizqi, M., & Kuswinarno, M. (2024). Strategi Peningkatan Kompetensi Karyawan Melalui Pelatihan Dan Pengembangan Di Era Digital: Studi Literatur Review. *Jurnal Media Akademik (JMA)*, 2(11).
- Sastra, O., & Wijaya, T. (2023). Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) di Era Digital. *Human Resource Management*.
- Spencer & Spencer, (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. USA: John Wiley & Sons.
- Sugiyono. (2019) *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R Dan D*. Bandung: Alfabeta.
- Soffi, D., Hasibuan, F., Khoirani., & Sinuraya, S. Y. (2025), Strategi Pengembangan Kompetensi Karyawan Untuk Menghadapi Era



Digitalisasi. *Indonesian Journal of Economics Management and Accounting*, 2(1), 82–87.

Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). *Are we there yet? What's next for HR*. USA: The RBL Group.

Wulandari, P. K., & Kuswinarno, M. (2024). Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Di Era Digital Untuk Meningkatkan Kinerja Organisasi, *Jurnal Media Akademik (JMA)*, 2(9).

Yu, J., & Moon, T. (2021). Impact of Digital Strategic Orientation on Organizational Performance through Digital Competence. *Sustainability*, 13(17)

Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W., & Lepak, D. P. (1996). Human Resource management , Manufacturing Strategy and Firm Performance. *Academy of Management Journal*, 39(4).

