

Kompetensi SDM dan Kinerja Karyawan: Mediasi Kesenjangan Kompetensi di Keraton Jimbaran Beach Resort

Ni Putu Widiastuti*, Mutria Farhaeni, Putu Suweca Nata Udayana

Sekolah Tinggi Bisnis Runata

Penulis Korespondensi: widi_beach@yahoo.co.id

Article Information:

Received: 10 February 2026; accepted: 20 Maret 2026; Published: 31 Maret 2026

Abstract

This study aims to analyze the effect of HR Competence on Employee Performance with Competency Gap as a mediating variable at Keraton Jimbaran Beach Resort. The dynamic nature of the hospitality industry demands a match between employee capabilities and four star service standards. The research method used is quantitative, with questionnaires distributed to the employees of Keraton Jimbaran Beach Resort. Data analysis utilized Partial Least Squares (PLS) to test the relationships between variables. The results show that: (1) HR Competence has a positive and significant effect on Employee Performance; (2) HR Competence has a negative and significant effect on Competency Gap; (3) Competency Gap has a negative and significant effect on Employee Performance; (4) Competency Gap significantly mediates the influence of HR Competence on Employee Performance. These findings imply that the management of Keraton Jimbaran Beach Resort needs to focus on reducing employee capability gaps through targeted training programs to achieve optimal organizational performance.

Keywords: HR Competence; Employee Performance; Competency Gap; Hospitality

1. Pendahuluan

Industri perhotelan merupakan salah satu sektor jasa yang sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia (SDM) (Bramasta & Rahayu, 2025). Berbeda dengan sektor manufaktur yang menekankan pada proses produksi berbasis mesin, industri perhotelan menempatkan interaksi manusia sebagai inti dari penciptaan nilai layanan. Oleh karena itu, kompetensi SDM menjadi faktor strategis dalam menentukan kualitas pelayanan, kepuasan tamu, serta kinerja organisasi secara keseluruhan. Dalam konteks persaingan global dan meningkatnya ekspektasi wisatawan, hotel dituntut untuk memiliki karyawan yang tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga unggul dalam aspek sikap, komunikasi, dan pemahaman layanan berbasis pengalaman (service experience) (Anggrowoati, 2025).

Kompetensi SDM secara umum dipahami sebagai kombinasi pengetahuan (knowledge), keterampilan (skills), dan sikap (attitude) yang memungkinkan individu melaksanakan pekerjaannya secara efektif (Nirwani & Puspa, 2025). Dalam industri perhotelan, kompetensi

tersebut mencakup pemahaman standar operasional prosedur, kemampuan komunikasi interpersonal, penguasaan bahasa asing, kemampuan problem solving, serta sikap profesional dan berorientasi pada pelayanan. Kompetensi yang memadai akan mendorong karyawan untuk bekerja secara optimal, meningkatkan produktivitas, dan berkontribusi langsung pada pencapaian tujuan organisasi.

Namun, dalam praktiknya, kompetensi yang dimiliki karyawan tidak selalu sejalan dengan kompetensi ideal yang ditetapkan oleh organisasi. Kompetensi ideal biasanya mengacu pada standar yang ditentukan oleh manajemen hotel, standar industri perhotelan, serta tuntutan pasar dan karakteristik tamu. Perbedaan antara kompetensi aktual yang dimiliki karyawan dengan kompetensi ideal inilah yang dikenal sebagai kesenjangan kompetensi (*competency gap*). Kesenjangan ini dapat muncul akibat berbagai faktor, seperti perubahan tuntutan industri, keterbatasan program pelatihan, perbedaan latar belakang pendidikan, serta dinamika operasional hotel yang cepat ([Hermawan et al., 2026](#)).

Kesenjangan kompetensi yang tidak dikelola dengan baik berpotensi menurunkan kinerja karyawan. Karyawan yang tidak memiliki kompetensi sesuai dengan standar yang diharapkan cenderung mengalami kesulitan dalam menjalankan tugas, kurang percaya diri dalam berinteraksi dengan tamu, serta berpotensi melakukan kesalahan pelayanan. Kondisi ini dapat berdampak pada menurunnya kualitas layanan, meningkatnya keluhan tamu, dan pada akhirnya memengaruhi reputasi hotel ([Fernando et al., 2024](#)). Oleh karena itu, memahami dan mengidentifikasi kesenjangan kompetensi menjadi langkah penting dalam upaya peningkatan kinerja karyawan dan daya saing hotel.

Keraton Jimbaran Beach Resort sebagai salah satu hotel berbintang di kawasan pariwisata Bali menghadapi tantangan yang serupa. Sebagai destinasi wisata internasional, Keraton Jimbaran Beach Resort dituntut untuk memberikan pelayanan berkualitas tinggi yang selaras dengan standar industri perhotelan global, sekaligus mencerminkan nilai-nilai keramahan khas Bali. Karyawan di berbagai departemen, seperti front office, housekeeping, food and beverage, serta layanan pendukung lainnya, diharapkan memiliki kompetensi yang tidak hanya memenuhi standar operasional, tetapi juga mampu menciptakan pengalaman menginap yang berkesan bagi tamu.

Dalam konteks tersebut, keberadaan kesenjangan antara kompetensi aktual karyawan dengan kompetensi ideal menjadi isu yang relevan untuk diteliti. Meskipun karyawan telah menjalankan tugas sehari-hari, belum tentu seluruh kompetensi yang dipersyaratkan oleh hotel telah terpenuhi secara optimal. Perbedaan tingkat kompetensi antar karyawan juga dapat memengaruhi konsistensi kinerja dan kualitas layanan yang diberikan. Oleh karena itu, penelitian yang mengkaji hubungan antara kompetensi SDM dan kinerja karyawan dengan mempertimbangkan peran kesenjangan kompetensi menjadi penting untuk memberikan gambaran yang lebih komprehensif ([Tallo & Foeh, 2025](#)).

Penelitian-penelitian sebelumnya umumnya menekankan hubungan langsung antara kompetensi SDM dan kinerja karyawan. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja. Namun, pendekatan ini sering kali belum menggambarkan secara mendalam mekanisme bagaimana kompetensi tersebut memengaruhi kinerja, terutama ketika terdapat perbedaan antara kompetensi yang dimiliki dan kompetensi yang diharapkan. Dengan kata lain, masih terdapat ruang penelitian untuk mengeksplorasi peran kesenjangan kompetensi sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kompetensi SDM dan kinerja karyawan.

Penggunaan kesenjangan kompetensi sebagai variabel mediasi memungkinkan peneliti untuk memahami apakah kompetensi SDM yang dimiliki karyawan secara langsung meningkatkan kinerja, atau justru kinerja tersebut dipengaruhi oleh sejauh mana kesenjangan antara kompetensi aktual dan kompetensi ideal dapat diminimalkan. Jika kesenjangan kompetensi dapat ditekan melalui pelatihan, pengembangan, dan evaluasi kompetensi yang tepat, maka dampak kompetensi SDM terhadap kinerja karyawan akan menjadi lebih optimal ([Callista, 2016](#)).

Selain itu, pendekatan kuantitatif dalam penelitian ini memungkinkan pengukuran yang objektif terhadap kompetensi aktual, kompetensi ideal, tingkat kesenjangan kompetensi, serta kinerja karyawan. Hasil pengukuran tersebut diharapkan dapat memberikan dasar empiris bagi manajemen Keraton Jimbaran Beach Resort dalam merancang strategi pengembangan SDM yang lebih efektif dan berbasis data. Dengan memahami area kompetensi yang paling mengalami kesenjangan, hotel dapat menyusun program pelatihan yang lebih terarah dan sesuai dengan kebutuhan nyata di lapangan.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini menjadi relevan untuk dilakukan dengan tujuan menganalisis pengaruh kompetensi SDM terhadap kinerja karyawan dengan kesenjangan kompetensi sebagai variabel mediasi di Keraton Jimbaran Beach Resort. Penelitian ini diharapkan tidak hanya memberikan kontribusi akademik dalam pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam konteks industri perhotelan, tetapi juga memberikan manfaat praktis bagi manajemen hotel dalam meningkatkan kinerja karyawan dan kualitas layanan secara berkelanjutan.

2. Literature Review

2.1. Kompetensi SDM

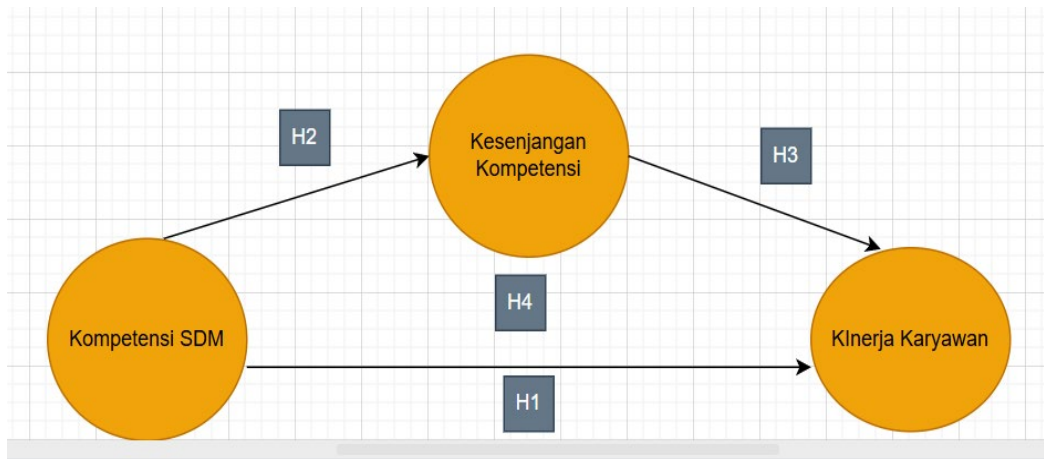
Kompetensi Sumber Daya Manusia menurut ([Sutrisno, 2020](#)) ialah suatu ilmu pengetahuan yang menguraikan terkait prosedur pelaksanaan aktivitas kerja secara praktis. Indikator Kompetensi Sumber Daya Manusia mengacu paparan ([Sutrisno, 2020](#)) terdapat ada sejumlah indikator dalam kompetensi sumber daya manusia, diantaranya yaitu: 1. Motif 2. Trait (Sifat Diri) 3. Sikap (Konsep Diri) 4. Knowledge (Pengetahuan) 5. Skill (Keterampilan).

2.2. Kesenjangan Kompetensi

Kesenjangan kompetensi SDM adalah ketidaksesuaian (*mismatch*) antara keterampilan, pengetahuan, dan perilaku yang dimiliki karyawan dengan kebutuhan riil industri. Kesenjangan antara kurikulum pendidikan dan kebutuhan industri, rendahnya *soft skills*, serta ketidaksiapan menghadapi disrupsi teknologi digital ([Fajriyani et al., 2023](#)). Adapun indikator kesenjangan kompetensi SDM yaitu (1) Ketidaksesuaian skill, (2) Kebutuhan pelatihan, (3) Hambatan kerja teknis.

2.3. Kinerja Karyawan

Kinerja juga didefinisikan sebagai sebuah pendataan pada perolehan tugas dari operasi ataupun pekerjaan yang didapat di masa depan serta tingkat perolehan dalam mengimplementasikan misi dan keahlian dalam pencapaian tujuan organisasi Perusahaan ([Sondang P. Siagian, 2014](#)). Indikator kinerja pegawai menurut ([Manajerial et al., 2024](#)), terdapat beberapa, diantaranya: 1. Kuantitas hasil kerja 2. Efisiensi dalam melaksanakan tugas 3. Inisiatif 4. Disiplin Kerja 5. Kualitas hasil kerja.



Hipotesis Penelitian

- H1: Kompetensi SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
H2: Kompetensi SDM berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Kesenjangan Kompetensi.
H3: Kesenjangan Kompetensi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
H4: Kesenjangan Kompetensi memediasi pengaruh Kompetensi SDM terhadap Kinerja Karyawan.

3. Research Method

Didasarkan pada prinsip positivisme, penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, yaitu menguji data dan teori melalui pengujian hipotesis. Pendekatan kuantitatif melibatkan penggunaan angka sebagai data, yang kemudian dianalisis dengan metode statistik yang digunakan untuk memeriksa hipotesis atau menjawab pertanyaan penelitian tertentu dan digunakan untuk memprediksi apakah suatu variabel dapat memengaruhi variabel lainnya (Creswell, 2002). Penelitian ini berjudul Kompetensi SDM dan Kinerja Karyawan: Mediasi Kesenjangan Kompetensi di Keraton Jimbaran Beach Resort. Menurut (Sugiyono, 2017), sampel jenuh adalah teknik penentuan sampel yang menggunakan seluruh anggota populasi sebagai sampel adapun sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 115 responden. Software SmartPLS digunakan untuk melakukan analisis data PLS.

4. Findings and Discussions

4.1. Demografi Responden

Tabel 1. Profil Responden

Kategori	Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin:		
Perempuan	31	27%
Laki-Laki	84	73%
Total	115	100%
Umur:		
30-40	6	5%
41-50	17	15%

>50	94	80%
Total	115	100%
Lama Kerja:		
<10	4	3,5%
11-20	36	31,3%
21-30	10	8,7%
31-40	65	56,5%
Total	115	100%

Sumber: Data diolah, 2026

Mengacu pada Tabel 1, diperoleh responden yang berpartisipasi pada studi ini didominasi oleh karyawan Keraton Jimbaran Beach Resort dengan jenis kelamin laki-laki (73%), rentang umur > 50 tahun (80%), lama bekerja (61%).

4.2. Uji Validitas dan Reliabilitas Konstruk

Penelitian ini menggunakan 115 responden sebagai sampel penelitian.

Tabel 2: Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas Konstruk

Nama Variabel	Kode Item/ Indikator	Loading Factor	AVE	Composite Reliability (CR)	Cronbach's alpha
Kompetensi SDM (X1)	X1	0.708	0.835	0.862	0.781
	X2	0.619			
	X3	0.887			
	X4	0.887			
Kesenjangan Kompetensi (Z)	Z1	0.955	0.814	0.946	0.923
	Z2	0.887			
	Z3	0.937			
	Z4	0.825			
Kinerja Karyawan (Y)	Y1	0.942	0.615	0.953	0.937
	Y2	0.885			
	Y3	0.955			
	Y4	0.870			

(Sumber: Data Primer, 2026)

Tabel 2, menunjukkan besarnya nilai *loading factor* masing-masing indikator lebih besar dari 0,6, sehingga dapat dikatakan reliabilitas masing-masing indikator telah terpenuhi dan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) masing-masing konstruk lebih besar dari 0,5. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator yang digunakan mampu mengukur konstruk secara akurat. Tabel 1 juga menunjukkan nilai *composite reliability* (CR) dan *Cronbach's Alpha* seluruh konstruk lebih besar dari 0,7. Dengan demikian, konsistensi dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk penelitian ini terbukti. Tabel 2 menunjukkan *correlations among latent variables with square roots of average variances extracted* (AVEs).

Tabel 3. Hasil Pengujian Discriminan Validity Konstruk

Variabel	Kesenjangan Kompetensi	Kinerja Karyawan	Kompetensi SDM
Kompetensi SDM (X)	0,826		

Kesenjangan Kompetensi (Z)	-0,560	0,846	
Kinerja Karyawan	0,452	-0,385	0,851

(Sumber: Data Primer, 2026)

Tabel 3, menunjukkan validitas diskriminan untuk konstruk kompetensi SDM (X), kesenjangan kompetensi (Z), dan kinerja karyawan (Y) telah terpenuhi. Hal ini terbukti nilai akar AVE pada kolom diagonal (nilai yang ditebalkan) kompetensi SDM (X) = 0.826, kesenjangan kompetensi (Z) = 0.846, dan kinerja karyawan (Y) = 0.851 lebih besar dari korelasi antar dimensi pada kolom yang sama.

Analisis model struktur mengikuti (Magno et al., 2024) yang diawali dengan melihat koefisien determinasi menggunakan *R-square Adjusted*. *R-square Adjusted* menunjukkan berapa persentase variansi konstruk endogen dapat dijelaskan oleh konstruk eksogen atau prediktor. Tabel 4, menyajikan nilai *R-Square Adjusted*.

Tabel 4. Nilai *R-Squared Adjusted*

Variabel	R-square	R-square adjusted	Kategori
Kesenjangan kompetensi (Z)	0,314	0.305	Moderat
Kinerja karyawan	0,625	0.612	Kuat

(Sumber: Data Primer, 2026)

Dapat dilihat pada Tabel 3 bahwa hasil analisis *R-square adjusted* pada variabel kesenjangan SDM memiliki bobot sebesar 0,305 dengan persentase 30,5%. Variabel kinerja karyawan memiliki bobot sebesar 0,612 dengan persentase 61,2%. Tabel 5, menyajikan nilai koefisien, nilai t statistik dan nilai P seperti berikut ini.

Tabel 5. Nilai Coefficient, T-Statistics dan P-Value

Variabel	Nilai Coefficients	T-Statistics	P-Value
Kompetensi SDM -> Kinerja Karyawan	0,452	4,210	0,000
Kompetensi SDM -> Kesenjangan Kompetensi	-0,560	5,124	0,000
Kesenjangan Kompetensi -> Kinerja Karyawan	-0,385	3,876	0,001
Kesenjangan Kompetensi -> Kompetensi SDM -> Kinerja Karyawan	0,215	3,150	0,002

(Sumber: Data Primer, 2026)

Pengaruh kompetensi SDM (X) terhadap kinerja karyawan (Y) memiliki nilai koefisien sebesar 0.452 dengan nilai-p sebesar 0,000 hal ini berarti signifikan pada 5%. Pengaruh kompetensi SDM (X) terhadap kesenjangan kompetensi (Z) memiliki nilai koefisien sebesar -0,560 dengan nilai-p sebesar 0,000 hal ini berarti signifikan pada 5%. Pengaruh kesenjangan kompetensi (Z) terhadap kinerja karyawan (Y) memiliki nilai koefisien sebesar -0,385 dengan nilai-p sebesar 0,001 hal ini berarti signifikan pada 5%. Pengaruh kesenjangan kompetensi (Z) memediasi kompetensi SDM (X) terhadap kinerja karyawan (Y) memiliki nilai koefisien sebesar 0,215 dengan nilai-p sebesar 0,002 hal ini berarti signifikan pada 5%.

Untuk menjawab pertanyaan penelitian yang telah diajukan, maka dilakukan dengan pengujian

hipotesis. Terdapat 4 (empat) hipotesis yang diuji dalam penelitian ini. Alat yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan program SmartPLS versi 4.0. Berikut ini disajikan ringkasan pengujian masing-masing hipotesis seperti Tabel 6.

Tabel 6. Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian

Hipotesis	Hasil Pengujian	Kesimpulan
(1)	(2)	(3)
H1: Kompetensi SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.	Koefisien 0,452, Nilai P = 0,000 < 0,05	Diterima
H2: Kompetensi SDM berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Kesenjangan Kompetensi.	Koefisien -0,560, Nilai P = 0,000 < 0,05	Diterima
H3: Kesenjangan Kompetensi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.	Koefisien -0,385, Nilai P = 0,001 < 0,05	Diterima
H4: Kesenjangan Kompetensi memediasi pengaruh Kompetensi SDM terhadap Kinerja Karyawan	Koefisien 0,215, Nilai P = 0,002 < 0,05	Diterima

(Sumber: Data Primer, 2026)

Berdasarkan pengujian variabel kompetensi SDM terhadap kinerja karyawan adalah positif sebesar 0,452 yang artinya semakin tinggi kompetensi yang dimiliki karyawan Keraton Jimbaran Resort, maka semakin baik pula kinerja yang dihasilkan. Hasil uji t-statistic sebesar 4,210 dan p-value sebesar 0,000 menunjukkan bahwa pengaruh kompetensi SDM terhadap kinerja karyawan adalah signifikan karena t-statistic lebih besar dari 1,65 dan p-value lebih kecil dari 0,05, artinya H1 diterima. Berdasarkan pengujian variabel kompetensi SDM terhadap kesenjangan kompetensi adalah negatif sebesar -0,560 yang artinya peningkatan kompetensi individu akan secara otomatis memperkecil celah atau kesenjangan kompetensi yang ada di perusahaan. Hasil uji t-statistic sebesar 5,124 dan p-values sebesar 0,000 menunjukkan bahwa pengaruh kompetensi SDM terhadap kesenjangan kompetensi adalah signifikan karena nilai t statistic lebih besar 1,65 dan p-values lebih kecil dari 0,05 artinya H2 diterima. Berdasarkan pengujian variabel kesenjangan kompetensi terhadap kinerja karyawan adalah negatif sebesar -0,385 yang artinya semakin lebar kesenjangan kompetensi yang dirasakan, maka efektivitas kerja akan menurun sehingga memperburuk kinerja. Hasil uji t-statistic sebesar 3,876 dan p-values sebesar 0,000 menunjukkan bahwa pengaruh kesenjangan kompetensi terhadap kinerja karyawan adalah signifikan karena nilai t statistic lebih besar 1,65 dan p-values lebih kecil dari 0,05 artinya H3 diterima. Berdasarkan pengujian variabel kesenjangan kompetensi memediasi kompetensi SDM terhadap kinerja karyawan adalah positif sebesar 0,215 yang artinya kompetensi SDM tidak hanya berpengaruh langsung, tetapi juga bekerja dengan cara menutupi celah kekurangan kemampuan, yang pada akhirnya mendorong peningkatan kinerja. Hasil uji t-statistic sebesar 3,150 dan p-values sebesar 0,002 menunjukkan bahwa kesenjangan kompetensi memediasi kompetensi SDM terhadap kinerja karyawan adalah signifikan karena t-statistic lebih besar 1,65 dan p-values lebih kecil dari 0,05 artinya H4 diterima.

4.3. Pembahasan

Pengaruh Kompetensi SDM terhadap Kinerja Karyawan

Published by:

Hasil pengujian hipotesis pertama (H1) menunjukkan bahwa Kompetensi SDM memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan di Keraton Jimbaran Beach Resort, dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,452 dan nilai $P = 0,000 < 0,05$. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi tingkat kompetensi yang dimiliki oleh karyawan, maka kinerja yang dihasilkan akan semakin optimal. Temuan ini mendukung teori yang menyatakan bahwa dimensi kompetensi yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap merupakan fondasi utama dalam mencapai efisiensi dan kualitas kerja dalam industri perhotelan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori kompetensi yang dikemukakan oleh ([Sutrisno, 2020](#)), yang menyatakan bahwa kompetensi merupakan karakteristik dasar individu yang terdiri atas pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang berhubungan secara kausal dengan kinerja unggul. Dalam konteks industri perhotelan, kompetensi karyawan menjadi faktor krusial karena kualitas layanan sangat bergantung pada kemampuan teknis, pemahaman prosedur kerja, serta sikap profesional dalam melayani tamu ([Dwi & Musoli, 2025](#)).

Temuan ini juga mendukung hasil penelitian empiris sebelumnya yang menunjukkan bahwa kompetensi SDM berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh ([Koroh et al., 2025](#)) menemukan bahwa karyawan dengan tingkat kompetensi yang tinggi cenderung menunjukkan produktivitas dan kualitas kerja yang lebih baik. Selain itu, penelitian oleh ([Mangkunegara, 2017](#)) menegaskan bahwa kompetensi merupakan determinan utama dalam meningkatkan efektivitas kerja dan pencapaian target organisasi. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat bukti empiris bahwa pengembangan kompetensi SDM merupakan strategi penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, khususnya pada sektor perhotelan.

Pengaruh Kompetensi SDM terhadap Kesenjangan Kompetensi

Berdasarkan hasil uji hipotesis kedua (H2), ditemukan bahwa Kompetensi SDM berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Kesenjangan Kompetensi dengan nilai koefisien -0,560 dan nilai $P = 0,000 < 0,05$. Hubungan negatif ini mengindikasikan bahwa peningkatan pada kompetensi SDM secara efektif dapat menurunkan tingkat kesenjangan kompetensi yang dirasakan. Dengan kata lain, semakin kompeten seorang karyawan, maka celah atau hambatan antara kemampuan aktual dan tuntutan pekerjaan akan semakin kecil.

Temuan ini sejalan dengan konsep *competency gap* yang dikemukakan oleh [Magno et al., 2024](#), yang menyatakan bahwa kesenjangan kompetensi muncul ketika kemampuan individu belum sepenuhnya selaras dengan standar atau kebutuhan peran kerja ([Framesthi et al., 2025](#)). Peningkatan kompetensi melalui penguasaan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang relevan berperan penting dalam menjembatani kesenjangan tersebut. Hal ini diperkuat oleh [Tallo & Foeh, 2025](#) yang menegaskan bahwa kompetensi merupakan karakteristik mendasar individu yang dapat memprediksi keberhasilan kinerja serta mengurangi ketidaksesuaian antara individu dan pekerjaan ([Sari, 2023](#)).

Secara empiris, hasil penelitian ini mendukung temuan sebelumnya yang menunjukkan bahwa kompetensi SDM memiliki pengaruh signifikan dalam menekan kesenjangan kompetensi. Penelitian yang dilakukan oleh [Sari \(2023\)](#) menunjukkan bahwa organisasi yang secara sistematis mengembangkan kompetensi karyawannya cenderung memiliki tingkat *competency gap* yang lebih rendah ([Roebidin & Wijayanto, 2015](#)). Selain itu, studi oleh [Koroh et al., 2025](#) menegaskan bahwa pengembangan kompetensi berbasis kebutuhan kerja mampu mengurangi kesenjangan antara kemampuan aktual karyawan dan tuntutan profesional yang terus berkembang ([Oktavia et al., 2025](#)). Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat argumen

bahwa penguatan kompetensi SDM merupakan strategi kunci dalam meminimalkan kesenjangan kompetensi, khususnya dalam industri perhotelan yang dinamis dan berorientasi pada kualitas layanan.

Pengaruh Kesenjangan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis ketiga (H3) membuktikan adanya pengaruh negatif dan signifikan antara Kesenjangan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan, dengan nilai koefisien $-0,385$ dan nilai $P = 0,001 < 0,05$. Temuan ini menunjukkan bahwa keberadaan kesenjangan kompetensi (gap) menjadi faktor penghambat yang menurunkan kinerja karyawan. Ketidaksesuaian antara keterampilan yang dimiliki dengan standar kerja operasional di resort dapat menyebabkan penurunan produktivitas dan kualitas layanan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori *person-job fit* yang menyatakan bahwa ketidaksesuaian antara kemampuan individu dan tuntutan pekerjaan dapat berdampak negatif terhadap kinerja dan efektivitas kerja ([Santamoko et al., 2025](#)). Ketika kompetensi karyawan tidak memenuhi standar operasional yang ditetapkan, karyawan cenderung mengalami kesulitan dalam menjalankan tugas secara optimal, yang pada akhirnya menurunkan kualitas hasil kerja ([Salsabila et al., 2025](#)).

Secara empiris, temuan ini mendukung penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa kesenjangan kompetensi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian oleh ([Basri, 2022](#)) menemukan bahwa *competency gaps* yang tidak dikelola dengan baik dapat menyebabkan penurunan kinerja individu dan tim. Selain itu, studi yang dilakukan oleh ([Yulia et al., 2025](#)) menegaskan bahwa ketidaksesuaian antara kompetensi aktual dan tuntutan profesional berdampak langsung pada rendahnya efektivitas kerja. Dalam konteks industri perhotelan, kesenjangan kompetensi dapat berdampak lebih serius karena berpengaruh langsung terhadap kepuasan tamu dan reputasi organisasi ([Butarbutar, 2025](#)). Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat bukti bahwa pengelolaan dan penutupan kesenjangan kompetensi merupakan prasyarat penting dalam upaya peningkatan kinerja karyawan.

Peran Mediasi Kesenjangan Kompetensi

Pengujian pada hipotesis keempat (H4) menunjukkan bahwa Kesenjangan Kompetensi terbukti memediasi pengaruh antara Kompetensi SDM terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai koefisien $0,215$ dan nilai $P = 0,002 < 0,05$. Hasil ini mengindikasikan bahwa Kompetensi SDM tidak hanya berdampak langsung pada kinerja, tetapi juga bekerja melalui pengurangan kesenjangan kemampuan. Secara spesifik, kompetensi SDM yang mumpuni akan menutupi kekurangan kemampuan (gap) yang ada, yang pada gilirannya memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan di Keraton Jimbaran Beach Resort.

Hasil ini sejalan dengan kerangka teoritis kompetensi yang dikemukakan oleh ([Fitria Agustina & Mochammad Isa Anshori, 2024](#)), yang menyatakan bahwa kompetensi berfungsi sebagai mekanisme utama dalam menyelaraskan kemampuan individu dengan tuntutan pekerjaan. Ketika kompetensi karyawan meningkat, ketidaksesuaian antara kemampuan aktual dan standar kerja organisasi dapat diminimalkan, sehingga menciptakan kondisi kerja yang lebih efektif dan produktif. Perspektif ini juga didukung oleh teori *person-job fit*, yang menekankan bahwa kesesuaian antara kompetensi individu dan kebutuhan pekerjaan menjadi faktor penentu keberhasilan kinerja ([Galu et al., 2025](#)).

Secara empiris, temuan penelitian ini konsisten dengan penelitian terdahulu yang menunjukkan

peran mediasi kesenjangan kompetensi dalam hubungan antara kompetensi SDM dan kinerja. Pengembangan kompetensi yang terarah mampu mengurangi *competency gaps*, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap efektivitas dan kinerja individu ([Analisis Pekerjaan Yang Terarah et al., 2024](#)). Selain itu, ([Darista, 2025](#)) menyatakan bahwa kompetensi profesional berperan sebagai faktor kunci dalam menutup kesenjangan kemampuan yang muncul akibat perubahan tuntutan kerja, sehingga meningkatkan kinerja secara berkelanjutan. Dalam konteks industri perhotelan, pengurangan kesenjangan kompetensi melalui penguatan kompetensi SDM menjadi sangat penting karena berimplikasi langsung pada kualitas layanan dan kepuasan tamu ([Aditya Pratomo, 2025](#)). Dengan demikian, hasil penelitian ini menegaskan bahwa kesenjangan kompetensi merupakan mekanisme mediasi yang krusial dalam menjelaskan bagaimana kompetensi SDM dapat meningkatkan kinerja karyawan.

5. Kesimpulan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi sumber daya manusia (SDM) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Keraton Jimbaran Beach Resort. Selain itu, kompetensi SDM terbukti berpengaruh negatif terhadap kesenjangan kompetensi, sedangkan kesenjangan kompetensi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menegaskan bahwa ketidaksesuaian antara kemampuan karyawan dan tuntutan pekerjaan menjadi faktor penghambat kinerja. Lebih lanjut, kesenjangan kompetensi terbukti memediasi secara signifikan hubungan antara kompetensi SDM dan kinerja karyawan, yang menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi tidak hanya berdampak langsung pada kinerja, tetapi juga bekerja melalui pengurangan kesenjangan kompetensi.

Berdasarkan temuan tersebut, manajemen disarankan untuk memperkuat pengelolaan kompetensi melalui pelaksanaan *training needs analysis* secara berkala, penyelarasan standar rekrutmen dengan kebutuhan kompetensi, serta penerapan program mentoring untuk mempercepat transfer keterampilan praktis. Bagi penelitian selanjutnya, disarankan untuk menambahkan variabel lain yang relevan dengan kinerja karyawan, seperti *work-life balance* atau literasi digital, serta memperluas cakupan objek penelitian guna memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai dinamika kompetensi SDM di industri perhotelan.

References

- Aditya Pratomo. (2025). Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Menghadapi Tantangan Turnover Karyawan di Hotel-Hotel Berbintang Jakarta. *Gemawisata: Jurnal Ilmiah Pariwisata*, 21(3), 410–426. <https://doi.org/10.56910/gemawisata.v21i3.872>
- Analisis Pekerjaan Yang Terarah, P., Ismla Sari, N., Nada, atun, Wahyuni, R., Ibnu Qadafi, M., & Hadiati, E. (2024). PT. Media Akademik Publisher Membangun Dasar Kompetensi SDM Dengan. *JMA*, 2, 3031–5220. <https://doi.org/10.62281>
- Anggrowoati, T. H. (2025). Experience, Trust Dan Loyalty Terhadap Re-Visit Intention Di Hotel Forum Ilmiah. In *Pengaruh Guest Satisfaction, Service Quality* (Vol. 22).
- Basri, M. (2022). Pengaruh Motivasi, Disiplin Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Group Business Property Bosowa Makassar. *Jurnal Ilmiah Neraca*, 5(1), 27. <https://jurnal.stie-lpi.ac.id/index.php/neraca>

- Bramasta, V., & Rahayu, E. (2025). Pengaruh Pelatihan, Motivasi Kerja, Dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Housekeeping Di Hotel Aruss Semarang. *Media Bina Ilmiah*, 20(1), 6659–6666.
- Butarbutar, R. (2025). Pemetaan Tingkat Kompetensi Sumber Daya Manusia di Hotel Grand Tamaro Parapat. *Media Wisata*, 23(1), 195–206. <https://doi.org/10.36276/mws.v23i1.867>
- Callista, N. (2016). Pengaruh Kompetensi Sdm Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT.Tresnamuda Sejati Cabang Surabaya. *Agora*, 4(2), 45–50.
- Creswell, J. W. (2002). *Desain penelitian. Pendekatan Kualitatif & Kuantitatif*. KIK.
- Darista, N. (2025). Analisis Kesenjangan Kompetensi (Nanda, dkk) | 113-123. *JoSES: Journal of Sharia Economics Scholar*, 2(5), 113–123. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15489286>
- Dwi, F., & Musoli, A. *. (2025). Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Hotel The Malioboro. In *YUME : Journal of Management* (Vol. 8, Number 1).
- Fajriyani, D., Fauzi, A., Kurniawati, M. D., Yudo, A., Dewo, P., Fahri Baihaqi, A., Nasution, Z., & Penulis, K. (2023). *Tantangan Kompetensi SDM dalam Menghadapi Era Digital (Literatur Review)*. 4(6). <https://doi.org/10.31933/jemsi.v4i6>
- Fernando, F., Hastuti, R. T., & Utama, L. (2024). PENINGKATAN KUALITAS PELAYANAN UNTUK MENINGKATKAN KEPUASAN KONSUMEN PADA PENJUALAN FASHION X. *Jurnal Serina Abdimas*, 2(2), 607–614. <https://doi.org/10.24912/jsa.v2i2.29288>
- Fitria Agustina, & Mochammad Isa Anshori. (2024). Peran Kompetensi Individu terhadap Kinerja Karyawan pada PT Berkah Industri Mesin Angkat (BIMA) Surabaya. *Jurnal Riset Manajemen*, 2(2), 82–93. <https://doi.org/10.54066/jurma.v2i2.1773>
- Framesthi, D. B., De Keizer, H., Kesumah, P., Subrayanti, D., Firmansyah, Y., Nafisah, Z. D., & Rohaeni, N. (2025). Analisis Kesenjangan Kompetensi Angkatan Kerja Muda Kota Cimahi Terhadap Kebutuhan Industri 4.0 Competency Gap Analysis Of Cimahi City's Young Workforce In Response To Industry 4.0 Needs. In *Jurnal Eko-Bisma* | (Vol. 4, Number 2).
- Galu, A., Mahmud, M., & Mauzu, F. (2025). Pengaruh Keterlibatan Kerja, Kesesuaian Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Advances in Management & Financial Reporting*, 3(3), 909–926. <https://doi.org/10.60079/amfr.v3i3.620>
- Hermawan, R., Qomariyah, S., Alfauzi, H. K., Muslimat, E., & Hadad, N. (2026). Implementasi Manpower Planning Approach untuk Optimalisasi Kompetensi Lulusan Jurusan Perhotelan di SMK Mutiara Terpadu Palabuhan Ratu. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(4), 9799–9807. <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i4.5312>
- Koroh, G., Rumawas, W., Yolly, A., Program, P., & Bisnis, S. A. (2025). Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia dan Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT. Dayana Cipta Tomohon. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 15(1), 2025.

- Magno, F., Cassia, F., & Ringle, C. M. (2024). A brief review of partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) use in quality management studies. *TQM Journal*, 36(5), 1242–1251. <https://doi.org/10.1108/TQM-06-2022-0197>
- Manajerial, J., Kewirausahaan, D., Radista, M. Y., & Korespondensi, P. (2024). *Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Melalui Employee Engagement Pada Pegawai Retail Di Jakarta*.
- Mangkunegara. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Nirwani, A., & Puspa, R. (2025). Persepsi User Di Industri Perhotelan Terhadap Kompetensi Mahasiswa On Job Training Pada Departemen Marketing. *Jurnal Telpar*, 1(2), 44–51.
- Oktavia, L., Elpanso, E., Mellita Dina, Fitriyuri, & Noviardy, A. (2025). Implementasi Pelatihan Terhadap Pengembangan Karir yang Dimediasi oleh Variabel Kompetensi Pada PT. Sahabat Anugerah Sejati. *Jurnal Nasional Pengabdian Masyarakat*, 6(1), 25–33.
- Roebidin, R., & Wijayanto, A. (2015). Dampak Kompetensi Dan Dukungan Lingkungan Kerja Terhadap Efektifitas Pelatihan Good Manufacturing Practices (Gmp) Di Pt Salim Ivomas Pratama Tbk. In *Jurnal MIX: V* (Number 3).
- Salsabila, A., Dara, D., & Wahyu Handaru, A. (2025). Pengaruh Penerapan Standar Operasional Perosedur (SOP) dan Efektivitas Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan. *EKOMA : Jurnal Ekonomi*, 4(2).
- Santamoko, R., Yoyo, T., & Silaswara, D. (2025). Pengaruh Beban Kerja, Stres Kerja, dan Motivasi Kerja Pada Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Pemediasi. *ECo-Fin*, 7(3), 1356–1371. <https://doi.org/10.32877/ef.v7i3.2360>
- Sari, C. F. (2023). KOMPETENSI INDIVIDU (Individual Competence). *Jurnal Ilmiah Dan Karya Mahasiswa*, 1(4), 201–214.
- Sondang P. Siagian. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sutrisno, E. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Prenadamedia Group.
- Tallo, M. A., & Foeh, J. E. (2025). Pengaruh Kompetensi Manajerial, Kesenjangan Kompetensi, Dan Pengalaman Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Mediasi: Sebuah Kajian Pustaka. In *Jurnal Kajian Ilmiah* (Vol. 25, Number 2). <http://ejurnal.ubharajaya.ac.id/index.php/JKI>
- Yulia, N. E., Irawan, A., & Fachril, F. (2025). Pengaruh Kompetensi, Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Pengalaman Kerja sebagai Pemediasi. *Advances in Management & Financial Reporting*, 3(3), 559–584. <https://doi.org/10.60079/amfr.v3i3.564>

Copyrights

Copyright for this article is retained by the author(s), with first publication rights granted to the

Published by:

journal.

This is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)



Published by:

