

1. Pendahuluan

Variasi kinerja teknis pada kemitraan ayam broiler di Jawa Tengah masih menjadi persoalan yang signifikan dan berdampak pada efisiensi perusahaan inti maupun pendapatan peternak plasma. Meskipun Jawa Tengah merupakan salah satu sentra produksi utama broiler nasional, tingkat mortalitas ayam pada sistem kemitraan masih berkisar 4–6%, sedangkan pada peternak non-mitra dapat melebihi 7% per periode pemeliharaan. Ketidakstabilan performa tersebut juga tercermin pada parameter teknis seperti Feed Conversion Ratio (FCR) dan Indeks Performa (IP). Menurut Wahyudi, Sulistiyani, dan Fitriyah (2021), variasi kinerja tersebut tidak hanya dipengaruhi kondisi lingkungan dan kualitas input, tetapi juga oleh keterbatasan kompetensi pendamping lapangan, terutama Technical Support dan Production Head yang menjadi ujung tombak implementasi SOP, budidaya, biosekuriti, dan pengendalian penyakit.

Berbagai penelitian sebelumnya menyoroti peran strategis Learning & Development (L&D) dalam meningkatkan kapabilitas sumber daya manusia. Susilo dan Rahman (2020) menegaskan bahwa pelatihan yang terstruktur mampu meningkatkan kompetensi teknis dan non-teknis karyawan. Srichai dan Pittayasophon (2022) menemukan bahwa praktik pengembangan karyawan memiliki dampak signifikan terhadap peningkatan human capital dan social capital melalui mekanisme manajemen pengetahuan. Dalam sektor agribisnis, Andriani dan Putra (2023) menunjukkan bahwa pelatihan meningkatkan motivasi serta produktivitas pekerja. Penelitian lain menekankan bahwa kompetensi kerja menjadi prediktor penting perilaku unggul seperti inovasi, inisiatif, dan adaptabilitas (Hasan & Yusri, 2021; Zulkifli & Rahman, 2022), sementara Kim dan Park (2023) menegaskan bahwa kompetensi berkembang melalui proses pembelajaran berkelanjutan dan internalisasi pengalaman kerja.

Meskipun demikian, penelitian terdahulu masih menyisakan beberapa defisiensi penting. Pertama, sebagian besar penelitian menempatkan kinerja sebagai output utama, sedangkan *personal excellence* sebagai outcome psikologis-individual yang bersifat diferensiatif masih jarang dikaji secara empiris, terutama pada sektor agribisnis. Kedua, penelitian mengenai Learning & Development dalam konteks kemitraan broiler masih terbatas, padahal peran pendamping lapangan memiliki kompleksitas teknis dan sosial yang unik. Ketiga, kajian terdahulu umumnya belum menguji mekanisme mediasi kompetensi kerja dalam hubungan antara Learning & Development dan keunggulan personal, meskipun literatur menunjukkan bahwa kompetensi merupakan jembatan kritis dalam transformasi pelatihan menjadi kapabilitas nyata (Kim & Park, 2023). Keempat, penelitian mengenai kompetensi kerja pada petugas pendamping broiler lebih banyak berfokus pada aspek teknis, tetapi belum mengintegrasikan soft skills seperti coaching, komunikasi, dan adaptabilitas yang juga berpengaruh terhadap kemampuan menciptakan kontribusi bernilai tinggi.

Menurut Urbancová dan Hudáková (2022), keunggulan personal terbentuk melalui akumulasi kompetensi, kreativitas, dan kemampuan adaptif yang dikembangkan melalui pembelajaran berkelanjutan. Berdasarkan definisi tersebut, penelitian ini perlu dilakukan untuk memahami bagaimana Learning & Development dapat membentuk keunggulan personal melalui kompetensi kerja dalam konteks kemitraan ayam broiler. Penelitian ini secara khusus mengajukan pertanyaan apakah Learning & Development memengaruhi kompetensi kerja, apakah kompetensi kerja memengaruhi keunggulan personal, apakah Learning & Development berdampak langsung terhadap keunggulan personal, serta apakah kompetensi kerja menjadi mediator dalam hubungan antara Learning & Development dan keunggulan personal.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini dilakukan untuk menjawab pertanyaan penelitian: (i) apakah Learning & Development berpengaruh terhadap kompetensi kerja, (ii) apakah kompetensi kerja berpengaruh terhadap keunggulan personal, (iii) apakah Learning &

Development berpengaruh langsung terhadap keunggulan personal, dan (iv) apakah kompetensi kerja memediasi hubungan tersebut.

2. Kajian Pustaka

2.1. Kajian Teori

2.1.1 Human Capital Theory

Human Capital Theory menjelaskan bahwa kemampuan, keterampilan, dan pengetahuan individu merupakan bentuk modal yang dapat ditingkatkan melalui investasi seperti pelatihan dan pengembangan (Becker, 1993, dalam pengembangan modern). Menurut Ghina, Ikhlas, dan Wati (2023), investasi human capital melalui pelatihan berkontribusi langsung terhadap peningkatan produktivitas dan kapasitas individu dalam organisasi. Dalam konteks kemitraan ayam broiler, pengembangan kompetensi Technical Support dan Production Head merupakan bentuk investasi strategis untuk meningkatkan efektivitas pendampingan teknis dan stabilitas performa produksi.

2.1.2 Resource-Based View (RBV)

Resource-Based View (RBV) memandang bahwa keunggulan kompetitif organisasi bergantung pada sumber daya yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak tergantikan. Kompetensi SDM merupakan salah satu sumber daya strategis tersebut (Bagas, Ikhlas, & Wati, 2024). Dalam konteks penelitian ini, program Learning & Development diposisikan sebagai upaya organisasi membentuk kompetensi yang bernilai tinggi, sehingga memungkinkan individu mencapai keunggulan personal dan berkontribusi terhadap daya saing organisasi.

2.1.3 Competency Theory

Competency Theory menjelaskan bahwa kompetensi merupakan kombinasi pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang memungkinkan individu mencapai kinerja unggul. Menurut Munawir dan Kurnia (2022), kompetensi merupakan determinan langsung efektivitas kerja, baik dalam konteks teknis maupun non-teknis. Hakim, Ahmadi, dan Supendi (2022) menegaskan bahwa pelatihan yang diikuti oleh aplikasi langsung di tempat kerja menghasilkan peningkatan kompetensi yang lebih efektif dibandingkan pelatihan teoritis semata. Teori ini mendukung pemahaman bahwa kompetensi kerja berperan sebagai mediator antara Learning & Development dan keunggulan personal.

2.1.4 Social Learning Theory

Social Learning Theory menekankan peran observasi, modeling, dan interaksi sosial dalam proses pembelajaran. Dalam lingkungan kerja, pembelajaran melalui mentoring, coaching, dan praktik lapangan berkontribusi signifikan terhadap penguatan kompetensi praktis (Irawan & Syukur, 2022). Dalam konteks kemitraan broiler, pendampingan teknis yang bersifat on-the-job menjadi sarana efektif untuk mentransfer pengetahuan sehingga kompetensi dan keunggulan personal dapat terbentuk.

2.1.5 Konsep Learning & Development

Learning & Development merupakan proses terencana organisasi untuk meningkatkan kemampuan individu melalui pelatihan, coaching, mentoring, dan pembelajaran di tempat kerja. Susilo dan Rahman (2020) menemukan bahwa Learning & Development meningkatkan kompetensi teknis dan non-teknis secara signifikan. Srichai dan Pittayasophon (2022) menambahkan bahwa praktik Learning & Development yang efektif dapat meningkatkan human capital serta social capital melalui mekanisme manajemen pengetahuan. Dalam sektor agribisnis, Learning & Development berpengaruh terhadap motivasi dan produktivitas (Andriani & Putra, 2023). Hal ini menegaskan relevansi Learning & Development terhadap peningkatan kompetensi pendamping lapangan.

2.1.6 Konsep Kompetensi Kerja

Kompetensi kerja merupakan kemampuan individu yang mencakup aspek teknis, kognitif, dan sosial yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif. Wahyudi, Sulistiyani, dan Fitriyah (2021) menemukan bahwa kompetensi teknis petugas memiliki pengaruh signifikan terhadap produktivitas peternakan broiler, terutama terkait pengendalian

biosekuriti dan manajemen kesehatan ayam. Kompetensi juga berperan sebagai prediktor kinerja, inovasi, dan kemampuan adaptasi (Munawir & Kurnia, 2022).

2.1.7 Konsep Keunggulan Personal

Keunggulan personal merupakan kemampuan individu untuk menunjukkan performa unggul secara berkelanjutan melalui inovasi, proaktivitas, dan adaptabilitas. Menurut Hasan dan Yusri (2021), pelatihan yang berorientasi pada peningkatan keterampilan inovatif berkontribusi terhadap pembentukan personal excellence. Zulkifli dan Rahman (2022) menegaskan bahwa kemampuan adaptasi teknologi dan problem solving merupakan karakteristik penting dalam menciptakan keunggulan personal. Urbancová dan Hudáková (2022) menambahkan bahwa keunggulan personal terbentuk melalui integrasi kompetensi, kreativitas, dan kemampuan belajar berkelanjutan.

Penelitian terkait Learning & Development menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif terhadap kompetensi dan kinerja. Susilo dan Rahman (2020) mengidentifikasi bahwa pelatihan efektif meningkatkan kompetensi karyawan pada industri manufaktur. Srichai dan Pittayasophon (2022) menemukan bahwa employee development meningkatkan human capital dan social capital melalui transfer pengetahuan. Dalam konteks agribisnis, Andriani dan Putra (2023) mengonfirmasi bahwa pelatihan meningkatkan motivasi dan produktivitas pekerja.

Penelitian tentang kompetensi kerja juga menunjukkan hasil konsisten. Munawir dan Kurnia (2022) melaporkan bahwa peningkatan kompetensi berdampak signifikan terhadap kinerja tim. Hakim et al. (2022) menemukan bahwa kompetensi yang dikembangkan melalui pelatihan teknis dan praktik lapangan mempengaruhi produktivitas. Wahyudi et al. (2021) menegaskan peran kompetensi teknis dalam peningkatan performa peternak broiler.

Penelitian mengenai keunggulan personal masih terbatas, tetapi beberapa studi menunjukkan kontribusi Learning & Development dalam pembentukan kemampuan unggul. Hasan dan Yusri (2021) mengidentifikasi bahwa pelatihan berbasis inovasi meningkatkan personal excellence. Zulkifli dan Rahman (2022) menunjukkan hubungan antara kompetensi, pelatihan, dan performa personal di era digital. Urbancová dan Hudáková (2022) menyatakan bahwa keunggulan personal terbentuk dari kombinasi kompetensi dan kemampuan adaptif.

Dari penelitian tersebut terlihat bahwa masih terdapat gap terkait mekanisme mediasi kompetensi dalam hubungan Learning & Development dan keunggulan personal, serta keterbatasan konteks penelitian pada sektor agribisnis, khususnya kemitraan ayam broiler. Hal inilah yang menguatkan urgensi penelitian ini.

2.2. Variabel

2.2.1 Learning & Development

Learning & Development merujuk pada rangkaian kegiatan terencana yang dilakukan organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap pegawai melalui pelatihan, pembelajaran di tempat kerja, mentoring, coaching, dan program pengembangan lainnya. Secara konseptual, Learning & Development diposisikan sebagai investasi pada modal manusia yang bertujuan memperbaiki kapabilitas individu sehingga mampu memenuhi tuntutan tugas yang semakin kompleks (Becker, 1993 dalam tinjauan modern). Literatur empiris lima tahun terakhir memperkuat peran strategis Learning & Development dalam meningkatkan kompetensi dan performa. Susilo dan Rahman (2020) menemukan bahwa program pelatihan yang terstruktur secara signifikan meningkatkan kompetensi teknis dan non-teknis pegawai pada industri manufaktur. Srichai dan Pittayasophon (2022) menunjukkan bahwa praktik employee development tidak hanya meningkatkan human capital tetapi juga social capital melalui mekanisme manajemen pengetahuan, sehingga memberikan efek positif berkelanjutan terhadap kapabilitas organisasi. Selain itu, studi pada sektor agribisnis oleh

Andriani dan Putra (2023) melaporkan bahwa intervensi Learning & Development di perusahaan agribisnis berdampak positif terhadap motivasi dan produktivitas pekerja. Temuan-temuan ini konsisten menegaskan bahwa Learning & Development efektif apabila dirancang berdasarkan kebutuhan pekerjaan, kombinasi metode, serta didukung tindak lanjut.

Penelitian internasional terbaru juga menegaskan peran strategis Learning & Development dalam membangun kemampuan teknis dan non-teknis individu. Sahoo dan Mohapatra (2021) menemukan bahwa program Learning & Development yang terstruktur di negara berkembang secara signifikan meningkatkan kompetensi, efikasi diri, dan kualitas performa karyawan, terutama pada pekerjaan operasional yang menuntut pengambilan keputusan cepat. Temuan ini menguatkan argumentasi bahwa investasi Learning & Development pada Technical Support dan Production Head dalam kemitraan ayam broiler sangat diperlukan untuk meningkatkan konsistensi penerapan SOP serta respons teknis terhadap gangguan produksi.

Banyak penelitian menunjukkan bahwa Learning & Development memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi kerja, baik hard skills maupun soft skills. Learning & Development yang dirancang dengan metode pelatihan formal, on-the-job training, dan coaching mampu meningkatkan pengetahuan teknis, keterampilan pemecahan masalah, serta kemampuan komunikasi (Susilo & Rahman, 2020; Srichai & Pittayasophon, 2022). Oleh karena itu, Learning & Development dianggap sebagai investasi strategis yang memperkuat human capital individu dan mendukung keberhasilan organisasi.

Namun, sejumlah penelitian menunjukkan bahwa pelatihan tidak selalu menghasilkan peningkatan kompetensi jika tidak didukung oleh desain program yang tepat, motivasi peserta, ataupun dukungan organisasi. Kim dan Park (2023) menemukan bahwa beberapa program pelatihan hanya menghasilkan peningkatan kompetensi jangka pendek yang bersifat superfisial dan tidak berkelanjutan. Demikian pula, Hakim et al. (2022) menyatakan bahwa pelatihan yang tidak relevan atau tidak dipraktikkan secara langsung tidak berkontribusi signifikan terhadap kompetensi kerja.

Oleh karena itu, efektivitas Learning & Development dalam meningkatkan kompetensi kerja tidak hanya ditentukan oleh frekuensi atau metode pelatihan, tetapi juga proses internalisasi kompetensi melalui pengalaman kerja, dukungan organisasi, dan penerapan langsung di lapangan. Kombinasi pelatihan formal, pembelajaran sosial, dan coaching on-site berpotensi menghasilkan peningkatan kompetensi yang lebih berkelanjutan terutama pada pekerjaan teknis dalam industri broiler yang menuntut respons adaptif, analisis masalah, dan kemampuan interpersonal dalam konteks kolaborasi dengan peternak plasma.

2.2.2 Kompetensi Kerja

Kompetensi kerja didefinisikan sebagai kombinasi pengetahuan, keterampilan, sikap, dan atribut personal yang memungkinkan individu melaksanakan tugas secara efektif dan konsisten sesuai standar pekerjaan. Competency Theory menekankan bahwa kompetensi merupakan konstruk multidimensi yang meliputi hard skills (pengetahuan teknis) dan soft skills (komunikasi, problem solving, adaptabilitas). Penelitian terkini mendukung posisi kompetensi sebagai mediator antara intervensi pembelajaran dan outcome kerja. Munawir dan Kurnia (2022) menilai efektivitas pelatihan kompetensi terhadap peningkatan kinerja tim maintenance dan menemukan peningkatan signifikan pada indikator produktivitas. Hakim, Ahmadi, dan Supendi (2022) melaporkan bahwa pelatihan yang dikombinasikan dengan praktik on-the-job memperkuat kompetensi yang relevan sehingga berdampak pada performa kerja. Di sektor agribisnis, Wahyudi, Sulistiyani, dan Fitriyah (2021) mengidentifikasi kompetensi teknis petugas sebagai faktor determinan terhadap produktivitas peternakan broiler, terutama terkait manajemen biosekuriti dan pengendalian mortalitas. Secara teoritis dan empiris, kompetensi kerja berfungsi sebagai mekanisme penting yang menjelaskan

bagaimana investasi Learning & Development mentransformasikan sumber daya manusia menjadi kapabilitas fungsional.

Studi longitudinal oleh Kim dan Park (2023) menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi melalui pembelajaran di tempat kerja dan pelatihan teknis memiliki dampak positif jangka panjang terhadap performa kerja individu. Kompetensi yang kuat terbukti meningkatkan kemampuan adaptasi, ketepatan penyelesaian masalah, serta efektivitas implementasi prosedur teknis. Hasil ini memperkuat posisi kompetensi kerja sebagai variabel mediasi yang penting dalam mentransformasikan investasi Learning & Development menjadi kapabilitas nyata pada pekerjaan operasional di sektor agribisnis.

Kompetensi kerja dianggap sebagai prediktor utama keunggulan personal karena memungkinkan individu menghasilkan performa unggul yang stabil, inovatif, dan bernilai strategis. Individu dengan kompetensi tinggi cenderung lebih proaktif, adaptif, dan mampu memecahkan masalah secara efektif (Munawir & Kurnia, 2022; Wahyudi et al., 2021). Hal ini menyebabkan kompetensi kerja sering diposisikan sebagai driver utama keunggulan personal dalam organisasi.

Di sisi lain, beberapa penelitian menunjukkan bahwa keunggulan personal tidak selalu merupakan fungsi langsung dari kompetensi kerja. Faktor-faktor psikologis seperti motivasi intrinsik, efikasi diri, serta karakter personal memainkan peran penting dalam mendorong perilaku unggul (Zulkifli & Rahman, 2022; Hasan & Yusri, 2021). Individu dapat memiliki kompetensi teknis tinggi tetapi tetap tidak menunjukkan inisiatif atau performa unggul jika tidak memiliki orientasi pertumbuhan pribadi.

Dengan demikian, keunggulan personal merupakan hasil dari interaksi antara kompetensi kerja dan faktor-faktor psikologis-individual. Dalam konteks kemitraan broiler, kompetensi teknis dan soft skills berfungsi sebagai fondasi, sementara motivasi dan orientasi proaktif menentukan apakah kompetensi tersebut diaktualisasikan menjadi kontribusi yang unggul. Oleh karena itu, penguatan keunggulan personal memerlukan strategi Learning & Development yang tidak hanya meningkatkan hard skills, tetapi juga memfasilitasi pembentukan mindset inovatif dan perilaku adaptif.

2.2.3 Keunggulan Personal

Keunggulan personal merujuk pada kapabilitas individu yang membedakannya dari rekan kerja dalam hal efektivitas tugas, kemampuan inovatif, inisiatif, dan adaptabilitas, sehingga individu tersebut dapat menghasilkan kontribusi yang lebih tinggi dan sulit ditiru. Konsep ini berakar pada gagasan human capital dan competency frameworks, tetapi menekankan aspek diferensiasi personal yang bernilai strategis. Studi-studi terbaru menunjukkan bahwa Learning & Development dapat menghasilkan peningkatan tidak hanya pada kinerja terukur tetapi juga pada atribut personal yang mendukung keberlanjutan karier dan kontribusi organisasi. Hasan dan Yusri (2021) mengemukakan bahwa program pelatihan yang menekankan pengembangan keterampilan berpikir kritis dan inovasi berkontribusi pada peningkatan personal competitive advantage. Zulkifli dan Rahman (2022) melaporkan bahwa dalam era digital, pelatihan yang menyertakan keterampilan adaptasi teknologi dan problem solving meningkatkan kapabilitas personal sehingga individu menunjukkan performa unggul. Selain itu, studi sektor agribisnis yang lebih aplikatif (Andriani & Putra, 2023) menegaskan pentingnya atribut personal, seperti inisiatif dan kemampuan coaching dalam mendukung efektivitas transfer praktik ke peternak plasma.

Penelitian oleh Urbancová dan Hudáková (2022) menunjukkan bahwa keunggulan personal terbentuk melalui akumulasi kompetensi, keterampilan inovatif, dan kemampuan adaptif yang diperoleh melalui proses pembelajaran berkelanjutan. Mereka menegaskan bahwa individu dengan kompetensi kuat memiliki peluang lebih besar untuk menghasilkan kontribusi diferensiatif dan performa unggul yang sulit ditiru. Temuan ini mendukung argumentasi bahwa

kompetensi kerja memainkan peran mediasi dalam hubungan antara Learning & Development dan keunggulan personal dalam konteks kemitraan broiler.

Learning & Development memiliki pengaruh langsung terhadap keunggulan personal karena membekali individu dengan kemampuan teknis, kognitif, dan sosial yang relevan untuk menghasilkan performa unggul. Pelatihan berorientasi inovasi dan problem solving terbukti memperkuat inisiatif, kreativitas, dan proaktivitas karyawan (Hasan & Yusri, 2021; Sahoo & Mohapatra, 2021).

Akan tetapi, beberapa studi menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan saja tidak cukup untuk membentuk keunggulan personal jika tidak ditransfer ke dalam perilaku kerja. Learning & Development sering gagal menghasilkan dampak signifikan apabila tidak ada penerapan nyata atau umpan balik langsung dari lingkungan kerja (Urbancová & Hudáková, 2022). Selain itu, Learning & Development yang terlalu umum atau berbasis teori tidak selalu menghasilkan performa unggul pada konteks lapangan yang kompleks.

Oleh karena itu, pengaruh Learning & Development terhadap keunggulan personal lebih efektif apabila pelatihan dirancang berbasis kebutuhan pekerjaan, didukung praktik langsung, dan disertai mekanisme feedback. Konteks pekerjaan yang menuntut adaptasi cepat seperti kemitraan broiler menuntut Learning & Development yang komprehensif, mencakup pembelajaran teknis dan non-teknis, serta membangun motivasi untuk berkinerja unggul. Hal ini menegaskan pentingnya model mediasi melalui kompetensi kerja dalam penelitian ini.

2.3. Pengembangan Hipotesis

Bagian ini menyajikan pengembangan hipotesis berdasarkan landasan teori dan hasil kajian pustaka yang telah dipaparkan pada bagian sebelumnya. Pengembangan hipotesis bertujuan untuk merumuskan dugaan sementara mengenai arah dan bentuk hubungan antar variabel penelitian, yaitu Learning & Development, kompetensi kerja, dan keunggulan personal. Perumusan hipotesis dilakukan melalui pendekatan deduktif, dengan mengacu pada teori utama seperti Human Capital Theory, Resource-Based View, Competency Theory, dan Social Learning Theory, serta temuan empiris terbaru dari penelitian 2020–2024 yang relevan.

Berdasarkan kerangka konseptual yang dibangun, diasumsikan bahwa Learning & Development memiliki peran strategis dalam meningkatkan kompetensi kerja individu, dan kompetensi tersebut selanjutnya menjadi landasan bagi munculnya keunggulan personal dalam konteks kerja. Selain itu, Learning & Development juga diperkirakan memiliki pengaruh langsung terhadap keunggulan personal tanpa melalui kompetensi kerja, sementara kompetensi kerja diduga berperan sebagai mediator yang menjelaskan mekanisme hubungan tersebut. Oleh karena itu, model penelitian ini terdiri dari pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel, yang kemudian dirumuskan ke dalam serangkaian hipotesis penelitian sebagai berikut.

H1: Learning & Development berpengaruh positif terhadap kompetensi kerja.

Learning & Development merupakan bentuk investasi organisasi dalam meningkatkan kapabilitas individu melalui pelatihan, pembelajaran terstruktur, dan pengalaman kerja. Berdasarkan Human Capital Theory, investasi tersebut meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan individu untuk memenuhi tuntutan pekerjaan yang kompleks. Empiris menunjukkan bahwa intervensi Learning & Development berkontribusi signifikan terhadap pengembangan kompetensi teknis dan non-teknis pegawai (Susilo & Rahman, 2020; Hakim et al., 2022). Temuan lain menyatakan bahwa program pengembangan yang memadukan pelatihan formal dan pembelajaran on-the-job secara efektif meningkatkan kompetensi kerja pada berbagai konteks industri (Maulana & Kurnia, 2022).

Dalam konteks kemitraan broiler, aktivitas Learning & Development seperti

coaching, mentoring, dan transfer praktik budidaya ayam secara langsung di lapangan dapat meningkatkan kompetensi teknis dan manajerial Technical Support dan Production Head. Dengan demikian, secara teoritis dan empiris, Learning & Development diperkirakan memiliki pengaruh positif terhadap kompetensi kerja.

H2: Kompetensi kerja berpengaruh positif terhadap keunggulan personal.

Kompetensi kerja mencerminkan kemampuan individu untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif melalui kombinasi pengetahuan, keterampilan, dan sikap. Competency Theory menjelaskan bahwa kompetensi merupakan determinan langsung terhadap kualitas performa dan perilaku unggul individu. Penelitian empiris menunjukkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh positif terhadap outcome individu seperti kinerja, inovasi, inisiatif, dan kemampuan adaptasi (Munawir & Kurnia, 2022; Wahyudi et al., 2021).

Literatur terbaru juga menegaskan bahwa kompetensi menjadi fondasi terbentuknya keunggulan personal dalam konteks bersaing, karena memungkinkan individu memecahkan masalah, mentransfer pengetahuan, dan memberikan kontribusi bernilai tinggi di organisasi (Zulkifli & Rahman, 2022). Oleh karena itu, semakin tinggi kompetensi kerja individu, semakin tinggi pula peluang untuk menunjukkan keunggulan personal dalam konteks kerja.

H3: Learning & Development berpengaruh positif terhadap keunggulan personal.

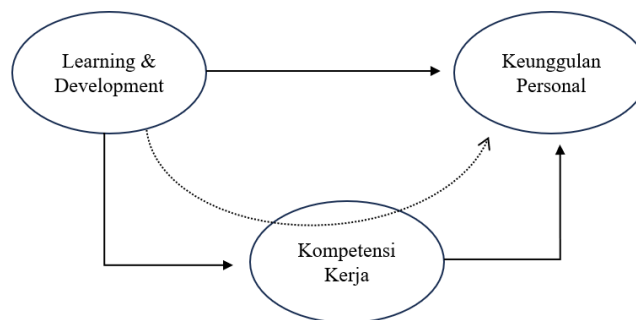
Keunggulan personal menggambarkan kapasitas individu untuk menunjukkan performa unggul dan kontribusi yang bernilai strategis bagi organisasi. Human Capital Theory berasumsi bahwa pengembangan individu melalui investasi organisasi (misalnya pelatihan dan pengembangan) meningkatkan kapabilitas personal yang bersifat diferensiatif. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa Learning & Development tidak hanya meningkatkan kinerja formal tetapi juga mendorong atribut personal seperti kreativitas, adaptasi teknologi, dan proaktivitas yang menjadi indikator keunggulan personal (Hasan & Yusri, 2021; Andriani & Putra, 2023). Dengan demikian, secara logis, Learning & Development diperkirakan memiliki pengaruh langsung terhadap keunggulan personal.

H4: Kompetensi kerja memediasi pengaruh Learning & Development terhadap keunggulan personal.

Resource-Based View (RBV) menjelaskan bahwa keunggulan kompetitif organisasi berasal dari kapabilitas yang langka dan sulit ditiru, termasuk kompetensi sumber daya manusia. Namun, kapabilitas tersebut tidak terbentuk secara otomatis melalui pelatihan, tetapi melalui proses internalisasi yang menghasilkan kompetensi kerja. Studi empiris mendukung mekanisme mediasi ini: Learning & Development meningkatkan kompetensi kerja, dan kompetensi berkontribusi terhadap outcome personal dan organisasi (Fauzan & Fitriana, 2023; Hakim et al., 2022).

Temuan ini menegaskan bahwa kompetensi kerja menjadi jembatan kunci yang menjelaskan bagaimana intervensi Learning & Development ditransformasikan menjadi keunggulan personal dalam konteks pekerjaan. Dengan demikian, kemungkinan terdapat mekanisme mediasi dalam hubungan antar variabel.

2.4. Model Penelitian



Gambar 1. Model Penelitian

3. Metode Penelitian

3.1 Definisi konsep

Learning & Development merupakan proses sistematis dan terencana yang dilakukan organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja individu melalui berbagai aktivitas pembelajaran, seperti pelatihan formal, pembelajaran di tempat kerja, mentoring, dan coaching. Dalam perspektif Human Capital Theory, Learning & Development dipandang sebagai bentuk investasi strategis organisasi yang bertujuan meningkatkan kualitas modal manusia agar mampu menghasilkan kinerja dan kontribusi bernilai bagi organisasi (Becker, 1993). Penelitian empiris menunjukkan bahwa Learning & Development yang dirancang secara relevan dengan kebutuhan pekerjaan mampu meningkatkan kapabilitas individu secara berkelanjutan, baik pada aspek teknis maupun non-teknis (Susilo & Rahman, 2020).

Studi lebih lanjut menegaskan bahwa Learning & Development tidak hanya berfungsi sebagai sarana transfer pengetahuan, tetapi juga sebagai mekanisme pembentukan kapabilitas adaptif dan perilaku kerja unggul. Srichai dan Pittayasophon (2022) menjelaskan bahwa praktik employee development berkontribusi terhadap peningkatan human capital dan social capital melalui pengelolaan pengetahuan yang efektif. Dalam konteks agribisnis, Andriani dan Putra (2023) menemukan bahwa Learning & Development yang berbasis kebutuhan lapangan berdampak positif terhadap motivasi dan produktivitas kerja. Oleh karena itu, Learning & Development dalam penelitian ini dipahami sebagai proses pengembangan kapabilitas individu yang berorientasi pada peningkatan kompetensi dan kesiapan menghadapi tuntutan operasional.

Kompetensi kerja didefinisikan sebagai seperangkat pengetahuan, keterampilan, sikap, dan atribut personal yang memungkinkan individu melaksanakan tugas secara efektif dan konsisten sesuai dengan standar pekerjaan. Berdasarkan Competency Theory, kompetensi merupakan konstruk multidimensi yang mencakup hard skills dan soft skills yang terintegrasi dalam perilaku kerja (Munawir & Kurnia, 2022). Kompetensi tidak hanya mencerminkan kemampuan teknis, tetapi juga kemampuan kognitif dan sosial yang mendukung efektivitas pelaksanaan tugas dalam berbagai situasi kerja.

Berbagai penelitian empiris menegaskan bahwa kompetensi kerja berperan sebagai mekanisme utama yang menjelaskan bagaimana investasi Learning & Development dapat menghasilkan kinerja dan perilaku kerja unggul. Hakim, Ahmadi, dan Supendi (2022) menunjukkan bahwa kompetensi yang dikembangkan melalui pelatihan dan praktik langsung di tempat kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap performa kerja. Dalam konteks kemitraan ayam broiler, Wahyudi, Sulistiyani, dan Fitriyah (2021) menegaskan bahwa kompetensi teknis dan kemampuan pemecahan masalah petugas lapangan berpengaruh langsung terhadap produktivitas dan stabilitas operasional. Dengan demikian, kompetensi kerja

dalam penelitian ini diposisikan sebagai kapabilitas fungsional yang menjadi hasil langsung dari Learning & Development sekaligus fondasi pembentukan keunggulan personal.

Keunggulan personal merupakan kapabilitas individu yang membedakannya dari individu lain dalam hal efektivitas kerja, kemampuan inovatif, inisiatif, adaptabilitas, dan konsistensi kinerja, sehingga individu tersebut mampu memberikan kontribusi yang bernilai dan sulit ditiru. Konsep ini berakar pada kerangka human capital dan Resource-Based View, yang memandang keunikan kemampuan individu sebagai sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Hasan & Yusri, 2021). Keunggulan personal tidak hanya tercermin dari pencapaian kinerja jangka pendek, tetapi juga dari perilaku kerja unggul yang konsisten dan adaptif terhadap perubahan lingkungan kerja.

Penelitian empiris menunjukkan bahwa keunggulan personal terbentuk melalui proses pembelajaran berkelanjutan dan internalisasi kompetensi kerja. Zulkifli dan Rahman (2022) menegaskan bahwa individu dengan kompetensi yang kuat cenderung menunjukkan perilaku proaktif, inovatif, dan adaptif dalam menghadapi dinamika pekerjaan. Urbancová dan Hudáková (2022) menambahkan bahwa keunggulan personal merupakan hasil integrasi antara kompetensi, kemampuan belajar, dan kapasitas adaptif yang berkembang melalui Learning & Development. Dalam konteks kemitraan ayam broiler, keunggulan personal tercermin pada kemampuan Technical Support dan Production Head dalam menganalisis permasalahan lapangan, mengambil keputusan cepat, serta membimbing peternak secara efektif untuk mencapai hasil produksi yang optimal.

3.2 Definisi operasional

Definisi operasional dalam penelitian ini disusun untuk memastikan bahwa setiap variabel dapat diukur secara empiris, objektif, dan konsisten dengan landasan teori serta penelitian terdahulu. Variabel Learning & Development, Kompetensi Kerja, dan Keunggulan Personal dioperasionalkan ke dalam sejumlah indikator yang merepresentasikan aspek-aspek kunci dari masing-masing konstruk. Pemilihan indikator didasarkan pada kesesuaian konteks penelitian, yaitu peran Technical Support dan Production Head dalam sistem kemitraan ayam broiler, sehingga indikator yang digunakan tidak hanya bersifat konseptual, tetapi juga aplikatif di lapangan. Dengan demikian, definisi operasional tidak sekadar menerjemahkan konsep abstrak, tetapi juga mencerminkan realitas kerja responden yang menjadi objek penelitian.

Referensi jurnal yang digunakan dalam definisi operasional diselaraskan sepenuhnya dengan referensi yang telah dibahas pada kajian pustaka dan digunakan dalam pengembangan hipotesis. Pendekatan ini dilakukan untuk menjaga konsistensi akademik dan menghindari perbedaan rujukan antara landasan teori dan pengukuran variabel. Learning & Development dirujuk pada penelitian Susilo dan Rahman (2020), Srichai dan Pittayasophon (2022), serta Andriani dan Putra (2023) yang menekankan efektivitas pelatihan, relevansi materi, dan penerapan hasil pembelajaran. Kompetensi Kerja mengacu pada Munawir dan Kurnia (2022), Hakim et al. (2022), serta Wahyudi et al. (2021) yang menegaskan kompetensi sebagai kombinasi kemampuan teknis dan non-teknis. Sementara itu, Keunggulan Personal dirujuk pada Hasan dan Yusri (2021), Zulkifli dan Rahman (2022), serta Andriani dan Putra (2023) yang memandang keunggulan personal sebagai outcome individual berupa inovasi, inisiatif, adaptabilitas, dan konsistensi kinerja. Dengan penggunaan referensi yang konsisten tersebut, definisi operasional dalam penelitian ini memiliki dasar teoritis dan empiris yang kuat serta layak digunakan sebagai instrumen pengukuran penelitian.

Tabel 1. Definisi Operasional

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Referensi
----------	----------------------	-----------	-----------

Learning & Development	Proses sistematis yang dilakukan organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja individu melalui pelatihan, pembelajaran, mentoring, coaching, dan aktivitas pengembangan lainnya agar mampu memenuhi tuntutan pekerjaan. Skala Pengukuran Likert 1–5	1. Frekuensi pelatihan	Susilo & Rahman (2020); Srichai & Pittayasophon (2022); Andriani & Putra (2023)
		2. Relevansi materi pelatihan	
		3. Efektivitas metode pelatihan	
		4. Akses terhadap materi pembelajaran	
		5. Penerapan hasil pelatihan	
Kompetensi Kerja	Seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dimiliki individu untuk melaksanakan tugas secara efektif sesuai standar pekerjaan dalam konteks teknis maupun non-teknis. Skala Pengukuran Likert 1–5	1. Pengetahuan teknis budidaya	Munawir & Kurnia (2022); Hakim et al. (2022); Wahyudi et al. (2021)
		2. Kemampuan problem solving	
		3. Pengelolaan biosekuriti	
		4. Komunikasi dan coaching	
		5. Adaptabilitas	
Keunggulan Personal	Kapabilitas individu untuk menunjukkan performa kerja unggul secara berkelanjutan melalui perilaku inovatif, adaptif, proaktif, dan pencapaian hasil di atas standar organisasi. Skala Pengukuran Likert 1–5	1. Inovasi solusi kerja	Hasan & Yusri (2021); Zulkifli & Rahman (2022); Andriani & Putra (2023)
		2. Inisiatif dalam tugas	
		3. Adaptabilitas terhadap perubahan	
		4. Proaktivitas dalam perbaikan kinerja	
		5. Konsistensi hasil kerja	

3.3 Populasi dan Sampel

3.3.1 Populasi Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan internal perusahaan inti yang menjalankan sistem kemitraan ayam broiler di wilayah Jawa Tengah, khususnya yang memiliki peran strategis dalam proses Learning & Development. Karyawan yang dimaksud adalah mereka yang menjabat sebagai Technical Support dan Production Head, dua peran kunci yang secara langsung terlibat dalam proses pendampingan teknis, pengembangan mitra, dan pengambilan keputusan operasional dalam sistem kemitraan.

Wilayah Jawa Tengah dipilih karena merupakan salah satu sentra produksi ayam broiler nasional dengan aktivitas kemitraan yang masif dan mapan, di antaranya di daerah Semarang, Salatiga, Boyolali, Klaten, Ungaran, Kudus, Tegal, Purwokerto, Cilacap, Pekalongan, Batang, Pemalang, Temanggung, Magelang, Wonosobo, Kebumen, Jepara dan Purwodadi.

3.3.2 Sampel Penelitian

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan purposive sampling, yaitu pemilihan responden berdasarkan pertimbangan tertentu yang relevan dengan fokus penelitian. Adapun kriteria inklusi responden adalah:

- a. Karyawan aktif perusahaan inti dengan jabatan Technical Support atau Production Head.

- b. Terlibat langsung dalam pengelolaan kemitraan ayam broiler di Jawa Tengah.
- c. Memiliki pengalaman kerja minimal 1 tahun dalam peran tersebut.
- d. Bersedia dan mampu memberikan data melalui instrumen penelitian.

Penentuan jumlah sampel mengacu pada pedoman dari Hair et al. (2014), yang menyarankan minimal 5 hingga 10 responden per indikator variabel dalam penelitian kuantitatif berbasis SEM-PLS. Dengan asumsi jumlah indikator penelitian adalah 18, maka jumlah minimal responden yang dibutuhkan adalah:

$$18 \text{ indikator} \times 10 \text{ responden} = 180 \text{ responden}$$

Untuk menjaga validitas dan reliabilitas data serta mengantisipasi kemungkinan data yang tidak lengkap, penelitian ini menargetkan jumlah responden minimal 180 responden dengan kisaran sekitar 200 responden untuk meningkatkan stabilitas analisis. Dalam proses pengumpulan data, jumlah kuesioner yang kembali dan memenuhi kriteria penelitian adalah 205 responden, yang terdiri dari Technical Support dan Production Head dari berbagai cabang perusahaan inti di Jawa Tengah. Jumlah tersebut tetap memenuhi dan bahkan melebihi batas minimal ukuran sampel yang direkomendasikan oleh Hair et al. (2014), sehingga dapat meningkatkan stabilitas estimasi parameter dalam analisis SEM-PLS.

3.4 Metode pengumpulan data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif melalui survei berbasis kuesioner. Instrumen kuesioner disusun berdasarkan definisi operasional masing-masing variabel, yaitu Learning & Development, Kompetensi Kerja, dan Keunggulan Personal, yang dikembangkan dari teori dan hasil penelitian terdahulu.

3.4.1 Jenis Data

Penelitian ini menggunakan dua jenis data:

1. Data Primer

Data primer diperoleh secara langsung dari responden, yaitu karyawan internal perusahaan inti yang menjalankan kemitraan ayam broiler di wilayah Jawa Tengah dan memiliki peran sebagai Technical Support atau Production Head. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner yang berisi pernyataan yang mengukur variabel penelitian.

2. Data Sekunder

Data sekunder diperoleh dari dokumen perusahaan, laporan internal, publikasi ilmiah, jurnal penelitian, serta berbagai literatur lain yang relevan dengan topik Learning & Development, kompetensi kerja, dan keunggulan personal dalam manajemen sumber daya manusia.

Instrumen utama dalam penelitian ini adalah kuesioner tertutup berbasis skala Likert 5 poin, dengan kategori penilaian:

- 1= sangat tidak setuju
- 2 = tidak setuju
- 3 = netral
- 4 = setuju
- 5 = sangat setuju

Kuesioner terdiri dari empat bagian utama:

Bagian I: Data demografis responden (jabatan, lama kerja, lokasi, usia, pendidikan).

Bagian II: Pernyataan mengenai Learning & Development (misalnya frekuensi pelatihan, efektivitas metode, penerapan hasil pelatihan, dll).

Bagian III: Pernyataan mengenai Kompetensi Kerja (misalnya pengetahuan teknis, problem solving, kemampuan komunikasi, adaptabilitas, dll).

Bagian IV: Pernyataan mengenai Keunggulan Personal (misalnya inovasi, inisiatif, proaktivitas, dan konsistensi performa).

Pernyataan pada setiap bagian dikembangkan berdasarkan indikator yang telah

ditetapkan dalam definisi operasional.

Pengumpulan data dilakukan melalui dua metode:

1. Penyebaran Kuesioner Secara Online

Menggunakan platform Google Form, yang dibagikan melalui email, aplikasi pesan (misalnya WhatsApp), atau grup internal perusahaan. Metode ini dipilih untuk memperluas jangkauan responden dan memudahkan proses pengisian.

2. Penyebaran Kuesioner Secara Offline

Kuesioner dicetak dan dibagikan langsung kepada responden yang dapat dijangkau oleh peneliti atau enumerator, terutama pada lokasi operasional yang akses internetnya terbatas.

3.5 Metode analisis data

Data yang dikumpulkan melalui kuesioner akan dianalisis menggunakan pendekatan kuantitatif dengan Structural Equation Modeling – Partial Least Squares (SEM-PLS). Metode SEM-PLS digunakan karena mampu menganalisis hubungan kausal antar variabel laten secara simultan, tidak mempersyaratkan normalitas data, dan sesuai untuk model penelitian yang bersifat prediktif dan memiliki kompleksitas konstruk.

Analisis SEM-PLS dilakukan melalui dua tahap utama, yaitu analisis model pengukuran (outer model) dan analisis model struktural (inner model), diikuti dengan pengujian hipotesis.

3.5.1 Analisis Model Pengukuran (Outer Model)

Tujuan analisis outer model adalah menilai kualitas indikator dalam mengukur variabel laten, melalui validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk.

- a. Validitas Konvergen

Validitas konvergen dinilai melalui indikator:

Outer loading $\geq 0,70$

Average Variance Extracted (AVE) $\geq 0,50$

Indikator dengan nilai loading $< 0,70$ dapat dipertimbangkan untuk dihapus apabila mengurangi kualitas model.

- b. Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan diuji dengan:

- i. Kriteria Fornell-Larcker: Nilai akar kuadrat AVE pada masing-masing konstruk harus lebih tinggi dibanding korelasi antar konstruk lainnya.
- ii. Cross-loading: Setiap indikator harus memiliki loading tertinggi pada konstruk yang diukur dibandingkan dengan konstruk lain.
- iii. Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT): Nilai HTMT $\leq 0,90$ menunjukkan diskriminan yang baik.

- c. Reliabilitas Konstruk

Reliabilitas konstruk diuji melalui:

Cronbach's Alpha (CA $\geq 0,70$)

Composite Reliability (CR $\geq 0,70$)

Nilai tersebut menunjukkan konsistensi internal instrumen dalam mengukur variabel.

3.5.2 Analisis Model Struktural (Inner Model)

Analisis inner model bertujuan untuk menilai kekuatan dan signifikansi hubungan antar variabel laten.

- a. Koefisien Determinasi (R^2)

Nilai R^2 digunakan untuk menilai proporsi varians variabel dependen yang dijelaskan oleh variabel independen.

Interpretasi umum:

0,75 = kuat
0,50 = moderat
0,25 = lemah

b. Effect Size (f^2)

Nilai f^2 digunakan untuk menilai intensitas pengaruh satu variabel laten terhadap variabel laten lainnya. Kriteria:

0,35 = besar
0,15 = sedang
0,02 = kecil

Variabel dengan $f^2 \leq 0,01$ dianggap memiliki pengaruh yang lemah.

c. Predictive Relevance (Q^2)

Nilai Q^2 menilai kemampuan prediktif model secara menyeluruh. Model dikatakan memiliki relevansi prediktif jika: $Q^2 > 0$

d. Model Fit

Kesesuaian model dinilai menggunakan indikator fit sebagai berikut:

- i. SRMR (Standardized Root Mean Square Residual) $\leq 0,08$
- ii. NFI (Normed Fit Index) $\geq 0,90$
- iii. Nilai tersebut menunjukkan tingkat kesesuaian model dengan data.

3.5.3 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan prosedur bootstrapping dengan tingkat signifikansi 5%. Hasil uji hipotesis dievaluasi berdasarkan:

- a. nilai t-statistic $\geq 1,96$, atau
- b. p-value $\leq 0,05$

Koefisien jalur (path coefficient) digunakan untuk menilai arah dan kekuatan pengaruh antar variabel laten. Selain pengujian pengaruh langsung (direct effect), analisis juga mencakup:

- a. pengaruh tidak langsung (indirect effect)
- b. uji mediasi

Mediasi dinyatakan signifikan apabila indirect effect signifikan berdasarkan nilai t-statistic atau p-value.