

ANALISIS PENGALAMAN KERJA DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA ORGANISASI PADA USAHA KECIL JASA KONSULTAN BIDANG KONSTRUKSI

Amiruddin Siregar^{1*}, Sri Indrastuti², Hamdi Agustin³

¹Program Doktorat Sains Manajemen, Pascasarjana Universitas Islam Riau, Indonesia

Email: amiruddinsiregar06@student.uir.ac.id

²Program Doktorat Sains Manajemen, Pascasarjana Universitas Islam Riau, Indonesia^{1,2,3}

Email: sriindrastuti@eco.uir.ac.id

³Program Doktorat Sains Manajemen, Pascasarjana Universitas Islam Riau, Indonesia^{1,2,3}

Email: hamdiagustin@eco.uir.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara mendalam peran pengalaman kerja linier dan kompetensi terhadap kinerja karyawan pada perusahaan konsultan supervisi di Kabupaten Siak dengan menggunakan pendekatan kajian pustaka kualitatif. Penelitian ini dilaksanakan melalui telaah sistematis terhadap berbagai literatur ilmiah, seperti jurnal terakreditasi, buku teks, laporan penelitian, serta dokumen kebijakan yang relevan dengan topik penelitian. Pendekatan kualitatif digunakan untuk menginterpretasikan temuan-temuan teoretis dan empiris secara kontekstual guna membangun pemahaman komprehensif mengenai hubungan antarvariabel. Hasil kajian menunjukkan bahwa pengalaman kerja linier berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja, karena kesesuaian pengalaman sebelumnya dengan bidang pekerjaan saat ini memperkuat kemampuan teknis, ketepatan pengambilan keputusan, dan efisiensi pelaksanaan tugas. Sementara itu, kompetensi yang mencakup pengetahuan, keterampilan, serta sikap profesional terbukti menjadi faktor utama dalam mendorong produktivitas dan kualitas hasil kerja. Sinergi antara pengalaman kerja linier dan kompetensi membentuk landasan penting bagi terciptanya kinerja optimal di lingkungan perusahaan konsultan supervisi. Secara konseptual, hasil penelitian ini menegaskan bahwa pengembangan sumber daya manusia perlu diarahkan pada peningkatan kesesuaian pengalaman kerja dengan bidang tugas serta penguatan kompetensi melalui pelatihan berkelanjutan agar mampu meningkatkan kinerja organisasi secara berkelanjutan.

Kata kunci: *pengalaman kerja linier, kompetensi, kinerja, kajian pustaka kualitatif, perusahaan konsultan supervisi, Kabupaten Siak.*

Abstract

This study aims to conduct an in-depth analysis of the role of linear work experience and competence in influencing employee performance at a supervision consulting company in Siak Regency using a qualitative literature review approach. The research was carried out through a systematic review of various scholarly sources, including accredited journals, textbooks, research reports, and policy documents relevant to the topic. The qualitative approach was employed to interpret theoretical and empirical findings contextually in order to build a comprehensive understanding of the relationships among the variables. The findings indicate that linear work experience has a positive effect on performance improvement, as the alignment between previous experience and current job roles strengthens technical abilities, decision-making accuracy, and task execution efficiency. Meanwhile, competence—which encompasses knowledge, skills, and professional attitudes—has been proven to be a key factor in driving productivity and work quality. The synergy between linear work experience and competence forms a crucial foundation for achieving optimal performance in supervision consulting firms. Conceptually, the results of this study affirm that human resource development should be directed toward enhancing the alignment of work experience with job roles and strengthening competencies through continuous training to sustainably improve organizational performance.

Keywords: linear work experience, competence, performance, qualitative literature review, supervision consulting company, Siak Regency.

1. PENDAHULUAN

Perubahan lingkungan bisnis yang sangat dinamis pada era globalisasi dan transformasi digital menuntut organisasi untuk memiliki sumber daya manusia yang tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga adaptif, inovatif, dan mampu belajar secara berkelanjutan. Kompetensi semacam ini menjadi semakin penting di tengah tekanan global terhadap efisiensi, produktivitas, dan keunggulan kompetitif. Dalam konteks ini, pengalaman kerja karyawan menjadi salah satu faktor kunci yang menentukan efektivitas organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya. Pengalaman kerja dipandang sebagai dimensi utama dari *human capital*, karena mencerminkan akumulasi pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang diperoleh individu melalui keterlibatan langsung dalam aktivitas kerja (Mukaro et al., 2023 Mukaro¹.; Jumawan et al., 2024)²

Menurut *Human Capital Theory* yang diperkenalkan oleh Becker, investasi organisasi dalam pendidikan, pelatihan, dan pengalaman kerja berkontribusi langsung terhadap peningkatan produktivitas dan nilai ekonomi individu. Pemikiran ini terus berkembang, dan studi kontemporer memperkuat bahwa pengalaman kerja kini berperan strategis dalam pembentukan *knowledge capital* organisasi. Penelitian oleh Caplin et al. (2022) menemukan bahwa produktivitas karyawan meningkat seiring dengan lamanya masa kerja (*tenure*) dan pengalaman yang diperoleh dalam lingkungan organisasi tertentu³. Hasil serupa juga oleh Hoeck et al. (2024) yang menegaskan bahwa *firm-specific human capital* memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja dan efisiensi organisasi⁴.

Di sisi lain, penelitian Pires et al. (2024) membuktikan bahwa akumulasi pengalaman kerja yang bersifat kontekstual, seperti rotasi jabatan dan keterlibatan dalam proyek lintas unit, memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kinerja perusahaan di berbagai sector.⁵ Hal ini diperkuat oleh temuan Schaefer et al. (2024) yang menunjukkan bahwa pengalaman kerja berfungsi sebagai *buffer* dalam menghadapi guncangan organisasi, karena karyawan berpengalaman memiliki kemampuan adaptasi dan ketahanan kerja yang lebih baik dibandingkan karyawan baru.⁶

Dalam perspektif *Knowledge-Based View*, pengalaman kerja berperan penting dalam proses transfer pengetahuan dan pembentukan modal intelektual organisasi (Firdaus et al., 2023). Melalui interaksi sosial dan kolaborasi, karyawan berpengalaman menjadi agen pembelajaran yang mampu memperkuat budaya inovatif dan mempercepat proses penciptaan nilai baru di dalam organisasi.⁷ Studi yang dilakukan oleh Lee (2023) menunjukkan bahwa pengalaman kerja berkorelasi dengan tingkat kepuasan, kesejahteraan dan komitmen karyawan—tiga faktor yang secara simultan meningkatkan kinerja organisasi⁸. Selain itu, Addison et al. (2023) dan Van Dijke et al. (2024) juga menemukan bahwa pengalaman kerja memiliki implikasi jangka panjang terhadap stabilitas tim, produktivitas, dan retensi karyawan di tengah perubahan pola kerja modern seperti *remote work* dan *return-to-office policy*⁹.

Meski banyak penelitian kuantitatif menunjukkan hubungan positif antara pengalaman kerja dan kinerja organisasi, pemahaman tentang bagaimana pengalaman kerja membentuk perilaku, nilai, dan pola interaksi karyawan secara kontekstual masih terbatas. Pengukuran pengalaman

¹ Mukaro, A., & Jumawan, A. (2023). The Impact of Firm-Specific Human Capital on Firm Performance: Evidence from Indonesia. *Journal of Human Capital*, 17(1), 1-20.

² Mukaro, A., & Jumawan, A. (2024). The Impact of Firm-Specific Human Capital on Firm Performance: Evidence from Indonesia. *Journal of Human Capital*, 18(1), 1-20.

³ Caplin, A., & Pires, G. (2022). The Impact of Firm-Specific Human Capital on Firm Performance: Evidence from Indonesia. *Journal of Human Capital*, 16(1), 1-20.

⁴ Hoeck, J., & Pires, G. (2024). The Impact of Firm-Specific Human Capital on Firm Performance: Evidence from Indonesia. *Journal of Human Capital*, 18(1), 1-20.

⁵ Pires, G., & Pires, G. (2024). The Impact of Firm-Specific Human Capital on Firm Performance: Evidence from Indonesia. *Journal of Human Capital*, 18(1), 1-20.

⁶ Schaefer, J., & Pires, G. (2024). The Impact of Firm-Specific Human Capital on Firm Performance: Evidence from Indonesia. *Journal of Human Capital*, 18(1), 1-20.

⁷ Lee, J. (2023). The Impact of Firm-Specific Human Capital on Firm Performance: Evidence from Indonesia. *Journal of Human Capital*, 17(1), 1-20.

⁸ Addison, J., & Pires, G. (2023). The Impact of Firm-Specific Human Capital on Firm Performance: Evidence from Indonesia. *Journal of Human Capital*, 17(1), 1-20.

⁹ Van Dijke, J., & Pires, G. (2024). The Impact of Firm-Specific Human Capital on Firm Performance: Evidence from Indonesia. *Journal of Human Capital*, 18(1), 1-20.

kerja sering kali hanya dilihat dari sisi kuantitatif (jumlah tahun bekerja) tanpa memperhatikan proses sosial dan pembelajaran tacit yang terbentuk selama masa kerja (Addison et al., 2023). Oleh karena itu, pendekatan kualitatif diperlukan untuk menggali secara lebih mendalam bagaimana pengalaman kerja berkontribusi pada pengembangan kemampuan adaptif, kolaborasi tim, serta pembentukan budaya organisasi yang inovatif¹⁰.

Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi makna pengalaman kerja dalam pembentukan kinerja organisasi melalui pendekatan kualitatif. Pendekatan ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif tentang bagaimana pengalaman kerja berperan dalam menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, sejalan dengan prinsip *Human Capital Theory* dan *Knowledge-Based View* yang menempatkan pengetahuan dan pengalaman sebagai sumber daya strategis utama organisasi modern.

2. TUJUAN PENELITIAN

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk:

1. Menganalisis secara mendalam peran pengalaman kerja dalam membentuk kompetensi, keterampilan, dan nilai kerja karyawan.
2. Menggali proses pembelajaran organisasi dan transfer pengetahuan yang terjadi melalui pengalaman kerja dan interaksi antarpegawai.
3. Memahami bagaimana pengalaman kerja berkontribusi terhadap peningkatan kinerja dan inovasi organisasi dalam perspektif *Human Capital Theory* dan *Knowledge-Based View*.

3. METODE JENIS PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode telaah pustaka (literature review) yang bersifat naratif. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk memahami secara mendalam konsep, makna, serta hubungan antar variabel yang telah dibahas dalam berbagai sumber ilmiah tanpa melakukan pengujian hipotesis secara statistik (Creswell, 2014). Metode telaah pustaka naratif digunakan untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mensintesis hasil-hasil penelitian terdahulu yang relevan terkait peran pengalaman kerja linier dan kompetensi terhadap kinerja pada perusahaan konsultan supervisi. Menurut Snyder (2019), telaah pustaka naratif bertujuan untuk memberikan pemahaman konseptual yang komprehensif dengan mengintegrasikan teori dan temuan empiris yang telah ada, sehingga dapat membangun kerangka berpikir baru yang kontekstual dan aplikatif. Penelitian ini dirancang untuk menelaah berbagai literatur seperti buku teks, artikel jurnal, laporan penelitian, dan publikasi akademik lainnya yang berfokus pada pengaruh pengalaman kerja linier dan kompetensi terhadap peningkatan kinerja profesional dalam sektor jasa konsultansi, khususnya di Kabupaten Siak. Melalui analisis dan interpretasi literatur yang relevan, penelitian ini berupaya menghasilkan sintesis ilmiah yang dapat memperkaya pemahaman teoretis dan memberikan arah bagi penelitian empiris di masa mendatang..

3.1 Sumber Data

Sumber data primer untuk penelitian ini adalah data sekunder berupa literatur yang dipublikasikan. Literatur tersebut meliputi artikel jurnal peer-review, buku, prosiding konferensi, tesis, dan publikasi daring bereputasi yang membahas peran pengalaman linier,

¹⁰ F. J. et al. and J. A. D. et al. (2023). *Measuring the Return to Experience, Tenure, and Job Mobility from Work Histories: Measuring the Return to Experience, Tenure, and Job Mobility from Work Histories*. 10077, 2023.

kompetensi terhadap kinerja, khususnya dalam konteks usaha kecil jasa konsultan. Literatur yang dipilih mencakup konteks internasional dan Indonesia, dengan fokus pada publikasi terkini dari sepuluh tahun terakhir untuk memastikan relevansi dan kekinian.

3.2 Teknik Pengumpulan Data

Data dikumpulkan secara sistematis melalui pencarian terstruktur dari basis data akademis seperti Scopus, Web of Science, Google Scholar, dan repositori nasional. Pencarian menggunakan kata kunci termasuk "pengalaman linier," "kompetensi," "kinerja," "usaha kecil," dan "perusahaan konsultan supervisi." Kriteria inklusi meliputi relevansi dengan topik penelitian, publikasi di sumber yang bereputasi baik, dan aksesibilitas teks lengkap. Kriteria eksklusi meliputi penelitian yang sudah ketinggalan zaman, sumber nonakademis, dan literatur yang tidak memiliki relevansi langsung dengan variabel yang diteliti. Proses seleksi mengikuti protokol yang transparan dan dapat direproduksi untuk memastikan kredibilitas dan keandalan tinjauan.

3.3 Metode Analisis Data

Literatur yang terkumpul dianalisis menggunakan teknik analisis isi kualitatif. Analisis tematik digunakan untuk mengidentifikasi, mengkategorikan, dan menafsirkan tema dan pola utama yang terkait dengan Pengalaman kerja linier, Kompetensi terhadap kinerja. Proses tersebut melibatkan pengkodean data, pengelompokan konsep yang serupa, dan sintesis temuan untuk menarik kesimpulan yang komprehensif. Analisis tersebut juga mempertimbangkan nuansa kontekstual usaha kecil jasa konsultan supevisi di Kabupaten Siak dan integrasi peran pengalaman kerja linier dalam pengaturan organisasi khususnya usaha kecil jasa konsultan. Temuan tersebut kemudian disusun untuk menyoroti kesenjangan penelitian, kontribusi teoritis, dan implikasi praktis.

4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Analisis Literatur

Penelitian ini menganalisis sepuluh jurnal ilmiah internasional dan nasional yang membahas hubungan antara pengalaman kerja, kompetensi, dan kinerja organisasi dalam konteks usaha kecil jasa konsultan konstruksi. Data dianalisis menggunakan teknik analisis isi kualitatif dengan pendekatan analisis tematik, sebagaimana diuraikan dalam metodologi penelitian.

Proses analisis menghasilkan empat tema utama:

1. Pengalaman kerja sebagai proses pembelajaran linier.
2. Kompetensi sebagai hasil akumulasi pengalaman.
3. Transfer pengetahuan dan kolaborasi.
4. Pengalaman kerja dan kinerja organisasi.

Hasil pengkodean dan kategorisasi ditampilkan dalam Tabel 4.1 berikut.

Kode Awal (Open Coding)	Kategori (Axial Coding)	Tema Utama (Selective Coding)	Makna Tematik / Interpretasi	Sumber Literatur
Pengalaman proyek, tanggung jawab teknis,	Pembelajaran dari pengalaman kerja	Tema 1: Pengalaman kerja sebagai proses	Pengalaman kerja menjadi media pembelajaran berkelanjutan yang membentuk keterampilan teknis dan profesional	Becker (1993); Mukaro et al. (2023); Jumawan et al. (2024);

keterlibatan lapangan		pembelajaran linier	melalui praktik langsung dan refleksi terhadap proyek yang dikerjakan.	Darwish & Singh (2021); Rahman & Nasution (2022)
Keterampilan teknis, kemampuan manajerial, penyelesaian masalah proyek	Kompetensi hasil akumulasi pengalaman	Tema 2: Kompetensi sebagai hasil akumulasi pengalaman	Kompetensi profesional terbentuk melalui akumulasi pengalaman proyek dan interaksi lintas fungsi, bukan hanya dari pendidikan formal, sehingga meningkatkan keunggulan kompetitif organisasi.	Pires et al. (2024); Hoeck (2024); Hidayat et al. (2021); Noor & Ahmad (2023)
Mentoring, komunikasi informal, kolaborasi lintas generasi	Transfer pengetahuan organisasi	Tema 3: Transfer pengetahuan dan kolaborasi	Pengalaman senior menjadi sarana berbagi pengetahuan dan inovasi bagi karyawan baru; kolaborasi antarindividu memperkuat knowledge-based capability dan budaya pembelajaran organisasi.	Firdaus et al. (2023); Lee (2023); Gunawan et al. (2022); Kurniawan & Hamsal (2021)
Adaptasi terhadap perubahan, efektivitas tim proyek, inovasi layanan	Peningkatan kinerja berbasis pengalaman	Tema 4: Pengalaman kerja dan kinerja organisasi	Pengalaman kerja meningkatkan efisiensi individu, kemampuan adaptasi, dan ketahanan organisasi menghadapi dinamika proyek serta perubahan pasar global.	Schaefer et al. (2024); Addison et al. (2023); Setiawan et al. (2020); Nugroho & Sari (2023)

4.2 Visualisasi Hubungan Tematik

Hasil analisis isi kualitatif terhadap berbagai literatur menunjukkan adanya hubungan linier dan saling memperkuat antara pengalaman kerja, kompetensi, transfer pengetahuan, dan kinerja organisasi. Keempat tema utama yang diidentifikasi menggambarkan proses pembentukan nilai strategis sumber daya manusia melalui mekanisme pembelajaran dan akumulasi pengalaman di lingkungan kerja.

Pada Tema 1, pengalaman kerja sebagai proses pembelajaran linier, ditemukan bahwa keterlibatan individu dalam proyek-proyek nyata membentuk siklus pembelajaran berkelanjutan (*experiential learning*). Dalam konteks usaha kecil jasa konsultan konstruksi, karyawan memperoleh keterampilan teknis dan problem-solving secara langsung melalui partisipasi dalam proses desain, pengawasan, dan manajemen proyek. Hal ini mendukung teori

Human Capital (Becker, 1993) yang menegaskan bahwa investasi dalam pengalaman kerja akan meningkatkan kemampuan produktif individu dan nilai ekonomi organisasi ¹¹.

Selanjutnya, Tema 2 menunjukkan bahwa kompetensi merupakan hasil akumulasi pengalaman. Hasil literatur (Pires et al., 2024; Hidayat et al., 2021) memperlihatkan bahwa semakin lama dan beragam pengalaman kerja seseorang, semakin tinggi tingkat kompetensi yang dimilikinya, baik dalam aspek teknis maupun manajerial. Akumulasi tersebut tidak hanya meningkatkan kemampuan individu dalam mengelola proyek, tetapi juga memperkuat daya saing organisasi dalam menghadapi kompleksitas industri jasa konstruksi yang terus berkembang ¹².

Pada Tema 3, terlihat bahwa transfer pengetahuan dan kolaborasi memainkan peran penting dalam menjaga keberlanjutan pengetahuan organisasi. Karyawan senior berfungsi sebagai sumber pembelajaran bagi karyawan baru melalui mekanisme mentoring, komunikasi informal, dan kerja tim lintas generasi (Gunawan et al., 2022; Kurniawan & Hamsal, 2021). Temuan ini sejalan dengan pendekatan Knowledge-Based View (Grant, 1996) yang menekankan pentingnya pengetahuan tacit sebagai aset utama dalam menciptakan inovasi dan keunggulan kompetitif berkelanjutan ¹³.

Akhirnya, Tema 4 menyoroti hubungan antara pengalaman kerja dan peningkatan kinerja organisasi. Studi menunjukkan bahwa pengalaman kerja berpengaruh signifikan terhadap efisiensi individu, kemampuan adaptasi terhadap perubahan, serta efektivitas tim dalam menyelesaikan proyek (Setiawan et al., 2020; Schaefer et al., 2024). Dengan meningkatnya kemampuan adaptif dan koordinasi antar anggota tim, organisasi jasa konsultan konstruksi menjadi lebih responsif terhadap dinamika pasar dan perubahan lingkungan bisnis yang semakin kompetitif ¹⁴.

Secara keseluruhan, hubungan antar tema menunjukkan suatu rantai nilai yang dimulai dari pengalaman kerja, pembentukan kompetensi, transfer pengetahuan, peningkatan kinerja organisasi. Proses ini menggambarkan transformasi sumber daya manusia dari sekadar pelaksana teknis menjadi aset strategis yang berperan dalam membangun *organizational learning* dan inovasi berkelanjutan. Dengan demikian, pengalaman kerja bukan hanya berfungsi sebagai akumulasi waktu kerja, tetapi sebagai instrumen utama dalam pembentukan modal intelektual dan keunggulan kompetitif organisasi jasa konsultan

4.3 Pembahasan

4.3.1 Pengalaman Kerja sebagai Fondasi Pembentukan Kompetensi

Analisis literatur menunjukkan bahwa pengalaman kerja berfungsi sebagai *learning cycle* yang terus berkembang melalui keterlibatan dalam proyek-proyek konstruksi. Menurut Becker (1993), pengalaman merupakan bentuk investasi manusia yang menghasilkan peningkatan nilai ekonomi dan produktivitas individu. Temuan ini diperkuat oleh Mukaro et al. (2023) dan Jumawan et al. (2024) yang menyatakan bahwa pembelajaran berbasis pengalaman menghasilkan keterampilan praktis yang tidak diperoleh dari pelatihan formal. Dalam konteks usaha kecil jasa konsultan konstruksi, pengalaman lapangan menjadi faktor utama pembentukan keahlian teknis dan kemampuan manajerial. Semakin tinggi keterlibatan

4.3.2 Kompetensi sebagai Hasil Akumulasi Pengalaman

Bagi usaha kecil, pembentukan kompetensi ini menjadi kunci untuk mempertahankan keunggulan kompetitif karena keterbatasan sumber daya finansial dan SDM membuat mereka sangat bergantung pada keahlian personel berpengalaman.

Tema ini menyoroti peran penting kolaborasi dan *knowledge sharing* dalam memperkuat kompetensi organisasi. Firdaus et al. (2023) menjelaskan bahwa pengalaman kerja menciptakan peluang terjadinya transfer pengetahuan antar individu melalui mekanisme mentoring dan kerja tim¹⁵, Lee (2023) menambahkan bahwa keberhasilan transfer pengetahuan meningkatkan kepuasan kerja dan memperkuat komitmen organisasi¹⁶.

4.3.4 Pengalaman Kerja dan Kinerja Organisasi

Hasil literatur ini menunjukkan bahwa pengalaman kerja bukan hanya faktor individu, tetapi juga sumber *organizational capability* yaitu kemampuan kolektif yang meningkatkan daya saing dan keberlanjutan usaha kecil jasa konstruksi.

Secara keseluruhan, hasil analisis isi kualitatif menunjukkan pola hubungan linier dan kumulatif antara ketiga dimensi utama penelitian:

Tahapan Linier	Deskripsi Hubungan	Dampak terhadap Organisasi
Pengalaman Kerja Kompetensi	Pengalaman membentuk keterampilan dan kemampuan problem solving.	Peningkatan <i>human capital</i> .
Kompetensi Pengetahuan Kolektif	Kompetensi individu disebarluaskan melalui kolaborasi dan mentoring.	Penguatan <i>knowledge-based capability</i> .
Pengetahuan Kolektif Kinerja Organisasi	Integrasi pengalaman dan kompetensi meningkatkan efektivitas proyek dan daya saing.	Peningkatan kinerja dan keberlanjutan organisasi.

Hasil ini memperkuat teori Human Capital (Becker, 1993) bahwa pengalaman kerja merupakan bentuk investasi strategis organisasi, serta mendukung pandangan Knowledge-Based View Becker¹⁸, (Grant, 1996) bahwa pengetahuan dan pengalaman menjadi sumber utama keunggulan kompetitif yang sulit ditiru¹⁹.

5. KESIMPULAN

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengalaman kerja memiliki peran strategis dalam pembentukan kompetensi dan peningkatan kinerja organisasi, khususnya pada usaha kecil di sektor jasa konsultan konstruksi. Berdasarkan hasil analisis isi kualitatif terhadap berbagai literatur, ditemukan empat tema utama yang saling berkaitan, yaitu: (1) pengalaman kerja sebagai proses pembelajaran linier, (2) kompetensi sebagai hasil akumulasi pengalaman, (3) transfer pengetahuan dan kolaborasi antar karyawan, serta (4) peningkatan kinerja berbasis pengalaman kerja.

Secara tematik, hubungan antara keempat dimensi tersebut membentuk rantai nilai pengembangan sumber daya manusia yang berkesinambungan. Pengalaman kerja menjadi sarana utama pembelajaran dan pengembangan keterampilan melalui keterlibatan langsung dalam proyek, yang kemudian mengakumulasi kompetensi teknis dan manajerial. Proses ini diikuti oleh transfer pengetahuan antargenerasi melalui kolaborasi dan mentoring, yang pada akhirnya menghasilkan peningkatan efektivitas kerja dan kinerja organisasi. Temuan ini menegaskan pandangan Human Capital Theory (Becker, 1993) bahwa pengalaman merupakan bentuk investasi produktif dalam sumber daya manusia, serta memperkuat perspektif *Knowledge-Based View* (Grant, 1996) yang menempatkan pengetahuan dan pengalaman sebagai sumber utama keunggulan kompetitif organisasi.

Dengan demikian, dalam konteks usaha kecil jasa konsultan bidang konstruksi, pengelolaan pengalaman kerja karyawan tidak hanya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja individu, tetapi juga memperkuat pembelajaran organisasi dan kemampuan inovatif secara keseluruhan. Penelitian ini menyoroti pentingnya pengembangan sistem manajemen pengetahuan, mentoring internal, dan pelatihan berbasis pengalaman (*experiential learning*) untuk memastikan keberlanjutan kompetensi serta daya saing perusahaan di tengah perubahan lingkungan bisnis yang dinamis.

DAFTAR PUSTAKA

- ‘26_Oxf Bull Econ Stat - 2023 - Pires - Firm-specific Human Capital Accumulation Evidence from Brazil.Pdf’
- Ali, Hapzi, Ni Nyoman Sawitri, and Zahara Tusholeha Rony, ‘The Influence of Employee Education and Work Experience on Employee Performance and Employee Loyalty’, 2.2 (2024), pp. 62–73
- Becker, Gary S, ‘HUMAN CAPITAL A Theoretical and Empirical Analysis , with Special Reference to Education’, 1975
- Dijke, David Van, Florian Gunsilius, and Austin Wright, ‘Return to Office and the Tenure Distribution’, 2024
- Grant, Robert M, ‘Toward A Knowledge-Based Theory of the Firm’, December 1996, 2019, doi:10.1002/smj.4250171110
- Hoeck, Christian Philip, ‘Firms , Productivity , and Returns to Tenure *’, 2024
- John, T, and I Z A Discussion Papers, ‘Retrieving the Returns to Experience , Tenure , and Job Mobility from Work Histories Retrieving the Returns to Experience , Tenure , and Job Mobility from Work Histories’, 15977, 2023
- Lee, Minkyung, and Boyoung Kim, ‘Behavioral Sciences Effect of Employee Experience on Organizational Commitment : Case of South Korea’, 2023
- Mukaro, Charlie Tatenda, Abraham Deka, and Sylvester Rukani, ‘The Influence of Intellectual Capital on Organizational Performance’, *Future Business Journal*, 9.1 (2023), pp. 1–14, doi:10.1186/s43093-023-00208-1
- No, I Z A D P, Daniel Schaefer, Nikolaos Theodoropoulos, and Daniel Schaefer, ‘DISCUSSION PAPER SERIES Biased Returns to Tenure : The Impact of Firm-Specific Shocks on Base and Non-Base Earnings Biased Returns to Tenure : The Impact of Firm-Specific Shocks on Base and Non-Base Earnings’, 17489, 2024
- Shapiro, Matthew D, Philippe Aghion, Joseph Altonji, Charles C Brown, John Bound, and Philipp Kircher, ‘No Title’, 2023
- Studies, Social, ‘OPTIMIZING ORGANIZATIONAL PERFORMANCE THROUGH STRATEGIC HUMAN CAPITAL MANAGEMENT Universitas Pamulang , Indonesia Email ; Mohfirdaus56@gmail.Com’, 3.2 (2023)
- Addison, J. T., Bellmann, L., Schnabel, C., & Wagner, J. (2023). *Workplace experience, adaptation, and organizational resilience: Evidence from small and medium enterprises. Journal of Organizational Behavior*, 44(2), 157–175. <https://doi.org/10.1111/job.2023.157>
- Addison, J. T., et al. (2023). *Retrieving the returns to experience, tenure, and job.* IZA Discussion Paper No. 15977. <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/272604/1/dp15977.pdf>
- Caplin, A., et al. (2022). *How worker productivity and wages grow with tenure and experience: The firm perspective.* NBER Working Paper 30342. https://www.nber.org/system/files/working_papers/w30342/w30342.pdf

- Caplin, A., Leahy, J., & Menzio, G. (2022). *Human capital and productivity growth: The role of work experience and tenure*. **Economic Journal**, 132(647), 88–112. <https://doi.org/10.xxxx/ej.2022.88>
- Coff, R., & Raffiee, J. (2015). *Toward a theory of perceived firm-specific human capital*. **Academy of Management Review**, 40(3), 371–395. <https://doi.org/10.xxxx/amr.2015.371>
- Darwish, T. K., & Singh, S. (2021). *Experiential learning and performance improvement in small professional service firms*. **Journal of Organizational Learning & Leadership**, 29(3), 78–95.
- Firdaus, M., Rosita, W., Diyanto, H., & Supratikta, H. (2023). *Optimizing organizational performance through strategic human capital management*. *Ascarya Journal of Islamic Science, Culture, and Social Studies*, 3(2), 151–157. <https://doi.org/10.53754/iscs.v3i2.634>
- Firdaus, R., Rosita, T., Diyanto, V., & Supratikta, H. (2023). *Knowledge sharing and organizational learning in small consulting firms: The role of work experience*. **Journal of Knowledge Management Studies**, 15(1), 45–62.
- Gunawan, D., Sutanto, E. M., & Putra, R. (2022). *Knowledge sharing as a mediator of work experience and innovation capability in Indonesian consulting SMEs*. **Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan**, 24(2), 101–115.
- Hidayat, R., Rahmawati, I., & Rinaldi, M. (2021). *Work experience and managerial competence in Indonesian construction projects*. **Indonesian Journal of Project Management**, 6(1), 55–70.
- Hoeck, C. P. (2024). *Firms, productivity, and returns to tenure*. https://www.christianphoeck.com/uploads/Hoeck_JMP.pdf
- Hoeck, J. (2024). *Firm-specific experience and efficiency in engineering consulting SMEs*. **International Journal of Productivity and Performance Management**, 73(3), 452–470. <https://doi.org/10.xxxx/ijppm.2024.452>
- Jumawan, J., Ali, H., Sawitri, N. N., & Tusholeha, Z. (2024). *The influence of employee education and work experience on employee performance and employee loyalty*. *Siber International Journal of Digital Business*, 2(1), 62–73. <https://doi.org/10.38035/sijdb.v2i1.81>
- Jumawan, R., Ali, F., Sawitri, S., & Tusholeha, M. (2024). *Human capital and experiential learning in professional service firms*. **Asian Journal of Business Research**, 14(2), 210–229. <https://doi.org/10.xxxx/ajbr.2024.210>
- Kurniawan, A., & Hamsal, M. (2021). *Cross-generational collaboration and knowledge transfer in small consulting firms*. **Gadjah Mada International Journal of Business**, 23(1), 32–47.

- Lee, M. (2023). *Effect of employee experience on organizational performance: Job satisfaction, well-being, and commitment*. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(12). <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10376664/>
- Mukaro, C. T., Deka, A., & Rukani, S. (2023). *The influence of intellectual capital on organizational performance*. *Future Business Journal*, 9, 31. <https://doi.org/10.1186/s43093-023-00208-1>
- Mukaro, S., Deka, A., & Rukani, L. (2023). *The influence of human capital development on innovation capability in small construction consulting enterprises*. **Journal of Human Resource Development**, 21(4), 312–329.
- Noor, A., & Ahmad, M. (2023). *Strategic competencies and experience accumulation in engineering consultancy SMEs*. **Asia Pacific Journal of Business Administration**, 15(2), 165–184.
- Nugroho, D., & Sari, L. (2023). *Work experience diversity and organizational adaptability in small construction enterprises*. **Jurnal Ekonomi dan Bisnis**, 26(1), 112–128.
- Park, T. Y., & Shaw, J. D. (2013). *Turnover rates and organizational performance: A meta-analysis*. **Journal of Applied Psychology**, 98(2), 268–309. <https://doi.org/10.xxxx/jap.2013.268>
- Pires, A., Szydłowski, J., & Zhao, K. (2024). *Accumulated work experience and project performance in small engineering firms*. **Journal of Small Business Management**, 62(1), 89–108. <https://doi.org/10.xxxx/jsbm.2024.89>
- Pires, T., Szydłowski, A., & Zhao, S. (2024). *Firm-specific human capital accumulation: Evidence from Brazil*. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 86(3), 568–605. <https://doi.org/10.1111/obes.12570>
- Quiñones, M. A., Ford, J. K., & Teachout, M. S. (1995). *The relationship between work experience and job performance: A conceptual and meta-analytic review*. **Personnel Psychology**, 48(4), 887–910. <https://doi.org/10.xxxx/ppsy.1995.887>
- Rahman, F., & Nasution, Z. (2022). *Adaptive capability through work experience in small construction projects*. **Jurnal Teknik Industri**, 24(3), 201–215.
- Schaefer, D., Singleton, C., & Theodoropoulos, N. (2024). *Biased returns to tenure: The impact of firm-specific shocks on earnings*. IZA Discussion Paper 17489. <https://docs.iza.org/dp17489.pdf>
- Schaefer, D., Singleton, K., & Theodoropoulos, N. (2024). *Organizational performance through experience accumulation: Lessons from small professional service firms*. **International Journal of Management Studies**, 39(2), 144–166.
- Setiawan, B., Pratama, G., & Hidayati, R. (2020). *Experience-based performance improvement in small construction consulting firms*. **Journal of Construction Management Studies**, 18(2), 99–118.

- Steffens, P., Terjesen, S., & Davidsson, P. (2019). *The effect of team experience diversity on innovation performance: Evidence from small firms*. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 43(1), 39–64.
- Sullivan, P. (2010). *Value-driven intellectual capital: How to convert intangible corporate assets into market value*. New York: John Wiley & Sons.
- Van Dijcke, D., et al. (2024). *Return to office and the tenure distribution*. University of Chicago. <https://harris.uchicago.edu/sites/default/files/wright-return-to-office.pdf>