

**PENGARUH EFEKTIVITAS PELATIHAN  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN  
KOMPETENSI *SOFT SKILL* SEBAGAI VARIABEL  
MEDIASI**

(Studi pada Peserta Pelatihan di PPSDM Kemendikdasmen)



**SKRIPSI**

Diajukan sebagai salah satu syarat  
Untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1) Pada  
Program Sarjana Fakultas Ekonomika dan Bisnis  
Universitas Diponegoro

Disusun oleh:

**CAHAYANI ISLAMIATI PUTRI**  
**NIM. 12010122140334**

**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG  
2026**

## PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Cahayani Islamiati Putri  
Nomor Induk Mahasiswa : 12010122140334  
Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/Manajemen  
Judul Skripsi : **PENGARUH EFEKTIVITAS PELATIHAN  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN  
KOMPETENSI *SOFT SKILL* SEBAGAI  
VARIABEL MEDIASI (Studi pada Peserta  
Pelatihan di PPSDM Kemendikdasmen)**  
Dosen Pembimbing : Dr. Eisha Lataruva S.E., M.M.

Semarang, 24 April 2026

Dosen Pembimbing,



(Dr. Eisha Lataruva, S.E., M.M.)

NIP. 197305151999032002

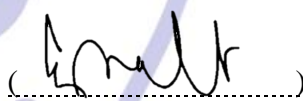
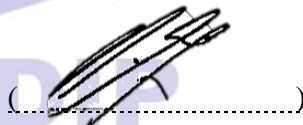
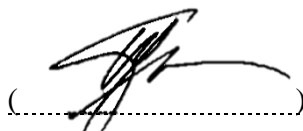
**FEB UNDIP**

## PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama Penyusun : Cahayani Islamiati Putri  
Nomor Induk Mahasiswa : 12010122140334  
Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/Manajemen  
Judul Skripsi : **PENGARUH EFEKTIVITAS PELATIHAN  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN  
KOMPETENSI *SOFT SKILL* SEBAGAI  
VARIABEL MEDIASI (Studi pada Peserta  
Pelatihan di PPSDM Kemendikdasmen)**  
Dosen Pembimbing : Dr. Eisha Lataruva, S.E., M.M.

**Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 27 April 2026.**

Tim Penguji,

1. Dr. Eisha Lataruva, S.E., M.M. 
2. Dr. Andriyani, S.E., M.M. 
3. Aulia Vidya Almadana, S.E., M.M. 

## PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini, Cahayani Islamiati Putri menyatakan bahwa skripsi dengan judul **“PENGARUH EFEKTIVITAS PELATIHAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KOMPETENSI SOFTSKILL SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (Studi pada Peserta Pelatihan di PPSDM Kemendikdasmen)”** merupakan hasil karya ilmiah yang saya susun secara mandiri. Dengan ini menyatakan bahwa karya ilmiah berupa skripsi tersebut sepenuhnya merupakan hasil pemikiran, penelitian, dan penulisan saya sendiri. Seluruh isi yang termuat di dalamnya, baik data, analisis, maupun interpretasi, merupakan tanggung jawab pribadi saya sebagai penulis. Saya juga menegaskan bahwa dalam penyusunan skripsi ini, saya tidak melakukan plagiarisme dalam bentuk apa pun, baik sebagian maupun seluruhnya. Apabila terdapat kutipan atau pendapat dari pihak lain, telah saya cantumkan sumbernya secara jelas dan sesuai dengan kaidah penulisan ilmiah yang berlaku.

Apabila di kemudian hari terbukti bahwa skripsi ini mengandung unsur plagiarisme atau pelanggaran hak cipta, baik disengaja maupun tidak, maka saya bersedia untuk menerima segala konsekuensi akademik yang ditetapkan, termasuk pencabutan gelar dan ijazah yang telah saya peroleh dari universitas.

Semarang, 24 April 2026  
Yang membuat pernyataan,



(Cahayani Islamiati Putri)  
NIM. 12010122140334

## MOTTO DAN PERSEMBAHAN

### Motto

“Dan barang siapa bersungguh-sungguh, maka sesungguhnya kesungguhannya itu adalah untuk dirinya sendiri.” - QS. Al-‘Ankabut: 6

*” When everything gets heavier, remember it’s just Dunya.”*

### Persembahan

Skripsi ini penulis persembahkan sebagai wujud syukur kepada Allah SWT atas rahmat dan kekuatan yang diberikan. Karya ini juga didedikasikan kepada diri sendiri atas perjuangan yang telah dilalui, kepada keluarga tercinta atas doa dan dukungan, serta kepada sahabat dan rekan-rekan yang senantiasa memberi semangat. Skripsi ini menjadi bagian dari proses dan perjalanan yang penuh makna.

SEMARANG  
FEB UNDIP

## ABSTRACT

*Public sector organizations are currently facing challenges in ensuring the effectiveness of training programs in improving employee performance. Although training has been widely implemented, performance improvement has not been fully optimal. This condition indicates a gap between training outcomes and their implementation in the workplace, which is presumed to be influenced by internal factors, particularly soft skill competency. Furthermore, inconsistencies in prior studies regarding the direct effect of training effectiveness on employee performance necessitate further examination of the underlying mechanism.*

*This study aims to examine and analyze the effect of training effectiveness on employee performance with soft skill competency as a mediating variable. Data were collected through questionnaires distributed to 150 employees in a public sector organization. The data were analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) based on Partial Least Square (PLS).*

*The results indicate that training effectiveness has a positive and significant effect on soft skill competency, and soft skill competency has a positive and significant effect on employee performance. However, the direct effect of training effectiveness on employee performance is not always significant. Moreover, soft skill competency is proven to mediate the relationship between training effectiveness and employee performance, suggesting that performance improvement is more effectively achieved through strengthening soft skill competency as an internal mechanism in translating training outcomes into work practices.*

*Keywords: Training effectiveness, soft skill competency, Employee performance, Mediation*

## ABSTRAK

Organisasi sektor publik saat ini menghadapi tantangan dalam memastikan efektivitas program pelatihan guna meningkatkan kinerja pegawai. Meskipun pelatihan telah dilaksanakan secara luas, peningkatan kinerja belum sepenuhnya optimal. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan antara hasil pelatihan dan implementasinya dalam pekerjaan, yang diduga dipengaruhi oleh faktor internal, khususnya kompetensi *soft skill*. Selain itu, ketidakkonsistenan temuan penelitian terdahulu mengenai pengaruh langsung efektivitas pelatihan terhadap kinerja pegawai mendorong perlunya kajian lebih lanjut terkait mekanisme hubungan tersebut.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh efektivitas pelatihan terhadap kinerja pegawai dengan kompetensi *soft skill* sebagai variabel mediasi. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada 150 pegawai pada organisasi sektor publik. Analisis data dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Square (PLS).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa efektivitas pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi *soft skill*, serta kompetensi *soft skill* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun, pengaruh langsung efektivitas pelatihan terhadap kinerja pegawai tidak selalu signifikan. Kompetensi *soft skill* terbukti mampu memediasi hubungan antara efektivitas pelatihan dan kinerja pegawai, sehingga peningkatan kinerja lebih efektif dicapai melalui penguatan kompetensi tersebut sebagai mekanisme internal dalam mengimplementasikan hasil pelatihan ke dalam praktik kerja.

Kata Kunci: efektivitas pelatihan, kompetensi *soft skill*, kinerja pegawai, mediasi

## KATA PENGANTAR

Segala puji dan Syukur penulis haturkan kepada Allah SWT, Tuhan yang Maha Esa, yang telah memberikan rahmat dan limpahan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“PENGARUH EFEKTIVITAS PELATIHAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KOMPETENSI *SOFT SKILL* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (Studi pada Peserta pelatihan di PPSDM Kemendikdasmen)”** sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Pendidikan Sarjana (S-1) Departemen Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.

Penulis menyadari bahwa proses penelitian dan penyusunan skripsi ini tidak akan terselesaikan tanpa dukungan, doa, bimbingan, motivasi, serta bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan penuh ketulusan dan rasa hormat, penulis ingin menyampaikan apresiasi dan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah memberikan kontribusi, baik secara langsung maupun tidak langsung dalam membantu penulis menyelesaikan skripsi ini:

1. Bapak Prof. Faisal, S.E., M.Si., Ph.D., selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.
2. Bapak Prof. Dr. Harjum Muharam, S.E., M.E., selaku Wakil Dekan Akademik dan Kemahasiswaan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.
3. Bapak Dr. Mahfudz, S.E., M.T., selaku ketua Departemen Manajemen dan ketua Program Studi S-1 Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro atas segala ilmu serta bimbingan yang diberikan.

4. Ibu Dr. Ismi Darmastuti, S.E., M.Si, selaku Sekretaris Program Studi S-1 Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro atas segala ilmu yang diberikan.
5. Ibu Dr. Eisha Lataruva, S.E., M.M., selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu dan pemikiran untuk memberikan bimbingan, arahan, serta masukan yang berharga kepada penulis sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
6. Ibu Rista Nurdianasari, S.E., M.M selaku dosen wali atas arahan dan bantuan yang di berikan kepada penulis perihal akademik selama penulis menempuh masa perkuliahan.
7. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro yang telah memberikan ilmu dan pengalaman pembelajaran sebagai bekal penulis selama menempuh pendidikan akademik.
8. Bapak dan Ibu dosen penguji yang telah memberikan kritik dan saran membangun untuk melengkapi keterbatasan penelitian penulis.
9. Kepada Keluarga tercinta Ibu, Ayah, Mas Alam, dan Mas Fajar, yang selalu mengiringi langkah penulis melalui doa, dukungan, serta kepercayaan yang menjadi kekuatan dalam menjalani setiap proses yang dijalani penulis hingga sampai ke titik ini.
10. Seluruh Pegawai PPSDM Kemendikdasmen yang telah berpartisipasi dengan meluangkan waktu di tengah kesibukan untuk berbagi pengalaman sehingga data dan informasi dalam skripsi ini bisa di dapatkan dengan baik dan lancar.

11. Kepada Seluruh Responden yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk berpartisipasi dalam pengisian kuesioner penelitian ini sehingga penelitian ini dapat diselesaikan.
12. Teman-teman “Ayah Fayet” yang telah menjadi bagian penting dalam perjalanan ini. Kehadiran kalian menjadikan kota ini tidak sekadar tempat menempuh pendidikan, melainkan ruang penuh makna, serta proses bertumbuh. Meskipun ungkapan ini tidak sepenuhnya mampu menggambarkan betapa berharganya kebersamaan yang telah dilalui, penulis meyakini bahwa perjalanan ini tidak pernah terasa sendiri karena selalu diwarnai oleh kehadiran kalian.
13. Kepada Pritiw, PT.CS, ABIS, serta teman-teman perskripsian yang tidak dapat disebutkan satu per satu, penulis mengucapkan terima kasih atas kebersamaan dan dukungan yang telah diberikan selama proses ini. Kehadiran kalian tidak hanya sebagai rekan dalam penyusunan skripsi, tetapi juga sebagai penguat dalam setiap tahap yang dijalani. Berbagai pengalaman dan cerita yang dilalui bersama menjadi bagian penting dalam menyempurnakan perjalanan ini.
14. Gustitarissa, Haliza Yolanda, Vania Talitha dan Nadya Afi yang selalu menemani keseharian penulis dan memberikan warna diluar perkuliahan. Kebersamaan dalam WFC, suka duka, serta saling membantu dalam proses penyusunan skripsi menjadi pengalaman yang sangat berharga. Dukungan dan waktu yang telah diberikan akan selalu menjadi kenangan yang tidak terlupakan bagi penulis.

15. Seluruh staf dan karyawan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas

Diponegoro yang telah membantu segala urusan selama masa perkuliahan.

16. Semua pihak yang berkontribusi dan mendukung keberhasilan penyusunan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih jauh dari kata sempurna dan tentunya terdapat banyak kekurangan sehingga kritik dan saran yang membangun dari berbagai pihak sangat dibutuhkan untuk menjadi evaluasi dan perbaikan kedepannya. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat untuk seluruh pihak yang membutuhkan serta dapat menjadi masukan guna penelitian berikutnya.

Semarang, 24 April 2026

Penulis



(Cahayani Islamiati Putri)

NIM.12010122140334

FEB UNDIP

## DAFTAR ISI

PERSETUJUAN SKRIPSI .....	ii
PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN.....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI .....	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN .....	v
ABSTRACT .....	vi
ABSTRAK .....	vii
KATA PENGANTAR .....	viii
DAFTAR ISI .....	xii
DAFTAR TABEL .....	ii
DAFTAR GAMBAR .....	ii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	13
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	14
1.3.1 Tujuan Penelitian .....	14
1.3.2 Manfaat Penelitian .....	14
1.4 Sistem Penulisan.....	15
BAB II TELAAH PUSTAKA .....	17
2.1 Landasan Teoritis .....	17
2.1.1 Human Capital Theory .....	17
2.1.2 Kinerja Pegawai .....	19
2.1.3 Efektivitas Pelatihan.....	25

2.1.4 Kompetensi <i>Soft skill</i> .....	32
2.2 Hubungan antar Variabel Penelitian.....	42
2.2.1 Pengaruh Efektivitas Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai .....	42
2.2.2 Pengaruh Efektivitas Pelatihan terhadap Kompetensi <i>soft skill</i> .....	44
2.2.3 Pengaruh Kompetensi <i>soft skill</i> terhadap Kinerja Pegawai.....	45
2.2.4 Peran Kompetensi <i>soft skill</i> sebagai Variabel Mediasi .....	46
2.3 Kerangka Pemikiran.....	47
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....</b>	<b>49</b>
3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional.....	49
3.1.1 Variabel Penelitian.....	49
3.1.2 Definisi Operasional Variabel .....	50
3.2 Populasi dan Sampel.....	54
3.2.1 Populasi.....	54
3.2.2 Sampel .....	54
3.3 Jenis dan Sumber Data.....	55
3.3.1 Jenis Data .....	55
3.3.2 Sumber Data .....	56
3.4 Metode Pengumpulan Data.....	58
3.4.1 Kuesioner.....	59
3.4.2 Studi pustaka.....	60
3.5 Analisis Data.....	60
3.5.1 Tahap Analisis Data.....	60
3.5.2 Analisis Kuantitatif .....	60
3.6 Metode Analisis Data.....	62
3.6.1 Evaluasi Model Pengukuran ( <i>Outer Model</i> ) .....	64

3.6.2 Evaluasi Model Struktural ( <i>Inner Model</i> ) .....	66
3.7 Uji Hipotesis.....	68
3.8 Uji Efek Mediasi.....	68
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>70</b>
4.1 Deskripsi Objek Penelitian .....	70
4.2 Gambaran Umum Objek Penelitian.....	72
4.2.1 Visi, Misi, dan Motto Organisasi .....	74
4.2.2 Visi.....	75
4.2.3 Misi.....	75
4.2.4 Motto.....	75
4.2.5 Tujuan Organisasi.....	76
4.2.6 Nilai - Nilai Utama Organisasi .....	76
4.2.7 Logo Organisasi.....	77
4.3 Gambaran Umum Responden.....	77
4.3.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	78
4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	79
4.4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	81
4.4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	82
4.5 Analisis Data.....	84
4.5.1 Analisis Outer Model.....	85
4.5.2 Outer Loading .....	87
4.5.3 Analisis Inner Model.....	94
4.6 Interpretasi Hasil.....	103
4.6.1 Pengaruh Efektivitas Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai .....	104
4.6.2 Pengaruh Efektivitas Pelatihan Terhadap Kompetensi <i>soft skill</i> .....	106

4.6.3 Pengaruh Kompetensi <i>soft skill</i> terhadap Kinerja Pegawai .....	109
4.6.4 Peran Kompetensi <i>soft skill</i> sebagai Variabel Mediasi .....	112
BAB V PENUTUP.....	116
5.1 Kesimpulan.....	116
5.2 Implikasi Penelitian.....	118
5.2.1 Implikasi Manajerial .....	118
5.3 Keterbatasan Penelitian.....	120
5.3.1 Saran Penelitian Mendatang .....	120
DAFTAR PUSTAKA.....	122
LAMPIRAN.....	125



## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Nilai RNDP Pelatihan PPSDM Pendidikan dan Kebudayaan .....	5
Tabel 1.2 Realisasi Capaian IKK .....	7
Tabel 1.3 Realisasi Peserta E-learning literasi digital melalui WKMB .....	8
Tabel 1.4 Research Gap .....	10
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....	39
Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel .....	51



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran.....	48
Gambar 4.1 Struktur Organisasi PPSDM Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah .....	77
Gambar 4.2 Logo PPSDM Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah.....	77
Gambar 4.3.....	86
Gambar 4.4.....	96



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan pilar strategis yang berfungsi mensinergikan kompetensi dan adaptabilitas personil dengan visi jangka panjang organisasi. Dalam paradigma manajemen modern, sumber daya manusia bertransformasi dari sekadar faktor produksi menjadi aset intelektual krusial yang berperan sebagai determinan utama dalam menciptakan keunggulan kompetitif serta menjaga keberlangsungan organisasi di tengah dinamika pasar. Dessler (2020) mengonseptualisasikan MSDM sebagai integrasi antara kebijakan dan praktik manajerial yang berfokus pada akuisisi, pengembangan, motivasi, serta retensi talenta guna memastikan keselarasan kompetensi dengan kebutuhan organisasi. Selaras dengan pandangan tersebut, Armstrong (2021) menekankan bahwa orientasi utama manajemen sumber daya manusia harus berpijak pada penciptaan nilai (*value creation*). Hal ini diwujudkan melalui penguatan kapabilitas individu yang secara strategis berkontribusi terhadap eskalasi kinerja organisasi secara kolektif.

Urgensi manajemen sumber daya manusia di sektor publik mengalami eskalasi yang signifikan sejalan dengan dinamika lingkungan organisasional yang semakin kompleks. Fenomena transformasi digital dan akselerasi reformasi birokrasi, yang dibarengi dengan tuntutan transparansi serta ekspektasi publik

terhadap standar pelayanan prima, menuntut Aparatur Sipil Negara (ASN) untuk menguasai kompetensi multidimensional. Hal ini mencakup aspek teknis, kemampuan adaptif, serta semangat kolaboratif yang responsif terhadap perubahan fundamental dalam tata kelola pemerintahan. Aparatur negara dituntut untuk mencapai efikasi kerja dalam ekosistem birokrasi yang berbasis regulasi, dengan mengoptimalkan teknologi informasi pada proses administrasi serta pelayanan publik. Selain itu, diperlukan kemampuan orkestrasi koordinasi lintas sektoral yang efektif guna menjamin integrasi organisasi. Sebagai konsekuensinya, akselerasi kompetensi aparatur harus diimplementasikan secara terencana dan berkesinambungan melalui skema intervensi pengembangan sumber daya manusia yang terstruktur dan komprehensif.

Pelatihan memegang peranan sebagai instrumen fundamental dalam manajemen pengembangan sumber daya manusia. Noe (2020) mendeskripsikan pelatihan sebagai pembelajaran sistematis yang diorientasikan pada peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja individu agar mampu melaksanakan tugas secara efektif dan efisien., fungsi pelatihan menjadi sarana bagi organisasi dalam mentransformasi kapasitas intelektual aparatur agar selaras dengan eskalasi tuntutan profesi yang semakin dinamis. Namun demikian, penyelenggaraan pelatihan tidak secara otomatis menjamin terjadinya peningkatan kinerja pegawai. Pelatihan memegang peranan sebagai instrumen fundamental dalam manajemen pengembangan sumber daya manusia.

Secara teoretis, pelatihan yang efektif diharapkan mampu meningkatkan kinerja pegawai. Kinerja dipahami sebagai tingkat pencapaian hasil kerja yang

mencerminkan kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, tanggung jawab, serta kemampuan bekerja sama sesuai dengan standar yang telah ditetapkan organisasi. Oleh karena itu, pelatihan diposisikan sebagai investasi strategis yang mampu mentransformasi kapasitas aparatur dalam menghadirkan pelayanan publik yang profesional serta responsif terhadap dinamika kebutuhan masyarakat.

Meskipun terdapat fondasi teoretis yang kuat, bukti empiris mengenai korelasi antara efektivitas pelatihan dan kinerja pegawai masih menunjukkan hasil yang konsisten. Sebagian literatur menegaskan bahwa pelatihan merupakan determinan krusial yang secara signifikan mengelevasi performa individu. Akan tetapi, temuan lain justru mengindikasikan adanya inkonsistensi, di mana efektivitas pelatihan tidak menunjukkan pengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja pegawai (Nur Jannah & Setyawan, 2023; Siti Aminah, 2025). Lebih lanjut, temuan dari Coelho dan Martins (2022) serta Tamsah *et al.* (2023) mengonfirmasi bahwa dampak pelatihan terhadap kinerja cenderung bersifat tidak langsung, sehingga memerlukan variabel intervening untuk mengelaborasi mekanisme hubungan tersebut. Inkonsistensi ini menegaskan bahwa akselerasi pengetahuan dan keterampilan hasil pelatihan tidak secara otomatis bertransformasi menjadi performa kerja nyata. Hal ini mengindikasikan adanya proses mediasi melalui aspek psikologis dan perilaku individu sebagai prasyarat sebelum tercapainya kinerja aktual yang optimal.

Berangkat dari inkonsistensi temuan empiris tersebut, penelitian ini juga merupakan bentuk *replication study* yang mengacu pada model penelitian Tamsah *et al.* (2023) yang menguji hubungan efektivitas pelatihan, kompetensi *soft skill*,

dan kinerja pegawai. Replikasi dilakukan untuk menguji konsistensi model pada konteks organisasi yang berbeda, khususnya pada lingkungan birokrasi sektor public di PPSDM Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya mengadopsi model terdahulu, tetapi juga memperluas pengujian empiris pada karakteristik organisasi publik yang memiliki kompleksitas pelayanan, regulasi, dan tuntutan akuntabilitas yang berbeda.

Dalam konteks tersebut, kompetensi *soft skill* menjadi variabel yang relevan untuk menjelaskan mekanisme hubungan antara pelatihan dan kinerja pegawai. *Soft skill* dikonseptualisasikan sebagai atribut interpersonal dan intrapersonal yang mencakup spektrum luas, mulai dari kemampuan komunikasi dan kerjasama tim hingga kapabilitas kepemimpinan. Menurut Robles (2012), dimensi ini juga melibatkan kemampuan adaptabilitas, regulasi emosi, serta integritas profesional yang menjadi determinan penting dalam menavigasi dinamika lingkungan kerja modern. Goleman dan Boyatzis (2021) menegaskan bahwa kompetensi emosional dan sosial memiliki peran penting dalam menentukan efektivitas individu dalam lingkungan kerja yang kolaboratif. Berbeda dengan *hard skill* yang berorientasi pada aspek teknis-spesifik, *soft skill* berfokus pada mekanisme implementasi pengetahuan dan keterampilan dalam interaksi profesional harian. Studi yang dilakukan oleh Jha (2020) serta Wardani *et al.* (2022) mengonfirmasi bahwa kompetensi *soft skill* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap efikasi kinerja pegawai. Temuan ini menegaskan bahwa eskalasi performa tidak semata-mata bergantung pada kapabilitas teknis, melainkan juga dipengaruhi secara fundamental oleh kecakapan komunikasi, sinergi kolaboratif, serta adaptabilitas

individu terhadap dinamika organisasional.

Urgensi kompetensi *soft skill* menjadi semakin penting dalam organisasi sektor publik karena aparatur negara tidak hanya dituntut menyelesaikan pekerjaan administratif, tetapi juga memberikan pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat. Proses pelayanan publik membutuhkan kemampuan komunikasi yang efektif, empati, kerja sama lintas unit, kemampuan menyelesaikan masalah, serta adaptasi terhadap perubahan kebijakan dan digitalisasi layanan. Oleh karena itu, penguasaan kompetensi *soft skill* menjadi elemen strategis bagi ASN untuk memastikan pelayanan publik berjalan secara responsif, professional, dan berorientasi pada kepuasan masyarakat.

**Tabel 1.1**

**Nilai RNDP Pelatihan PPSDM Pendidikan dan Kebudayaan**

No.	Nama Pelatihan	Jenis Pelatihan	Total Peserta	PM	KO	Retara
1.	Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II	Kepemimpinan	75	93,49	95,82	94,65
2.	Pelatihan Kepemimpinan Pengawas	Kepemimpinan	600	96,22	96,33	96,27
3.	Pelatihan Orientasi PPPK	PPPK	2574	94,94	96,97	95,96
4.	Pelatihan Kepemimpinan Administrator	Kepemimpinan	142	94,56	93,57	94,07
5.	Pelatihan Teknik Dasar-Dasar Kearsipan	Teknis	256	83,56	91,87	87,71
6.	Pelatihan Teknik	Teknis	181	85,91	87,49	86,70

	SAKIP					
7.	Pelatihan Teknis Revolusi Mental Untuk Pelayanan Publik	Teknis	237	87,50	92,64	90,07
8.	Pelatihan RB ZI Tingkat Dasar	Teknis	121	86,45	91,36	90,74
9.	Pelatihan Pengembangan Diri Pegawai	Teknis	227	89,50	91,98	90,74
10.	Pelatihan Advokasi dan Komunikasi Stakeholder Pendidikan Bagi Widyaprada	Teknis	91	89,62	85,82	87,72
11.	Pelatihan Teknik Implementasi Rb/Zi Tingkat Lanjut/Pimpinan	Teknis	97	86,68	89,37	88,03
	<b>JUMLAH</b>		<b>4.610</b>	<b>89,86</b>	<b>92,11</b>	<b>90,98</b>

Sumber: PPSDM Kemendikdasmen

Keterangan:

PM : Nilai penerapan materi pelatihan di tempat kerja

KO : Nilai kebermanfaatn bagi organisasi

Fenomena tersebut memiliki relevansi fundamental terhadap dinamika operasional pada Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia (PPSDM) Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah. Sebagai institusi yang mengemban mandat strategis dalam orkestrasi pelatihan aparatur, PPSDM memiliki peran krusial dalam memastikan bahwa intervensi pengembangan kompetensi yang diberikan mampu bertransformasi secara efektif menjadi performa kerja yang unggul dan akuntabel. PPSDM secara konsisten menyelenggarakan berbagai jenis program pelatihan, baik pelatihan teknis, pelatihan fungsional, pelatihan dasar

CPNS, maupun pelatihan kepemimpinan yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi aparatur negara. Berdasarkan Laporan Kinerja PPSDM Tahun 2024, rerata nilai dampak pasca pelatihan (RNDP) mencapai 90,98 dengan kategori sangat memuaskan dan melibatkan 4.160 responden. Secara agregatif, capaian tersebut menunjukkan bahwa program pelatihan yang diselenggarakan telah dinilai memberikan dampak positif bagi peserta pelatihan.

**Tabel 1.2**

**Realisasi Capaian IKK**

IKK 1	Tahun 2024			Target Akhir Renstra 2024	% Capaian Realisasi terhadap Target Akhir Renstra 2024
	Target	Realisasi	%		
Retara nilai dampak pasca pelatihan minimal 89,79	90,03	90,98	101,06%	90	101,09%

Sumber: PPSDM Kemendikdasmen

Selain itu, laporan kinerja juga menunjukkan bahwa penyelenggaraan pelatihan di lingkungan PPSDM mengalami peningkatan yang cukup signifikan. Pada tahun 2024, target peserta pelatihan yang ditetapkan sebesar 23.310 orang, namun realisasi peserta pelatihan mencapai 40.908 orang. Hal ini menunjukkan tingginya kebutuhan pengembangan kompetensi aparatur serta meningkatnya partisipasi pegawai dalam berbagai program pelatihan yang diselenggarakan oleh PPSDM.

Tabel 1.3

## Realisasi Peserta E-learning literasi digital melalui WKMB

No.	Komponen	Rencana	Realisasi
1	Jumlah Hari Webinar LDSP	8 hari	<b>4 hari</b>
2	Jumlah Sesi Webinar	16 sesi	<b>8 sesi</b>
3	Jumlah Peserta Per Sesi Webinar	5.000	<b>4.900</b>
4	Total Peserta e-Learning Literasi Digital	85.743	<b>19.149</b>
5	Pendaftaran	Dijadwalkan Per Sesi	
6	Media Webinar Literasi Digital	Zoom Webinar Kemenkominfo	
7	Media e-Learning Literasi Digital	LMS WKMB Kemendikbudristek	
8	Sertifikat Webinar Literasi Digital (4 JP)	Direktorat Pemberdayaan Informatika	
9	Sertifikat e-Learning Literasi Digital (17-20 JP)	Pusdiklat Pegawai Kemendikbudristek	

Sumber: PPSDM Kemendikdasmen

Pengembangan kompetensi ASN juga dilakukan melalui pemanfaatan teknologi pembelajaran berbasis digital. Salah satu program yang dilaksanakan adalah *e-learning literasi digital* melalui platform Wiyata Kinarya Merdeka Belajar yang diikuti oleh 19.149 peserta atau sekitar 14,77% dari total ASN Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi yang berjumlah 129.689 orang. Program ini menunjukkan adanya upaya berkelanjutan dalam meningkatkan kompetensi aparatur melalui inovasi pembelajaran berbasis teknologi.

Meskipun demikian, capaian evaluasi pelatihan yang tinggi tersebut pada dasarnya masih bersifat perseptual dan belum sepenuhnya mencerminkan perubahan perilaku kerja yang aktual dan berkelanjutan dalam jangka panjang. Dalam praktik birokrasi, berbagai tantangan seperti belum optimalnya koordinasi lintas unit, lambatnya respons terhadap dinamika kebijakan, serta tuntutan adaptasi terhadap sistem kerja berbasis digital menunjukkan bahwa peningkatan kinerja pegawai tidak selalu berkorelasi secara langsung dengan tingginya nilai evaluasi pelatihan. Di samping itu, berbagai hambatan dalam implementasi luaran pelatihan

di lingkungan kerja turut memengaruhi efikasi program tersebut terhadap kinerja pegawai. Kendala-kendala ini mencakup keterbatasan infrastruktur pendukung, rendahnya asistensi manajerial dari pimpinan, serta kompleksitas dalam mengintegrasikan materi pelatihan ke dalam tugas operasional harian. Faktor-faktor tersebut menjadi determinan yang dapat menghambat proses konversi kompetensi baru menjadi hasil kerja yang nyata.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa meskipun program pelatihan telah dilaksanakan secara luas dan menunjukkan capaian kinerja yang baik, efektivitas pelatihan dalam meningkatkan kinerja pegawai masih menjadi isu penting yang perlu dikaji lebih mendalam. Berdasarkan sintesis tersebut, dapat dihipotesiskan bahwa efikasi pelatihan tidak berimplikasi secara linear terhadap kinerja pegawai, melainkan melalui penguatan kompetensi *soft skill* sebagai mekanisme mediasi internal. Dalam hal ini, *soft skill* berperan sebagai jembatan yang memfasilitasi transformasi hasil pembelajaran ke dalam praktik kerja nyata, sehingga memastikan kompetensi yang diperoleh dapat termanifestasi dalam capaian performa yang optimal. Berdasarkan sintesis literatur tersebut, studi ini mengidentifikasi dua celah penelitian (*research gap*) fundamental. Pertama, adanya temuan hasil empiris mengenai pengaruh langsung efektivitas pelatihan terhadap performa pegawai. Kedua, masih terdapat kelangkaan studi yang secara komprehensif memosisikan kompetensi *soft skill* sebagai variabel mediasi dalam hubungan tersebut, terutama pada ekosistem sektor publik. Oleh sebab itu, penelitian ini bertujuan untuk membuktikan secara empiris peran mediasi *soft skill* pada PPSDM Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah. Luaran penelitian ini diproyeksikan memberikan

kontribusi teoretis dalam memperkaya model perilaku organisasional serta kontribusi praktis bagi perumusan kebijakan pengembangan SDM yang berbasis kompetensi holistic.

**Tabel 1.4**  
**Research Gap**

<b>Fenomena</b>	<b>Peneliti</b>	<b>Hasil Penelitian</b>
Perbedaan Temuan penelitian terkait hubungan antara Efektivitas pelatihan terhadap Kinerja Pegawai	1. Jehanzeb & Bashir (2020) 2. Ayudo <i>et al.</i> (2023)	Efektivitas pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.
	1. Coelho & Martins (2022) 2. Tamsah <i>et al.</i> (2023)	Efektivitas pelatihan tidak berpengaruh langsung terhadap Kinerja Pegawai
	1. Nurjanah & setyawan. (2023) 2. Siti Aminah (2025)	Efektivitas pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2026

Merujuk pada data yang tersaji dalam Tabel 1.4, celah penelitian (*research gap*) dalam studi ini diidentifikasi melalui serangkaian fenomena krusial yang merepresentasikan diskrepansi temuan empiris. Kesenjangan tersebut tidak hanya terlihat pada inkonsistensi pengaruh efektivitas pelatihan terhadap kinerja pegawai, tetapi juga pada keterbatasan literatur yang mengkaji peran mediasi kompetensi *soft skill*. Fenomena ini mempertegas adanya ruang akademik untuk menguji kembali sejauh mana intervensi pengembangan SDM dapat bertransformasi menjadi performa nyata.

Literatur mengenai efektivitas pelatihan menyajikan spektrum hasil yang variatif. Studi yang dipublikasikan oleh Jehanzeb dan Bashir (2020) serta Ayudo *et*

*al.* (2023) menegaskan bahwa efektivitas pelatihan bertindak sebagai determinan krusial dalam mengakselerasi kinerja pegawai. Sintesis dari temuan tersebut menunjukkan bahwa intervensi pembelajaran yang berbasis pada analisis kebutuhan tugas, disusun secara sistematis, dan diintegrasikan dengan ekosistem kerja yang kondusif, secara signifikan mampu mengelevasi kualitas serta produktivitas hasil kerja individu. Dalam kerangka ini, pelatihan dipandang sebagai instrumen strategis organisasi yang secara langsung berkontribusi terhadap perbaikan performa pegawai.

Namun demikian, tidak seluruh penelitian menghasilkan kesimpulan yang seragam. Sebaliknya, studi oleh Coelho dan Martins (2022) menunjukkan adanya diskrepansi, di mana efektivitas pelatihan tidak senantiasa berimplikasi langsung secara signifikan terhadap eskalasi kinerja. Temuan tersebut menekankan bahwa keberhasilan intervensi pembelajaran tidak secara otomatis bertransformasi menjadi performa kerja, melainkan sangat bergantung pada proses internal pasca-pelatihan. Pendapat ini diperkuat oleh Tamsah *et al.* (2023) yang menyatakan bahwa korelasi antara kedua variabel tersebut cenderung bersifat asimetris dan memerlukan variabel perantara untuk mengelaborasi mekanismenya. Lebih lanjut, Nur Jannah dan Setyawan (2023) serta Siti Aminah (2025) bahkan melaporkan ketiadaan pengaruh signifikan efektivitas pelatihan terhadap kinerja pegawai.

Perbedaan hasil tersebut mengindikasikan bahwa korelasi antara efektivitas pelatihan dan kinerja pegawai tidak dapat dikonseptualisasikan secara reduksionis sebagai relasi kausalitas linear yang bersifat langsung. Ketidakkonsistenan temuan ini mengisyaratkan adanya faktor lain yang berperan dalam menjembatani proses

transformasi hasil pelatihan menjadi kinerja aktual. Dengan kata lain, pelatihan kemungkinan besar memengaruhi aspek-aspek tertentu dalam diri individu terlebih dahulu sebelum akhirnya berdampak pada capaian kinerja.

Sejumlah literatur menekankan bahwa efikasi transfer of training sangat bergantung pada transformasi kompetensi non-teknis ke dalam praktik profesional. Atribut *soft skill* yang mengintegrasikan kemahiran komunikasi, sinergi kolaboratif, adaptabilitas, serta regulasi emosi diposisikan sebagai elemen fundamental yang mendeterminasi sejauh mana akuisisi pengetahuan dan keterampilan dari pelatihan dapat diimplementasikan secara efektif dalam ekosistem organisasi. Tanpa didukung penguatan *Soft skill*, peningkatan kompetensi teknis berpotensi tidak termanifestasi secara optimal dalam pelaksanaan tugas sehari-hari.

Urgensi aspek tersebut semakin tereskalasi dalam ekosistem organisasi sektor publik. Struktur birokrasi yang bersifat hierarkis, sistem kerja yang rigid berbasis regulasi, serta tuntutan koordinasi lintas unit mewajibkan aparatur untuk memiliki keseimbangan antara kapabilitas teknis dan kecakapan interpersonal. Dalam konteks ini, *soft skill* berfungsi sebagai mekanisme perilaku operasional yang memfasilitasi translasi hasil pelatihan menjadi performa kerja yang efektif di tengah kompleksitas lingkungan birokrasi.

Berlandaskan pada fenomena dan diskrepansi hasil penelitian tersebut, studi ini diorientasikan untuk menganalisis pengaruh efektivitas pelatihan terhadap kinerja pegawai melalui penempatan kompetensi *soft skill* sebagai variabel mediasi. Pendekatan mediasi ini dipilih secara strategis karena kapabilitas konseptualnya dalam meresolusi inkonsistensi temuan terdahulu serta menyediakan pengujian

empiris yang lebih komprehensif pada domain organisasi publik. Dengan demikian, penelitian ini melampaui sekadar analisis korelasi linear, melainkan berupaya mengeksplorasi mekanisme internal yang menjelaskan proses pembentukan kinerja di PPSDM Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, terdapat kesenjangan penelitian yang perlu dikaji lebih lanjut, yaitu adanya ketidakkonsistenan hasil penelitian terdahulu mengenai pengaruh efektivitas pelatihan dan kompetensi *soft skill* terhadap kinerja pegawai. Selain itu, masih ditemukan kesenjangan empiris terkait optimalisasi Kinerja Pegawai pada sektor pemerintahan yang dipengaruhi oleh efektivitas pelatihan dan kompetensi *soft skill*. Oleh karena itu, penelitian ini.

1. Apakah efektivitas pelatihan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai di PPSDM Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah?
2. Apakah efektivitas pelatihan berpengaruh terhadap Kompetensi *soft skill* pegawai di PPSDM Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah?
3. Apakah Kompetensi *soft skill* berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai di PPSDM Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah?
4. Apakah Kompetensi *soft skill* memediasi pengaruh efektivitas pelatihan terhadap Kinerja Pegawai di PPSDM Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah?

### 1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

#### 1.3.1 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh efektivitas pelatihan terhadap Kinerja Pegawai di PPSDM Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah.
2. Untuk menganalisis pengaruh efektivitas pelatihan terhadap Kompetensi *soft skill* pegawai di PPSDM Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah.
3. Untuk menganalisis pengaruh Kompetensi *soft skill* terhadap Kinerja Pegawai di PPSDM Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah.
4. Untuk menganalisis peran Kompetensi *soft skill* dalam memediasi pengaruh. efektivitas pelatihan terhadap Kinerja Pegawai di PPSDM Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah.

#### 1.3.2 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat, sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis:

Secara teoretis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap ekspansi diskursus manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam domain efektivitas pelatihan, kompetensi *soft skill*, dan kinerja pegawai. Studi ini diproyeksikan mampu memperkaya khazanah kajian empiris melalui validasi peran *soft skill* sebagai variabel mediasi yang menjembatani pengaruh pelatihan terhadap kinerja. Hal ini menjadi krusial

dalam menyediakan kerangka konseptual yang lebih komprehensif bagi pengembangan aparatur di lingkungan sektor pemerintahan.

## 2. Manfaat Praktis

Secara praktis, studi ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi PPSDM Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah dalam melakukan orkestrasi dan evaluasi program pelatihan agar lebih komprehensif. Hasil penelitian ini dimaksudkan untuk memberikan pemahaman mendalam bagi pengambil kebijakan mengenai urgensi integrasi *soft skill* dalam kurikulum pelatihan guna mengelevasi kinerja aparatur. Dengan demikian, luaran penelitian ini dapat menjadi basis empiris dalam perumusan kebijakan pengembangan SDM yang berorientasi pada penguatan performa individu serta akselerasi kualitas pelayanan publik.

### 1.4 Sistem Penulisan

Sistematika penulisan pada bab ini mencakup dalam lima bab yaitu, Bab I Pendahuluan, Bab II Tinjauan Pustaka, Bab III Metode Penelitian, Bab IV Hasil dan Pembahasan, dan Bab V Kesimpulan. Berikut adalah penjelasan untuk masing-masing bab:

#### **BAB I PENDAHULUAN**

Pada bagian ini menjelaskan mengenai latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian yang dilakukan, serta sistematika penulisan.

#### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Bagian ini menjelaskan cakupan teori yang relevan tentang pengaruh persepsi

dukungan organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan kesiapan untuk berubah sebagai variabel intervening. Selain itu, dijelaskan juga mengenai penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, dan hipotesis pada penelitian ini.

### **BAB III METODE PENELITIAN**

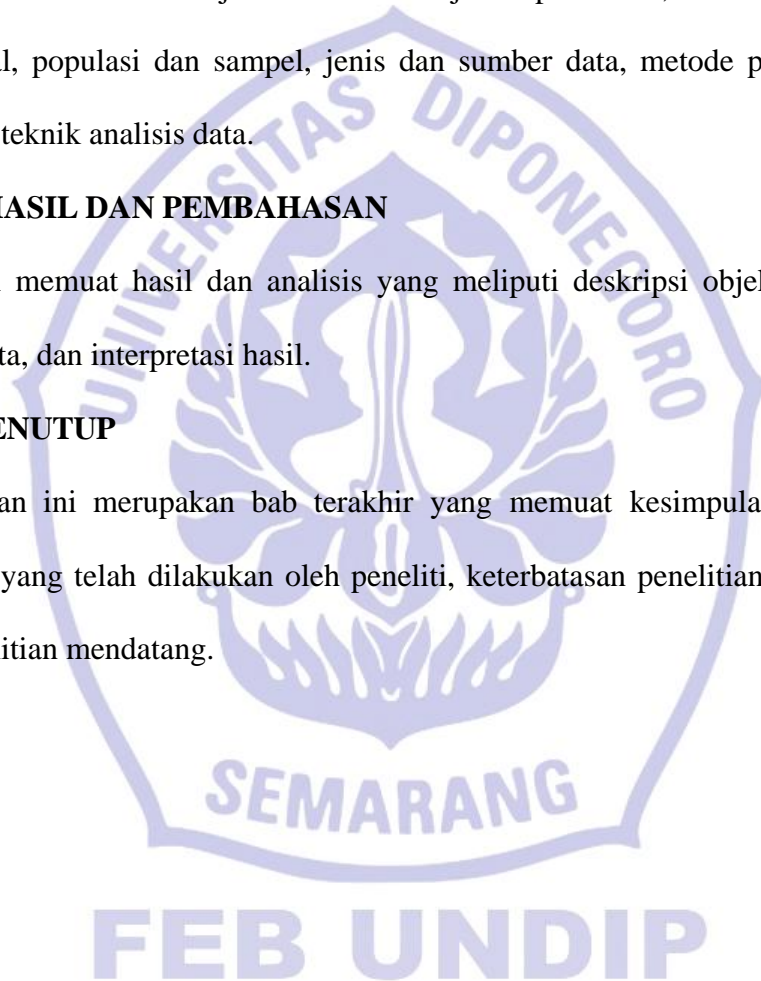
Pada bagian ini akan dijelaskan terkait jenis penelitian, variabel, definisi operasional, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, serta teknik analisis data.

### **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

Bagian ini memuat hasil dan analisis yang meliputi deskripsi objek penelitian, analisis data, dan interpretasi hasil.

### **BAB V PENUTUP**

Pada bagian ini merupakan bab terakhir yang memuat kesimpulan dari hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti, keterbatasan penelitian, serta saran pada penelitian mendatang.



## **BAB II**

### **TELAAH PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teoritis**

##### **2.1.1 Human Capital Theory**

*Human Capital Theory* (Teori Modal Manusia) sebagai landasan teoretis utama dalam menjelaskan hubungan antara efektivitas pelatihan, kompetensi *soft skill*, dan kinerja Aparatur Sipil Negara. Teori berpijak pada gagasan bahwa sumber daya manusia bukan sekadar faktor produksi, melainkan aset strategis yang memiliki nilai ekonomi dan dapat dikembangkan melalui investasi yang terencana. Investasi tersebut umumnya dilakukan melalui pendidikan, pelatihan, dan berbagai program pengembangan kompetensi yang bertujuan meningkatkan kapasitas individu.

Dalam perspektif teori ini, pelatihan dipandang sebagai bentuk investasi organisasi dalam meningkatkan kualitas modal manusia. Organisasi mengalokasikan sumber daya untuk membekali pegawai dengan pengetahuan, keterampilan, serta kemampuan perilaku yang relevan dengan tuntutan pekerjaan. Investasi tersebut diharapkan menghasilkan peningkatan produktivitas dan efektivitas kerja. Dengan demikian, efektivitas pelatihan menjadi indikator penting untuk menilai sejauh mana investasi yang dilakukan benar-benar mampu meningkatkan kualitas sumber daya manusia.

*Human capital* tidak hanya mencakup aspek teknis yang bersifat kognitif, tetapi juga meliputi dimensi perilaku dan karakteristik personal yang mendukung pelaksanaan tugas. Dalam konteks penelitian ini, kompetensi *soft skill* seperti kemampuan komunikasi, kerja sama tim, adaptabilitas, kepemimpinan, serta pengelolaan emosi merupakan bagian dari modal manusia yang bersifat intangible namun memiliki kontribusi signifikan terhadap kinerja. Kompetensi tersebut menentukan bagaimana individu mengimplementasikan pengetahuan dan keterampilan teknisnya dalam situasi kerja yang nyata.

Berdasarkan kerangka *Human Capital Theory*, hubungan antara variabel dalam penelitian ini dapat dipahami secara bertahap dan logis. Pelatihan yang efektif berperan sebagai sarana peningkatan kualitas modal manusia. Peningkatan tersebut tercermin dalam berkembangnya kompetensi *soft skill* yang memungkinkan pegawai bekerja secara lebih profesional, kolaboratif, dan responsif terhadap perubahan. Selanjutnya, peningkatan kualitas modal manusia tersebut akan bermuara pada perbaikan kinerja, baik dalam bentuk kualitas hasil kerja maupun perilaku kerja yang mendukung tujuan organisasi.

Dengan demikian, kompetensi *soft skill* dalam penelitian ini diposisikan sebagai mekanisme yang menjembatani hubungan antara efektivitas pelatihan dan kinerja. Kinerja dipahami sebagai hasil dari proses investasi pengembangan sumber daya manusia yang berhasil meningkatkan kualitas modal manusia secara berkelanjutan. Oleh karena itu, Teori ini memberikan dasar konseptual yang kuat untuk menjelaskan bagaimana pelatihan yang efektif dapat berkontribusi terhadap peningkatan kinerja melalui penguatan kompetensi perilaku dalam lingkungan.

### 2.1.2 Kinerja Pegawai

Kinerja Pegawai merupakan salah satu indikator utama dalam menilai keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, kinerja tidak hanya dimaknai sebagai hasil akhir pekerjaan (*output*), tetapi juga mencakup perilaku kerja serta proses pelaksanaan tugas yang relevan dengan standar dan tujuan organisasi. Dengan demikian, kinerja merepresentasikan kombinasi antara apa yang dicapai (*result*) dan bagaimana cara mencapainya (*behavior*).

Menurut Dessler (2020) dalam *Human Resource Management*, kinerja (*performance*) adalah tingkat pencapaian tugas yang menjadi tanggung jawab individu sesuai dengan standar yang telah ditentukan organisasi. Definisi ini menekankan bahwa kinerja bersifat terukur dan berkaitan dengan efektivitas pelaksanaan pekerjaan berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Sejalan dengan itu, Armstrong (2021) dalam *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* menjelaskan bahwa kinerja merupakan hasil dari perilaku kerja individu yang berkontribusi terhadap tujuan organisasi. Armstrong menegaskan bahwa kinerja tidak hanya berorientasi pada hasil kuantitatif, tetapi juga mencakup dimensi perilaku seperti kedisiplinan, tanggung jawab, inisiatif, serta kemampuan bekerja sama.

Lebih lanjut, Aguinis (2019) dalam *Performance Management* menyatakan bahwa kinerja adalah perilaku yang berada di bawah kendali individu dan relevan dengan pencapaian tujuan organisasi. Ia membedakan antara *performance results* dan *performance behaviors*, serta menekankan bahwa keduanya harus dikelola

secara simultan melalui system manajemen kinerja yang terintegrasi. Dengan demikian, penilaian kinerja tidak dapat hanya berfokus pada capaian numerik, melainkan juga pada cara individu menjalankan perannya dalam organisasi.

Dalam kajian perilaku organisasi, Robbins dan Judge (2017) menjelaskan bahwa kinerja individu dipengaruhi oleh tiga komponen utama, yaitu kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*), dan kesempatan (*opportunity*), yang dikenal sebagai model AMO (*Ability–Motivation–Opportunity*). Ability berkaitan dengan kompetensi dan keterampilan yang dimiliki individu; motivation berkaitan dengan dorongan internal untuk mencapai prestasi; sedangkan *opportunity* berkaitan dengan dukungan organisasi serta sistem kerja yang memungkinkan individu menunjukkan performa optimal. Model ini menunjukkan bahwa kinerja merupakan hasil interaksi antara faktor individu dan faktor organisasi.

Berdasarkan berbagai pandangan tersebut, Kinerja Pegawai dapat dipahami sebagai manifestasi dari kemampuan, keterampilan, sikap, dan perilaku kerja yang diwujudkan dalam pencapaian hasil sesuai dengan standar organisasi. Kinerja yang optimal mencerminkan kemampuan individu dalam melaksanakan pekerjaannya secara efektif dan efisien. Kinerja yang baik berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas, kualitas layanan, serta daya saing organisasi.

Secara empiris, Astutik dan Sulhan (2022) menyatakan bahwa kinerja merupakan manifestasi hasil kerja yang digunakan sebagai dasar dalam menilai kinerja individu maupun organisasi secara keseluruhan. Sejalan dengan itu, Muhammad dan Hayati (2025) menjelaskan bahwa Kinerja Pegawai adalah hasil kerja yang dicapai individu berdasarkan kemampuannya dalam melaksanakan dan

menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab, standar, serta tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Pengukuran Kinerja Pegawai umumnya dilakukan melalui beberapa indikator, antara lain: kualitas hasil kerja, kuantitas pekerjaan, ketepatan waktu penyelesaian tugas, tanggung jawab, serta kemampuan bekerja secara kolaboratif dalam tim. Indikator-indikator tersebut mencerminkan dimensi hasil dan perilaku yang menjadi dasar evaluasi kinerja.

Kinerja Pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor yang bersumber dari individu maupun organisasi. Faktor internal meliputi kompetensi kerja, komitmen, kepuasan kerja, keterikatan pegawai, serta kemampuan interpersonal. Sementara itu, faktor organisasi mencakup kepemimpinan, budaya organisasi, iklim kerja, sistem penghargaan, serta program pengembangan seperti pelatihan. Dalam konteks ini, pelatihan dipandang sebagai instrumen strategis untuk meningkatkan kemampuan (*ability*) pegawai, sedangkan kompetensi *soft skill* memperkuat aspek perilaku yang mendukung efektivitas pelaksanaan tugas. Dengan kata lain, peningkatan kinerja tidak hanya bergantung pada penguasaan teknis, tetapi juga pada kemampuan individu dalam mengimplementasikan kompetensi tersebut secara efektif dalam lingkungan kerja.

Dengan demikian, Kinerja Pegawai merupakan konstruk yang kompleks dan multidimensional. Ia tidak muncul secara otomatis, melainkan merupakan hasil dari proses pengelolaan sumber daya manusia yang terencana dan terintegrasi. Pemahaman konseptual mengenai Kinerja Pegawai menjadi landasan penting dalam penelitian ini, khususnya dalam menganalisis bagaimana efektivitas

pelatihan dan kompetensi *soft skill* berkontribusi terhadap peningkatan performa pegawai dalam organisasi.

### **2.1.2.1 Faktor – faktor yang mempengaruhi Kinerja Pegawai**

Kinerja Pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berasal dari individu maupun dari lingkungan organisasi. Faktor individu meliputi kemampuan, keterampilan, pengetahuan, sikap, dan motivasi kerja. Sementara itu, faktor organisasi mencakup sistem pelatihan, kepemimpinan, budaya organisasi, fasilitas kerja, serta sistem penilaian kinerja.

Noviar & Zuswana, (2025) menyatakan bahwa Kinerja Pegawai dipengaruhi oleh kompetensi individu yang melekat pada diri seseorang. Kompetensi tersebut merupakan karakteristik dasar yang berkaitan secara langsung dengan kinerja unggul (*superior performance*). Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja menurut Noviar & Zuswana, (2025) meliputi:

1. Motif (*motives*)

Motif merupakan dorongan internal yang mendorong individu untuk bertindak secara konsisten dalam situasi tertentu. Pegawai yang memiliki motif berprestasi tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik karena adanya dorongan kuat untuk mencapai hasil kerja yang optimal.

2. Sifat (*traits*)

Sifat merujuk pada karakteristik pribadi yang relatif stabil, seperti ketahanan terhadap tekanan, ketekunan, dan kemampuan pengendalian diri. Karakteristik ini memengaruhi cara pegawai merespons tuntutan pekerjaan dan menghadapi tantangan kerja.

### 3. Konsep diri (*self-concept*)

Konsep diri mencakup sikap, nilai, dan persepsi individu terhadap dirinya sendiri. Pegawai dengan konsep diri yang positif cenderung memiliki kepercayaan diri, komitmen, serta rasa tanggung jawab yang lebih tinggi dalam melaksanakan pekerjaan.

### 4. Pengetahuan (*knowledge*)

Pengetahuan berkaitan dengan informasi dan pemahaman yang dimiliki pegawai mengenai pekerjaan yang dilakukan. Pengetahuan yang memadai memungkinkan pegawai menjalankan tugas secara tepat, sistematis, dan sesuai dengan prosedur yang berlaku.

### 5. Keterampilan (*skills*)

Keterampilan merupakan kemampuan individu dalam mengaplikasikan pengetahuan secara praktis untuk menyelesaikan pekerjaan. Keterampilan yang baik akan meningkatkan efisiensi kerja serta kualitas hasil yang dicapai.

Kinerja Pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berkaitan, baik yang bersumber dari individu maupun lingkungan organisasi.

#### **2.1.2.2 Indikator Kinerja Pegawai**

Kinerja Pegawai umumnya diukur melalui beberapa dimensi utama, antara lain kinerja tugas dan kinerja kontekstual. Kinerja tugas berkaitan dengan kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai deskripsi tugas, standar kualitas, dan target waktu. Sementara itu, kinerja kontekstual mencakup perilaku tambahan yang mendukung lingkungan kerja, seperti kerja sama, inisiatif,

dan kepatuhan terhadap aturan organisasi (Astutik & Sulhan, 2022).

Dalam penelitian ini, Kinerja Pegawai diukur melalui sejumlah indikator yang mencerminkan pencapaian hasil kerja serta perilaku kerja pegawai. Indikator-indikator tersebut digunakan untuk menilai sejauh mana pegawai mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan organisasi.

Tamsah *et al.*, (2023) memandang Kinerja Pegawai sebagai perilaku kerja yang relevan dengan tujuan organisasi, bukan semata-mata sebagai hasil akhir pekerjaan. Oleh karena itu, pengukuran kinerja dilakukan melalui indikator perilaku yang dapat diamati dan dievaluasi secara sistematis, meliputi:

1. Responsivitas Kerja

Responsivitas kerja menunjukkan kemampuan pegawai dalam merespons tugas, tanggung jawab, serta tuntutan pekerjaan secara cepat dan tepat. Pegawai yang memiliki tingkat responsivitas yang baik mampu menunjukkan kesiapan dalam melaksanakan pekerjaan serta memberikan tanggapan yang sigap terhadap berbagai kebutuhan dan perubahan yang berkaitan dengan pekerjaan.

2. Kedisiplinan dan Ketersediaan Waktu

Kedisiplinan dan ketersediaan waktu mencerminkan kepatuhan pegawai terhadap jam kerja, ketepatan waktu kehadiran, serta komitmen dalam menyediakan waktu untuk melaksanakan tugas. Pegawai yang disiplin menunjukkan tanggung jawab kerja yang tinggi dan konsistensi dalam menjalankan kewajiban sesuai dengan ketentuan organisasi.

### 3. Produktivitas Kerja

Produktivitas kerja menggambarkan kemampuan pegawai dalam menghasilkan output kerja secara optimal dan berkesinambungan. Indikator ini mencerminkan efektivitas pegawai dalam memanfaatkan waktu dan sumber daya kerja untuk menyelesaikan tugas dengan hasil yang maksimal.

### 4. Pemanfaatan Kompetensi

Pemanfaatan kompetensi menunjukkan sejauh mana pegawai mampu menggunakan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dimiliki dalam melaksanakan pekerjaan. Selain itu, indikator ini juga mencerminkan upaya pegawai dalam mengembangkan dan meningkatkan kompetensinya guna menunjang peningkatan kinerja kerja secara berkelanjutan.

Indikator kinerja yang dikemukakan oleh Tamsah *et al.*, (2023) memberikan gambaran komprehensif mengenai perilaku dan hasil kerja pegawai yang berkontribusi langsung terhadap pencapaian tujuan organisasi. Secara keseluruhan, indikator-indikator tersebut diharapkan mampu menggambarkan tingkat Kinerja Pegawai secara objektif dan terukur.

#### 2.1.3 Efektivitas Pelatihan

Pelatihan merupakan salah satu instrumen strategis dalam manajemen sumber daya manusia yang digunakan organisasi untuk meningkatkan kualitas pegawai agar mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawab secara optimal. Secara konseptual, pelatihan diarahkan untuk membantu pegawai memperoleh pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), dan sikap kerja (*attitudes*) yang dibutuhkan sesuai dengan tuntutan pekerjaan dan dinamika lingkungan organisasi.

Menurut Dessler (2020) dalam *Human Resource Management*, pelatihan adalah proses mengajarkan pegawai baru maupun yang sudah ada mengenai keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk melaksanakan pekerjaannya. Definisi ini menegaskan bahwa pelatihan berfungsi sebagai sarana peningkatan kompetensi agar individu mampu mencapai standar kinerja yang telah ditetapkan organisasi.

Sejalan dengan itu, Noe (2020) dalam *Employee Training and Development* menyatakan bahwa pelatihan merupakan proses pembelajaran yang sistematis dan terencana yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, serta perilaku kerja pegawai agar selaras dengan kebutuhan organisasi. Noe menekankan bahwa pelatihan tidak hanya berfokus pada transfer informasi, tetapi juga pada perubahan perilaku kerja yang mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi. Robbins dan Judge (2017) menjelaskan bahwa kompetensi pegawai tidak bersifat statis, melainkan perlu terus diperbarui seiring dengan perubahan teknologi, regulasi, dan tuntutan pekerjaan. Oleh karena itu, pelatihan dipandang sebagai mekanisme adaptif yang memungkinkan organisasi mempertahankan daya saing melalui peningkatan kualitas sumber daya manusia. Pelatihan tidak hanya berorientasi pada keterampilan teknis (*hard skill*), tetapi juga mencakup pengembangan *Soft skill* seperti komunikasi, kerja sama tim, kepemimpinan, dan kemampuan interpersonal.

Armstrong (2021) menambahkan bahwa pelatihan merupakan bagian dari strategi pengembangan sumber daya manusia yang bertujuan untuk meningkatkan kapasitas individu dan organisasi secara berkelanjutan. Dalam konteks ini,

pelatihan tidak bersifat insidental, tetapi merupakan proses pembelajaran yang terintegrasi dengan sistem manajemen kinerja organisasi.

Dengan demikian, pelatihan dalam penelitian ini dipahami sebagai proses pembelajaran terencana dan sistematis yang diselenggarakan organisasi untuk meningkatkan kompetensi pegawai, baik dari aspek pengetahuan, keterampilan, maupun sikap kerja, guna mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Efektivitas pelatihan menunjukkan tingkat keberhasilan suatu program pelatihan dalam mencapai tujuan pembelajaran serta menghasilkan perubahan positif pada aspek pengetahuan, keterampilan, dan perilaku kerja pegawai. Pelatihan yang efektif tidak hanya meningkatkan pemahaman peserta terhadap materi, tetapi juga mendorong implementasi hasil pelatihan dalam aktivitas kerja sehari-hari.

Menurut Kirkpatrick dan Kirkpatrick (2016) dalam *Evaluating Training Programs*, efektivitas pelatihan dapat dievaluasi melalui empat level, yaitu:

1. *Reaction* (reaksi peserta terhadap pelatihan),
2. *Learning* (peningkatan pengetahuan atau keterampilan),
3. *Behavior* (perubahan perilaku kerja setelah pelatihan),
4. *Results* (dampak terhadap kinerja dan hasil organisasi).

Model ini menegaskan bahwa pelatihan dikatakan efektif apabila tidak hanya menghasilkan kepuasan peserta, tetapi juga mampu menciptakan perubahan perilaku dan berdampak pada hasil kerja.

Lebih lanjut, Baldwin dan Ford (1988) dalam teori *Transfer of Training* menjelaskan bahwa efektivitas pelatihan sangat ditentukan oleh sejauh mana hasil

pelatihan dapat ditransfer ke dalam konteks pekerjaan. Mereka menekankan tiga faktor utama yang memengaruhi transfer pelatihan, yaitu karakteristik peserta, desain pelatihan, dan lingkungan kerja. Artinya, pelatihan yang efektif adalah pelatihan yang menghasilkan penerapan nyata dalam praktik kerja.

### 2.1.3.3 Pengertian Efektivitas Pelatihan

Lisnawati & Alhidayatullah, (2023) menjelaskan bahwa pelatihan merupakan suatu bentuk pendidikan jangka pendek yang diselenggarakan secara terencana, sistematis, dan terstruktur dengan tujuan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, serta sikap kerja pegawai sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan pekerjaan. Pelatihan dinilai efektif apabila mampu memperkecil kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki pegawai dengan standar kinerja yang ditetapkan oleh organisasi.

Efektivitas pelatihan menunjukkan tingkat keberhasilan suatu program pelatihan dalam mencapai tujuan pembelajaran serta menghasilkan perubahan positif pada aspek pengetahuan, keterampilan, dan perilaku kerja pegawai. Pelatihan yang efektif tidak hanya meningkatkan pemahaman peserta terhadap materi yang disampaikan, tetapi juga mendorong kemampuan pegawai untuk mengimplementasikan hasil pelatihan secara nyata dalam aktivitas kerja sehari-hari.

Efektivitas pelatihan dimaknai sebagai tingkat keberhasilan pelatihan *Soft skill* dalam meningkatkan kemampuan non-teknis pegawai, seperti kemampuan komunikasi, kerja sama tim, pengendalian emosi, dan sikap profesional, yang selanjutnya berdampak pada peningkatan Kinerja Pegawai. Efektivitas pelatihan tidak hanya dinilai dari proses pelaksanaan pelatihan, tetapi lebih menekankan pada

hasil serta perubahan perilaku kerja yang muncul setelah pelatihan diberikan (Lisnawati & Alhidayatullah, 2023).

Efektivitas pelatihan mengacu pada sejauh mana program pelatihan mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan memberikan dampak positif terhadap peningkatan kemampuan serta Kinerja Pegawai. Pelatihan dikatakan efektif apabila materi yang diberikan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan, metode pelatihan tepat, instruktur kompeten, serta hasil pelatihan dapat diterapkan secara nyata dalam aktivitas kerja sehari-hari.

#### **2.1.3.4 Tujuan dan Manfaat Pelatihan**

Pelatihan bertujuan untuk meningkatkan kompetensi pegawai, memperbaiki kinerja, mengurangi kesalahan kerja, serta mempersiapkan pegawai menghadapi perubahan lingkungan kerja. Selain itu, pelatihan juga bermanfaat dalam meningkatkan kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen pegawai terhadap organisasi.

Pelaksanaan pelatihan dalam organisasi memiliki tujuan yang terarah, yaitu untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia secara berkelanjutan. Kethankar (2023) menyatakan bahwa tujuan utama pelatihan adalah memperbaiki sikap, pengetahuan, dan keterampilan pegawai agar mampu melaksanakan pekerjaan secara lebih efektif dan efisien sesuai dengan tuntutan jabatan. Secara lebih rinci, tujuan efektivitas pelatihan dalam organisasi meliputi:

1. Meningkatkan kemampuan dan kompetensi kerja pegawai sesuai dengan kebutuhan organisasi.
2. Membantu pegawai memahami tugas, peran, dan tanggung jawab kerja

secara lebih jelas.

3. Membentuk perilaku kerja yang positif, disiplin, dan profesional.
4. Meningkatkan kesiapan pegawai dalam menghadapi perubahan lingkungan kerja.
5. Mendukung peningkatan Kinerja Pegawai dan kinerja organisasi secara berkesinambungan.

Dengan tercapainya tujuan tersebut, pelatihan yang efektif diharapkan mampu memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan kualitas perilaku kerja pegawai sekaligus mendukung keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya.

#### **2.1.3.5 Indikator Efektivitas Pelatihan**

Efektivitas pelatihan menunjukkan sejauh mana program pelatihan yang diselenggarakan organisasi mampu mencapai tujuan pembelajaran serta memberikan dampak nyata terhadap peningkatan kemampuan dan perilaku kerja pegawai. Pelatihan yang efektif tidak hanya dinilai dari proses pelaksanaannya, tetapi terutama dari kesesuaian isi pelatihan, metode yang digunakan, kompetensi instruktur, serta kemampuan peserta dalam menerapkan hasil pelatihan ke dalam pekerjaan sehari-hari.

Tamsah *et al.*, (2023) menyatakan bahwa efektivitas pelatihan dapat diukur melalui beberapa indikator utama yang berorientasi pada proses dan hasil pelatihan. Indikator-indikator tersebut menekankan keterkaitan antara pelatihan yang diberikan dengan kebutuhan pekerjaan serta dampaknya terhadap Kinerja Pegawai. Adapun indikator efektivitas pelatihan yang digunakan dalam penelitian ini,

mengacu pada Tamsah *et al.*, (2023).

Dalam penelitian ini, efektivitas pelatihan diukur melalui beberapa indikator utama sebagai berikut:

1. Kesesuaian Materi Pelatihan

Kesesuaian materi pelatihan menunjukkan tingkat relevansi antara materi yang disampaikan dengan kebutuhan dan tuntutan pekerjaan pegawai. Materi pelatihan yang sesuai akan membantu pegawai memahami tugas dan tanggung jawabnya secara lebih mendalam serta mendukung peningkatan kompetensi kerja. Pelatihan dikatakan efektif apabila materi yang diberikan relevan dengan pekerjaan yang dijalankan dan dapat digunakan secara langsung dalam pelaksanaan tugas.

2. Metode Pelatihan

Metode pelatihan berkaitan dengan cara penyampaian materi pelatihan kepada peserta. Metode yang tepat dan mudah dipahami akan mendorong partisipasi aktif peserta serta meningkatkan pemahaman terhadap materi pelatihan. Menurut Tamsah *et al.* (2023), metode pelatihan yang efektif mampu menciptakan proses pembelajaran yang interaktif dan memudahkan peserta dalam menyerap serta mengingat materi pelatihan.

3. Kompetensi Instruktur

Kompetensi instruktur mencerminkan kemampuan instruktur dalam menguasai materi pelatihan serta menyampaikannya secara jelas dan sistematis. Instruktur yang kompeten berperan penting dalam keberhasilan pelatihan karena mampu menjelaskan materi dengan baik, memberikan

contoh yang relevan, serta menjawab pertanyaan peserta secara tepat. Kompetensi instruktur menjadi faktor penentu dalam meningkatkan pemahaman dan kepercayaan peserta terhadap materi pelatihan.

#### 4. Penerapan Hasil Pelatihan

Penerapan hasil pelatihan menunjukkan sejauh mana peserta mampu mengimplementasikan pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh dari pelatihan ke dalam pekerjaan sehari-hari. Pelatihan dikatakan efektif apabila hasil pelatihan tidak hanya dipahami secara konseptual, tetapi juga dapat diterapkan secara nyata dalam pelaksanaan tugas. Kemampuan menerapkan hasil pelatihan mencerminkan keberhasilan pelatihan dalam menghasilkan perubahan perilaku kerja yang berdampak pada peningkatan Kinerja Pegawai.

Berdasarkan indikator-indikator tersebut, efektivitas pelatihan dalam penelitian ini diukur melalui kesesuaian materi pelatihan, metode pelatihan, kompetensi instruktur, serta penerapan hasil pelatihan sebagaimana dikemukakan oleh Tamsah *et al.*, (2023) Indikator-indikator ini digunakan sebagai dasar dalam penyusunan instrumen penelitian untuk mengukur persepsi pegawai terhadap efektivitas pelatihan yang telah diikuti.

#### **2.1.4 Kompetensi *Soft skill***

##### **2.1.4.6 Pengertian Kompetensi *Soft skill***

Kompetensi *soft skill* merupakan kemampuan non-teknis yang berkaitan dengan perilaku, sikap, nilai, serta keterampilan interpersonal yang memungkinkan individu berinteraksi secara efektif dengan orang lain dan mengelola dirinya sendiri

dalam lingkungan kerja. Berbeda dengan hard skill yang bersifat teknis dan spesifik pada bidang pekerjaan tertentu, *Soft skill* lebih menekankan pada aspek perilaku dan karakter individu yang memengaruhi cara seseorang bekerja dan berkolaborasi. Dalam perspektif teori kompetensi, Spencer dan Spencer (1993) dalam *Competence at Work* mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik dasar yang melekat pada individu yang memiliki hubungan kausal dengan kinerja efektif atau unggul dalam suatu pekerjaan. Karakteristik tersebut meliputi motif, sifat (traits), konsep diri, pengetahuan, dan keterampilan. Dalam konteks *Soft skill*, kompetensi lebih menitikberatkan pada dimensi motif, sifat, dan konsep diri yang tercermin dalam perilaku kerja sehari-hari. Artinya, *Soft skill* bukan sekadar kemampuan tambahan, tetapi merupakan bagian dari karakteristik inti yang memengaruhi performa individu.

Sejalan dengan itu, Boyatzis (1982) dalam *The Competent Manager* menjelaskan bahwa kompetensi perilaku (*behavioral competencies*) menjadi faktor penentu keberhasilan manajerial dan profesional karena berkaitan dengan kemampuan individu dalam mengelola hubungan interpersonal, mengambil keputusan, serta beradaptasi terhadap perubahan. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan kerja tidak hanya ditentukan oleh kemampuan teknis, tetapi juga oleh kualitas perilaku kerja.

Dalam kajian perilaku organisasi, Robbins dan Judge (2017) menegaskan bahwa kemampuan interpersonal, komunikasi, dan kecerdasan emosional memiliki pengaruh signifikan terhadap efektivitas kerja individu maupun tim. Individu yang memiliki *Soft skill* yang baik cenderung mampu bekerja sama secara kolaboratif,

mengelola konflik, serta menjaga hubungan kerja yang produktif. Dengan demikian, *Soft skill* berperan penting dalam lingkungan kerja modern yang menuntut koordinasi dan kerja tim yang intensif.

Lebih lanjut, Goleman (1998) melalui konsep Emotional Intelligence menjelaskan bahwa kemampuan mengenali dan mengelola emosi diri sendiri serta memahami emosi orang lain merupakan determinan penting keberhasilan profesional. Kecerdasan emosional sebagai bagian dari *Soft skill* mencakup kesadaran diri, pengendalian diri, motivasi, empati, dan keterampilan sosial. Aspek-aspek tersebut sangat relevan dalam membentuk perilaku kerja yang adaptif dan profesional.

Secara empiris, Soelistya (2025) mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal dengan kinerja efektif. Dalam konteks *Soft skill*, kompetensi ini mencakup perilaku kerja yang dapat diamati seperti komunikasi yang efektif, tanggung jawab, disiplin, dan kemampuan bekerja sama. Özocaklı *et al.* (2025) menambahkan bahwa *Soft skill* mencakup kemampuan komunikasi, kerja sama, pengelolaan emosi, dan tanggung jawab kerja yang mendukung efektivitas pegawai. Sementara itu, Manurung (2025) menemukan bahwa kompetensi *soft skill* berperan penting dalam membentuk perilaku kerja yang profesional dan adaptif sehingga berdampak positif terhadap Kinerja Pegawai.

Berdasarkan berbagai pandangan tersebut, kompetensi *soft skill* dalam penelitian ini dipahami sebagai seperangkat kemampuan non-teknis yang melekat pada individu dan tercermin dalam perilaku kerja, meliputi kemampuan komunikasi

interpersonal, kerja sama tim, kepemimpinan, pemecahan masalah, manajemen waktu, etika kerja, kemampuan beradaptasi, serta pengendalian emosi. Kompetensi ini berfungsi sebagai pelengkap hard skill sekaligus sebagai faktor penentu efektivitas individu dalam lingkungan kerja yang dinamis dan kolaboratif.

Dalam kerangka penelitian ini, kompetensi *soft skill* diposisikan sebagai variabel mediasi yang menjembatani hubungan antara efektivitas pelatihan dan Kinerja Pegawai. Secara teoritis, pelatihan yang efektif meningkatkan kemampuan dan perilaku kerja pegawai (*ability dan behavior*), yang kemudian tercermin dalam peningkatan kinerja. Dengan demikian, *Soft skill* tidak hanya menjadi atribut personal, tetapi merupakan mekanisme penting yang menjelaskan bagaimana investasi pelatihan dapat menghasilkan dampak nyata terhadap performa kerja.

#### **2.1.4.7 Jenis – Jenis *Soft skill***

Kethankar (2024) mengelompokkan kompetensi *soft skill* ke dalam beberapa kemampuan utama yang relevan dalam konteks organisasi, yaitu:

1. Kemampuan Komunikasi

Kemampuan ini mencakup kapabilitas dalam mendiseminasikan informasi secara artikulatif dan komprehensif, yang disertai dengan praktik mendengarkan secara aktif (*active listening*).

2. Kemampuan Kerja Sama Tim

Kemampuan bekerja secara kolaboratif, saling mendukung, dan menghargai perbedaan dalam mencapai tujuan bersama.

3. Pengendalian Emosi dan Sikap Adaptif

Indikator ini merepresentasikan kapasitas individu dalam melakukan

regulasi emosi secara efektif serta menunjukkan resiliensi yang tinggi dalam menghadapi tekanan beban kerja.

#### 4. Sikap Profesional dan Etika Kerja

Indikator ini merepresentasikan manifestasi dari integritas profesional yang mencakup dimensi kedisiplinan fungsional, akuntabilitas terhadap tugas, serta loyalitas organisasional.

#### 5. Inisiatif dan Kepercayaan Diri

Kemampuan bertindak proaktif, berani mengambil tanggung jawab, serta percaya diri dalam mengambil keputusan.

### 2.1.4.8 Indikator Kompetensi *soft skill*

Kompetensi *soft skill* terdiri atas beberapa dimensi utama, antara lain kemampuan komunikasi, kerja sama tim, adaptabilitas, etika kerja, pengendalian emosi, serta kemampuan berpikir kritis dan kreatif. Pegawai dengan *Soft skill* yang baik cenderung lebih mudah beradaptasi, mampu bekerja sama, dan memberikan kontribusi positif bagi organisasi.

Berdasarkan konsep kompetensi yang dikemukakan oleh (Tamsah, 2023), kompetensi *soft skill* dalam penelitian ini diukur melalui indikator-indikator perilaku yang mencerminkan kemampuan non-teknis pegawai dalam melaksanakan pekerjaan. Adapun penjelasan masing-masing indikator adalah sebagai berikut:

#### 1. Kemampuan Mencari Informasi

Kemampuan mencari informasi menunjukkan kecakapan pegawai dalam mencari dan memanfaatkan informasi terbaru untuk meningkatkan pengetahuan serta keterampilan kerja. Pegawai yang memiliki kemampuan

ini cenderung lebih adaptif terhadap perkembangan dan tuntutan pekerjaan.

## 2. Orientasi pada Efisiensi Kerja

Indikator orientasi efisiensi kerja merefleksikan kapasitas pegawai dalam melakukan optimalisasi sumber daya guna menyelesaikan tanggung jawab fungsional secara sistematis. Pegawai yang berorientasi pada efisiensi mampu memanfaatkan waktu dan sumber daya kerja secara optimal.

## 3. Perencanaan Kerja Sistematis

Perencanaan kerja sistematis menunjukkan kemampuan pegawai dalam menyusun rencana kerja dan langkah-langkah pelaksanaan tugas secara terstruktur. Kemampuan ini membantu pegawai dalam mengatur pekerjaan agar dapat diselesaikan dengan lebih terarah dan efektif.

## 4. Kemampuan Pemecahan Masalah

Kemampuan pemecahan masalah mencerminkan kepekaan pegawai terhadap permasalahan yang muncul dalam pekerjaan serta kemampuan untuk menemukan solusi yang tepat. Pegawai dengan kemampuan pemecahan masalah yang baik mampu merespons tantangan kerja secara cepat dan rasional.

## 5. Kemampuan Persuasif dan Komunikasi

Kemampuan persuasif dan komunikasi menunjukkan kecakapan pegawai dalam menyampaikan ide, pendapat, dan gagasan secara jelas serta meyakinkan orang lain. Kapabilitas ini memegang peranan krusial sebagai katalisator dalam menstimulasi sinergi kolaboratif serta menjamin koherensi komunikasi di dalam ekosistem profesional.

#### 2.1.4.9 Peran *Soft skill* dalam Organisasi

*Soft skill* berperan sebagai faktor pendukung utama dalam penerapan hasil pelatihan dan peningkatan Kinerja Pegawai. Pelatihan yang efektif tidak hanya meningkatkan hard skill, tetapi juga membentuk *Soft skill* pegawai sehingga hasil pelatihan dapat diterapkan secara optimal di tempat kerja.

Dalam arsitektur penelitian ini, kompetensi *soft skill* dioperasionalkan sebagai variabel mediasi strategis yang menjembatani hubungan kausal antara efektivitas pelatihan dan kinerja pegawai. Premis ini didasarkan pada argumen bahwa intervensi pelatihan tidak serta-merta berimplikasi pada eskalasi performa tanpa adanya transformasi pada dimensi perilaku dan disposisi sikap individu. Oleh karena itu, *soft skill* berfungsi sebagai mekanisme transmisi fundamental yang mengonversi akuisisi pengetahuan dari hasil pelatihan ke dalam manifestasi kinerja yang nyata dan terukur.

Merujuk pada proposisi Noe (2020), efektivitas pelatihan dimanifestasikan melalui eskalasi kompetensi individu pada domain kognitif, afektif, dan psikomotorik (perilaku). Transformasi pada ketiga domain tersebut secara simultan merekonstruksi pola interaksi sosial dan metodologi penyelesaian tugas pegawai dalam lingkungan profesional. Dalam kerangka ini, *soft skill* diposisikan sebagai luaran antara (*intermediate outcome*) yang dihasilkan dari intervensi pelatihan, yang berfungsi sebagai prasyarat bagi tercapainya peningkatan kinerja secara berkelanjutan.

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Nama Penelitian	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Jehanzeb & Bashir (2020)	<i>Training and Development Program and Its Benefits to Employee Performance</i>	<b>Independen:</b> Pelatihan, Pengembangan <b>Dependen:</b> Kinerja Pegawai	Penelitian di Pakistan dengan 180 responden pegawai organisasi bisnis. Menggunakan metode survei kuesioner. Hasil menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.
2.	Tamsah (2023)	The Influence of Training and Soft skill Development on Employee Performance	<b>Independen:</b> Efektivitas Pelatihan <b>Mediasi:</b> Soft skill <b>Dependen:</b> Kinerja Pegawai	Penelitian dilakukan di Indonesia dengan 230 responden pegawai organisasi publik. Menggunakan metode kuantitatif (SEM) dan kuesioner. Hasil menunjukkan bahwa Soft skill memediasi pengaruh efektivitas pelatihan terhadap Kinerja Pegawai.
3.	Lahope, Worang, & Gunawan (2020))	<i>Effect of Soft skills Training on Employee Performance</i>	<b>Independen:</b> Kompetensi soft skill, <b>Dependen:</b> Kinerja Pegawai	Penelitian dilakukan di Nigeria dengan 150 responden pegawai sektor publik dan swasta. Data dikumpulkan melalui kuesioner. Hasil membuktikan bahwa pelatihan Soft skill meningkatkan Kinerja Pegawai.

No	Nama Penelitian	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
4.	Saeed & Abbas (2020)	<i>Impact of Soft skills on Employee Performance</i>	<b>Independen:</b> Kompetensi <i>soft skill</i> , <b>Dependen:</b> Kinerja Pegawai	Penelitian di Pakistan dengan 200 responden pegawai sektor jasa. Menggunakan kuesioner. Hasil menunjukkan bahwa kompetensi <i>soft skill</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.
5.	Raza <i>et al.</i> (2021)	<i>Training Effectiveness and Employee Performance</i>	<b>Independen:</b> Efektivitas Pelatihan <b>Dependen:</b> Kinerja Pegawai	Penelitian dilakukan di Pakistan dengan 210 responden pegawai organisasi swasta. Data diperoleh melalui kuesioner. Hasil menunjukkan bahwa efektivitas pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja, namun tidak selalu bersifat langsung.
6.	Coelho & Martins (2022)	<i>Soft skills and Performance in Organizations</i>	<b>Independen:</b> <i>Soft skill</i> <b>Dependen:</b> Kinerja Pegawai	Penelitian di Portugal dengan 130 responden pegawai organisasi swasta. Data dikumpulkan melalui kuesioner. Hasil menunjukkan bahwa <i>Soft skill</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja individu.

No	Nama Penelitian	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
7.	Nguyen <i>et al.</i> (2022)	<i>Perceived Organizational Support and Employee Performance</i>	<b>Independen:</b> Efektivitas Pelatihan Mediasi: <i>Soft skill</i> <b>Dependen:</b> Kinerja Pegawai	Penelitian di Vietnam dengan 195 responden pegawai sektor industri. Menggunakan kuesioner. Hasil menunjukkan bahwa efektivitas pelatihan meningkatkan <i>Soft skill</i> yang berdampak pada Kinerja Pegawai.
8.	Pratama <i>et al.</i> (2024)	<i>Pengaruh Soft skill terhadap Kinerja ASN</i>	<b>Independen:</b> <i>Soft skill</i> <b>Dependen:</b> Kinerja Pegawai	Penelitian dilakukan di instansi pemerintah Indonesia dengan 125 responden Aparatur Sipil Negara. Data dikumpulkan melalui kuesioner. Hasil menunjukkan bahwa <i>Soft skill</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN.

## 2.2 Hubungan antar Variabel Penelitian

Hubungan antar variabel dalam studi ini berdasarkan manajemen sumber daya manusia kontemporer dan diperkuat oleh temuan empiris dari berbagai penelitian terdahulu. Kinerja pegawai dikonseptualisasikan sebagai resultan kerja multidimensional yang dipengaruhi oleh konvergensi faktor teknis dan non-teknis. Dalam kerangka pemikiran ini, efektivitas pelatihan serta kompetensi *soft skill* diposisikan sebagai determinan krusial yang secara signifikan berkontribusi terhadap eskalasi performa individu dan keberhasilan organisasional.

Secara konseptual, pelatihan diposisikan sebagai bentuk investasi strategis organisasi pada modal manusia (*human capital*). dengan demikian, efektivitas pelatihan tidak serta-merta bertransformasi menjadi eskalasi kinerja tanpa melalui proses internalisasi dalam diri pegawai. Hal ini mengindikasikan adanya mekanisme psikologis dan perilaku yang menentukan keberhasilan transfer pembelajaran ke dalam praktik profesional sehari-hari. Oleh karena itu, keberadaan variabel antara (*intervening variable*) menjadi krusial untuk mengelaborasi proses transformasi hasil pelatihan menjadi perilaku kerja produktif yang nyata.

### 2.2.1 Pengaruh Efektivitas Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai

Efektivitas pelatihan merepresentasikan keberhasilan program intervensi pengembangan sumber daya manusia dalam mengeskalasi kompetensi kognitif, teknis, serta disposisi pegawai agar selaras dengan objektif strategis organisasi. Program pelatihan yang dikonstruksi secara presisi dan berbasis pada analisis kebutuhan jabatan (*training needs analysis*) memungkinkan individu untuk mendalami ruang lingkup tanggung jawab fungsional mereka secara lebih

komprehensif. Hal ini pada gilirannya menstimulasi peningkatan produktivitas dan efisiensi operasional yang signifikan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari.

Secara teoretis, efektivitas pelatihan berfungsi sebagai instrumen strategis untuk mengeskalisasi kapabilitas individual dalam struktur organisasi. Pegawai yang mengadopsi materi pelatihan yang relevan tidak hanya memperoleh penguasaan prosedural yang akurat, tetapi juga mengembangkan efikasi diri (*self-efficacy*) yang esensial dalam eksekusi tugas. Stimulasi pada aspek kognitif dan psikologis ini menjadi determinan bagi peningkatan kualitas serta kuantitas luaran kerja, yang secara linear berkontribusi pada pencapaian performa puncak individu.

Noe (2020) menjelaskan bahwa pelatihan yang efektif akan menhasilkan perubahan positif pada aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja pegawai yang selanjutnya mencerminkan dalam peningkatan kinerja. Penelitian Astutik dan Sulhan (2022) serta Maulida dan Pratama (2024) Juga membuktikan bahwa pelatihan kerja yang dilaksanakan secara efektif mampu meningkatkan kinerja pegawai secara signifikan.

Namun demikian, tidak semua penelitian menemukan pengaruh langsung antara efektifitas pelatihan dan kinerja pegawai. Coelho dan Martins (2022) serta Tamsah *et al.* (2023) mengindikasikan bahwa hasil pelatihan memerlukan proses lanjutan agar dapat diterapkan secara optimal dalam pekerjaan. Hal ini mengidentifikasi bahwa meskipun pelatihan penting, keberhasilan dalam meningkatkan kinerja sangat bergantung pada kemampuan pegawai dalam mengimplementasikan hasil pelatihan tersebut.

Bersasarkan uraian tersebut, efektivitas pelatihan tetap dipandang sebagai faktor fundamental dalam peningkatan kinerja pegawai. Oleh karena itu Hipotesis yang diajukan adalah:

**H1: Efektivitas pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.**

### **2.2.2 Pengaruh Efektivitas Pelatihan terhadap Kompetensi *soft skill***

Selain meningkatkan kemampuan teknis, pelatihan juga berperan penting dalam mengembangkan kompetensi *soft skill* pegawai. Konstruk *soft skill* dalam penelitian ini mencakup kemampuan komunikasi, kerja sama, dan pengendalian diri, serta sikap adaptif yang sangat dibutuhkan dalam lingkungan kerja yang dinamis.

Secara konseptual, efektivitas pelatihan tidak hanya berfokus pada transfer pengetahuan teoretis, melainkan juga pada pembentukan perilaku kerja individu. Metode pelatihan yang melibatkan diskusi, simulasi, dan kerja kelompok memberikan pengalaman belajar yang mendorong pegawai untuk mengembangkan kemampuan interpersonal dan sikap profesional.

Umar et al (2020) serta Saeed dan Abbas (2020) menyatakan bahwa pelatihan yang dirancang secara sistematis mampu membentuk perilaku kerja dan meningkatkan kemampuan interpersonal pegawai. Selaras dengan temuan Raza et al. (2021), menegaskan bahwa efektivitas pelatihan berkontribusi terhadap pengembangan *soft skill* pegawai, terutama dalam aspek komunikasi dan kerja sama tim.

Meskipun pelatihan merupakan instrumen krusial, Nguyen et al. (2022) mengemukakan bahwa kompetensi *soft skill* pasca-pelatihan dipengaruhi oleh

karakteristik individu dan konteks organisasional. Temuan ini mengindikasikan bahwa efektivitas pelatihan dalam membentuk atribut perilaku tidak bersifat unidimensional, melainkan ditentukan oleh sinergi antara kualitas materi pelatihan dengan derajat kesiapan (*training readiness*) serta motivasi intrinsik pegawai dalam mengasimilasi pengetahuan baru tersebut.

Uraian di atas menegaskan bahwa keberhasilan program pelatihan menjadi pendorong utama dalam pembentukan atribut non-teknis individu. Oleh karena itu, hipotesis:

**H2: Efektivitas pelatihan berpengaruh positif terhadap kompetensi *soft skill* pegawai.**

### **2.2.3 Pengaruh Kompetensi *soft skill* terhadap Kinerja Pegawai**

Selain meningkatkan kemampuan teknis, pelatihan juga berperan penting dalam mengembangkan kompetensi *soft skill* pegawai. Kompetensi *soft skill* dalam penelitian ini mencakup kemampuan komunikasi yang baik, mampu bekerja sama dalam tim, serta memiliki pengendalian diri dan adaptabilitas yang tinggi cenderung lebih mudah menyesuaikan diri dengan tuntutan pekerjaan.

Secara teoritis, *soft skill* memengaruhi cara pegawai berinteraksi, mengambil keputusan, dan menyelesaikan pekerjaan. Pegawai dengan *soft skill* yang baik hanya mampu menyelesaikan tugas secara individu, tetapi juga mampu berkolaborasi dan berkontribusi secara efektif dalam tim kerja.

Wardani, Ritonga & Putra (2022) serta Pratama et al (2024) menemukan bahwa kompetensi *soft skill* berpengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Goleman dan Boyatzis (2021) juga menegaskan bahwa kecerdasan

emosional dan kompetensi sosial sebagai bagian dari *soft skill* berkontribusi besar terhadap keberhasilan kinerja individu.

Meskipun terdapat keterbatasan dalam beberapa penelitian yang belum mengkaji *soft skill* secara spesifik, mayoritas hasil penelitian yang belum mengkaji *soft skill* merupakan faktor kunci dalam meningkatkan efektivitas kerja dalam pencapaian kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu tersebut, dapat disimpulkan bahwa kompetensi *soft skill* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu, hipotesis yang di ajukan adalah:

**H3: Kompetensi *soft skill* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.**

#### **2.2.4 Peran Kompetensi *soft skill* sebagai Variabel Mediasi**

Perbedaan temuan empiris mengenai pengaruh langsung efektivitas pelatihan terhadap kinerja pegawai mengindikasikan bahwa keterkaitan antarvariabel tersebut tidak selalu bersifat langsung. Hal ini memberikan mengindikasikan bahwa hasil pelatihan perlu diterjemah terlebih dahulu ke dalam bentuk kompetensi yang dapat di terapkan di dalam pekerjaan.

Secara konseptual, kompetensi *soft skill* berfungsi sebagai mekanisme internal yang mengintermediasi pengaruh efektivitas pelatihan terhadap capaian kinerja. Intervensi pelatihan yang komprehensif berperan dalam mengeskalisasi atribut komunikasi, sinergi kolaboratif, serta regulasi diri pegawai. Penguatan dimensi non-teknis ini pada gilirannya mendeterminasi transformasi perilaku kerja yang lebih adaptif, yang secara linear berkontribusi pada pencapaian standar performa yang ditetapkan organisasi.

Tamsah *et al.* (2023), yang membuktikan bahwa kompetensi *soft skill* secara signifikan memediasi pengaruh efektivitas pelatihan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini selaras dengan studi Said *et al.* (2021) serta Nguyen *et al.* (2022), yang menegaskan bahwa *soft skill* berfungsi sebagai instrumen transformasi krusial dalam mengonversi luaran pelatihan menjadi performa kerja yang nyata dan terukur di lingkungan organisasi.

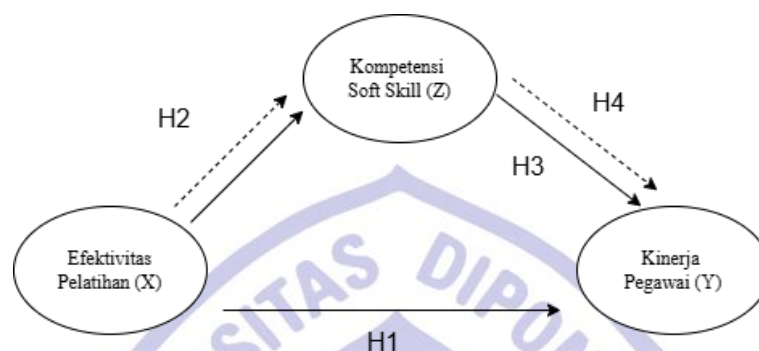
Dengan demikian, keberadaan kompetensi *soft skill* sebagai variable mediasi menjadi penting untuk menjelaskan hubungan antaran efektivitas pelatihan dan kinerja pegawai secara lebih komprehensif, berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis penelitian ini adalah:

**H4: Kompetensi *soft skill* memediasi pengaruh efektivitas pelatihan secara langsung terhadap kinerja pegawai.**

### **2.3 Kerangka Pemikiran**

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini Menjelaskan bahwa efektivitas pelatihan berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai. Selain itu, efektivitas pelatihan juga berpengaruh terhadap kompetensi *soft skill*, yang melanjutkan memengaruhi kinerja pegawai. Dengan demikian, kompetensi *soft skill* diposisikan sebagai variable mediasi dalam hubungan antara efektivitas pelatihan dan kinerja pegawai.

**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pemikiran**



Sumber: *Soft skill competency and employees' capacity as the intervening factors between training effectiveness and health workers' performance (Tamsah 2023).*

Berdasarkan tinjauan pustaka, hasil penelitian terdahulu, dan kerangka pemikiran yang telah dipaparkan, maka hipotesis dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

**H1: Efektivitas pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai**

**H2: Efektivitas pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi *soft skill***

**H3: Kompetensi *soft skill* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai**

**H4: Kompetensi *soft skill* memediasi pengaruh efektivitas pelatihan secara langsung terhadap kinerja pegawai**

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional**

##### **3.1.1 Variabel Penelitian**

Variabel penelitian dikonseptualisasikan sebagai segala atribut atau membawa variasi pada nilai, baik pada dimensi lintas individu (*cross-sectional*) maupun lintas waktu (*longitudinal*), sebagaimana dikemukakan oleh Sekaran (2011). Dalam rangka menjawab hipotesis yang telah dirumuskan, penelitian ini mengoperasionalkan tiga kategori variabel utama: variabel bebas (*independent variable*), variabel terikat (*dependent variable*), dan variabel mediasi (*intervening variable*). Ketiga kategori ini membentuk sebuah model kausalitas yang akan diuji signifikansinya melalui metodologi yang telah ditetapkan

1. Variabel Bebas (*Independent Variable*)

Variabel bebas didefinisikan sebagai elemen yang memberikan pengaruh secara signifikan atau menjadi stimulus utama bagi perubahan yang terjadi pada variabel terikat (Sugiyono, 2019). Dalam konstruksi penelitian ini, Efektivitas Pelatihan (X) ditetapkan sebagai variabel bebas. Variabel ini dikonseptualisasikan sebagai derajat keberhasilan suatu intervensi pembelajaran dalam mengeskalisasi kapasitas kognitif, afektif, dan psikomotorik pegawai agar selaras dengan target strategis organisasi.

2. Variabel Terikat (*Dependent Variable*)

Variabel terikat dikonseptualisasikan sebagai variabel yang menjadi pusat

observasi penelitian, di mana nilainya dipengaruhi secara langsung oleh variabel bebas (Sugiyono, 2019). Dalam studi ini, Kinerja Pegawai (Y) ditetapkan sebagai variabel terikat, yang merepresentasikan akumulasi luaran kerja individu secara komprehensif. Dimensi ini mencakup standar kualitas dan kuantitas hasil kerja yang dicapai dalam periode tertentu, selaras dengan deskripsi tugas serta tanggung jawab yang telah diamanatkan oleh organisasi.

### 3. Variabel Mediasi (*Mediation Variable*)

Variabel terikat dikonseptualisasikan sebagai variabel yang menjadi pusat observasi penelitian, di mana nilainya dipengaruhi secara langsung oleh variabel bebas (Sugiyono, 2019). Dalam studi ini, Kompetensi *soft skill* (Z) ditetapkan sebagai variabel terikat, yang merepresentasikan akumulasi luaran kerja individu secara komprehensif. Dimensi ini mencakup standar kualitas dan kuantitas hasil kerja yang dicapai dalam periode tertentu, selaras dengan deskripsi tugas serta tanggung jawab yang telah diamanatkan oleh organisasi.

#### 3.1.2 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional merupakan instrumen kritikal dalam metodologi penelitian yang berfungsi untuk mentransformasikan konstruk teoretis menjadi indikator-indikator empiris yang terukur. Definisi operasional mencakup segala bentuk penetapan yang dilakukan oleh peneliti terhadap objek yang diteliti agar dapat dipelajari secara sistematis, sehingga diperoleh data yang relevan dan selanjutnya dapat ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2019). Operasionalisasi variabel berfungsi

untuk mendefinisikan konsep teoretis ke dalam dimensi yang dapat diobservasi secara empiris melalui instrumen penelitian. Proses ini melibatkan derivasi variabel menjadi indikator-indikator spesifik, yang selanjutnya diejawantahkan ke dalam butir-butir pernyataan kuesioner.

Definisi operasional dikonseptualisasikan sebagai elaborasi teknis mengenai variabel penelitian yang ditransformasikan ke dalam indikator-indikator empiris yang terukur. Eksistensi definisi operasional sangat krusial untuk menetapkan demarkasi atau batasan yang rigid terhadap setiap variabel, guna meminimalisir ambiguitas dalam proses observasi. Hal ini berfungsi sebagai pedoman fundamental dalam mengonstruksi instrumen penelitian berupa kuesioner, sehingga setiap data yang dikumpulkan memiliki validitas yang selaras dengan konstruk teoretis yang dibangun.

**Tabel 3.1**  
**Definisi Operasional Variabel**

<b>Variabel</b>	<b>Definisi Variabel</b>	<b>Indikator</b>
Efektivitas Pelatihan (X)	Efektivitas pelatihan adalah tingkat keberhasilan program pelatihan dalam meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja karyawan sesuai dengan tujuan yang telah	Tamsah <i>et al.</i> (2023)
		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Saya memperoleh pengetahuan baru setelah mengikuti pelatihan.</li> <li>2. Pelatihan yang saya ikuti menambah wawasan yang relevan dengan pekerjaan saya.</li> <li>3. Saya mampu mengingat materi dan aktivitas yang</li> </ol>

Variabel	Definisi Variabel	Indikator
	ditetapkan organisasi. (Tamsah <i>et al.</i> , 2023)	<p>disampaikan selama pelatihan.</p> <p>4. Saya memahami dengan baik kegiatan yang dilakukan dalam pelatihan.</p> <p>5. Saya dapat menerapkan hasil pelatihan dalam pekerjaan saya saat ini.</p> <p>6. Saya mempraktikkan pengalaman yang diperoleh dari pelatihan dalam pekerjaan sehari-hari.</p> <p>7. Saya mampu mencari Informasi terbaru untuk meningkatkan kemampuan kerja.</p> <p>8. Saya aktif mencari pengetahuan baru yang mendukung pekerjaan saya.</p>
Kompetensi <i>Soft skill</i> (Z)	Kompetensi <i>Soft skill</i> merupakan kemampuan non-teknis yang berkaitan dengan sikap, perilaku, komunikasi, kerja sama, dan pengendalian diri yang mendukung	<p>Tamsah <i>et al.</i> (2023)</p> <p>1. Saya bekerja dengan cara yang sederhana dan efisien.</p> <p>2. Saya selalu mengutamakan efisiensi dalam menyelesaikan pekerjaan.</p> <p>3. Saya mampu menyusun rencana kerja secara sistematis.</p>

Variabel	Definisi Variabel	Indikator
	efektivitas kerja karyawan. (Tamsah <i>et al.</i> , 2023)	4. Saya bekerja dengan langkah-langkah yang terstruktur 5. Saya tanggap terhadap masalah yang muncul dalam pekerjaan. 6. Saya mampu menemukan solusi atas permasalahan kerja. 7. Saya mampu menyampaikan ide dengan baik kepada rekan kerja. 8. Saya mampu meyakinkan orang lain terhadap gagasan yang saya sampaikan.
Kinerja Pegawai(Y)	Kinerja Pegawai adalah hasil kerja yang dicapai oleh karyawan baik secara kualitas maupun kuantitas dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan organisasi. (Tamsah <i>et al.</i> , 2023)	Tamsah <i>et al.</i> (2023) 1. Saya tanggap terhadap tugas dan tanggung jawab pekerjaan. 2. Saya cepat merespons tuntutan pekerjaan untuk meningkatkan kinerja 3. Saya hadir dan tersedia tepat waktu untuk melaksanakan pekerjaan. 4. Saya menjaga kedisiplinan dalam jam kerja. 5. Saya mampu menjaga produktivitas kerja secara konsisten.

Variabel	Definisi Variabel	Indikator
		<p>6. Saya berusaha menyelesaikan pekerjaan secara optimal.</p> <p>7. Saya menggunakan kemampuan dan keterampilan yang saya miliki dalam bekerja.</p> <p>8. Saya terus meningkatkan kompetensi untuk menunjang kinerja kerja saya.</p>

### 3.2 Populasi dan Sampel

#### 3.2.1 Populasi

Populasi dikonseptualisasikan sebagai totalitas objek atau subjek yang menempati wilayah generalisasi tertentu, dengan kualitas dan karakteristik spesifik yang telah ditetapkan oleh peneliti sebagai fokus studi (Sugiyono, 2020). Penentuan populasi ini sangat krusial karena berfungsi sebagai basis data utama yang memungkinkan peneliti melakukan analisis mendalam dan merumuskan inferensi atau kesimpulan yang representatif terhadap fenomena yang diteliti.

#### 3.2.2 Sampel

Sampel dikonseptualisasikan sebagai representasi dari populasi yang memiliki karakteristik identik untuk tujuan generalisasi hasil penelitian (Sugiyono, 2017). Populasi target dalam penelitian ini tidak mencakup seluruh Aparatur Sipil Negara di

Lingkungan Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah, Melainkan pegawai yang telah mengikuti program pelatihan yang diselenggarakan oleh PPSDM Kemendikdasmen

Berdasarkan data laporan kinerja PPSDM Kemendikdasmen tahun 2024, jumlah peserta yang mengikuti berbagai program pelatihan selama periode 2024 tercatat sebanyak 4.610 peserta. Jumlah tersebut terdiri dari peserta pelatihan kepemimpinan, pelatihan teknis, pelatihan pengembangan diri, dan berbagai program pengembangan kompetensi lainnya. Oleh karena itu, dalam penelitian ini 4.610 peserta pelatihan tersebut di tetapkan sebagai populasi target penelitian, karena dinilai sesuai dengan karakteristik yang dibutuhkan untuk menguji pengaruh Efektivitas pelatihan terhadap kompetensi *soft skill* dan kinerja pegawai.

Selanjutnya, teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *non-pobabilily* sampling dengan pendekatan *purposive sampling*, yaitu pemilihan. Pemilihan metode ini didasarkan pada:

1. ASN di lingkungan Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah
2. Pegawai yang pernah mengikuti pelatihan yang di selenggarakan oleh PPSDM minimal satu kali.
3. Berstatus Pegawai aktif pada saat penelitian dilakukan.
4. Pegawai yang bersedia menjadi responden penelitian.

### **3.3 Jenis dan Sumber Data**

#### **3.3.1 Jenis Data**

Penelitian ini mengimplementasikan jenis data kuantitatif, yang dikonseptualisasikan sebagai data dalam format numerik guna memfasilitasi proses

komputasi dan analisis melalui metode statistik. Pendekatan kuantitatif dipilih untuk menguji signifikansi hubungan serta besaran pengaruh antarvariabel secara objektif. Dengan mentransformasikan fenomena sosial ke dalam matriks angka, peneliti dapat melakukan pengujian hipotesis secara presisi dan meminimalisir subjektivitas dalam interpretasi hasil penelitian.

Data kuantitatif dalam penelitian ini diakuisisi melalui instrumen kuesioner yang didistribusikan kepada responden di lingkungan Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia (PPSDM) Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah. Setiap respon terhadap butir pernyataan dikuantifikasi menggunakan skala *Likert*, yang memungkinkan transformasi persepsi kualitatif menjadi data numerik. Prosedur penskoran ini bertujuan untuk memfasilitasi analisis statistik inferensial dalam menguji signifikansi pengaruh efektivitas pelatihan serta kompetensi *soft skill* terhadap kinerja pegawai secara empiris.

### **3.3.2 Sumber Data**

#### **1. Data Primer**

Data primer didefinisikan sebagai informasi orisinal yang diakuisisi secara langsung dari sumber pertama melalui interaksi dengan responden yang menjadi subjek penelitian. Dalam studi ini, data primer dihimpun melalui instrumen kuesioner terstruktur yang didistribusikan kepada pegawai di lingkungan PPSDM Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah. Responden terpilih adalah mereka yang telah menuntaskan program pelatihan, guna menjamin bahwa data yang diperoleh memiliki tingkat autentisitas dan relevansi yang tinggi terhadap fenomena yang

diteliti.

Konstruksi kuesioner dalam penelitian ini didasarkan pada derivasi indikator-indikator dari masing-masing variabel penelitian, yang meliputi efektivitas pelatihan, kompetensi *soft skill*, dan kinerja pegawai. Instrumen ini dirancang untuk menangkap persepsi responden secara komprehensif, di mana subjek diminta untuk melakukan penilaian terhadap setiap item pernyataan berdasarkan realitas objektif dan pengalaman profesional mereka selama bertugas, khususnya pasca-partisipasi dalam program pelatihan.

## 2. Data Sekunder

Data sekunder dalam studi ini dikonseptualisasikan sebagai informasi yang diperoleh melalui sumber tidak langsung guna memperkuat basis argumentasi dan validitas penelitian. Data ini diakuisisi melalui studi dokumentasi pada instansi terkait, laporan evaluasi kegiatan pelatihan di PPSDM, serta tinjauan sistematis terhadap buku referensi dan jurnal ilmiah. Integrasi literatur yang relevan ini bertujuan untuk memberikan landasan teoretis yang kokoh serta mendukung interpretasi data primer secara lebih mendalam.

Data sekunder dioperasionalkan sebagai instrumen komplementer untuk memperkuat substansi data primer, khususnya dalam menyajikan postulat teoretis yang relevan dengan variabel efektivitas pelatihan, kompetensi *soft skill*, dan kinerja pegawai. Lebih jauh lagi, data sekunder berfungsi sebagai fondasi fundamental dalam mengonstruksi landasan teori dan kerangka pemikiran, serta menjadi basis argumentasi yang krusial pada tahap diskusi dan pembahasan hasil penelitian guna menjamin validitas ilmiah secara komprehensif.

### 3.4 Metode Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data diimplementasikan melalui distribusi kuesioner terstruktur kepada responden sebagai instrumen utama penelitian. Kuesioner ini dirancang dengan menyusun seperangkat pernyataan tertulis yang didejawantahkan dari indikator-indikator variabel efektivitas pelatihan, kompetensi *soft skill*, dan kinerja pegawai. Setiap butir instrumen bertujuan untuk mengekstraksi informasi faktual berdasarkan persepsi dan pengalaman empiris responden. Guna menghasilkan data yang terukur, penelitian ini mengadopsi skala Likert sebagai metrik pengukuran untuk menentukan derajat persetujuan responden terhadap fenomena yang dikaji.

Prosedur distribusi kuesioner dilakukan melalui koordinasi dengan pihak internal Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia (PPSDM) Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah guna memfasilitasi akses terhadap responden yang relevan. Perantara internal tersebut membantu mengidentifikasi serta

mendistribusikan instrumen kepada pegawai yang telah memenuhi kriteria inklusi penelitian, yakni pegawai aktif dengan riwayat partisipasi dalam program pelatihan. Proses pengumpulan data diimplementasikan secara hibrida, mencakup metode konvensional dan media daring, selaras dengan regulasi internal instansi sebelum akhirnya seluruh data dikompilasi untuk tahap analisis statistik.

### **3.4.1 Kuesioner**

Kuesioner dioperasikan sebagai instrumen fundamental untuk mengakuisisi data primer secara langsung dari subjek penelitian. Instrumen ini mengintegrasikan serangkaian pernyataan terstruktur yang diderivasi dari indikator variabel penelitian, dengan mekanisme pengukuran berbasis skala Likert guna menjamin objektivitas dan sistematisasi data numerik. Penggunaan model pertanyaan tertutup memungkinkan standardisasi respons, di mana responden memilih alternatif jawaban yang telah tersedia sesuai dengan realitas empiris yang dialami, sehingga mempermudah proses kuantifikasi data pada tahap analisis.

Mengacu pada teori Sekaran dan Bougie (2016), skala Likert diimplementasikan sebagai metrik pengukuran untuk mengonfirmasi intensitas atau derajat persetujuan responden terhadap serangkaian pernyataan yang diajukan. Penelitian ini mengoperasikan skala Likert dengan gradasi lima tingkat penilaian yang komprehensif. Setiap kategori jawaban dikuantifikasi ke dalam bobot skor numerik mulai dari nilai 1 untuk kategori 'Sangat Tidak Setuju' (STS) hingga nilai 5 untuk 'Sangat Setuju' (SS), guna memfasilitasi analisis data yang lebih presisi.

### 3.4.2 Studi pustaka

Penelitian ini mengintegrasikan metode studi pustaka (*library research*) sebagai instrumen pengumpulan data sekunder yang fundamental. Prosedur ini diimplementasikan dengan melakukan penelaahan kritis terhadap berbagai referensi otoritatif, mencakup literatur akademik, jurnal ilmiah bereputasi, serta dokumen resmi yang memiliki relevansi tematik dengan objek studi. Pemanfaatan metode ini bertujuan untuk memperkuat postulat teoretis, mempertajam pemahaman konseptual, serta menyediakan basis argumentasi yang kuat dalam mendukung analisis dan pembahasan hasil temuan secara komprehensif.

### 3.5 Analisis Data

Analisis data kuantitatif dalam studi ini dioperasionalkan menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS) melalui program SmartPLS.

#### 3.5.1 Tahap Analisis Data

Analisis data merupakan proses pengolahan data yang meliputi kegiatan memahami, mengelompokkan, menyusun secara sistematis, serta melakukan pengecekan terhadap data penelitian. Proses ini bertujuan agar data yang diperoleh memiliki makna serta nilai sosial, ilmiah, dan akademis sehingga dapat digunakan untuk menjelaskan fenomena yang diteliti. Tahapan analisis data dalam penelitian ini dilakukan melalui dua tahap evaluasi utama menggunakan model persamaan struktural berbasis *Partial Least Square* (PLS-SEM), yaitu

#### 3.5.2 Analisis Kuantitatif

Implementasi analisis kuantitatif dalam studi ini merupakan konsekuensi

logis dari adopsi paradigma penelitian kuantitatif dengan teknik *purposive sampling*. Pendekatan ini dipilih untuk memastikan bahwa data numerik yang diperoleh dari sampel bertujuan dapat diolah secara statistik guna menghasilkan temuan yang objektif. Adapun tahapan analisis kuantitatif dalam penelitian ini disusun secara sistematis melalui prosedur sebagai berikut:

1. Pemilahan Data (*Data Screening*)

Tahap awal analisis dilakukan dengan memeriksa kembali seluruh kuesioner yang telah dikumpulkan. Tahap evaluasi ini dilakukan untuk memvalidasi integritas data yang telah dihimpun, guna memastikan bahwa seluruh instrumen telah terisi secara komprehensif dan menunjukkan konsistensi internal. Prosedur ini krusial untuk menjamin bahwa setiap unit data memenuhi kriteria inklusi yang telah ditetapkan, sehingga layak untuk diinkorporasikan sebagai sampel dalam analisis statistik tahap selanjutnya.

2. Pemberian Kode Data (*Data Coding*)

Pasca-tahap verifikasi dan pemilahan data, prosedur selanjutnya diimplementasikan melalui pengodean (*coding*) terhadap respon yang telah dihimpun. Proses ini melibatkan kategorisasi jawaban ke dalam klaster yang homogen serta penyematan kode numerik atau alfabetis yang terstandarisasi. Langkah ini bertujuan untuk mengonversi data kualitatif menjadi format yang kompatibel dengan perangkat lunak statistik, guna meningkatkan efisiensi dan akurasi dalam fase pengolahan data tahap selanjutnya.

3. Tabulasi Data (*Data Tabulating*)

Tahap tabulasi diimplementasikan melalui penyusunan data yang telah terkode ke dalam format matriks atau tabel sistematis guna meningkatkan ringkasan dan pemahaman terhadap distribusi data. Dalam fase ini, seluruh respon kuesioner diklasifikasikan, dihitung, dan diakumulasikan secara terstruktur. Prosedur ini bertujuan untuk mentransformasikan data mentah menjadi informasi siap olah yang memiliki integritas tinggi untuk keperluan analisis statistik pada tahap berikutnya.

#### 4. Verifikasi Data (*Verification*)

Tahap verifikasi diimplementasikan sebagai prosedur pengendalian kualitas akhir guna memitigasi risiko galat (*error*) dalam fase pengolahan maupun analisis data statistik. Lebih jauh lagi, verifikasi berfungsi untuk mengonfirmasi koherensi antara temuan empiris dengan postulat teoretis serta kerangka konseptual yang diadopsi dalam penelitian. Langkah ini krusial untuk menjamin bahwa interpretasi hasil analisis memiliki derajat reliabilitas yang tinggi dan selaras dengan fondasi ilmiah yang telah dibangun.

### 3.6 Metode Analisis Data

Analisis data merupakan fase fundamental yang diimplementasikan pasca-konsolidasi data primer dan sekunder yang telah dinyatakan memenuhi kriteria kelayakan. Prosedur ini dirancang untuk melakukan transformasi data mentah melalui interpretasi sistematis, sehingga memungkinkan peneliti untuk menarik inferensi atau kesimpulan ilmiah yang valid. Melalui tahapan ini, fenomena yang diteliti dapat dijelaskan secara mendalam guna menjawab rumusan masalah dan

mencapai tujuan penelitian yang telah ditetapkan sebelumnya.

Penelitian ini mengadopsi pendekatan kuantitatif untuk menguji pengaruh efektivitas pelatihan terhadap kinerja pegawai, dengan memposisikan kompetensi *soft skill* sebagai variabel mediasi. Analisis data diimplementasikan menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS) melalui perangkat lunak SmartPLS. Selaras dengan perspektif Ghozali (2016), pemilihan PLS didasarkan pada kapabilitasnya dalam mengestimasi variabel laten yang bersifat abstrak, di mana konstruk tersebut dioperasionalkan secara empiris melalui sekumpulan indikator pengukuran yang terukur.

Pemilihan metode *Partial Least Square* (PLS) didasarkan pada karakteristik variabel penelitian yang merupakan konstruk laten, sehingga memerlukan penjabaran melalui indikator empiris untuk mencapai analisis yang mendalam dan akurat. Sebagai metode statistik berbasis varians, PLS dirancang untuk memitigasi berbagai kendala teknis dalam estimasi data, termasuk fenomena multikolinearitas, keterbatasan ukuran sampel, serta keberadaan data yang tidak lengkap (*missing values*) (Abdillah & Hartono, 2015). Penggunaan analisis PLS dalam studi ini diprioritaskan karena sejumlah keunggulan strategis, di antaranya:

1. PLS memiliki kapabilitas untuk mengevaluasi model penelitian yang kompleks secara simultan, mencakup integrasi berbagai variabel independen, dependen, serta variabel mediasi dalam satu kesatuan model.
2. Metode ini efektif dalam mereduksi permasalahan multikolinearitas antarvariabel independen, sehingga estimasi hubungan antarvariabel tetap akurat meskipun terdapat korelasi yang tinggi di antara prediktor.

3. PLS tetap menghasilkan estimasi yang tangguh (*robust*) walaupun data penelitian tidak memenuhi asumsi distribusi normal atau terdapat kendala data yang tidak lengkap (*missing values*).

### **3.6.1 Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)**

*Outer model* atau model pengukuran dioperasionalkan untuk mengevaluasi parameter validitas dan reliabilitas instrumen penelitian. Tahapan ini bertujuan untuk memastikan bahwa setiap indikator secara empiris mampu merepresentasikan konstruk laten yang diukur:

#### **3.6.1.1 Uji Validitas**

Uji validitas diimplementasikan untuk mengonfirmasi sejauh mana instrumen kuesioner mampu merepresentasikan variabel yang diteliti secara akurat. Sebuah kuesioner dinyatakan valid apabila butir-butir pernyataannya memiliki signifikansi dalam mendeskripsikan fenomena atau konstruk laten yang menjadi objek pengukuran. Dalam kerangka analisis PLS-SEM, prosedur verifikasi validitas ini diklasifikasikan ke dalam dua tahapan metodologis, yaitu:

1. *Convergent Validity*

*Convergent validity* dievaluasi dengan melihat hubungan antara indikator dengan konstruk yang diukurnya. Pada tahap awal, suatu indikator dinyatakan valid apabila memiliki nilai loading factor  $> 0,7$  (Hair *et al.*, 2021). *Convergent validity* menunjukkan sejauh mana indikator-indikator dalam satu konstruk saling berkorelasi secara positif (Hair *et al.*, 2017). Namun, pada penelitian tahap awal atau pengembangan, nilai outer loading antara 0,5 hingga 0,6 masih dapat diterima sebagai kategori moderat,

sedangkan indikator dengan nilai outer loading  $< 0,5$  dinyatakan tidak valid dan harus dieliminasi (Ghozali, 2021).

## 2. *Discriminant Validity*

Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*) dioperasionalkan untuk mengonfirmasi bahwa suatu konstruk laten secara empiris benar-benar berbeda dari konstruk lainnya dalam model penelitian. Menurut Hair *et al.* (2017), validitas ini mengukur derajat diferensiasi antar-konstruk berdasarkan standar empiris yang rigid. Dalam pengujiannya, nilai *cross loading* menjadi parameter utama; Ghozali (2018) menegaskan bahwa sebuah konstruk dikatakan valid apabila korelasi antara item pengukuran dengan konstruk induknya lebih besar dibandingkan korelasi item tersebut dengan konstruk lainnya.

Hal ini mengindikasikan bahwa konstruk laten tersebut mampu memprediksi ukuran pada bloknya sendiri secara lebih akurat daripada blok lainnya. Evaluasi validitas diskriminan dalam penelitian ini mengandalkan dua parameter utama, yakni analisis *cross-loading* dan *Average Variance Extracted* (AVE). Prosedur *cross-loading* diimplementasikan sebagai langkah awal untuk memverifikasi bahwa koefisien korelasi antara indikator dengan konstruk induknya secara konsisten lebih tinggi dibandingkan korelasinya dengan konstruk lainnya dalam model. Selanjutnya, pengukuran AVE dilakukan melalui perbandingan antara nilai akar kuadrat AVE (*square root of AVE*) setiap konstruk terhadap nilai korelasi antar-konstruk. Apabila nilai tersebut lebih besar daripada korelasi konstruk terkait dengan variabel lainnya, maka instrumen dinyatakan memiliki derajat validitas diskriminan yang memadai.

### 3.6.1.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas instrumen merupakan indikator stabilitas dan konsistensi internal kuesioner dalam mengukur konstruk penelitian secara repetitif. Sebuah instrumen dinyatakan reliabel apabila respon yang diberikan oleh subjek penelitian menunjukkan pola yang konsisten terhadap butir-butir pernyataan yang sama pada waktu yang berbeda.

*Composite Reliability* diimplementasikan untuk mengevaluasi derajat konsistensi internal dari sekumpulan indikator yang merepresentasikan konstruk laten dalam model PLS. Selaras dengan perspektif Ghozali (2014), parameter ini merupakan instrumen pengukuran reliabilitas blok indikator yang melengkapi estimasi *Cronbach's Alpha*. Sebuah konstruk laten dinyatakan memenuhi kriteria reliabilitas apabila koefisien yang dihasilkan melampaui ambang batas (*alpha*) > 0,60 (Ghozali, 2018), yang mengindikasikan bahwa instrumen tersebut memiliki stabilitas pengukuran yang tinggi.

### 3.6.2 Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

*Inner model* merupakan representasi model struktural yang dioperasionalkan untuk memprediksi hubungan kausalitas antar-variabel laten yang tidak dapat diobservasi secara langsung. Dalam mengevaluasi model struktural ini, penelitian mengandalkan prosedur *Bootstrapping* dan *Blindfolding* melalui perangkat lunak SmartPLS guna memperoleh estimasi parameter yang akurat. Pengujian ini bertujuan untuk memvalidasi signifikansi hubungan antar-konstruk laten serta menilai kekuatan prediksi model. Adapun serangkaian uji yang dilakukan dalam model struktural ini meliputi:

### 3.6.2.3 Uji R-Square ( $R^2$ )

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) digunakan untuk mengukur seberapa besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen di lingkungan PPSDM. Berdasarkan kriteria Ghazali (2018), nilai  $R^2$  yang semakin mendekati angka satu menandakan bahwa variabel independen memberikan hampir seluruh informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi varians variabel dependen. Tahap ini esensial dalam analisis *inner model* untuk membuktikan kekuatan model hubungan antara efektivitas pelatihan, *soft skill*, dan kinerja pegawai secara empiris.

### 3.6.2.4 Uji Q-Square ( $Q^2$ )

Selain evaluasi terhadap koefisien determinasi ( $R^2$ ), penilaian model struktural juga mengintegrasikan pengujian Predictive Relevance ( $Q^2$ ) untuk mengukur kualitas relevansi prediktif dari model konstruk. Parameter ini mengevaluasi sejauh mana nilai observasi dihasilkan oleh model serta estimasi parameternya secara akurat. Selaras dengan kriteria Ghazali (2014), nilai  $Q^2$  yang lebih besar dari nol mengonfirmasi bahwa model memiliki predictive relevance yang memadai. Sebaliknya, nilai  $Q^2$  yang kurang dari nol mengindikasikan bahwa model memiliki keterbatasan dalam aspek relevansi prediktif.

### 3.6.2.5 Path Coefficient

Koefisien Jalur (*Path Coefficients*) dianalisis untuk mengidentifikasi arah serta kekuatan hubungan antar-konstruk laten dalam model struktural. Melalui evaluasi koefisien ini, peneliti dapat menentukan valensi hubungan, baik bersifat positif maupun negatif, guna mengonfirmasi hipotesis penelitian.

### 3.7 Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini diakomodasi melalui analisis nilai *T-statistic* dan *P-value* yang dihasilkan dari prosedur *bootstrapping* pada koefisien jalur. Parameter pengambilan keputusan didasarkan pada ambang batas signifikansi 5%; di mana hipotesis alternatif ( $H_a$ ) dinyatakan terdukung secara empiris apabila nilai *T-statistic* melampaui 1,96 dan *P-value* berada di bawah 0,05. Dalam kondisi tersebut, hipotesis nol ( $H_0$ ) ditolak, yang mengindikasikan adanya pengaruh signifikan antarvariabel. Sebaliknya, jika nilai statistik tidak memenuhi kriteria tersebut, maka  $H_a$  ditolak dan  $H_0$  gagal ditolak.

### 3.8 Uji Efek Mediasi

Analisis efek mediasi dalam penelitian ini mengadopsi prosedur kausalitas bertahap yang dikembangkan oleh Baron dan Kenny (1998), sebagaimana dikutip dalam Ghozali dan Latan (2015). Metodologi ini dirancang untuk mengonfirmasi peran variabel kompetensi *soft skill* dalam menjembatani hubungan antara efektivitas pelatihan dan kinerja pegawai. Prosedur evaluasi dilakukan melalui serangkaian tahapan pengujian jalur (*path analysis*) sebagai berikut:

1. Melakukan pengujian pengaruh variabel Efektivitas Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai. Tahapan ini mensyaratkan signifikansi statistik dengan nilai *T-statistic* melampaui ambang batas 1,96 guna membuktikan adanya hubungan kausalitas primer.
2. Menguji dampak Efektivitas Pelatihan terhadap Kompetensi *soft skill* sebagai variabel mediasi. Hubungan ini harus terbukti signifikan (*T-statistic* > 1,96) untuk menunjukkan bahwa program pelatihan mampu

mengonstruksi kompetensi non-teknis pegawai.

3. Menguji secara simultan kontribusi Efektivitas Pelatihan dan Kompetensi *soft skill* terhadap Kinerja Pegawai. Langkah ini krusial untuk mengidentifikasi tipologi mediasi, baik bersifat parsial maupun total, dengan mengevaluasi perubahan koefisien jalur pada model struktural.



## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Deskripsi Objek Penelitian**

Objek dalam penelitian ini adalah Pusat Pelatihan Sumber Daya Manusia Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah (PPSDM Kemendikdasmen), sebuah Unit Pelaksana Teknis (UPT) strategis di bawah naungan Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah Republik Indonesia. PPSDM memiliki fungsi krusial dalam mengeskalasi kompetensi aparatur melalui penyelenggaraan program pelatihan yang komprehensif dan berbasis kebutuhan jabatan (*needs-based training*). Sebagai institusi yang memegang otoritas dalam siklus manajerial pelatihan mulai dari perencanaan hingga evaluasi PPSDM berperan sebagai akselerator utama dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia di sektor pendidikan dasar dan menengah.

Secara struktural, PPSDM bertanggung jawab kepada Menteri Pendidikan Dasar dan Menengah melalui Sekretaris Jenderal dalam pelaksanaan fungsi pelatihan. Tugas pokok PPSDM meliputi penyusunan kebijakan teknis di bidang pelatihan, penyelenggaraan berbagai program pengembangan kompetensi, koordinasi dan fasilitasi pelaksanaan pelatihan, serta monitoring dan evaluasi terhadap hasil pembelajaran peserta. Melalui fungsi tersebut, PPSDM berperan dalam memastikan bahwa aparatur pendidikan memiliki kompetensi yang sesuai dengan tuntutan organisasi dan perkembangan kebijakan pendidikan nasional.

Program pelatihan yang diselenggarakan PPSDM mencakup pelatihan dasar bagi Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS), pelatihan teknis dan fungsional sesuai bidang tugas, pelatihan manajerial dan kepemimpinan, serta pelatihan penguatan *Soft skill*. Pelatihan tersebut dirancang untuk meningkatkan kompetensi pegawai secara menyeluruh, baik dalam aspek teknis maupun non-teknis, sehingga aparatur memiliki kemampuan profesional, adaptif terhadap perubahan, serta mampu memberikan pelayanan pendidikan yang berkualitas dan akuntabel.

Secara geografis, penelitian ini dilaksanakan di Pusat Pelatihan Sumber Daya Manusia (PPSDM) Kemendikdasmen yang berkedudukan di Jl. Raya Ciputat–Parung Km. 19, Bojongsari, Kota Depok, Provinsi Jawa Barat. Lokasi tersebut menjadi pusat penyelenggaraan berbagai kegiatan pelatihan, baik secara klasikal (tatap muka) maupun non-klasikal melalui metode blended learning dan pembelajaran daring. Fasilitas yang tersedia meliputi ruang kelas pelatihan, ruang diskusi, ruang administrasi, serta sarana pendukung pembelajaran lainnya yang dirancang untuk menunjang efektivitas proses pelatihan.

Subjek dalam penelitian ini adalah pegawai aktif pada Pusat Pelatihan Sumber Daya Manusia (PPSDM) Kemendikdasmen yang telah menyelesaikan program pelatihan internal. Partisipan penelitian terdiri dari 150 pegawai yang ditentukan melalui teknik purposive sampling, dengan kriteria inklusi utama yakni keterlibatan aktif dalam kegiatan pelatihan yang diselenggarakan oleh lembaga. Penetapan PPSDM sebagai objek studi didasarkan pada relevansi institusional terhadap variabel penelitian, yaitu efektivitas pelatihan, kompetensi *soft skill*, dan kinerja pegawai. Sebagai entitas yang memiliki otoritas penuh dalam manajemen

talenta, PPSDM menyediakan konteks empiris yang kredibel untuk menginvestigasi mekanisme pengaruh pelatihan terhadap kinerja melalui mediasi kompetensi *soft skill*.

#### **4.2 Gambaran Umum Objek Penelitian**

Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia (PPSDM) Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah merupakan entitas strategis dalam struktur organisasi kementerian yang mengemban mandat utama untuk mengeskalasi kompetensi aparatur pendidikan. PPSDM berperan dalam penyusunan kebijakan teknis, pelaksanaan, koordinasi, serta evaluasi program pelatihan sumber daya manusia guna mendukung peningkatan mutu layanan pendidikan nasional. Sebagai pusat pengembangan aparatur, PPSDM mengemban tanggung jawab konstitusional untuk menjamin ketersediaan sumber daya manusia yang memenuhi standar kompetensi teknis dan manajerial. Lebih lanjut, institusi ini memprioritaskan penguatan atribut *soft skill* sebagai instrumen krusial dalam mengoptimalkan efektivitas pelaksanaan tugas serta kualitas pelayanan publik.

Dalam menjalankan perannya, PPSDM menghadapi berbagai dinamika, termasuk percepatan transformasi digital di sektor pemerintahan serta tuntutan reformasi birokrasi yang menekankan profesionalisme, akuntabilitas, dan orientasi pada hasil kinerja. Dinamika perubahan lingkungan strategis tersebut mengharuskan aparatur untuk memiliki tingkat adaptabilitas yang tinggi terhadap sistem kerja berbasis teknologi. Selain penguasaan aspek digital, diperlukan pula eskalasi kapasitas dalam kolaborasi lintas unit serta penguatan kompetensi komunikasi dan kepemimpinan transformasional. Hal ini esensial guna memastikan

birokrasi tetap relevan dan responsif terhadap tuntutan tata kelola pemerintahan yang semakin kompleks. Oleh karena itu, PPSDM secara konsisten menyelenggarakan berbagai program pelatihan yang bertujuan meningkatkan kapasitas dan profesionalisme pegawai secara berkelanjutan. Tugas utama PPSDM meliputi:

1. Perencanaan Program Pelatihan, yaitu menyusun program pengembangan kompetensi berdasarkan analisis kebutuhan pelatihan serta kebijakan strategis kementerian.
2. Pelaksanaan Pelatihan, yaitu menyelenggarakan pelatihan teknis, manajerial, kepemimpinan, serta pengembangan *Soft skill* bagi aparatur pendidikan.
3. Evaluasi dan Monitoring Pelatihan, yaitu melakukan pemantauan dan evaluasi terhadap efektivitas pelatihan melalui pengukuran hasil dan dampak pasca pelatihan.
4. Pengembangan Kompetensi Berkelanjutan, yaitu mendorong terciptanya budaya belajar berkelanjutan dalam rangka meningkatkan kualitas kinerja dan profesionalisme aparatur.

Melalui berbagai program tersebut, PPSDM berkomitmen untuk meningkatkan kapasitas aparatur pendidikan agar mampu memberikan pelayanan publik yang optimal, adaptif terhadap perubahan, serta profesional sesuai dengan tuntutan tata kelola pemerintahan yang modern.

Penetapan PPSDM sebagai objek penelitian didasarkan pada signifikansi relevansinya terhadap variabel efektivitas pelatihan, kompetensi *soft skill*, dan

kinerja pegawai. Sebagai institusi yang memiliki otoritas dalam merancang serta mengeksekusi program pengembangan SDM, PPSDM menyajikan konteks empiris yang representatif untuk mengevaluasi dampak aktual pelatihan terhadap performa aparatur. Keberadaan kurikulum pengembangan *soft skill* yang terintegrasi pada setiap jenjang pelatihan menyediakan basis data yang kuat untuk menguji peran mediasi variabel tersebut secara empiris. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi ganda: secara konseptual dalam literatur manajemen sumber daya manusia, dan secara praktis sebagai instrumen evaluasi kebijakan pelatihan di lingkungan PPSDM.

Urgensi penelitian ini terefleksi pada pergeseran paradigma pengelolaan sumber daya manusia yang kini menitikberatkan pada outcome dan dampak konkret dari program pengembangan kapasitas. Di tengah arus reformasi birokrasi dan transformasi organisasi, pelatihan tidak lagi diklasifikasikan sebagai rutinitas administratif, melainkan diposisikan sebagai investasi strategis untuk mengakselerasi kompetensi aparatur. Oleh karena itu, diperlukan evaluasi sistematis guna memverifikasi kontribusi nyata pelatihan terhadap penguatan *soft skill* dan optimalisasi kinerja pegawai. Temuan empiris dari studi ini diproyeksikan menjadi landasan fundamental bagi PPSDM dalam merestrukturisasi desain, metodologi, serta mekanisme evaluasi program pelatihan agar lebih responsif terhadap tuntutan kinerja organisasi.

#### **4.2.1 Visi, Misi, dan Motto Organisasi**

Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia (PPSDM) Kemendikdasmen sebagai unit pengembangan kompetensi aparatur memiliki arah strategis yang

sejalan dengan visi dan misi kementerian. Secara kelembagaan, visi dan misi unit pelatihan sebelumnya dirumuskan dalam dokumen resmi Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi, yang menjadi dasar pengembangan PPSDM saat ini.

#### **4.2.2 Visi**

“Terciptanya Tata Kelola bidang pelatihan sumber daya manusia di Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah yang akuntabel, adaptif, kolaboratif, inklusif, dan inovatif dalam rangka mendukung terwujudnya pendidikan bermutu untuk semua dengan dukungan partisipasi semesta dalam rangka mewujudkan bersama Indonesia Maju menuju Indonesia Emas 2045”.

#### **4.2.3 Misi**

Untuk mewujudkan visi tersebut, organisasi memiliki misi sebagai berikut:

1. Meningkatkan kompetensi dan kapabilitas sumber daya manusia Pendidikan melalui pelaksanaan pelatihan yang terintegrasi
2. Menyelenggarakan pelatihan sumber daya manusia pendidikan yang terintegrasi secara sistematis dan berkelanjutan sesuai kebutuhan organisasi.
3. Mengembangkan program pelatihan berbasis kompetensi untuk meningkatkan kompetensi teknis, manajerial, dan sosial kultural sumber daya manusia Pendidikan.
4. Meningkatkan mutu penyelenggaraan pelatihan melalui penguatan kurikulum, metode pembelajaran, dan pemanfaatan teknologi.

#### **4.2.4 Motto**

“Meningkatkan Kompetensi untuk Pelayanan Pendidikan yang Berkualitas”.

#### 4.2.5 Tujuan Organisasi

Adapun tujuan organisasi meliputi:

1. Meningkatnya kompetensi aparatur melalui pelaksanaan program pelatihan yang berkualitas dan sesuai kebutuhan pemangku kepentingan
2. Meningkatnya efektivitas, efisiensi, dan akuntabilitas pengelolaan pelatihan.
3. Terwujudnya jaringan kerja sama pelatihan di dalam dan luar negeri.
4. Terwujudnya lingkungan kerja dan pembelajaran yang kondusif bagi aparatur.

#### 4.2.6 Nilai - Nilai Utama Organisasi

Sebagai bagian dari instansi pemerintahan, PPSDM menjunjung tinggi nilai dasar ASN yaitu BerAKHLAK, yang terdiri dari:

1. Berorientasi Pelayanan  
Memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat.
2. Akuntabel  
Bertanggung jawab atas setiap keputusan dan tindakan.
3. Kompeten  
Terus belajar dan mengembangkan kapabilitas diri.
4. Harmonis  
Menghargai perbedaan dan menjalin hubungan kerja yang baik.
5. Loyal  
Berdedikasi dan mengutamakan kepentingan bangsa dan negara.
6. Adaptif

Terbuka terhadap perubahan dan inovatif.

#### 7. Kolaboratif

Membangun kerja sama yang sinergis.

Nilai-nilai tersebut menjadi pedoman dalam perilaku kerja pegawai serta mendukung peningkatan kinerja organisasi.

**Gambar 4.1**

### Struktur Organisasi PPSDM Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah

Sumber: Website Resmi Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah

#### Struktur Organisasi



#### 4.2.7 Logo Organisasi

**Gambar 4.2**

### Logo PPSDM Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah

Sumber: Website Resmi Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah



#### 4.3 Gambaran Umum Responden

Subjek penelitian ini melibatkan pegawai aktif di lingkungan Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia (PPSDM) Kementerian Pendidikan Dasar

dan Menengah. Ukuran sampel yang ditetapkan dalam analisis ini adalah sebanyak 150 responden, yang dipilih untuk merepresentasikan populasi sasaran. Prosedur pengumpulan data diimplementasikan melalui pendistribusian instrumen kuesioner secara terstruktur kepada para pegawai yang telah menyelesaikan program pelatihan, guna memperoleh data primer yang akurat terkait variabel yang diteliti.

Penyebaran kuesioner dilakukan dengan bantuan perantara dari pihak internal instansi yang membantu mendistribusikan kuesioner kepada pegawai yang memenuhi kriteria penelitian. Teknis pendistribusian kuesioner melalui perantara dengan Google Form dan tetap mengacu pada regulasi internal yang berlaku di instansi terkait. Seluruh partisipan yang terintegrasi dalam analisis ini telah melalui proses verifikasi kriteria inklusi, yang mensyaratkan status sebagai pegawai aktif serta memiliki rekam jejak kepesertaan dalam program pelatihan yang diselenggarakan oleh PPSDM Kemendikdasmen.

#### **4.3.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Jenis kelamin merepresentasikan variabel demografis fundamental yang secara signifikan dapat memengaruhi orientasi perilaku, kerangka kognitif, serta persepsi individu terhadap tanggung jawab profesional dalam organisasi. Perbedaan jenis kelamin juga dapat memberikan variasi perspektif dalam pelaksanaan tugas dan pengambilan keputusan.

**Tabel 4.1**

#### **Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

<b>No</b>	<b>Jenis Kelamin</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase (%)</b>
1.	Perempuan	81	54,00%

2.	Laki-laki	69	46,00%
	<b>Jumlah</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data Primer Diolah, 2026

#### 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia merupakan determinan demografis yang berkorelasi linear dengan tingkat kematangan emosional, akumulasi pengalaman profesional, serta kapasitas manajerial individu dalam ekosistem organisasi. Dalam diskursus manajemen sumber daya manusia, variabel usia sering kali menjadi indikator dalam mengevaluasi tingkat produktivitas, akselerasi pembelajaran (learning agility), serta fleksibilitas adaptif terhadap transformasi organisasi, khususnya dalam merespons program pengembangan kompetensi yang bersifat teknis maupun adaptif.

**Tabel 4.2**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

No.	Usia	Jumlah	Persentase (%)
1.	20–25 Tahun	48	32,00%
2.	26–30 Tahun	58	38,67%
3.	31–35 Tahun	17	11,33%
4.	36–40 Tahun	8	5,33%
5.	41–45 Tahun	4	2,67%
6.	46–50 Tahun	4	2,67%
7.	51–55 Tahun	1	0,67%
8.	56–60 Tahun	1	0,67%
	<b>Jumlah</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data Primer Diolah, 2026

Berdasarkan data yang terangkum dalam Tabel 4.2, distribusi usia responden menunjukkan konsentrasi yang signifikan pada kelompok usia muda. Responden dengan rentang usia 26–30 tahun mendominasi sampel dengan jumlah

58 orang (38,67%), disusul oleh kelompok usia 20–25 tahun sebanyak 48 orang (32,00%). Secara akumulatif, lebih dari 70% partisipan penelitian berada pada kategori usia produktif awal (20–30 tahun). Dominasi kelompok usia ini mengindikasikan bahwa komposisi pegawai di PPSDM Kemendikdasmen saat ini didominasi oleh generasi muda yang berada pada fase awal pengembangan karier.

Representasi kelompok usia 31–35 tahun tercatat sebesar 11,33% atau sebanyak 17 responden. Sementara itu, partisipan dengan usia di atas 35 tahun menunjukkan frekuensi yang relatif lebih rendah dan terdistribusi secara variatif pada beberapa kategori usia senior. Struktur demografis ini mengindikasikan bahwa mayoritas sumber daya manusia di PPSDM Kemendikdasmen berada pada transisi fase awal hingga menengah (early-to-mid career stage). Hal tersebut mencerminkan potensi produktivitas yang signifikan serta masa bakti yang masih panjang dalam struktur organisasi.

Dominasi kelompok usia produktif dalam penelitian ini memiliki relevansi strategis terhadap fokus studi, mengingat aparatur pada rentang usia tersebut umumnya memiliki kapasitas absorptif dan energi kerja yang optimal. Karakteristik demografis ini mencerminkan motivasi pengembangan diri yang kuat serta fleksibilitas kognitif yang baik dalam beradaptasi dengan transformasi sistem kerja. Kondisi tersebut menjadi determinan penting yang mendukung efektivitas internalisasi materi pelatihan serta akselerasi kompetensi *soft skill*, yang pada gilirannya berkontribusi terhadap eskalasi kinerja pegawai di lingkungan PPSDM Kemendikdasmen.

#### 4.4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tingkat pendidikan merupakan dimensi fundamental dalam karakteristik demografis pegawai yang berkorelasi dengan kedalaman daya analisis, kemampuan berpikir kritis, serta penguasaan kerangka konseptual dalam menjalankan fungsi organisasi. Dalam diskursus pengembangan sumber daya manusia, latar belakang akademis menjadi determinan penting yang memengaruhi kapasitas absorptif individu dalam menginternalisasi materi pelatihan. Semakin tinggi jenjang pendidikan, semakin besar peluang pegawai untuk mengimplementasikan hasil pengembangan kompetensi tersebut secara presisi ke dalam kompleksitas pekerjaan harian.

**Tabel 4.3**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

No.	Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase (%)
1.	SMA/SMK	26	17,33
2.	Diplomat 3	5	3,33
3.	Diplomat 4	2	1,33
4.	S-1	105	70,00
5.	S-2	12	8,00
	<b>Jumlah</b>	150	100%

Sumber: Data Primer Diolah, 2026

Data yang tersaji dalam Tabel 4.3 menunjukkan dominasi signifikan pada jenjang pendidikan Sarjana (S1), yang mencakup 105 responden atau setara dengan 70,00% dari total sampel. Tingginya proporsi lulusan strata satu ini mengindikasikan bahwa mayoritas pegawai PPSDM memiliki kualifikasi akademik yang solid dan memadai. Profil pendidikan tersebut memberikan landasan

intelektual yang kuat dalam mendukung efektivitas pelaksanaan tugas-tugas administratif maupun manajerial yang bersifat strategis di lingkungan organisasi.

Selain itu, terdapat 12 responden (8,00%) yang memiliki tingkat pendidikan Magister (S2), yang mengindikasikan adanya pegawai dengan kualifikasi pendidikan lanjutan. Di samping dominasi jenjang Sarjana, terdapat responden dengan latar belakang pendidikan menengah (SMA/SMK) sebanyak 26 orang atau sebesar 17,33%. Sementara itu, proporsi selebihnya terdistribusi dalam jumlah yang relatif kecil pada jenjang pendidikan vokasi, yakni Diploma 3 dan Diploma 4.

Secara komprehensif, distribusi tingkat pendidikan tersebut merefleksikan bahwa mayoritas responden memiliki landasan akademik yang substansial. Kondisi ini relevan dengan penelitian, karena latar belakang pendidikan yang memadai dapat mendukung kemampuan pegawai dalam memahami materi pelatihan, mengembangkan kompetensi *soft skill*, serta meningkatkan kinerja secara profesional di lingkungan PPSDM.

#### **4.4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja**

Masa kerja merepresentasikan indikator temporal yang merefleksikan akumulasi pengalaman individu dalam ekosistem organisasi. Durasi pengabdian ini berkorelasi linear dengan kedalaman pemahaman aparatur terhadap sistem kerja, standarisasi prosedur operasional, serta internalisasi budaya organisasi. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, masa kerja juga dipandang sebagai cermin loyalitas dan stabilitas profesional yang memengaruhi cara pegawai merespons dinamika pengembangan kompetensi. Selain itu, masa kerja juga dapat

memengaruhi tingkat kedewasaan profesional dan kesiapan individu dalam menerima serta mengimplementasikan program pelatihan.

**Tabel 4.4**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja**

No.	Masa Kerja	Jumlah	Persentase (%)
1.	1–5 Tahun	72	48,00
2.	6–10 Tahun	17	11,33%
3.	11–15 Tahun	4	2,67%
4.	16–20 Tahun	5	3,33%
5.	21–25 Tahun	1	0,67%
	<b>Jumlah</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data Primer Diolah, 2026

Data yang terakumulasi dalam Tabel 4.4 menunjukkan bahwa mayoritas responden memiliki masa kerja pada rentang 1–5 tahun, yakni sebanyak 72 orang atau setara dengan 48,00% dari total sampel. Temuan ini mengindikasikan bahwa hampir separuh dari populasi penelitian berada pada fase awal masa pengabdian profesional di organisasi. Sementara itu, kelompok dengan masa kerja 6–10 tahun tercatat sebanyak 17 orang (11,33%), sedangkan proporsi pegawai dengan masa bakti di atas 10 tahun menunjukkan frekuensi yang lebih rendah dan terdistribusi secara variatif pada beberapa kategori senioritas.

Struktur demografis tersebut mengindikasikan dominasi responden dengan masa bakti yang relatif baru di organisasi. Kondisi ini memiliki relevansi strategis terhadap lokus penelitian, mengingat pegawai pada fase awal hingga menengah

masa kerja umumnya memiliki kebutuhan pengembangan kompetensi yang lebih intensif. Selain itu, kelompok ini cenderung menunjukkan proaktivitas yang lebih tinggi dalam berpartisipasi pada program pelatihan sebagai upaya untuk mengakselerasi adaptasi profesional dan peningkatan performa individu di lingkungan PPSDM. Dengan demikian, karakteristik masa kerja responden mendukung konteks penelitian yang mengkaji efektivitas pelatihan dan peran kompetensi *soft skill* dalam meningkatkan kinerja pegawai di lingkungan PPSDM.

#### **4.5 Analisis Data**

Setelah fase pengumpulan data primer tuntas diimplementasikan, prosedur selanjutnya adalah melakukan analisis data secara komprehensif. Tahapan ini merupakan proses krusial untuk mentransformasi data mentah menjadi informasi yang sistematis, terstruktur, dan interpretabel. Melalui pengolahan data yang akurat, peneliti dapat mengekstraksi temuan-temuan signifikan yang akan berfungsi sebagai basis faktual dalam proses pengambilan keputusan strategis serta penarikan kesimpulan penelitian yang valid.

Data yang telah ditabulasi selanjutnya diestimasi menggunakan perangkat lunak SmartPLS versi 4.0.9.9 melalui pendekatan Partial Least Square – Structural Equation Modeling (PLS-SEM).

Metode PLS-SEM dipilih karena penelitian ini melibatkan variabel laten yang tidak dapat diukur secara langsung, melainkan direpresentasikan melalui indikator-indikator reflektif. Selain itu, PLS-SEM mampu menganalisis model

penelitian yang kompleks, termasuk model mediasi, serta tetap memberikan estimasi yang robust meskipun data tidak berdistribusi normal. Analisis dilakukan melalui dua tahapan utama, yaitu:

1. Pertama, Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*), yang diimplementasikan untuk memverifikasi validitas dan reliabilitas instrumen dalam merepresentasikan konstruk laten secara akurat
2. Kedua, Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*), yang bertujuan untuk menguji kekuatan serta signifikansi hubungan kausalitas antarvariabel laten yang telah dihipotesiskan dalam model penelitian.

#### **4.5.1 Analisis Outer Model**

Analisis outer model dilakukan untuk menguji hubungan antara variabel laten dengan indikator-indikatornya. Evaluasi outer model mencakup:

1. Uji Convergent Validity
2. Uji Reliability dan Validity
3. Uji Discriminant Validity

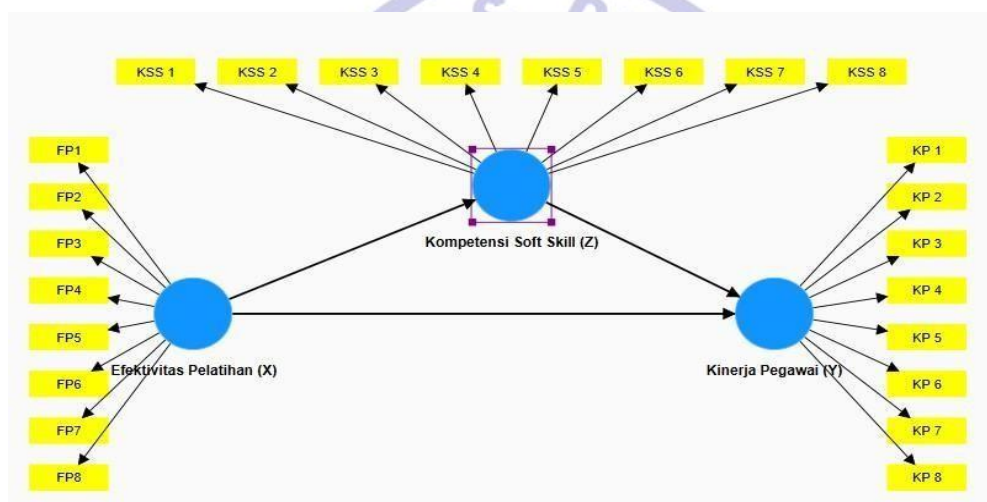
##### **4.5.1.1 Uji Convergent Validity**

Convergent validity diujikan untuk memastikan bahwa indikator-indikator dalam suatu konstruk laten memiliki tingkat korelasi yang signifikan sehingga mampu merepresentasikan konstruk tersebut secara akurat. Penilaian validitas konvergen dalam penelitian ini didasarkan pada parameter outer loading. Mengacu pada kriteria yang ditetapkan oleh Hair *et al.* (2019), sebuah indikator dinyatakan memenuhi syarat validitas apabila memiliki nilai outer loading sebesar 0,70 atau

lebih. Outer model dalam penelitian ini terdiri dari tiga variabel laten, yaitu:

1. Efektivitas Pelatihan
2. Kinerja Pegawai
3. Kompetensi *soft skill*

**Gambar 4.3**  
**Hasil outer model yang diperoleh dari SmartPLS**



Sumber: Data Primer Diolah, 2026

SEMARANG  
FEB UNDIP

#### 4.5.2 Outer Loading

Berikut adalah outer loading dalam penelitian ini:

**Tabel 4.5**  
**Hasil Outer Loading**

Variabel	Item	Loading Factor	Keterangan
<b>Efektivitas Pelatihan</b>	FP1	0,772	Valid
	FP2	0,779	Valid
	FP3	0,720	Valid
	FP4	0,776	Valid
	FP5	0,758	Valid
	FP6	0,768	Valid
	FP7	0,754	Valid
	FP8	0,718	Valid
<b>Kinerja Pegawai</b>	KP1	0,771	Valid
	KP2	0,754	Valid
	KP3	0,764	Valid
	KP4	0,707	Valid
	KP5	0,798	Valid
	KP6	0,779	Valid
	KP7	0,734	Valid
	KP8	0,812	Valid
<b>Kompetensi Soft skill</b>	KSS1	0,731	Valid
	KSS2	0,761	Valid
	KSS3	0,798	Valid
	KSS4	0,764	Valid
	KSS5	0,788	Valid
	KSS6	0,784	Valid
	KSS7	0,718	Valid
	KSS8	0,748	Valid

Sumber: Data Primer Diolah, 2026

Interpretasi terhadap Tabel 4.5 mengungkapkan bahwa seluruh indikator yang menyusun variabel Efektivitas Pelatihan, Kinerja Pegawai, dan Kompetensi *Soft skill* telah memenuhi kriteria validitas konvergen dengan nilai outer loading melampaui ambang batas 0,70. Temuan ini memberikan konfirmasi empiris bahwa setiap indikator memiliki korelasi yang signifikan dalam merepresentasikan konstruk latennya. Secara spesifik, indikator FP2 (0,779) tercatat sebagai representasi terkuat pada variabel Efektivitas Pelatihan, diikuti oleh KP8 (0,812) pada variabel Kinerja Pegawai, serta KSS3 (0,798) yang menjadi kontributor utama dalam menjelaskan varians pada konstruk Kompetensi *Soft skill*.

Meskipun terdapat variasi dalam distribusi nilai, koefisien outer loading terendah pada masing-masing konstruk tetap melampaui ambang batas minimum yang diintegrasikan dalam penelitian ini. Nilai terendah pada variabel Efektivitas Pelatihan tercatat pada indikator FP8 (0,718), pada variabel Kinerja Pegawai pada indikator KP4 (0,707), dan pada variabel Kompetensi *Soft skill* pada indikator KSS7 (0,718). Fakta bahwa nilai-nilai marginal ini masih berada di atas parameter 0,70 menegaskan bahwa seluruh indikator memiliki konsistensi internal yang baik dan tetap dipertahankan dalam model tanpa perlu dilakukan eliminasi.

Mengacu pada parameter yang ditetapkan oleh Hair *et al.* (2019), sebuah indikator dipandang memenuhi syarat convergent validity apabila koefisien loading factor-nya mencapai nilai  $\geq 0,70$ . Berdasarkan hasil estimasi tersebut, dapat disintesis bahwa seluruh indikator dalam penelitian ini telah melampaui ambang batas kelaikan validitas konvergen. Konsekuensinya, instrumen penelitian ini dinyatakan valid secara empiris dan memenuhi prasyarat untuk diikutsertakan

dalam tahapan evaluasi model pengukuran selanjutnya.

#### 4.5.2.2 Uji Reliability dan Validity

Tahapan analisis selanjutnya dalam evaluasi outer model adalah pengujian reliabilitas dan validitas konstruk. Prosedur ini diimplementasikan guna menguji tingkat konsistensi internal serta memastikan bahwa setiap variabel laten memiliki kapasitas yang memadai dalam merepresentasikan fenomena yang diukur. Penilaian kualitas konstruk dalam penelitian ini dilakukan melalui observasi terhadap nilai *Cronbach's Alpha*, *Composite Reliability* ( $\rho_a$  dan  $\rho_c$ ), serta *Average Variance Extracted (AVE)*. Rangkuman hasil estimasi tersebut dipaparkan secara terperinci dalam Tabel 4.6 berikut ini:

**Tabel 4.6**  
**Hasil Uji Reliability & Validity**

	<b>Cronbach's alpha</b>	<b>Composite reliability (<math>\rho_a</math>)</b>	<b>Composite reliability (<math>\rho_c</math>)</b>	<b>Average variance extracted (AVE)</b>
Efektivas Pelatihan	0.893	0.893	0.914	0.571
Kinerja Pegawai	0.899	0.899	0.919	0.586
Kompetesi <i>Soft skill</i>	0.897	0.899	0.917	0.581

Sumber: Data Primer Diolah, 2026

Berdasarkan hasil estimasi yang tersaji pada Tabel 4.6, seluruh variabel penelitian telah melampaui ambang batas reliabilitas dengan nilai Cronbach's Alpha di atas 0,70. Variabel Kinerja Pegawai menunjukkan tingkat konsistensi internal tertinggi dengan koefisien sebesar 0,899, diikuti secara kompetitif oleh variabel Kompetensi *Soft skill* (0,897) dan Efektivitas Pelatihan (0,893). Temuan

ini memberikan bukti kuat bahwa instrumen yang digunakan pada setiap konstruk memiliki keandalan yang tinggi dalam menghasilkan pengukuran yang stabil dan konsisten.

Melengkapi pengujian konsistensi internal, nilai *Composite Reliability* pada seluruh variabel penelitian juga menunjukkan koefisien yang secara signifikan melampaui ambang batas 0,70. Kinerja Pegawai mencatatkan nilai tertinggi sebesar 0,919, disusul oleh Kompetensi *Soft skill* (0,917) dan Efektivitas Pelatihan (0,914). Capaian nilai yang berada pada kategori sangat tinggi ini mengindikasikan bahwa setiap konstruk memiliki reliabilitas yang sangat kuat, sehingga instrumen tersebut mampu mengukur variabel laten dengan tingkat stabilitas yang dapat dipertanggungjawabkan.

Selain parameter reliabilitas, pengujian *Average Variance Extracted* (AVE) pada seluruh variabel juga menunjukkan capaian di atas ambang batas 0,50. Variabel Kinerja Pegawai mencatatkan nilai AVE sebesar 0,586, diikuti oleh Kompetensi *Soft skill* (0,581) dan Efektivitas Pelatihan (0,571). Hasil ini mengonfirmasi bahwa konstruk laten mampu menjelaskan lebih dari 50% varians dari indikator-indikator penyusunnya, yang secara metodologis memenuhi prasyarat validitas konvergen pada tingkat konstruk. Selaras dengan standar Hair *et al.* (2019), terpenuhinya nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* ( $> 0,70$ ) serta AVE ( $> 0,50$ ) membuktikan bahwa model pengukuran dalam penelitian ini memiliki kualitas reliabilitas dan validitas yang solid.

#### **4.5.2.3 Uji Discriminant Validity**

Analisis discriminant validity diimplementasikan untuk memverifikasi bahwa setiap instrumen pengukur memiliki derajat keunikan yang tinggi dan tidak berkorelasi secara berlebihan dengan konstruk lain di luar variabel asalnya. Secara substantif, pengujian ini bertujuan untuk membuktikan bahwa suatu indikator benar-benar merepresentasikan variabel laten yang diukur tanpa mengalami tumpang tindih (*overlap*) konseptual maupun empiris dengan variabel lain dalam model penelitian. Hal ini penting untuk menjamin bahwa setiap konstruk dalam model SEM-PLS memiliki identitas pengukuran yang distingtif.

Salah satu instrumen evaluasi dalam pengujian discriminant validity adalah melalui analisis nilai cross loading. Prosedur ini diimplementasikan dengan melakukan komparasi sistematis antara koefisien loading suatu indikator terhadap konstruk asalnya dibandingkan dengan nilai korelasinya terhadap konstruk lain dalam model.

Sesuai dengan postulat yang dikemukakan oleh Hair *et al.* (2019), sebuah indikator dinyatakan memenuhi kriteria discriminant validity apabila koefisien cross loading pada konstruk asalnya menunjukkan nilai yang secara signifikan lebih tinggi dibandingkan dengan nilai korelasi silangnya terhadap konstruk lain.

Distribusi nilai korelasi antar-indikator dalam pengujian validitas diskriminan dirangkum dalam Tabel 4.7. Data tersebut memaparkan Salah satu metode yang digunakan dalam pengujian discriminant validity adalah melalui analisis nilai cross loading.

**Tabel 4.7**  
**Cross Loading**

	<b>Efektivas Pelatihan</b>	<b>Kinerja Pegawai</b>	<b>Kompetesi <i>Soft skill</i></b>
<b>FP1</b>	0.772	0.705	0.669
<b>FP2</b>	0.779	0.718	0.653
<b>FP3</b>	0.720	0.636	0.694
<b>FP4</b>	0.776	0.668	0.695
<b>FP5</b>	0.758	0.681	0.674
<b>FP6</b>	0.768	0.698	0.702
<b>FP7</b>	0.754	0.652	0.636
<b>FP8</b>	0.718	0.620	0.600
<b>KP 1</b>	0.686	0.771	0.694
<b>KP 2</b>	0.688	0.754	0.663
<b>KP 3</b>	0.695	0.764	0.689
<b>KP 4</b>	0.624	0.707	0.663
<b>KP 5</b>	0.718	0.798	0.687
<b>KP 6</b>	0.673	0.779	0.692
<b>KP 7</b>	0.641	0.734	0.677
<b>KP 8</b>	0.723	0.812	0.676
<b>KSS 1</b>	0.681	0.680	0.731
<b>KSS 2</b>	0.743	0.701	0.761
<b>KSS 3</b>	0.713	0.760	0.798
<b>KSS 4</b>	0.626	0.644	0.764
<b>KSS 5</b>	0.690	0.736	0.788
<b>KSS 6</b>	0.685	0.661	0.784
<b>KSS 7</b>	0.579	0.580	0.718
<b>KSS 8</b>	0.636	0.630	0.748

Sumber: Data Primer Diolah, 2026

Hasil analisis yang dipaparkan pada Tabel 4.7 mengonfirmasi bahwa

seluruh indikator dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas diskriminan. Hal ini dibuktikan dengan perolehan nilai loading setiap indikator yang secara konsisten lebih tinggi pada konstruk asalnya dibandingkan dengan nilai korelasi silangnya terhadap konstruk lain. Secara spesifik, indikator-indikator penyusun variabel Efektivitas Pelatihan menunjukkan koefisien loading paling dominan pada variabel asalnya jika dikomparasikan dengan variabel Kinerja Pegawai maupun Kompetensi *Soft skill*.

Fenomena serupa teramati pada variabel Kinerja Pegawai, di mana seluruh indikator penyusunnya mencatatkan koefisien loading yang lebih besar pada konstruk tersebut dibandingkan dengan dua konstruk lainnya dalam model. Konsistensi ini juga ditemukan pada variabel Kompetensi *Soft skill*, dengan setiap indikator memiliki nilai loading tertinggi pada konstruk asalnya jika dikomparasikan dengan Efektivitas Pelatihan maupun Kinerja Pegawai. Temuan ini menegaskan bahwa instrumen penelitian memiliki ketajaman diskriminan yang sangat baik dalam membedakan setiap konsep secara empiris.

Mengacu pada parameter kelaikan yang diestimasi oleh Hair *et al.* (2019), temuan tersebut mengonfirmasi bahwa seluruh indikator dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria discriminant validity secara komprehensif. Hal ini mengimplikasikan bahwa setiap instrumen pengukur memiliki kapasitas untuk merepresentasikan konstruk latennya secara presisi, sekaligus membuktikan tidak adanya tumpang tindih konseptual (*conceptual overlap*) antarvariabel yang diuji dalam model.

### 4.5.3 Analisis Inner Model

Analisis inner model atau model struktural diimplementasikan untuk mengevaluasi signifikansi hubungan antar-konstruksi laten yang telah dihipotesiskan dalam penelitian. Tahapan ini bertujuan untuk memvalidasi sejauh mana variabel laten saling berinteraksi sesuai dengan kerangka konseptual yang telah dirumuskan. Hubungan struktural tersebut direpresentasikan secara visual melalui diagram jalur (path diagram), di mana variabel laten digambarkan dalam bentuk elips, sementara garis panah merefleksikan arah pengaruh serta kausalitas antarvariabel.

Model struktural dalam penelitian ini mengonstruksikan alur kausalitas yang menjelaskan pengaruh Efektivitas Pelatihan terhadap Kompetensi *Soft skill*, serta implikasi kedua variabel tersebut terhadap Kinerja Pegawai. Melalui kerangka ini, dilakukan pengujian komprehensif terhadap hubungan langsung antarvariabel maupun hubungan tidak langsung melalui mekanisme mediasi. Hal ini bertujuan untuk memetakan bagaimana Kompetensi *Soft skill* berperan dalam menjembatani pengaruh pelatihan terhadap optimalisasi kinerja pegawai secara empiris. Dalam penelitian ini terdapat:

1. Satu variabel eksogen, yaitu Efektivitas Pelatihan.
2. Dua variabel endogen, yaitu Kompetensi *Soft skill* Dan Kinerja Pegawai.

Variabel eksogen didefinisikan sebagai konstruk laten yang posisinya dalam model tidak diprediksi oleh variabel lain, melainkan berfungsi sebagai determinan utama yang memberikan pengaruh terhadap konstruk lainnya. Dalam arsitektur model penelitian ini, Efektivitas Pelatihan ditempatkan sebagai variabel eksogen

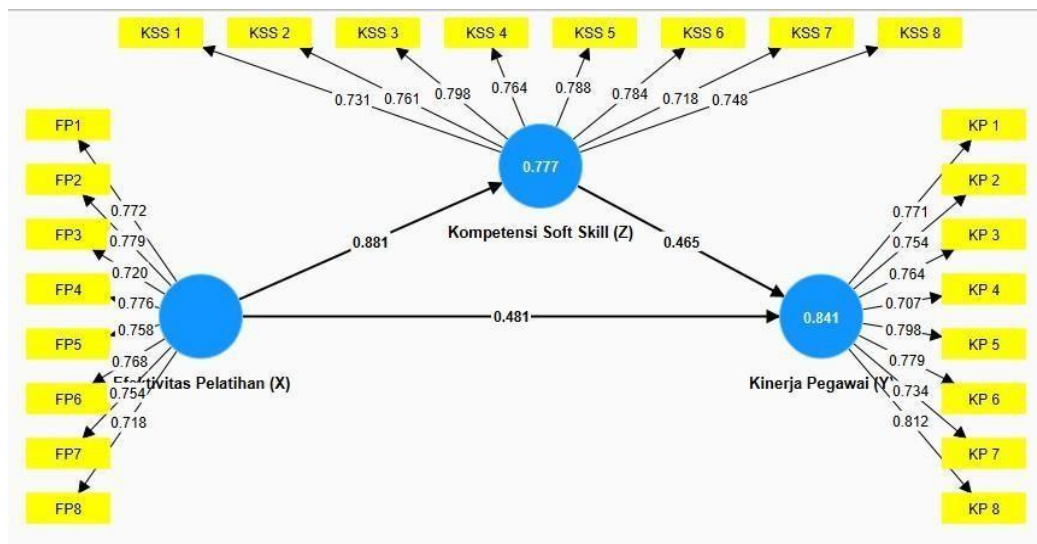
yang dipostulatkan menjadi faktor pendorong bagi penguatan Kompetensi *Soft skill* serta optimalisasi Kinerja Pegawai.

Sementara itu, variabel endogen adalah variabel yang dipengaruhi oleh variabel lain dalam model. Kompetensi *soft skill* berperan sebagai variabel mediasi yang menerima pengaruh dari Efektivitas Pelatihan serta memberikan pengaruh terhadap Kinerja Pegawai. Sedangkan Kinerja Pegawai merupakan variabel endogen utama yang dipengaruhi secara langsung oleh Efektivitas Pelatihan dan secara tidak langsung melalui Kompetensi *soft skill*.

Arah panah pada diagram struktural menunjukkan arah hubungan kausal antar konstruk laten. Panah dari Efektivitas Pelatihan menuju Kompetensi *soft skill* menunjukkan adanya dugaan pengaruh pelatihan terhadap peningkatan kompetensi interpersonal dan kemampuan non-teknis pegawai. Selanjutnya, panah dari Kompetensi *soft skill* menuju Kinerja Pegawai menunjukkan bahwa peningkatan *Soft skill* diharapkan mampu meningkatkan performa kerja pegawai. Selain itu, terdapat pula panah langsung dari Efektivitas Pelatihan menuju Kinerja Pegawai, yang mengindikasikan adanya pengaruh langsung pelatihan terhadap kinerja. Berikut ini merupakan hasil output inner model yang diperoleh dari SmartPLS.

FEB UNDIP

**Gambar 4.4**  
**Output Inner Model**



Sumber: Data Primer Diolah, 2026

#### 4.5.3.4 Uji R-Square

Nilai  $R^2$  (R-Square) berfungsi sebagai pengukur tingkat kontribusi variabel eksogen dalam menjelaskan variasi pada variabel endogen dalam suatu model penelitian. Pengujian ini bertujuan untuk menilai dan memprediksi kekuatan hubungan antar variabel dalam model struktural. Semakin besar nilai  $R^2$ , maka semakin tinggi kemampuan variabel eksogen dalam menjelaskan variabel endogen yang dipengaruhi. Menurut Hair *et al.* (2019), interpretasi nilai  $R^2$  dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. 0,75 menunjukkan pengaruh yang kuat (substantial),
2. 0,50 menunjukkan pengaruh yang sedang (moderate),
3. 0,25 menunjukkan pengaruh yang lemah (weak),

Nilai  $R^2$  sebesar 0,90 atau lebih dapat mengindikasikan kemungkinan overfitting, yaitu kondisi di mana model terlalu menyesuaikan diri dengan data

sampel sehingga kurang optimal dalam melakukan generalisasi terhadap populasi yang lebih luas. Hasil pengujian nilai R-square dalam penelitian ini disajikan pada Tabel 4.8 berikut.

**Tabel 4.8**  
**R-Square**

Variabel	R-square	R-square Adjusted
Kinerja Pegawai	0,841	0,839
Kompetensi <i>soft skill</i>	0,777	0,775

Sumber: Data Primer Diolah, 2026

Berdasarkan Tabel 4.8, nilai R<sup>2</sup> untuk variabel Kinerja Pegawai sebesar 0,841. Hal ini menunjukkan bahwa 84,1% variasi dalam Kinerja Pegawai dapat dijelaskan oleh variabel Efektivitas Pelatihan dan Kompetensi *soft skill* dalam model penelitian. Sementara itu, sisanya sebesar 15,9% dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar model penelitian. Mengacu pada kriteria Hair *et al.* (2019), nilai tersebut termasuk dalam kategori kuat (substantial) karena berada di atas 0,75.

Selanjutnya, nilai R<sup>2</sup> untuk variabel Kompetensi *soft skill* sebesar 0,777. Artinya, sebesar 77,7% variasi Kompetensi *soft skill* dapat dijelaskan oleh variabel Efektivitas Pelatihan. Sisanya sebesar 22,3% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian. Nilai ini juga termasuk dalam kategori kuat (substantial) karena melebihi 0,75.

Nilai R-square adjusted menunjukkan angka yang tidak jauh berbeda dari nilai R-square, yaitu 0,839 untuk Kinerja Pegawai dan 0,775 untuk Kompetensi *soft skill*. Hal ini mengindikasikan bahwa model yang digunakan stabil dan tidak mengalami perbedaan estimasi yang signifikan setelah dilakukan penyesuaian

terhadap jumlah variabel dalam model.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model penelitian ini memiliki kemampuan prediktif yang kuat. Variabel Efektivitas Pelatihan dan Kompetensi *soft skill* mampu menjelaskan variasi pada Kinerja Pegawai secara signifikan, serta Efektivitas Pelatihan mampu menjelaskan variasi Kompetensi *soft skill* dalam tingkat yang tinggi. Oleh karena itu, Model struktural dalam penelitian ini dinyatakan layak

#### 4.5.3.5 Uji F-Square

F-Square ( $f^2$  effect size) digunakan untuk mengukur seberapa besar pengaruh suatu konstruk laten terhadap konstruk laten lainnya dalam model struktural. Analisis ini bertujuan untuk mengetahui besarnya kontribusi relatif variabel independen terhadap variabel dependen dalam model penelitian.

Nilai  $f^2$  menunjukkan sejauh mana keberadaan suatu variabel prediktor mampu meningkatkan nilai  $R^2$  pada konstruk endogen. Perhitungan  $f^2$  dilakukan dengan membandingkan nilai  $R^2$  model yang memasukkan konstruk prediktor dengan model yang tidak memasukkan konstruk tersebut.

Menurut Hair *et al.* (2017), interpretasi nilai  $f^2$  adalah sebagai berikut:

1. 0,02 menunjukkan efek kecil (small effect),
2. 0,15 menunjukkan efek sedang (medium effect),
3. 0,35 menunjukkan efek besar (large effect).

Hasil pengujian f-square dalam penelitian ini disajikan pada Tabel 4.9 berikut.

**Tabel 4.9**  
**F-Square**

	<b>Efektivas Pelatihan</b>	<b>Kinerja Pegawai</b>	<b>Kompetensi <i>soft skill</i></b>
<b>Efektivas Pelatihan</b>		0.325	3.482
<b>Kinerja Pegawai</b>			
<b>Kompetensi <i>soft skill</i></b>		0.303	

Sumber: Data Primer Diolah, 2026

Berdasarkan Tabel 4.9, dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengaruh Efektivitas Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai memiliki nilai  $f^2$  sebesar 0,325. Nilai ini berada di antara 0,15 dan 0,35, yang berarti termasuk dalam kategori efek sedang menuju besar. Hal ini menunjukkan bahwa Efektivitas Pelatihan memberikan kontribusi yang cukup signifikan dalam menjelaskan variabel Kinerja Pegawai.
2. Pengaruh Efektivitas Pelatihan terhadap Kompetensi *soft skill* memiliki nilai  $f^2$  sebesar 3,482. Nilai ini jauh melebihi batas 0,35, sehingga dapat dikategorikan sebagai efek sangat besar (*very large effect*). Hal ini menunjukkan bahwa Efektivitas Pelatihan memiliki pengaruh yang sangat kuat dalam meningkatkan Kompetensi *soft skill* pegawai.
3. Pengaruh Kompetensi *soft skill* terhadap Kinerja Pegawai memiliki nilai  $f^2$  sebesar 0,303. Nilai ini termasuk dalam kategori efek sedang (*medium effect*) karena berada di atas 0,15 namun di bawah 0,35. Artinya, Kompetensi *soft skill* memberikan kontribusi yang cukup berarti dalam menjelaskan variasi Kinerja Pegawai.

Dengan demikian, hasil analisis f-square menunjukkan bahwa Efektivitas

Pelatihan memiliki dampak yang sangat kuat terhadap Kompetensi *soft skill* serta dampak sedang terhadap Kinerja Pegawai. Selain itu, Kompetensi *soft skill* juga memberikan pengaruh yang cukup signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

#### 4.5.3.6 Uji Hipotesis

Pada tahapan ini dilakukan evaluasi signifikansi untuk menentukan apakah variabel eksogen berpengaruh secara signifikan terhadap variabel endogen dalam model penelitian. Pengujian signifikansi dilakukan dengan menggunakan metode bootstrapping pada SmartPLS. Signifikansi hubungan antar variabel dinilai berdasarkan dua kriteria (Hair *et al.*, 2017), yaitu:

1. Nilai T-statistic, di mana suatu hubungan dinyatakan signifikan apabila nilai T-statistic  $> 1,96$ .
2. Nilai P-values, di mana hubungan dinyatakan signifikan apabila nilai P-values  $< 0,05$ .

Hasil pengujian hipotesis dalam penelitian ini disajikan pada Tabel 4.10 berikut:

**Tabel 4.10**  
**Uji Hipotesis**

	<b>Original sampel (O)</b>	<b>Sample Mean (M)</b>	<b>Standard deviation Standard</b>	<b>T statistics ((O/STDEV))</b>	<b>P values</b>
Efektivas Pelatihan -> Kinerja Pegawai	0.890	0.883	0.041	21.859	0.000
Efektivas Pelatihan -> Kompetensi <i>soft skill</i>	0.881	0.878	0.034	25.551	0.000

Kompetensi <i>soft skill</i> -> Kinerja Pegawai	0.465	0.468	0.095	4.906	0.000
---	-------	-------	-------	-------	-------

Sumber: Data Primer Diolah, 2026

Berdasarkan hasil pengujian pada Tabel 4.10, dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Hubungan antara Efektivitas Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai menunjukkan koefisien jalur sebesar 0,890. Nilai T-statistics sebesar 21,859, yang jauh melebihi batas kritis 1,96, serta nilai P-values sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05, menunjukkan bahwa pengaruh tersebut signifikan secara statistik. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi efektivitas pelatihan, maka semakin meningkat Kinerja Pegawai.
2. Hubungan antara Efektivitas Pelatihan terhadap Kompetensi *soft skill* memiliki koefisien jalur sebesar 0,881. Nilai T-statistics sebesar 25,551 dan P-values sebesar 0,000 menunjukkan tingkat signifikansi yang sangat tinggi. Temuan ini menunjukkan bahwa efektivitas pelatihan memiliki pengaruh yang sangat kuat dalam meningkatkan kompetensi *soft skill* pegawai.
3. Hubungan antara Kompetensi *soft skill* terhadap Kinerja Pegawai menunjukkan koefisien jalur sebesar 0,465. Nilai T-statistics sebesar 4,906 yang lebih besar dari 1,96 serta P-values sebesar 0,000 menunjukkan bahwa hubungan ini juga signifikan secara statistik. Meskipun demikian, dibandingkan dengan pengaruh langsung efektivitas pelatihan terhadap Kinerja Pegawai, kekuatan pengaruh kompetensi *soft skill* relatif lebih kecil.

Secara keseluruhan, hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa seluruh hubungan antar variabel dalam model penelitian ini signifikan secara statistik. Efektivitas Pelatihan berperan penting dalam meningkatkan Kompetensi *soft skill* dan Kinerja Pegawai. Selain itu, Kompetensi *soft skill* juga berkontribusi positif terhadap peningkatan Kinerja Pegawai.

#### 4.5.3.7 Uji Mediasi

Hasil pengujian mediasi disajikan pada Tabel 4.11 berikut. Untuk memahami peran variabel mediasi dalam model penelitian, digunakan metode bootstrapping yang melibatkan analisis nilai p-value dan t-statistic pada pengujian specific indirect effect (efek tidak langsung spesifik). Melalui uji ini, dapat diketahui sejauh mana variabel Kompetensi *soft skill* berfungsi sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara variabel independen Efektivitas Pelatihan dan variabel dependen Kinerja Pegawai.

**Tabel 4.11**  
**Hasil Uji Mediasi**

	<b>Original sample (O)</b>	<b>Sample mean (M)</b>	<b>Standard deviation (STDEV)</b>	<b>T statistics ( O/STDEV )</b>	<b>P values</b>
<b>Efektivas Pelatihan -&gt; Kinerja Pegawai</b>	0.410	0.410	0.080	5.091	0.000

Sumber: Data Primer Diolah, 2026

Berdasarkan hasil analisis mediasi pada Tabel 4.11, dapat disimpulkan bahwa Efektivitas Pelatihan memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui Kompetensi *soft skill*. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur

tidak langsung sebesar 0,410, dengan nilai T-Statistics sebesar 5,091 yang lebih besar dari batas kritis 1,96. Selain itu, nilai P-Value sebesar 0,000 yang berada di bawah ambang batas signifikansi 0,05 semakin memperkuat bahwa hubungan tersebut signifikan secara statistik.

Hasil ini menunjukkan bahwa Kompetensi *soft skill* berperan sebagai variabel mediasi yang signifikan dalam hubungan antara Efektivitas Pelatihan dan Kinerja Pegawai. Artinya, peningkatan efektivitas pelatihan tidak hanya secara langsung meningkatkan Kinerja Pegawai, tetapi juga meningkatkan kompetensi *soft skill* yang pada akhirnya turut berkontribusi terhadap peningkatan kinerja.

Pengaruh langsung Efektivitas Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai (0,890) juga signifikan, dan pengaruh tidak langsung melalui Kompetensi *soft skill* (0,410) juga signifikan, maka dapat disimpulkan bahwa Kompetensi *soft skill* berperan sebagai mediasi parsial (partial mediation) dalam model penelitian ini. Pada tingkat signifikansi 5%, Kompetensi *soft skill* terbukti memediasi secara signifikan hubungan antara Efektivitas Pelatihan dan Kinerja Pegawai.

#### **4.6 Interpretasi Hasil**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh efektivitas pelatihan terhadap kinerja pegawai dengan kompetensi *soft skill* sebagai variabel mediasi pada PPSDM Kemendikdasmen. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk menguji hubungan langsung maupun tidak langsung antar variabel dalam model penelitian.

#### 4.6.1 Pengaruh Efektivitas Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis menggunakan metode bootstrapping pada SmartPLS, diperoleh nilai koefisien jalur (*path coefficient*) sebesar 0,890 dengan nilai T-Statistics sebesar 21,859 serta P-Value sebesar 0,000. Nilai T-Statistics yang jauh melebihi batas kritis 1,96 dan P-Value yang berada di bawah 0,05 menunjukkan bahwa efektivitas pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, hipotesis pertama (H1) yang menyatakan bahwa efektivitas pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dinyatakan diterima. Besarnya nilai koefisien jalur tersebut mengindikasikan bahwa hubungan antara kedua variabel bersifat kuat dan searah, yang berarti semakin tinggi efektivitas pelatihan, maka semakin meningkat pula kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Secara konseptual, efektivitas pelatihan mencerminkan sejauh mana program pelatihan mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan, yaitu meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan perilaku kerja pegawai sesuai dengan tuntutan jabatan. Pelatihan yang disusun berdasarkan analisis kebutuhan (*training need analysis*) memungkinkan materi yang diberikan menjadi lebih relevan dengan pekerjaan. Hal ini mendorong pegawai untuk memahami prosedur kerja secara lebih komprehensif, menguasai keterampilan yang diperlukan, serta menerapkan metode kerja yang lebih efektif dan efisien. Dampaknya dapat terlihat pada peningkatan kualitas hasil kerja, ketepatan waktu dalam penyelesaian tugas, serta berkurangnya kesalahan dalam pelaksanaan pekerjaan.

Dalam perspektif *Human Capital Theory*, pelatihan dipandang sebagai bentuk investasi organisasi dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Investasi tersebut dilakukan melalui pengembangan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan kerja pegawai yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas dan kinerja organisasi. Pelatihan yang efektif memungkinkan pegawai bekerja secara lebih profesional, memahami tugas secara lebih baik, serta meningkatkan kapasitas kerja secara keseluruhan. Dengan demikian, peningkatan kualitas modal manusia akan berdampak langsung pada peningkatan kinerja individu maupun organisasi.

Temuan penelitian ini juga konsisten dengan hasil penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa pelatihan memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Al Karim (2019) menemukan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja, khususnya apabila materi yang diberikan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan. Selain itu, Jehanzeb dan Bashir (2020) menyatakan bahwa program pelatihan yang dirancang secara sistematis mampu meningkatkan kemampuan kerja pegawai sehingga berdampak pada kinerja organisasi. Hal serupa juga dikemukakan oleh Raza *et al.* (2021) yang menyimpulkan bahwa efektivitas pelatihan memiliki hubungan positif dengan peningkatan kinerja, terutama ketika pelatihan disusun berdasarkan kebutuhan kompetensi yang relevan dengan pekerjaan.

Dalam konteks organisasi publik, pelatihan yang dirancang secara terencana berfungsi sebagai sarana untuk mengurangi kesenjangan antara kompetensi aktual pegawai dengan kompetensi yang diharapkan organisasi. Ketika kesenjangan

tersebut dapat diminimalkan, maka produktivitas kerja akan meningkat dan tujuan organisasi dapat tercapai secara lebih optimal. Oleh karena itu, pelatihan tidak hanya dipandang sebagai kegiatan administratif, tetapi sebagai instrumen strategis dalam pengembangan kapasitas sumber daya manusia aparatur.

#### **4.6.2 Pengaruh Efektivitas Pelatihan Terhadap Kompetensi *soft skill***

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis menggunakan SmartPLS, diperoleh nilai koefisien jalur (path coefficient) sebesar 0,881 dengan nilai T-Statistics sebesar 25,551 dan P-Value sebesar 0,000. Nilai T-Statistics yang jauh melampaui batas kritis 1,96 serta P-Value yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa efektivitas pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kompetensi *soft skill* pegawai. Dengan demikian, hipotesis kedua (H2) yang menyatakan bahwa efektivitas pelatihan berpengaruh positif terhadap Kompetensi *soft skill* dapat diterima. Besarnya koefisien jalur tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara kedua variabel bersifat sangat kuat dan searah, yang berarti semakin efektif pelatihan yang diselenggarakan oleh organisasi, maka semakin tinggi pula tingkat Kompetensi *soft skill* yang dimiliki oleh pegawai.

Secara konseptual, pelatihan tidak hanya berfungsi untuk meningkatkan kemampuan teknis (*hard skill*), tetapi juga berperan dalam mengembangkan kompetensi perilaku (*behavioral competence*). Kompetensi *soft skill* mencakup berbagai kemampuan interpersonal seperti komunikasi efektif, kerja sama tim, kepemimpinan, kemampuan beradaptasi, pengendalian emosi, serta manajemen waktu. Pelatihan yang dirancang berbasis pengembangan kompetensi memungkinkan terjadinya perubahan pada aspek kognitif, afektif, dan perilaku

pegawai. Melalui proses pembelajaran tersebut, pegawai tidak hanya memperoleh pengetahuan mengenai pekerjaan, tetapi juga mengembangkan sikap profesional dan kemampuan berinteraksi secara efektif dalam lingkungan kerja.

Dalam perspektif Human Capital Theory, pelatihan dipandang sebagai investasi organisasi dalam meningkatkan kualitas modal manusia secara menyeluruh. Modal manusia tidak hanya mencakup aspek pengetahuan dan keterampilan teknis, tetapi juga mencakup kemampuan perilaku yang mendukung efektivitas kerja dalam organisasi. Melalui program pelatihan yang dirancang secara sistematis, pegawai memperoleh kesempatan untuk meningkatkan kemampuan komunikasi, kolaborasi, kepemimpinan, serta kemampuan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan kerja. Dengan demikian, pengembangan kompetensi *soft skill* melalui pelatihan menjadi salah satu strategi penting dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia dalam organisasi.

Pelatihan yang efektif juga memberikan pengalaman pembelajaran yang bersifat partisipatif melalui metode seperti diskusi kelompok, simulasi, studi kasus, maupun praktik langsung. Metode pembelajaran tersebut memungkinkan terjadinya interaksi antar peserta pelatihan yang dapat memperkuat kemampuan komunikasi, kerja sama tim, serta kemampuan pemecahan masalah. Tamsah (2023) menjelaskan bahwa pelatihan yang efektif mampu mendorong perubahan sikap dan perilaku kerja pegawai melalui proses pembelajaran yang sistematis dan terarah. Selain itu, Goleman dan Boyatzis (2021) menegaskan bahwa pengembangan *Soft skill* memerlukan proses pembelajaran yang berkelanjutan dan pengalaman reflektif sehingga kompetensi perilaku dapat terbentuk secara optimal.

Hasil penelitian ini juga didukung oleh berbagai penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa pelatihan memiliki peran penting dalam meningkatkan Kompetensi *soft skill* pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Lahope, Worang, dan Gunawan (2020) menunjukkan bahwa pelatihan *Soft skill* berpengaruh positif terhadap peningkatan kemampuan interpersonal pegawai yang pada akhirnya mendukung peningkatan efektivitas kerja dalam organisasi. Selain itu, penelitian Nguyen *et al.* (2022) menemukan bahwa efektivitas pelatihan memiliki hubungan yang signifikan dengan peningkatan kompetensi *soft skill* pegawai, terutama dalam aspek komunikasi, kolaborasi, dan kemampuan beradaptasi dalam lingkungan kerja yang dinamis. Temuan tersebut juga diperkuat oleh Dekafrio *et al.* (2026) yang menyimpulkan bahwa program pelatihan dan pengembangan memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan kompetensi pegawai secara menyeluruh, termasuk kompetensi perilaku yang menjadi dasar pembentukan *Soft skill*.

Dalam konteks Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia (PPSDM) Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah, penguatan Kompetensi *soft skill* memiliki peran strategis dalam mendukung pelaksanaan tugas organisasi. Pegawai PPSDM tidak hanya menjalankan fungsi administratif, tetapi juga berperan dalam koordinasi lintas unit serta berinteraksi dengan berbagai pemangku kepentingan di bidang pendidikan. Oleh karena itu, kemampuan komunikasi, kolaborasi, kepemimpinan, serta kemampuan beradaptasi menjadi faktor penting dalam menunjang efektivitas pelaksanaan program organisasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa program pelatihan yang diselenggarakan di lingkungan PPSDM telah memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan Kompetensi *soft*

*skill* pegawai.

Dengan demikian, efektivitas pelatihan dapat dipahami sebagai faktor penting dalam pembentukan Kompetensi *soft skill* pegawai. Pelatihan yang dirancang secara sistematis, relevan dengan kebutuhan organisasi, serta dilaksanakan dengan metode pembelajaran yang interaktif mampu meningkatkan kemampuan interpersonal, komunikasi, dan kerja sama pegawai. Peningkatan Kompetensi *soft skill* tersebut pada akhirnya akan mendukung peningkatan kualitas sumber daya manusia dan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

#### **4.6.3 Pengaruh Kompetensi *soft skill* terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis menggunakan SmartPLS, Kompetensi *soft skill* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Hasil analisis menunjukkan nilai koefisien jalur (path coefficient) sebesar 0,465 dengan nilai T-Statistics sebesar 4,906 dan P-Value sebesar 0,000. Nilai T-Statistics yang melebihi batas kritis 1,96 serta P-Value yang lebih kecil dari 0,05 mengindikasikan bahwa hipotesis ketiga (H3) dapat diterima. Meskipun besarnya koefisien jalur tidak sekuat pengaruh langsung efektivitas pelatihan terhadap kinerja, hubungan antara Kompetensi *soft skill* dan Kinerja Pegawai tetap signifikan secara statistik dan memiliki makna substantif dalam menjelaskan peningkatan performa kerja pegawai.

Secara konseptual, Kompetensi *soft skill* merupakan kemampuan non-teknis yang berkaitan dengan cara individu berinteraksi, berkomunikasi, mengelola emosi, beradaptasi, serta bekerja sama dalam lingkungan organisasi. Kompetensi ini mencakup berbagai aspek seperti kemampuan komunikasi interpersonal, kolaborasi

tim, kepemimpinan, pengendalian diri, tanggung jawab, serta kemampuan menyelesaikan konflik. Keberadaan *Soft skill* menjadi faktor penting dalam mendukung efektivitas kerja karena memengaruhi kualitas koordinasi antarpegawai, ketepatan pengambilan keputusan, serta kemampuan menyelesaikan permasalahan secara profesional dalam lingkungan kerja.

Dalam perspektif Human Capital Theory, Kompetensi *soft skill* merupakan bagian dari modal manusia yang bersifat intangible namun memiliki kontribusi penting terhadap efektivitas kerja individu. Modal manusia tidak hanya terbatas pada pengetahuan dan keterampilan teknis, tetapi juga mencakup kemampuan perilaku yang mendukung keberhasilan individu dalam melaksanakan tugas pekerjaan. Pegawai yang memiliki kemampuan komunikasi yang baik, mampu bekerja sama dalam tim, serta memiliki kemampuan beradaptasi terhadap perubahan cenderung lebih efektif dalam menyelesaikan pekerjaan dan mencapai target kinerja yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Pegawai yang memiliki Kompetensi *soft skill* yang baik cenderung mampu bekerja secara kolaboratif, lebih responsif terhadap perubahan lingkungan kerja, serta lebih proaktif dalam mengidentifikasi dan menyelesaikan berbagai permasalahan pekerjaan. Kemampuan komunikasi yang efektif mempercepat proses koordinasi dan meminimalkan terjadinya miskomunikasi antarpegawai. Selain itu, kemampuan adaptasi memungkinkan pegawai untuk merespons perubahan kebijakan maupun sistem kerja secara fleksibel. Pengendalian diri serta kedewasaan emosional juga berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara lebih efisien dan produktif.

Hasil penelitian ini sejalan dengan berbagai penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa Kompetensi *soft skill* memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Saeed dan Abbas (2020) menunjukkan bahwa Kompetensi *soft skill* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa pegawai yang memiliki kemampuan interpersonal yang baik cenderung lebih mampu bekerja sama dengan rekan kerja, menyelesaikan konflik secara konstruktif, serta memberikan kontribusi yang lebih optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Selain itu, penelitian Coelho dan Martins (2022) juga menemukan bahwa Kompetensi *soft skill* berperan penting dalam meningkatkan performa individu dalam organisasi, khususnya dalam aspek komunikasi, kerja sama tim, dan kemampuan memecahkan masalah.

Temuan penelitian ini juga didukung oleh penelitian Astutik dan Sulhan (2020) yang menyatakan bahwa *Soft skill* memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai, terutama dalam aspek kerja sama tim dan tanggung jawab kerja. Sementara itu, Boyatzis *et al.* (2021) menegaskan bahwa kompetensi emosional dan interpersonal merupakan determinan utama efektivitas individu dalam organisasi, karena kemampuan tersebut memengaruhi cara seseorang berinteraksi, memimpin, dan berkontribusi dalam tim. Selain itu, Tamsah *et al.* (2023) menyimpulkan bahwa *Soft skill* berperan sebagai faktor penguat (*reinforcing factor*) dalam meningkatkan kualitas kinerja, khususnya pada organisasi yang menuntut kolaborasi intensif serta pelayanan publik yang profesional.

Dalam konteks Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia (PPSDM) Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah, Kompetensi *soft skill* memiliki posisi yang sangat strategis dalam mendukung pelaksanaan tugas organisasi. Pegawai PPSDM tidak hanya menjalankan tugas administratif, tetapi juga terlibat dalam koordinasi lintas unit, komunikasi dengan berbagai pemangku kepentingan pendidikan, serta penyelenggaraan program pengembangan aparatur. Oleh karena itu, kemampuan komunikasi yang baik, kolaborasi yang efektif, serta pengendalian diri yang matang menjadi prasyarat penting dalam menunjang keberhasilan pelaksanaan tugas organisasi. Pegawai yang memiliki Kompetensi *soft skill* yang kuat cenderung menunjukkan performa kerja yang lebih optimal, profesional, serta mampu beradaptasi dengan dinamika organisasi yang terus berkembang. Dengan demikian, hasil penelitian ini menegaskan bahwa Kompetensi *soft skill* bukan sekadar pelengkap kemampuan teknis, melainkan merupakan faktor strategis yang secara langsung berkontribusi terhadap peningkatan Kinerja Pegawai. *Soft skill* berfungsi sebagai fondasi perilaku kerja yang mendukung efektivitas individu dalam organisasi serta berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif, produktif, dan profesional.

#### **4.6.4 Peran Kompetensi *soft skill* sebagai Variabel Mediasi**

Hasil pengujian mediasi menunjukkan bahwa Kompetensi *soft skill* secara signifikan memediasi hubungan antara Efektivitas Pelatihan dan Kinerja Pegawai. Berdasarkan hasil analisis menggunakan SmartPLS diperoleh nilai indirect effect sebesar 0,410, dengan T-Statistics sebesar 5,091 dan P-Value sebesar 0,000. Nilai T-Statistics yang melebihi batas kritis 1,96 serta P-Value yang lebih kecil dari 0,05

menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung tersebut signifikan secara statistik. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Kompetensi *soft skill* berperan dalam menjembatani hubungan antara efektivitas pelatihan dan peningkatan kinerja pegawai.

Meskipun demikian, pengaruh langsung efektivitas pelatihan terhadap kinerja tetap signifikan setelah variabel Kompetensi *soft skill* dimasukkan ke dalam model penelitian. Kondisi ini menunjukkan bahwa mekanisme mediasi yang terjadi termasuk dalam kategori mediasi parsial (partial mediation). Artinya, pelatihan yang efektif tidak hanya meningkatkan kinerja pegawai secara langsung, tetapi juga memberikan pengaruh tidak langsung melalui peningkatan Kompetensi *soft skill* pegawai. Dengan kata lain, sebagian pengaruh pelatihan terhadap kinerja disalurkan melalui peningkatan kompetensi perilaku pegawai, sementara sebagian lainnya berdampak langsung terhadap performa kerja tanpa melalui variabel perantara.

Secara konseptual, mekanisme hubungan tersebut dapat dijelaskan bahwa pelatihan yang efektif terlebih dahulu meningkatkan berbagai kompetensi pegawai, baik yang bersifat teknis maupun perilaku. Peningkatan Kompetensi *soft skill* seperti kemampuan komunikasi, kerja sama tim, kemampuan beradaptasi, pengendalian diri, serta tanggung jawab profesional kemudian berkontribusi dalam meningkatkan kualitas kinerja pegawai. Di sisi lain, pelatihan juga secara langsung meningkatkan kinerja melalui peningkatan pemahaman terhadap tugas pekerjaan, penguasaan prosedur kerja, serta pengembangan keterampilan teknis yang relevan dengan tuntutan organisasi.

Dalam perspektif Human Capital Theory, pelatihan dikonseptualisasikan sebagai bentuk investasi strategis organisasi guna mengeskalasi kualitas modal manusia secara komprehensif. Investasi ini tidak hanya berorientasi pada peningkatan kapabilitas teknis, tetapi juga mencakup pengembangan kompetensi perilaku yang fundamental bagi efektivitas individual. Atribut *soft skill* seperti komunikasi interpersonal, kolaborasi, kepemimpinan, dan adaptabilitas merupakan elemen krusial dari modal manusia yang berkontribusi langsung pada produktivitas organisasi. Dengan demikian, penguatan *soft skill* melalui intervensi pelatihan menjadi mekanisme esensial yang mentransformasikan investasi sumber daya menjadi peningkatan kinerja pegawai yang berkelanjutan.

Temuan penelitian ini selaras dengan literatur terdahulu yang secara konsisten memvalidasi peran Kompetensi *Soft skill* sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara pelatihan dan kinerja. Studi yang dilakukan oleh Tamsah, Yusriadi, dan Farida (2023) mengonfirmasi bahwa penguatan aspek perilaku dan interpersonal melalui pelatihan merupakan determinan utama dalam mengamplifikasi performa pegawai. Dukungan empiris serupa ditemukan dalam riset Nguyen *et al.* (2022), yang mengidentifikasi *soft skill* sebagai mekanisme penghubung (katalisator) antara luaran pelatihan dengan efektivitas kerja individu. Lebih lanjut, Lahope *et al.* (2020) menegaskan bahwa pelatihan yang berorientasi pada pengembangan kemampuan interpersonal memberikan kontribusi yang jauh lebih signifikan terhadap produktivitas organisasi secara menyeluruh.

Dalam konteks institusional Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia (PPSDM) Kemendikdasmen, temuan ini mengonfirmasi bahwa akselerasi kinerja

aparatur tidak lagi bertumpu secara eksklusif pada penguasaan kompetensi teknis (*hard skills*), melainkan juga ditentukan secara signifikan oleh kualitas kompetensi perilaku (*soft skills*). Mengingat tuntutan profesionalisme yang mengharuskan aparatur mampu berkomunikasi secara efektif, berkolaborasi lintas unit, serta tanggap terhadap dinamika kebijakan pendidikan, maka penguatan aspek interpersonal melalui program pelatihan menjadi urgensi strategis. Upaya ini merupakan langkah fundamental dalam mengoptimalkan efektivitas kerja sekaligus menjamin keberhasilan implementasi program kerja organisasi.

Berdasarkan hasil analisis, dapat disintesis bahwa Kompetensi *Soft skill* berfungsi sebagai variabel mediasi parsial yang menjembatani hubungan antara Efektivitas Pelatihan dan Kinerja Pegawai. Temuan ini menegaskan bahwa signifikansi pelatihan tidak hanya bertumpu pada transfer pengetahuan teknis, namun juga pada internalisasi kompetensi perilaku yang mendukung profesionalisme. Sinergi antara kapabilitas teknis dan penguatan atribut interpersonal melalui program pelatihan menjadi determinan krusial dalam mentransformasi kualitas sumber daya manusia serta mengakselerasi performa organisasi secara berkelanjutan.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Penelitian yang berjudul “Pengaruh Efektivitas Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai dengan Kompetensi *Soft skill* sebagai Variabel Mediasi” melibatkan 150 responden sebagai sampel penelitian. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada pegawai dan dianalisis menggunakan metode Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Square (PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 4.

Model penelitian menunjukkan tingkat kelayakan yang sangat baik. Nilai R-Square untuk variabel Kinerja Pegawai sebesar 0,841 dan untuk variabel Kompetensi *soft skill* sebesar 0,777. Nilai tersebut menunjukkan kemampuan prediktif yang kuat, yang berarti variabel dalam model mampu menjelaskan sebagian besar variasi pada variabel endogen.

Hasil pengujian hipotesis menghasilkan beberapa simpulan sebagai berikut:

1. Efektivitas Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Nilai path coefficient sebesar 0,890 dengan T-Statistics sebesar 21,859 dan P-Value sebesar 0,000 menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan. Pelatihan yang dirancang dengan baik, relevan dengan kebutuhan pekerjaan, dan mampu meningkatkan pemahaman teknis terbukti meningkatkan produktivitas, kualitas kerja, serta efisiensi penyelesaian tugas. Hipotesis pertama (H1) diterima.

2. Efektivitas Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap Kompetensi *soft skill*. Nilai path coefficient sebesar 0,881 dengan T-Statistics sebesar 25,551 dan P-Value sebesar 0,000 menunjukkan pengaruh yang sangat kuat. Pelatihan tidak hanya meningkatkan kemampuan teknis, tetapi juga meningkatkan kemampuan komunikasi, kerja sama tim, adaptasi, serta kemampuan interpersonal lainnya. Hipotesis kedua (H2) diterima.
3. Kompetensi *soft skill* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Nilai path coefficient sebesar 0,465 dengan T-Statistics sebesar 4,906 dan P-Value sebesar 0,000 menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan. Pegawai dengan *Soft skill* yang baik lebih mampu bekerja dalam tim, beradaptasi terhadap perubahan, serta menyelesaikan tugas dengan efektif. Hipotesis ketiga (H3) diterima.
4. Kompetensi *soft skill* memediasi hubungan antara Efektivitas Pelatihan dan Kinerja Pegawai. Nilai indirect effect sebesar 0,410 dengan T-Statistics sebesar 5,091 dan P-Value sebesar 0,000 menunjukkan mediasi yang signifikan. Pengaruh langsung Efektivitas Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai juga signifikan, sehingga Kompetensi *soft skill* berperan sebagai mediator parsial. Pengaruh pelatihan terhadap kinerja tidak hanya terjadi secara langsung, tetapi juga melalui peningkatan kualitas *soft skill* pegawai.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa efektivitas pelatihan merupakan faktor utama dalam meningkatkan Kinerja Pegawai. Kompetensi *soft skill* menjadi mekanisme penting yang memperkuat pengaruh tersebut. Model penelitian memberikan bukti empiris bahwa investasi dalam pelatihan dan pengembangan *Soft*

*skill* memberikan kontribusi besar terhadap pencapaian kinerja yang optimal.

## **5.2 Implikasi Penelitian**

### **5.2.1 Implikasi Manajerial**

Temuan dalam penelitian ini memberikan gambaran yang jelas bagi manajemen dalam menyusun strategi pengembangan sumber daya manusia yang lebih tepat sasaran dan berbasis pada hasil empiris. Berdasarkan analisis, diketahui bahwa peningkatan kinerja pegawai dipengaruhi oleh tiga faktor utama, yaitu efektivitas pelatihan, kompetensi *soft skill*, serta hubungan keduanya melalui peran mediasi. Selain itu, hasil pengujian outer model juga menunjukkan bahwa setiap variabel memiliki indikator-indikator utama yang paling dominan dalam merepresentasikan konstruk penelitian.

Pertama, efektivitas pelatihan terbukti menjadi faktor yang paling kuat dalam memengaruhi kinerja pegawai secara langsung. Indikator yang paling mencerminkan variabel ini meliputi kesesuaian materi pelatihan dengan kebutuhan pekerjaan, kejelasan tujuan pelatihan, serta penggunaan metode pelatihan yang interaktif dan aplikatif. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan akan memberikan dampak optimal apabila dirancang sesuai dengan kebutuhan nyata di lapangan, memiliki arah yang jelas, dan disampaikan dengan metode yang melibatkan partisipasi aktif peserta. Oleh karena itu, organisasi perlu memastikan bahwa setiap program pelatihan diawali dengan analisis kebutuhan, dirancang secara terstruktur, serta diikuti dengan evaluasi pasca pelatihan guna melihat sejauh mana materi yang diberikan dapat diterapkan dalam pekerjaan.

Kedua, kompetensi *soft skill* juga memiliki peran penting dalam mendukung peningkatan kinerja pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan komunikasi, kerja sama tim, dan kemampuan beradaptasi merupakan indikator yang paling menonjol dalam variabel ini. Ketiga aspek tersebut sangat dibutuhkan dalam lingkungan kerja yang dinamis dan menuntut kolaborasi. Dengan demikian, pengembangan *soft skill* tidak dapat dipisahkan dari program pelatihan yang diselenggarakan. Organisasi perlu memberikan perhatian khusus pada penguatan kemampuan interpersonal dan adaptasi pegawai, serta menciptakan suasana kerja yang terbuka dan mendukung interaksi yang positif antarpegawai.

Ketiga, kompetensi *soft skill* berperan sebagai jembatan yang memperkuat hubungan antara efektivitas pelatihan dan kinerja pegawai. Hal ini terlihat dari indikator kinerja yang paling terdampak, yaitu kualitas kerja, ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas, serta tanggung jawab dalam pekerjaan. Temuan ini menunjukkan bahwa pelatihan yang efektif tidak hanya meningkatkan kemampuan teknis, tetapi juga membentuk perilaku kerja yang lebih baik melalui pengembangan *soft skill*. Oleh karena itu, sistem penilaian kinerja sebaiknya tidak hanya berfokus pada hasil kerja, tetapi juga mempertimbangkan aspek perilaku, seperti kerja sama tim, inisiatif, dan kontribusi terhadap organisasi.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan bahwa investasi pada pelatihan yang efektif dan terintegrasi dengan pengembangan *soft skill* merupakan langkah strategis dalam meningkatkan kinerja pegawai. Pendekatan ini tidak hanya memberikan dampak jangka pendek, tetapi juga berkontribusi terhadap peningkatan daya saing organisasi dalam jangka panjang.

### 5.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini telah dilaksanakan sesuai dengan prosedur ilmiah yang berlaku, namun demikian masih terdapat beberapa keterbatasan yang perlu menjadi perhatian dalam menafsirkan hasil penelitian. Keterbatasan tersebut sekaligus menjadi peluang pengembangan bagi penelitian selanjutnya.

1. Keterbatasan dalam pengukuran kompetensi *soft skill*

Pengukuran kompetensi *soft skill* dalam penelitian ini dilakukan melalui kuesioner yang berbasis pada persepsi responden, sehingga hasil yang diperoleh berpotensi bersifat subjektif. Sementara itu, *soft skill* merupakan kemampuan yang berkaitan dengan perilaku dan interaksi sosial yang kompleks serta dinamis, sehingga dapat berubah sesuai dengan situasi dan kondisi. Oleh karena itu, penggunaan penilaian diri saja belum sepenuhnya mampu merepresentasikan kondisi yang sebenarnya.

2. Keterbatasan pada jumlah sampel 4.610 peserta pelatihan, saya hanya memiliki 150 responden sesuai teknik sampling yang digunakan, sehingga hasil penelitian belum sepenuhnya mempresentasikan seluruh populasi

#### 5.3.1 Saran Penelitian Mendatang

Beberapa rekomendasi untuk penelitian selanjutnya antara lain:

1. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan pendekatan metode campuran (*mixed methods*) agar pengukuran kompetensi *soft skill* tidak hanya bergantung pada persepsi responden. Selain kuesioner, peneliti dapat

menambahkan teknik lain seperti wawancara, observasi, atau penilaian dari atasan maupun rekan kerja. Dengan cara ini, hasil pengukuran diharapkan menjadi lebih objektif dan mampu menggambarkan kondisi yang lebih nyata.

2. Penelitian berikutnya disarankan melibatkan jumlah responden yang lebih besar agar hasil penelitian dapat mempresentasikan populasi secara lebih komprehensif.

Secara keseluruhan, pengembangan penelitian di masa mendatang diharapkan dapat memperkaya kajian ilmiah mengenai hubungan antara efektivitas pelatihan, kompetensi *soft skill*, dan kinerja pegawai. Pengembangan tersebut tidak hanya akan memperluas model penelitian yang ada, tetapi juga memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam memahami strategi peningkatan kualitas kinerja pegawai dalam berbagai konteks organisasi. tersebut tidak hanya akan memperluas model penelitian yang ada, tetapi juga memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam memahami strategi peningkatan kualitas kinerja pegawai dalam berbagai konteks organisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, W., & Hartono, J. (2015). *Partial Least Square (PLS): Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: Andi.
- Aguinis, H. (2019). *Performance management for dummies*.
- Armstrong, M. (2021). *Armstrong's handbook of human resource management practice (15th ed.)*. Kogan Page.
- Astutik, W., & Sulhan, M. (2022). Pelatihan kerja, *soft skill*, dan hard skill mendorong peningkatan kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 7(2), 9–21.
- Astutik, M., & Sulhan, M. (2020). Pelatihan kerja, *soft skill*, dan hard skill mendorong peningkatan kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, 10(2), 134–148. <https://ejournal.uniska-kediri.ac.id/index.php/ManajemenKewirausahaan/article/view/2345>
- Bougie, R., & Sekaran, U. (2016). *Research methods for business: A skill-building approach (7th ed.)*. John Wiley & Sons.
- Boyatzis, R. E., Goleman, D., Dhar, U., & Osiri, J. K. (2021). Thrive and survive: Assessing personal sustainability. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 73(1), 27–50. <https://doi.org/10.1037/cpb0000193>
- Dekafrio, A. L., Wibowo, I. P., Khadiqi, M. F., Putra, B. D. H., & Suwangsih, I. (2026). Pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kompetensi karyawan pada divisi Stakeholder Management PLN Nusantara Power Service. *Jurnal Inovasi Pembelajaran dan Teknologi Modern*.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management (16th ed.)*. Pearson Education.
- Ford, J. K., Baldwin, T. T., & Prasad, J. (1988). Transfer of training in organizations: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41(1), 63–105. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1988.tb00632.x>
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 25 (9th ed.)*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Goleman, D. (1998). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.
- Jha, S. (2020). Employee training and development for organizational performance. *International Journal of Management*, 11(8), 123–130.
- Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64–74. <https://doi.org/10.1108/14601060310456337>
- Noe, R. A. (2020). *Employee training and development* (8th ed.). McGraw-Hill Education.
- Pratama, A., & Surya, I. B. K. (2024). Pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen*, 12(2), 45–56.
- Putra, D. G., & Wibowo, A. (2022). Manajemen pelatihan berbasis kompetensi dalam meningkatkan kinerja. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(1), 77–86.
- Robles, M. M. (2012). Executive perceptions of the top 10 *soft skills* needed in today's workplace. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 453–465. <https://doi.org/10.1177/1080569912460400>
- Tamsah, H., *et al.* (2023). Pelatihan kerja, *soft skill*, dan motivasi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmiah Edunomika*, 13(1), 101–118. <https://jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/jie/article/view/18145>
- Lahope, R. R., Worang, F. G., & Gunawan, E. (2020). *The importance of soft skills training on company performance at BNI Tolitoli Branch Office*. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 8(1), 469–479.
- Mabila, D., Roudhotul Jannah, T. E., & Annas, Y. A. (2024). *Pelatihan SDM terhadap produktivitas kinerja karyawan UPT PBAT Sukorejo*. *SENTRI: Jurnal Riset Ilmiah*, 3(7).
- Noe, R. A. (2020). Efektivitas pelatihan dan motivasi kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan. *ASSET: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 12(5), 45–56. <https://journal.umpo.ac.id/index.php/ASSET/article/view/8182>
- Goleman, D., & Boyatzis, R. (2021). The role of *soft skills* training in employee performance. *ShodhKosh: Arts & Social Sciences Journal*, 7(1), 33–47.

<https://www.granthaalayahpublication.org/ArtsJournal/ShodhKosh/article/view/5753>

Tamsah, H., Yusriadi, Y., & Farida, U. (2023). Human capital investment and employee performance: The mediating role of *soft skills*. *Journal of Human Capital Development*, 16(2), 101–118.



# LAMPIRAN

## LAMPIRAN A SURAT IZIN PENELITIAN



KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI, SAINS,  
DAN TEKNOLOGI  
**UNIVERSITAS DIPONEGORO**  
FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS

Jalan Prof. Moeliono S. Trastotenojo  
Tembalang, Semarang, Kode Pos 50275  
Telepon (024) 76486841, 76486843  
Laman: [www.feb.undip.ac.id](http://www.feb.undip.ac.id)  
Pos-el: [feb\[at\]live.undip.ac.id](mailto:feb[at]live.undip.ac.id)

Nomor : 196/UN7.F2.1/AK/1/2026  
Lampiran : -  
Hal : Izin Penelitian

Yth. Bapak Hanjar Basuki, S.Kom., M.M  
Kepala Pusat Pelatihan Sumber Daya Manusia Kemendikdasmen

Dalam rangka mempersiapkan mahasiswa untuk menempuh ujian, maka setiap mahasiswa diwajibkan menyusun *paper* / skripsi sehingga diperlukan data dari Instansi Pemerintah, Badan Usaha Milik Pemerintah, ataupun Instansi Swasta.

Sehubungan dengan hal tersebut di atas, mohon dapat diizinkan melaksanakan penelitian pada perusahaan/instansi yang Bapak/Ibu pimpin, bagi mahasiswa Fakultas Ekonomika dan Bisnis tersebut di bawah ini:

Nama : Cahyani Islamiati Putri  
NIM : 12010122140334  
Program Studi : S-1 Manajemen  
Alamat Rumah : Puri Cileungsi E15/11 RT06 Rw08 Kab. Bogor Kec.  
Cileungsi  
No. Telepon / HP : 087735395767  
Judul Paper / Skripsi : Pengaruh Efektivitas Pelatihan terhadap Kinerja  
Karyawan dengan Kompetensi Soft Skill sebagai  
Variabel Mediasi  
Alamat Email : [cahayaniislamiati@gmail.com](mailto:cahayaniislamiati@gmail.com)

Demikian atas segala bantuan serta kerja sama yang baik, kami ucapkan terima kasih.



Semarang, 8 Januari 2026  
Wakil Dekan Akademik dan Kemahasiswaan

Prof. Dr. Haryum Muharam, S.E., M.E.  
NIP. 197202182000031001



LAMPIRAN B  
KUESIONER PENELITIAN

Yth. Bapak/Ibu rekan-rekan Aparatur Sipil Negara (ASN),

Perkenalkan, saya Cahyani Islamiati Putri, mahasiswi Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Diponegoro. Saat ini saya sedang melaksanakan penelitian dalam rangka penyusunan skripsi dengan judul: “Pengaruh Efektivitas Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai dengan Kompetensi *Soft skill* sebagai Variabel Mediasi Studi pada PPSDM Kemendikdasmen”. Sehubungan dengan hal tersebut, saya memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk berpartisipasi dalam pengisian kuesioner penelitian. Waktu pengisian sekitar 3–5 menit. Seluruh jawaban yang diberikan akan dijaga kerahasiaannya dan hanya digunakan untuk kepentingan akademik.

Atas perhatian, waktu, dan partisipasi Bapak/Ibu, saya mengucapkan terima kasih.

Hormat saya,

Cahyani Islamiati Putri

Sebelum menjawab pertanyaan pada kuesioner ini, mohon Saudara/i dapat mengisi data berikut terlebih dahulu. Isilah seluruh pertanyaan secara lengkap dengan mengisi titik-titik (...) atau memberi tanda checklist (✓) pada pilihan yang sesuai. Seluruh jawaban yang diberikan akan diperlakukan secara rahasia.

### Identitas Responden

Isi dan bulatkan data berikut sesuai dengan profil Anda:

1. Nama : .....
2. Jenis Kelamin :  Laki- Laki       Perempuan
3. Usia : .....
4. Pendidikan Terakhir :
  - SMA
  - D2
  - D3
  - D4
  - S-1
  - S-2
5. Lama Bekerja : .....

### Petunjuk Pengisian

Berikan pendapat anda mengenai pertanyaan-pertanyaan berikut dengan jujur dan tanpa paksaan dengan cara memberi tanda centang (✓) pada salah satu jawaban yang paling sesuai dengan pendapat anda.

1 = STS (Sangat Tidak Setuju)

2 = TS (Tidak Setuju)

3 = N (Netral)

4 = S (Setuju)

5 = SS (Sangat Setuju)

### Efektivitas Pelatihan

Efektivitas pelatihan menunjukkan sejauh mana program pelatihan mampu meningkatkan pengetahuan, keterampilan, pemahaman, serta kemampuan karyawan dalam menerapkan hasil pelatihan ke dalam pekerjaan. Pelatihan yang efektif tidak hanya memberikan tambahan pengetahuan dan keterampilan, tetapi juga memungkinkan peserta memahami, mengingat, dan mengaplikasikan materi serta pengalaman pelatihan secara nyata (Tamsah *et al.* 2023).

No.	Pernyataan	STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)
1.	Saya memperoleh pengetahuan baru setelah mengikuti pelatihan.					
2.	Pelatihan yang saya ikuti menambah wawasan yang relevan dengan pekerjaan saya.					
3.	Saya mampu mengingat materi yang disampaikan selama pelatihan.					
4.	Saya memahami dengan baik aktivitas yang dilakukan selama pelatihan.					
5.	Saya dapat menerapkan hasil pelatihan dalam pekerjaan saya saat ini.					
6.	Saya mempraktikkan pengalaman yang diperoleh dari pelatihan dalam pekerjaan sehari-hari.					
7.	Saya mampu mencari informasi terbaru untuk meningkatkan kemampuan kerja.					

8.	Saya aktif mencari pengetahuan baru yang mendukung pekerjaan saya.					
<b>Kompetensi <i>Soft skill</i></b>						
Kompetensi <i>Soft skill</i> merupakan kemampuan non-teknis yang mencakup kemampuan mencari informasi, bekerja secara efisien, merencanakan pekerjaan secara sistematis, bersikap responsif terhadap permasalahan, serta mengomunikasikan ide secara efektif, yang berperan penting dalam mendukung penerapan hasil pelatihan (Tamsah <i>et al.</i> 2023),						
1.	Saya bekerja dengan cara yang sederhana dan efisien.					
2.	Saya selalu mengutamakan efisiensi dalam menyelesaikan pekerjaan.					
3.	Saya mampu menyusun rencana kerja secara sistematis.					
4.	Saya bekerja dengan langkah-langkah yang terstruktur.					
5.	Saya tanggap terhadap masalah yang muncul dalam pekerjaan.					
6.	Saya mampu menemukan solusi atas permasalahan kerja.					
7.	Saya mampu menyampaikan ide dengan baik kepada rekan kerja.					
8.	Saya mampu meyakinkan orang lain terhadap gagasan yang saya sampaikan.					
<b>Kinerja Pegawai</b>						
Kinerja Pegawai mencerminkan tingkat pencapaian hasil kerja yang ditunjukkan melalui daya tanggap terhadap pekerjaan, kedisiplinan waktu, produktivitas, serta upaya berkelanjutan dalam meningkatkan kompetensi guna mendukung pencapaian tujuan						

organisasi (Tamsah *et al.* 2023).

1.	Saya tanggap terhadap tugas dan tanggung jawab pekerjaan.					
2.	Saya cepat merespons tuntutan pekerjaan untuk meningkatkan kinerja.					
3.	Saya hadir dan tersedia tepat waktu untuk melaksanakan pekerjaan.					
4.	Saya menjaga kedisiplinan dalam jam kerja.					
5.	Saya mampu menjaga produktivitas kerja secara konsisten.					
6.	Saya berusaha menyelesaikan pekerjaan secara optimal.					
7.	Saya menggunakan kemampuan dan keterampilan yang saya miliki dalam bekerja.					
8.	Saya terus meningkatkan kompetensi untuk menunjang kinerja kerja saya.					

SEMARANG  
FEB UNDIP



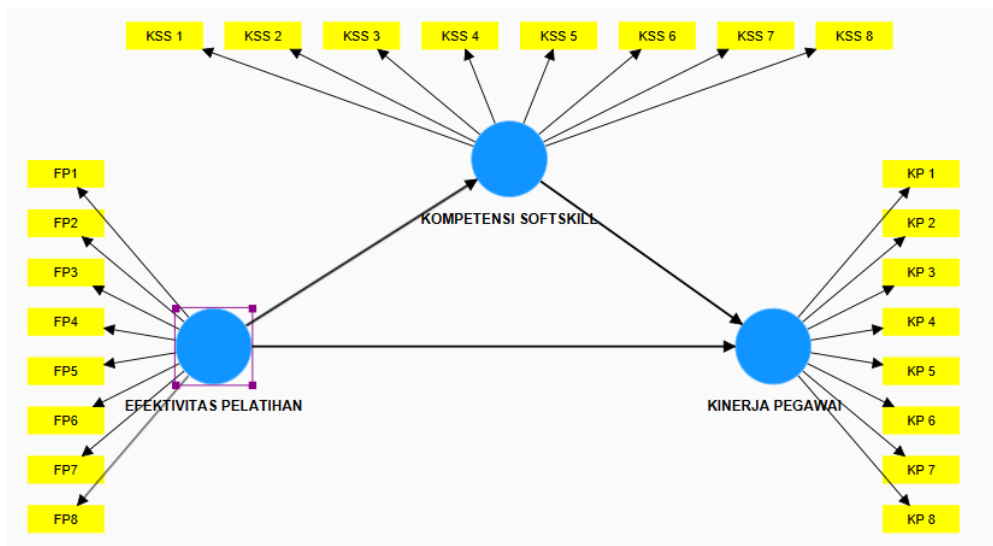
4	4	3	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	
5	4	4	3	5	5	4	4	3	5	4	5	4	4	3	5	5	5	4	3	4	5	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
4	5	4	4	4	5	4	3	3	3	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4
5	5	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	5	5	5	5	3	3	4	3	4	3	3
4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
5	4	4	5	4	5	5	3	3	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5
5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5
5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5
5	4	3	3	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5
5	4	3	4	5	4	3	4	5	4	4	4	2	4	3	2	3	4	3	5	5	4	5	4
5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	3	4	4	5	4	4
4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4
4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4
5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5
4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5
5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	2	3	4	5	5	4	4	2	4	5	3	4	5	4	4	3	4	1	4	5	4	4
4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3
4	5	4	5	4	2	1	4	5	2	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	3	2	3	4	3	4	4	5	4	4	2	3	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4
5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5
5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4
4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4
4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5
2	1	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	1	2
1	1	2	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5
4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4
1	2	2	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	2	1	2
4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5
5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4
5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4
1	1	2	2	2	1	1	2	2	1	1	3	3	1	1	3	2	2	1	1	1	2	2	1
2	1	2	1	1	2	2	1	2	3	2	2	1	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	2

5	5	4	4	5	4	4	2	4	4	4	3	4	4	5	4	4	5	5	2	4	4	5	4
5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5
4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4
4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5
5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	5
4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	3	4	5	4	4	3	4	5	5	4	5	4
4	5	4	4	4	5	4	4	3	5	4	3	4	5	4	3	4	5	4	5	4	4	4	5
4	5	4	4	5	5	4	3	5	4	3	3	2	5	2	4	3	5	4	3	4	5	4	5
4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	3	3	3	3	5	5	5	4	4	5	3	5
4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4
4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3
4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	3	3
4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5
5	4	5	5	4	4	3	5	5	5	5	4	5	4	2	4	5	5	4	5	5	5	5	4
4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5
5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4
5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	3	3	4	4	5	4	4	4	5	4	4
4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4
4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	3	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4
5	4	5	5	4	4	4	3	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5
5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4
4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	3	4	4	4	5	4	4	5	4
5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5
5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5
4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5
5	4	4	5	5	4	3	4	5	4	4	5	4	4	2	3	4	5	5	5	5	4	5	5
4	3	2	4	5	4	4	4	3	2	4	2	4	4	1	2	4	4	1	3	3	1	4	4
2	3	3	4	5	3	2	4	3	3	2	2	1	3	4	4	4	4	2	3	3	2	5	3
4	4	3	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	3	4	5	4	5	4	4	5	5
5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5
4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	3	5	4	5	4
5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5
5	4	3	4	4	4	4	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5
5	4	5	5	3	4	5	3	4	5	5	5	3	3	3	4	4	5	5	5	5	4	3	5
5	5	3	4	4	5	4	4	4	3	5	4	3	4	5	4	4	5	5	3	5	4	5	5
4	5	2	3	4	4	4	2	3	4	4	4	2	2	2	4	4	5	2	5	3	3	4	4
5	5	5	5	5	4	3	4	2	5	4	5	4	4	5	3	5	5	4	4	3	4	5	5
5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5

## LAMPIRAN D

### HASIL OLAHAN DATA

#### A. Hasil Smart-PLS



#### B. Uji Validitas Konvergen

Outer loadings - Matrix			
	Efektivitas Pelatihan (X)	Kinerja Pegawai (Y)	Kompetensi Softs kill (Z)
FP1	0.772		
FP2	0.779		
FP3	0.720		
FP4	0.776		
FP5	0.758		
FP6	0.768		
FP7	0.754		
FP8	0.718		
KP1		0.771	
KP2		0.754	
KP3		0.764	
KP4		0.707	
KP5		0.798	
KP6		0.779	
KP7		0.734	
KP8		0.812	
KSS1			0.731
KSS2			0.761
KSS3			0.798
KSS4			0.764
KSS5			0.788
KSS6			0.784
KSS7			0.718
KSS8			0.748

### C. Uji Validitas diskriminan

Discriminant validity - Cross loadings			
	Efektivitas Pelatihan (X)	Kinerja Pegawai (Y)	Kompetensi Softs kill (Z)
FP1	0.772	0.705	0.669
FP2	0.779	0.718	0.653
FP3	0.720	0.636	0.694
FP4	0.776	0.668	0.695
FP5	0.758	0.681	0.674
FP6	0.768	0.698	0.702
FP7	0.754	0.652	0.636
FP8	0.718	0.620	0.600
KP 1	0.886	0.771	0.694
KP 2	0.688	0.754	0.663
KP 3	0.695	0.764	0.689
KP 4	0.624	0.707	0.663
KP 5	0.718	0.798	0.687
KP 6	0.673	0.779	0.692
KP 7	0.641	0.734	0.677
KP 8	0.723	0.812	0.676
KSS1	0.681	0.680	0.731
KSS 2	0.743	0.701	0.761
KSS 3	0.713	0.760	0.798
KSS 4	0.626	0.644	0.764
KSS 5	0.690	0.736	0.788
KSS 6	0.685	0.661	0.784
KSS 7	0.579	0.580	0.718
KSS 8	0.636	0.630	0.748

### D. Fornell- Lacker Criterion

Discriminant validity - Fornell-Larcker criterion			
	Efektivitas Pelatihan (X)	Kinerja Pegawai (Y)	Kompetensi Softs kill (Z)
Efektivitas Pelatihan (X)	0.756		
Kinerja Pegawai (Y)	0.890	0.766	
Kompetensi Softs kill (Z)	0.881	0.889	0.762

### E. Uji F- Square

f-square - Matrix			
	Efektivitas Pelatihan (X)	Kinerja Pegawai (Y)	Kompetensi Softs kill (Z)
Efektivitas Pelatihan (X)		0.325	3.482
Kinerja Pegawai (Y)			
Kompetensi Softs kill (Z)		0.303	

## F. Uji Reliability dan Validity

Construct reliability and validity - Overview <span style="float: right;">Copy to Excel</span>				
	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Efektivitas Pelatihan (X)	0.893	0.893	0.914	0.571
Kinerja Pegawai (Y)	0.899	0.899	0.919	0.586
Kompetensi Softs kill (Z)	0.897	0.899	0.917	0.581

## G. Uji Q-Square (Cross-validated Redundancy)

Specific indirect effects - Mean, STDEV, T values, p values					
	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O /STDEV)	P values
Efektivitas Pelatihan (X) -> Kompetensi Softs kill (Z) -> Kinerja Pegawai (Y)	0.410	0.410	0.080	5.091	0.000

## H. Uji Q-SQUARE CCC

Path coefficients - Mean, STDEV, T values, p values					
	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O /STDEV)	P values
Efektivitas Pelatihan (X) -> Kinerja Pegawai (Y)	0.481	0.473	0.101	4.771	0.000
Efektivitas Pelatihan (X) -> Kompetensi Softs kill (Z)	0.881	0.878	0.034	25.551	0.000
Kompetensi Softs kill (Z) -> Kinerja Pegawai (Y)	0.485	0.468	0.095	4.908	0.000

