

---

## Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Diri Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kompetensi Sebagai Variabel Mediasi Di BPSDM Provinsi Kalimantan Barat

Nawal Balqis<sup>1</sup>, Ilzar Daud<sup>2</sup>, Efa Irdhayanti<sup>3</sup>, M. Irfani Hendri<sup>4</sup>, Dody Pratama Marumpe<sup>5\*</sup>

<sup>1,2,3,4,5</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tanjungpura

Email : B1022201052@student.untan.ac.id

---

### Article History:

Received: 18 Juni 2025

Revised: 10 Agustus 2025

Accepted: 23 Agustus 2025

**Keywords:** *Kompetensi, Pengembangan, Kinerja karyawan Pelatihan.*

**Abstract:** *Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran Pelatihan dan Pengembangan dalam meningkatkan Kinerja Karyawan, dengan Kompetensi sebagai variabel mediasi. Dalam konteks ini, kompetensi karyawan dianggap sebagai faktor penting yang memperkuat hubungan antara program pengembangan sumber daya manusia dengan kinerja karyawan. Menggunakan teknik analisis bootstrapping, penelitian ini menemukan bahwa Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap peningkatan Kompetensi, meskipun tidak berpengaruh langsung terhadap Kinerja Karyawan. Sebaliknya, Pengembangan karyawan memiliki pengaruh positif baik terhadap Kompetensi maupun Kinerja Karyawan. Hasil analisis jalur mediasi menunjukkan bahwa Kompetensi memainkan peran penting dalam memperkuat hubungan antara Pelatihan dan Kinerja, serta antara Pengembangan dan Kinerja. Temuan ini memberikan implikasi praktis bagi organisasi untuk merancang program pelatihan dan pengembangan yang tidak hanya meningkatkan keterampilan teknis, tetapi juga membangun kompetensi inti yang relevan dengan kebutuhan strategis perusahaan. Penelitian ini memperkaya pemahaman tentang pengembangan kinerja karyawan dan memberikan kontribusi penting bagi manajemen sumber daya manusia dalam menghadapi tantangan di era globalisasi.*

---

### PENDAHULUAN

Dalam menghadapi era globalisasi yang ditandai dengan perubahan yang cepat, setiap organisasi atau lembaga harus mampu menyesuaikan diri dalam berbagai aspek operasionalnya. Sumber daya manusia menjadi bagian integral dari perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni. Oleh karena itu, di tengah kemajuan teknologi dan peradaban yang semakin pesat, dibutuhkan tenaga kerja yang kompeten, memiliki motivasi tinggi, serta disiplin dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, baik demi kepentingan individu maupun organisasi. Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi membawa tantangan baru, mengubah

metode kerja, serta meningkatkan tuntutan dalam dunia kerja di sektor pemerintahan (Zehir, 2020). Di era digital saat ini, peningkatan kualitas kinerja menjadi faktor utama dalam upaya Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat untuk mencapai efisiensi, efektivitas, dan pelayanan publik yang lebih baik. Peningkatan tersebut sangat bergantung pada tingkat pengetahuan dan kemampuan pegawai ASN Generasi X yang bekerja dalam lingkungan pemerintah (Zhang & Chen, 2023).

Pelatihan dan pengembangan memiliki dampak langsung terhadap efektivitas kinerja pegawai (Ismail & Chandar, 2021; Karim & Ilyas, 2020). Keduanya berfungsi sebagai indikator peningkatan keterampilan, wawasan, kapasitas, serta sudut pandang pegawai yang lebih luas guna menunjang performa kerja yang optimal. Pelatihan berfokus pada peningkatan keahlian, pengetahuan, serta sikap karyawan, sementara pengembangan lebih diarahkan pada peningkatan kompetensi pegawai secara menyeluruh dalam jangka panjang (Stofkova & Sukalova, 2020).

Pelaksanaan pelatihan memainkan peran strategis dalam memperluas kualifikasi dan wawasan pegawai sesuai dengan tuntutan pekerjaannya, sehingga memberikan manfaat baik bagi individu maupun masyarakat (Martins, 2021). Selain itu, pelatihan juga dianggap sebagai alat yang efektif dalam menghadapi perubahan akibat inovasi teknologi, meningkatkan produktivitas, serta mendukung peningkatan kualitas kinerja pegawai (Balouei Jamkhaneh, 2022).

Pemahaman terhadap kompetensi dalam organisasi, baik publik maupun swasta, menjadi hal yang krusial untuk memenuhi tuntutan organisasi. Hal ini disebabkan oleh perubahan yang cepat, kompleksitas permasalahan yang meningkat, serta ketidakpastian masa depan dalam kehidupan bermasyarakat (Sari, 2023). Kurangnya kompetensi pegawai dapat menghambat pencapaian kinerja yang diharapkan. Selain itu, pemahaman mereka terhadap tugas dan fungsi masih terbatas, sehingga inovasi yang diinginkan oleh pimpinan tidak terwujud. Akibatnya, pekerjaan dilakukan hanya berdasarkan kinerja sebelumnya.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara pelatihan dan pengembangan dengan peningkatan kualitas kinerja pegawai ASN Generasi X, dengan kompetensi sebagai variabel mediasi. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi Pemerintah BPSDM (Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia) Provinsi Kalimantan Barat dalam merancang program pelatihan yang efektif guna meningkatkan kinerja pegawai secara berkelanjutan. Selain itu, penelitian ini bertujuan untuk memperluas wawasan teoretis mengenai keterkaitan antara pelatihan, pengembangan, dan kinerja pegawai dengan menekankan peran kompetensi sebagai faktor mediasi, serta memperdalam pemahaman tentang bagaimana elemen-elemen tersebut saling berpengaruh.

Penelitian ini mengembangkan kajian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Karim et al. (2019), Mungou & Ngaira (2023), serta Ognjanoviĭ & Kaliniĭ (2023), yang menemukan adanya korelasi positif antara pelatihan dan pengembangan dengan kinerja pegawai. Namun, penelitian Maqbool & Rasool (2023) menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan tidak berdampak signifikan terhadap tenaga kerja yang lebih senior dalam menghadapi tantangan. Perbedaan hasil penelitian ini mendorong peneliti untuk mengeksplorasi lebih dalam hubungan antara pelatihan dan pengembangan dalam meningkatkan kualitas kinerja pegawai Generasi X, dengan pembaruan berupa penambahan variabel kompetensi sebagai mediator.

## **LANDASAN TEORI**

### **Pelatihan dan Kompetensi**

Menurut Elsafty & Ragheb (2022) serta Urbancová (2021) berpendapat bahwa pelatihan merupakan strategi organisasi untuk menyesuaikan perilaku karyawan dengan visi dan tujuan perusahaan. Menurut Fouad & Hoban (2022), pelatihan dapat menjadi sarana bagi individu dalam mengembangkan serta meningkatkan kompetensi mereka. Dengan pelatihan yang sesuai, seorang karyawan dapat memperoleh keterampilan dan keahlian yang lebih efektif dalam melaksanakan tugasnya. Hawgood & Woodward (2022) juga menegaskan bahwa pelatihan merupakan aspek penting dalam pengembangan kompetensi pegawai. Program pelatihan yang dirancang dengan baik tidak hanya meningkatkan keterampilan teknis dan non-teknis, tetapi juga berkontribusi pada peningkatan kompetensi secara menyeluruh.

Berdasarkan kajian tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

*H1: Pelatihan berhubungan secara positif dan signifikan dengan kompetensi.*

### **Pengembangan dan Kompetensi**

Menurut Dirani (2020) menyoroti peran pengembangan dalam mengidentifikasi serta menyesuaikan kompetensi individu dengan kebutuhan organisasi. Dengan pengembangan yang tepat, organisasi dapat mencapai tujuan kinerjanya dengan memastikan bahwa karyawannya memiliki keterampilan serta pengetahuan yang memadai. Pengembangan sumber daya manusia (SDM) merupakan aspek penting dalam meningkatkan kualitas tenaga kerja (Gangani, McLean, & Braden, 2006; Septiadi & Safitri, 2024). Kompetensi meliputi pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku yang diperlukan untuk melaksanakan tugas dengan efektif. Dalam strategi pengembangan SDM, fokus utama diberikan pada pelatihan teknis serta penguatan kompetensi perilaku (soft skills), seperti komunikasi, kepemimpinan, dan kemampuan dalam memecahkan masalah.

Berdasarkan pemaparan tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

*H2: Pengembangan memiliki hubungan positif dengan kompetensi.*

### **Pelatihan dan Kinerja Karyawan**

Menurut Al-Omari (2020) meneliti keterkaitan antara pelatihan dan kinerja karyawan dengan menggunakan desain korelasional. Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya keterlibatan pemangku kepentingan dalam pelatihan berkontribusi signifikan terhadap peningkatan keterampilan, kapasitas, perilaku, serta kompetensi individu, yang berdampak positif pada kinerja karyawan.

Menurut Potnuru & Sahoo (2021) mengungkapkan bahwa program pelatihan karyawan berkontribusi pada pengembangan kompetensi individu, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap peningkatan kinerja serta efektivitas organisasi. Senada dengan temuan tersebut, Chakraborty (2020) menekankan bahwa pelatihan memiliki peran krusial dalam mendukung produktivitas dan kinerja perusahaan. Oleh karena itu, pelaksanaan pelatihan yang efektif direkomendasikan karena dapat mendorong peningkatan kinerja karyawan secara signifikan.

Berdasarkan pemaparan tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

*H3: Pelatihan memiliki hubungan positif dengan kinerja karyawan.*

### **Pengembangan dan Kinerja Karyawan**

Menurut Nimran, Al-Musadieq, dan Nimran & Anisah (2024) berpendapat bahwa hubungan ini menegaskan pentingnya inisiatif pengembangan yang dirancang dan dilaksanakan

---

secara strategis. Pendekatan tersebut tidak hanya memberdayakan karyawan dengan keterampilan yang relevan, tetapi juga berdampak langsung pada peningkatan kinerja, kepuasan kerja, serta kontribusi mereka terhadap keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

Sebuah studi oleh Uy (2024) menemukan bahwa memberikan peluang bagi pengembangan profesional dan pribadi dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif. Hal ini secara langsung berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

*H4: Pengembangan memiliki hubungan positif dengan kinerja karyawan.*

### **Kompetensi dan Kinerja Karyawan**

Kegagalan dalam mencapai target kinerja karyawan dapat disebabkan oleh kurangnya keterampilan dan kompetensi yang dimiliki, sehingga karyawan tidak mampu mencapai hasil kerja yang optimal. Menurut Ginting (2022), kompetensi didefinisikan sebagai karakteristik individu yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang dapat berkontribusi terhadap kinerja serta pencapaian. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi dalam suatu perusahaan atau organisasi menjadi faktor krusial dalam mendukung keberhasilan karyawan. Salah satu cara untuk meningkatkan kompetensi karyawan adalah melalui program pelatihan. Pelaksanaan pelatihan memiliki dampak yang signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan, memungkinkan mereka bekerja dengan lebih efektif dan efisien dalam menjalankan tugasnya.

Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

*H5: Kompetensi memiliki hubungan positif dengan kinerja karyawan.*

### **Kompetensi Memediasi Pelatihan dan Kinerja Pegawai**

Menurut Mphahlele & du Plessis (2021) dalam Teori Modal Manusia menekankan bahwa karyawan merupakan aset berharga, di mana keterampilan dan kompetensinya dapat ditingkatkan melalui pelatihan serta program pengembangan yang terarah. Dalam konteks pemerintahan daerah, Spreen (2020) menyoroti bahwa lokakarya, pelatihan keterampilan, serta program bimbingan berfungsi sebagai bentuk investasi dalam tenaga kerja.

Lebih lanjut, Zondi (2021) berpendapat bahwa peningkatan investasi dalam pendidikan dan pengembangan karyawan memiliki hubungan positif dengan peningkatan kompetensi dan efisiensi, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja. Sejalan dengan itu, Sibonde (2021) mengungkapkan bahwa komitmen pemerintahan daerah dalam meningkatkan keterampilan dan pengetahuan pegawai diharapkan mampu meningkatkan kinerja individu, kualitas layanan, serta efisiensi organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

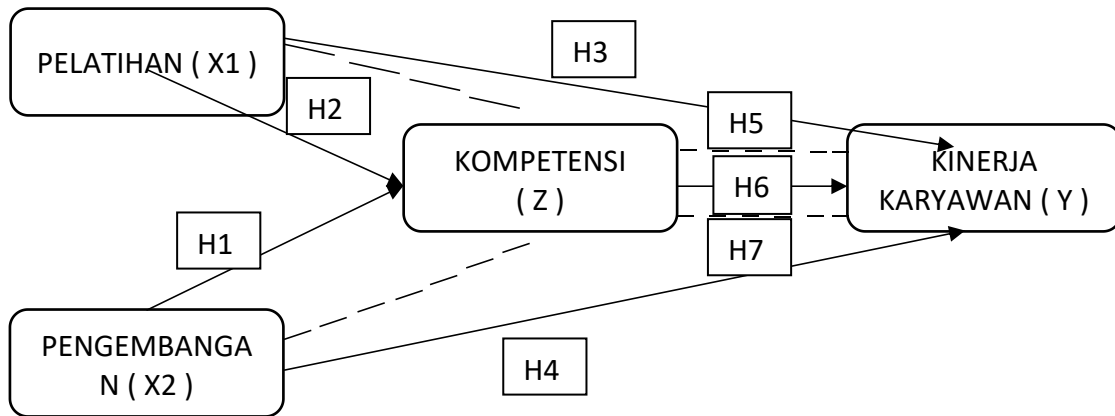
*H6: Kompetensi berperan sebagai mediator dalam hubungan antara pelatihan dan kinerja karyawan.*

### **Kompetensi Memediasi Pengembangan dan Kinerja Pegawai**

Menurut Amjad & Waseem-Ur-Rehman (2021), pengembangan bertujuan untuk meningkatkan kompetensi individu, tim, dan organisasi. Studi tersebut menyoroti bahwa peningkatan kompetensi karyawan melalui pengembangan berdampak positif terhadap kinerja mereka. Dan menurut Haldorai & Kim (2022) juga menegaskan bahwa pelatihan dan pembelajaran dalam pengembangan menjadi sarana utama untuk meningkatkan kompetensi karyawan. Karyawan yang memiliki keterampilan dan pengetahuan yang sesuai dengan tugasnya lebih berpotensi untuk mencapai kinerja yang lebih optimal.

Berdasarkan penjelasan di atas, peneliti mengajukan hipotesis:

*H<sub>7</sub>: Kompetensi memediasi hubungan antara pengembangan dan kinerja karyawan.*



Gambar 1 Kerangka Struktural

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode survei kuantitatif untuk menguji. Data primer dikumpulkan melalui kuesioner daring yang disebarakan melalui Google Forms, menggunakan skala Likert dari 1 ("sangat tidak setuju") hingga 5 ("sangat setuju") untuk mengukur respons secara sistematis. Penelitian ini menargetkan Kriteria sampel mencakup seluruh pegawai ASN yang termasuk dalam Generasi X dan bekerja di lingkungan Pemerintah Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia ( BPSDM ) Provinsi Kalimantan Barat, sehingga menghasilkan 207 respons yang valid, cukup untuk analisis structural equality modeling (SEM).

Analisis data dilakukan menggunakan perangkat lunak SmartPLS, yang dipilih karena kemampuannya menangani hubungan kompleks antar variabel. Alat ini memungkinkan pengujian model struktural yang akurat, memberikan wawasan tentang bagaimana pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap peningkatan kinerja dengan kompetensi sebagai variabel mediasi. Pendekatan ini memastikan hasil yang dapat diandalkan, menawarkan kontribusi berharga untuk memahami strategi pelatihan, pengembangan, kinerja karyawan dan kompetensi.

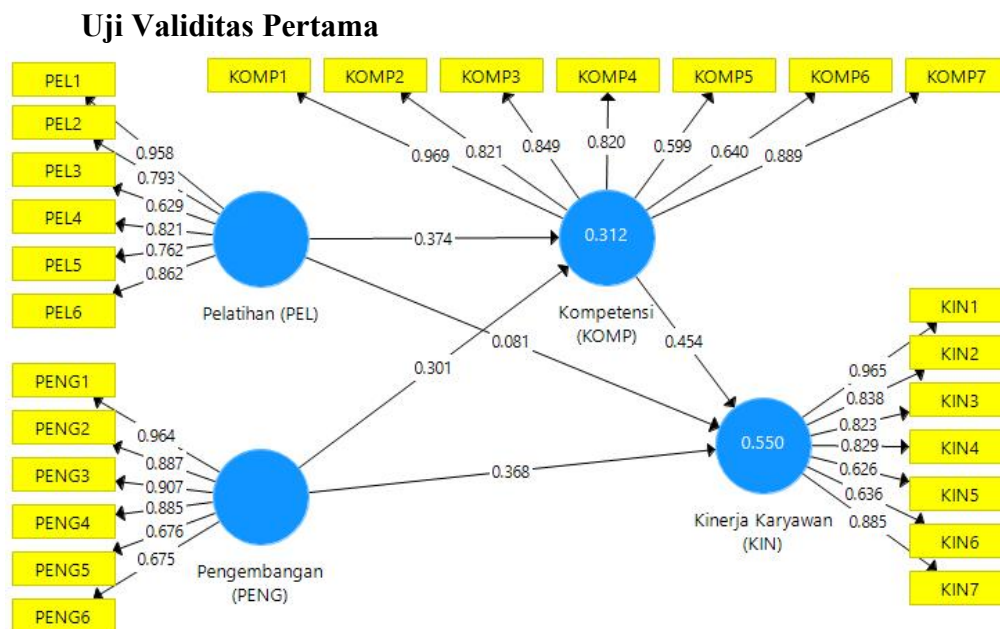
Penelitian ini mencakup berbagai variabel operasional yang terkait dengan pelatihan, pengembangan, kinerja karyawan dan kompetensi di lingkungan Pemerintah Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia ( BPSDM ) Provinsi Kalimantan Barat . Variabel Pelatihan diukur melalui aspek-aspek seperti materi pelatihan, metode, kompetensi instruktur, keterlibatan karyawan, fasilitas dan sarana, evaluasi dan umpan balik, dan penerapan hasil pelatihan. Pengembangan dinilai berdasarkan faktor-faktor seperti Peningkatan Kompetensi, Perubahan Sikap dan Perilaku, Produktivitas Kerja, Pencapaian Tujuan Karier, Kemandirian dan Inisiatif, Kepuasan terhadap Program Pengembangan, Adaptabilitas dan Fleksibilitas. Kinerja karyawan diukur berdasarkan Kualitas Kerja, Kuantitas Kerja, Ketepatan Waktu , Inisiatif, Kerjasama, Tanggung Jawab dan Komitmen, Kedisiplinan, Kemampuan Adaptasi. Kompetensi pada aspek Pengetahuan, Keterampilan, Sikap, Kemampuan Kognitif, Kompetensi Interpersonal, Komitmen Profesional, Adaptabilitas. Jadi Variabel-variabel ini sangat penting dalam pengaruh terhadap kinerja karyawan dengan kompetensi sebagai variabel mediasi di Badan Pengembangan

Sumber Daya Manusia ( BPSDM ) Provinsi Kalimantan Barat .

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### HASIL

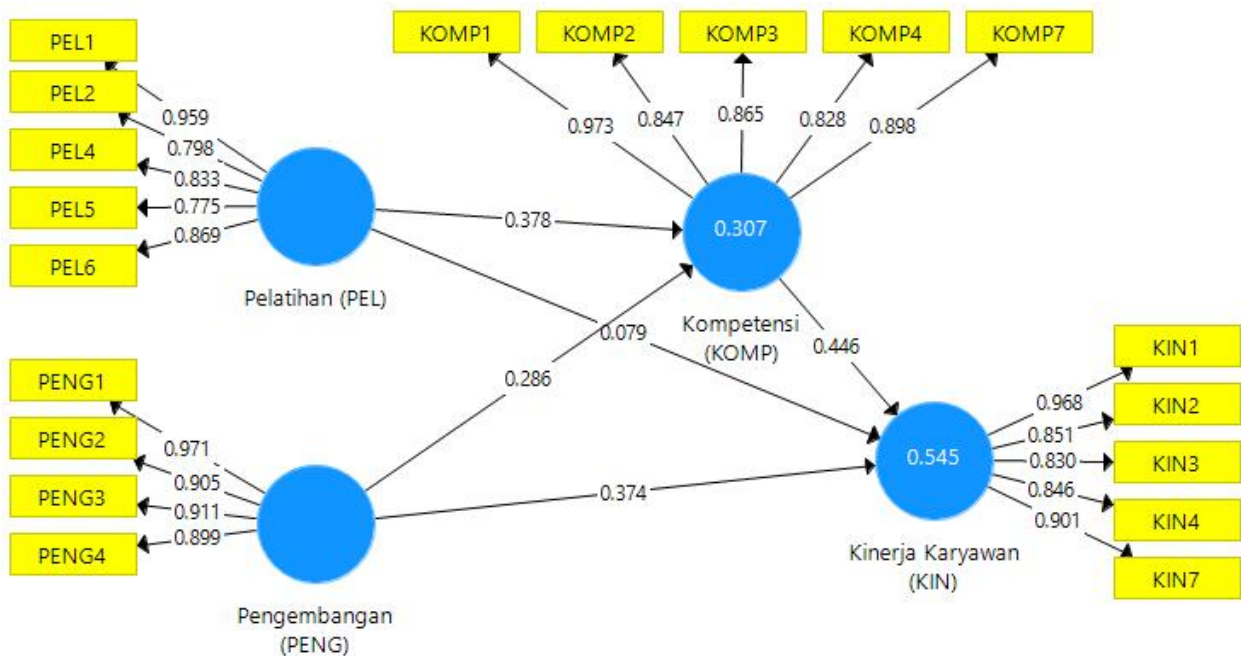
Pengujian validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan validitas konvergen dan validitas diskriminan sebagaimana disarankan oleh (Sarstedt, Ringle, & Hair, 2021). Hasil perhitungan model eksternal telah diperoleh dan disajikan pada gambar berikut untuk memberikan gambaran lebih rinci mengenai validitas instrumen yang digunakan.



Gambar 2. Model Output

Berdasarkan evaluasi outer loading yang ditunjukkan pada Gambar 1, terlihat bahwa masih terdapat indikator pada setiap variabel yang memiliki loading factor melebihi ambang batas 0,7. Dalam penelitian empiris, nilai loading factor yang lebih besar dari 0,7 dianggap dapat diterima. Sebaliknya, indikator dengan loading factor di bawah 0,7 sebaiknya dikeluarkan dari model (Purwanto, 2021). Dengan demikian, model dapat dipastikan valid dan siap untuk dianalisis lebih lanjut. Karena pada pengujian validitas pertama masih terdapat indikator yang tidak valid, maka akan dilakukan pengujian validitas kedua dengan mengecualikan beberapa indikator tersebut. Beberapa instrumen yang tidak valid dihapus, kemudian dilakukan pengujian validitas ulang.

## Uji Validitas Kedua



Gambar 3. Model Output Uji Validitas Kedua

Pada pengujian validitas kedua, setelah dilakukan evaluasi, seluruh instrumen dinyatakan valid. Dengan demikian, seluruh indikator yang digunakan dalam penelitian telah memenuhi kriteria validitas, sehingga analisis dapat dilanjutkan ke tahap berikutnya.

Table 1 Validitas dan Reliabilitas

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Kinerja Karyawan (KIN)	0.927	0.938	0.945	0.776
Kompetensi (KOMP)	0.929	0.940	0.947	0.781
Pelatihan (PEL)	0.902	0.916	0.928	0.721
Pengembangan (PENG)	0.941	0.949	0.958	0.850

Hasil uji validitas dan reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh konstruk memiliki reliabilitas yang sangat baik dan validitas yang memadai. Nilai Cronbach's Alpha untuk keempat konstruk, Kinerja Karyawan (0,927), Kompetensi (0,929), Pelatihan (0,902), dan Pengembangan (0,941) seluruhnya berada di atas 0,90, yang menandakan tingkat reliabilitas internal yang sangat tinggi. Hal ini juga didukung oleh nilai rho\_A yang berkisar antara 0,916 hingga 0,949, jauh melampaui batas minimum sebesar 0,6 (Zhou & Zhang, 2019).

Berdasarkan nilai Composite Reliability, semua konstruk menunjukkan angka di atas 0,92, dengan nilai tertinggi terdapat pada konstruk Pengembangan (0,958), yang semakin

menegaskan konsistensi internal antar indikator. Dari sisi Average Variance Extracted (AVE), seluruh konstruk memiliki nilai di atas 0,72, yang menunjukkan validitas konvergen yang baik. Konstruk Pengembangan mencatatkan AVE tertinggi sebesar 0,850, sedangkan Pelatihan memiliki AVE terendah sebesar 0,721. Ini mengindikasikan bahwa setiap konstruk mampu menjelaskan lebih dari 72% varians dari indikator-indikatornya.

### R Square

**Table 2 R-Square**

	<b>R Square</b>	<b>R Square Adjusted</b>
<b>Kinerja Karyawan (KIN)</b>	0.545	0.538
<b>Kompetensi (KOMP)</b>	0.307	0.300

Berdasarkan hasil analisis, nilai R Square dan R Square Adjusted untuk variabel Kinerja Karyawan dan Kompetensi menunjukkan tingkat kemampuan model dalam menjelaskan variabilitas masing-masing variabel. Untuk variabel Kinerja Karyawan (KIN), nilai R Square sebesar 0,545 mengindikasikan bahwa 54,5% variabilitas dalam kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model. Sementara itu, nilai R Square Adjusted sebesar 0,538, setelah memperhitungkan jumlah variabel dalam model, menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan penjelasan yang cukup baik terhadap kinerja karyawan. Adapun untuk variabel Kompetensi (KOMP), nilai R Square sebesar 0,307 berarti bahwa 30,7% variabilitas kompetensi dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model, dengan R Square Adjusted sebesar 0,300 yang mencerminkan tingkat penyesuaian setelah memperhitungkan kompleksitas model. Nilai ini menunjukkan bahwa kemampuan penjelasan model terhadap kompetensi berada pada kategori sedang. Secara keseluruhan, nilai R Square menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan penjelasan yang sedang hingga cukup baik terhadap kedua variabel, dengan prediksi yang lebih kuat terhadap kinerja karyawan dibandingkan terhadap kompetensi.

### Koefisien Path

**Table 3 Coef. Path**

	<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>Kompetensi (KOMP) -&gt; Kinerja Karyawan (KIN)</b>	0.446	0.447	0.052	8.650	<b>0.000</b>
<b>Pelatihan (PEL) -&gt; Kinerja Karyawan (KIN)</b>	0.079	0.079	0.047	1.665	<b>0.097</b>

<b>Pelatihan (PEL) -&gt; Kompetensi (KOMP)</b>	0.378	0.381	0.054	6.992	<b>0.000</b>
<b>Pengembangan (PENG) -&gt; Kinerja Karyawan (KIN)</b>	0.374	0.374	0.045	8.343	<b>0.000</b>
<b>Pengembangan (PENG) -&gt; Kompetensi (KOMP)</b>	0.286	0.288	0.060	4.797	<b>0.000</b>

Estimasi dalam penelitian ini menggunakan teknik bootstrapping, sehingga tidak memerlukan asumsi klasik seperti normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas. Berdasarkan hasil analisis, hubungan antara Kompetensi (KOMP) terhadap Kinerja Karyawan (KIN) menunjukkan koefisien sebesar 0,446 dengan p-value sebesar 0,000, yang berarti terdapat pengaruh positif dan signifikan; semakin tinggi kompetensi karyawan, maka kinerja mereka juga cenderung meningkat. Sementara itu, hubungan antara Pelatihan (PEL) terhadap Kinerja Karyawan (KIN) memiliki koefisien sebesar 0,079 dengan p-value sebesar 0,097, yang mengindikasikan bahwa pelatihan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan dalam model ini. Namun, pelatihan ternyata berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kompetensi (KOMP), dengan koefisien sebesar 0,378 dan p-value sebesar 0,000, sehingga dapat disimpulkan bahwa pelatihan yang diberikan mampu meningkatkan kompetensi karyawan. Selain itu, Pengembangan (PENG) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (KIN) dengan koefisien 0,374 dan p-value 0,000, serta terhadap Kompetensi (KOMP) dengan koefisien 0,286 dan p-value 0,000. Ini menunjukkan bahwa upaya pengembangan yang dilakukan oleh organisasi berkontribusi terhadap peningkatan kompetensi sekaligus kinerja karyawan.

### Specific indirect Effect

**Table 4 Efek Tidak Langsung/Indirect effect (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>Pelatihan (PEL) -&gt; Kompetensi (KOMP) -&gt; Kinerja Karyawan (KIN)</b>	0.168	0.170	0.032	5.271	<b>0.000</b>
<b>Pengembangan (PENG) -&gt;</b>	0.128	0.128	0.028	4.625	<b>0.000</b>

<b>Kompetensi (KOMP) -&gt; Kinerja Karyawan (KIN)</b>					
---	--	--	--	--	--

Hasil analisis jalur mediasi menunjukkan adanya pengaruh tidak langsung yang positif dan signifikan antara Pelatihan (PEL) terhadap Kinerja Karyawan (KIN) melalui Kompetensi (KOMP). Koefisien pengaruh tidak langsung sebesar 0,168 dengan p-value sebesar 0,000 menunjukkan bahwa pelatihan yang diberikan mampu meningkatkan kompetensi karyawan, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap peningkatan kinerja karyawan. Selain itu, terdapat pula pengaruh tidak langsung yang positif dan signifikan dari Pengembangan (PENG) terhadap Kinerja Karyawan (KIN) melalui Kompetensi (KOMP), dengan koefisien sebesar 0,128 dan p-value sebesar 0,000. Hal ini mengindikasikan bahwa upaya pengembangan karyawan berkontribusi dalam meningkatkan kompetensi mereka, yang kemudian berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Temuan ini menegaskan pentingnya peran kompetensi sebagai mediator dalam hubungan antara pelatihan maupun pengembangan terhadap kinerja karyawan.

## **PEMBAHASAN**

### **Pengaruh Pelatihan terhadap Kompetensi (H1)**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kompetensi karyawan. Hal ini berarti semakin baik pelaksanaan program pelatihan dalam organisasi, maka semakin tinggi pula tingkat kompetensi yang dimiliki oleh karyawan. Pelatihan yang dirancang secara sistematis, baik dari segi kebutuhan, metode, maupun evaluasi, dapat menghasilkan peningkatan yang signifikan dalam pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja.

Sejalan dengan pendapat Elsafty & Ragheb (2022) dan Urbancová (2021), pelatihan dipandang sebagai strategi penting untuk menyelaraskan perilaku karyawan dengan visi organisasi. Selain itu, Fouad & Hoban (2022) menekankan bahwa pelatihan menjadi sarana pengembangan kompetensi individu secara menyeluruh. Hawgood & Woodward (2022) juga menegaskan bahwa pelatihan yang baik akan berdampak pada peningkatan kompetensi teknis maupun non-teknis.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa organisasi yang berkomitmen dalam penyelenggaraan pelatihan yang efektif berpotensi besar meningkatkan daya saing dan profesionalisme sumber daya manusianya melalui penguatan kompetensi.

### **Pengaruh Pengembangan terhadap Kompetensi (H2)**

Temuan empiris menunjukkan bahwa pengembangan karyawan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap peningkatan kompetensi. Pengembangan yang mencakup pembinaan karier, pendidikan lanjutan, pelatihan lanjutan, dan pengalaman kerja strategis mendorong pembentukan pengetahuan dan keahlian yang lebih dalam pada diri karyawan.

Menurut Dirani (2020), pengembangan berfungsi untuk menyelaraskan kompetensi individu dengan arah dan kebutuhan strategis organisasi. Sementara itu, Gangani et al. (2006) serta Septiadi & Safitri (2024) menekankan bahwa strategi pengembangan SDM seharusnya mencakup penguatan kompetensi perilaku seperti kepemimpinan, komunikasi, dan pemecahan

masalah yang menjadi kunci dalam menghadapi tantangan dunia kerja modern.

Oleh karena itu, program pengembangan yang terstruktur akan memperkuat kapasitas individu, meningkatkan kesiapan dalam menghadapi perubahan lingkungan kerja, serta berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi.

### **Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan (H3)**

Meskipun pelatihan tidak berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan berdasarkan temuan penelitian ini, namun pelatihan tetap memainkan peran penting sebagai mekanisme tidak langsung dalam mendorong peningkatan kinerja. Pelatihan terbukti meningkatkan kompetensi, yang kemudian berkontribusi terhadap peningkatan kinerja.

Penelitian sebelumnya seperti yang dilakukan oleh Al-Omari (2020) dan Potnuru & Sahoo (2021) menegaskan bahwa pelatihan berkontribusi pada pengembangan kemampuan karyawan, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja dan efektivitas organisasi. Dalam konteks ini, pelatihan berperan sebagai katalisator yang mempercepat peningkatan kapabilitas individu.

Dengan demikian, meskipun hubungan langsung tidak terbukti signifikan, organisasi tidak boleh mengabaikan pelatihan karena dampaknya yang kuat melalui jalur tidak langsung terhadap performa karyawan.

### **Pengaruh Pengembangan terhadap Kinerja Karyawan (H4)**

Pengembangan menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa organisasi yang secara aktif memberikan peluang pengembangan karier, pelatihan lanjutan, mentoring, atau rotasi pekerjaan akan menuai hasil dalam bentuk kinerja karyawan yang meningkat.

Studi oleh Nimran & Anisah (2024) menunjukkan bahwa inisiatif pengembangan yang dirancang secara strategis mampu meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja, serta memperkuat keterikatan karyawan terhadap organisasi. Demikian pula, Uy (2024) menemukan bahwa pengembangan profesional dan pribadi menciptakan lingkungan kerja yang lebih suportif dan produktif. Karyawan yang merasa didukung oleh organisasi dalam pengembangan mereka cenderung menunjukkan loyalitas, motivasi tinggi, dan komitmen yang berdampak pada output kerja yang lebih baik.

### **Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan (H5)**

Kompetensi terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Artinya, peningkatan dalam aspek pengetahuan, keterampilan, dan perilaku kerja menghasilkan peningkatan kinerja individu dalam organisasi.

Menurut Ginting (2022), kompetensi merupakan kombinasi dari karakteristik personal yang mencakup dimensi teknis maupun non-teknis yang dibutuhkan untuk performa kerja optimal. Karyawan yang memiliki kompetensi tinggi akan lebih mampu memahami tuntutan pekerjaan, menyelesaikan tugas dengan efisiensi, dan memberikan solusi yang tepat bagi tantangan organisasi. Hasil ini menegaskan pentingnya peran kompetensi sebagai prasyarat dasar dalam pencapaian target dan tujuan kinerja, serta mendukung kebijakan pengembangan SDM berbasis kompetensi.

### **Peran Mediasi Kompetensi dalam Hubungan antara Pelatihan dan Kinerja (H6)**

Temuan analisis jalur menunjukkan bahwa kompetensi memediasi hubungan antara pelatihan dan kinerja karyawan secara signifikan. Ini berarti bahwa pelatihan yang diberikan

---

kepada karyawan akan berdampak pada peningkatan kinerja jika pelatihan tersebut berhasil meningkatkan kompetensi.

Pendekatan ini sesuai dengan Teori Modal Manusia (Mphahlele & du Plessis, 2021), yang menyatakan bahwa investasi dalam pelatihan akan menghasilkan manfaat apabila berdampak pada keterampilan dan pengetahuan individu. Zondi (2021) juga menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi akibat pelatihan secara langsung memengaruhi efisiensi dan performa. Dalam konteks ini, kompetensi menjadi jembatan krusial yang menghubungkan pelatihan dengan hasil akhir berupa peningkatan performa kerja.

### **Peran Mediasi Kompetensi dalam Hubungan antara Pengembangan dan Kinerja (H7)**

Penelitian ini juga menunjukkan bahwa kompetensi memediasi hubungan antara pengembangan dan kinerja. Dengan kata lain, pengembangan karyawan akan menghasilkan peningkatan kinerja bila pengembangan tersebut menghasilkan kompetensi yang relevan dengan tuntutan kerja.

Amjad & Waseem-Ur-Rehman (2021) menegaskan bahwa program pengembangan tidak hanya berfungsi untuk meningkatkan keahlian teknis, tetapi juga memperkuat soft skills yang berdampak terhadap performa kerja. Haldorai & Kim (2022) mendukung argumen ini dengan menyatakan bahwa pengembangan berbasis pembelajaran menciptakan karyawan yang lebih siap menghadapi tantangan kompleks. Hasil ini menekankan pentingnya mendesain program pengembangan yang benar-benar fokus pada pembentukan kompetensi, bukan hanya formalitas administratif.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa Pelatihan dan Pengembangan berperan penting dalam meningkatkan Kinerja Karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui peningkatan Kompetensi. Kompetensi karyawan terbukti menjadi faktor kunci yang memperkuat hubungan antara program pengembangan sumber daya manusia (Pelatihan dan Pengembangan) dengan kinerja karyawan, di mana peningkatan kompetensi berdampak positif terhadap peningkatan kualitas kerja. Meskipun pelatihan tidak menunjukkan pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja, pelatihan terbukti secara signifikan meningkatkan kompetensi, yang pada gilirannya berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan.

Selain itu, pengembangan karyawan memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kompetensi dan kinerja, yang menggarisbawahi pentingnya program pengembangan jangka panjang, seperti pelatihan, pendidikan, dan pengembangan karier, dalam mempersiapkan karyawan untuk menghadapi tantangan pekerjaan yang semakin kompleks. Analisis jalur mediasi juga menunjukkan bahwa kompetensi memainkan peran mediasi yang signifikan dalam hubungan antara pelatihan dan pengembangan dengan kinerja karyawan, mendukung teori Resource-Based View yang menekankan pentingnya pengembangan sumber daya manusia sebagai sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Secara praktis, temuan ini memberikan pemahaman bagi organisasi untuk merancang program pelatihan dan pengembangan yang tidak hanya berfokus pada peningkatan keterampilan teknis, tetapi juga pada pengembangan kompetensi inti yang sesuai dengan kebutuhan strategis perusahaan. Dengan demikian, perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawan secara efektif melalui investasi yang berkelanjutan dalam pengembangan kompetensi karyawan. Penelitian ini juga menyarankan agar organisasi terus memberikan perhatian pada pengembangan karyawan

untuk memastikan keberhasilan dan daya saing jangka panjang dalam menghadapi tantangan di era globalisasi.

## DAFTAR REFERENSI

- Amjad, F., & Waseem-Ur-Rehman, A. (2021). Dampak praktik manajemen sumber daya manusia yang ramah lingkungan terhadap keberlanjutan organisasi: peran mediasi kinerja lingkungan dan karyawan. *Ilmu Lingkungan Dan Penelitian Polusi*, 28, 28191–28206.
- Arifin, A., Mujahid, M., & Suyuthi, N. F. (2023). The Effect of Competency Development and Work Creativity on Employee Performance. *Journal La Bisecoman*. <https://doi.org/10.37899/journallabisecoman.v4i5.1535>
- Balouei Jamkhaneh, H. S. (2022). Konsep kualitas baru di era digital: perspektif pemberdayaan sumber daya manusia. *Jurnal TQM*, 34(1), 125–144.
- Biswal, D. L., Malap, D. V., Chaudhary, D. S. K., & Patro, D. S. (2024). A Study on Impact of Skills on Employee Performance to Achieve the Organizational Goal. *Economic Sciences*. <https://doi.org/10.69889/0rgz0g19>
- By, L. (2024). The Effect of Training Effectiveness on Individual Work Performance in Business Organizations in Cambodia. *Journal Of Social Sciences And Humanities*. <https://doi.org/10.56943/jssh.v3i3.583>
- Chakraborty, D. (2020). Mengartikulasikan nilai perencanaan sumber daya manusia (HRP) dalam meningkatkan kinerja organisasi menuju perusahaan kompetitif yang berkelanjutan. *Jurnal Studi Bisnis Asia*, 14(1), 62–90.
- Dirani, K. A. (2020). Kompetensi kepemimpinan dan peran penting pengembangan sumber daya manusia di masa krisis: respons terhadap pandemi Covid-19. *Human Resource Development International*, 23(4), 380–394.
- Elsafty, A., & Ragheb, A. (2022). Dampak pelatihan terhadap retensi karyawan: Penelitian empiris pada sektor swasta di Mesir. *Jurnal Internasional Bisnis Dan Manajemen*, 17(5), 58–74.
- Erwan, E., Zahari, M., & Hapsara, O. (2024). The Effect of Job Analysis and Career Development Through Competency on Employee Performance. *Dinasti International Journal of Economics, Finance & Accounting*. <https://doi.org/10.38035/dijefa.v5i4.3264>
- Farida, I., & Sopiah, S. (2022). The Influence of Work Training on Employee Performance: Systematic Literature Review. *International Journal of Multidisciplinary Research and Analysis*. <https://doi.org/10.47191/ijmra/v5-i11-42>
- Fouad, N. A., & Hoban, E. (2022). Pendahuluan pada edisi khusus tentang kompetensi dalam pelatihan dan pendidikan. *Pelatihan Dan Pendidikan Dalam Psikologi Profesional*, 16(2), 109.
- Gangani, N., McLean, G. N., & Braden, R. A. (2006). Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi. *Performance Improvement Quarterly*, 19(1), 1111–1118.
- Ginting, N. S. (2022). Pengaruh Kompetensi, Komunikasi, Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sari Makmur Tunggal Mandiri. *Jurnal PERKUSI: Pemasaran, Keuangan Dan Sumber Daya Manusia*, 927–936.
- Haldorai, K., & Kim, W. G. (2022). Komitmen hijau manajemen puncak dan modal intelektual hijau sebagai pendorong kinerja lingkungan hotel: Peran mediasi manajemen sumber daya manusia hijau. *Manajemen Pariwisata*, 88, 104431.
- Hasib, F., Eliyana, A., Gunawan, D. R., Firdaus, M., & Mas'uda, A. (2020). Boosting Employee

- Performance through Competency Development. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11, 1727–1738. <https://doi.org/10.31838/SRP.2020.11.242>
- Hawgood, J., & Woodward, A. (2022). Pelatihan gatekeeper dan standar kompetensi minimum: Hal-hal penting bagi tenaga kerja pencegahan bunuh diri. *Krisis: Jurnal Intervensi Krisis Dan Pencegahan Bunuh Diri*, 43(6), 516.
- Ismail, A., & Chandar, P. (2021). Meningkatkan interpretabilitas pembelajaran mendalam melalui pelatihan yang dipandu oleh keunggulan. *Kemajuan Dalam Sistem Pemrosesan Informasi Neural*, 34, 26726–26739.
- Karim, S., & Ilyas, M. (2020). Foreign institutional investors and the contribution of cash and dividend to firm's value. *Managerial Finance*, 47(3), 310–325. <https://doi.org/10.1108/MF-11-2019-0568>
- Kuncoro, G. P. H., Situngkir, S., & Yacob, S. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Program Pelatihan dan Pengembangan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kompetensi Di Petrochina Internasional Jabung Ltd, 6, 15–24. <https://doi.org/10.33087/JMAS.V6I1.225>
- Kurniawan, A., Asnaw, M., & Yulianna, E. (2023). The Effect of Training and Individual Characteristics on Employee Performance Mediated By Employee Competence at the Office of the Class I Airport Organizing Unit in Papua. *Cakrawala Repositori IMWI*. <https://doi.org/10.52851/cakrawala.v6i1.217>
- Mahmood, R., Hee, O. C., Yin, O. S., & Hamli, M. S. H. (2018). The Mediating Effects of Employee Competency on the Relationship between Training Functions and Employee Performance. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/V8-I7/4410>
- Maqbool, R., & Rasool, R. (2023). Mengatasi kekurangan keterampilan dalam industri konstruksi Inggris: Meningkatkan sistem pelatihan dan pengembangan. *Ain Shams Engineering Journal*, 102396.
- Martins, P. (2021). Pelatihan karyawan dan kinerja perusahaan. Bukti dari aplikasi hibah ESF. *Labour Economics*, 72, 102056.
- Maulana, M. I. (2022). Peran Sistem Akreditasi dalam Meningkatkan Produktivitas di Lembaga Pendidikan. *Ar-Rosikhun: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2(1), 47–57.
- Mphahlele, M., & du Plessis, D. (2021). Pengembangan kapasitas pemerintah daerah: Studi kasus di sebuah distrik di Afrika Selatan. *Jurnal Administrasi Publik Dan Tata Kelola*, 11(2), 156177.
- Mungou, P., & Ngaira, B. (2023). Proses Pelatihan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Karyawan di Pemerintah Daerah Trans Nzoia, Kenya. *Jurnal Internasional Penelitian Ilmu Sosial Dan Humaniora (IJSSHR)*.
- Niati, D. R., Siregar, Z. M. E., & Prayoga, Y. (2021). The Effect of Training on Work Performance and Career Development: The Role of Motivation as Intervening Variable, 4, 2385–2393. <https://doi.org/10.33258/BIRCI.V4I2.1940>
- Nimran, U., & Anisah. (2024). Pengaruh pemberdayaan terhadap kompetensi dan komitmen organisasi: Budaya pembelajaran organisasi sebagai pemoderasi. *Tinjauan Multidisiplin*, 7(2), 2024038.
- Ognjanovič, J., & Kalinič, R. (2023). Pelatihan karyawan dan kinerja bisnis hotel: The pengaruh moderasi komitmen organisasi. *Manajemen Perhotelan Dan Pariwisata*, 11(1), 95–112.
- Potnuru, R. S., & Sahoo, C. K. (2021). Praktik HRD, kompetensi karyawan dan efektivitas organisasi: peran budaya pembelajaran organisasi. *Jurnal Bisnis Asia Studi*, 15(3), 401–419.

- Santoso, A. B. (2021). Effective Work Training in Improving Employee Performance, *12*, 1431–1439. <https://doi.org/10.17762/TURCOMAT.V12I8.3163>
- Sari, C. F. (2023). Kompetensi Individu (Individual Competence). *Jurnal Ilmiah Dan Karya Mahasiswa*, *1*(4), 201–214.
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2021). Partial least squares structural equation modeling. In *Handbook of market research* (pp. 587–632). Springer.
- Septiadi, M., & Safitri, E. (2024). Sumber Daya Manusia (SDM) Berbasis Kompetensi Perkembangan di Era Digital. *Jurnal Isu Sosial Dan Politik Terkini*, *2*(2), 113–124.
- Setiawati, W., Maulida, W., Rusliana, I., & Abhipraya, F. A. (2023). The Effects of Competency, Training, and Career Development on Employee Performance at i3L. *Tarbawi: Jurnal Keilmuan Manajemen Pendidikan*. <https://doi.org/10.32678/tarbawi.v9i02.9250>
- Sibonde, A. d. (2021). Hubungan antara motivasi karyawan dan kualitas layanan: Studi kasus di kotamadya terpilih di provinsi Western Cape, Afrika Selatan. *Tinjauan Kinerja Dan Pengiriman Layanan Publik Afrika*, *9*(1), 12.
- Spreen, T. A. (2020). Dapatkah pelatihan karyawan mempengaruhi hasil fiskal daerah. *The American Review of Administrasi Publik*, *50*(4–5), 401–414.
- Stofkova, Z., & Sukalova. (2020). Pembangunan sumber daya manusia yang berkelanjutan di era globalisasi. *Keberlanjutan*, *13*(5), 2721.
- Urbancová, H. V. (2021). Evaluasi pelatihan yang efektif: Peran faktor-faktor yang memengaruhi evaluasi efektivitas pelatihan dan pengembangan karyawan. *Keberlanjutan*, *13*(5), 2721.
- Uy, F. K. (2024). Kinerja Kualitas Guru: Pekerjaan Lingkungan, Sikap Kerja, dan Supervisi Kepala Sekolah: Penelitian Kualitatif. *Jurnal Penelitian Multidisiplin Internasional Untuk Inovasi, Keberlanjutan, Dan Keunggulan (IMJRISE)*, *1*(1), 101–109.
- Vanitha, P., & Ganesh, R. S. (2024). Impact of Employee Training and Development on Organizational Performance. *Shanlax International Journal of Management*. <https://doi.org/10.34293/management.v11i4.7470>
- Wambura, J. C. (2025). A Literature Review on the Influence of Training on Improving Employee Performance. *African Journal of Empirical Research*. <https://doi.org/10.51867/ajernet.6.1.47>
- Zehir, C. K. (2020). Transformasi manajemen sumber daya manusia dan dampaknya terhadap kinerja bisnis secara keseluruhan: analisis big data dan teknologi AI dalam manajemen sumber daya manusia strategis. *Strategi Bisnis Digital Dalam Ekosistem Blockchain: Desain Transformasional Dan Masa Depan Bisnis Global*, 265–279.
- Zhang, J., & Chen. (2023). Menjelajahi Transformasi Digital Manajemen Sumber Daya Manusia di Era Digital. *Jurnal Ekonomi Pengetahuan*, 1–17.
- Zhou, Z., & Zhang, Z. (2019). Customer satisfaction of bicycle sharing: studying perceived service quality with SEM model. *International Journal of Logistics Research and Applications*, *22*(5), 437–448.
- Zondi, S. A. (2021). Kerangka Konseptual tentang Pelatihan dan Pengembangan sebagai Pendorong Kinerja Pegawai Dewan Kota di Afrika Selatan. *American Journal of Research in Business and Social Sciences*, *1*(1), 1–15.