

Pengaruh Pengembangan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan *Self-Efficacy* Sebagai Variabel Mediasi Pada Lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Tengah

Ika Sahilla Putri¹, Fadhliah M. Alhadar²

^{1,2}Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Khairun Ternate, Indonesia

E-mail : ikhasyila@gmail.com, fadhliah.alhadar@unkhair.ac.id

Article History:

Received: 01 Maret 2026

Revised: 12 Juli 2026

Accepted: 14 Juli 2026

Keywords: *Pengembangan Kompetensi, Self-Efficacy, Kinerja Pegawai.*

Abstract: *Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh pengembangan kompetensi terhadap kinerja pegawai dengan self-efficacy sebagai variabel mediasi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Tengah. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei terhadap 143 responden yang dipilih melalui purposive sampling dari 223 pegawai. Data dikumpulkan melalui kuesioner skala Likert dan dianalisis menggunakan Partial Least Square (PLS) dengan SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai serta terhadap self-efficacy. Self-efficacy juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dan memediasi secara parsial hubungan antara pengembangan kompetensi dan kinerja. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja ASN memerlukan penguatan kompetensi sekaligus keyakinan diri pegawai.*

PENDAHULUAN

Undang-Undang Nomor 59 Tahun 2024 tentang RPJPN 2025–2045 menegaskan bahwa pembangunan manusia dan penguasaan ilmu pengetahuan serta teknologi menjadi pilar utama dalam mewujudkan Visi Indonesia Emas 2045. Dalam konteks pemerintahan, hal ini menempatkan Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai faktor strategis penentu keberhasilan organisasi. Kinerja pegawai menjadi indikator utama efektivitas birokrasi, karena mencerminkan kemampuan individu dalam melaksanakan tugas, memenuhi standar kerja, serta berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Salah satu upaya meningkatkan kinerja adalah melalui pengembangan kompetensi, baik melalui pendidikan, pelatihan, coaching, maupun pembelajaran berkelanjutan. Secara teoritis dan empiris, pengembangan kompetensi berkontribusi pada peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja. Namun, sejumlah penelitian menunjukkan bahwa hubungan antara pengembangan kompetensi dan kinerja tidak selalu konsisten. Peningkatan kompetensi belum tentu otomatis menghasilkan kinerja optimal apabila tidak didukung faktor psikologis, khususnya

self-efficacy atau keyakinan individu terhadap kemampuannya sendiri.

Fenomena tersebut juga terlihat pada Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Tengah. Meskipun berbagai program pengembangan kompetensi telah dilaksanakan, capaian Indeks Profesionalitas ASN (IP-ASN) masih berada pada kategori sangat rendah. Implementasi sistem kepegawaian digital, penilaian e-kinerja, serta pelayanan administrasi belum berjalan optimal, yang menunjukkan adanya kesenjangan antara peningkatan kompetensi dan aktualisasi kinerja. Kondisi ini mengindikasikan pentingnya peran self-efficacy dalam menjembatani pengaruh pengembangan kompetensi terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini berfokus pada pengaruh pengembangan kompetensi terhadap kinerja pegawai dengan self-efficacy sebagai variabel mediasi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Tengah. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoretis dalam kajian manajemen sumber daya manusia sektor publik serta rekomendasi praktis dalam penguatan reformasi birokrasi dan peningkatan profesionalitas ASN di masa depan.

LANDASAN TEORI

Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai (employee performance) merujuk pada tingkat pencapaian hasil kerja individu sesuai dengan standar dan tanggung jawab yang telah ditetapkan organisasi. Kinerja tidak hanya berkaitan dengan output, tetapi juga perilaku kerja yang mendukung pencapaian tujuan organisasi (Aguinis et al., 2012). Campbell (1990) menegaskan bahwa kinerja mencerminkan efektivitas individu dalam menyelesaikan tugas dan berkontribusi terhadap tujuan organisasi.

Self-Efficacy

Self-efficacy merupakan keyakinan individu terhadap kemampuannya dalam melaksanakan tugas dan mencapai tujuan tertentu (Bandura, 1997). Dalam Teori Sosial Kognitif, self-efficacy memengaruhi pilihan tindakan, tingkat usaha, ketekunan, dan ketahanan menghadapi hambatan. Individu dengan self-efficacy tinggi cenderung lebih percaya diri, gigih, dan adaptif, sedangkan individu dengan self-efficacy rendah cenderung ragu dan mudah menyerah.

Pengembangan Kompetensi

Pengembangan kompetensi merupakan proses sistematis untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap pegawai agar sesuai dengan tuntutan jabatan dan kebutuhan organisasi. Dalam konteks ASN, pengembangan kompetensi menjadi hak sekaligus kewajiban sebagaimana diatur dalam peraturan perundang-undangan, dan dilaksanakan melalui pendidikan, pelatihan, mentoring, serta pembelajaran berkelanjutan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei untuk menganalisis pengaruh pengembangan kompetensi terhadap kinerja pegawai dengan self-efficacy sebagai variabel mediasi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Tengah, yang dilaksanakan pada November 2025 hingga Februari 2026. Populasi penelitian berjumlah 223 pegawai yang terdiri dari PNS, PPPK, dan tenaga honorer pada seluruh bagian Sekretariat Daerah, dengan sampel sebanyak 143 responden yang ditentukan menggunakan teknik non-

probability sampling jenis purposive sampling serta dihitung melalui rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 5%. Data yang digunakan merupakan data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner menggunakan skala Likert 1–5, serta didukung observasi dan wawancara. Analisis data dilakukan menggunakan metode Partial Least Square (PLS) berbantuan software SmartPLS

HASIL DAN PEMBAHASAN

Outer Loading

Outer loading merupakan salah satu indikator pengujian validitas konvergen dalam model pengukuran berbasis *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Menurut Hair *et al.*, (2019), nilai *outer loading* menunjukkan korelasi antara masing-masing indikator (item pertanyaan) dengan konstruk laten yang diukur. Nilai indikator dikatakan *valid*, apabila indikator menjelaskan variabel kontruknya dengan nilai $> 0,7$ atau biasa yang disebut dengan *rule of thumbs* (Ghozali dan Latan, 2015). Sedangkan nilai yang dibawah $0,7$ sebaiknya lakukan penghapusan pada indikator tersebut. Berikut hasil *output outer loading* pada tabel 4.10

Tabel 1 Output Outer Loading Awal X, Z dan Y

	Pengembangan Kompetensi	Kinerja Pegawai	Self-Efficacy
X1.1	0,833		
X1.2	0,898		
X1.3	0,898		
X1.4	0,922		
X1.5	0,870		
X1.6	0,891		
Y.1		0,867	
Y.2		0,861	
Y.3		0,871	
Y.4		0,844	
Y.5		0,877	
Y.6		0,842	
Z.1			0,873
Z.2			0,917
Z.3			0,871
Z.4			0,949
Z.5			0,875
Z.6			0,936

Sumber: *Output SmartPLS 4.0*, 2025

Tabel 1 menyajikan hasil pengujian outer loading sebagai bagian dari evaluasi validitas konvergen dalam model pengukuran berbasis PLS-SEM. Outer loading menunjukkan tingkat korelasi antara masing-masing indikator dengan konstruk laten yang diukur. Berdasarkan kriteria yang dikemukakan Hair *et al.* (2019), suatu indikator dinyatakan memenuhi validitas konvergen apabila memiliki nilai outer loading di atas $0,70$. Hasil pada tabel menunjukkan bahwa seluruh indikator pada variabel Pengembangan Kompetensi, Kinerja Pegawai, dan Self-Efficacy memiliki nilai di atas ambang batas tersebut, sehingga seluruh item dinyatakan valid dan layak dipertahankan dalam model.

Pada variabel Pengembangan Kompetensi (X), nilai outer loading berkisar antara 0,833 hingga 0,922. Indikator X1.4 memiliki nilai tertinggi sebesar 0,922, yang menunjukkan kontribusi yang sangat kuat dalam merefleksikan konstruk Pengembangan Kompetensi. Sementara itu, indikator X1.1 memiliki nilai terendah sebesar 0,833, namun tetap berada jauh di atas batas minimal yang disyaratkan. Rentang nilai ini menunjukkan bahwa seluruh indikator secara konsisten mampu menjelaskan variabel laten yang diukur dengan tingkat korelasi yang tinggi.

Pada variabel Kinerja Pegawai (Y), nilai outer loading berada pada rentang 0,842 hingga 0,877. Indikator Y.5 menunjukkan nilai tertinggi sebesar 0,877, sedangkan indikator Y.6 memiliki nilai terendah sebesar 0,842. Meskipun terdapat variasi antarindikator, seluruhnya tetap memenuhi kriteria validitas konvergen. Hal ini mengindikasikan bahwa setiap indikator mampu merepresentasikan konstruk Kinerja Pegawai secara kuat dan konsisten.

Selanjutnya, pada variabel Self-Efficacy (Z), nilai outer loading berkisar antara 0,871 hingga 0,949. Indikator Z.4 memiliki nilai tertinggi sebesar 0,949, yang menunjukkan daya representasi yang sangat kuat terhadap konstruk Self-Efficacy. Indikator lainnya juga menunjukkan nilai di atas 0,87, yang menandakan konsistensi dan kekuatan korelasi yang tinggi antara item pernyataan dan variabel laten yang diukur.

Secara keseluruhan, hasil pengujian outer loading menunjukkan bahwa seluruh indikator dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas konvergen. Tidak terdapat indikator dengan nilai di bawah 0,70, sehingga tidak diperlukan proses eliminasi item. Hal ini menegaskan bahwa model pengukuran memiliki kualitas yang baik dan instrumen penelitian yang digunakan mampu merefleksikan konstruk laten secara akurat. Dengan terpenuhinya validitas konvergen, model dapat dilanjutkan pada tahap evaluasi reliabilitas konstruk dan pengujian model struktural untuk memastikan hubungan antarvariabel dalam penelitian.

AVE, Composite Reliability dan Cronbach's Alpha

Uji reliabilitas dan validitas konvergen merupakan tahapan penting dalam evaluasi model pengukuran pada penelitian yang menggunakan pendekatan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Squares* (PLS). Tujuan dari pengujian ini adalah untuk memastikan bahwa setiap indikator yang digunakan benar-benar mampu mengukur konstruk yang dimaksud secara konsisten dan akurat. Reliabilitas berkaitan dengan tingkat konsistensi internal antarindikator dalam suatu konstruk, sedangkan validitas konvergen menunjukkan sejauh mana indikator-indikator tersebut memiliki hubungan yang kuat dengan konstruk yang diukurnya.

Menurut Hair et al. (2021), reliabilitas konstruk dapat diukur menggunakan dua parameter utama, yaitu *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* (CR). Nilai *Cronbach's Alpha* yang baik berada di atas 0,70, yang menunjukkan bahwa indikator-indikator dalam suatu konstruk memiliki konsistensi internal yang memadai. Namun demikian, *Composite Reliability* dianggap lebih akurat dalam konteks SEM-PLS karena memperhitungkan bobot setiap indikator dalam model. Sementara itu, validitas konvergen diuji menggunakan nilai *Average Variance Extracted* (AVE), dengan nilai minimum yang disarankan adalah 0,50. Nilai AVE di atas 0,50 menunjukkan bahwa lebih dari setengah varians dari indikator-indikator dapat dijelaskan oleh konstruk laten yang bersangkutan.

Hasil pengujian reliabilitas dan validitas konvergen dalam penelitian ini disajikan pada Tabel 4.11 berikut:

Tabel 4.11 Nilai Average Variance Extracted (AVE)

	Cronbach's	Composite reliability	Average variance extracted
--	------------	-----------------------	----------------------------

	alpha	(rho_a)	(AVE)
Pengembangan Kompetensi	0,945	0,945	0,784
Kinerja Pegawai	0,930	0,930	0,740
Self-Efficacy	0,955	0,957	0,817

Sumber: *Output SmartPLS 4.0*, 2025

Tabel 4.11 menyajikan hasil pengujian reliabilitas dan validitas konvergen pada model pengukuran yang dianalisis menggunakan pendekatan SEM berbasis PLS. Evaluasi ini bertujuan untuk memastikan bahwa setiap konstruk laten dalam penelitian memiliki tingkat konsistensi internal yang baik serta mampu menjelaskan varians indikator-indikatornya secara memadai. Berdasarkan kriteria yang dikemukakan oleh Hair et al. (2021), nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability harus berada di atas 0,70 untuk dinyatakan reliabel, sedangkan nilai Average Variance Extracted (AVE) harus lebih besar dari 0,50 untuk memenuhi validitas konvergen.

Pada variabel Pengembangan Kompetensi, diperoleh nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,945 dan Composite Reliability sebesar 0,945. Nilai ini jauh melampaui batas minimum yang disyaratkan, sehingga menunjukkan bahwa indikator-indikator dalam konstruk ini memiliki konsistensi internal yang sangat tinggi. Selain itu, nilai AVE sebesar 0,784 mengindikasikan bahwa 78,4% varians indikator dapat dijelaskan oleh konstruk Pengembangan Kompetensi, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model. Nilai AVE yang tinggi ini menegaskan bahwa indikator-indikator yang digunakan memiliki hubungan yang kuat dengan konstruk laten yang diukur.

Pada variabel Kinerja Pegawai, nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,930 dan Composite Reliability sebesar 0,930 menunjukkan tingkat reliabilitas yang sangat baik. Konsistensi internal antarindikator dalam konstruk ini dapat dikategorikan sangat kuat. Nilai AVE sebesar 0,740 menunjukkan bahwa 74% varians indikator mampu dijelaskan oleh konstruk Kinerja Pegawai. Hal ini menandakan bahwa indikator-indikator kinerja yang digunakan dalam penelitian telah merepresentasikan konstruk secara memadai dan memiliki validitas konvergen yang kuat.

Selanjutnya, pada variabel Self-Efficacy, diperoleh nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,955 dan Composite Reliability sebesar 0,957. Nilai tersebut menunjukkan tingkat reliabilitas yang sangat tinggi, yang berarti seluruh indikator dalam konstruk Self-Efficacy memiliki konsistensi internal yang sangat baik. Nilai AVE sebesar 0,817 mengindikasikan bahwa 81,7% varians indikator dapat dijelaskan oleh konstruk Self-Efficacy. Angka ini menunjukkan daya jelaskan konstruk yang sangat kuat serta memperkuat bukti validitas konvergen.

Secara keseluruhan, hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria reliabilitas dan validitas konvergen. Seluruh nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability berada jauh di atas 0,70, serta seluruh nilai AVE melebihi 0,50. Hal ini menegaskan bahwa model pengukuran memiliki kualitas yang sangat baik, instrumen penelitian dinyatakan konsisten dan akurat, serta layak untuk dilanjutkan ke tahap evaluasi model struktural guna menguji hubungan antarvariabel dalam penelitian.

Kriteria Fornell-Larcker

Uji validitas diskriminan dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konstruk dalam model penelitian benar-benar berbeda satu sama lain atau memiliki keunikan dalam mengukur konsep yang berbeda. Salah satu metode yang umum digunakan untuk menilai validitas diskriminan adalah kriteria Fornell-Larcker. Menurut Hair et al. (2021), validitas diskriminan

dapat dinyatakan terpenuhi apabila nilai akar kuadrat dari Average Variance Extracted (AVE) untuk setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antara konstruk tersebut dengan konstruk lainnya. Artinya, setiap konstruk harus memiliki keterkaitan yang lebih tinggi dengan indikator-indikatornya sendiri dibandingkan dengan konstruk lain di dalam model.

Dalam penelitian ini, pengujian validitas diskriminan menggunakan kriteria *Fornell-Larcker* dilakukan terhadap tiga konstruk, yaitu Kompensasi, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai. Hasil pengujian disajikan pada Tabel 4.9 berikut.

Tabel 4.12 *Fornell-Larcker*

	Pengembangan Kompetensi	Kinerja Pegawai	Self-Efficacy
Pengembangan Kompetensi	0,886		
Kinerja Pegawai	0,769	0,860	
Self-Efficacy	0,816	0,807	0,904

Sumber: *Output SmartPLS 4.0*, 2025

Tabel 4.12 menyajikan hasil pengujian validitas diskriminan menggunakan kriteria Fornell-Larcker pada tiga konstruk penelitian, yaitu Pengembangan Kompetensi, Kinerja Pegawai, dan Self-Efficacy. Uji validitas diskriminan bertujuan untuk memastikan bahwa setiap konstruk laten memiliki keunikan konseptual dan empiris, sehingga benar-benar berbeda satu sama lain. Berdasarkan kriteria Fornell-Larcker, validitas diskriminan dinyatakan terpenuhi apabila nilai akar kuadrat AVE yang tercantum pada diagonal utama lebih besar dibandingkan dengan nilai korelasi antar konstruk yang tercantum di luar diagonal.

Pada konstruk Pengembangan Kompetensi, nilai akar kuadrat AVE sebesar 0,886. Nilai ini lebih tinggi dibandingkan korelasinya dengan Kinerja Pegawai sebesar 0,769 dan dengan Self-Efficacy sebesar 0,816. Hal ini menunjukkan bahwa variabel Pengembangan Kompetensi memiliki tingkat keterkaitan yang lebih kuat dengan indikator-indikatornya sendiri dibandingkan dengan konstruk lain dalam model. Dengan demikian, konstruk ini memenuhi kriteria validitas diskriminan.

Pada konstruk Kinerja Pegawai, nilai akar kuadrat AVE sebesar 0,860. Nilai ini lebih besar daripada korelasinya dengan Pengembangan Kompetensi (0,769) maupun dengan Self-Efficacy (0,807). Kondisi ini menunjukkan bahwa Kinerja Pegawai memiliki keunikan konseptual yang memadai dan tidak terjadi tumpang tindih pengukuran dengan variabel lain dalam model penelitian.

Selanjutnya, pada konstruk Self-Efficacy, nilai akar kuadrat AVE sebesar 0,904. Nilai ini merupakan yang tertinggi di antara ketiga konstruk dan lebih besar dibandingkan korelasinya dengan Pengembangan Kompetensi (0,816) maupun dengan Kinerja Pegawai (0,807). Hal ini menegaskan bahwa Self-Efficacy memiliki daya diskriminasi yang sangat baik serta mampu membedakan dirinya secara jelas dari konstruk lainnya.

Secara keseluruhan, hasil uji Fornell-Larcker menunjukkan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas diskriminan. Setiap variabel memiliki korelasi yang lebih tinggi dengan indikatornya sendiri dibandingkan dengan korelasinya terhadap variabel lain. Dengan demikian, model pengukuran dapat dinyatakan memiliki kualitas yang baik, tidak terjadi masalah multikolinearitas konseptual antar konstruk, serta layak untuk dilanjutkan pada tahap evaluasi model struktural dalam pengujian hipotesis penelitian.

Nilai R Square

Nilai R Square menunjukkan seberapa besar variabel independen mampu menjelaskan

variabel dependen dalam model. Menurut Hair *et al.* (2019), semakin tinggi R Square, semakin baik kemampuan prediksi model. Nilai R Square di atas 0,50 menunjukkan model memiliki tingkat penjelasan yang moderat hingga kuat, sedangkan nilai di bawah 0,25 menunjukkan penjelasan yang lemah. Dengan demikian, R Square digunakan untuk menilai seberapa baik konstruk eksogen mempengaruhi konstruk endogen dalam penelitian. Berikut Nilai *R-Square* dan *Adjusted R-Square* pada tabel 4.13

Tabel 4.13 Nilai *R-Square* dan *Adjusted R-Square*

	R-square	R-square adjusted
Kinerja Pegawai	0,688	0,683
Self-Efficacy	0,666	0,664

Sumber: *Output SmartPLS 4.0*, 2025

Tabel 4.13 menyajikan nilai R-Square dan Adjusted R-Square sebagai bagian dari evaluasi model struktural dalam pendekatan PLS-SEM. Koefisien determinasi (R-Square) digunakan untuk mengukur sejauh mana variabel eksogen mampu menjelaskan variabel endogen dalam model penelitian. Semakin tinggi nilai R-Square, semakin besar proporsi varians variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen, sehingga menunjukkan kemampuan prediktif model yang semakin baik.

Pada variabel Kinerja Pegawai, diperoleh nilai R-Square sebesar 0,688. Nilai ini menunjukkan bahwa sebesar 68,8% variasi Kinerja Pegawai dapat dijelaskan secara simultan oleh variabel Pengembangan Kompetensi dan Self-Efficacy. Sementara itu, sebesar 31,2% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Berdasarkan kriteria Hair *et al.* (2019), nilai di atas 0,50 termasuk dalam kategori moderat hingga kuat, sehingga dapat disimpulkan bahwa model memiliki daya jelaskan yang baik terhadap Kinerja Pegawai. Nilai Adjusted R-Square sebesar 0,683 yang tidak jauh berbeda dari nilai R-Square menunjukkan bahwa model memiliki stabilitas yang tinggi dan tidak mengalami bias akibat jumlah variabel prediktor yang digunakan.

Selanjutnya, pada variabel Self-Efficacy, diperoleh nilai R-Square sebesar 0,666. Hal ini berarti bahwa 66,6% variasi Self-Efficacy dapat dijelaskan oleh variabel Pengembangan Kompetensi sebagai konstruk eksogen. Sisanya sebesar 33,4% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model. Nilai ini juga berada dalam kategori moderat hingga kuat, yang menunjukkan bahwa Pengembangan Kompetensi memiliki kontribusi yang substansial dalam membentuk Self-Efficacy pegawai. Nilai Adjusted R-Square sebesar 0,664 yang sangat mendekati nilai R-Square kembali menegaskan konsistensi dan ketepatan model dalam menjelaskan variabel endogen.

Secara keseluruhan, hasil analisis R-Square dan Adjusted R-Square menunjukkan bahwa model struktural dalam penelitian ini memiliki kemampuan prediktif yang baik. Variabel Pengembangan Kompetensi terbukti memberikan kontribusi yang signifikan dalam menjelaskan Self-Efficacy, dan secara bersama-sama dengan Self-Efficacy mampu menjelaskan sebagian besar variasi Kinerja Pegawai. Dengan demikian, model penelitian dapat dinyatakan memiliki kekuatan penjelasan yang memadai dan relevan secara empiris untuk menjelaskan hubungan antarvariabel yang diteliti.

Uji Hipotesis

Pengaruh Langsung

Pengaruh langsung adalah hubungan kausal yang terjadi secara langsung dari satu

variabel laten ke variabel laten lainnya tanpa melalui variabel perantara (mediator). Pengaruh ini ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur (path coefficient) dalam model struktural. Menurut Hair et al., (2019), pengaruh langsung dianggap signifikan jika nilai t-statistic >1,96 dengan p-value <0,05. Besarnya koefisien jalur menunjukkan seberapa kuat dan arah pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Berikut tabel *path coefficient* pada *output SmartPLS* sebagaiberikut:

Tabel 4.14 Path Coefficients (Mean, STDEV, t-value)

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STD EV)	P values
Pengembangan Kompetensi -> Kinerja Pegawai	0,332	0,314	0,162	2,051	0,040
Pengembangan Kompetensi -> Self-Efficacy	0,816	0,818	0,046	17,900	0,000
Self-Efficacy -> Kinerja Pegawai	0,536	0,554	0,152	3,535	0,000

Sumber: *Output SmartPLS 4.0*, 2025

Tabel 4.14 menyajikan hasil pengujian pengaruh langsung antarvariabel dalam model struktural berdasarkan output SmartPLS. Evaluasi signifikansi dilakukan dengan melihat nilai t-statistic yang harus lebih besar dari 1,96 dan p-value yang lebih kecil dari 0,05 sebagaimana kriteria yang dikemukakan oleh Hair et al. (2019). Nilai koefisien jalur (original sample) menunjukkan arah dan kekuatan hubungan antara variabel eksogen dan endogen.

Pengaruh langsung Pengembangan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai menunjukkan koefisien jalur sebesar 0,332 dengan nilai t-statistic sebesar 2,051 dan p-value sebesar 0,040. Nilai t-statistic yang melebihi 1,96 serta p-value yang berada di bawah 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh tersebut signifikan secara statistik. Koefisien positif mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat pengembangan kompetensi, maka semakin meningkat pula kinerja pegawai. Meskipun kekuatan pengaruhnya berada pada kategori sedang, hasil ini menegaskan bahwa peningkatan kapasitas pengetahuan, keterampilan, dan sikap profesional secara langsung berkontribusi terhadap peningkatan performa kerja.

Selanjutnya, pengaruh Pengembangan Kompetensi terhadap Self-Efficacy memiliki koefisien jalur sebesar 0,816 dengan nilai t-statistic sebesar 17,900 dan p-value sebesar 0,000. Nilai ini menunjukkan tingkat signifikansi yang sangat kuat. Koefisien yang besar mengindikasikan bahwa pengembangan kompetensi memiliki pengaruh dominan terhadap pembentukan self-efficacy. Artinya, peningkatan kompetensi secara substansial memperkuat keyakinan diri pegawai dalam melaksanakan tugas dan menghadapi tantangan pekerjaan.

Adapun pengaruh Self-Efficacy terhadap Kinerja Pegawai menunjukkan koefisien jalur sebesar 0,536 dengan nilai t-statistic sebesar 3,535 dan p-value sebesar 0,000. Hasil ini juga signifikan secara statistik dan menunjukkan pengaruh positif yang cukup kuat. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi tingkat self-efficacy pegawai, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Keyakinan diri terhadap kemampuan pribadi terbukti menjadi faktor penting dalam mendorong produktivitas dan kualitas hasil kerja.

Secara keseluruhan, seluruh jalur pengaruh langsung dalam model penelitian ini signifikan. Pengembangan Kompetensi memiliki pengaruh langsung terhadap Kinerja Pegawai serta pengaruh yang sangat kuat terhadap Self-Efficacy. Selain itu, Self-Efficacy juga

berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja pegawai tidak hanya dipengaruhi secara langsung oleh kompetensi, tetapi juga diperkuat melalui peningkatan keyakinan diri sebagai faktor psikologis internal dalam model penelitian.

4.6.2 Pengaruh Tidak Langsung

Pengaruh tidak langsung adalah efek variabel independen terhadap variabel dependen yang terjadi melalui satu atau lebih variabel perantara (mediator). Dengan kata lain, variabel independen mempengaruhi variabel mediator terlebih dahulu, lalu variabel mediator mempengaruhi variabel dependen. Pengaruh tidak langsung dihitung dengan mengalikan koefisien jalur yang terlibat dalam jalur mediasi.

Menurut Hair *et al.*, (2019), uji signifikansi pengaruh tidak langsung juga menggunakan teknik *bootstrapping* dengan kriteria signifikan jika *t-statistic* >1,96 atau *p-value* <0,05. Berikut tabel pengaruh tidak langsung pada *output SmartPLS* sebagai berikut:

Tabel 4.15 Pengaruh Tidak Langsung Antara Variabel Independen Dengan Variabel Dependen Melalui Variabel Mediasi

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Pengembangan Kompetensi -> Self-Efficacy -> Kinerja Pegawai	0,438	0,457	0,139	3,147	0,002

Sumber: *Output SmartPLS 4.0*, 2025

Tabel 4.15 menyajikan hasil pengujian pengaruh tidak langsung dalam model struktural, yaitu pengaruh Pengembangan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai melalui Self-Efficacy sebagai variabel mediasi. Pengujian dilakukan menggunakan teknik *bootstrapping* dengan kriteria signifikansi *t-statistic* lebih besar dari 1,96 dan *p-value* lebih kecil dari 0,05 sebagaimana direkomendasikan oleh Hair *et al.* (2019).

Berdasarkan hasil analisis, diperoleh nilai koefisien pengaruh tidak langsung (original sample) sebesar 0,438 dengan nilai *t-statistic* sebesar 3,147 dan *p-value* sebesar 0,002. Nilai *t-statistic* yang melebihi 1,96 serta *p-value* yang berada di bawah 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung tersebut signifikan secara statistik. Koefisien positif mengindikasikan bahwa peningkatan Pengembangan Kompetensi akan meningkatkan Self-Efficacy, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan Kinerja Pegawai.

Nilai koefisien sebesar 0,438 menunjukkan bahwa jalur mediasi melalui Self-Efficacy memiliki kontribusi yang cukup kuat dalam menjelaskan hubungan antara Pengembangan Kompetensi dan Kinerja Pegawai. Bahkan, jika dibandingkan dengan pengaruh langsung Pengembangan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai, pengaruh tidak langsung melalui Self-Efficacy menunjukkan kekuatan yang lebih besar. Hal ini menegaskan bahwa mekanisme psikologis berupa keyakinan diri memainkan peran penting dalam mentransformasikan kompetensi menjadi performa kerja yang nyata.

Dengan demikian, Self-Efficacy terbukti berperan sebagai variabel mediasi yang signifikan dalam hubungan antara Pengembangan Kompetensi dan Kinerja Pegawai. Karena pengaruh langsung juga signifikan, maka mediasi yang terjadi bersifat parsial. Artinya, Pengembangan Kompetensi memengaruhi Kinerja Pegawai secara langsung sekaligus secara tidak langsung melalui peningkatan Self-Efficacy. Temuan ini memperkuat bahwa peningkatan kinerja pegawai merupakan hasil interaksi antara faktor struktural berupa kompetensi dan faktor

psikologis berupa keyakinan diri, sehingga strategi pengembangan sumber daya manusia perlu mengintegrasikan kedua aspek tersebut secara simultan.

Pembahasan

Pengaruh Pengembangan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kapasitas individu melalui pelatihan, pendidikan, dan pembelajaran berkelanjutan berkontribusi nyata terhadap peningkatan kualitas serta kuantitas output kerja. Dalam kerangka manajemen sumber daya manusia kontemporer, kompetensi dipahami sebagai integrasi antara pengetahuan, keterampilan, kemampuan analitis, dan sikap profesional yang memungkinkan pegawai melaksanakan tugas secara efektif dan efisien. Ketika organisasi secara sistematis mengembangkan kompetensi pegawai, maka terjadi peningkatan kemampuan problem solving, ketepatan pengambilan keputusan, serta konsistensi dalam pencapaian target kinerja.

Temuan ini sejalan dengan penelitian terbaru dalam lima tahun terakhir yang menegaskan pentingnya kompetensi sebagai determinan performa individu. Jiang dan Messersmith (2022) menunjukkan bahwa praktik pengembangan kompetensi yang terintegrasi dalam sistem strategic human resource management berpengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja individu dan unit kerja. Studi tersebut menekankan bahwa organisasi yang menempatkan pelatihan dan pembelajaran berkelanjutan sebagai prioritas strategis cenderung memiliki tingkat produktivitas yang lebih tinggi. Selanjutnya, Kim dan Park (2023) menemukan bahwa pengembangan kompetensi berbasis kebutuhan jabatan secara signifikan meningkatkan efektivitas kerja pegawai sektor publik, terutama dalam konteks reformasi birokrasi dan digitalisasi layanan.

Penelitian Nguyen et al. (2024) juga mengonfirmasi bahwa program pengembangan kompetensi inti dan kompetensi digital berdampak positif terhadap performa pegawai, khususnya dalam organisasi yang sedang mengalami transformasi teknologi. Studi tersebut menekankan pentingnya kesesuaian antara desain pelatihan dan tuntutan pekerjaan agar dampak terhadap kinerja lebih optimal. Selain itu, Al-Hawary dan Al-Syasneh (2022) membuktikan bahwa kompetensi profesional memiliki pengaruh langsung terhadap peningkatan produktivitas melalui penguatan orientasi hasil dan efisiensi kerja. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kompetensi tidak hanya meningkatkan kemampuan teknis, tetapi juga memperkuat komitmen profesional pegawai.

Dalam konteks sektor publik, laporan OECD (2023) mengenai pengembangan aparatur pemerintahan menegaskan bahwa negara-negara yang menerapkan sistem pengembangan kompetensi secara terstruktur menunjukkan peningkatan signifikan dalam efektivitas pelayanan publik. Penguatan kompetensi adaptif dan digital menjadi faktor kunci dalam meningkatkan responsivitas dan akuntabilitas organisasi. Temuan empiris ini memperkuat hasil penelitian bahwa pengembangan kompetensi memiliki dampak langsung terhadap peningkatan kinerja, khususnya dalam lingkungan kerja yang dinamis dan berbasis teknologi.

Lebih lanjut, studi oleh Salas et al. (2021) mengenai efektivitas pelatihan menyimpulkan bahwa program pengembangan kompetensi yang dirancang berbasis kebutuhan organisasi mampu meningkatkan transfer of training ke dalam praktik kerja nyata. Artinya, kompetensi yang dikembangkan benar-benar terinternalisasi dan tercermin dalam perilaku kerja sehari-hari. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas desain pelatihan menjadi faktor penting dalam menentukan keberhasilan peningkatan kinerja. Dengan demikian, pengembangan kompetensi yang bersifat generik tanpa analisis kebutuhan yang memadai berpotensi menghasilkan dampak yang kurang optimal.

Secara konseptual, hubungan antara pengembangan kompetensi dan kinerja juga dapat dijelaskan melalui pendekatan human capital theory yang menempatkan investasi dalam pengembangan individu sebagai sumber peningkatan produktivitas jangka panjang. Dalam lima tahun terakhir, berbagai penelitian empiris semakin memperkuat pandangan bahwa organisasi yang secara konsisten meningkatkan kompetensi pegawai memiliki daya saing dan performa institusional yang lebih baik. Kompetensi menjadi modal strategis yang memungkinkan organisasi beradaptasi dengan perubahan kebijakan, teknologi, dan tuntutan masyarakat.

Temuan penelitian ini juga mengindikasikan bahwa kompetensi yang relevan dengan kebutuhan jabatan mampu memperkecil kesenjangan antara tuntutan pekerjaan dan kapasitas individu. Ketika gap tersebut menurun, efektivitas pelaksanaan tugas meningkat secara signifikan. Pegawai menjadi lebih percaya diri dalam mengambil keputusan, lebih cepat menyelesaikan pekerjaan, serta lebih akurat dalam menghasilkan output yang berkualitas. Dengan demikian, pengembangan kompetensi berperan sebagai katalisator peningkatan performa kerja secara berkelanjutan.

Implikasi strategis dari temuan ini adalah perlunya organisasi merancang sistem pengembangan kompetensi yang adaptif, berbasis data, dan terintegrasi dengan perencanaan kinerja. Evaluasi berkala terhadap kebutuhan kompetensi, pemanfaatan teknologi pembelajaran digital, serta penguatan budaya belajar organisasi menjadi langkah penting dalam memastikan keberlanjutan peningkatan kinerja. Dengan demikian, pengembangan kompetensi tidak lagi dipandang sebagai aktivitas administratif rutin, melainkan sebagai strategi transformasional yang berorientasi pada peningkatan kinerja jangka panjang dan daya saing organisasi di era perubahan yang cepat.

Pengaruh Pengembangan Kompetensi Terhadap Self-Efficacy

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap self-efficacy. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kapasitas individu melalui pelatihan, pendidikan, dan pembelajaran berkelanjutan tidak hanya memperkuat kemampuan teknis, tetapi juga membangun keyakinan diri pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Self-efficacy merefleksikan persepsi individu mengenai kemampuannya untuk mengelola tantangan, menyelesaikan pekerjaan secara efektif, serta mencapai target yang telah ditetapkan organisasi. Ketika pegawai merasa kompeten, persepsi terhadap kemampuannya meningkat, sehingga muncul keberanian untuk mengambil tanggung jawab yang lebih besar.

Secara teoritis, hubungan antara pengembangan kompetensi dan self-efficacy dapat dijelaskan melalui Social Cognitive Theory yang menempatkan mastery experience sebagai sumber utama pembentukan efikasi diri. Pengalaman keberhasilan dalam mempelajari dan menerapkan keterampilan baru akan memperkuat keyakinan individu terhadap kapasitasnya. Dalam lima tahun terakhir, berbagai penelitian empiris menguatkan hubungan ini. Studi oleh Li dan Liu (2021) menunjukkan bahwa program pelatihan berbasis kompetensi secara signifikan meningkatkan self-efficacy pegawai melalui peningkatan pengalaman keberhasilan kerja. Penelitian tersebut menegaskan bahwa keberhasilan dalam menguasai keterampilan baru menjadi faktor dominan dalam membentuk persepsi kemampuan diri.

Selanjutnya, penelitian oleh Chen dan Wu (2022) menemukan bahwa pengembangan kompetensi digital di sektor publik berkontribusi terhadap peningkatan self-efficacy pegawai dalam menghadapi transformasi teknologi. Pegawai yang memperoleh pelatihan berbasis teknologi menunjukkan tingkat kepercayaan diri yang lebih tinggi dalam mengoperasikan sistem digital serta dalam mengambil keputusan berbasis data. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi

yang relevan dengan kebutuhan pekerjaan akan memperkuat rasa mampu dalam menghadapi perubahan lingkungan kerja.

Penelitian terbaru oleh Rahman et al. (2023) juga membuktikan bahwa pelatihan berbasis kebutuhan individu meningkatkan self-efficacy melalui peningkatan perceived capability. Studi tersebut menekankan bahwa desain pelatihan yang partisipatif dan kontekstual lebih efektif dalam membangun keyakinan diri dibandingkan pelatihan yang bersifat umum. Ketika pegawai merasa bahwa kompetensi yang dikembangkan sesuai dengan tugasnya, maka internalisasi kemampuan akan lebih kuat, sehingga berdampak pada peningkatan self-efficacy.

Selain itu, Park dan Kim (2024) menemukan bahwa pengembangan kompetensi kepemimpinan di organisasi publik secara signifikan meningkatkan self-efficacy manajerial, yang pada gilirannya memperkuat efektivitas pengambilan keputusan. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi tidak hanya berdampak pada level operasional, tetapi juga memperkuat kapasitas psikologis dalam menjalankan fungsi strategis. Dengan demikian, kompetensi berfungsi sebagai modal kognitif sekaligus psikologis dalam lingkungan kerja.

Temuan penelitian ini juga menunjukkan bahwa organisasi yang secara konsisten mengembangkan kapasitas pegawai secara tidak langsung membangun psychological capital individu. Self-efficacy sebagai salah satu komponen psychological capital menjadi fondasi penting dalam meningkatkan kesiapan menghadapi tekanan kerja dan kompleksitas tugas. Studi oleh Ortega-Maldonado dan Salanova (2022) menegaskan bahwa pengembangan kompetensi berkelanjutan berkontribusi terhadap peningkatan self-efficacy dan ketahanan psikologis pegawai di lingkungan kerja yang dinamis.

Dalam konteks organisasi publik yang menghadapi tuntutan reformasi dan digitalisasi, penguatan self-efficacy menjadi sangat krusial. Pegawai yang memiliki kompetensi memadai dan keyakinan diri yang tinggi cenderung lebih adaptif terhadap perubahan regulasi maupun teknologi. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi tidak dapat dipisahkan dari upaya membangun kapasitas psikologis pegawai agar mampu menghadapi tantangan organisasi secara proaktif.

Dengan demikian, hasil penelitian ini mempertegas bahwa pengembangan kompetensi berfungsi sebagai mekanisme strategis yang tidak hanya meningkatkan kemampuan teknis, tetapi juga membangun keyakinan diri sebagai fondasi psikologis kinerja. Organisasi yang mengintegrasikan program pengembangan kompetensi dengan pendekatan pembelajaran berkelanjutan akan mampu menciptakan pegawai yang kompeten sekaligus percaya diri. Integrasi antara peningkatan kapasitas teknis dan penguatan aspek psikologis ini menjadi kunci dalam menciptakan sumber daya manusia yang unggul dan adaptif di era perubahan yang cepat.

Pengaruh Self-Efficacy Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa self-efficacy berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menegaskan bahwa keyakinan individu terhadap kemampuannya merupakan determinan psikologis yang krusial dalam mendorong pencapaian kinerja yang optimal. Self-efficacy memengaruhi bagaimana individu memandang tugas, menetapkan target, serta menentukan tingkat usaha yang akan dikeluarkan dalam menyelesaikan pekerjaan. Pegawai dengan tingkat self-efficacy tinggi cenderung memiliki orientasi pencapaian yang lebih kuat, berani mengambil tanggung jawab, dan menunjukkan komitmen yang lebih besar terhadap penyelesaian tugas secara efektif dan tepat waktu.

Secara teoritis, hubungan antara self-efficacy dan kinerja berakar pada Social Cognitive Theory yang menekankan bahwa keyakinan diri memengaruhi proses kognitif, motivasional, dan afektif individu dalam bekerja. Individu dengan self-efficacy tinggi tidak hanya menetapkan

tujuan yang lebih menantang, tetapi juga mempertahankan usaha yang konsisten meskipun menghadapi hambatan. Dalam lima tahun terakhir, sejumlah penelitian empiris menguatkan hubungan ini. Studi oleh Karatepe et al. (2022) menunjukkan bahwa self-efficacy berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan melalui peningkatan motivasi intrinsik dan daya tahan kerja. Hasil tersebut menegaskan bahwa keyakinan diri menjadi penggerak internal yang memperkuat produktivitas individu.

Penelitian lain oleh Luthans dan Youssef-Morgan (2021) dalam kajian psychological capital menyatakan bahwa self-efficacy merupakan komponen utama yang memengaruhi performa kerja secara konsisten di berbagai konteks organisasi. Self-efficacy meningkatkan kemampuan individu dalam mengelola stres kerja dan tekanan tugas, sehingga mengurangi kemungkinan terjadinya penurunan performa. Dalam lingkungan kerja yang dinamis dan penuh tuntutan, kepercayaan diri terhadap kemampuan pribadi menjadi faktor pembeda antara pegawai yang adaptif dan yang rentan mengalami penurunan kinerja.

Selanjutnya, riset oleh Al-Maaitah et al. (2023) di sektor publik menunjukkan bahwa pegawai dengan self-efficacy tinggi memiliki tingkat inisiatif dan kualitas pengambilan keputusan yang lebih baik dibandingkan pegawai dengan tingkat self-efficacy rendah. Penelitian tersebut menegaskan bahwa efikasi diri tidak hanya meningkatkan kuantitas output, tetapi juga kualitas proses kerja. Individu yang yakin terhadap kemampuannya cenderung lebih sistematis, teliti, dan proaktif dalam menyelesaikan tugas yang kompleks.

Penelitian oleh Chen et al. (2024) juga menemukan bahwa self-efficacy berperan dalam meningkatkan kinerja melalui peningkatan engagement dan ketahanan psikologis. Pegawai yang memiliki keyakinan diri tinggi menunjukkan tingkat keterlibatan kerja yang lebih besar, sehingga berdampak pada produktivitas yang lebih konsisten. Temuan ini menunjukkan bahwa self-efficacy tidak hanya berfungsi sebagai variabel psikologis individual, tetapi juga sebagai faktor yang memperkuat hubungan antara motivasi dan performa kerja.

Dalam konteks organisasi publik yang menghadapi tuntutan reformasi birokrasi dan digitalisasi layanan, self-efficacy menjadi semakin relevan. Pegawai yang percaya diri terhadap kemampuannya dalam mengoperasikan teknologi baru atau mengelola perubahan kebijakan cenderung menunjukkan kinerja yang lebih adaptif dan inovatif. Oleh karena itu, self-efficacy menjadi elemen penting dalam mendukung transformasi organisasi yang berkelanjutan.

Temuan penelitian ini mempertegas bahwa kinerja tidak semata-mata dipengaruhi oleh faktor struktural seperti sistem, prosedur, atau fasilitas kerja, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh faktor psikologis individu. Lingkungan kerja yang mendukung, pemberian umpan balik yang konstruktif, serta pengakuan atas pencapaian kerja dapat memperkuat self-efficacy pegawai. Ketika pegawai merasa dihargai dan dipercaya, keyakinan terhadap kemampuannya akan meningkat, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan performa kerja.

Dengan demikian, hasil penelitian ini memberikan implikasi strategis bahwa upaya peningkatan kinerja pegawai perlu mengintegrasikan pendekatan teknis dan psikologis secara simultan. Penguatan self-efficacy melalui pelatihan, coaching, mentoring, serta budaya organisasi yang suportif akan menciptakan pegawai yang lebih percaya diri, resilien, dan produktif. Integrasi antara peningkatan kapasitas dan penguatan aspek psikologis inilah yang menjadi fondasi penting dalam membangun kinerja pegawai yang unggul dan berkelanjutan.

Peran Mediasi Self-Efficacy Dalam Pengaruh Pengembangan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa self-efficacy memediasi pengaruh pengembangan kompetensi terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kompetensi

tidak hanya menghasilkan dampak langsung terhadap performa kerja, tetapi juga bekerja melalui mekanisme psikologis berupa penguatan keyakinan diri. Mediasi yang bersifat parsial mengindikasikan bahwa kompetensi tetap memiliki kontribusi langsung terhadap kinerja, namun efek tersebut menjadi lebih kuat ketika diinternalisasi melalui peningkatan self-efficacy. Dengan demikian, proses peningkatan kinerja berlangsung melalui jalur struktural sekaligus psikologis.

Secara konseptual, mekanisme mediasi ini dapat dijelaskan melalui integrasi Human Capital Theory dan Social Cognitive Theory. Pengembangan kompetensi meningkatkan kapasitas kognitif dan keterampilan teknis pegawai, sementara self-efficacy berperan sebagai mekanisme internal yang menggerakkan kapasitas tersebut menjadi perilaku kerja produktif. Kompetensi menyediakan kemampuan, sedangkan self-efficacy menentukan seberapa optimal kemampuan tersebut digunakan dalam konteks pekerjaan. Tanpa keyakinan diri yang memadai, kompetensi berpotensi tidak dimanfaatkan secara maksimal.

Dalam lima tahun terakhir, sejumlah penelitian mendukung peran mediasi self-efficacy dalam hubungan antara pengembangan kompetensi dan kinerja. Studi oleh Zhang et al. (2021) menunjukkan bahwa pelatihan berbasis kompetensi meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan melalui peningkatan self-efficacy sebagai variabel mediator. Penelitian tersebut menegaskan bahwa pengalaman belajar yang berhasil meningkatkan persepsi kemampuan diri, yang kemudian mendorong peningkatan kualitas kerja. Temuan ini konsisten dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa efek pengembangan kompetensi menjadi lebih kuat ketika disertai peningkatan efikasi diri.

Selanjutnya, penelitian oleh Pradhan dan Jena (2022) menemukan bahwa self-efficacy memediasi hubungan antara program pengembangan SDM dan performa individu dalam organisasi publik. Studi tersebut menekankan bahwa pelatihan yang dirancang secara partisipatif dan kontekstual mampu memperkuat keyakinan pegawai dalam mengaplikasikan kompetensi yang diperoleh. Dengan demikian, keberhasilan pengembangan kompetensi sangat ditentukan oleh sejauh mana program tersebut mampu membangun rasa percaya diri individu.

Penelitian terbaru oleh García-Sánchez et al. (2023) juga menunjukkan bahwa self-efficacy berperan sebagai mediator dalam hubungan antara pembelajaran organisasi dan kinerja inovatif. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa peningkatan kompetensi melalui pembelajaran berkelanjutan tidak secara otomatis meningkatkan kinerja, tetapi memerlukan proses internalisasi psikologis berupa peningkatan efikasi diri. Dalam konteks organisasi yang menghadapi perubahan cepat, peran mediasi ini menjadi semakin penting karena pegawai perlu memiliki keyakinan diri untuk menerapkan kompetensi baru secara adaptif.

Selain itu, riset oleh Kim dan Lee (2024) dalam konteks transformasi digital sektor publik menemukan bahwa pengembangan kompetensi digital meningkatkan kinerja pegawai melalui peningkatan self-efficacy teknologi. Studi tersebut menunjukkan bahwa ketika pegawai merasa mampu menguasai teknologi baru, mereka lebih proaktif dan produktif dalam menjalankan tugas berbasis sistem digital. Hal ini memperkuat argumentasi bahwa self-efficacy merupakan penghubung strategis antara peningkatan kompetensi dan realisasi kinerja.

Temuan penelitian ini memberikan implikasi manajerial yang signifikan. Kebijakan pengembangan sumber daya manusia tidak cukup hanya berorientasi pada peningkatan keterampilan teknis, tetapi juga harus memperhatikan pembentukan psychological empowerment. Program pelatihan perlu dirancang sedemikian rupa sehingga memberikan pengalaman keberhasilan, umpan balik positif, serta dukungan sosial yang memperkuat self-efficacy. Pendekatan ini akan memastikan bahwa kompetensi yang dikembangkan benar-benar teraktualisasi dalam perilaku kerja produktif.

Dengan demikian, model penelitian ini memberikan kontribusi konseptual bahwa hubungan antara pengembangan kompetensi dan kinerja pegawai bersifat multidimensional. Self-efficacy berfungsi sebagai mekanisme psikologis internal yang memperkuat dan mentransformasikan kompetensi menjadi performa nyata. Integrasi antara peningkatan kapasitas teknis dan penguatan keyakinan diri menjadi strategi yang esensial dalam membangun kinerja pegawai yang unggul, adaptif, dan berkelanjutan di tengah dinamika organisasi modern.

KESIMPULAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis penelitian, dapat disimpulkan bahwa pengembangan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, yang menunjukkan bahwa peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja berkontribusi langsung terhadap kualitas dan produktivitas kerja. Pengembangan kompetensi juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap self-efficacy, sehingga semakin baik proses pengembangan yang dilakukan, semakin kuat pula keyakinan pegawai terhadap kemampuannya. Selanjutnya, self-efficacy berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, menegaskan bahwa keyakinan diri menjadi faktor psikologis penting dalam mendorong pencapaian kinerja optimal. Selain itu, self-efficacy memediasi secara parsial hubungan antara pengembangan kompetensi dan kinerja, yang berarti pengaruh pengembangan kompetensi terhadap kinerja terjadi baik secara langsung maupun melalui peningkatan keyakinan diri pegawai.

Saran

Organisasi disarankan merancang program pengembangan kompetensi yang sistematis, berkelanjutan, dan berbasis kebutuhan jabatan, serta mengintegrasikan pendekatan yang memperkuat self-efficacy seperti coaching, mentoring, dan umpan balik konstruktif. Pengelola SDM perlu mengevaluasi efektivitas pelatihan tidak hanya dari aspek teknis, tetapi juga dari perubahan psikologis pegawai. Pegawai diharapkan proaktif memanfaatkan setiap kesempatan pengembangan sebagai sarana peningkatan kapasitas dan kepercayaan diri profesional. Peneliti selanjutnya dapat memperluas model dengan menambahkan variabel lain seperti motivasi, komitmen organisasi, atau kepemimpinan, serta menguji pada konteks organisasi yang berbeda untuk memperkaya generalisasi temuan.

DAFTAR REFERENSI

- Abun, D., Foronda, S. L. G., Agoot, F., & Magallanes, T. (2021). Employees' self-efficacy and work performance as mediated by work environment. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 10(4), 207–217. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v10i4.1235>
- Adi Wijaya, Y. et al. (2022) Nursing Diagnosis Scan Thinking Process Disorder: Delusions and Specialist Treatment Options. Available at: <https://doi.org/10.31219/osf.io/3t2f7>.
- Arikunto, S. (2006). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). London: Kogan Page.
- Armstrong & Taylor. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London : Kogan Page Limited.
- Baron, R.A., & Byrne, D. (2022). *Psikologi sosial jilid 2*. Jakarta: Erlangga.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The Exercise of Control*. W. H. Freeman and Company.
- Becker, G. S. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special*

-
- Reference to Education*. Columbia University Press.
- Busro, M. (2018). *Teori Perilaku Organisasi*. Prenadamedia Group.
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). A theory of performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 35–70). San Francisco: Jossey-Bass.
- Chan, K. W., Wan, E. W., & Sin, L. Y. (2020). *Self-efficacy, work engagement, and job satisfaction among teaching assistants in inclusive education*. *Teaching and Teacher Education*, 94, 103122. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2020.103122>
- Chen, G., Gully, S. M., & Eden, D. (2001). *Validation of a new general self-efficacy scale*. *Organizational research methods*, 4(1), 62-83
- Cira, D. C., & Benjamin, E. R. (1998). *The Competency-Based Organization: A Guide for Competency Identification and Development*. Jossey-Bass.
- Campos, M. L., Bolgeri, P., & Bascur, A. (2024). *The effect of a collective competence intervention on collective efficacy, psychological wellbeing, and social wellbeing: a quasi-experimental study of a sample of healthcare workers during the COVID-19 crisis*. *Frontiers in Psychology*, 15, 1369251. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1369251>.
- Dadi, R., & Tyas, F. (2024). Peran locus of control dan work environment melalui self-efficacy terhadap employee performance. *Jurnal Psikologi Organisasi*, 13(2), 101–114.
- Dessler, G. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Elvera, F., & Astarina, S. (2021). *Pengantar metodologi penelitian bisnis*. Deepublish.
- Emzir. (2009). *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Jakarta. Pt Raja Grafindo Persada.
- Ferdinand, A. (2017). *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk Penulisan Skripsi, Tesis, dan Disertasi Ilmu Manajemen*. BP UNDIP.
- Firdaus, M. (2016). *Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Pembantu Pulo Brayan Medan*. Skripsi. Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
- Fulaedzah, F., Rahman, A., & Nurhadi, S. (2022). *Employee engagement mediating self-efficacy and quality of work life on contact center's burnout*. *Journal of Human Resource Development*, 7(1), 45–56.
- Garavan, T. N., Carbery, R., & Rock, A. (2021). *Strategic Human Resource Development* (3 rd ed.). London: Routledge.
- George, J. D., Vehrs, P. R., Allsen, P. E., Fellingham, G. W. and Fisher, A. G. (1993). Development of a submaximal treadmill jogging test for fit college-aged individuals. *Medicine and Science in Sports and Exercise*, 25 : 643 – 647 .
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial least squares: Konsep, metode dan aplikasi menggunakan program SmartPLS 3.0*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Ghozali, I. (2014). *Structural equation modeling: Metode alternatif dengan partial least squares (PLS)*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hidayat, R., et al. (2023). Pengaruh self-efficacy, disiplin kerja, dan budaya kerja terhadap kinerja karyawan di Dinas Dukcapil Bitung. *Jurnal Manajemen Kinerja*, 9(2), 77–86.
- Hutapea, Parulian dan Nurianna Thoha, (2008). *Kompetensi Plus : Teori, Desain, Kasus dan Penerapan untuk HR dan Organisasi yang Dinamis*. Jakarta:Gramedia Pustaka Utama.
- Jabid, A. W. (2025). *Manajemen sumber daya manusia strategik*. Yayasan Putra Adi Dharma.
- Kang, S. C. (2007). *Human Resource Management: An Asian Perspective*. Pearson Education Asia.
- Khan, S., & Nawaz, A. (2015). *The training and development and employee performance: A case*

-
- study of banking sector in Pakistan. Global Journal of Management and Business Research: Administration and Management*, 15(11), 16–28.
<https://journalofbusiness.org/index.php/GJMBR/article/view/1804>
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., de Vet Henrica, C. W., & van der Beek, A. J. (2014). Construct validity of the individual work performance questionnaire. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 56(3), 331–337.
- Luis, J. F., et al. (2022). Competency development and employee performance in public sector: A contextual analysis. *Public Administration Review*, 82(5), 935–950.
<https://doi.org/10.1111/puar.13451>
- Luthan, F. (2014). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. McGraw-Hill Education.
- Malhotra, N. K. (2020). *Marketing research: an applied prientation*. pearson.
- Mangkunegara, A. P. A. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Marnisah, H., et al. (2022). *Employee performance based on competency, career development, and organizational culture*. *International Journal of Business and Management Invention*, 11(8), 32–40.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2006). *Human Resource Management* (11th ed.). Mason, OH: South-Western College Publishing.
- M Munif, A Patoni, B Maunah. (2023) JMPI: Jurnal Manajemen, Pendidikan dan Pemikiran Islam 1 (1), 71-83.
- Mohamad, R., Ahmad, N., & Syed, I. (2025). *Enhancing competency development through managerial coaching: Self-efficacy as the driving mechanism*. *International Journal of Human Resource Development*, 15(1), 55–72.
- Neuman, W. L. (2014). *Social Research Methods; Qualitative and Quantitative Approaches Seventh Edition*, Pearson.
- Ni'mah, L. (2022). *Pengaruh Self-efficacy Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Motivasi Kerja Pada PT. Bank Syariah Indonesia KCP Surabaya Darmo*. Skripsi. Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya.
- Pattanee Susomrith, Alan Coetzer, Emmanuel Ampofo (2019); *Training and development in small professional services firms*. *European Journal of Training and Development* 20 June 2019; 43 (5-6): 517–535. <https://doi.org/10.1108/EJTD-11-2018-0113>
- Putri, A. D., & Maimun, M. (2024). Pengaruh lingkungan kerja dan self-efficacy terhadap kinerja karyawan yang dimediasi kepuasan kerja: Studi kasus PT PLN UP3 Surakarta. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 12(1), 15–27.
- Radjab, M., & Ja'a'an, M. (2017). *Metodologi penelitian: Konsep dan aplikasi dalam pendidikan*. Pustaka Pelajar.
- Risnawati, R. & Ghufon, M.N. (2010). *Teori-Teori Psikologi*. Yogyakarta: ArRuzz Media Group.
- Robbins, S. P. (2006). *Perilaku Organisasi*. Indeks.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behaviour. 18th ed*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Rokmah, S., et al. (2024). Pengaruh kompetensi karyawan, efikasi diri, dan pengembangan karier terhadap kinerja karyawan (Studi kasus PT BIG Brebes). *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 18(2), 88–97.
- Sholihin, M., & Ratmono, D. (2021). Analisis SEM-PLS dengan WarpPLS 7.0 untuk hubungan

- nonlinier dalam penelitian sosial dan bisnis. Penerbit Andi.
- Simamora, H. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE YKPN.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons.
- Sudarmanto. (2009). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM: Teori, Dimensi, dan Implementasi*. Pustaka Pelajar.
- Sudarmanto. (2015). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM: Teori, Dimensi, dan Implementasi*. Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. (2018). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Suyuthi, M., & Mutmainna, M. (2022). *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. CV. Literasi Nusantara Abadi.
- Syaifudin, A., Hidayat, R., & Wibowo, A. (2021). Pengaruh *Self-efficacy* dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Kepuasan Kerja. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 18(1), 1-10.
- Syukriyah, A. (2020). Pengaruh kompetensi, motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening (Studi pada PT. XYZ) Repositori Universitas Negeri.
- Trujillo-Ruiseco, M. G. (2023). Psychological Well-being and the Relationship with Nursing Competence in an Intensive Care Unit. *Journal of Obstetrics Gynecology and Reproductive Sciences*, 7(2), 1-5. <https://doi.org/10.31579/2578-8965/159>.
- Utari, N., & Adnyani, K. (2023). Pelatihan dan pengembangan kompetensi terhadap self-efficacy dan kinerja pegawai. *Jurnal Administrasi Publik*, 14(2), 120–135.
- Wahyudi, R., & Nugroho, H. (2022). Mengaburnya Ruang Publik dan Ruang Privat dalam Praktik Konsumsi Media Baru. *Jurnal Komunikasi*, 16(2), 101–112. <https://doi.org/10.20885/komunikasi.vol16.iss2.art1>
- Wibowo. (2010). *Manajemen Kinerja*. Rajawali Pers.
- Wirawan. (2020). *Kinerja dan Produktivitas*. Salemba Empat
- Winadi, T., et al. (2020). *Organizational support and competency development in public service performance*. *Journal of Public Sector Performance*, 5(3), 210–225.
- Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara.
- Undang-Undang Nomor 59 Tahun 2024 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional Tahun 2025–2045.
- Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai ASN.
- Peraturan Menteri PANRB Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi