

PENGARUH EFEKTIVITAS PELATIHAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KOMPETENSI *SOFT SKILL* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (Studi pada peserta pelatihan di PPSDM Kemendikdasmen)

Cahyani Islamiati Putri

Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Diponegoro
cahayaniputri1201@gmail.com

Eisha Lataruva

Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Diponegoro
eishalataruva@lecturer.undip.ac.id

ABSTRACT

This study aims to examine the effect of training effectiveness on employee performance with soft skill competency as a mediating variable. The study was conducted at PPSDM of the Ministry of Primary and Secondary Education involving 150 employees who had participated in training programs. Data were collected using questionnaires and analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) based on Partial Least Squares (PLS). The results indicate that training effectiveness has a positive and significant effect on soft skill competency. Furthermore, soft skill competency significantly improves employee performance. However, the direct effect of training effectiveness on employee performance tends to be weaker compared to the indirect effect. The mediation test confirms that soft skill competency significantly mediates the relationship between training effectiveness and employee performance. These findings emphasize that improving employee performance in public sector organizations can be achieved more effectively through strengthening soft skill competency as an internal mechanism in transferring training outcomes into workplace practices.

Keywords: Training Effectiveness, Soft skill competency. Employee performance, Mediation

PENDAHULUAN

Manajemen sumber daya manusia merupakan elemen strategis dalam mendukung keberhasilan organisasi, khususnya pada organisasi sektor publik yang dituntut mampu memberikan pelayanan secara profesional, responsif, dan adaptif terhadap perubahan lingkungan kerja. Dalam era transformasi birokrasi, organisasi publik dituntut tidak hanya berorientasi pada efektivitas administrasi, tetapi juga pada pengembangan kualitas sumber daya manusia yang mampu menghadapi kompleksitas lingkungan kerja yang semakin dinamis. Berdasarkan data Badan Kepegawaian Negara tahun 2024, jumlah Aparatur Sipil Negara di Indonesia mencapai lebih dari 4 juta pegawai yang memiliki peran strategis dalam mendukung penyelenggaraan pelayanan publik dan pembangunan nasional. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa peningkatan kualitas sumber daya aparatur menjadi salah satu prioritas utama dalam mewujudkan birokrasi yang profesional, kompeten, dan berdaya saing.

Dalam konteks birokrasi modern, aparatur negara tidak hanya dituntut memiliki kompetensi teknis, tetapi juga kemampuan interpersonal, adaptabilitas, komunikasi, serta kemampuan berkolaborasi yang baik. Oleh karena itu, pengembangan sumber daya manusia melalui program pelatihan menjadi salah satu instrumen penting dalam meningkatkan kualitas dan kinerja pegawai. Menurut Gary Dessler (2020), pelatihan merupakan proses pembelajaran yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pegawai agar mampu melaksanakan pekerjaannya secara efektif. Sejalan dengan itu, Raymond Noe (2020) menjelaskan bahwa efektivitas pelatihan tidak hanya

diukur dari keberhasilan penyampaian materi, tetapi juga dari kemampuan peserta dalam mengimplementasikan hasil pelatihan ke dalam aktivitas kerja. Dengan demikian, efektivitas pelatihan menjadi indikator penting dalam menilai keberhasilan investasi organisasi terhadap pengembangan sumber daya manusia.

Secara teoritis, efektivitas pelatihan diharapkan mampu meningkatkan kinerja pegawai. Penelitian Jehanzeb dan Bashir (2020) menunjukkan bahwa efektivitas pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil serupa juga ditemukan oleh Ayudo dkk. (2023) yang membuktikan bahwa program pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan mampu meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja pegawai. Temuan tersebut menunjukkan bahwa pelatihan yang dirancang secara efektif dapat menjadi sarana strategis dalam meningkatkan performa individu maupun organisasi.

Namun demikian, beberapa penelitian menunjukkan hasil yang berbeda. Penelitian Coelho dan Martins (2022) menemukan bahwa efektivitas pelatihan tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai. Hasil serupa juga ditemukan oleh Nur Jannah dan Setyawan (2023), serta Siti Aminah (2025) yang menunjukkan bahwa efektivitas pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Inkonsistensi hasil penelitian tersebut menunjukkan adanya *research gap* yang masih memerlukan pengujian lebih lanjut, khususnya terkait mekanisme yang menjelaskan bagaimana efektivitas pelatihan dapat menghasilkan peningkatan kinerja pegawai.

Salah satu variabel yang relevan dalam menjelaskan hubungan tersebut adalah kompetensi *soft skill*. Kompetensi *soft skill* merupakan kemampuan non-teknis yang meliputi komunikasi interpersonal, kerja sama tim, kemampuan beradaptasi, pengendalian emosi, kepemimpinan, dan pemecahan masalah. Menurut Daniel Goleman (1998), kompetensi emosional dan sosial memiliki peran penting dalam membentuk efektivitas perilaku kerja individu. Penelitian Jha (2020) serta Wardani dkk. (2022) menunjukkan bahwa kompetensi *soft skill* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan tidak hanya dipengaruhi oleh kompetensi teknis, tetapi juga oleh kemampuan interpersonal dan intrapersonal yang dimiliki.

Lebih lanjut, penelitian Tamsah dkk. (2023) menunjukkan bahwa efektivitas pelatihan akan lebih efektif dalam meningkatkan kinerja pegawai ketika dimediasi oleh kompetensi perilaku pegawai. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa hasil pelatihan tidak secara otomatis bertransformasi menjadi kinerja, melainkan memerlukan mekanisme internal berupa penguatan kompetensi *soft skill* agar pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh selama pelatihan dapat diimplementasikan secara optimal dalam lingkungan kerja.

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

Sumber: PPSDM Kemendikdasmen

Fenomena tersebut juga relevan dengan kondisi pada Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah (PPSDM Kemendikdasmen). Berdasarkan laporan kinerja organisasi tahun 2024, nilai rerata dampak pasca pelatihan mencapai 90,98 dengan kategori sangat memuaskan. Namun demikian, hasil observasi awal

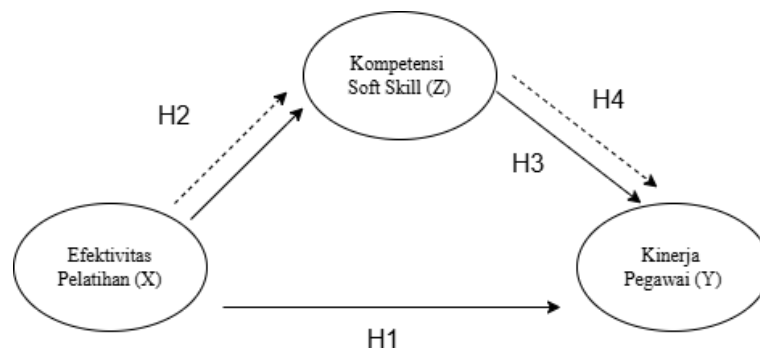
menunjukkan bahwa implementasi hasil pelatihan dalam peningkatan kinerja pegawai belum sepenuhnya optimal. Masih terdapat pegawai yang mengalami kesulitan dalam menerapkan hasil pembelajaran ke dalam penyelesaian tugas, koordinasi lintas unit kerja, komunikasi interpersonal, serta kemampuan beradaptasi terhadap perubahan prosedur kerja. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan pelatihan secara administratif belum tentu secara langsung mencerminkan keberhasilan transfer pembelajaran ke dalam peningkatan kinerja aktual pegawai.

Penelitian ini memiliki kebaruan dibanding penelitian sebelumnya, yaitu dengan menguji kembali model penelitian Tamsah dkk. (2023) pada konteks organisasi sektor publik di Indonesia, khususnya pada lingkungan PPSDM Kemendikdasmen. Selain itu, penelitian ini menempatkan kompetensi soft skill sebagai mekanisme mediasi untuk menjelaskan hubungan antara efektivitas pelatihan dan kinerja pegawai yang masih menunjukkan inkonsistensi pada penelitian terdahulu.

Berdasarkan uraian tersebut, muncul pertanyaan penelitian mengenai apakah efektivitas pelatihan mampu meningkatkan kinerja pegawai secara langsung, apakah efektivitas pelatihan mampu meningkatkan kompetensi soft skill pegawai, serta apakah kompetensi soft skill mampu memediasi hubungan antara efektivitas pelatihan dan kinerja pegawai. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh efektivitas pelatihan terhadap kinerja pegawai dengan kompetensi soft skill sebagai variabel mediasi pada peserta pelatihan di PPSDM Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait mekanisme hubungan antara efektivitas pelatihan dan kinerja pegawai pada organisasi sektor publik.

KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

Kerangka Pemikiran



Sumber: Tamsah (2023)

Penelitian ini menggunakan Human Capital Theory sebagai landasan teoritis utama dalam menjelaskan hubungan antara efektivitas pelatihan, kompetensi *soft skill*, dan kinerja pegawai. Teori ini pertama kali dikembangkan oleh Gary Becker (1964) yang menjelaskan bahwa sumber daya manusia merupakan aset strategis yang memiliki nilai ekonomi dan dapat dikembangkan melalui investasi berupa pendidikan, pelatihan, dan pengembangan kompetensi. Investasi tersebut diharapkan mampu meningkatkan kualitas individu sehingga berdampak pada produktivitas dan kinerja organisasi.

Dalam konteks organisasi, pelatihan dipandang sebagai bentuk investasi organisasi untuk meningkatkan kualitas modal manusia. Menurut Gary Dessler (2020), pelatihan

merupakan proses pembelajaran yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pegawai agar mampu melaksanakan pekerjaan secara efektif. Selain kompetensi teknis, modal manusia juga mencakup kompetensi perilaku seperti komunikasi, kerja sama, kepemimpinan, dan kemampuan beradaptasi yang tercermin dalam kompetensi *soft skill*. Dengan demikian, berdasarkan Human Capital Theory, efektivitas pelatihan diharapkan mampu meningkatkan kompetensi *soft skill* yang selanjutnya berdampak pada peningkatan kinerja pegawai.

Pengaruh Efektivitas Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai

Efektivitas pelatihan menunjukkan sejauh mana program pelatihan mampu mencapai tujuan pembelajaran serta menghasilkan perubahan perilaku dan peningkatan kompetensi kerja pegawai. Pelatihan yang efektif memungkinkan pegawai memperoleh pengetahuan dan keterampilan yang relevan dengan tuntutan pekerjaan sehingga dapat meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja.

Menurut Raymond Noe (2020), pelatihan yang efektif mampu meningkatkan kemampuan individu dalam melaksanakan tugas sesuai standar organisasi. Hasil penelitian Jehanzeb dan Bashir (2020) menunjukkan bahwa efektivitas pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan serupa juga diperoleh Ayudo dkk. (2023) yang membuktikan bahwa pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan mampu meningkatkan produktivitas pegawai. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis pertama dirumuskan sebagai berikut:

H1: Efektivitas pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Efektivitas Pelatihan terhadap Kompetensi *Soft skill*

Pelatihan tidak hanya berorientasi pada peningkatan kemampuan teknis, tetapi juga pada pengembangan kompetensi perilaku pegawai. Kompetensi *soft skill* mencakup kemampuan komunikasi, kerja sama tim, adaptabilitas, kepemimpinan, pengendalian emosi, dan kemampuan menyelesaikan masalah yang mendukung efektivitas kerja individu.

Menurut Raymond Noe (2020), program pelatihan yang dirancang secara sistematis mampu menghasilkan perubahan perilaku kerja yang positif. Penelitian Tamsah dkk. (2023) menunjukkan bahwa efektivitas pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kompetensi *soft skill* pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa semakin efektif program pelatihan yang diberikan, maka semakin tinggi kemampuan pegawai dalam mengembangkan kompetensi interpersonal dan intrapersonal. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis kedua dirumuskan sebagai berikut:

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

Pengaruh Kompetensi *Soft skill* terhadap Kinerja Pegawai

Kompetensi *soft skill* merupakan kemampuan non-teknis yang mendukung efektivitas individu dalam melaksanakan pekerjaan. Pegawai yang memiliki kemampuan komunikasi yang baik, mampu bekerja sama dalam tim, memiliki adaptabilitas tinggi, serta mampu mengelola emosi secara efektif cenderung menunjukkan performa kerja yang lebih optimal.

Menurut Daniel Goleman (1998), kompetensi emosional dan sosial memiliki peran penting dalam membentuk efektivitas perilaku kerja individu. Penelitian Jha (2020) dan Wardani dkk. (2022) menunjukkan bahwa kompetensi *soft skill* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kompetensi *soft skill* yang dimiliki pegawai, maka semakin tinggi pula kualitas dan produktivitas kerja yang dihasilkan. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis ketiga dirumuskan sebagai berikut:

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

Peran Kompetensi *Soft skill* dalam Memediasi Pengaruh Efektivitas Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan perspektif Human Capital Theory, investasi organisasi melalui pelatihan tidak selalu berdampak langsung terhadap kinerja, tetapi terlebih dahulu meningkatkan kualitas modal manusia. Salah satu bentuk peningkatan kualitas tersebut adalah berkembangnya kompetensi *soft skill* pegawai. Pegawai yang memperoleh pelatihan secara efektif akan mengalami peningkatan kemampuan komunikasi, kerja sama, adaptabilitas, dan pengendalian diri yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja.

Penelitian Coelho dan Martins (2022) menunjukkan bahwa pengaruh efektivitas pelatihan terhadap kinerja cenderung bersifat tidak langsung. Penelitian Tamsah dkk. (2023) juga membuktikan bahwa kompetensi *soft skill* mampu memediasi hubungan antara efektivitas pelatihan dan kinerja pegawai. Temuan tersebut menunjukkan bahwa hasil pelatihan akan lebih efektif meningkatkan kinerja apabila terlebih dahulu diterjemahkan ke dalam kompetensi perilaku kerja. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis keempat dirumuskan sebagai berikut:

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

METODE PENELITIAN

Populasi dan Sampel

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan tujuan untuk menguji pengaruh efektivitas pelatihan terhadap kinerja pegawai dengan kompetensi *soft skill* sebagai variabel mediasi pada peserta pelatihan di Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah (PPSDM Kemendikdasmen). Pendekatan kuantitatif dipilih karena seluruh variabel penelitian dapat diukur secara numerik dan dianalisis menggunakan metode statistik. Penelitian ini juga termasuk explanatory research karena bertujuan menjelaskan hubungan kausal antara variabel independen, variabel mediasi, dan variabel dependen.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Aparatur Sipil Negara yang pernah mengikuti program pelatihan di PPSDM Kemendikdasmen. Teknik pengambilan sampel menggunakan non-probability sampling dengan pendekatan purposive sampling, yaitu teknik penentuan sampel berdasarkan karakteristik tertentu yang sesuai dengan tujuan penelitian. Kriteria sampel yang digunakan meliputi: (1) pegawai berstatus Aparatur Sipil Negara; (2) pernah mengikuti program pelatihan yang diselenggarakan PPSDM Kemendikdasmen; dan (3) memiliki masa kerja minimal satu tahun. Berdasarkan kriteria tersebut, diperoleh sebanyak 150 responden sebagai sampel penelitian.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh secara langsung melalui penyebaran kuesioner kepada responden. Metode pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner dengan skala Likert scale lima poin, yaitu skor 1 menunjukkan sangat tidak setuju hingga skor 5 menunjukkan sangat setuju. Penyebaran kuesioner dilakukan secara langsung maupun melalui media digital kepada peserta pelatihan yang memenuhi kriteria penelitian.

Variabel independen dalam penelitian ini adalah efektivitas pelatihan, yang didefinisikan sebagai tingkat keberhasilan program pelatihan dalam meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan perubahan perilaku kerja pegawai. Variabel mediasi dalam penelitian ini adalah kompetensi *soft skill*, yaitu kemampuan non-teknis yang mencakup komunikasi, kerja sama, adaptabilitas, pengendalian emosi, dan kemampuan pemecahan masalah. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja pegawai, yaitu tingkat

pencapaian hasil kerja pegawai sesuai dengan target dan standar organisasi. Seluruh indikator variabel diadaptasi dari penelitian terdahulu yang relevan dan diukur menggunakan instrumen penelitian yang telah teruji validitas dan reliabilitasnya.

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan aplikasi SmartPLS versi 4 dengan pendekatan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Metode ini dipilih karena mampu menguji hubungan antarvariabel laten secara simultan, termasuk pengaruh langsung maupun tidak langsung melalui variabel mediasi. Tahapan analisis meliputi pengujian outer model yang terdiri atas uji validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk, serta pengujian inner model yang meliputi nilai R-square, Q-square, model fit, dan pengujian hipotesis melalui bootstrapping untuk melihat nilai path coefficient, t-statistic, dan p-value.

Variabel Penelitian dan Definisi

Variabel	Definisi Variabel	Indikator Pertanyaan
Efektivitas Pelatihan (X)	Efektivitas pelatihan adalah tingkat keberhasilan program pelatihan dalam meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja karyawan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan organisasi. (Tamsah <i>et al.</i> , 2023)	Tamsah <i>et al.</i> (2023) 1. Saya memperoleh pengetahuan baru setelah mengikuti pelatihan. 2. Pelatihan yang saya ikuti menambah wawasan yang relevan dengan pekerjaan saya. 3. Saya mampu mengingat materi dan aktivitas yang disampaikan selama pelatihan. 4. Saya memahami dengan baik kegiatan yang dilakukan dalam pelatihan. 5. Saya dapat menerapkan hasil pelatihan dalam pekerjaan saya saat ini. 6. Saya mempraktikkan pengalaman yang diperoleh dari pelatihan dalam pekerjaan sehari-hari. 7. Saya mampu mencari Informasi terbaru untuk meningkatkan kemampuan kerja. 8. Saya aktif mencari pengetahuan baru yang mendukung pekerjaan saya.
Kompetensi Soft skill (Z)	Kompetensi <i>Soft skill</i> merupakan kemampuan non-teknis yang berkaitan dengan sikap, perilaku,	Tamsah <i>et al.</i> (2023) 1. Saya bekerja dengan cara yang sederhana dan efisien. 2. Saya selalu mengutamakan efisiensi dalam menyelesaikan pekerjaan.

	komunikasi, kerja sama, dan pengendalian diri yang mendukung efektivitas kerja karyawan. (Tamsah <i>et al.</i> , 2023)	<ol style="list-style-type: none"> 3. Saya mampu menyusun rencana kerja secara sistematis. 4. Saya bekerja dengan langkah-langkah yang terstruktur 5. Saya tanggap terhadap masalah yang muncul dalam pekerjaan. 6. Saya mampu menemukan solusi atas permasalahan kerja. 7. Saya mampu menyampaikan ide dengan baik kepada rekan kerja. 8. Saya mampu meyakinkan orang lain terhadap gagasan yang saya sampaikan.
Kinerja Pegawai(Y)	Kinerja Pegawai adalah hasil kerja yang dicapai oleh karyawan baik secara kualitas maupun kuantitas dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan organisasi. (Tamsah <i>et al.</i> , 2023)	Tamsah <i>et al.</i> (2023) <ol style="list-style-type: none"> 1. Saya tanggap terhadap tugas dan tanggung jawab pekerjaan. 2. Saya cepat merespons tuntutan pekerjaan untuk meningkatkan kinerja 3. Saya hadir dan tersedia tepat waktu untuk melaksanakan pekerjaan. 4. Saya menjaga kedisiplinan dalam jam kerja. 5. Saya mampu menjaga produktivitas kerja secara konsisten. 6. Saya berusaha menyelesaikan pekerjaan secara optimal. 7. Saya menggunakan kemampuan dan keterampilan yang saya miliki dalam bekerja. 8. Saya terus meningkatkan kompetensi untuk menunjang kinerja kerja saya.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

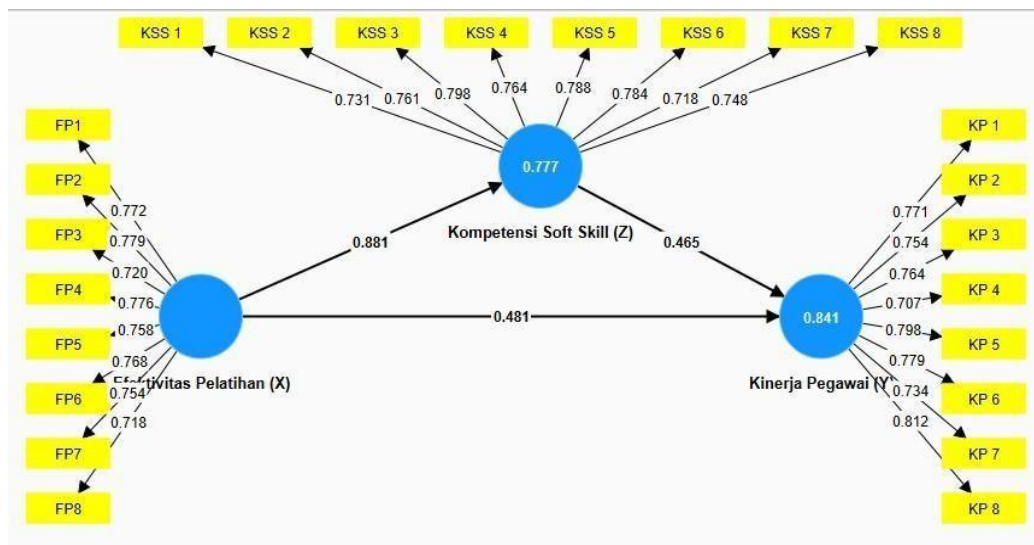
Deskripsi Objek Penelitian

Penelitian ini menggunakan peserta pelatihan pada Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah (PPSDM Kemendikdasmen) sebagai objek penelitian. Populasi penelitian terdiri dari Aparatur Sipil Negara yang telah mengikuti program pelatihan yang diselenggarakan oleh PPSDM Kemendikdasmen. Penentuan sampel dilakukan menggunakan teknik purposive sampling berdasarkan kriteria

yang telah ditetapkan, yaitu pegawai berstatus ASN, pernah mengikuti program pelatihan, dan memiliki masa kerja minimal satu tahun. Berdasarkan proses pengumpulan data, diperoleh sebanyak 150 responden yang memenuhi kriteria penelitian dan seluruh kuesioner dinyatakan layak untuk dianalisis.

Karakteristik responden dalam penelitian ini meliputi jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, masa kerja, dan jenis pelatihan yang pernah diikuti. Mayoritas responden berada pada rentang usia produktif dengan pengalaman kerja lebih dari lima tahun, sehingga dinilai memiliki pemahaman yang memadai terkait implementasi hasil pelatihan dalam aktivitas kerja sehari-hari.

Graphic Output SEM-PLS



Hasil Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Uji Validitas Konvergen

Hasil uji validitas konvergen menunjukkan bahwa seluruh indikator pada setiap konstruk telah memenuhi kriteria yang dipersyaratkan. Nilai outer loading seluruh indikator berada di atas 0,70, yaitu berkisar antara 0,707 sampai 0,812, sehingga setiap indikator dinilai mampu merefleksikan konstruk yang diukur secara memadai. Pada variabel efektivitas pelatihan, nilai outer loading berada pada rentang 0,718–0,779. Variabel kompetensi *soft skill* memiliki nilai outer loading sebesar 0,718–0,798, sedangkan variabel kinerja pegawai memiliki nilai outer loading sebesar 0,707–0,812. Dengan demikian, seluruh indikator dinyatakan memenuhi validitas konvergen.

Nilai Average Variance Extracted (AVE) pada seluruh variabel juga berada di atas ambang batas 0,50, yaitu efektivitas pelatihan sebesar 0,571, kompetensi *soft skill* sebesar 0,581, dan kinerja pegawai sebesar 0,586. Dengan demikian, seluruh konstruk dalam penelitian ini telah memenuhi validitas konvergen dan layak untuk digunakan pada tahap analisis selanjutnya.

Uji Validitas Diskriminan

Hasil uji validitas diskriminan melalui cross loading menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki nilai loading tertinggi pada konstruk yang diukurnya dibandingkan dengan konstruk lainnya. Temuan ini menunjukkan bahwa masing-masing indikator mampu membedakan konstraknya secara empiris, sehingga seluruh variabel penelitian dinyatakan memenuhi validitas diskriminan.

Uji Reliabilitas

Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria reliabilitas yang dipersyaratkan. Nilai Cronbach's Alpha pada variabel efektivitas pelatihan sebesar 0,893, kompetensi *soft skill* sebesar 0,897, dan kinerja pegawai sebesar 0,899. Selain itu, nilai Composite Reliability masing-masing variabel sebesar 0,914, 0,917, dan 0,919. Seluruh nilai tersebut berada di atas ambang batas 0,70, sehingga dapat disimpulkan bahwa masing-masing konstruk memiliki tingkat konsistensi internal yang baik dan instrumen penelitian dinyatakan reliabel.

Uji Inner Model

Uji R-Square

Hasil pengujian koefisien determinasi menunjukkan bahwa nilai R-square pada variabel kinerja pegawai sebesar 0,841, sedangkan nilai R-square adjusted sebesar 0,839. Nilai tersebut menunjukkan bahwa efektivitas pelatihan dan kompetensi *soft skill* mampu menjelaskan variabilitas kinerja pegawai sebesar 84,1%, sedangkan sisanya sebesar 15,9% dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian.

Sementara itu, nilai R-square pada variabel kompetensi *soft skill* sebesar 0,777, dengan nilai R-square adjusted sebesar 0,775. Nilai tersebut menunjukkan bahwa efektivitas pelatihan mampu menjelaskan variabilitas kompetensi *soft skill* sebesar 77,7%, sedangkan sisanya sebesar 22,3% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian. Berdasarkan kriteria Hair et al. (2019), kedua nilai tersebut termasuk kategori kuat (substantial) karena berada di atas 0,75.

Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan prosedur bootstrapping pada aplikasi SmartPLS. Hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai T-statistic lebih besar dari 1,96 dan nilai P-value lebih kecil dari 0,05.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa efektivitas pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai *path coefficient* sebesar 0,890, nilai T-statistic sebesar 21,859, dan nilai P-value sebesar 0,000. Dengan demikian, hipotesis pertama diterima.

Efektivitas pelatihan juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi *soft skill* dengan nilai *path coefficient* sebesar 0,881, nilai T-statistic sebesar 25,551, dan nilai P-value sebesar 0,000, sehingga hipotesis kedua diterima.

Kompetensi *soft skill* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai *path coefficient* sebesar 0,465, nilai T-statistic sebesar 4,906, dan nilai P-value sebesar 0,000, sehingga hipotesis ketiga diterima.

Hasil pengujian indirect effect menunjukkan bahwa kompetensi *soft skill* mampu memediasi pengaruh efektivitas pelatihan terhadap kinerja pegawai dengan nilai indirect effect sebesar 0,410, nilai T-statistic sebesar 5,091, dan nilai P-value sebesar 0,000. Temuan tersebut menunjukkan bahwa kompetensi *soft skill* berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan antara efektivitas pelatihan dan kinerja pegawai, sehingga hipotesis keempat diterima.

KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh efektivitas pelatihan terhadap kinerja pegawai dengan kompetensi *soft skill* sebagai variabel mediasi pada peserta pelatihan di Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah (PPSDM Kemendikdasmen). Berdasarkan hasil analisis menggunakan aplikasi SmartPLS, dapat disimpulkan bahwa efektivitas pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa semakin efektif program pelatihan yang diberikan organisasi, maka semakin tinggi kemampuan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan dan mencapai target organisasi.

Efektivitas pelatihan juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi *soft skill*. Temuan ini menunjukkan bahwa program pelatihan yang dirancang secara efektif tidak hanya mampu meningkatkan kompetensi teknis, tetapi juga mampu mengembangkan kemampuan komunikasi, kerja sama, adaptabilitas, dan pengendalian diri pegawai dalam lingkungan kerja.

Selanjutnya, kompetensi *soft skill* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki kompetensi interpersonal dan intrapersonal yang baik cenderung mampu menunjukkan performa kerja yang lebih optimal dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab organisasi.

Hasil penelitian juga membuktikan bahwa kompetensi *soft skill* mampu memediasi pengaruh efektivitas pelatihan terhadap kinerja pegawai secara signifikan. Temuan tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan pelatihan dalam meningkatkan kinerja pegawai akan lebih optimal apabila hasil pelatihan terlebih dahulu diinternalisasikan melalui penguatan kompetensi *soft skill*. Dengan demikian, kompetensi *soft skill* berperan sebagai mediasi parsial dalam hubungan antara efektivitas pelatihan dan kinerja pegawai pada peserta pelatihan di PPSDM Kemendikdasmen.

Secara praktis, hasil penelitian ini memberikan implikasi bagi PPSDM Kemendikdasmen untuk tidak hanya berfokus pada peningkatan kualitas materi pelatihan yang bersifat teknis, tetapi juga perlu memperkuat muatan pengembangan *soft skill* dalam setiap program pelatihan guna meningkatkan efektivitas transfer pembelajaran terhadap peningkatan kinerja pegawai.

REFERENSI

- Abdillah, W., & Hartono, J. (2015). Partial Least Square (PLS): Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis. Yogyakarta: Andi.
- Aguinis, H. (2019). Performance management for dummies.
- Armstrong, M. (2021). Armstrong's handbook of human resource management practice (15th ed.). Kogan Page.
- Astutik, W., & Sulhan, M. (2022). Pelatihan kerja, *soft skill*, dan hard skill mendorong peningkatan kinerja karyawan. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, 7(2), 9–21.
- Astutik, M., & Sulhan, M. (2020). Pelatihan kerja, *soft skill*, dan hard skill mendorong peningkatan kinerja karyawan. Jurnal Manajemen & Kewirausahaan, 10(2), 134–148. <https://ejournal.uniska-kediri.ac.id/index.php/ManajemenKewirausahaan/article/view/2345>
- Bougie, R., & Sekaran, U. (2016). Research methods for business: A skill-building approach (7th ed.). John Wiley & Sons.
- Boyatzis, R. E., Goleman, D., Dhar, U., & Osiri, J. K. (2021). Thrive and survive: Assessing personal sustainability. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 73(1), 27–50. <https://doi.org/10.1037/cpb0000193>
- Dekafrio, A. L., Wibowo, I. P., Khadiqi, M. F., Putra, B. D. H., & Suwangsih, I. (2026). Pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kompetensi karyawan pada divisi

- Stakeholder Management PLN Nusantara Power Service. *Jurnal Inovasi Pembelajaran dan Teknologi Modern*.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson Education.
- Ford, J. K., Baldwin, T. T., & Prasad, J. (1988). Transfer of training in organizations: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41(1), 63–105. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1988.tb00632.x>
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 25* (9th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Goleman, D. (1998). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.
- Jha, S. (2020). Employee training and development for organizational performance. *International Journal of Management*, 11(8), 123–130.
- Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64–74. <https://doi.org/10.1108/14601060310456337>
- Noe, R. A. (2020). *Employee training and development* (8th ed.). McGraw-Hill Education.
- Pratama, A., & Surya, I. B. K. (2024). Pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen*, 12(2), 45–56.
- Putra, D. G., & Wibowo, A. (2022). Manajemen pelatihan berbasis kompetensi dalam meningkatkan kinerja. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(1), 77–86.
- Robles, M. M. (2012). Executive perceptions of the top 10 *soft skills* needed in today's workplace. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 453–465. <https://doi.org/10.1177/1080569912460400>
- Tamsah, H., *et al.* (2023). Pelatihan kerja, *soft skill*, dan motivasi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmiah Edunomika*, 13(1), 101–118. <https://jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/jie/article/view/18145>
- Lahope, R. R., Worang, F. G., & Gunawan, E. (2020). *The importance of soft skills training on company performance at BNI Tolitoli Branch Office*. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 8(1), 469–479.
- Mabila, D., Roudhotul Jannah, T. E., & Annas, Y. A. (2024). *Pelatihan SDM terhadap produktivitas kinerja karyawan UPT PBAT Sukorejo*. *SENTRI: Jurnal Riset Ilmiah*, 3(7).
- Noe, R. A. (2020). Efektivitas pelatihan dan motivasi kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan. *ASSET: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 12(5), 45–56. <https://journal.umpo.ac.id/index.php/ASSET/article/view/8182>
- Goleman, D., & Boyatzis, R. (2021). The role of *soft skills* training in employee performance. *ShodhKosh: Arts & Social Sciences Journal*, 7(1), 33–47. <https://www.granthaalayahpublication.org/ArtsJournal/ShodhKosh/article/view/5753>
- Tamsah, H., Yusriadi, Y., & Farida, U. (2023). Human capital investment and employee performance: The mediating role of *soft skills*. *Journal of Human Capital Development*, 16(2), 101–118