

Peran *Self-Efficacy* sebagai Variabel Intervening pada Hubungan antara *Workplace Training* dan Pengembangan Profesional terhadap Kinerja Karyawan PT. Tanjung Selatan Makmur Jaya

Firdaus^{1*}, Niti Lestari², Khuzaini³, Siti Mardah⁴

^{1,3,4}Universitas Islam Kalimantan Muhammad Arsyad Al Banjari

²STIMI Banjarmasin

Email*: firdausalbat2@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran *self-efficacy* sebagai variabel intervening pada hubungan antara *workplace training* dan pengembangan profesional terhadap kinerja karyawan PT. Tanjung Selatan Makmur Jaya. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan yang berjumlah 253 orang, dengan jumlah sampel 155 responden yang ditentukan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 5%. Metode analisis data menggunakan Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *workplace training* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *self-efficacy* dan kinerja karyawan. Pengembangan profesional juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap *self-efficacy* dan kinerja karyawan. Selain itu, *self-efficacy* terbukti berperan sebagai variabel intervening yang memperkuat pengaruh *workplace training* dan pengembangan profesional terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, peningkatan kualitas pelatihan di tempat kerja dan program pengembangan profesional yang terencana dapat mendorong peningkatan keyakinan diri karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja yang lebih optimal. Penelitian ini memberikan implikasi praktis bagi manajemen PT. Tanjung Selatan Makmur Jaya untuk lebih memfokuskan strategi pengembangan sumber daya manusia pada peningkatan pelatihan berbasis pekerjaan dan program pengembangan profesional yang mendukung efikasi diri karyawan.

Kata kunci: *Workplace Training*, Pengembangan Profesional, *Self-Efficacy*, Kinerja Karyawan

Abstract

This study aims to analyze the role of self-efficacy as an intervening variable in the relationship between workplace training and professional development on employee performance at PT. Tanjung Selatan Makmur Jaya. The research population consisted of 253 employees, with a sample of 155 respondents determined using the Slovin formula at a 5% margin of error. Data were analyzed using Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) with the assistance of SmartPLS software. The results indicate that workplace training has a positive and significant effect on both self-efficacy and employee performance. Professional development also has a positive and significant effect on self-efficacy and employee performance. Furthermore, self-efficacy is proven to act as an intervening variable that strengthens the influence of workplace training and professional development on employee performance. Thus, improving the quality of workplace training and implementing well-planned professional development programs can enhance employees' self-confidence, ultimately leading to better performance. This study provides practical implications for the management of PT. Tanjung Selatan Makmur Jaya to focus human resource development strategies on enhancing job-based training and professional development programs that support employees' self-efficacy.

Keywords: *Workplace Training*, Professional Development, *Self-Efficacy*, Employee Performance

©2026 Jurnal Riset Inspirasi Manajemen dan Kewirausahaan

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan aset terpenting dalam suatu organisasi karena keberhasilan perusahaan sangat ditentukan oleh kualitas karyawannya. Menurut Armstrong (2014), kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dipengaruhi oleh kompetensi individu, dukungan organisasi, serta motivasi. Oleh karena itu, peningkatan kinerja karyawan menjadi fokus utama bagi organisasi agar mampu bertahan dalam persaingan bisnis yang semakin ketat. Salah satu faktor penting yang dapat meningkatkan kinerja karyawan adalah *workplace training*. Noe (2017) mendefinisikan *workplace training* sebagai upaya sistematis yang

dilakukan perusahaan untuk memfasilitasi pembelajaran keterampilan, pengetahuan, dan perilaku yang berhubungan langsung dengan pekerjaan. *Workplace training* yang efektif mampu meningkatkan kemampuan teknis, efisiensi, serta produktivitas karyawan. Penelitian Kurniawan & Suryani (2020) menunjukkan bahwa *workplace training* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di perusahaan manufaktur.

Selain itu, pengembangan profesional juga berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Day (1999) menjelaskan bahwa pengembangan profesional merupakan proses berkelanjutan untuk meningkatkan kualitas individu melalui pelatihan, pembelajaran, dan pengalaman kerja. Desimone (2009) menambahkan bahwa pengembangan profesional yang relevan dengan kebutuhan organisasi dapat meningkatkan keahlian, motivasi, serta komitmen kerja karyawan. Penelitian Sari & Nugroho (2021) menemukan bahwa pengembangan profesional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun demikian, *workplace training* dan pengembangan profesional tidak selalu langsung berdampak pada peningkatan kinerja, melainkan dapat dipengaruhi oleh faktor psikologis karyawan, salah satunya adalah *self-efficacy*. Bandura (1997) mendefinisikan *self-efficacy* sebagai keyakinan individu terhadap kemampuannya dalam mengorganisasi dan melaksanakan tindakan untuk mencapai tujuan tertentu. Karyawan dengan *self-efficacy* tinggi cenderung lebih percaya diri, termotivasi, dan mampu menghadapi tantangan pekerjaan, sehingga menghasilkan kinerja yang lebih baik (Widodo & Fitriani, 2020).

Beberapa penelitian sebelumnya mendukung peran *self-efficacy* sebagai variabel intervening. Pratama & Lestari (2020) menunjukkan bahwa *workplace training* meningkatkan *self-efficacy*, yang pada gilirannya mendorong peningkatan kinerja karyawan. Widyastuti (2021) juga menemukan bahwa pengembangan profesional berpengaruh terhadap *self-efficacy*, yang kemudian berdampak pada peningkatan efektivitas kerja. Dengan demikian, dapat diasumsikan bahwa *self-efficacy* memediasi hubungan *workplace training* dan pengembangan profesional terhadap kinerja karyawan. PT. Tanjung Selatan Makmur Jaya sebagai perusahaan yang bergerak di sektor industri kayu lapis menghadapi tantangan dalam mengoptimalkan kinerja karyawan agar mampu bersaing di pasar. Perusahaan telah melaksanakan berbagai program pelatihan di tempat kerja serta pengembangan profesional, namun hasilnya belum sepenuhnya optimal. Oleh karena itu, penting untuk meneliti apakah *self-efficacy* berperan dalam menjembatani pengaruh *workplace training* dan pengembangan profesional terhadap kinerja karyawan di perusahaan ini.

TINJAUAN PUSTAKA

1. *Workplace Training*

Workplace Training adalah proses pembelajaran yang diberikan di tempat kerja dengan tujuan meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan sikap karyawan agar lebih efektif dalam melaksanakan pekerjaannya. Menurut Noe (2017), *workplace training* adalah upaya terencana untuk memfasilitasi pembelajaran keterampilan, pengetahuan, dan perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan langsung di lingkungan kerja. Mondy & Martocchio (2016) menyatakan bahwa pelatihan di tempat kerja memudahkan transfer pengetahuan karena materi disesuaikan dengan kebutuhan riil pekerjaan. Dessler (2020) menekankan bahwa *workplace training* meningkatkan produktivitas, mengurangi kesalahan, dan mendukung pengembangan karir karyawan.

Berdasarkan literatur (Noe, 2017; Dessler, 2020; Mondy & Martocchio, 2016), indikator *workplace training* dapat dirumuskan menjadi 6 aspek utama:

- a. Kesesuaian Materi dengan Pekerjaan
- b. Metode Pelatihan
- c. Kompetensi Instruktur atau Mentor
- d. Fasilitas dan Sumber Daya Pelatihan
- e. Partisipasi dan Keterlibatan Peserta

f. Evaluasi dan Penerapan Hasil Pelatihan

2. Pengembangan Profesional

Pengembangan profesional adalah proses berkelanjutan yang dilakukan individu maupun organisasi untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi karyawan guna mendukung kinerja serta pertumbuhan karirnya. Menurut Guskey (2000), pengembangan profesional adalah proses sistematis untuk meningkatkan kapasitas seseorang dalam menjalankan tugas profesionalnya. Day (1999) menyebut pengembangan profesional sebagai upaya berkesinambungan untuk meningkatkan kualitas kerja melalui pelatihan, pembelajaran, dan pengalaman. Sementara itu, Desimone (2009) menekankan bahwa pengembangan profesional harus relevan dengan kebutuhan organisasi dan mendukung peningkatan hasil kerja.

Berdasarkan Guskey (2000), Day (1999), dan Desimone (2009), indikator pengembangan profesional dapat dirumuskan menjadi 6 aspek utama:

- a. Perencanaan dan Tujuan yang Jelas
- b. Kesempatan Belajar dan Pelatihan Berkelanjutan
- c. Akses terhadap Sumber Belajar dan Teknologi
- d. Dukungan Organisasi dan Manajerial
- e. Refleksi dan Evaluasi Hasil
- f. Penerapan dalam Pekerjaan

3. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai seseorang berdasarkan standar, target, atau kriteria yang telah ditentukan organisasi. Menurut Armstrong (2014), kinerja dipengaruhi oleh faktor individu, dukungan organisasi, serta lingkungan kerja. Kinerja yang tinggi menunjukkan efektivitas pelatihan dan pengembangan karir yang dijalankan.

Menurut Bandura (1997) dan Schunk & DiBenedetto (2020), indikator *self-efficacy* antara lain:

- a. Keyakinan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik.
- b. Keyakinan menghadapi tantangan pekerjaan.
- c. Kemampuan untuk mengendalikan emosi dalam pekerjaan.
- d. Motivasi dan usaha yang konsisten untuk mencapai target.
- e. Kemampuan mengatasi hambatan dan kesulitan.

Kepercayaan diri dalam mengambil keputusan kerja.

4. Self-Efficacy

Self-efficacy atau efikasi diri adalah keyakinan seseorang atas kemampuannya untuk mengorganisasi dan melaksanakan tindakan yang diperlukan guna mencapai hasil tertentu. Bandura (1997) menyatakan bahwa *self-efficacy* merupakan faktor kognitif yang memengaruhi bagaimana individu berpikir, merasa, memotivasi diri, dan bertindak. Karyawan dengan tingkat *self-efficacy* yang tinggi cenderung lebih percaya diri dalam menghadapi tantangan pekerjaan dan mampu menunjukkan kinerja yang lebih baik (Schunk & DiBenedetto, 2020).

Mengacu pada Armstrong (2014) dan Mathis & Jackson (2019), indikator kinerja karyawan meliputi:

- a. Kualitas hasil kerja.
- b. Kuantitas hasil kerja.
- c. Ketepatan waktu penyelesaian tugas.
- d. Disiplin dan kehadiran kerja.
- e. Kerja sama dengan rekan kerja.
- f. Tanggung jawab dan inisiatif dalam pekerjaan.

5. Hubungan Antar Variabel

- a. *Workplace Training* → Kinerja Karyawan

Pelatihan di tempat kerja membantu karyawan meningkatkan keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas lebih efektif. Noe (2017) menekankan bahwa *workplace training* meningkatkan kompetensi teknis maupun perilaku karyawan yang berdampak pada produktivitas kerja. Penelitian oleh Kurniawan & Suryani (2020) menunjukkan bahwa *workplace training* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

- b. Pengembangan Profesional → Kinerja Karyawan

Pengembangan profesional memungkinkan karyawan mengembangkan keahlian dan merencanakan jalur karirnya, sehingga lebih termotivasi dalam bekerja. Day (1999) menyatakan bahwa pengembangan profesional yang berkelanjutan meningkatkan kualitas kerja dan loyalitas. Penelitian oleh

Sari & Nugroho (2021) membuktikan bahwa pengembangan profesional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

c. *Workplace Training* → *Self-Efficacy*

Workplace training tidak hanya meningkatkan keterampilan, tetapi juga menumbuhkan keyakinan diri karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Bandura (1997) menjelaskan bahwa *self-efficacy* berkembang melalui pengalaman keberhasilan (*mastery experience*), salah satunya melalui pelatihan. Hasil penelitian oleh Pratama & Lestari (2020) menunjukkan bahwa *workplace training* berpengaruh positif terhadap *self-efficacy* karyawan.

d. Pengembangan Profesional → *Self-Efficacy*

Program pengembangan profesional memberi kesempatan pada karyawan untuk belajar dan mengembangkan diri sehingga meningkatkan kepercayaan diri dalam bekerja. Menurut Desimone (2009), pengembangan profesional yang relevan dengan kebutuhan kerja akan memperkuat efikasi diri. Penelitian oleh Widyastuti (2021) menemukan bahwa pengembangan profesional berpengaruh signifikan terhadap *self-efficacy* karyawan.

e. *Self-Efficacy* → Kinerja Karyawan

Self-efficacy memiliki pengaruh kuat terhadap motivasi, upaya, dan ketekunan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan. Bandura (1997) menegaskan bahwa individu dengan *self-efficacy* tinggi lebih percaya diri menghadapi tantangan, sehingga kinerjanya lebih baik. Penelitian oleh Widodo & Fitriani (2020) menemukan bahwa *self-efficacy* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

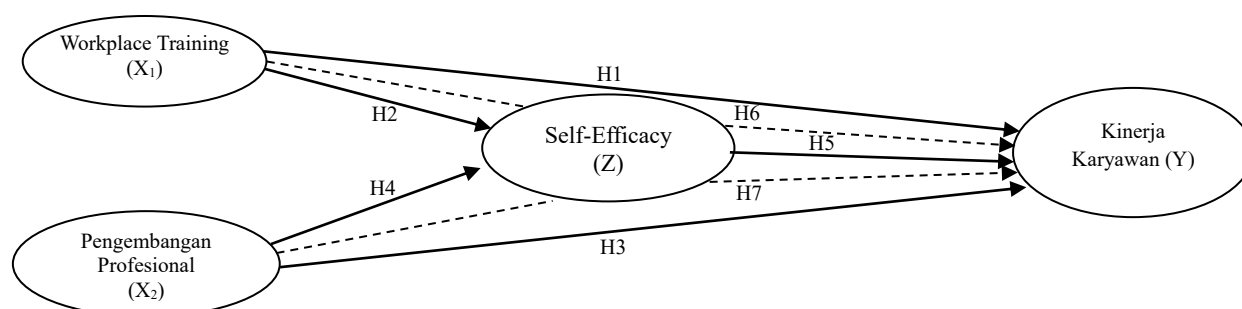
f. *Workplace Training* & Pengembangan Profesional → Kinerja Karyawan melalui *Self-Efficacy*

Self-efficacy berperan sebagai variabel intervening yang menjembatani pengaruh *workplace training* dan pengembangan profesional terhadap kinerja. Dengan pelatihan yang tepat dan program pengembangan profesional yang berkesinambungan, efikasi diri meningkat, sehingga kinerja pun lebih optimal. Penelitian oleh Handayani (2022) menunjukkan bahwa *self-efficacy* memediasi pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan.

Kerangka Konseptual dan Hipotesis

Berdasarkan hasil kajian teori dan penelitian terdahulu, dapat disusun kerangka konseptual yang menggambarkan hubungan antar variabel dalam penelitian ini. *Workplace training* dan pengembangan profesional dipandang sebagai faktor penting yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan. Namun, pengaruh tersebut tidak selalu bersifat langsung, melainkan dapat dimediasi oleh faktor psikologis individu seperti *self-efficacy*. Kerangka konseptual penelitian ini menjelaskan bahwa *workplace training* dan pengembangan profesional yang efektif akan meningkatkan *self-efficacy* karyawan, yang pada gilirannya berdampak positif terhadap kinerja. Dengan demikian, *self-efficacy* berperan sebagai variabel intervening yang memperkuat hubungan antara pelatihan di tempat kerja serta pengembangan profesional terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan kerangka tersebut, peneliti merumuskan hipotesis penelitian yang menggambarkan pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel untuk diuji secara empiris. digambarkan pada bagan kerangka konseptual berikut ini:



Gambar 1 Bagan Kerangka Konseptual Penelitian

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1 : Diduga *workplace training* berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

H2 : Diduga *workplace training* berpengaruh terhadap *self-efficacy*.

H3 : Diduga pengembangan profesional berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

H4 : Diduga pengembangan profesional berpengaruh terhadap *self-efficacy*

H5 : Diduga *self-efficacy* berpengaruh terhadap produktivitas karyawan.

H6 : Diduga *workplace training* berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui intervening *self-efficacy*.

H7 : Diduga pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui intervening *self-efficacy*.

METODE PENELITIAN

1. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan pendekatan eksplanatori (*explanatory research*). Menurut Sugiyono (2019), penelitian eksplanatori bertujuan untuk menjelaskan hubungan kausal antar variabel melalui pengujian hipotesis. Penelitian ini menggunakan metode *Structural Equation Modeling-Partial Least Square* (SEM-PLS) karena sesuai untuk menganalisis hubungan variabel laten dengan indikator ganda serta untuk menguji peran variabel intervening.

2. Populasi dan Sampel

Populasi penelitian adalah seluruh karyawan PT. Tanjung Selatan Makmur Jaya yang berjumlah 253 orang. Penentuan jumlah sampel menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan (e) 5%, sehingga diperoleh jumlah sampel sebesar 155 responden. Teknik pengambilan sampel menggunakan *proportional random sampling* agar setiap karyawan memiliki kesempatan yang sama menjadi responden.

3. Variabel Penelitian

a. *Workplace Training* (X_1)

Workplace training atau pelatihan di tempat kerja merupakan proses sistematis yang dirancang untuk meningkatkan kemampuan, keterampilan, dan pengetahuan karyawan dalam melaksanakan tugasnya secara efektif. Pelatihan yang baik membantu karyawan memahami standar kerja, menguasai teknologi atau prosedur baru, serta meningkatkan produktivitas dan kualitas hasil kerja.

b. Pengembangan Profesional (X_2)

Pengembangan profesional mengacu pada upaya berkelanjutan yang dilakukan organisasi untuk meningkatkan kompetensi dan potensi karier karyawan melalui pendidikan, pelatihan lanjutan, mentoring, maupun partisipasi dalam kegiatan profesional. Tujuannya adalah agar karyawan mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan kerja, mengembangkan kariernya, dan memberikan kontribusi optimal bagi organisasi.

c. *Self-Efficacy* (Z) sebagai Variabel Intervening

Self-efficacy atau efikasi diri merupakan keyakinan individu terhadap kemampuannya dalam menyelesaikan tugas atau menghadapi tantangan tertentu. Sebagai variabel intervening, *self-efficacy* berperan menjembatani pengaruh *workplace training* dan pengembangan profesional terhadap kinerja karyawan. Karyawan dengan tingkat efikasi diri tinggi akan lebih termotivasi, percaya diri, dan gigih dalam mencapai target kerja setelah memperoleh pelatihan dan pengalaman pengembangan profesional.

d. Kinerja Karyawan (Y) sebagai Variabel Dependen

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya berdasarkan standar yang ditetapkan organisasi. Kinerja mencerminkan efektivitas, efisiensi, serta kualitas kontribusi individu terhadap pencapaian tujuan organisasi. Faktor-faktor seperti pelatihan, pengembangan profesional, dan *self-efficacy* memiliki pengaruh penting dalam meningkatkan kinerja karyawan.

4. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data dengan memberikan daftar pertanyaan tertulis kepada responden untuk mendapatkan informasi yang diperlukan dalam penelitian (Sugiyono, 2017: 142). Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari sejumlah pertanyaan yang telah disusun secara sistematis berdasarkan variabel penelitian. Menurut Riduwan (2016: 52), kuesioner merupakan salah satu teknik yang efektif dalam memperoleh data secara langsung dari responden karena dapat menjangkau banyak orang dalam waktu yang relatif singkat. Responden dalam penelitian ini diminta untuk menjawab pertanyaan dalam kuesioner sesuai dengan pengalaman dan persepsi mereka terkait topik penelitian. Adapun jenis kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner tertutup, di mana responden diberikan pilihan jawaban yang telah ditentukan, sehingga memudahkan dalam proses analisis data (Sugiyono, 2017: 145).

5. Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan menggunakan *Software SmartPLS* dengan pendekatan *Partial Least Square – Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). PLS-SEM merupakan metode statistik yang digunakan untuk menguji hubungan antara variabel laten dengan pendekatan berbasis varians (*variance-based SEM*) (Hair et al., 2017). Teknik ini sangat sesuai digunakan dalam penelitian dengan jumlah sampel yang relatif kecil dan data yang tidak berdistribusi normal (Ghozali & Latan, 2015). Analisis

dalam PLS-SEM terdiri dari tiga tahapan utama, yaitu analisis outer model, analisis inner model, dan pengujian hipotesis, yang dijelaskan sebagai berikut:

a. Analisis Outer Model

Outer model digunakan untuk mengevaluasi kualitas dan validitas indikator dalam mengukur variabel laten. Evaluasi ini dilakukan dengan beberapa pengujian berikut:

- 1) Uji Validitas Konvergen. Dinyatakan dengan nilai *loading factor* (di atas 0,7), *Average Variance Extracted* (AVE) (di atas 0,5) (Hair et al., 2017).
- 2) Uji Validitas Diskriminan. Menggunakan *Fornell-Larcker Criterion* dan *cross-loading*, yang membandingkan korelasi antar indikator dalam variabel yang sama dan berbeda (Ghozali & Latan, 2015).
- 3) Uji Reliabilitas. Dilihat dari nilai *Composite Reliability* (CR) dan *Cronbach's Alpha*, yang harus lebih dari 0,7 agar dikatakan reliabel (Hair et al., 2017).

b. Analisis Inner Model

Inner model digunakan untuk menguji hubungan antar variabel laten dalam model struktural. Evaluasi dilakukan dengan beberapa metode berikut:

- 1) Koefisien Determinasi (R^2). Menunjukkan seberapa besar variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen. Nilai R^2 yang tinggi menunjukkan model yang kuat.
- 2) *Predictive Relevance* (Q^2). Digunakan untuk mengukur kemampuan model dalam melakukan prediksi. Jika $Q^2 > 0$, berarti model memiliki prediktabilitas yang baik (Hair et al., 2017)

c. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam SmartPLS dilakukan dengan metode bootstrapping, yang menghasilkan nilai *t-statistic* dan *p-value* sebagai dasar pengambilan keputusan. Kriteria pengujian adalah:

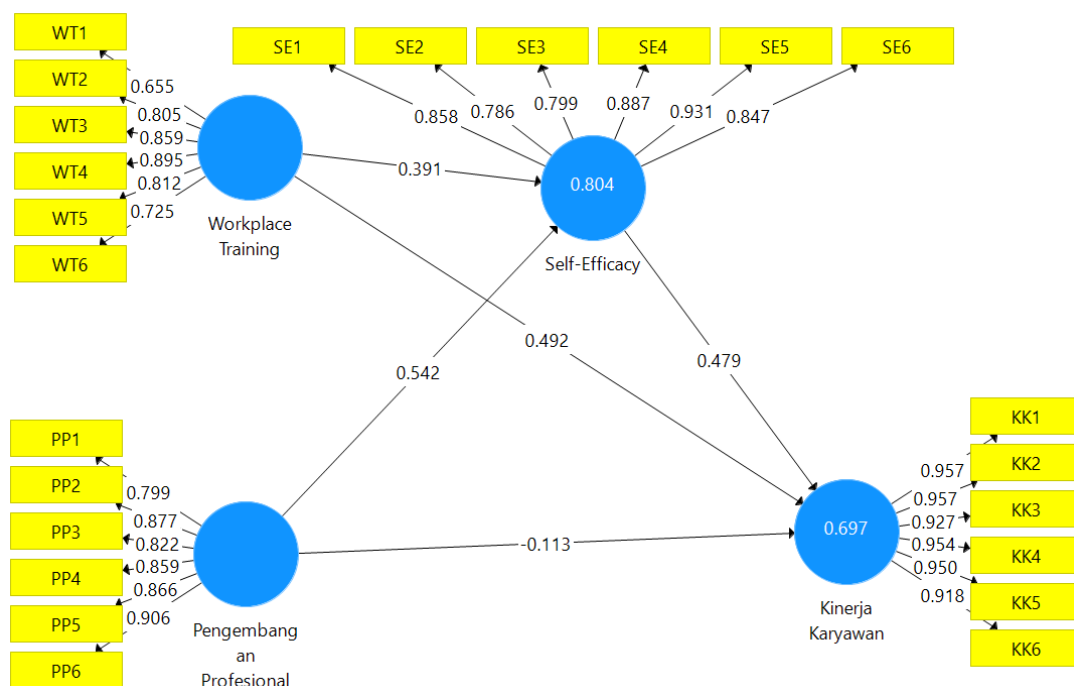
- 1) Jika *t-statistic* > 1,96 dan *p-value* < 0,05, maka hipotesis diterima pada tingkat signifikansi 5%.
- 2) Jika *t-statistic* < 1,96 dan *p-value* > 0,05, maka hipotesis ditolak.

Menurut Hair et al. (2017), metode bootstrapping ini digunakan untuk mengatasi masalah distribusi normal pada data sampel kecil dan menghasilkan estimasi yang lebih akurat terhadap parameter model.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Analisa Data

1. Hasil Analisis Outer Model



Gambar 1 Hasil Uji Outer Model

a. Hasil Uji Validitas Konvergen

Hasil uji validitas konvergen menunjukkan sejauh mana indikator dalam suatu konstruk memiliki korelasi tinggi satu sama lain, yang menunjukkan bahwa mereka benar-benar mengukur konsep yang sama.

Factor Loading (Muatan Faktor).

Nilai *factor loading* untuk setiap indikator harus $\geq 0,5$ atau idealnya $\geq 0,7$ agar dianggap valid.

Tabel 1 Hasil Uji *Outer Loading*

Variabel	Indikator	Nilai <i>Outer Loading</i>	Batasan Nilai <i>Outer Loading</i>	Keputusan
<i>Workplace Training</i> (X_1)	WT1	0,655	0,5	Valid
	WT2	0,805	0,5	Valid
	WT3	0,859	0,5	Valid
	WT4	0,895	0,5	Valid
	WT5	0,812	0,5	Valid
	WT6	0,725	0,5	Valid
Pengembangan Profesional (X_2)	PP1	0,799	0,5	Valid
	PP2	0,877	0,5	Valid
	PP3	0,822	0,5	Valid
	PP4	0,859	0,5	Valid
	PP5	0,866	0,5	Valid
	PP6	0,906	0,5	Valid
<i>Self-Efficacy</i> (Z)	SE1	0,805	0,5	Valid
	SE2	0,821	0,5	Valid
	SE3	0,894	0,5	Valid
	SE4	0,895	0,5	Valid
	SE5	0,873	0,5	Valid
	SE6	0,870	0,5	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	KK1	0,957	0,5	Valid
	KK2	0,957	0,5	Valid
	KK3	0,927	0,5	Valid
	KK4	0,954	0,5	Valid
	KK5	0,950	0,5	Valid
	KK6	0,918	0,5	Valid

Sumber: data diolah Smart PLS 3.0, 2025

Berdasarkan hasil tersebut, seluruh indikator pada setiap variabel memiliki nilai *outer loading* di atas 0,5, sehingga dapat dinyatakan valid.

Average Variance Extracted (AVE).

AVE harus $\geq 0,5$ untuk menunjukkan bahwa lebih dari 50% varians indikator dijelaskan oleh konstruknya.

Tabel 2 Hasil Uji AVE

Variabel	Batas Nilai AVE	Nilai AVE	Keputusan
<i>Workplace Training</i> (X_1)	0,500	0,633	Terpenuhi
Pengembangan Profesional (X_2)	0,500	0,732	Terpenuhi
<i>Self-Efficacy</i> (Z)	0,500	0,727	Terpenuhi
Kinerja Karyawan (Y)	0,500	0,891	Terpenuhi

Sumber: data diolah Smart PLS 3.0, 2025

Berdasarkan hasil tersebut, seluruh variabel memiliki nilai AVE di atas 0,5, sehingga dapat dinyatakan terpenuhi.

b. Hasil Uji Validitas Diskriminasi

Untuk menguji validitas diskriminasi menggunakan *Fornell-Larcker Criterion* dan *cross-loading*, yang membandingkan korelasi antar indikator dalam variabel yang sama dan berbeda.

Tabel 3 Hasil Uji *Fornell-Larcker Criterion*

	Kinerja Karyawan	Pengembangan Profesional	<i>Self-Efficacy</i>	<i>Workplace Training</i>
Kinerja Karyawan	0,944			
Pengembangan Profesional	0,720	0,855		
<i>Self-Efficacy</i>	0,798	0,872	0,853	
<i>Workplace Training</i>	0,804	0,843	0,848	0,796

Sumber: data diolah Smart PLS 3.0, 2025

Berdasarkan hasil uji *Fornell-Larcker Criterion*, terlihat bahwa nilai akar kuadrat AVE untuk setiap variabel lebih besar dibandingkan dengan korelasi antara variabel lain dalam model. Hal ini menunjukkan bahwa masing-masing konstruk memiliki validitas diskriminan yang baik, artinya setiap variabel dapat dibedakan dengan jelas satu sama lain

Tabel 3 Hasil Cross Loading

	Kinerja Karyawan	Pengembangan Profesional	<i>Self-Efficacy</i>	<i>Workplace Training</i>
KK1	0,957	0,709	0,795	0,769
KK2	0,957	0,687	0,757	0,792
KK3	0,927	0,655	0,719	0,719
KK4	0,954	0,703	0,792	0,769
KK5	0,950	0,674	0,743	0,780
KK6	0,918	0,646	0,709	0,717
PP1	0,525	0,799	0,647	0,678
PP2	0,665	0,877	0,765	0,758
PP3	0,528	0,822	0,618	0,608
PP4	0,570	0,859	0,721	0,702
PP5	0,690	0,866	0,820	0,772
PP6	0,682	0,906	0,860	0,783
SE1	0,730	0,865	0,858	0,806
SE2	0,529	0,662	0,786	0,609
SE3	0,524	0,720	0,799	0,629
SE4	0,782	0,784	0,887	0,805
SE5	0,767	0,738	0,931	0,769
SE6	0,699	0,674	0,847	0,684
WT1	0,481	0,571	0,558	0,655
WT2	0,646	0,666	0,732	0,805
WT3	0,745	0,690	0,690	0,859
WT4	0,748	0,763	0,786	0,895
WT5	0,643	0,634	0,618	0,812
WT6	0,530	0,694	0,642	0,725

Sumber: data diolah Smart PLS 3.0, 2025

Hasil uji *Cross Loading* menunjukkan bahwa nilai indikator pada konstruk yang diukur lebih tinggi dibandingkan dengan nilai indikator pada konstruk lainnya. Hal ini mengonfirmasi bahwa setiap indikator lebih kuat dalam mengukur variabelnya masing-masing dibandingkan dengan variabel lain, sehingga validitas diskriminan dapat dikatakan telah terpenuhi.

Secara keseluruhan, hasil pengujian menunjukkan bahwa model penelitian memiliki validitas diskriminan yang baik, sehingga instrumen yang digunakan dapat membedakan masing-masing konstruk dengan baik dan layak untuk digunakan dalam analisis lebih lanjut.

c. Hasil Uji Reliabilitas

Untuk menguji reliabilitas dilihat dari nilai *Composite Reliability* (CR). CR harus $\geq 0,7$ untuk memastikan bahwa konstruk memiliki keandalan yang baik.

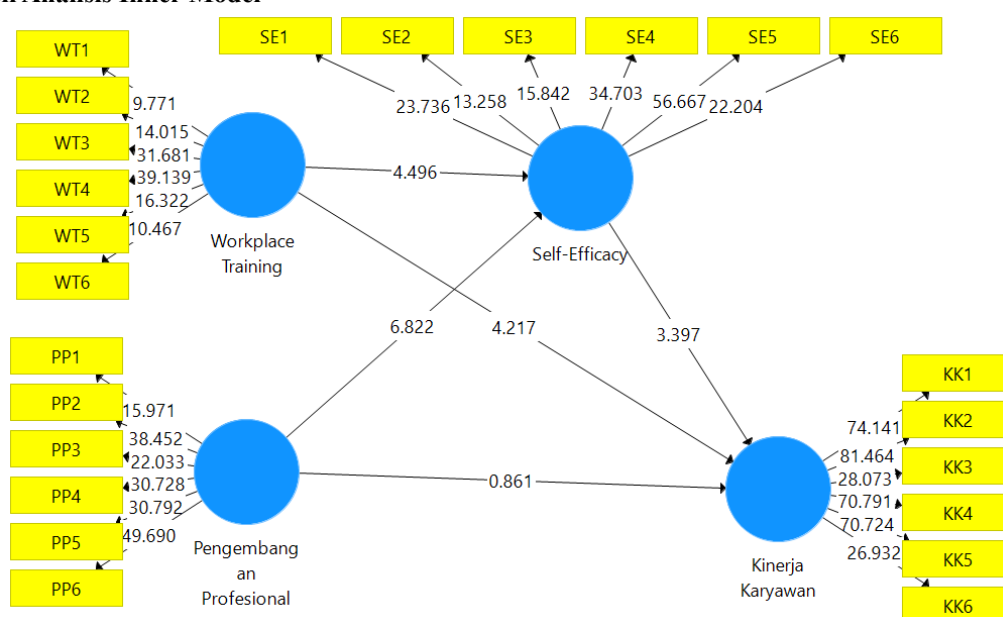
Tabel 3 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Batas	Hasil
Workplace Training (X_1)	0,882	0,911	0,700	Reliabel
Pengembangan Profesional (X_2)	0,927	0,942	0,700	Reliabel
Self-Efficacy (Z)	0,925	0,941	0,700	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0,975	0,980	0,700	Reliabel

Sumber: data diolah Smart PLS 3.0, 2025

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas, seluruh variabel dalam penelitian ini, yaitu memiliki nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* di atas batas minimum 0,700. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh variabel tersebut reliabel, sehingga konsistensi internal dari instrumen yang digunakan dapat dipercaya untuk mengukur masing-masing konstruk dengan baik.

2. Hasil Analisis Inner Model



a. Hasil Uji Koefisien determinasi (R^2)

Uji koefisien determinasi (R^2) bertujuan untuk mengukur sejauh mana keseluruhan variabel independen memengaruhi variabel dependen. Sementara itu, *Adjusted R²* merupakan nilai R^2 yang telah disesuaikan dengan mempertimbangkan standar error. Dibandingkan dengan R^2 , *Adjusted R²* memberikan estimasi yang lebih akurat dalam menilai kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen.

Tabel 4 Hasil Nilai R^2

	R^2	R^2 Adjusted
Self-efficacy (Z)	0,925	0,923
Kinerja Karyawan (Y)	0,934	0,932

Sumber: data diolah Smart PLS 3.0, 2025

- 1) *Self-efficacy* (Z) dengan hasil nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,925 berarti 92,5% variasi dalam *self-efficacy* dapat dijelaskan oleh variabel independen yang digunakan dalam model. *Adjusted R²* sebesar 0,923 menunjukkan hasil yang hampir sama setelah penyesuaian terhadap jumlah variabel dan standar error.
- 2) Kinerja Karyawan (Y) dengan hasil nilai R^2 sebesar 0,934 mengindikasikan bahwa 93,4% variasi dalam kinerja karyawan dijelaskan oleh variabel independen dalam model. *Adjusted R²* sebesar 0,932 menunjukkan bahwa model tetap kuat setelah penyesuaian.

Secara keseluruhan, nilai R^2 dan *Adjusted R²* yang tinggi menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediksi yang sangat baik dalam menjelaskan variasi *self-efficacy* dan kinerja karyawan.

b. Hasil Uji Effect size (F Square)

Effect size (F Square) digunakan untuk menilai kualitas suatu model. Berdasarkan Chin (1998) dalam Ghozali (2015: 80), nilai f square dapat diklasifikasikan sebagai berikut: 0,02

menunjukkan pengaruh kecil, 0,15 mengindikasikan pengaruh moderat, dan 0,35 mencerminkan pengaruh besar dalam tingkat struktural.

Tabel 5 Hasil Uji *Effect size* (F Square)

	<i>Self- efficacy</i> Z	<i>Workplace training</i> X1	Pengembangan profesional X2	Kinerja Karyawan Y
<i>Self- efficacy</i> Z				0,171
<i>Workplace training</i> X1	0,115			0,073
Pengembangan profesional X2	0,363			0,079
Kinerja Karyawan Y				

Sumber: data diolah Smart PLS 3.0, 2025

Tabel tersebut menunjukkan hasil uji *Effect Size* (F Square) yang mengukur seberapa besar pengaruh masing-masing variabel dalam model. Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel *self-
efficacy* (Z) memiliki pengaruh moderat terhadap kinerja karyawan (Y) dengan nilai koefisien sebesar 0,171. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat keyakinan diri karyawan dalam menyelesaikan tugas, maka kinerjanya juga cenderung meningkat secara signifikan. Selanjutnya, *workplace training* (X1) memiliki pengaruh yang relatif kecil terhadap *self-
efficacy* (Z) dengan nilai koefisien 0,115, menunjukkan bahwa pelatihan di tempat kerja hanya memberikan kontribusi terbatas dalam meningkatkan keyakinan diri karyawan. Di sisi lain, pengembangan profesional (X2) memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap *self-
efficacy* (Z) dengan nilai koefisien 0,363, menandakan bahwa kegiatan pengembangan profesional seperti pelatihan lanjutan atau sertifikasi memiliki peran penting dalam memperkuat kepercayaan diri karyawan. Adapun *workplace training* (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) menunjukkan pengaruh kecil dengan nilai koefisien 0,073, sehingga pelatihan kerja belum memberikan dampak yang signifikan terhadap peningkatan kinerja secara langsung. Terakhir, pengembangan profesional (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) juga memiliki pengaruh kecil dengan nilai koefisien 0,079, yang berarti bahwa meskipun pengembangan profesional penting, dampaknya terhadap kinerja karyawan lebih banyak dimediasi oleh peningkatan *self-
efficacy* dibandingkan pengaruh langsungnya.

Hasil Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis ini bertujuan untuk mengevaluasi pengaruh setiap variabel independen terhadap variabel dependen dengan memperhatikan koefisien jalur (*path coefficients*), yang mencerminkan koefisien parameter dan signifikansi berdasarkan nilai *T statistics*. Suatu model dianggap signifikan apabila nilai *T statistics* > 1,96, sedangkan jika *T statistics* ≤ 1,96, maka tidak signifikan (Ghozali, 2016). Keputusan pengujian didasarkan pada nilai signifikansi dalam tabel path coefficients, dengan tingkat signifikansi 5% (0,05). Jika P value > 0,05, maka H₀ diterima dan H_a ditolak, menunjukkan bahwa variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen. Sebaliknya, jika P value < 0,05, maka H₀ ditolak dan H_a diterima, yang berarti terdapat pengaruh antara variabel independen dan dependen.

Selain itu, pengujian hipotesis juga mempertimbangkan besarnya koefisien pengaruh langsung maupun tidak langsung (mediasi). Pengujian mediasi dilakukan untuk menentukan apakah variabel mediasi berperan dalam hubungan antara variabel independen dan dependen. Hal ini dapat dilihat dari *output Indirect Effect*, di mana jika P value < 0,05, maka variabel independen memiliki pengaruh terhadap variabel dependen melalui variabel mediasi.

Hasil pengujian hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 6 Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

Hipotesis	<i>Standard Deviation</i>	<i>T Statistics</i>	<i>P Values</i>	Kesimpulan
H1 <i>Workplace training</i> X1 -> Kinerja Karyawan Y	0.117	4,217	0,000	Diterima
H2 <i>Workplace training</i> X1 -> <i>Self- efficacy</i> Z	0.087	4,496	0,000	Diterima
H3 Pengembangan profesional X2 -> Kinerja Karyawan Y	0.131	0,861	0,390	Ditolak
H4 Pengembangan profesional X2 -> <i>Self- efficacy</i> Z	0.079	6,882	0.000	Diterima
H5 <i>Self- efficacy</i> Z -> Kinerja Karyawan Y	0.141	3,397	0,001	Diterima

Sumber: data diolah Smart PLS 3.0, 2025

Berdasarkan hasil uji hipotesis pengaruh langsung yang ditampilkan pada Tabel 6, dapat dijelaskan bahwa *workplace training* (X1) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) dengan nilai *T Statistics* sebesar 4,217 dan P Values sebesar 0,000 (<0,05), sehingga hipotesis H1 diterima. Hal ini menunjukkan

bahwa pelatihan di tempat kerja secara langsung mampu meningkatkan kinerja karyawan. Selanjutnya, *workplace training* (X1) juga berpengaruh signifikan terhadap *self-efficacy* (Z) dengan nilai *T Statistics* 4,496 dan *P Values* 0,000, yang berarti hipotesis H2 diterima. Artinya, semakin baik pelatihan yang diberikan di tempat kerja, semakin tinggi pula tingkat kepercayaan diri karyawan dalam menjalankan tugasnya. Pengembangan profesional (X2) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) dengan nilai *T Statistics* sebesar 0,861 dan *P Values* 0,390 ($>0,05$), sehingga hipotesis H3 ditolak. Ini mengindikasikan bahwa program pengembangan profesional belum secara langsung meningkatkan kinerja karyawan, kemungkinan karena efeknya lebih bersifat jangka panjang atau melalui variabel lain seperti *self-efficacy*. Sementara itu, pengembangan profesional (X2) terbukti berpengaruh signifikan terhadap *self-efficacy* (Z) dengan *T Statistics* sebesar 6,882 dan *P Values* 0,000, sehingga hipotesis H4 diterima. Hal ini menunjukkan bahwa kegiatan pengembangan profesional secara nyata mampu meningkatkan keyakinan diri karyawan. *Self-efficacy* (Z) memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) dengan *T Statistics* sebesar 3,397 dan *P Values* 0,001, yang berarti hipotesis H5 diterima. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepercayaan diri karyawan dalam menjalankan tugasnya merupakan faktor penting yang berkontribusi terhadap peningkatan kinerja, sekaligus menjadi variabel yang menjembatani hubungan antara pelatihan maupun pengembangan profesional dengan kinerja karyawan.

Tabel 7 Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

	Hipotesis	Standard Deviation	T Statistics	P Values	Kesimpulan
H6	<i>Workplace training</i> X1 -> <i>Self-efficacy</i> Z -> Kinerja Karyawan Y	0.084	3.102	0,002	Diterima
H7	Pengembangan profesional X2 -> <i>Self-efficacy</i> Z -> Kinerja Karyawan Y	0.084	3,102	0,002	Diterima

Sumber: data diolah Smart PLS 3.0, 2025

Berdasarkan hasil uji hipotesis pengaruh tidak langsung yang ditunjukkan pada Tabel 7, diketahui bahwa variabel *self-efficacy* (Z) mampu memediasi hubungan antara *workplace training* (X1) dan kinerja karyawan (Y). Hal ini dibuktikan dengan nilai *T Statistics* sebesar 3,102 dan *P Values* sebesar 0,002 ($<0,05$), sehingga hipotesis H6 dinyatakan diterima. Artinya, pelatihan di tempat kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan secara tidak langsung melalui peningkatan *self-efficacy*. Dengan kata lain, ketika pelatihan berhasil membangun rasa percaya diri dan keyakinan karyawan terhadap kemampuannya, hal tersebut pada akhirnya berdampak positif terhadap peningkatan kinerja. Hasil analisis juga menunjukkan bahwa *self-efficacy* (Z) memediasi hubungan antara pengembangan profesional (X2) dan kinerja karyawan (Y), dengan nilai *T Statistics* sebesar 3,102 dan *P Values* 0,002 ($<0,05$). Dengan demikian, hipotesis H7 juga diterima. Hasil ini mengindikasikan bahwa program pengembangan profesional tidak hanya berdampak langsung pada peningkatan kompetensi karyawan, tetapi juga memperkuat keyakinan diri mereka dalam bekerja, yang kemudian berkontribusi terhadap peningkatan kinerja. Secara keseluruhan, temuan ini menegaskan bahwa *self-efficacy* berperan penting sebagai variabel mediasi yang menjembatani pengaruh pelatihan dan pengembangan profesional terhadap kinerja karyawan.

PENUTUP

Kesimpulan

1. *Workplace training* berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Tanjung Selatan Makmur Jaya. Pelatihan di tempat kerja yang diberikan perusahaan terbukti mampu meningkatkan kemampuan dan kinerja karyawan secara langsung.
2. *Workplace training* berpengaruh terhadap *self-efficacy* karyawan di PT. Tanjung Selatan Makmur Jaya. Semakin baik pelatihan yang dilaksanakan, semakin tinggi tingkat kepercayaan diri karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.
3. Pengembangan profesional tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan di PT. Tanjung Selatan Makmur Jaya. Hal ini mengindikasikan bahwa kegiatan pengembangan profesional belum memberikan dampak langsung terhadap peningkatan kinerja, namun dapat berpengaruh melalui faktor lain.
4. Pengembangan profesional berpengaruh terhadap *self-efficacy* karyawan di PT. Tanjung Selatan Makmur Jaya. Kegiatan pengembangan profesional, seperti pelatihan lanjutan dan peningkatan kompetensi, mampu meningkatkan rasa percaya diri dan keyakinan karyawan terhadap kemampuannya.
5. *Self-efficacy* berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Tanjung Selatan Makmur Jaya. Artinya, semakin tinggi keyakinan diri karyawan terhadap kemampuan yang dimiliki, semakin baik pula kinerja yang ditunjukkan dalam pekerjaan.

6. *Self-efficacy* memediasi pengaruh *workplace training* terhadap kinerja karyawan di PT. Tanjung Selatan Makmur Jaya. Pelatihan kerja dapat meningkatkan kinerja secara tidak langsung melalui peningkatan kepercayaan diri dan keyakinan karyawan.
7. *Self-efficacy* memediasi pengaruh pengembangan profesional terhadap kinerja karyawan di PT. Tanjung Selatan Makmur Jaya. Artinya, pengembangan profesional dapat meningkatkan kinerja karyawan secara tidak langsung melalui peningkatan *self-efficacy*.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian, disarankan agar PT. Tanjung Selatan Makmur Jaya terus meningkatkan kualitas pelatihan kerja yang lebih terarah dan relevan dengan kebutuhan karyawan, sehingga tidak hanya menambah keterampilan teknis tetapi juga meningkatkan rasa percaya diri dalam bekerja. Perusahaan juga perlu memperkuat program pengembangan profesional dengan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengikuti pelatihan lanjutan, seminar, atau workshop yang mendukung peningkatan kompetensi. Selain itu, penting bagi manajemen untuk membangun lingkungan kerja yang mendukung peningkatan *self-efficacy* melalui pemberian motivasi, apresiasi, dan kepercayaan kepada karyawan. Evaluasi rutin terhadap efektivitas program pelatihan dan pengembangan juga perlu dilakukan agar kegiatan tersebut benar-benar berdampak positif terhadap peningkatan kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance*. Kogan Page.
- Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. W.H. Freeman and Company.
- Day, C. (1999). *Developing Teachers: The Challenges of Lifelong Learning*. Falmer Press.
- Desimone, L. M. (2009). Improving impact studies of teachers' professional development: Toward better conceptualizations and measures. *Educational Researcher*, 38(3), 181–199.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management (16th ed.)*. Pearson Education.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik, dan Aplikasi menggunakan SmartPLS 3.0 untuk Penelitian Empiris*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Guskey, T. R. (2000). *Evaluating Professional Development*. Corwin Press.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) (2nd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hall, D. T. (2002). *Careers In and Out of Organizations*. Sage Publications.
- Handayani, R. (2022). Peran Self-Efficacy dalam memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen SDM*, 10(2), 55–67.
- Kirkpatrick, D. L. (1994). *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. Berrett-Koehler.
- Kurniawan, A., & Suryani, D. (2020). Pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan pada perusahaan manufaktur. *Jurnal Ekonomi & Bisnis*, 25(1), 77–85.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2019). *Human Resource Management*. Cengage Learning.
- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). *Human Resource Management (14th ed.)*. Pearson.
- Noe, R. A. (2017). *Employee Training and Development (7th ed.)*. McGraw-Hill Education.
- Pratama, Y., & Lestari, R. (2020). Pengaruh workplace training terhadap self-efficacy dan dampaknya pada kinerja. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 18(2), 123–134.
- Sari, M., & Nugroho, B. (2021). Pengaruh pengembangan profesional terhadap kinerja pegawai negeri sipil. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 12(3), 88–97.
- Schunk, D. H., & DiBenedetto, M. K. (2020). Motivation and social-emotional learning: Theory, research, and practice. *Contemporary Educational Psychology*, 60, 101830.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Widodo, A., & Fitriani, E. (2020). Hubungan self-efficacy dengan kinerja karyawan di sektor jasa. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 9(1), 44–53.
- Widyastuti, A. (2021). Pengaruh pengembangan profesional terhadap self-efficacy guru sekolah menengah. *Jurnal Pendidikan dan Pengajaran*, 54(4), 325–336.