



Department of Digital Business

Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)

Homepage: <https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS>

Vol. 5 No. 2 (2026) pp: 9738-9745

P-ISSN: 2963-9298, e-ISSN: 2963-914X

Pengaruh Pelatihan Teknis dan Soft Skill terhadap Kinerja Karyawan: Peran Moderating Motivasi Kerja pada Karyawan Puti Minang Bandar Lampung

Naila Melani, Alvin Ramadika, Arif Taufiqur. R, Febrianty, Reza Hardian Pratama

Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Prodi Manajemen, Universitas Malahayati Bandar Lampung

nailamelani707@gmail.com, alvinramadika06@gmail.com, ariftaufiqurohman05@gmail.com, febrianty@malahayati.ac.id,
rezahardianpratama@malahayati.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pelatihan teknis dan pelatihan soft skill terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel moderasi pada karyawan Puti Minang Bandar Lampung. Penelitian dilatarbelakangi oleh pentingnya pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan daya saing perusahaan di tengah persaingan bisnis yang semakin ketat. Kinerja karyawan yang optimal menjadi faktor penting dalam pencapaian tujuan perusahaan sehingga diperlukan program pelatihan yang efektif dan didukung oleh motivasi kerja yang tinggi. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain asosiatif. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada 80 karyawan sebagai responden penelitian. Analisis data dilakukan menggunakan regresi linear berganda untuk menguji pengaruh langsung antarvariabel serta uji moderasi guna mengetahui peran motivasi kerja dalam hubungan antara pelatihan dan kinerja karyawan. Seluruh data diolah secara sistematis untuk menghasilkan temuan yang valid dan reliabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan teknis dan pelatihan soft skill berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang mendapatkan pelatihan yang memadai cenderung memiliki kompetensi yang lebih baik, produktivitas yang lebih tinggi, serta kemampuan menyelesaikan pekerjaan secara lebih efektif. Selain itu, motivasi kerja terbukti mampu memperkuat pengaruh pelatihan soft skill terhadap kinerja karyawan. Namun, motivasi kerja tidak terbukti memoderasi secara signifikan hubungan antara pelatihan teknis dan kinerja karyawan. Penelitian ini menyimpulkan bahwa pelatihan yang efektif dan motivasi kerja merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Oleh karena itu, perusahaan disarankan untuk mengembangkan program pelatihan secara berkelanjutan serta menciptakan lingkungan kerja yang dapat meningkatkan motivasi guna mencapai kinerja yang optimal.

Kata kunci: Pelatihan Teknis, Soft Skill, Kinerja Karyawan, Motivasi Kerja, Variabel Moderasi

1. Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan aset penting dalam menentukan keberhasilan organisasi, karena kinerja karyawan sangat memengaruhi pencapaian tujuan perusahaan. Dalam era globalisasi dan persaingan bisnis yang semakin kompetitif, perusahaan tidak hanya dituntut untuk memiliki modal dan teknologi yang memadai, tetapi juga harus mampu mengelola sumber daya manusia secara efektif. Karyawan menjadi penggerak utama seluruh aktivitas organisasi, mulai dari proses operasional hingga pelayanan kepada pelanggan. Oleh karena itu, kualitas sumber daya manusia menjadi faktor strategis yang menentukan keberlangsungan dan perkembangan perusahaan. Menurut Hasibuan (2019), kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya berdasarkan kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan. Tingkat kinerja yang tinggi menunjukkan bahwa karyawan mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara optimal sehingga dapat memberikan kontribusi positif terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Dalam konteks persaingan usaha yang semakin ketat, perusahaan dituntut untuk terus meningkatkan kualitas karyawan agar mampu bekerja secara efektif dan efisien. Perubahan lingkungan bisnis yang dinamis menuntut perusahaan untuk memiliki tenaga kerja yang kompeten, adaptif, dan mampu mengikuti perkembangan kebutuhan pasar. Perusahaan yang gagal meningkatkan kualitas sumber daya manusianya akan mengalami kesulitan dalam mempertahankan daya saing. Oleh karena itu, berbagai strategi pengembangan karyawan perlu dilakukan untuk meningkatkan kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan yang dibutuhkan dalam pekerjaan.

Upaya tersebut tidak hanya bertujuan meningkatkan produktivitas kerja, tetapi juga membentuk sumber daya manusia yang mampu memberikan nilai tambah bagi organisasi.

Salah satu upaya yang dapat dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah melalui pelatihan teknis. Pelatihan teknis merupakan kegiatan yang dirancang untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan standar operasional yang telah ditetapkan perusahaan. Pelatihan ini mencakup berbagai aspek yang berkaitan dengan prosedur kerja, penggunaan teknologi atau peralatan, penguasaan sistem kerja, serta keterampilan teknis lainnya yang relevan dengan tugas dan tanggung jawab karyawan. Menurut Mangkunegara (2020), pelatihan merupakan proses pembelajaran untuk meningkatkan kemampuan kerja agar karyawan mampu melaksanakan tugas secara lebih baik. Melalui pelatihan teknis yang terstruktur dan berkelanjutan, perusahaan dapat memastikan bahwa setiap karyawan memiliki kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan sehingga mampu bekerja secara lebih efektif dan efisien.

Pelatihan teknis juga berperan penting dalam mengurangi kesalahan kerja, meningkatkan kualitas hasil pekerjaan, serta mempercepat proses adaptasi karyawan terhadap perubahan sistem maupun teknologi yang digunakan perusahaan. Karyawan yang memperoleh pelatihan teknis yang memadai cenderung lebih percaya diri dalam menjalankan tugasnya karena memiliki pemahaman yang lebih baik mengenai prosedur kerja yang benar. Selain itu, pelatihan teknis dapat membantu perusahaan menciptakan standar kerja yang seragam sehingga kualitas produk maupun layanan yang diberikan kepada pelanggan dapat terjaga secara konsisten. Dengan demikian, keberadaan program pelatihan teknis menjadi salah satu investasi penting bagi perusahaan dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Selain kemampuan teknis, perusahaan juga perlu memperhatikan pengembangan soft skill karyawan. Dalam dunia kerja modern, keberhasilan seseorang tidak hanya ditentukan oleh kemampuan teknis semata, tetapi juga oleh kemampuan interpersonal dan intrapersonal yang dimiliki. Soft skill mencakup berbagai kemampuan seperti komunikasi, kerja sama tim, kepemimpinan, manajemen waktu, kemampuan beradaptasi, pengendalian emosi, kreativitas, serta kemampuan memecahkan masalah. Robbins dan Judge (2018) menyatakan bahwa soft skill berperan besar dalam menunjang efektivitas kerja individu maupun tim di lingkungan organisasi. Kemampuan tersebut memungkinkan karyawan untuk berinteraksi secara positif dengan rekan kerja, atasan, maupun pelanggan sehingga dapat menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif.

Pengembangan soft skill menjadi semakin penting karena sebagian besar pekerjaan saat ini menuntut kolaborasi dan komunikasi yang efektif. Karyawan yang memiliki kemampuan komunikasi yang baik akan lebih mudah menyampaikan ide, menerima masukan, serta membangun hubungan kerja yang positif dengan pihak lain. Demikian pula kemampuan bekerja sama dalam tim sangat dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas yang kompleks dan mencapai target organisasi. Selain itu, kemampuan mengelola emosi dan menghadapi tekanan kerja juga menjadi faktor penting dalam menjaga produktivitas dan kualitas kinerja. Oleh karena itu, perusahaan perlu memberikan perhatian yang seimbang antara pengembangan kemampuan teknis dan kemampuan nonteknis agar karyawan mampu memberikan kontribusi maksimal bagi organisasi.

Meskipun pelatihan teknis dan soft skill memiliki peran penting dalam meningkatkan kompetensi karyawan, keberhasilan penerapannya dalam pekerjaan sangat dipengaruhi oleh tingkat motivasi kerja yang dimiliki individu. Motivasi kerja merupakan faktor psikologis yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan dengan sungguh-sungguh dan berorientasi pada pencapaian tujuan. Menurut Sutrisno (2019), motivasi kerja adalah dorongan dari dalam diri seseorang yang menyebabkan ia melakukan suatu kegiatan untuk mencapai tujuan tertentu. Motivasi yang tinggi dapat membuat karyawan lebih bersemangat dalam bekerja, lebih bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan, serta memiliki keinginan yang kuat untuk mencapai hasil terbaik.

Motivasi kerja tidak hanya memengaruhi intensitas usaha yang dilakukan karyawan, tetapi juga menentukan sejauh mana mereka memanfaatkan kemampuan dan keterampilan yang dimiliki dalam pekerjaan. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi cenderung lebih aktif dalam mengembangkan diri, lebih terbuka terhadap pembelajaran, serta lebih mampu menghadapi tantangan dan perubahan yang terjadi di lingkungan kerja. Sebaliknya, karyawan yang memiliki motivasi rendah sering kali kurang antusias dalam bekerja, mudah merasa jenuh, dan kurang maksimal dalam menerapkan kemampuan yang telah diperoleh melalui pelatihan. Oleh karena itu, motivasi kerja menjadi faktor yang sangat penting dalam menjembatani hubungan antara pelatihan yang diberikan perusahaan dengan peningkatan kinerja yang dihasilkan.

Dalam berbagai penelitian manajemen sumber daya manusia, motivasi kerja sering ditempatkan sebagai variabel moderating yang dapat memperkuat atau memperlemah hubungan antara faktor-faktor pengembangan sumber daya manusia dengan kinerja karyawan. Motivasi yang tinggi memungkinkan karyawan untuk memanfaatkan hasil pelatihan secara optimal sehingga dampaknya terhadap peningkatan kinerja menjadi lebih besar. Sebaliknya, apabila motivasi kerja rendah, maka manfaat dari pelatihan yang diberikan perusahaan mungkin tidak dapat diwujudkan secara maksimal dalam bentuk peningkatan kinerja. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk tidak hanya berfokus pada penyelenggaraan program pelatihan, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang mampu meningkatkan motivasi karyawan.

Penelitian ini penting dilakukan pada karyawan Puti Minang Bandar Lampung karena keberhasilan usaha kuliner sangat bergantung pada kualitas pelayanan, ketepatan kerja, dan kemampuan karyawan dalam berinteraksi dengan pelanggan. Industri kuliner merupakan salah satu sektor usaha yang memiliki tingkat persaingan tinggi sehingga perusahaan harus mampu memberikan pelayanan yang berkualitas untuk mempertahankan kepuasan dan loyalitas pelanggan. Dalam aktivitas operasional sehari-hari, karyawan berperan langsung dalam proses pelayanan, pengolahan produk, serta menjaga kualitas layanan yang diberikan kepada konsumen. Oleh karena itu, kinerja karyawan menjadi salah satu faktor utama yang menentukan keberhasilan usaha.

Pelatihan teknis diperlukan agar karyawan memahami standar operasional kerja, prosedur pelayanan, serta teknik kerja yang sesuai dengan ketentuan perusahaan. Dengan adanya pelatihan teknis, karyawan diharapkan mampu melaksanakan tugas secara tepat, cepat, dan sesuai standar yang telah ditetapkan. Di sisi lain, soft skill dibutuhkan untuk mendukung kualitas pelayanan dan kerja sama tim. Kemampuan berkomunikasi yang baik, sikap ramah terhadap pelanggan, kemampuan menyelesaikan keluhan pelanggan, serta kemampuan bekerja sama dengan rekan kerja merupakan aspek penting yang harus dimiliki oleh karyawan di sektor kuliner. Soft skill yang baik dapat meningkatkan kualitas interaksi antara karyawan dan pelanggan sehingga menciptakan pengalaman pelayanan yang lebih memuaskan.

Selain itu, motivasi kerja menjadi faktor yang dapat menentukan apakah pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki karyawan benar-benar diterapkan secara optimal dalam pekerjaan. Karyawan yang termotivasi akan lebih antusias dalam mengikuti pelatihan, lebih bersemangat dalam bekerja, serta lebih berkomitmen untuk memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan. Sebaliknya, rendahnya motivasi kerja dapat menyebabkan kemampuan yang dimiliki karyawan tidak dimanfaatkan secara maksimal sehingga berdampak pada menurunnya kualitas kinerja. Oleh karena itu, motivasi kerja dipandang memiliki peran penting dalam memperkuat pengaruh pelatihan teknis dan soft skill terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat dipahami bahwa pelatihan teknis, soft skill, dan motivasi kerja merupakan faktor-faktor yang saling berkaitan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan. Pelatihan teknis memberikan bekal kemampuan operasional, soft skill mendukung efektivitas interaksi dan kerja sama, sedangkan motivasi kerja menjadi pendorong utama dalam penerapan kemampuan tersebut di lingkungan kerja. Oleh karena itu, penelitian ini berfokus pada pengaruh pelatihan teknis dan soft skill terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel moderating. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia serta menjadi bahan pertimbangan bagi Puti Minang Bandar Lampung dalam merancang strategi pengembangan karyawan yang lebih efektif guna meningkatkan kinerja dan daya saing perusahaan.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada karyawan PT Puti Minang Bandar Lampung dengan populasi seluruh karyawan tetap dan kontrak (estimasi 80-100 orang), menggunakan sampel 80 responden melalui purposive sampling pada karyawan berpengalaman minimal 6 bulan yang pernah mengikuti pelatihan. Variabel dependen adalah kinerja karyawan (Y), diukur melalui 20 indikator seperti kuantitas output harian, kualitas kerja (nol komplain), ketepatan waktu shift, dan inisiatif inovasi menu. Variabel independen terdiri dari pelatihan teknis (X1) dengan indikator penguasaan prosedur kerja, efisiensi, dan penggunaan alat, serta pelatihan soft skills (X2) mencakup komunikasi pelanggan, kerja tim dapur, dan manajemen stres. Alat analisis SmartPLS digunakan melalui Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) untuk menguji outer model (validitas-reliabilitas), inner model (R^2 , path coefficient), bootstrapping hipotesis ($p < 0,05$), serta uji moderasi motivasi kerja (M) via interaksi $X1 \times M$ dan $X2 \times M$.

3. Hasil dan Diskusi

a. Hasil

1) Uji Validitas Konvergen (Outer Loading)

Tabel 1. Uji Validitas Konvergen (Outer Loading)

	M	X1	X1*M	X2	X2*M	Y
M1	0.657					
M2	0.885					
M3	0.846					
M4	0.790					
M5	0.821					
X1		0.323				
X1*M1			0.620			
X12		0.852				
X12*M2			0.939			
X13		0.838				
X13*M3			0.866			
X14		0.871				
X14*M4			0.896			
X15		0.835				
X15*M5			0.848			
X21				0.892		
X21*M1					0.865	
X22				0.818		
X22*M2					0.904	
X23				0.894		
X23*M3					0.908	
X24				0.903		
X24*M4					0.931	
X25				0.883		
X25*M5					0.884	
Y1						0.903
Y2						0.760
Y3						0.863
Y4						0.857
Y5						0.877

Sumber : Olah Data, 2026

Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan SmartPLS, uji validitas konvergen dilakukan dengan melihat nilai outer loading pada masing-masing indikator. Suatu indikator dinyatakan valid apabila memiliki nilai outer loading di atas 0,70, meskipun nilai antara 0,60–0,70 masih dapat diterima pada tahap penelitian awal.

Hasil analisis menunjukkan bahwa sebagian besar indikator pada setiap konstruk memiliki nilai outer loading di atas 0,70, sehingga dapat dinyatakan memenuhi kriteria validitas konvergen. Pada variabel motivasi kerja (M), indikator M2, M3, M4, dan M5 memiliki nilai loading yang tinggi, sedangkan indikator M1 memiliki nilai sebesar 0,657 yang masih dapat diterima karena berada dalam rentang toleransi.

DOI: <https://doi.org/10.31004/riggs.v5i2.9618>

Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Pada variabel pelatihan teknis (X1), indikator X12, X13, X14, dan X15 memiliki nilai outer loading di atas 0,80, yang menunjukkan bahwa indikator tersebut mampu merepresentasikan konstruk dengan sangat baik. Namun, terdapat satu indikator yaitu X1 yang memiliki nilai outer loading sebesar 0,323, sehingga tidak memenuhi kriteria validitas konvergen dan perlu dieliminasi dari model penelitian.

Selanjutnya, pada variabel pelatihan soft skills (X2), seluruh indikator memiliki nilai outer loading di atas 0,80, sehingga dinyatakan valid. Begitu pula pada variabel kinerja karyawan (Y), seluruh indikator memiliki nilai outer loading di atas 0,70, yang menunjukkan bahwa indikator tersebut mampu mengukur konstruk secara konsisten.

Pada variabel interaksi (X1M dan X2M), indikator hasil perkalian antar variabel menunjukkan nilai outer loading yang relatif tinggi, yaitu di atas 0,60 hingga 0,90, sehingga konstruk moderasi dapat dikatakan terbentuk dengan baik dan layak digunakan dalam analisis lanjutan.

Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa secara umum model pengukuran telah memenuhi kriteria validitas konvergen, meskipun diperlukan penghapusan indikator yang tidak valid agar model menjadi lebih optimal.

2) Uji Discriminant Validity

Table 2. Uji Discriminant Validity

	M	X1	X1*M	X2	X2*M	Y
M						
X1	0.691					
X1*M	0.993	0.984				
X2	0.638	0.927	0.813			
X2*M	0.933	0.863	1.025	0.913		
Y	0.687	0.594	0.685	0.674	0.708	

Sumber : Olah Data, 2026

Uji discriminant validity dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konstruk dalam model penelitian memiliki perbedaan yang jelas satu sama lain. Pengujian ini dilakukan dengan melihat nilai korelasi antar konstruk laten pada hasil pengolahan menggunakan SmartPLS.

Berdasarkan hasil analisis, terdapat beberapa nilai korelasi antar konstruk yang cukup tinggi. Misalnya, hubungan antara variabel interaksi X1M dengan variabel M dan X1 menunjukkan nilai yang sangat tinggi, masing-masing sebesar 0,993 dan 0,984. Selain itu, korelasi antara X2M dengan konstruk lainnya juga menunjukkan nilai yang tinggi, bahkan terdapat nilai di atas 1, yaitu sebesar 1,025 pada hubungan dengan X1*M.

Nilai korelasi yang terlalu tinggi ini menunjukkan adanya permasalahan discriminant validity, di mana konstruk-konstruk tersebut belum mampu membedakan diri secara baik satu sama lain. Secara teoritis, nilai korelasi antar konstruk seharusnya tidak melebihi 0,90, karena hal tersebut mengindikasikan adanya multikolinearitas atau tumpang tindih antar variabel.

Fenomena ini umumnya terjadi pada model moderasi dengan pendekatan product indicator, di mana variabel interaksi memiliki hubungan yang sangat kuat dengan variabel pembentuknya. Oleh karena itu, kondisi ini masih dapat ditoleransi dalam konteks analisis moderasi, namun tetap perlu diperhatikan dalam interpretasi hasil penelitian.

Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa discriminant validity pada model belum sepenuhnya terpenuhi secara optimal, terutama pada konstruk interaksi. Namun demikian, model masih dapat digunakan untuk analisis lanjutan dengan mempertimbangkan karakteristik khusus dari variabel moderasi yang cenderung memiliki korelasi tinggi dengan konstruk asalnya.

3) Uji Koefisien Determinasi (R-Square)

Table 3. R-Square

	R-square	R-square adjusted
Y	0.515	0.486

Sumber : Olah Data, 2026

Koefisien determinasi (R-square) digunakan untuk mengukur seberapa besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen dalam model penelitian. Pengujian ini dilakukan menggunakan SmartPLS dengan melihat nilai R-square pada variabel endogen.

Berdasarkan hasil analisis, diperoleh nilai R-square untuk variabel kinerja karyawan (Y) sebesar 0,515 dan nilai R-square adjusted sebesar 0,486. Hal ini menunjukkan bahwa sebesar 51,5% variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel pelatihan teknis (X1), pelatihan soft skills (X2), motivasi kerja (M), serta variabel interaksi (X1M dan X2M) dalam model penelitian. Sementara itu, sisanya sebesar 48,5% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Nilai R-square sebesar 0,515 dapat dikategorikan sebagai tingkat kemampuan penjelasan model yang sedang (moderate), yang berarti model memiliki kemampuan yang cukup baik dalam menjelaskan variabel dependen, namun masih terdapat ruang untuk pengembangan model dengan menambahkan variabel lain yang relevan.

Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa model penelitian memiliki daya jelaskan yang cukup memadai dalam menjelaskan kinerja karyawan, sehingga layak untuk digunakan dalam analisis lebih lanjut.

4) Pengujian Koefisien Jalur (Path Coefficients)

Table 4. Path Coefficients

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ((O/STDEV))	P values
M -> Y	0.382	0.406	0.351	1.087	0.277
X1 -> Y	-0.403	-0.215	0.385	1.047	0.295
X1*M -> Y	0.718	0.463	0.743	0.965	0.335
X2 -> Y	0.822	0.834	0.474	1.735	0.083
X2*M -> Y	-0.743	-0.693	0.812	0.915	0.360

Sumber : Olah data, 2026

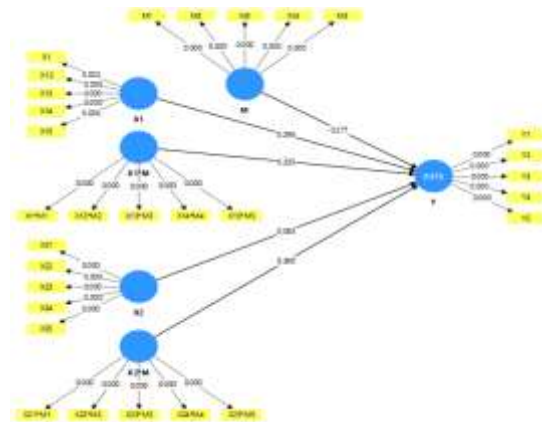
Hasil pengujian model struktural menggunakan metode bootstrapping menunjukkan bahwa tidak semua hubungan antar variabel memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen (Y). Variabel M memiliki pengaruh positif terhadap Y dengan nilai koefisien sebesar 0,382, namun pengaruh tersebut tidak signifikan karena nilai T-statistics sebesar 1,087 ($< 1,96$) dan P-value sebesar 0,277 ($> 0,05$). Selanjutnya, variabel X1 menunjukkan pengaruh negatif terhadap Y dengan koefisien -0,403, tetapi juga tidak signifikan dengan nilai T-statistics sebesar 1,047 dan P-value sebesar 0,295.

Interaksi antara X1 dan M (X1*M) memiliki koefisien positif sebesar 0,718, namun tidak signifikan karena nilai T-statistics hanya sebesar 0,965 dan P-value sebesar 0,335. Hal ini menunjukkan bahwa variabel M tidak mampu memoderasi pengaruh X1 terhadap Y. Sementara itu, variabel X2 memiliki pengaruh positif terhadap Y dengan koefisien sebesar 0,822 dan nilai T-statistics sebesar 1,735, yang mendekati batas signifikansi, namun masih belum signifikan karena P-value sebesar 0,083 ($> 0,05$).

Selanjutnya, interaksi antara X2 dan M (X2*M) menunjukkan pengaruh negatif sebesar -0,743 terhadap Y, namun tidak signifikan dengan nilai T-statistics sebesar 0,915 dan P-value sebesar 0,360. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa variabel moderasi M tidak mampu memperkuat maupun memperlemah hubungan

antara variabel independen (X1 dan X2) terhadap variabel dependen (Y). Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa tidak terdapat hubungan yang signifikan dalam model struktural yang diuji.

b. Pembahasan



Gambar 1. Struktural Model

Model struktural yang dibangun dalam penelitian ini menunjukkan adanya hubungan langsung antara variabel independen X1 dan X2 terhadap variabel dependen Y, serta melibatkan variabel M sebagai variabel moderasi melalui pembentukan konstruk interaksi X1M dan X2M. Secara konseptual, model ini bertujuan untuk menguji apakah variabel M mampu memperkuat atau memperlemah pengaruh X1 dan X2 terhadap Y.

Berdasarkan hasil analisis, hubungan langsung antara X1 terhadap Y menunjukkan arah negatif, sedangkan X2 terhadap Y menunjukkan arah positif. Namun, kedua hubungan tersebut tidak signifikan secara statistik, sehingga dapat diindikasikan bahwa secara langsung X1 dan X2 belum mampu menjelaskan variasi pada variabel Y secara kuat. Di sisi lain, variabel M sebagai variabel independen tambahan memiliki pengaruh positif terhadap Y, tetapi juga tidak signifikan.

Pengujian efek moderasi dilakukan melalui konstruk interaksi X1M dan X2M. Hasil menunjukkan bahwa kedua variabel interaksi tersebut tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap Y. Hal ini mengindikasikan bahwa variabel M tidak berperan sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara X1 dan X2 terhadap Y. Dengan kata lain, keberadaan M tidak memperkuat maupun memperlemah pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

Selain itu, meskipun model telah dibangun dengan pendekatan moderasi berbasis indikator (interaction term), hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa kontribusi tambahan dari variabel interaksi masih rendah. Hal ini dapat disebabkan oleh beberapa faktor, seperti kurang kuatnya hubungan teoritis antar variabel, jumlah sampel yang terbatas, atau variabilitas data yang belum mampu menangkap efek moderasi secara optimal.

Secara keseluruhan, model penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan yang diuji masih bersifat lemah dan tidak signifikan, baik secara langsung maupun melalui efek moderasi. Oleh karena itu, diperlukan pengembangan model lebih lanjut, baik dengan menambahkan variabel lain yang relevan, memperbaiki indikator pengukuran, maupun meningkatkan kualitas data agar mampu memberikan hasil yang lebih kuat dan signifikan secara statistik.

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis menggunakan metode PLS-SEM, dapat disimpulkan bahwa model penelitian memiliki kemampuan penjelasan yang sedang, dimana nilai R-square sebesar 0,515 menunjukkan bahwa variabel dependen mampu dijelaskan oleh variabel independen dan moderasi sebesar 51,5%, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Secara struktural, variabel X2 menunjukkan pengaruh paling kuat terhadap Y dibandingkan variabel lainnya, meskipun secara statistik belum signifikan pada tingkat kepercayaan 5%. Sementara itu, variabel M tidak terbukti berpengaruh signifikan terhadap Y. Selain itu, hasil

pengujian moderasi menunjukkan bahwa interaksi *X1M* dan *X2M* tidak mampu memoderasi hubungan antara variabel independen terhadap *Y* secara signifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa keberadaan variabel moderasi belum memperkuat maupun memperlemah hubungan yang terjadi dalam model penelitian. Dari sisi model pengukuran, sebagian besar indikator telah memenuhi kriteria validitas konvergen, namun masih terdapat beberapa indikator dengan nilai loading di bawah batas ideal, serta permasalahan pada validitas diskriminan yang menunjukkan adanya potensi overlap antar konstruk. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa meskipun model penelitian telah memiliki struktur yang baik, hubungan antar variabel belum menunjukkan pengaruh yang signifikan secara statistik, serta peran variabel moderasi belum terbukti efektif dalam model ini. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk melakukan penyempurnaan model, baik dari sisi indikator, konstruk, maupun penambahan variabel lain yang lebih relevan agar mampu meningkatkan kekuatan penjelasan model

Referensi

1. Armstrong Michael. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). Kogan Page.
2. Atmaja, I. W. E. S. (2017). Analisis dampak pelatihan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT FIFGROUP Cabang Lampung. *Jurnal Manajemen Magister*, 3(1).
3. Chin Wynne W.. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. Dalam George A. Marcoulides (Ed.), *Modern Methods for Business Research*. Lawrence Erlbaum Associates.
4. Claudia M. Ringle, Sven Wende, & Alexander Becker. (2015). *SmartPLS 3*. Boenningstedt: SmartPLS GmbH.
5. David Gefen, Detmar Straub, & Marie-Claude Boudreau. (2000). Structural equation modeling and regression: Guidelines for research practice. *Communications of the Association for Information Systems*, 4(1), 1–70.
6. Fornell Claes, & David F. Larcker. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
7. Ginanjar, G. (2025). Peran soft skill dan self motivation terhadap kinerja SDM melalui komitmen sebagai variabel mediasi pada tim operasional Cilangkap Divisi Distribusi Uang Bank Indonesia (Tesis). Universitas Islam Sultan Agung, Semarang.
8. Imam Ghozali. (2021). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik, dan Aplikasi Menggunakan SmartPLS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
9. Jerald Greenberg, & Robert A. Baron. (2017). *Behavior in Organizations* (10th ed.). Pearson.
10. Joe F. Hair Jr., William C. Black, Barry J. Babin, & Rolph E. Anderson. (2019). *Multivariate Data Analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
11. John P. Campbell. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. Dalam Marvin D. Dunnette & Leaetta M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Consulting Psychologists Press.
12. Jörg Henseler. (2017). Bridging design and behavioral research with variance-based structural equation modeling. *Journal of Advertising*, 46(1), 178–192.
13. Joseph F. Hair Jr., G. Tomas M. Hult, Christian M. Ringle, & Marko Sarstedt. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Sage Publications.
14. Joseph F. Hair Jr., Marko Sarstedt, Christian M. Ringle, & Siegfried P. Gudergan. (2021). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R: A Workbook*. Springer.
15. Lestari, I., Rosita, S., & Elliyana, D. (2025). Peran moderasi motivasi dalam pengaruh stres kerja terhadap kinerja pegawai (Studi kasus pada Dinas Ketahanan Pangan Provinsi Jambi). *MANDAR: Management Development and Applied Research Journal*, 7(2).
16. Mulyadi, I. (2025). Pengaruh pelatihan kompetensi dan sertifikasi kompetensi terhadap kinerja karyawan di PT Mulya Darma Rekayasa dengan motivasi kerja sebagai variabel moderasi (Tesis). Universitas Islam Sultan Agung, Semarang.
17. Raymond A. Noe. (2017). *Employee Training and Development* (7th ed.). McGraw-Hill.
18. Robert L. Mathis, & John H. Jackson. (2011). *Human Resource Management*. South-Western Cengage Learning.
19. Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Refika Aditama.
20. Siswanti, Y. (2018). Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel moderasi (Tesis). Universitas Lampung.
21. Victor H. Vroom. (1964). *Work and Motivation*. Wiley.