

## **Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Self-Efficacy Sebagai Variabel Mediasi**

Malika Izdihar Azzahro<sup>1\*</sup>, Damajanti Sri Lestari<sup>2</sup>, Anita Asnawi<sup>3</sup>, Priyanto<sup>4</sup>

<sup>1,2,3,4</sup>Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Dr. Soetomo, Jl. Semolowaru no. 84, Kota Surabaya, Jawa Timur, Indonesia.

*Email:* malikazzahro6@gmail.com<sup>1\*</sup>, damajanti.sri@unitomo.ac.id<sup>2</sup>, anita.asnawi@unitomo.ac.id<sup>3</sup>, drpriyanto@unitomo.ac.id<sup>4</sup>

**Histori Artikel:**

*Dikirim* 6 Januari 2026; *Diterima dalam bentuk revisi* 10 Januari 2026; *Diterima* 20 Januari 2026; *Diterbitkan* 1 Februari 2026. Semua hak dilindungi oleh Lembaga Otonom Lembaga Informasi dan Riset Indonesia (KITA INFO dan RISET) – Lembaga KITA.

**Suggested citation:**

Azzahro, M. I., Lestari, D. S., Asnawi, A., & Priyanto, P. (2026). Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Self-Efficacy Sebagai Variabel Mediasi. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 12(1), 991-1000. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v12i1.6267>.

### **Abstrak**

Pentingnya integrasi pelatihan, motivasi, dan self-efficacy dalam strategi pengelolaan serta pengembangan SDM yang tidak hanya berorientasi pada peningkatan kompetensi, tetapi juga pada penguatan aspek psikologis yang mendukung keberlanjutan kinerja. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif yang bertujuan untuk menganalisis pengaruh pelatihan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan self-efficacy sebagai variabel mediasi. Pendekatan ini dipilih karena mampu menjelaskan hubungan kausal antar variabel serta menguji peran perantara dalam model penelitian. Secara keseluruhan, hasil penelitian menegaskan bahwa kinerja karyawan dalam konteks ini lebih banyak dipengaruhi oleh faktor psikologis internal, yaitu motivasi dan self-efficacy, dibandingkan intervensi eksternal seperti pelatihan. Temuan ini memberikan implikasi praktis bagi organisasi bahwa peningkatan kinerja tidak hanya memerlukan program pelatihan, tetapi juga strategi penguatan motivasi serta pembangunan keyakinan diri melalui umpan balik positif, tugas yang menantang, dan lingkungan kerja yang mendukung. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan mengenai pengaruh pelatihan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan self-efficacy sebagai variabel mediasi, dapat disimpulkan bahwa pelatihan dan motivasi kerja berdampak berbeda pada peningkatan kinerja karyawan white-collar di Surabaya. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja karyawan lebih efektif dicapai melalui penguatan motivasi kerja dan peningkatan self-efficacy dibandingkan dengan hanya mengandalkan pelatihan formal.

**Kata Kunci:** Pelatihan; Motivasi Kerja; Kinerja Karyawan; Self Efficacy.

### **Abstract**

Human resources (HR) are an important asset that determines the success or failure of an organization. The importance of integrating training, motivation, and self-efficacy into HR management and development strategies that are not only oriented towards improving competence but also strengthening psychological aspects that support sustainable performance. This study uses a quantitative approach with an associative research type that aims to analyze the effect of training and work motivation on employee performance with self-efficacy as a mediating variable. This approach was chosen because it is able to explain the causal relationship between variables and test the mediating role in the research model. Overall, the results of the study confirm that employee performance in this context is more influenced by internal psychological factors, namely motivation and self-efficacy, than by external interventions such as training. These findings have practical implications for organizations that improving performance requires not only training programs but also strategies to strengthen motivation and build self-confidence through positive feedback, challenging assignments, and a supportive work environment. Based on the results of the study conducted on the influence of training and work motivation on employee performance with self-efficacy as a mediating variable, it can be concluded that training and work motivation have different effects on improving the performance of white-collar employees in Surabaya. Thus, this study confirms that improving employee performance is more effectively achieved through strengthening work motivation and increasing self-efficacy than by relying solely on formal training.

**Keyword:** Training; Work Motivation; Employee Performance; Self Efficacy.

## RESEARCH ARTICLE

## 1. Pendahuluan

Dalam dinamika globalisasi dan meningkatnya intensitas persaingan bisnis, organisasi dituntut untuk terus mengoptimalkan kinerja para karyawannya agar mampu mencapai sasaran strategis sekaligus mempertahankan keunggulan kompetitif. Asset personalia memegang peran sentral dalam menentukan keberhasilan perusahaan mencapai tujuan yang telah direncanakan (nadia divani purba, nurani gultom, aisyah, laney sartika, erniati silalahi, 2025). Berdasarkan konteks tersebut, penelitian ini merumuskan sejumlah pertanyaan kunci, antara lain apakah pelatihan memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan white-collar di Surabaya, sejauh mana motivasi berkontribusi terhadap peningkatan kinerja, serta apakah self-efficacy berperan sebagai mediator dalam hubungan antara pelatihan dan kinerja maupun antara motivasi dan kinerja. Selain itu, penelitian ini juga menelaah pengaruh simultan pelatihan dan motivasi terhadap kinerja karyawan secara keseluruhan. Studi ini berupaya untuk mengidentifikasi adanya dampak dari pelatihan terhadap kinerja karyawan white-collar di Surabaya, mengkaji pengaruh motivasi terhadap kinerja, serta mengevaluasi peran self-efficacy sebagai variabel mediasi pada kedua hubungan tersebut. Secara lebih komprehensif, studi ini juga berusaha mengevaluasi bagaimana pelatihan dan motivasi secara bersamaan memengaruhi tingkat kinerja karyawan. Kebaruan dari studi ini muncul dari fokus pada self-efficacy sebagai komponen yang berpotensi memodifikasi, baik meningkatkan maupun menurunkan, dampak pengaruh pelatihan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Peningkatan ini menawarkan pandangan segar mengenai bagaimana keyakinan seseorang tentang kemampuannya dapat mempengaruhi keberhasilan intervensi dalam organisasi, terutama dalam hal pelatihan dan motivasi kerja.

## 2. Tinjauan Pustaka

Pelatihan adalah upaya terstruktur yang disiapkan perusahaan untuk membantu karyawan mengembangkan berbagai kompetensi, termasuk pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang relevan dengan tugas mereka. Melalui proses ini, karyawan diharapkan mampu memahami secara mendalam materi yang diberikan dan menerapkan kemampuan serta wawasan yang diperoleh selama pelatihan ke dalam aktivitas kerja sehari-hari (Gustiana *et al.*, 2022). Pelatihan yang efektif memberikan bantuan kepada karyawan untuk memahami fungsi mereka, serta mengasah keterampilan teknis dan manajerial. Sementara itu, motivasi adalah elemen yang mendorong semangat kerja seseorang untuk berkontribusi dengan penuh dedikasi dan efisiensi, serta menggabungkan semua kemampuannya, yang menjadi faktor penting dalam peningkatan sikap dan perilaku karyawan (Hendra Irawan, Ieke Wulan Ayu, Siti Nurwahidah, 2024). Pelatihan dan motivasi kerja memiliki keterkaitan yang erat dalam konteks peningkatan kinerja. Pelatihan yang dirancang secara efektif dapat meningkatkan motivasi, sebab karyawan merasakan apresiasi dan peluang untuk mengembangkan kemampuan mereka. Sebaliknya, karyawan yang termotivasi akan lebih antusias mengikuti pelatihan dan menerapkan pengetahuan yang diperoleh dalam pekerjaannya. Interaksi ini menjadikan kedua faktor tersebut sangat penting dalam membentuk kinerja karyawan yang optimal. Untuk memahami bagaimana pelatihan dan motivasi berperan dalam meningkatkan kinerja, penting juga melihat faktor psikologis yang mendasarinya, salah satunya adalah konsep Self Efficacy. Sebuah konsep mengenai keyakinan dari seseorang, yang dikenal sebagai self-efficacy, atas kompetensi personalnya dalam mengatur serta melaksanakan tindakan yang dibutuhkan untuk mencapai kondisi atau hasil yang diinginkan. Konsep ini turut membentuk bagaimana seseorang berpikir, merasakan, memotivasi dirinya, dan mengambil keputusan dalam bertindak (Efendi, 2013). Disamping itu, menurut (Hidayanti, 2023), self-efficacy merupakan kepercayaan individu bahwa ia mampu mengelola dan mengarahkan perilakunya, termasuk mengambil langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai target atau menuntaskan pekerjaan spesifik. Secara keseluruhan, pemahaman tentang keterkaitan antara pelatihan, motivasi, dan self-efficacy memberikan alasan kuat akan pentingnya usaha untuk meningkatkan keterampilan serta memberdayakan individu dalam lingkungan organisasi

## RESEARCH ARTICLE

(Muhammad Ikbal Kamarullah, Marwan, 2024). Dengan pendekatan ini, peningkatan pengetahuan menjadi capaian keberhasilan dari pelaksanaan pelatihan, sekaligus sebagai strategi dalam mendorong perubahan perilaku, peningkatan performa, dan penguatan kapasitas sumber daya manusia. Selain itu, motivasi kerja yang dikelola dengan baik dapat memperkuat perasaan komitmen, ketahanan, serta dorongan internal personal untuk mewujudkan performa pada level yang lebih unggul (Brillian Yogi Al Ghifari & Wahjono, 2025). Dalam hal ini, sejumlah penelitian empiris memberikan kontribusi signifikan dalam memperdalam pemahaman tentang bagaimana berbagai variabel saling berinteraksi dan mempengaruhi performa serta kondisi mental individu di berbagai lingkungan, baik organisasi maupun Pendidikan. (Putri Febrima R Sianturi, 2016) melaksanakan sebuah studi yang membuktikan bahwa dorongan kerja terbukti memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan performa personil, dimana korelasi mencapai 52%. Temuan ini menunjukkan bahwa motivasi memegang peranan penting dalam meningkatkan kualitas kerja, sehingga harus menjadi perhatian dalam setiap program pengembangan sumber daya manusia. Selain itu, pentingnya self-efficacy dalam mempengaruhi keadaan psikologis seseorang juga dikuatkan oleh penelitian yang dilakukan oleh (Nasuha, Septya Suarja, 2023) melalui studi berjudul "Hubungan antara Self Efficacy terhadap Academic Burnout University". Temuan penelitian mengonfirmasi bahwa self-efficacy memberikan kontribusi signifikan terhadap academic burnout, dengan proporsi sebesar 74% variabilitas burnout yang dipengaruhi oleh tingkat self-efficacy. Hasil ini menunjukkan bahwa kepercayaan diri individu dalam menyelesaikan tugas-tugas berhubungan langsung dengan ketahanan mental dan kemampuannya dalam mengatasi tekanan. Secara keseluruhan, kedua hasil tersebut menegaskan pentingnya penggabungan pelatihan, motivasi, dan self-efficacy dalam merancang pendekatan pengelolaan dan pengembangan SDM yang tidak hanya fokus pada peningkatan kompetensi, tetapi juga pada penguatan aspek psikologis yang mendukung keberlangsungan kinerja. Dengan dasar ini, penelitian ini berupaya untuk memberikan sumbangsih yang lebih lengkap terhadap pemahaman tentang hubungan antar variabel tersebut dalam konteks organisasi yang modern.

### 3. Metode Penelitian

Penelitian ini menerapkan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif yang bertujuan untuk mengkaji dampak pelatihan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan self-efficacy sebagai variabel mediasi. Metode ini dipilih karena mampu menjelaskan hubungan sebab-akibat antar variabel dan menguji peran perantara dalam model penelitian. Data penelitian diperoleh melalui metode survei yang menggunakan kuesioner sebagai instrument utama. Kuesioner dirancang berdasarkan indikator untuk setiap variabel dan diukur dengan skala Likert 1-5, mulai dari "sangat tidak setuju" hingga "sangat setuju". Instrument tersebut mencakup konstruksi pelatihan, motivasi kerja, self-efficacy, dan kinerja karyawan, masing-masing terdiri dari 3-7 item sesuai standar pengukuran kuantitatif. Populasi yang diteliti dalam studi ini adalah karyawan white-collar yang bekerja di berbagai perusahaan yang berlokasi di Kota Surabaya. Untuk memilih sampel, teknik yang diterapkan adalah pengambilan sampel acak sederhana, di mana setiap individu dalam populasi dianggap memiliki kesempatan yang sama untuk dipilih sebagai responden. Ukuran sampel ditentukan dengan menggunakan rumus Slovin yang mempertimbangkan tingkat kesalahan tertentu, dengan target minimal 200 responden agar memenuhi syarat analisis regresi mediasi yang memerlukan ukuran sampel yang besar untuk meningkatkan kekuatan statistic. Selain itu, informasi mengenai karakteristik responden seperti usia, jenis kelamin, Pendidikan terakhir, lama bekerja, dan pengalaman mengikuti pelatihan juga dikumpulkan sebagai variabel control untuk memperkuat pemahaman terhadap hasil penelitian. Data diperoleh melalui kuesioner online berbentuk formulir digital yang disebar via media sosial dan aplikasi pesan. Pendekatan ini dipilih karena lebih efisien, dapat diakses dengan mudah oleh responden, dan mempermudah pemrosesan data secara langsung (Mansyah, 2021). Instrument penelitian di uji untuk validitas dan reliabilitasnya sebelum digunakan. Uji validitas dilakukan dengan metode korelasi Pearson Product Moment dengan syarat  $r$ -hitung  $>$   $r$ -tabel pada tingkat signifikansi 0,05, sementara untuk reliabilitas diuji menggunakan Cronbach's Alpha dengan batas minimal  $\alpha \geq 0.70$ . semua instrument yang memenuhi

## RESEARCH ARTICLE

syarat kemudian digunakan dalam analisis lanjutan. Proses analisis data dimulai dengan uji asumsi klasik untuk memastikan bahwa model regresi memenuhi kriteria BLUE, yang mencakup uji normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas. Selain itu, analisis regresi linear berganda diterapkan untuk menilai dampak pelatihan serta motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, baik secara terpisah maupun bersamaan.

## 4. Hasil dan Pembahasan

### 4.1 Hasil

Tabel 1. Uji Validitas

Variabel	Indikator	Pearson's r	Keterangan
Pelatihan	P1.1	0.655	Valid
	P1.2	0.229	Valid
	P2.1	0.653	Valid
	P2.2	0.643	Valid
	P4.1	0.657	Valid
	P4.2	0.253	Valid
	P4.3	0.268	Valid
	P5.1	0.575	Valid
Motivasi kerja	P5.2	0.264	Valid
	M1.1	0.641	Valid
	M2.1	0.627	Valid
	M2.3	0.284	Valid
	M3.1	0.574	Valid
	M4.1	0.504	Valid
	M4.2	0.253	Valid
	M4.3	0.235	Valid
Kinerja karyawan	M5.1	0.458	Valid
	K1.1	0.506	Valid
	K1.2	0.247	Valid
	K1.3	0.286	Valid
	K2.1	0.565	Valid
	K2.2	0.573	Valid
	K2.3	0.232	Valid
	K3.1	0.284	Valid
	K3.3	0.260	Valid
	K4.1	0.572	Valid
Self-efficacy	K4.2	0.520	Valid
	S1.1	0.464	Valid
	S1.2	0.282	Valid
	S1.3	0.248	Valid
	S2.1	0.559	Valid
	S2.2	0.662	Valid
	S3.1	0.629	Valid
	S3.2	0.542	Valid

## RESEARCH ARTICLE

Uji validitas menunjukkan bahwa seluruh item pada variabel pelatihan, motivasi kerja, kinerja karyawan, dan self-efficacy memiliki nilai korelasi di atas batas minimal, sehingga dinyatakan valid.

Tabel 2. Uji Reliabilitas

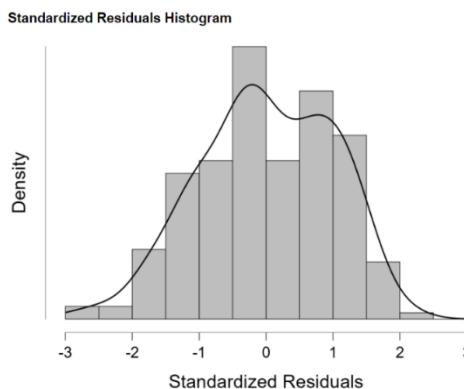
Variabel		Cronbach's Alpha	Keterangan
Pelatihan (X1)	$\alpha \geq 0,70$ = reliabilitas baik	0.623	Reliabilitas cukup
Motivasi kerja (X2)	0.60 – 0.69 = reliabilitas cukup	0.620	Reliabilitas cukup
Kinerja Karyawan (Y)	<0.60 = reliabilitas rendah	0.480	Reliabilitas rendah
Self-efficacy (Z)		0.573	Reliabilitas rendah

Uji Reliabilitas memperlihatkan bahwa sebagian besar variabel memiliki tingkat konsistensi internal yang memadai, meskipun terdapat beberapa variabel yang berada pada kategori reliabilitas rendah.

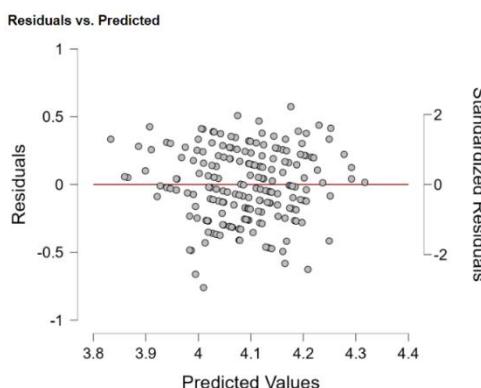
Tabel 3. Uji Multikolinearitas

Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
Pelatihan	0.916	1.092	Data dinyatakan lolos karena nilai VIF <10
Motivasi kerja	0.916	1.092	

Pengujian multikolinearitas memperlihatkan bahwa nilai Tolerance dan VIF berada dalam batas aman sehingga tidak ditemukan indikasi adanya hubungan antarvariabel bebas yang terlalu kuat.



Gambar 1. Hasil Uji Normalitas



Gambar 2. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Tabel 4. Uji R Square

Model	R	R square	Adjusted R square
M1	0.323	0.105	0.096

## RESEARCH ARTICLE

Uji R Square pada model regresi menunjukkan bahwa pelatihan dan motivasi kerja mampu menjelaskan variasi kinerja karyawan sebesar 10,5%.

Tabel 5. Uji F

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
M1	Regression	1.596	2	0.798	11.86	< .001
	Residual	13.659	203	0.067		
	Total	15.254	205			

Hasil uji F mengonfirmasi bahwa model regresi layak digunakan karena memiliki signifikansi <0,05.

Tabel 6. Uji T

Model		Unstandardized	Standard Error	Standardized	t	p
M0	(Intercept)	4.090	0.019		215.189	< .001
M1	(Intercept)	2.660	0.306		8.681	< .001
	Pelatihan	0.085	0.061	0.097	1.391	.166
	Motivasi kerja	0.274				

Pada uji t, variabel pelatihan ditemukan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja, sedangkan motivasi terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan. Self-efficacy juga menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kinerja. Temuan ini mengindikasi bahwa motivasi baik secara langsung maupun melalui self-efficacy mampu memberikan kontribusi pada kinerja, sedangkan pelatihan tidak menunjukkan efek serupa.

Tabel 7. Direct Effect

	95% Confidence Interval					
	Estimate	Std. error	z-value	p	Lower	Upper
Pelatihan→Kinerja Karyawan	0.069	0.057	1.217	.224	-0.042	0.180
Motivasi Kerja→Kinerja Karyawan	0.065	0.065	2.815	.005	0.055`	0.309
Self-Efficacy→Kinerja Karyawan	0.301	0.055	5.479	< .001	0.194	0.409

Hasil analisis direct effects menunjukkan bahwa pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya, motivasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Selain itu, self-efficacy juga menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kinerja, sehingga keyakinan diri karyawan menjadi faktor penting dalam meningkatkan performa kerja.

Tabel 8. Indirect Effect

	95% Confidence Interval					
	Estimate	Std. error	z-value	p	Lower	upper
Pelatihan→Self-Efficacy→Kinerja Karyawan	0.016	0.022	0.729	.466	-0.027	0.059
Motivasi Kerja→Self-Efficacy→Kinerja Karyawan	0.092	0.029	3.144	.002	0.035	0.149

Analisis indirect effects menunjukkan bahwa self-efficacy tidak memediasi hubungan antara pelatihan dan kinerja. Namun, self-efficacy terbukti memediasi hubungan motivasi dengan kinerja secara signifikan, mengindikasikan bahwa motivasi dapat meningkatkan self-efficacy, yang selanjutnya berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan.

Tabel 9. Total Effect

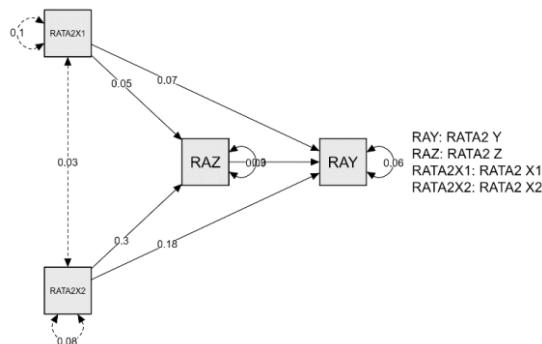
	95% Confidence Interval					
	Estimate	Std. error	z-value	p	Lower	Upper
Pelatihan→Kinerja Karyawan	0.085	0.061	1.401	.161	-0.034	0.204
Motivasi kerja→Kinerja Karyawan	0.274	0.067	4.091	<.001	0.143	0.405

Hasil total effects mengonfirmasi bahwa pelatihan tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja secara keseluruhan. Sebaliknya, motivasi memiliki total pengaruh yang kuat dan signifikan terhadap kinerja, baik secara langsung maupun melalui self-efficacy.

Tabel 10. Path Coefficients

	95% Confidence Interval					
	Estimate	Std. error	z-value	p	Lower	Upper
Self-Efficacy→Kinerja Karyawan	0.301	0.055	5.479	< .001	0.194	0.409
Pelatihan→Kinerja Karyawan	0.069	0.057	1.217	.224	-0.042	0.180
Motivasi Kerja→Kinerja Karyawan	0.065	0.065	2.815	.005	0.055`	0.309
Pelatihan→Self-Efficacy	0.053	0.072	0.736	.462	-0.088	0.193
Motivasi Kerja→Self-Efficacy	0.304	0.079	3.840	<.001	0.149	0.460

Analisis path coefficients menunjukkan bahwa pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap self-efficacy maupun kinerja. Sebaliknya, motivasi berpengaruh signifikan terhadap self-efficacy dan kinerja, sementara self-efficacy sendiri terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Temuan ini menegaskan pentingnya motivasi dan keyakinan diri dalam mendorong peningkatan kinerja karyawan.



Gambar 3. Path Plot Mediation Analysis

Berdasarkan hasil path analysis pada model mediasi, penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan (X1) dan motivasi (X2) memiliki kontribusi berbeda terhadap peningkatan self-efficacy (Z) dan kinerja karyawan (Y). Pelatihan memberikan pengaruh positif namun relative lemah terhadap self-efficacy dan kinerja karyawan, sehingga efektivitas pelatihan lebih bersifat langsung dan tidak diperkuat oleh faktor psikologis. Sebaliknya, motivasi menunjukkan pengaruh yang lebih kuat terhadap self-efficacy dan kinerja karyawan, yang mengindikasikan bahwa karyawan dengan tingkat motivasi tinggi cenderung memiliki keyakinan diri yang lebih besar dalam menjalankan tugasnya. Self-efficacy terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja, sekaligus memediasi Sebagian hubungan antara motivasi dan kinerja, namun tidak memediasi hubungan antara pelatihan dan kinerja. Dengan demikian, temuan ini menegaskan bahwa faktor psikologis berupa self-efficacy berperan penting dalam memperkuat dampak motivasi terhadap kinerja, sementara pengaruh pelatihan tidak bergantung pada mekanisme mediasi tersebut.

## RESEARCH ARTICLE

**4.2 Pembahasan**

Hasil dari studi ini mengindikasikan bahwa pelatihan tidak memiliki dampak yang signifikan bagi kinerja karyawan white-collar di Surabaya. Temuan tersebut berada dalam satu garis dengan penelitian (Tri Widianingsih, Wyati Sadewisasi, 2023) yang menyebutkan bahwa pelatihan tidak memberikan dampak positif yang berarti terhadap peningkatan kinerja. Ketidaksignifikan tersebut dapat dijelaskan melalui karakteristik responden penelitian, di mana sebagian besar adalah karyawan white-collar dengan masa kerja dominan 1-3 tahun sebanyak 30%. Pada fase ini, karyawan masih berada pada tahap adaptasi dan pengembangan pengalaman kerja sehingga peningkatan kinerja mereka lebih banyak ditentukan oleh pengalaman praktis dibandingkan pelatihan formal. Selain itu, pada level pekerjaan administrative, manajerial, dan professional, karyawan umumnya telah memiliki kompetensi inti, strategi mkerja, serta intuisi operasional yang memadai, sehingga pelatihan bersifat umum menjadi kurang relevan. Sebaliknya, pelatihan lebih efektif bagi karyawan pada level lower manager yang masih membutuhkan pembentukan keterampilan dasar. Kondisi ini memperjelas bahwa ketidaksesuaian antara kebutuhan jabatan dan desain pelatihan dapat menyebabkan pelatihan tidak berdampak pada peningkatan kinerja. Berbeda dengan variabel pelatihan, motivasi kerja terbukti memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menunjukkan bahwa kecenderungan internal yang kuat ditarik meningkatkan usaha dan komitmen individu dalam menyelesaikan tugasnya dengan baik. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian (Heksarini *et al.*, 2024) yang menegaskan bahwa motivasi secara konsisten berkontribusi pada peningkatan kinerja, meskipun besaran dampaknya dapat bervariasi tergantung pada konteks organisasi. Dalam studi ini, faktor motivasi yang paling berpengaruh adalah gaji yang layak serta perlindungan kesehatan yang cukup, yang dapat menciptakan rasa aman dan kepuasan dalam bekerja. Oleh karena itu, elemen motivasi yang berkaitan dengan kesejahteraan fisik dan mental terbukti memiliki peran penting dalam mengoptimalkan kinerja karyawan. Selanjutnya, variabel self-efficacy juga terbukti memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Ini menunjukkan bahwa keyakinan seseorang terhadap kemampuan diri merupakan faktor psikologis penting yang krusial dalam menentukan kualitas kerja saat menjalankan tugas. Temuan ini mendukung penelitian (Supriadi & Irawan, 2025) yang menyatakan bahwa self-efficacy berperan penting terhadap kinerja dan sering kali menjadi perantara dalam menghubungkan faktor organisasi dengan kinerja karyawan. Namun, dalam penelitian ini self-efficacy tidak memperkuat dampak pelatihan maupun motivasi terhadap kinerja, sehingga posisinya lebih bersifat mandiri sebagai penentu performa. Hasil ini sejalan dengan (Fismasari *et al.*, 2025) yang mengungkapkan bahwa self-efficacy mempengaruhi cara individu menentukan tujuan, besaran usaha, ketekunan, serta reaksi terhadap tantangan. Keyakinan diri yang tinggi mendorong karyawan untuk bekerja lebih efisien dan mengoptimalkan potensi mereka dalam mencapai target kinerja. Secara keseluruhan, hasil penelitian menegaskan bahwa kinerja karyawan dalam konteks ini lebih banyak dipengaruhi oleh faktor psikologis internal, yaitu motivasi dan self-efficacy, dibandingkan intervensi eksternal seperti pelatihan. Temuan ini memberikan implikasi praktis bagi organisasi bahwa peningkatan kinerja tidak hanya memerlukan program pelatihan, tetapi juga strategi penguatan motivasi.

**5. Kesimpulan**

Dari rangkaian analisis yang dilakukan, dapat dirumuskan bahwa pelatihan dan motivasi kerja memberikan pengaruh yang berbeda terhadap peningkatan kinerja karyawan white-collar di Surabaya, sementara self-efficacy bertindak sebagai variabel mediasi. Hasil analisis menunjukkan bahwa pelatihan tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, yang menunjukkan bahwa program pelatihan yang dilaksanakan belum sepenuhnya memenuhi kebutuhan kerja atau belum diterapkan dengan efektif dalam kegiatan kerja sehari-hari. Sebaliknya, motivasi kerja memberikan dampak positif yang signifikan pada kinerja karyawan. Ini menunjukkan bahwa karyawan dengan motivasi tinggi cenderung menunjukkan semangat, disiplin, dan produktivitas yang lebih baik untuk mencapai sasaran organisasi. Oleh karena itu, motivasi menjadi faktor kunci yang dapat mendorong peningkatan kinerja. Secara simultan, pelatihan dan motivasi kerja berkontribusi sebesar 9,6% terhadap kinerja

## RESEARCH ARTICLE

karyawan, dan meningkat menjadi 20,8% Ketika self-efficacy dimasukkan dalam model. Ini mengindikasikan bahwa self-efficacy memiliki peran vital dalam meningkatkan pengaruh keseluruhan variabel terhadap kinerja, meskipun tidak berfungsi sebagai variabel mediasi. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja karyawan lebih efektif dicapai melalui penguatan motivasi kerja dan peningkatan self-efficacy dibandingkan dengan hanya mengandalkan pelatihan formal.

## 6. Referensi

- Al Ghifari, B. Y., & Wahjono, S. I. (2025). Motivasi kerja sebagai faktor pendorong kinerja karyawan PT Purnama Sinar Gemilang.
- Efendi, R. (2013). Self efficacy: Studi indigenous pada guru bersuku Jawa. *Journal of Social and Industrial Psychology*, 2(2), 61–67.
- Fismasari, Z., Waluyo, W. B., Hendrawan, B. D., & Latifah, W. U. (2025). The effect of self-efficacy on individual performance: A theoretical review and practical implications. *Formosa Journal of Applied Sciences*, 4(6), 1819–1826. <https://doi.org/10.55927/fjas.v4i6.190>.
- Gustiana, R., Hidayat, T., & Fauzi, A. (2022). Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (suatu kajian literatur review ilmu manajemen sumber daya manusia). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 3(6), 657–666.
- Heksarini, A., Riyadi, S. S., & ... (2024). The relationship between motivation and employees' performance: A literature review. *Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, 55–71.
- Hidayanti, N. (2023). Implikasi self efficacy Albert Bandura dalam pendidikan agama Islam. *Risalah: Jurnal Pendidikan Dan Studi Islam*, 9(4), 1626–1636.
- Irawan, H., Ayu, I. W., & Nur wahidah, S. (2024). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Riset Kajian Teknologi & Lingkungan*, 7(2), 280–286.
- Kamarullah, M. I., & Marwan, I. H. (2024). Pengaruh self efficacy terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi di Dinas Perhubungan Kabupaten Halmahera Selatan. *Co-Value Jurnal Ekonomi Koperasi Dan Kewirausahaan*, 15(3). <https://doi.org/10.59188/covalue.v15i3.4622>.
- Mansyah, B. (2021). Metode pembahasan. *Jurnal Surya Medika (JSM)*, 7(1), 233–242.
- Purba, N. D., Gultom, N., Aisyah, L., Sartika, L., Silalahi, E., & Nura, A. (2025). Analisis strategi pengembangan manajemen sumber daya manusia untuk meningkatkan daya saing organisasi di era globalisasi. *Jurnal Rumpun Manajemen Dan Ekonomi*, 2(3), 115–123.
- Sianturi, P. F. R., & M. H. (2016). Pengaruh pelatihan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada karyawan divisi produksi PT Indo-Extrusions-Cimahi Putri. *Journal of Business Management and Entrepreneurship Education*, 2(1), 255–264. <https://doi.org/10.34005/kinerja.v7i01.3854>.
- Suarja, S., & Nasuha, I. P. (2023). Hubungan antara self efficacy terhadap academic burnout university. *Jurnal Bimbingan Dan Konseling*, 8(1), 285–293.

## RESEARCH ARTICLE

Supriadi, Y. N., & Irawan, A. D. (2025). Investigating self-efficacy, work environment, and employee performance via organizational citizenship behavior. *JAMBURA Economic Education Journal*, 7(4), 1115–1130.

Widianingsih, T., Sadewisasi, W., & S. D. (2023). Pengaruh pelatihan, budaya organisasi dan kompetensi kerja terhadap kinerja karyawan. 2(1), 76–88.