

SELF-EFFICACY SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PELATIHAN DAN MENTORING TERHADAP KOMPETENSI *FRONTLINER* PADA BANK XYZ KCU SEMARANG

Dika Aulia Putri
12211525

Program Studi Manajemen Universitas BPD
dikaauliaputri7@gmail.com

Abstrak

Frontliner memiliki peran penting dalam membentuk citra awal bank, sehingga membutuhkan kompetensi yang tinggi. Di Bank XYZ KCU Semarang, pelatihan dan mentoring telah dilakukan secara rutin, namun performa kerja yang masih beragam menunjukkan adanya faktor lain, seperti *self-efficacy*. Teori *Human Resource Development* dan *Social Cognitive* digunakan untuk menguji pengaruh pelatihan (X1) dan mentoring (X2) terhadap kompetensi (Y) dengan dimediasi oleh *self-efficacy* (Z). Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan 53 responden serta analisis regresi berganda dan uji Sobel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan, mentoring, dan *self-efficacy* berpengaruh terhadap kompetensi, serta *self-efficacy* mampu memediasi pengaruh pelatihan dan mentoring terhadap kompetensi.

Kata kunci: Pelatihan, mentoring, *self-efficacy*, kompetensi, *frontliner*

Abstract

Frontliners play a crucial role in shaping the bank's initial image, thus requiring a high level of competence. At Bank XYZ KCU Semarang, training and mentoring have been routinely implemented, yet varying levels of employee performance indicate the influence of other factors, such as *self-efficacy*. *Human Resource Development Theory* and *Social Cognitive Theory* are used to examine the influence of training (X1) and mentoring (X2) on competence (Y), mediated by *self-efficacy* (Z). This study employed a quantitative approach involving 53 respondents, with multiple regression analysis and Sobel tests. The results show that training, mentoring, and *self-efficacy* affect competence, and *self-efficacy* successfully mediates the influence of training and mentoring on competence.

Keywords: Training, mentoring, *self-efficacy*, competence, *frontliner*

1. Pendahuluan

Dalam sektor perbankan, *frontliner* memiliki tanggung jawab krusial sebagai pihak pertama yang berinteraksi langsung dengan nasabah. Berdasarkan informasi dari Otoritas Jasa Keuangan (Otoritas Jasa Keuangan, 2023), terdapat lebih dari 250.000 tenaga kerja aktif di perbankan Indonesia, dengan ribuan di antaranya berperan sebagai *frontliner*. Posisi ini sangat berperan dalam membentuk persepsi awal nasabah terhadap kualitas pelayanan bank. Oleh karena itu, diperlukan tingkat kompetensi yang tinggi, tidak hanya dalam hal pengetahuan produk, tetapi juga kemampuan komunikasi, empati, dan pengambilan keputusan cepat. Kompetensi yang tinggi dari *frontliner* menjadi kunci kelancaran operasional perbankan. Kompetensi sendiri didefinisikan sebagai perpaduan antara pengetahuan, keterampilan dan

sikap yang dibutuhkan untuk menjalankan suatu pekerjaan secara efektif (Lyle M. Spenceres Ir Phd, 1993).

Pelatihan dan mentoring merupakan dua pendekatan pengembangan sumber daya manusia yang umum digunakan dalam sektor perbankan untuk meningkatkan kompetensi *frontliner*. Menerapkan perpaduan strategi ini dengan pendekatan berkelanjutan dapat membantu meningkatkan kompetensi karyawan, yang pada akhirnya dapat juga meningkatkan kepuasan pelanggan dan keberhasilan bisnis (Horngren, 2002). Di Bank XYZ KCU Semarang, pelatihan *frontliner* dilakukan secara rutin, pelatihan ini diberikan baik pada masa awal kerja *frontliner* maupun setiap kali terjadi perpanjangan kontrak kerja, sebagai bentuk pembekalan ulang dan penyegaran materi. Pelatihan dilakukan dengan cara membagi peserta pelatihan menjadi beberapa kelas/batch dan secara bertahap, mulai dari pembekalan secara teori di kelas, memberikan *e-learning* yang mudah dipahami peserta, simulasi layanan di ruang bank mini, hingga *On-the-Job Training* (OJT) di unit kerja masing-masing cabang penempatan. Materi pelatihan yang diberikan secara garis besar meliputi pengenalan budaya kerja Bank XYZ, etiket dan *grooming* profesional, pemahaman produk dan prosedur perbankan, layanan digital dan cara pengoperasiannya, serta penguatan aspek kepatuhan seperti anti-*fraud* dan APU-PPT. Kegiatan pelatihan juga mencakup roleplay dan mentoring langsung dari atasan, guna memastikan peserta siap menghadapi situasi nyata dalam pelayanan nasabah.

Di lapangan masih ditemukan beberapa *frontliner* yang menunjukkan performa yang belum optimal, seperti kurang percaya diri saat menghandle keluhan, kurang cepat dalam pengambilan keputusan, dan penjelasan produk/prosedur secara jelas kepada nasabah. Dengan demikian, fokus penelitian ini diarahkan pada *frontliner* karena perannya sebagai garda terdepan pelayanan bank yang berinteraksi langsung dengan nasabah serta menjadi faktor kunci dalam membentuk citra dan tingkat kepuasan nasabah. Pekerjaan *frontliner* memiliki keunikan tersendiri dibandingkan dengan posisi lain di perbankan, sebab tuntutan kompetensinya tidak hanya sebatas penguasaan aspek teknis dan pengetahuan produk, tetapi juga meliputi keterampilan komunikasi, kemampuan mengambil keputusan dengan cepat, serta ketahanan dalam menghadapi berbagai karakter nasabah. Selain itu, performa *frontliner* juga berpengaruh besar terhadap pencapaian skor Branch Service Quality (BSQ), sehingga setiap penurunan kualitas layanan pada posisi ini dapat berdampak langsung pada persepsi nasabah dan kinerja cabang secara keseluruhan. Dengan mempertimbangkan peran strategis dan tantangan yang dihadapi, studi kasus pada *frontliner* diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih mendalam mengenai hubungan antara pelatihan, mentoring, dan *self-efficacy* terhadap kompetensi kerja di sektor perbankan. Hal ini menimbulkan dugaan bahwa terdapat faktor internal individu yang turut memengaruhi hasil dari pelatihan dan mentoring tersebut, yaitu *self-efficacy*. Fenomena ini tergambar dalam pra-survei yang penulis lakukan terhadap 10 *frontliner* di XYZ KCU Semarang untuk memperoleh gambaran awal terkait efektivitas pelatihan, mentoring, dan *self-efficacy* dalam menjalankan performa kerja atau kompetensi mereka.

Tabel 1. Hasil Pra-Survei terkait Variabel Pelatihan, Mentoring, *Self-Efficacy*, dan Kompetensi

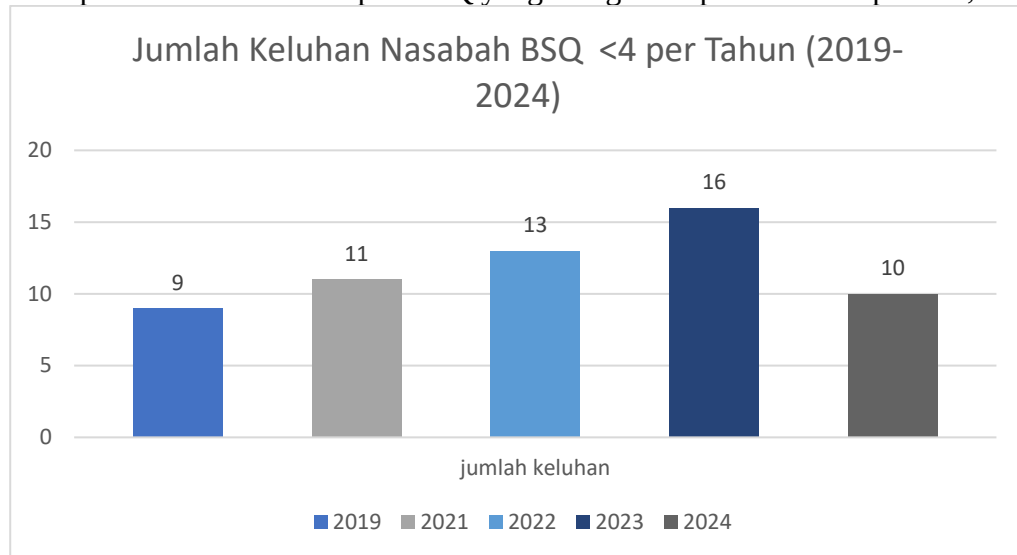
	No	Pertanyaan	Jawaban YA	Jawaban TIDAK
PELATIHAN	1	Apakah materi pelatihan yang Anda terima relevan dan mudah dipahami?	9 orang	1 orang
	2	Apakah Anda aktif berpartisipasi selama sesi pelatihan?	8 orang	2 orang

	No	Pertanyaan	Jawaban YA	Jawaban TIDAK
	3	Apakah setelah mengikuti pelatihan, Anda dapat menerapkan pengetahuan baru dalam pekerjaan sehari-hari?	6 orang	4 orang
MENTORING	1	Apakah Anda merasa memiliki hubungan komunikasi yang baik dengan mentor Anda?	8 orang	2 orang
	2	Apakah materi yang dibahas dalam mentoring membantu Anda memahami tugas lebih baik?	7 orang	3 orang
	3	Apakah sesi mentoring dilakukan secara rutin sesuai kebutuhan Anda dalam pekerjaan?	5 orang	5 orang
SELF-EFFICACY	1	Apakah Anda merasa percaya diri dalam menangani masalah nasabah secara mandiri?	6 orang	4 orang
	2	Apakah Anda mampu bekerja dengan baik meskipun dalam kondisi tekanan tinggi?	5 orang	5 orang
	3	Apakah Anda merasa mampu mengambil keputusan kerja secara mandiri tanpa selalu bergantung pada atasan?	4 orang	6 orang
KOMPETENSI	1	Apakah Anda memahami produk dan prosedur yang diterapkan di bank?	9 orang	1 orang
	2	Apakah Anda dapat berkomunikasi secara efektif saat memberikan informasi atau menangani keluhan nasabah?	6 orang	4 orang
	3	Apakah Anda dapat menunjukkan empati terhadap nasabah yang mengalami masalah atau keluhan?	6 orang	4 orang

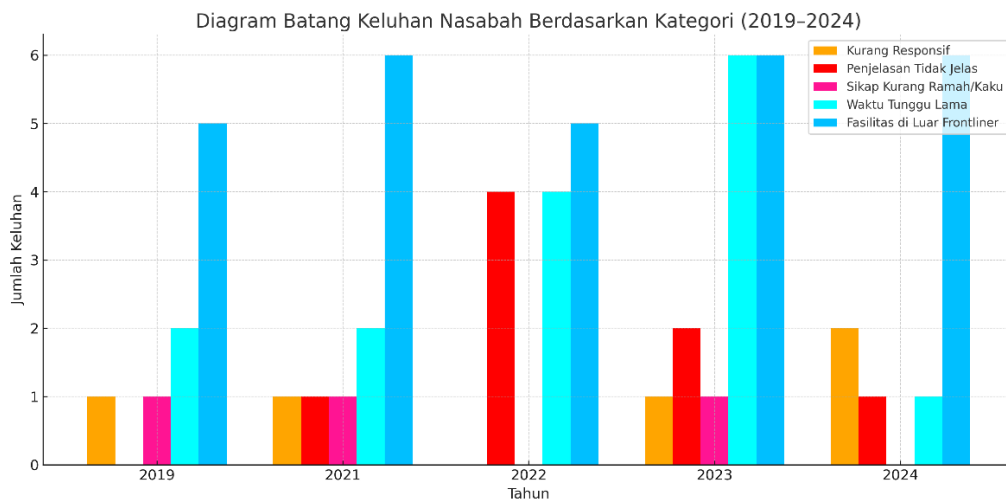
Sumber: data diolah, 2025

Berdasarkan hasil pra-survei, meskipun seluruh responden telah mengikuti pelatihan yang sama, hanya sebagian yang mampu menerapkan materi dalam pekerjaan. Hal ini disebabkan karena adanya perbedaan tingkat *self-efficacy* antar individu, responden yang merasa mampu kemungkinan memiliki kepercayaan diri lebih tinggi, sedangkan yang tidak, cenderung masih ragu dalam menghadapi tantangan kerja. Selain itu sesi mentoring juga belum dijalankan secara konsisten, ini menunjukkan bahwa program mentoring di tempat penelitian belum sepenuhnya berjalan secara konsisten atau belum merata dirasakan manfaatnya oleh seluruh *frontliner* ini berpotensi menimbulkan kesenjangan dalam pengembangan kompetensi, terutama bagi karyawan yang membutuhkan bimbingan langsung dalam menghadapi kendala di lapangan. Rendahnya *self-efficacy* juga tercermin dari mayoritas responden yang belum percaya diri mengambil keputusan mandiri, serta sebagian masih kesulitan dalam berkomunikasi dan menunjukkan empati kepada nasabah. Temuan ini mengindikasikan bahwa pelatihan dan mentoring belum sepenuhnya efektif tanpa diimbangi dengan peningkatan *self-efficacy*, yang sangat berpengaruh terhadap kompetensi pelayanan *frontliner* secara menyeluruh.

Selain melakukan pra-survei kepada *frontliner* untuk melihat persepsi internal mengenai pelatihan, mentoring, dan *self-efficacy*, penulis juga menganalisis data sekunder berupa hasil survei BSQ di Bank XYZ KCU Semarang. BSQ merupakan sistem penilaian kualitas layanan setiap cabang yang diperoleh melalui survei kepuasan nasabah yang selesai bertransaksi di cabang dengan skala maksimal 5,00 dan minimal 4,70. Apabila nasabah memberikan skor <4, maka respon tersebut dikategorikan sebagai bentuk keluhan secara tidak langsung dan berpotensi memengaruhi nilai BSQ secara keseluruhan. Berdasarkan data internal Bank XYZ KCU Semarang selama periode 2019 hingga 2024, tercatat sebanyak 59 keluhan nasabah yang memberikan penilaian <4 dalam aspek BSQ yang mengalami perubahan tiap tahun, antara lain:



Gambar 1. Jumlah Keluhan Nasabah BSQ <4 (2019-2024)
Sumber: data diolah, 2025



Gambar 2. Jumlah Keluhan Berdasarkan Kategori (2019-2024)
Sumber: data diolah, 2025

Gambar grafik 1 dan 2 ini mengenai jumlah keluhan nasabah yang memberikan skor BSQ di bawah 4 yang artinya kompetensi pelayanan *frontliner* belum maksimal, kedua gambar tersebut menunjukkan bahwa keluhan mencapai titik tertinggi pada tahun 2023. Jika dilihat lebih lanjut melalui gambar 2 pada jumlah keluhan berdasarkan kategori, dapat disimpulkan

bahwa 2023 tersebut menjadi tahun dengan bentuk keluhan paling lengkap, meliputi kurang responsif, keluhan mengenai sikap *frontliner*, penjelasan yang tidak jelas, waktu tunggu yang lama, hingga fasilitas di luar *frontliner*. Keluhan paling dominan adalah terkait penjelasan yang tidak jelas, yang menandakan adanya kendala komunikasi atau kurangnya kemampuan *frontliner* dalam menyampaikan informasi kepada nasabah secara efektif. Selain itu, keluhan tentang waktu tunggu lama dan fasilitas yang tidak memadai juga cenderung konsisten dan belum menunjukkan perbaikan yang signifikan dari tahun ke tahun. Keluhan mengenai waktu tunggu yang lama mencerminkan adanya ketidakefisienan dalam proses pelayanan di *frontliner*. Beberapa faktor yang dapat menyebabkan nasabah harus menunggu lebih lama antara lain adalah kurangnya kemampuan karyawan dalam menangani transaksi secara cepat, tidak seimbangnya jumlah nasabah dengan jumlah petugas layanan, serta adanya kebingungan dalam pengambilan keputusan saat menghadapi situasi yang tidak standar.

Salah satu penyebab mendasar dari hal ini adalah rendahnya *self-efficacy* pada diri *frontliner*, khususnya dalam aspek keyakinan untuk bisa menyelesaikan pekerjaan secara mandiri dan cepat. *Frontliner* yang merasa ragu-ragu atau tidak percaya diri cenderung bekerja lebih lambat karena takut membuat kesalahan, terlalu bergantung pada atasan, atau perlu waktu lebih lama untuk memahami situasi yang dihadapi. Hal ini semakin menguatkan dugaan bahwa kendala utama bukan hanya pada penyelenggaraan pelatihan dan mentoring, tetapi juga pada kesiapan psikologis dan keyakinan individu *frontliner* terhadap kemampuannya sendiri (*self-efficacy*). *Self-efficacy* level tinggi dapat membantu seseorang dalam mengambil keputusan, memfokuskan pemikirannya, memiliki kepercayaan diri yang kuat dan siap menghadapi tantangan yang mungkin terjadi (Triwahyudi & .Muslih, 2019). Sebaliknya, jika *self-efficacy* rendah, cenderung pasif, mudah ragu, dan kurang tanggap dalam menghadapi situasi, maka kemampuan aktual yang dimiliki seseorang bisa jadi tidak dimanfaatkan secara maksimal, bahkan setelah mengikuti pelatihan atau menerima mentoring. Oleh karena itu, penguatan *self-efficacy* perlu menjadi perhatian utama dalam strategi pengembangan kompetensi sumber daya manusia di sektor perbankan.

Berbagai penelitian dalam lima tahun terakhir menunjukkan bahwa pelatihan memiliki pengaruh yang berbeda-beda terhadap kompetensi. Penelitian (Wahyu Utari & Adnyani, 2023), (Ragil Pratama et al., 2024), (Haerofiatna, 2022), serta (Cici Fitriya, 2020) dalam studinya menemukan hasil bahwa pelatihan memiliki dampak positif signifikan terhadap peningkatan kompetensi/kinerja karyawan, serta *self-efficacy* yang berperan sebagai mediator dalam hubungan tersebut. Namun, terdapat penelitian lain yang menemukan hasil berlainan. (Sukmawati & Langgeng Ratnasari, 2020), (Anggono & Teng Sauh Hwee, 2024), (Chandra Gusnanto, 2023), serta (Antonius Ndaru Sulistiyono Basuki, 2025) menemukan bahwa pelatihan berdampak negatif terhadap kompetensi secara parsial, sementara (Sepri Rahayu et al., 2024), (Riska Afrianti Eka Putri et al., 2024), (Kristi Endah Ndilosa Ginting, 2019), serta (Fitria et al., 2024) menyatakan bahwa meskipun terdapat pengaruh positif pelatihan terhadap kompetensi kerja, pengaruh tersebut tidak signifikan.

Penelitian lain oleh (Kiftiyah & Al Banin, 2023) menunjukkan bahwa pelatihan kerja berdampak positif terhadap kepuasan kerja karyawan, namun *self-efficacy* tidak menjadi pengaruh langsung terhadap kompetensi/kinerja, tetapi melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Dari penelitian tersebut dapat kita lihat bersama bahwa pelatihan dan mentoring perlu dirancang tidak hanya untuk meningkatkan keterampilan teknis, tetapi juga memperkuat keyakinan diri karyawan. Sementara itu (Heny Herawati, 2022) mengemukakan dalam studinya, *self-efficacy* mempunyai dampak signifikan terhadap kompetensi/kinerja. Namun, hasil berbeda diperoleh dalam studi yang dilakukan (Cahya Arsita & Sholahuddin, 2025) menunjukkan bahwa *self-efficacy* tidak ada pengaruh yang signifikan terhadap kompetensi/kinerja, sedangkan program mentoring justru menunjukkan pengaruh positif.

Selain itu, (Susetiyanto Atmojo et al., 2023), (Nur Ayun R. Yusuf et al., 2023) menyampaikan dalam studinya bahwa pelatihan memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan *self-efficacy* dan kompetensi.

Meskipun banyak penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan mentoring dapat meningkatkan kompetensi karyawan, sebagian besar studi masih menempatkan variabel-variabel tersebut secara langsung tanpa mempertimbangkan peran psikologis internal seperti *self-efficacy* sebagai variabel mediasi. Padahal, dalam praktik kerja *frontliner* kemampuan untuk menerapkan pelatihan dan pengalaman mentoring sangat bergantung pada tingkat kepercayaan diri karyawan dalam situasi kerja nyata. Dan penelitian ini secara spesifik mengkaji bagaimana *self-efficacy* bisa memediasi hubungan antara pelatihan(training) serta mentoring terhadap kompetensi *frontliner* masih cukup terbatas.

Dengan demikian, penelitian ini dimaksudkan untuk menjawab kesenjangan penelitian sebelumnya dengan menganalisis peran *self-efficacy* sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara pelatihan dan mentoring terhadap peningkatan kompetensi *frontliner*., khususnya di sektor perbankan seperti di Bank XYZ KCU Semarang. Fokus utama penelitian ini adalah menjawab pertanyaan: i. apakah pelatihan berpengaruh terhadap kompetensi *frontliner* di Bank XYZ KCU Semarang? ii. apakah mentoring berpengaruh terhadap kompetensi *frontliner* di Bank XYZ KCU Semarang? iii. apakah pelatihan berpengaruh terhadap kompetensi *frontliner* di Bank XYZ KCU Semarang? iv. apakah pelatihan berpengaruh terhadap *self-efficacy* *frontliner* di Bank XYZ KCU Semarang? v. apakah mentoring berpengaruh terhadap *self-efficacy* *frontliner* di Bank XYZ KCU Semarang? vi. apakah *self-efficacy* memediasi pengaruh pelatihan terhadap kompetensi *frontliner* di Bank XYZ KCU Semarang? dan vii. apakah *self-efficacy* memediasi pengaruh mentoring terhadap kompetensi *frontliner* di Bank XYZ KCU Semarang?

2. Kajian Pustaka

2.1. Kajian Teori

Human Resource Development Theory

Menurut (Werner Jon M. & DeSimone Randy L., 2012), pelatihan dan mentoring merupakan bagian integral dari proses pengembangan sumber daya manusia. Pelatihan didefinisikan sebagai pengalaman belajar yang dirancang untuk membantu karyawan dalam meningkatkan kompetensinya, baik untuk pekerjaan saat ini maupun masa depan. Sementara itu, mentoring dipandang sebagai bentuk bimbingan langsung yang bersifat personal, di mana individu dengan pengalaman lebih membimbing individu lainnya dalam proses pembelajaran dan pengembangan karier. Tujuan utama dari HRD adalah meningkatkan kompetensi kerja, yang mencakup pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), dan sikap kerja (*attitude*).

“*Training and development are planned learning experiences that teach employees how to perform their current or future jobs effectively by increasing their competencies.*”. “*Mentoring is a reciprocal and collaborative at-will relationship that most often occurs between a senior and junior employee for the purpose of the mentee's growth, learning, and career development.*”. Kutipan ini menegaskan bahwa pelatihan merupakan pengalaman belajar yang direncanakan untuk membantu karyawan meningkatkan kompetensinya dalam menjalankan pekerjaan saat ini maupun di masa depan dan mentoring merupakan hubungan timbal balik dan kolaboratif yang bertujuan untuk pertumbuhan, pembelajaran, dan pengembangan karier karyawan yang dibimbing, yang pada akhirnya meningkatkan kompetensi mereka.

Social Cognitive Theory

Sementara itu, yang dikemukakan oleh (Bandura Albert, 1997) diturunkan dari teori pembelajaran sosial. Teori pembelajaran sosial menyatakan bahwa jika manusia terdorong

mempelajari perilaku tertentu, mereka akan belajar melalui pengamatan dan peniruan tindakan-tindakan tertentu. Asumsinya adalah bahwa manusia akan beradaptasi dengan faktor-faktor yang disukai dari lingkungannya. Dijelaskan bahwa pembelajaran sosial terjadi melalui pengamatan, pengalaman, dan interaksi sosial. Melalui pelatihan, karyawan mendapat pengetahuan dan pengalaman baru, sementara melalui mentoring, mereka mendapatkan bimbingan langsung dan dukungan sosial dari orang yang lebih ahli. Proses ini membuat individu lebih siap secara mental dan lebih percaya diri dalam menjalankan tugasnya. Dalam konteks ini, pelatihan dan mentoring bukan hanya sekadar penyampaian informasi, tetapi juga memberikan pengalaman langsung, model perilaku, serta umpan balik yang membentuk kepercayaan diri individu *frontliner*. Melalui proses ini, pelatihan dan mentoring dapat meningkatkan *self-efficacy*. Seperti yang dikatakan (Bandura Albert, 1997) "*Self-efficacy beliefs determine how people feel, think, motivate themselves, and behave.*" (Artinya: keyakinan terhadap kemampuan diri sendiri dalam memengaruhi bagaimana seseorang ketika sedang merasa, sedang berpikir, sedang memotivasi diri, dan bertindak dalam hal apapun)

Self-efficacy yang tinggi membuat individu lebih yakin dalam mengambil keputusan, berani menghadapi tantangan, serta lebih efektif dalam menjalankan tugasnya, sehingga pada akhirnya akan meningkatkan kompetensi kerja. *self-efficacy* juga berperan sebagai variabel mediasi yang menjelaskan bagaimana pelatihan dan mentoring dapat meningkatkan kompetensi secara tidak langsung. Jadi, pelatihan dan mentoring tidak hanya memberi pengaruh langsung terhadap kompetensi, tetapi juga membentuk keyakinan diri (*self-efficacy*) karyawan terlebih dahulu, dan keyakinan diri inilah yang kemudian mendorong peningkatan kompetensi. Dengan demikian, kombinasi antara *Human Resource Development Theory* dan *Social Cognitive Theory* memberikan landasan teoritis yang kuat dalam menjelaskan bagaimana pelatihan dan mentoring dapat membentuk kompetensi kerja melalui pembentukan *self-efficacy*, khususnya dalam konteks perbankan di posisi *frontliner*.

Pelatihan

Pelatihan merupakan suatu kegiatan terstruktur yang bertujuan untuk mengembangkan pengetahuan, kemampuan, dan sikap karyawan agar mereka dapat menjalankan tugas secara lebih optimal dan efisien. Menurut (Undang-Undang Republik Indonesia No 13, 2003) pelatihan kerja memuat seluruh aktivitas yang memiliki tujuan untuk memberikan, memperoleh, serta meningkatkan kompetensi, produktivitas, kedisiplinan, sikap, dan etos kerja sesuai dengan tingkat keahlian dan kualifikasi pekerjaan tertentu. Sementara itu, Menurut Mathis & Jackson (2011: 90) dalam jurnal penelitian (Idris, 2021) pelatihan dipandang sebagai proses pengembangan kemampuan karyawan guna mendukung pencapaian target organisasi, khususnya dalam konteks peran mereka saat ini. Berdasarkan kedua definisi tersebut, pelatihan adalah suatu proses yang dirancang oleh perusahaan melalui sistem pembelajaran terarah untuk meningkatkan kompetensi yang berkaitan dengan pekerjaan, seperti dalam bentuk pengetahuan, keterampilan, hingga perilaku kerja. Dengan tujuan agar mereka mampu bekerja lebih maksimal dan memberikan kontribusi demi tercapainya tujuan organisasi.

Mentoring

Program mentoring dalam pengelolaan SDM merupakan hubungan terstruktur dan suportif antara mentor, seorang profesional. Menurut (Kamus Besar Bahasa Indonesia, 2016), mentoring adalah proses, cara, perbuatan membimbing (terutama dalam bidang pengembangan pribadi dan profesional) yang dilakukan oleh seseorang yang lebih berpengalaman kepada orang yang dibimbingnya. Sedangkan menurut (Latuihamallo et al., 2022) kualitas hubungan dari mentor dan mentee akan menentukan kualitas dari program mentoring. Hubungan yang penuh dengan kepercayaan dan menyenangkan akan meningkatkan mentee dalam proses belajar. Dalam konteks ini, mentor berperan sebagai pembimbing yang memberikan dukungan kepada mentee untuk mencapai perkembangan pribadi dan profesional. Mentor memberikan

panduan, saran, dan umpan balik yang membantu mentee menghadapi tantangan, mengembangkan kompetensi baru, dan mencapai potensi penuh dalam karier mereka. Jadi mentoring ialah proses pendampingan antara individu yang lebih berpengalaman atau biasa disebut mentor dengan yang kurang berpengalaman atau disebut mentee, dengan tujuan membantu mentee mengembangkan keterampilan, pengetahuan, dan kinerjanya di tempat kerja dengan cara mentor memberikan bimbingan, masukan, dan dukungan agar mentee bisa tumbuh dan mencapai potensi terbaiknya.

Self-Efficacy

Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, *self-efficacy* mengacu pada sejauh mana individu meyakini kemampuannya sendiri untuk menyelesaikan tugas pekerjaan dan mengatasi berbagai tantangan di tempat kerja. Menurut (Idris, 2021) *self efficacy* merupakan keyakinan tentang sejauh mana individu memperkirakan kemampuan dirinya dalam melaksanakan tugas atau melakukan suatu tindakan yang diperlukan untuk mencapai hasil tertentu. Senada dengan itu, (Bandura Albert, 1997) menegaskan bahwa *self-efficacy* merupakan faktor psikologis yang sangat menentukan bagaimana seseorang berfungsi secara optimal dalam lingkungan kerja yang menuntut. Jadi *self-efficacy* adalah kepercayaan seseorang terhadap kapasitas dirinya untuk menyelesaikan suatu pekerjaan atau tanggung jawab secara optimal. Dalam konteks dunia kerja, *self-efficacy* sangat penting karena memengaruhi bagaimana seseorang berpikir, bersikap, dan bertindak saat menghadapi tantangan di lingkup kerja.

Kompetensi

Kompetensi sangat diperlukan dalam setiap proses sumber daya manusia. Semakin banyak kompetensi dipertimbangkan, maka semakin meningkat pula kinerjanya. Menurut (Cici Fitriya, 2020) kompetensi merupakan suatu karakteristik seseorang yang memiliki keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan. Sedangkan menurut (Undang-Undang Republik Indonesia No 13, 2003) mendefinisikan kompetensi kerja sebagai kapasitas seseorang yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Jadi kompetensi dapat dimaknai sebagai seperangkat kemampuan yang meliputi aspek pengetahuan, keterampilan teknis, sikap kerja, serta karakter individu yang dapat memengaruhi secara langsung performa seseorang di lingkungan kerja.

2.2. Penelitian Terdahulu

Tabel 2. Penelitian Terdahulu

<i>PL:</i>	<i>Pelatihan</i>		<i>MT:</i>	<i>Mentoring</i>				<i>SE:</i>	<i>Self-Efficacy</i>				<i>KP:</i>	<i>Kompetensi</i>							
<i>No</i>	<i>Peneliti</i>	<i>Pranala</i>	<i>PL (X1)</i>			<i>MT (X2)</i>			<i>SE (Z)</i>			<i>PL (X1)</i>			<i>MT (X2)</i>			<i>PL (X1)</i>	<i>MT (X2)</i>		
			<i>→</i>	<i>→</i>	<i>→</i>	<i>→</i>	<i>→</i>	<i>→</i>	<i>→</i>	<i>→</i>	<i>→</i>	<i>→</i>	<i>→</i>	<i>→</i>	<i>→</i>	<i>→</i>	<i>→</i>	<i>→</i>			
			<i>KP (Y)</i>	<i>KP (Y)</i>	<i>KP (Y)</i>	<i>SE (Z)</i>	<i>SE (Z)</i>	<i>SE (Z)</i>	<i>SE (Z)</i>	<i>SE (Z)</i>	<i>SE (Z)</i>	<i>SE (Z)</i>	<i>SE (Z)</i>	<i>SE (Z)</i>	<i>SE (Z)</i>	<i>SE (Z)</i>	<i>SE (Z)</i>	<i>SE (Z)</i>	<i>SE (Z)</i>		
			<i>+</i>	<i>-</i>	<i>≠</i>	<i>+</i>	<i>-</i>	<i>≠</i>	<i>+</i>	<i>-</i>	<i>≠</i>	<i>+</i>	<i>-</i>	<i>≠</i>	<i>+</i>	<i>-</i>	<i>≠</i>	<i>+</i>	<i>-</i>	<i>≠</i>	
1	(Wahyu Utari & Adnyani, 2023)		✓										✓						✓		

PL:	Pelatihan		MT:	Mentoring			SE:	Self-Efficacy			KP:	Kompetensi					
No	Peneliti	Pranala	PL (X1) → KP (Y)			MT (X2) → KP (Y)			SE (Z) → KP (Y)			PL (X1) → SE (Z) → KP (Y)			MT (X2) → SE (Z) → KP (Y)		
			+	-	≠	+	-	≠	+	-	≠	+	-	≠	+	-	≠
2	(Sukmawati & Langgeng Ratnasari, 2020)			✓													
3	(Handayati et al., 2025)				✓										✓		
4	(Triasma ni et al., 2024)					✓											
5	(Riyanti et al., 2024)						✓										
6.	(Heny Herawati, 2022)							✓									
7	(Kiftiyah & Al Banin, 2023)		✓						✓								
8	(S Distor & Nunez, 2023)												✓				
9	(Malik & Nawaz, 2021)															✓	

Sumber : berbagai sumber

2.3. Hipotesis Penelitian

Pengaruh Pelatihan terhadap Kompetensi

Menurut (Undang-Undang Republik Indonesia No 13, 2003) pelatihan kerja merupakan serangkaian kegiatan yang bertujuan untuk memberikan, meningkatkan, dan mengembangkan kemampuan kerja, produktivitas, disiplin, sikap, serta etos kerja individu pada tingkat keterampilan dan keahlian tertentu, sesuai dengan jenjang dan persyaratan posisi pekerjaan. (Cici Fitriya, 2020), (Haerofiatna, 2022), (Idris, 2021), (Wahyu Utari & Adnyani, 2023) dan (Ragil Pratama et al., 2024) menemukan bahwa pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kompetensi/kinerja karyawan.

Pelatihan yang dirancang secara sistematis sesuai kebutuhan pekerjaan akan memperkaya pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja karyawan. Menurut *Human Resource Development Theory*, proses pelatihan yang efektif mampu mengubah perilaku kerja dan meningkatkan kesiapan individu menghadapi tugasnya. Di konteks frontliner, materi pelatihan seperti teknik komunikasi, pengetahuan produk, dan prosedur pelayanan memungkinkan mereka memberikan layanan yang lebih cepat, tepat, dan sesuai standar. Pelatihan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mempelajari prosedur kerja terbaru, memahami kebijakan perusahaan, serta mengasah keterampilan pelayanan. Misalnya, saat bank XYZ meluncurkan fitur digital baru, frontliner harus mengikuti pelatihan agar mampu menjelaskan produk tersebut kepada nasabah. Semakin sering dan relevan pelatihan diberikan, semakin meningkat kemampuan frontliner dalam menjalankan tugasnya. Semakin baik pelatihan yang diterima, semakin tinggi pula kompetensi yang dimiliki.

Berdasarkan narasi di atas, hipotesis pertama yang diujikan yaitu :

H1 : Pelatihan berpengaruh positif terhadap kompetensi

Pengaruh Mentoring terhadap Kompetensi

Program mentoring dalam pengelolaan SDM merupakan hubungan terstruktur dan suportif antara mentor, seorang profesional berpengalaman, dengan mentee yang memiliki pengalaman lebih sedikit (Latuihamallo et al., 2022). (Cahya Arsita & Sholahuddin, 2025) menemukan bahwa program mentoring berpengaruh positif terhadap kinerja, hal serupa ditemukan oleh (Hindarto, 2021), (Triasmani et al., 2024), (Latuihamallo et al., 2022), (Wulansari & Fauzi, 2023) yang juga menemukan bahwa mentoring berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi.

Mentoring menyediakan bimbingan langsung dari mentor yang berpengalaman, sehingga mentee mendapatkan arahan praktis dan dukungan emosional dalam menjalankan tugas. Melalui proses ini, frontliner belajar menghadapi situasi nyata pelayanan, termasuk menangani keluhan nasabah. *Human Resource Development Theory* menjelaskan bahwa mentoring dapat mempercepat penguasaan keterampilan kerja. Frontliner baru biasanya menghadapi kesulitan seperti menangani nasabah yang komplain atau menjelaskan produk yang kompleks. Dengan adanya mentor, mereka bisa mendapatkan bimbingan langsung, belajar dari pengalaman nyata, dan menerima masukan untuk memperbaiki cara kerja. Proses ini bukan hanya mentransfer pengetahuan, tetapi juga membentuk pola pikir kerja yang tepat. Oleh karena itu, semakin berkualitas mentoring yang diterima, semakin meningkat pula kompetensi frontliner. Berdasarkan narasi di atas, hipotesis kedua yang diujikan yaitu :

H2 : Mentoring berpengaruh positif terhadap kompetensi

Pengaruh Self-Efficacy terhadap Kompetensi

Menurut (Idris, 2021) *self efficacy* merupakan keyakinan tentang sejauh mana individu memperkirakan kemampuan dirinya dalam melaksanakan tugas atau melakukan suatu tindakan yang diperlukan untuk mencapai hasil tertentu. Menurut (Arifin et al., 2021) *Self Efficacy*

memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kompetensi/kinerja. *Self-efficacy* yang tinggi membuat individu lebih yakin dalam mengambil keputusan, berani menghadapi tantangan, serta lebih efektif dalam menjalankan tugasnya, sehingga pada akhirnya akan meningkatkan kompetensi kerja

Social Cognitive Theory menegaskan bahwa individu dengan *self-efficacy* tinggi lebih percaya diri dalam mengambil keputusan, lebih tangguh menghadapi hambatan, serta lebih mampu memanfaatkan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki. Frontliner yang memiliki *self-efficacy* tinggi cenderung lebih mampu menjaga ketenangan ketika menghadapi antrean panjang, komplain nasabah, atau perubahan prosedur mendadak dari manajemen. Keyakinan diri ini membuat mereka berani mengambil keputusan cepat, misalnya memberikan solusi sementara sambil menunggu persetujuan atasan, atau menjelaskan prosedur bank dengan bahasa yang mudah dipahami nasabah. Sebaliknya, frontliner dengan *self-efficacy* rendah sering kali ragu, menunda keputusan, atau terlalu bergantung pada rekan kerja, yang berpotensi menurunkan kualitas layanan dan skor BSQ. Dalam konteks ini, *self-efficacy* menjadi fondasi penting yang menentukan sejauh mana kompetensi dapat diwujudkan dalam perilaku kerja sehari-hari.

Berdasarkan narasi di atas, hipotesis ketiga yang diujikan yaitu :

H3 : *Self-Efficacy* berpengaruh positif terhadap kompetensi

Pengaruh Pelatihan terhadap *Self-Efficacy*

Menurut Mathis & Jackson (2011: 90) yang dikutip dalam jurnal penelitian (Idris, 2021) pelatihan adalah proses dimana karyawan mengembangkan kemampuan tertentu guna mendukung pencapaian tujuan organisasi. (Wibisono & Yuniawan, 2021) menunjukkan adanya pengaruh positif pelatihan daring terhadap *self-efficacy*, temuan ini sejalan dengan hasil studi (Wahyu Utari & Adnyani, 2023) yang juga menemukan bahwa pelatihan memberikan dampak positif dan signifikan terhadap *self-efficacy*.

Pelatihan tidak hanya meningkatkan keterampilan teknis, tetapi juga membentuk rasa percaya diri melalui pengalaman keberhasilan dalam menyelesaikan tugas saat proses pelatihan berlangsung. *Social Cognitive Theory* menyebut bahwa keberhasilan dalam pembelajaran dapat memperkuat keyakinan individu terhadap kemampuannya. Materi pelatihan yang aplikatif, seperti role-play menghadapi nasabah yang marah atau simulasi transaksi digital, dapat meningkatkan rasa percaya diri karyawan dalam melayani. Saat frontliner merasa “sudah pernah mencoba” dalam lingkungan pelatihan, mereka lebih siap menghadapi situasi serupa di dunia nyata. Tanpa pelatihan ini, karyawan cenderung ragu atau gugup ketika menghadapi masalah yang tidak terduga. Pelatihan efektif dapat meningkatkan *self-efficacy* secara signifikan.

Berdasarkan narasi di atas, hipotesis keempat yang diujikan yaitu :

H4 : Pelatihan berpengaruh positif terhadap *Self-Efficacy*

Pengaruh Mentoring terhadap *Self-Efficacy*

Menurut (Kamus Besar Bahasa Indonesia, 2016), mentoring adalah proses, cara, perbuatan membimbing (terutama dalam bidang pengembangan pribadi dan profesional) yang dilakukan oleh seseorang yang lebih berpengalaman kepada orang yang dibimbingnya. Penelitian (S Distor & Nunez, 2023) serta (Mavi et al., 2023) menunjukkan bahwa mentoring memiliki pengaruh positif terhadap *self-efficacy*. Hal ini sejalan dengan konsep *self-efficacy* dalam *social cognitive theory*, dimana dukungan sosial dan pengalaman dari orang lain mampu memperkuat keyakinan seseorang dalam menyelesaikan tugasnya.

Mentoring memberi kesempatan bagi karyawan untuk belajar melalui observasi, umpan balik, dan dukungan sosial dari mentor. *Social Cognitive Theory* menjelaskan bahwa

pengalaman *vicarious* (melihat orang lain berhasil) dan persuasi verbal dari mentor dapat memperkuat keyakinan individu terhadap kemampuan diri. Mentoring memberikan dukungan moral dan arahan praktis yang memperkuat keyakinan diri karyawan. Misalnya, ketika mentor menceritakan cara mengelola nasabah prioritas yang kecewa, mentee akan merasa lebih siap jika menghadapi situasi serupa. Tanpa mentoring, karyawan mungkin merasa sendirian dalam menghadapi masalah, sehingga *self-efficacy*-nya rendah. Hal ini menunjukkan bahwa mentoring berpengaruh positif terhadap *self-efficacy* karyawan.

Berdasarkan narasi di atas, hipotesis kelima yang diujikan yaitu :

H5 : Mentoring berpengaruh positif terhadap *Self-Efficacy*

Pengaruh Pelatihan Melalui *Self-Efficacy* terhadap Kompetensi

(Undang-Undang Republik Indonesia No 13, 2003) menyatakan bahwa pelatihan kerja adalah serangkaian kegiatan yang bertujuan memberikan, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap, dan etos kerja pada tingkat keterampilan dan keahlian tertentu sesuai jenjang dan kualifikasi jabatan. Menurut penelitian (Wahyu Utari & Adnyani, 2023) menemukan bahwa *self-efficacy* berperan sebagai mediator dalam hubungan antara pelatihan dan kompetensi atau kinerja karyawan.

Meskipun pelatihan dapat meningkatkan pengetahuan dan keterampilan, keberhasilan penerapannya dalam pekerjaan sangat bergantung pada tingkat *self-efficacy* karyawan. *Social Cognitive Theory* memandang *self-efficacy* sebagai faktor internal yang menjembatani pembelajaran dan kinerja. Misalnya, frontliner yang sudah berlatih simulasi layanan digital akan lebih percaya diri saat melayani nasabah di counter, sehingga kemampuannya terlihat nyata dalam kinerja. Artinya, pelatihan akan memberikan dampak besar terhadap kompetensi apabila disertai dengan peningkatan keyakinan diri sendiri untuk mengaplikasikan hasil pelatihan tersebut.

Berdasarkan narasi di atas, hipotesis keenam yang diujikan yaitu :

H6 : Pelatihan Melalui *Self-Efficacy* berpengaruh Positif terhadap Kompetensi

Pengaruh Mentoring Melalui *Self-Efficacy* terhadap Kompetensi

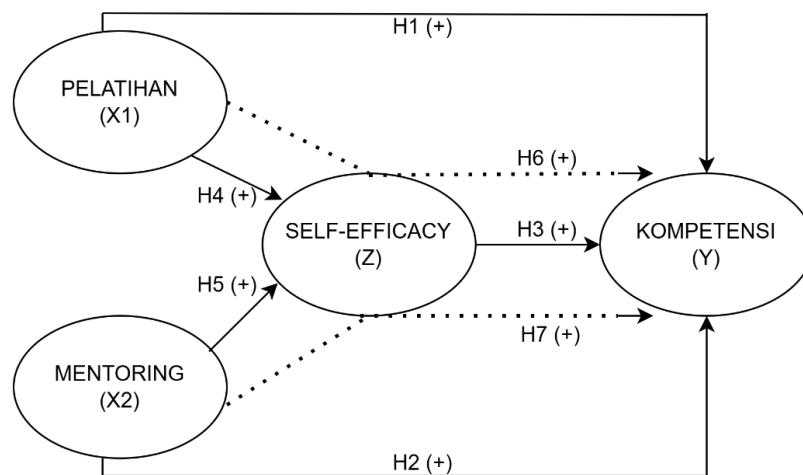
Program mentoring dalam pengelolaan SDM merupakan hubungan terstruktur dan suportif antara mentor, seorang profesional berpengalaman, dengan mentee yang memiliki pengalaman lebih (Wahyu Utari & Adnyani, 2023) Menurut penelitian (Malik & Nawaz, 2021) menunjukkan bahwa efikasi diri relasional karyawan memediasi hubungan antara fungsi mentoring dan kompetensi/kinerja karyawan.

Mentoring yang efektif tidak hanya memberikan arahan teknis, tetapi juga membangun kepercayaan diri karyawan. *Social Cognitive Theory* menekankan bahwa *self-efficacy* memengaruhi sejauh mana pengetahuan dari proses mentoring dapat diimplementasikan dalam pekerjaan. Mentoring membangun *self-efficacy* dengan cara memberikan bimbingan personal dan penguatan positif saat karyawan berhasil mengatasi tantangan. Keyakinan ini membuat mereka lebih berani mengambil inisiatif dan menerapkan solusi kreatif ketika menghadapi nasabah. Akhirnya, kompetensi mereka meningkat secara nyata. Bagi frontliner, bimbingan mentor yang meningkatkan keyakinan diri akan membuat mereka lebih mampu melaksanakan tugas dengan baik, sehingga kompetensinya meningkat.

Berdasarkan narasi di atas, hipotesis ketujuh yang diujikan yaitu :

H7 : Mentoring Melalui *Self-Efficacy* berpengaruh Positif terhadap Kompetensi

Berdasarkan pengembangan hipotesis yang telah diuraikan dalam narasi diatas, maka model penelitian berdasarkan hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :



Gambar 3. Model Penelitian

Sumber : pengembangan hipotesis untuk penelitian, 2025

3. Metode Penelitian

3.1 Populasi

Populasi diartikan sebagai wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2023). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan *frontliner* yang bekerja di Bank XYZ KCU Semarang yang berjumlah 53. *Frontliner* yang dimaksud meliputi 27 *teller* dan 26 *customer service*. Pemilihan populasi ini dilakukan karena *frontliner* merupakan ujung tombak dalam pemberian layanan dan berperan penting dalam membentuk citra bank di mata nasabah. Selain itu, *frontliner* juga menjadi sasaran utama dalam program pelatihan dan mentoring yang diselenggarakan oleh pihak bank.

3.2 Sampel dan Teknik Sampling

Sampel

Sampel adalah sebagian dari populasi itu (Sugiyono, 2023). Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan *frontliner* yang aktif bekerja di PT Bank XYZ KCU Semarang pada saat penelitian dilaksanakan sebanyak 53 orang.

Teknik Sampling

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampling jenuh, yaitu teknik di mana seluruh anggota populasi dijadikan sampel karena jumlahnya relatif kecil dan masih memungkinkan untuk dijangkau secara keseluruhan. Menurut (Sugiyono, 2023), sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Hal ini sering dilakukan bila jumlah populasi relatif kecil, kurang dari 30 orang, atau penelitian yang ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil. Meskipun jumlah populasi dalam penelitian ini lebih dari 30 orang, yaitu sekitar 53 *frontliner*, peneliti tetap menggunakan teknik sampling jenuh karena seluruh anggota populasi digunakan sebagai responden penelitian. Pengumpulan data dilaksanakan dengan membagikan kuesioner secara langsung dalam bentuk google formulir kepada seluruh responden di divisi mereka bekerja. Proses ini dilakukan melalui koordinasi dengan pihak manajemen cabang, sehingga pembagian kuesioner dapat berlangsung pada setelah jam tutup layanan. Selama pengisian, peneliti turut mendampingi responden untuk memastikan setiap pertanyaan dipahami dengan tepat.

3.3 Variabel Penelitian

Tabel 3. DOV (Definisi Operasional Variabel)

<i>No</i>	<i>Variabel</i>	<i>Definisi</i>	<i>Indikator</i>
1	Pelatihan (X1)	Pelatihan adalah langkah sistematis yang dilakukan untuk meningkatkan kompetensi karyawan (Sepri Rahayu et al., 2024)	a. Tujuan Pelatihan b. Materi Pelatihan c. Metode Pelatihan d. Kualifikasi Peserta e. Kualifikasi Instruktur (Sepri Rahayu et al., 2024)
2	Mentoring (X2)	Mentoring adalah proses untuk memperoleh pengetahuan teoritis dan keterampilan praktis serta mendorong penerapan langsung pembelajaran di lingkungan kerja (Feyissa et al., 2019)	a. Pengembangan Keterampilan b. Peran Modeling c. Dukungan Karier d. Pemahaman Komprehensif (Faisal, 2024)
3	<i>Self-Efficacy</i> (Z)	<i>Self efficacy</i> merupakan keyakinan tentang sejauh mana individu memperkirakan kemampuan dirinya dalam melaksanakan tugas atau melakukan suatu tindakan yang diperlukan untuk mencapai hasil tertentu. (Dwi Rio Sudarroji et al., 2023)	a. Pengalaman Individu b. Pengalaman Orang lain c. Persuasi Verbal d. Kondisi Psikologis Albert Bandura dalam (Wahyu Utari & Adnyani, 2023)
4	Kompetensi (Y)	Kompetensi merupakan ciri dasar yang dimiliki seseorang yang menentukan efektivitas dan hasil pekerjaannya (Sepri Rahayu et al., 2024)	a. Pengetahuan b. Pemahaman c. Kemampuan d. Nilai e. Sikap f. Minat (Sepri Rahayu et al., 2024)

Sumber : berbagai literasi

3.4 Alat Analisis

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan bantuan perangkat lunak SPSS 30 (*Statistical Package for the Social Sciences*) untuk mengolah data. Penelitian ini menggunakan pengukuran data berdasarkan 5 skala *likert*. Metode analisis data yang digunakan mencakup uji kelayakan data, uji asumsi klasik, serta uji hipotesis yang dilakukan melalui analisis regresi linier berganda dan uji Sobel. Berdasarkan penjelasan dalam definisi operasional variabel penelitian, pelatihan terdiri dari lima indikator, mentoring memiliki empat indikator, *self-efficacy* diukur melalui empat indikator, dan kompetensi mencakup enam indikator.

Uji Kelayakan Data

a. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk memastikan bahwa setiap item dalam kuesioner benar-benar mengukur variabel yang dimaksud. Analisis dilakukan dengan korelasi Pearson dan dinyatakan valid jika nilai signifikansinya di bawah 0,05 (Ghozali, 2021)

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas bertujuan menilai konsistensi instrumen. Digunakan metode *Cronbach's Alpha*. Menurut Nunnally, 1994 dalam (Ghozali, 2021) sebuah penelitian berjenis *confirmatory* atau penelitian yang menguji ulang penelitian yang sudah pernah dilakukan sebelumnya, sebuah variabel dianggap reliabel apabila nilai *Cronbach's Alpha* > 0,70. Semakin mendekati 1, maka tingkat keandalannya semakin tinggi (Ghozali, 2021).

Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah data dalam penelitian memiliki distribusi normal. Selain itu, uji ini juga digunakan untuk mengevaluasi apakah model regresi yang digunakan telah memenuhi asumsi normalitas. Model regresi yang baik ditandai dengan residual yang menyebar secara normal. Dalam penelitian ini, pengujian normalitas dilakukan melalui uji Kolmogorov-Smirnov dengan memperhatikan nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)*. Jika nilai signifikansi tersebut lebih dari 0,05, maka data dianggap berdistribusi normal. (Ghozali, 2021)

b. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas digunakan untuk mengetahui apakah terdapat hubungan yang kuat antar variabel independen dalam model regresi, karena korelasi tinggi antar variabel bebas dapat memengaruhi keakuratan hasil analisis (Ghozali, 2021). Pengujian ini dilakukan dengan melihat nilai *tolerance* dan *variance inflation factor* (VIF). Data dinyatakan bebas multikolinearitas jika nilai *tolerance* > 0,10 dan $VIF < 10$ (Ghozali, 2021)

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat ketidaksamaan varians pada residual dalam model regresi. Diuji dengan metode Glejser dan apabila nilai signifikansi lebih dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa model tidak mengalami heteroskedastisitas, artinya varians residual bersifat konstan dan tidak dipengaruhi oleh variabel independen. (Ghozali, 2021)

Uji Hipotesis (Regresi Linier Berganda)

Regresi linier berganda merupakan metode analisis statistik yang digunakan untuk menguji pengaruh lebih dari satu variabel independen terhadap satu variabel dependen (Ghozali, 2021) Dalam penelitian ini, model regresi linier berganda digunakan untuk menguji seberapa besar pengaruh pelatihan (X1) dan mentoring (X2) terhadap kompetensi (Y), baik secara langsung maupun tidak langsung melalui variabel mediasi *self-efficacy* (Z), dengan

tingkat signifikansi 0,05. Bentuk umum persamaan regresi linier berganda yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Pengembangan Persamaan Regresi Linier Model 1

$$Z = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \varepsilon \quad (1)$$

Pengembangan Persamaan Regresi Linier Model 2

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 Z + \varepsilon \quad (2)$$

Keterangan:

Y = Kompetensi

α = Konstanta

X_1 = Pelatihan

X_2 = Mentoring

Z = *Self-Efficacy*

β = Koefisien regresi dari variabel

ε = Nilai Residu

a. Uji Statistik t

Uji statistik t digunakan untuk mengevaluasi pengaruh masing-masing variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen (Ghozali, 2021). Dalam pengujian ini, ditetapkan tingkat signifikansi (α) sebesar 0,05 atau 5% sebagai standar. Uji dilakukan dengan menghitung derajat kebebasan (degree of freedom / df) menggunakan rumus: $df = n - k$, di mana n adalah jumlah sampel, dan k merupakan jumlah keseluruhan variabel (independen dan dependen). Jika nilai *p-value* (probabilitas) yang dihasilkan lebih kecil dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa variabel independen tersebut berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen secara parsial.

b. Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Uji koefisien determinasi (R^2) bertujuan untuk mengukur seberapa besar proporsi variasi variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variasi variabel independen dalam model (Ghozali, 2021). Nilai R^2 berada dalam rentang antara 0 hingga 1. Semakin tinggi nilai R^2 dan mendekati angka 1, maka semakin besar kemampuan model dalam menjelaskan variabel dependen. Artinya, variabel independen yang digunakan dalam penelitian mampu memberikan informasi yang cukup besar dalam memprediksi perubahan pada variabel dependen. Sebaliknya, nilai R^2 yang rendah menunjukkan bahwa model hanya mampu menjelaskan sebagian kecil dari variasi yang terjadi pada variabel dependen.

c. Uji Statistik F

Uji statistik F digunakan untuk menguji pengaruh semua variabel independen secara simultan terhadap variabel dependen. Dengan kata lain, uji F menguji signifikansi model regresi secara keseluruhan. Jika nilai signifikansi dari uji F lebih kecil dari 0,05, maka model regresi dapat dikatakan signifikan, yang berarti bahwa paling tidak terdapat satu variabel independen yang berpengaruh terhadap variabel dependen dalam model tersebut (Ghozali, 2021)

Uji Mediasi (Sobel Test)

Menurut (Ghozali, 2021), uji sobel merupakan salah satu metode yang digunakan untuk menguji apakah suatu variabel mediasi memiliki pengaruh signifikan dalam menjembatani hubungan antara variabel independen (X) dan variabel dependen (Y). Uji ini bertujuan untuk mengetahui apakah peran mediasi yang dilakukan oleh variabel perantara (mediator) bersifat signifikan atau tidak. Adapun persamaan uji sobel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Pengembangan Persamaan Model 3

$$Y = \alpha + \beta_4 X_1 + \beta_3 Z + \varepsilon \quad (3)$$

Pengembangan Persamaan Model 4

$$Y = \alpha + \beta_5 X_2 + \beta_3 Z + \varepsilon \quad (4)$$

Keterangan:

Y = Kompetensi

α = Konstanta

X₁ = Pelatihan

X₂ = Mentoring

Z = *Self-Efficacy*

β = Koefisien regresi dari variabel

ε = Nilai Residu

Dalam pelaksanaannya, uji Sobel mempertimbangkan nilai koefisien regresi serta standar error dari jalur hubungan yang melibatkan variabel mediasi. Perhitungan uji ini menghasilkan nilai z, yang menjadi dasar dalam menentukan signifikansi mediasi. Jika nilai z lebih besar dari 1,96, maka dapat disimpulkan bahwa mediasi tersebut signifikan, artinya variabel mediasi memiliki peran yang penting dalam memengaruhi hubungan antara X dan Y. Sebaliknya, apabila nilai z kurang dari 1,96, maka mediasi dianggap tidak signifikan, sehingga variabel mediasi tidak memberikan kontribusi yang berarti dalam hubungan tersebut. Adapun rumus uji Sobel menurut (Ghozali, 2021) adalah sebagai berikut:

$$z = \sqrt{b^2sa^2 + a^2sb^2 + sa^2sb^2} \quad (5)$$

Keterangan:

α = Koefisien jalur dari variabel independen (X) ke variabel mediasi (Z)

b = Koefisien jalur dari variabel mediasi (Z) ke variabel dependen (Y)

sa = Standar error dari koefisien a (yaitu pengaruh variabel X terhadap Z)

sb = Standar error dari koefisien b (yaitu pengaruh variabel Z terhadap Y)

Dalam penelitian ini, perhitungan uji Sobel dilakukan dengan menggunakan bantuan website Sobel Test Calculator (<https://www.danielsoper.com/statcalc>), untuk mempermudah proses perhitungan nilai z secara cepat dan akurat.