



**PENGARUH KOMPETENSI, PELATIHAN, DAN EFIKASI  
DIRI TERHADAP HARAPAN BERKEMBANG  
WIDYAISWARA DENGAN KOMITMEN AFEKTIF SEBAGAI  
VARIABEL MODERASI PADA INSTANSI YANG TELAH  
MENERAPKAN MANAJEMEN TALENTA**

**TESIS**

**SITI TUNSIAH  
NIM. 2210121047**

**PROGRAM STUDI S2 MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL VETERAN  
JAKARTA  
2024**



**PENGARUH KOMPETENSI, PELATIHAN, DAN EFIKASI  
DIRI TERHADAP HARAPAN BERKEMBANG  
WIDYAISWARA DENGAN KOMITMEN AFEKTIF SEBAGAI  
VARIABEL MODERASI PADA INSTANSI YANG TELAH  
MENERAPKAN MANAJEMEN TALENTA**

**TESIS**

**Diajukan sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar  
Magister Manajemen**

**SITI TUNSI AH  
NIM. 2210121047**

**PROGRAM STUDI S2 MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL VETERAN  
JAKARTA  
2024**

## PERNYATAAN ORISINAL TESIS

Tesis ini adalah hasil karya sendiri, dan semua sumber yang dikutip maupun yang dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : Siti Tunsiah  
NIM : 2210121047  
Program Studi : Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis,  
UPN Veteran Jakarta  
Judul Penelitian : Pengaruh Kompetensi, Pelatihan, dan Efikasi Diri Terhadap Harapan Berkembang Widyaiswara pada Instansi yang Telah Menerapkan Manajemen Talenta

Bilamana kemudian hari ternyata hasil penelitian ini terbukti terdapat unsur-unsur penjiplakan dan klaim dan pihak lain, maka saya bersedia untuk diproses sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapa pun.

Jakarta, 17 Juli 2024

Hormat saya,



Siti Tunsiah

2210121047

Kepada Yth.  
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis (FEB)  
Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta (UPNVJ)

Dengan hormat,

Bersama surat ini, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama: Siti Tunsiah  
NIM: 2210121047  
Program Studi: Magister Manajemen  
Fakultas: Ekonomi dan Bisnis (FEB)

Dengan ini menyatakan dengan sungguh-sungguh bahwa saya akan berusaha sebaik mungkin untuk menyelesaikan publikasi ilmiah minimal Sinta 3 sebagai syarat kelulusan program Magister Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis (FEB) Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta (UPNVJ).

Saya menyadari bahwa publikasi ilmiah ini merupakan bagian penting dalam menyelesaikan studi saya dan akan berusaha semaksimal mungkin untuk mencapainya sesuai dengan ketentuan yang berlaku di UPNVJ.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya tanpa ada paksaan dari pihak manapun. Saya menyadari bahwa konsekuensi dari tidak melaksanakan publikasi ilmiah dengan waktu yang ditentukan adalah ujian sidang tesis siap diulang kembali. Atas perhatian dan kebijaksanaan Bapak/Ibu, saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya,



Siti Tunsiah  
NIM. 2210121047



## LEMBAR PENGESAHAN

### TESIS

Pengaruh Kompetensi, Pelatihan, dan Efikasi Diri Terhadap Harapan Berkembang Widyaiswara dengan Komitmen Afektif Sebagai Variabel Moderasi pada Instansi yang telah Menerapkan Manajemen Talenta

Dipersiapkan dan disusun oleh :

**SITI TUNSIAH 2210121047**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji pada tanggal 25 November 2024 dan dinyatakan memenuhi syarat untuk diterima

Dr. Iwan Kresna Setiadi, S.E., MM.  
Ketua Penguji

Dr. M. Sumardjo, M.M., QIA, CSEA  
Penguji I



Dr. Fuhaedah, S.E., MM  
Dekan Fakultas Ekonomi & Bisnis

Dr. Faisal Marzuki, M.Pd, CHCP  
Penguji II

Dr. Yudi Nur Supriadi, S.Sos.I., M.M  
Kepala Jurusan Manajemen

Disahkan di : Jakarta  
Pada tanggal : 25 November 2024

**PENGARUH KOMPETENSI, PELATIHAN, DAN EFIKASI DIRI TERHADAP  
HARAPAN BERKEMBANG WIDYAISWARA DENGAN KOMITMEN AFEKTIF  
SEBAGAI VARIABEL MODERASI PADA INSTANSI YANG TELAH  
MENERAPKAN MANAJEMEN TALENTA**

**SITI TUNSHIAH**

**ABSTRAK**

Penelitian ini menguji pengaruh kompetensi, pelatihan, dan efikasi diri terhadap harapan berkembang widyaiswara dengan komitmen afektif sebagai variabel moderasi pada instansi pemerintah yang telah menerapkan manajemen talenta. Pengumpulan data dilakukan melalui metode penyebaran kuesioner dengan menggunakan *google* formulir yang berisi daftar pernyataan mengenai setiap variabel yang diteliti. Responden penelitian ini adalah widyaiswara yang ada pada instansi yang telah menerapkan manajemen talenta dengan sampel sebanyak 100 responden. Analisis data pada penelitian ini menggunakan SmartPLS 4.0. Pengujian hipotesis dengan pendekatan PLS, dilakukan dengan dua tahap, yaitu pengujian *outer model* dan *inner model*. Uji *outer model* dilakukan untuk membuktikan validitas dan reliabilitas seluruh indikator pada masing-masing variabel. Uji *inner model* dilakukan untuk menguji pengaruh antar variabel sesuai hipotesis yang ditetapkan sebelumnya. Hasil penelitian menunjukkan : (1) Kompetensi tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap harapan berkembang, (2) Pelatihan berpengaruh dan signifikan terhadap harapan berkembang, (3) Efikasi Diri berpengaruh dan signifikan terhadap harapan berkembang, (4) Kompetensi yang dimoderasi oleh komitmen afektif tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap harapan berkembang, dan (5) Pelatihan yang dimoderasi oleh komitmen afektif berpengaruh dan signifikan terhadap harapan berkembang.

Kata Kunci : Pelatihan, Kompetensi, Efikasi Diri, Widyaiswara, Harapan Berkembang.

**THE EFFECT OF COMPETENCY, TRAINING, AND SELF-EFFICACY ON  
WIDYAISWARA'S DEVELOPMENT EXPECTATIONS WITH AFFECTIVE  
COMMITMENT AS A MODERATING VARIABLE IN AGENCIES THAT HAVE  
IMPLEMENTED TALENT MANAGEMENT**

**SITI TUNSHIAH**

***ABSTRAC***

*This research examines the influence of competency, training, and self-efficacy on the hope to grow widyaiswara with affective commitment as a moderating variable in government agencies that have implemented talent management. Data collection was carried out through the method of distributing questionnaires using a google form which contained a list of statements regarding each variable. The respondents of this research were widyaiswara in agencies that have implemented talent management with a sample of 100 respondents. Data analysis in this study used SmartPLS 4.0. Hypothesis testing using the PLS approach is carried out in two stages, testing the outer model and inner model. The outer model test was carried out to prove the validity and reliability of all indicators for each variable. The inner model test was carried out to test the influence between variables according to the previously established hypothesis. The results of the research show: (1) Competency has no and no significant effect on hope to grow, (2) Training has a significant and influence on hope to grow, (3) Self-Efficacy has a significant effect on hope to grow, (4) Competency which is moderated by affective commitment does not has an effect and is not significant on hope to grow, and (5) Training which is moderated by affective commitment has an effect and is significant on hope to grow.*

*Keyword: competency, training, self-efficacy, widyaiswara, hope to grow.*



## FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Sekretariat : Jl RS. Fatmawati, Pondok Labu, Jakarta 12450, Telp. 7692856, 7692859 Fax. 7692856  
Homepage : <http://www.upnvj.ac.id> Email : [puskom@upnvj.ac.id](mailto:puskom@upnvj.ac.id)

### BERITA ACARA UJIAN TESIS SEMESTER GANJIL TA. 2024/2025

Hari ini Senin , tanggal 25 November 2024, telah dilaksanakan **Ujian Tesis** bagi mahasiswa :

Nama : **Siti Tunsiah**

No.Pokok Mahasiswa : **2210121047**

Program : **Manajemen S.2**

Dengan judul Tesis sebagai berikut :

**Pengaruh Kompetensi, Pelatihan, Dan Efikasi Diri Terhadap Harapan Berkembang Widyaiswara Dengan Komitmen Afektif Sebagai Variabel Moderasi Pada Instansi Yang Telah Menerapkan Manajemen Talenta**  
Dinyatakan yang bersangkutan *Lulus / ~~Tidak Lulus~~ \*)*

#### Penguji

No	Dosen Penguji	Jabatan	Tanda Tangan
1	Dr. Iwan Kresna Setiadi, S.E., M.M.	Ketua	1. ....
2	Dr. Mahendro Sumardjo, MM.,QIA.,CSFA	Anggota I	2. ....
3	Dr. Faisal Marzuki, M.Pd.,CHCP	Anggota II (**)	3. ....

#### Keterangan :

\*) Coret yang tidak perlu


\*\*) Dosen Pembimbing

Jakarta, 25 November 2024

Mengesahkan

A.n. DEKAN

Kaprodi. Manajemen S.2

  
Dr. Yudi Nur Supriadi, S.Sos.I,  
M.M.



## **PRAKATA**

Puji dan syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa atas segala karunia-Nya sehingga karya ilmiah ini berhasil diselesaikan. Penelitian ini dilaksanakan sejak bulan Januari sampai dengan bulan Juli 2024 dengan judul **“PENGARUH KOMPETENSI, PELATIHAN, DAN EFIKASI DIRI TERHADAP HARAPAN BERKEMBANG WIDYAISWARA DENGAN KOMITMEN AFEKTIF SEBAGAI VARIABEL MODERASI PADA INSTANSI PEMERINTAH YANG TELAH MENERAPKAN MANAJEMEN TALENTA”**. Pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih kepada Bapak Dr. Mahendro Sumardjo, M.M, QIA, CSFA selaku Dosen Pembimbing I dan Bapak Dr. Faisal Marzuki, M.Pd, CHCP selaku Dosen Pembimbing II yang telah banyak memberikan arahan dan saran-saran yang sangat bermanfaat.

Rasa terimakasih yang tiada hingga atas dukungan Penulis juga menyampaikan terima kasih kepada teman-teman Magister Manajemen UPNVJ 2022 yang saling membantu selama mengerjakan penelitian ini. Penulis juga menyampaikan terima kasih untuk Pejabat Pimpinan Tinggi, Pejabat Administrator, Pejabat Fungsional, dan seluruh teman-teman pegawai Lembaga Administrasi Negara yang telah membantu dalam penelitian ini serta ibu tercinta dan keluarga terkasih yang telah mendukung hingga tesis ini selesai disusun. Semoga hasil penelitian ini dapat menjadi inspirasi bagi anak-anak saya (Kezia Nadhisa Hariyanto, Kalea Nabeeha Hariyanto, dan Muhammad Hisyam Asy'ari) dalam melanjutkan pendidikan dikemudian hari.

Jakarta, Januari 2025

Siti Tunsiah

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN COVER</b> .....	<b>i</b>
<b>HALAMAN SAMPUL</b> .....	<b>ii</b>
<b>PERNYATAAN ORISINALITAS</b> .....	<b>iii</b>
<b>PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TESIS</b> .....	<b>iv</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN</b> .....	<b>v</b>
<b>ABSTRAC</b> .....	<b>vi</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>vii</b>
<b>PRAKATA</b> .....	<b>viii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>ix</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	10
1.3. Tujuan Penelitian .....	10
1.4. Manfaat Hasil Penelitian .....	10
<b>BAB II TELAAH PUSTAKA DAN MODEL PENELITIAN</b> .....	<b>12</b>
2.1 Landasan Teori.....	12
2.1.1 Manajemen.....	12
2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia .....	13
2. 1.2 Harapan Berkembang.....	16
2.1.3 Kompetensi .....	21
2.1.4 Pelatihan.....	25
2.1.5 Efikasi Diri.....	29
2.1.6 Komitmen Afektif.....	34
2.2 Penelitian Terdahulu .....	36
2.3 Model Penelitian .....	40
2.4 Hipotesis.....	41
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b> .....	<b>42</b>
3.1 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.....	42
3.1.1 Definisi Operasional.....	42
3.1.2 Pengukuran Variabel.....	44
3.2 Metode Penentuan Populasi dan Sampel .....	45

3.2.1 Populasi .....	45
3.2.2 Sampel.....	46
3.3 Teknik Pengumpulan Data.....	47
3.3.1 Jenis Data .....	47
3.3.2 Sumber Data.....	48
3.3.3 Pengumpulan Data .....	48
3.4 Teknik Analisis Data.....	50
3.4.1 Analisis Statistik Deskriptif .....	50
3.4.2 Analisis Statistik Inferensial .....	51
3.4.3 Partial Least Square.....	52
3.4.4 Uji Hipotesis.....	55
<b>BAB IV PEMBAHASAN DAN HASIL.....</b>	<b>57</b>
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>102</b>
<b>Daftar Pustaka .....</b>	<b>106</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1. Jumlah Widyaiswara Pindah Jabatan .....	3
Tabel 2. Operasionalisasi Pengukuran Variabel .....	44
Tabel 3. Skala Likert .....	45
Tabel 4. Jumlah Populasi .....	45
Tabel. 5 Kisi-Kisi Instrumen Penelitian .....	49
Tabel 6. Interpretasi Nilai Presentase Responden .....	51
Tabel 7. Hasil Perhitungan Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	58
Tabel 8. Hasil Perhitungan Responden Berdasarkan Usia .....	59
Tabel 9. Hasil Perhitungan Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	59
Tabel 10. Hasil Perhitungan Responden Berdasarkan Jenjang Jabatan .....	60
Tabel 11. Interval Kelas .....	61
Tabel 12. Distribusi Frekuensi Variabel Harapan Berkembang .....	61
Tabel 13. Distribusi Frekuensi Variabel Kompetensi .....	65
Tabel 14. Distribusi Frekuensi Variabel Pelatihan .....	69
Tabel 15. Distribusi Frekuensi Variabel Efikasi Diri .....	73
Tabel 16. Distribusi Frekuensi Komitmen Afektif .....	77
Tabel 17. Tabel <i>Outer Loadings</i> .....	84
Tabel 18 <i>Outer Loadings Average Variance Extacted (AVE)</i> .....	85
Tabel 19. Nilai <i>Cross Loadings</i> .....	86
Tabel 20. <i>Composite Reliability</i> .....	87
Tabel 21. <i>Cronbach's Alpha</i> .....	88
Tabel 22. Hasil $R^2$ .....	89
Tabel. 23 Hasil R-Square .....	90
Tabel. 24 Nilai $F^2$ .....	90
Tabel. 25 Nilai SRMR .....	91
Tabel. 26 Path Coefisien .....	93

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Pemenuhan Kompetensi Manajerial Widyaiswara .....	4
Gambar 2. Pemenuhan Kompetensi Sosialkultural Widyaiswara .....	5
Gambar 3. Pemenuhan Kompetensi Teknis Widyaiswara .....	6
Gambar 4. Kegiatan Pengembangan Kompetensi Widyaiswara .....	7
Gambar 5. Total Widyaiswara dan Yang Menjadi Pejabat Struktural .....	8
Gambar 6. Model Penelitian .....	40
Gambar 7. Langkah PLS .....	52
Gambar 8. Outer Model .....	82
Gambar 9. <i>Outer Model</i> Sesudah <i>Re-Estimasi</i> .....	82
Gambar 10. Analisa Bootsapping - <i>t value</i> .....	92
Gambar 11. Analisa Bootsapping - <i>p value</i> .....	93