



## Kontribusi Kompetensi Teknis Dan Soft Skills Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Era Digital, Dimediasi Oleh Motivasi

Muhammad Tafsir\*<sup>1)</sup>, Mappamiring<sup>2)</sup>, Heslina<sup>3)</sup>, Munawir<sup>4)</sup>

Pasca Sarjana STIEM Bongaya Makassar

Email : muhammad.tafsir@stiem-bongaya.ac.id\*

### ABSTRACT

*This study aims to examine the effects of competence and soft skills on employee performance, with motivation serving as a mediating variable. A quantitative research design was employed using a survey method involving employees of KPPBC Tipe Madya Pabean B Makassar. Data were analyzed using Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS software. Competence was measured through motives, traits, self-concept, knowledge, and skills, while soft skills were measured through communication ability, emotional intelligence, thinking ability, ethics, and leadership. Motivation was assessed using intrinsic and extrinsic factors, and employee performance was measured through work quality, work quantity, responsibility, teamwork, and initiative. The findings reveal that competence and motivation have a positive and significant effect on employee performance. Soft skills show a positive but statistically insignificant direct effect on performance. Both competence and soft skills significantly influence motivation. Further analysis of indirect effects indicates that motivation does not significantly mediate the relationship between competence and employee performance; however, motivation significantly mediates the relationship between soft skills and employee performance. The coefficient of determination indicates that competence and soft skills explain 84.5% of the variance in motivation, while competence, soft skills, and motivation jointly explain 70.6% of the variance in employee performance. These results highlight the critical role of motivation in strengthening the impact of soft skills on employee performance in a dynamic organizational context.*

**Keywords:** Competence, Soft Skills, Motivation, Employee Performance, PLS, Digital Era.

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompetensi dan soft skills terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel mediasi. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei pada pegawai KPPBC Tipe Madya Pabean B Makassar. Analisis data dilakukan menggunakan Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Kompetensi diukur melalui indikator motif, sifat, konsep diri, pengetahuan, dan keterampilan, sedangkan soft skills diukur melalui kemampuan komunikasi, kecerdasan emosional, kemampuan berpikir, etika, dan kepemimpinan. Motivasi diukur melalui faktor intrinsik dan ekstrinsik, serta kinerja pegawai diukur melalui kualitas kerja, kuantitas kerja, tanggung jawab, kerja sama, dan inisiatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Soft skills berpengaruh positif tetapi tidak signifikan secara langsung terhadap kinerja. Kompetensi dan soft skills terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Pengujian efek tidak langsung menunjukkan bahwa motivasi tidak memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai, namun mampu memediasi secara signifikan pengaruh soft skills terhadap kinerja pegawai. Nilai koefisien determinasi menunjukkan bahwa kompetensi dan soft skills mampu menjelaskan variasi motivasi sebesar 84,5%, sedangkan kompetensi, soft skills, dan motivasi secara simultan menjelaskan variasi kinerja pegawai sebesar 70,6%. Temuan ini menegaskan peran strategis motivasi dalam mengoptimalkan kontribusi soft skills terhadap peningkatan kinerja pegawai.

**Kata kunci:** Kompetensi, Soft Skills, Motivasi, Kinerja Pegawai, PLS, Era Digital.

## **Pendahuluan**

Transformasi digital dan percepatan inovasi teknologi telah secara fundamental mengubah struktur pekerjaan dan kebutuhan keterampilan tenaga kerja di seluruh dunia. Organisasi saat ini tidak lagi beroperasi dalam lingkungan yang stabil, melainkan dihadapkan pada disrupsi teknologi, dinamika pasar global, serta tuntutan produktivitas yang semakin tinggi (Guerra et al., 2023; ). Dalam konteks tersebut, human capital menjadi pilar strategis dalam menciptakan keunggulan kompetitif dan menjaga keberlanjutan organisasi (Becker & Huselid, 2022; Setyanti et al., 2025).

Seiring meningkatnya kompleksitas lingkungan kerja, organisasi tidak lagi dapat mengandalkan kompetensi teknis sebagai satu-satunya sumber keunggulan. Perspektif manajemen sumber daya manusia modern menekankan pentingnya integrasi antara kompetensi dan soft skills sebagai determinan utama kinerja individu (Zhou et al., 2025; Heckman & Kautz, 2023). Berbagai studi empiris menunjukkan bahwa soft skills seperti komunikasi, kerja sama tim, kepemimpinan, dan pemecahan masalah memiliki kontribusi signifikan terhadap efektivitas kerja dan kinerja organisasi (Soelistya, 2025; Robles, 2023; Deming, 2022). Selain itu, kemampuan interpersonal menjadi semakin krusial dalam mendukung kolaborasi lintas fungsi dan adaptasi terhadap perubahan yang cepat (Karneli et al., 2024).

Perkembangan teknologi, otomatisasi, dan digitalisasi juga telah menggeser karakteristik kompetensi yang dibutuhkan dalam dunia kerja. Transformasi ini menuntut tenaga kerja untuk tidak hanya memiliki keterampilan teknis, tetapi juga kompetensi digital dan kemampuan adaptif yang tinggi (Zulbilal et al., 2024; van Laar et al., 2023). Studi terbaru menunjukkan bahwa kompetensi digital berperan signifikan dalam meningkatkan kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui mekanisme psikologis seperti self-efficacy dan learning agility (Meng An et al., 2024; Caliskan et al., 2023). Dalam konteks ini, motivasi kerja menjadi faktor kunci yang mendorong individu untuk terus mengembangkan kompetensi dan mempertahankan kinerja optimal (Sibashaha et al., 2025; Deci & Ryan, 2022).

Meskipun pentingnya kompetensi, soft skills, dan motivasi telah banyak diakui, berbagai penelitian menunjukkan adanya kesenjangan antara investasi organisasi dalam pengembangan sumber daya manusia dan hasil kinerja yang dicapai. Fenomena ini tercermin dari masih rendahnya produktivitas dan keterlibatan pegawai di berbagai sektor, meskipun program pelatihan dan pengembangan telah dilaksanakan secara intensif (Ullah et al., 2022; Salas et al., 2023). Hal ini mengindikasikan bahwa hubungan antara kemampuan individu dan kinerja tidak bersifat linear, melainkan dipengaruhi oleh faktor psikologis dan kontekstual yang kompleks (Putu Asri, 2025; Jiang et al., 2023).

Lebih lanjut, literatur yang ada masih menunjukkan fragmentasi dalam menjelaskan

hubungan antara kompetensi, soft skills, dan motivasi. Sebagian besar penelitian terdahulu cenderung menguji pengaruh langsung masing-masing variabel terhadap kinerja tanpa mempertimbangkan mekanisme mediasi yang mendasarinya (Purnomo, 2024; Rusilawati, 2023). Padahal, beberapa studi terbaru menunjukkan bahwa motivasi memiliki peran penting sebagai mediator dalam menghubungkan kemampuan individu dengan kinerja (Gagné et al., 2022; Dysvik & Kuvaas, 2023). Keterbatasan ini menunjukkan adanya kebutuhan untuk mengembangkan model yang lebih integratif dalam menjelaskan bagaimana kompetensi dan soft skills dikonversi menjadi kinerja yang optimal.

Selain itu, dalam konteks era digital, peran kompetensi digital sebagai variabel kontekstual masih relatif terbatas dieksplorasi dalam model kinerja pegawai. Padahal, penelitian menunjukkan bahwa integrasi antara kompetensi digital, motivasi, dan kemampuan interpersonal dapat memperkuat daya adaptasi pegawai terhadap perubahan lingkungan kerja (Dewi et al., 2025; van Deursen & van Dijk, 2023). Hal ini mengindikasikan adanya research gap yang signifikan dalam literatur, khususnya terkait interaksi antara faktor kemampuan, motivasional, dan digital dalam membentuk kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian tersebut, urgensi penelitian ini terletak pada kebutuhan untuk mengembangkan model konseptual yang lebih komprehensif dalam menjelaskan hubungan antara kompetensi, soft skills, dan kinerja pegawai. Penelitian ini tidak hanya menguji pengaruh langsung, tetapi juga mengeksplorasi peran mediasi motivasi serta peran moderasi kompetensi digital dalam memperkuat hubungan tersebut. Pendekatan ini diharapkan mampu memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai mekanisme pembentukan kinerja pegawai dalam konteks organisasi modern yang dinamis.

Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan dan menguji model integratif yang menghubungkan kompetensi dan soft skills terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja, serta menganalisis peran kompetensi digital sebagai variabel moderasi. Secara teoritis, penelitian ini berkontribusi dalam memperkaya literatur manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi, khususnya dalam konteks transformasi digital. Secara praktis, hasil penelitian diharapkan dapat menjadi dasar bagi organisasi dalam merancang strategi pengembangan sumber daya manusia yang adaptif, berbasis kompetensi, dan berorientasi pada peningkatan kinerja berkelanjutan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain explanatory research yang bertujuan untuk menguji hubungan kausal antara kompetensi, soft skills, motivasi kerja, kompetensi digital, dan kinerja pegawai. Pendekatan kuantitatif dipilih karena memungkinkan pengujian model konseptual secara empiris melalui analisis statistik, sehingga mampu memberikan generalisasi yang lebih kuat terhadap fenomena yang diteliti. Penelitian ini mengadopsi strategi survei karena efektif dalam mengumpulkan data persepsi responden terkait variabel perilaku organisasi serta

memungkinkan pengujian hubungan langsung maupun tidak langsung antarvariabel dalam satu kerangka model terintegrasi.

### Metodologi Penelitian

Populasi penelitian mencakup seluruh pegawai yang bekerja pada KPPBC Tipe Madya Pabean B Makassar. Populasi ini dipilih karena karakteristik pekerjaannya menuntut integrasi antara kompetensi teknis, soft skills, serta kesiapan digital. Penentuan ukuran sampel mengacu pada rekomendasi Hair et al. untuk analisis Structural Equation Modeling (SEM), yaitu minimal 10 kali jumlah jalur struktural dalam model. Mengingat penelitian ini memiliki beberapa konstruk laten dengan hubungan simultan, jumlah sampel yang direkomendasikan adalah minimal 200 responden agar menghasilkan estimasi parameter yang stabil dan meningkatkan kekuatan prediktif model.

### Hasil dan Pembahasan

Penelitian ini menggunakan metode analisis data PLS dengan bantuan program SmartPLS. Analisis Partial Least Squares (PLS) adalah analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural. Evaluasi model PLS dilakukan dengan mengevaluasi outer model dan inner model (Abdillah, 2015)

#### Analisis Model Pengukuran (Outer Model)

Outer model merupakan model pengukuran untuk memprediksi hubungan antara indikator atau parameter yang diestimasi dengan variabel latennya

#### Uji Reliabilitas

Nilai *loading factor* masing-masing indikator yang didapat dalam penelitian ini dapat dilihat Tabel 1. sebagai berikut:

**Tabel 1. Loading Factors Model**

	Kompetensi	Soft skill	Motivasi	Kinerja
Motif	<b>0.744</b>			
Sifat	<b>0.875</b>			
Konsep Diri	<b>0.859</b>			
Pengetahuan	<b>0.894</b>			
Keterampilan	<b>0.796</b>			
Kemampuan Komunikasi		<b>0.896</b>		
Kecerdasan Emosional		<b>0.946</b>		
Kemampuan Berpikir		<b>0.859</b>		
Etika		<b>0.971</b>		
Kepemimpinan		<b>0.938</b>		

Ekstrinsik			<b>0.931</b>	
Intrinsik			<b>0.948</b>	
Kualitas kerja				<b>0.892</b>
Kuantitas kerja				<b>0.826</b>
Tanggung Jawab				<b>0.934</b>
Kerjasama				<b>0.869</b>
Inisiatif				<b>0.889</b>

Sumber : hasil output PLS (diolah 2024)

Pada gambar 4.2 dan tabel 4.9, terlihat bahwa semua *loading factor* nilainya diatas 0,70 sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah reliabel atau telah memenuhi kriteria reliabilitas indikator. Penelitian ini menggunakan loading 0.5 sampai dengan 0.6 dianggap cukup, karena merupakan tahap awal pengembangan skala pengukuran dan jumlah indikator per konstruk tidak besar yaitu berkisar antara tiga sampai dengan tujuh indikator

Penilaian internal consistency reliability dari nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* (CR). *Composite Reliability* (CR) lebih baik dalam mengukur internal consistency dibandingkan *Cronbach's Alpha* dalam SEM PLS karena CR tidak mengasumsikan kesamaan bobot dari setiap indikator. *Cronbach's Alpha* cenderung menaksir lebih rendah construct reliability dibandingkan *Composite Reliability* (CR). *Interpretasi Composite Reliability* (CR) sama dengan *Cronbach's Alpha*. Nilai batas > 0.7 dapat diterima, dan nilai > 0.8 sangat memuaskan (Hair, 2008). Hasil *composite reliability* dalam penelitian ini dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 2. Construct Reliability and Validity

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Kinerja	<b>0.929</b>	<b>0.930</b>	<b>0.946</b>	<b>0.779</b>
Kompetensi	<b>0.891</b>	<b>0.901</b>	<b>0.920</b>	<b>0.698</b>
Motivasi	<b>0.869</b>	<b>0.881</b>	<b>0.938</b>	<b>0.884</b>
Soft Skill	<b>0.956</b>	<b>0.959</b>	<b>0.966</b>	<b>0.851</b>

Sumber : hasil output PLS (diolah 2024)

Pada tabel 2. menunjukkan bahwa nilai *composite reliability* untuk semua konstruk adalah di atas 0,70 yang menyatakan bahwa semua konstruk pada model yang diestimasi memenuhi kriteria *internal consistency reliability*. Uji reliabilitas diperkuat dengan melakukan metode *Cronbach's Alpha* dimana jika nilai *Cronbach's Alpha* yang didapat lebih besar dari 0,80

maka dapat diterima. Hasil nilai *Cronbach's Alpha* terlihat bahwa nilai *Cronbach's Alpha* untuk semua konstruk berada di atas 0,80, sehingga telah memenuhi kriteria *Cronbach's Alpha* dan dapat diterima.

*Uji Validitas*

Pada tabel 3. diatas terlihat bahwa hasil AVE yang didapat nilainya di atas 0,50 sehingga dapat dinyatakan indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah valid atau telah memenuhi kriteria validitas konvergen.

**Tabel 3. Cross Loadings**

	Kinerja	Kompetensi	Motivasi	Soft Skill
X11	0.580	0.744	0.467	0.540
X12	0.784	0.875	0.694	0.759
X13	0.722	0.859	0.728	0.679
X14	0.763	0.894	0.734	0.658
X15	0.681	0.796	0.678	0.738
X21	0.701	0.757	0.646	0.896
X22	0.764	0.790	0.703	0.946
X23	0.771	0.675	0.791	0.859
X24	0.795	0.756	0.763	0.971
X25	0.833	0.770	0.818	0.938
Y1	0.892	0.734	0.837	0.678
Y2	0.826	0.758	0.750	0.833
Y3	0.934	0.752	0.861	0.741
Y4	0.869	0.685	0.723	0.621
Y5	0.889	0.817	0.731	0.826
z1	0.762	0.698	0.931	0.728
z2	0.896	0.799	0.948	0.794

Sumber : hasil output PLS (diolah 2024)

Pada tabel 3. menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki nilai *loading factor* tertinggi ketika dihubungkan dengan konstruk yang dituju dibandingkan ketika dihubungkan dengan konstruk yang lain. Hal serupa juga terlihat pada indikator-indikator yang lain. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa indikator yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah valid atau telah memenuhi kriteria validitas diskriminan.

**Model Struktural (Inner Model)**

*Analisis Variabel Kompetensi*

Variabel kompetensi ( $X_1$ ) disusun oleh 5 (lima) indikator yaitu: motif ( $X_{1.1}$ ), sifat ( $X_{1.2}$ ),

konsep diri ( $X_{1.3}$ ), pengetahuan ( $X_{1.4}$ ), keterampilan ( $X_{1.5}$ ). Untuk mengetahui besarnya pengaruh atau kontribusi masing-masing indikator terhadap variabel kompetensi dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4. Path Coefficients Variabel Kompetensi**

	Original Sample	T Statistics	P Values
Motif ← Kompetensi	0.744	9.064	<b>0.000</b>
Sifat ← Kompetensi	0.875	33.492	<b>0.000</b>
Konsep Diri ← Kompetensi	0.859	22.596	<b>0.000</b>
Pengetahuan Kompetensi ←	0.894	29.594	<b>0.000</b>
Keterampilan Kompetensi ←	0.796	13.262	<b>0.000</b>

Sumber : hasil output PLS (diolah 2024)

Pada tabel 4. menunjukkan bahwa indikator motif ( $X_{1.1}$ ) memberikan kontribusi pengaruh sebesar 0,744 terhadap variabel kompetensi dengan nilai T-statistik sebesar 9,064 dan p-values sebesar 0,000. Indikator sifat ( $X_{1.2}$ ) memberikan kontribusi pengaruh sebesar 0,875 terhadap variabel kompetensi dengan nilai T-statistik sebesar 33,492 dan p-values sebesar 0,000. Indikator konsep diri ( $X_{1.3}$ ) memberikan kontribusi pengaruh sebesar 0,859 terhadap variabel kompetensi dengan nilai T-statistik sebesar 22,596 dan p-values sebesar 0,000. Indikator pengetahuan ( $X_{1.4}$ ) memberikan kontribusi pengaruh sebesar 0,894 terhadap variabel kompetensi dengan nilai T-statistik sebesar 29,594 dan p-values sebesar 0,000. Indikator keterampilan ( $X_{1.5}$ ) memberikan kontribusi pengaruh sebesar 0,796 terhadap variabel kompetensi dengan nilai T-statistik sebesar 13,262 dan p-values sebesar 0,000. Dalam penelitian ini, indikator pengetahuan ( $X_{1.4}$ ) memberikan kontribusi pengaruh paling besar terhadap variabel kompetensi dibandingkan dengan indikator lainnya (motif ( $X_{1.1}$ ), sifat ( $X_{1.2}$ ), konsep diri ( $X_{1.3}$ ) dan keterampilan ( $X_{1.5}$ )).

*Analisis Variabel Soft skill*

Variabel soft skill ( $X_2$ ) disusun oleh 5 (tiga) indikator yaitu: soft skill ( $X_2$ ) yang terdiri dari kemampuan komunikasi ( $X_{2.1}$ ), kecerdasan emosional ( $X_{2.2}$ ), kemampuan berpikir ( $X_{2.3}$ ), etika ( $X_{2.4}$ ), kepemimpinan ( $X_{2.5}$ ). Untuk mengetahui besarnya pengaruh atau kontribusi masing-masing indikator terhadap variabel motivasi dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 5. Path Coefficients Variabel Soft skill**

	Original Sample	T Statistics	P Values
Kemampuan Komunikasi ← Soft	0.896	27.890	<b>0.000</b>

skill			
Kecerdasan Emosional ← Soft skill	0.946	61.257	0.000
Kemampuan Berpikir ← Soft skill	0.859	21.540	0.000
Etika ← Soft skill	0.971	100.443	0.000
Kepemimpinan ← Soft skill	0.938	42.180	0.000

Sumber : hasil output PLS (diolah 2024)

Pada tabel 5. menunjukkan bahwa indikator kemampuan komunikasi ( $X_{2.1}$ ) memberikan kontribusi pengaruh sebesar 0,896 terhadap variabel soft skill dengan nilai T-statistik sebesar 27,890 dan p-values sebesar 0,000. Indikator kecerdasan emosional ( $X_{2.2}$ ) memberikan kontribusi pengaruh sebesar 0,946 terhadap variabel soft skill dengan nilai T-statistik sebesar 61,257 dan p-values sebesar 0,000. Indikator kemampuan berpikir ( $X_{2.3}$ ) memberikan kontribusi pengaruh sebesar 0,859 terhadap variabel soft skill dengan nilai T-statistik sebesar 21,540 dan p-values sebesar 0,000. Indikator etika ( $X_{2.4}$ ) memberikan kontribusi pengaruh sebesar 0,971 terhadap variabel soft skill dengan nilai T-statistik sebesar 100,443 dan p-values sebesar 0,000. Indikator kepemimpinan ( $X_{2.5}$ ) memberikan kontribusi pengaruh sebesar 0,938 terhadap variabel soft skill dengan nilai T-statistik sebesar 42,180 dan p-values sebesar 0,000.

Dalam penelitian ini, indikator etika ( $X_{2.4}$ ) memberikan kontribusi pengaruh paling besar terhadap variabel soft skill dibandingkan dengan indikator lainnya (kemampuan komunikasi ( $X_{2.1}$ ), kecerdasan emosional ( $X_{2.2}$ ), kemampuan berpikir ( $X_{2.3}$ ), kepemimpinan ( $X_{2.5}$ )).

*Analisis Variabel Motivasi*

Variabel Motivasi disusun oleh (dua) indikator yaitu: Ekstrensik ( $Z_1$ ), Intrinsik ( $Z_2$ ). Untuk mengetahui besarnya pengaruh atau kontribusi masing-masing indikator terhadap variabel motivasi dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 6. Path Coefficients Variabel Motivasi**

	Original Sample	T Statistics	P Values
Ekstrensik ← Motivasi	0.931	38.516	0.000
Intrinsik ← Motivasi	0.948	77.622	0.000

Sumber : hasil output PLS (diolah 2024)

Pada tabel 6. menunjukkan bahwa indikator Ekstrensik ( $Z_1$ ) memberikan kontribusi pengaruh sebesar 0,931 terhadap variabel motivasi dengan nilai T-statistik sebesar 38,516 dan p-values sebesar 0,000. Indikator Intrinsik ( $Z_2$ ) memberikan kontribusi pengaruh sebesar 0,948

terhadap variabel motivasi dengan nilai T-statistik sebesar 77,62 dan p-values sebesar 0,000. Dalam penelitian ini, indikator Intrinsik ( $Z_2$ ) memberikan kontribusi pengaruh paling besar terhadap variabel motivasi dibandingkan dengan indikator Ekstrensik ( $Z_1$ ).

#### *Analisis Variabel Kinerja Pegawai*

Variabel kinerja pegawai disusun oleh 5 (lima) indikator yaitu: kualitas kerja ( $Y_1$ ), kuantitas kerja ( $Y_2$ ) tanggungjawab ( $Y_3$ ), kerjasama ( $Y_4$ ), inisiatif ( $Y_5$ ). Untuk mengetahui besarnya pengaruh atau kontribusi masing-masing indikator terhadap variabel kinerja pegawai dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 7. Path Coefficients Variabel Kinerja Pegawai**

	Original Sample (O)	T Statistics	P Values
Kualitas Kerja ← Kinerja	0.892	21.488	<b>0.000</b>
Kuantitas Kerja ← Kinerja	0.826	16.016	<b>0.000</b>
Tanggungjawab ← Kinerja	0.934	40.176	<b>0.000</b>
Kerjasama ← Kinerja	0.869	17.815	<b>0.000</b>
Inisiatif ← Kinerja	0.889	27.345	<b>0.000</b>

Sumber : hasil output PLS (diolah 2024)

Pada tabel 7. menunjukkan bahwa indikator kualitas kerja ( $Y_1$ ) memberikan kontribusi pengaruh sebesar 0,892 terhadap variabel kinerja pegawai dengan nilai T-statistik sebesar 21,488 dan p-values sebesar 0,000. Indikator kuantitas kerja ( $Y_2$ ) memberikan kontribusi pengaruh sebesar 0,826 terhadap variabel kinerja pegawai dengan nilai T-statistik sebesar 16,016 dan p-values sebesar 0,000. Indikator tanggungjawab ( $Y_3$ ) memberikan kontribusi pengaruh sebesar 0,934 terhadap variabel kinerja pegawai dengan nilai T-statistik sebesar 40,176 dan p-values sebesar 0,000. Indikator kerjasama ( $Y_4$ ) memberikan kontribusi pengaruh sebesar 0,869 terhadap variabel kinerja pegawai dengan nilai T-statistik sebesar 17,815 dan p-values sebesar 0,000. Indikator Inisiatif ( $Y_5$ ) memberikan kontribusi pengaruh sebesar 0,889 terhadap variabel kinerja pegawai dengan nilai T-statistik sebesar 27,345 dan p-values sebesar 0,000. Dalam penelitian ini, indikator tanggungjawab ( $Y_3$ ) memberikan kontribusi pengaruh paling besar terhadap variabel kinerja pegawai dibandingkan dengan indikator lain (kualitas kerja ( $Y_1$ ), kuantitas kerja ( $Y_2$ ), kerjasama ( $Y_4$ ) dan inisiatif ( $Y_5$ )).

#### *Pengaruh Langsung (Direct Effects)*

Untuk mengetahui pengaruh langsung variabel independen terhadap variabel dependen dapat dilihat dalam tabel berikut:

**Tabel 8. Direct Effects**

	Original Sample	T Statistics	P Values
Kompetensi → Kinerja	0.296	2.492	<b>0.013</b>
Soft skill → Kinerja	0.216	1.219	<b>0.224</b>
Motivasi → Kinerja	0,474	2.787	<b>0.006</b>
Kompetensi → Motivasi	0.414	2.712	<b>0.007</b>
Soft skill → Motivasi	0.484	2.946	<b>0.003</b>

Sumber : hasil output PLS (diolah 2024)

Pada tabel 8. terlihat bahwa besarnya pengaruh langsung kompetensi ( $X_1$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ) adalah 0,296 dengan nilai T-statistik sebesar 2,492 dan p-values sebesar 0,013. Hasil ini menunjukkan bahwa secara langsung kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Besarnya pengaruh langsung soft skill ( $X_2$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ) adalah 0,216 dengan nilai T-statistik sebesar 1,219 dan p-values sebesar 0,224. Hasil ini menunjukkan bahwa secara langsung soft skill berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Besarnya pengaruh langsung motivasi ( $Z$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ) adalah 0,474 dengan nilai T-statistik sebesar 2,787 dan p-values sebesar 0,006. Hasil ini menunjukkan bahwa secara langsung motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Besarnya pengaruh langsung kompetensi ( $X_1$ ) terhadap motivasi ( $Z$ ) adalah 0,414 dengan nilai T-statistik sebesar 2,712 dan p-values sebesar 0,007. Hasil ini menunjukkan bahwa secara langsung kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Besarnya pengaruh langsung soft skill ( $X_2$ ) terhadap motivasi ( $Z$ ) adalah 0,484 dengan nilai T-statistik sebesar 2,946 dan p-values sebesar 0,003. Hasil ini menunjukkan bahwa secara langsung soft skill berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai

**Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effects*)**

**Tabel 9. Indirect Effects**

	Original Sample	T Statistics	P Values
Kompetensi → Motivasi → Kinerja	0.197	1.850	<b>0.065</b>
Soft skill → Motivasi → Kinerja	0.225	2.259	<b>0.025</b>

Sumber : hasil output PLS (diolah 2024)

Pada tabel 9. menunjukkan besarnya pengaruh tidak langsung kompetensi ( $X_1$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ) melalui motivasi ( $Z$ ) adalah 0,197 dengan nilai T-statistik sebesar 1,850 dan

p-values sebesar 0,065. Hasil ini menunjukkan bahwa secara tidak langsung kompetensi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi. Hal ini menunjukkan motivasi (Z) tidak mampu mampu memediasi hubungan kompetensi (X<sub>1</sub>) terhadap kinerja pegawai (Y). Pengaruh tidak langsung soft skill (X<sub>2</sub>) terhadap kinerja pegawai (Y) melalui motivasi (Z) adalah 0,225 dengan nilai T-statistik sebesar 2,259 dan p-values sebesar 0,025. Hasil ini menunjukkan bahwa secara tidak langsung soft skill berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi. Hal ini menunjukkan motivasi (Z) mampu memediasi hubungan kompetensi (X<sub>1</sub>) terhadap kinerja pegawai (Y) secara signifikan.

**Pengaruh Total (Total Effects)**

Untuk mengetahui besarnya pengaruh total variabel independen terhadap variabel dependen dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 20. Total Effects**

	Original Sample
Kompetensi → Motivasi → Kinerja	0,492
Soft skill → Motivasi → Kinerja	0,475

Sumber : hasil output PLS (diolah 2024)

Pada tabel 20. menunjukkan besarnya pengaruh total kompetensi (X<sub>1</sub>) terhadap kinerja pegawai (Y) melalui motivasi (Z) adalah 0,492 atau dapat dihitung dengan menambahkan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung variabel independen terhadap variabel dependen :  $(X_1 \rightarrow Y) + (X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y) = 0,296 + 0,197 = 0,492$ . Besarnya pengaruh total soft skill (X<sub>2</sub>) terhadap kinerja pegawai (Y) melalui motivasi (Z) adalah 0,475 atau dapat dihitung :  $(X_2 \rightarrow Y) + (X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y) = 0,216 + 0,225 = 0,441$ .

**Uji Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)**

**Tabel 21. Koefisien Determinasi**

	R Square	R Square Adjusted
Motivasi	0.854	0.845
Kinerja Pegawai	0.717	0.706

Sumber : hasil output PLS (diolah 2024)

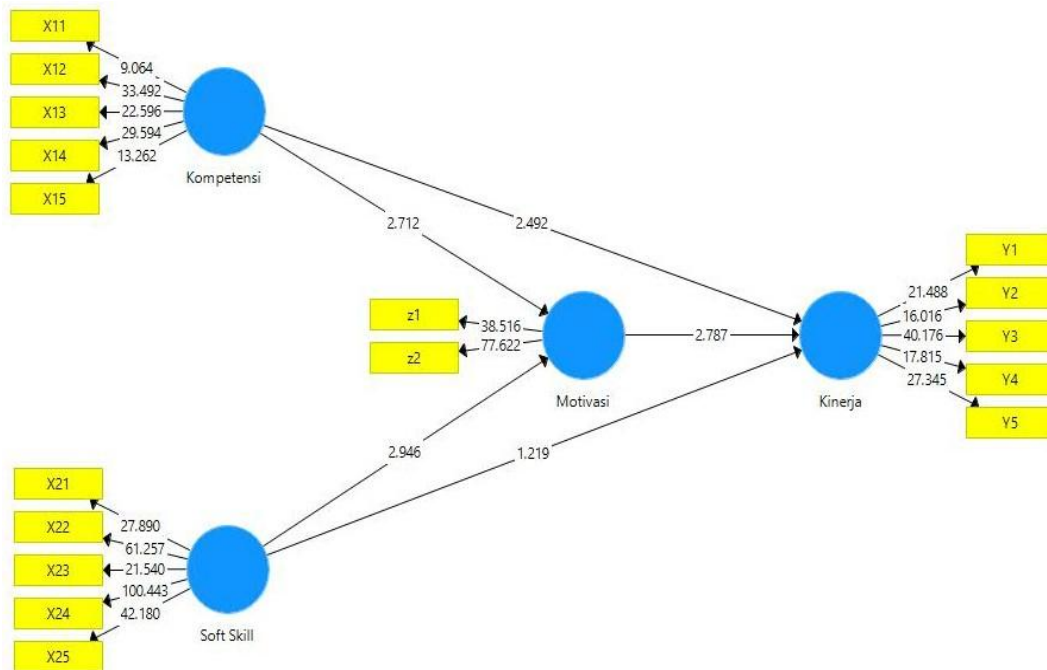
Pada tabel 21. menunjukkan bahwa pengaruh dari kompetensi dan soft skill secara bersama-sama dalam membentuk motivasi adalah sebesar 0,845 atau 84,5%. Sisanya sebesar 0,155 atau 15,5% dijelaskan oleh variabel lain di luar model. Pengaruh dari kompetensi, soft skill dan motivasi secara bersama-sama dalam membentuk kinerja pegawai adalah sebesar 0,706 atau 70,6%. Sisanya sebesar 0,294 atau 29,4% dijelaskan oleh variabel lain di luar model.

**Uji Hipotesis**

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian diuji secara statistik dengan menggunakan metode bootstrap pada SmartPLS. Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat nilai koefisien

path atau inner model yang menunjukkan tingkat signifikansi dalam pengujian hipotesis. Skor koefisien path atau inner model yang ditunjukkan oleh nilai T-statistic harus lebih besar dari nilai t-table pengujian satu arah (>1.976) dengan  $\alpha = 5\%$ . Sedangkan skor koefisien path atau inner model yang ditunjukkan oleh nilai p-values harus di bawah  $\alpha = 0,05$ , sehingga hipotesis penelitian yang diajukan dalam penelitian dapat diterima.

Gambar 4.3 Bootstrap Model Variabel Laten



Sumber : hasil output PLS (diolah 2024)

Gambar 4.3 menunjukkan bahwa pengaruh masing-masing variabel. Hasil tersebut terangkum dalam Tabel 4.22.

Tabel 4.22 Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian

	Hipotesis	Koefisien Jalur	t-statistics (>1,976)	Sig. < 0,05	Hasil
H <sub>1</sub>	Kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja	0.296	2.492	0.013	Diterima
H <sub>2</sub>	Soft skill berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja	0.216	1.219	0.224	Ditolak
H <sub>3</sub>	Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja	0,474	2.787	0.006	Diterima
H <sub>4</sub>	Kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi	0.414	2.712	0.007	Diterima
H <sub>5</sub>	Soft skill berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi	0.484	2.946	0.003	Diterima

H <sub>6</sub>	Motivasi mampu memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja secara signifikan	0.197	1.850	<b>0.065</b>	Ditolak
H <sub>7</sub>	Motivasi mampu memediasi pengaruh soft skill terhadap kinerja secara signifikan	0.225	2.259	<b>0.025</b>	Diterima

Sumber : hasil output PLS (diolah 2024)

## Pembahasan

### *Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai*

Menurut Wibowo (2017) kompetensi merupakan suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Banyak faktor yang menyebabkan sumber daya manusia memiliki kinerja unggul, sehingga mampu mendorong keberhasilan organisasi salah satunya adalah kompetensi. Organisasi akan berkembang dan mampu bertahan apabila didukung oleh karyawan-karyawan yang kompeten di bidangnya.

Analisis statistik deskriptif responden tentang variabel kompetensi pada KPPBC Tipe Madya Pabean B Makassar berada pada kategori sangat baik dengan rata-rata total skor jawaban variabel sebesar 4,60. Nilai skor tertinggi pada pernyataan X<sub>13</sub> "Saya selalu siap membantu pegawai lain yang memerlukan bantuan" dengan total skor pernyataan sebesar 4,73 berada di kategori sangat baik. Hasil ini menunjukkan responden kesiapan dalam membantu pegawai lain dalam menjalankan tugas. Nilai skor terendah pada pernyataan X<sub>19</sub> "Saya tidak pernah menunggu instruksi untuk dapat menyelesaikan pekerjaan atau mengatasi permasalahan" dengan total skor pernyataan sebesar 4,40 berada di kategori sangat baik. Hasil ini menunjukkan bahwa responden walaupun berada pada kategori sangat baik namun masih butuh instruksi ulang jika terjadi permasalahan dalam menjalankan tugas.

Hasil ini sejalan dengan penelitian penelitian yang dilakukan oleh Pramularso (2018), Hasbiyadi (2018). (Kasyifillah, 2023), (Ariani, et al., 2023), (Pradana, et al., 2023), (Krisnawati & Bagia, 2021) bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. (Kasyifillah, 2023) dalam penelitiannya bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini membuktikan bahwa semakin tinggi kompetensi yang dimiliki oleh setiap pegawai maka akan meningkatkan kinerjanya. Berdasarkan kondisi lapangan pegawai yang memiliki kompetensi dalam hal kemampuan berkomunikasi yang baik memiliki jiwa kerja sama yang tinggi ketika bekerja di dalam tim serta mampu menjaga hubungan baik sesama pegawai yang berdampak terhadap hasil kerja mereka baik secara tim maupun individu.

Penempatan pegawai pada posisi yang sesuai dengan kompetensinya merupakan salah

satu faktor penentu dalam peningkatan kinerja pegawai. Kompetensi mempunyai peranan yang sangat penting, karena kompetensi pada umumnya menyangkut kemampuan dasar seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan, sehingga secara umum kompetensi yang dimiliki seseorang dapat mempengaruhi kinerjanya. (Goni, 2021) mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung dan dapat memprediksi kinerja yang sangat baik. Kompetensi adalah gabungan dari sifat, pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang menjadi dasar untuk munculnya kinerja yang baik yang diinginkan.

### ***Pengaruh Soft skill Terhadap Kinerja Pegawai***

*Hard skill* (keahlian teknis dan akademis) memang penting dalam sebuah pekerjaan. Namun jika tidak ditunjang dengan *Soft Skill* yang bagus, tak heran setelah puluhan tahun bekerja, prestasi seseorang tidak ada peningkatannya. Sangat berbeda dengan mereka yang mempunyai *Soft Skill* bagus, prestasinya sedikit demi sedikit akan terus menanjak mencapai tingkat yang lebih tinggi. Melihat pentingnya *Soft Skill* tentu menjadi sangat perlu mengetahui realita tentang perkembangan *Soft Skill* yang dibutuhkan dalam dunia kerja. Hasil penelitian NACE (National Association of Colleges and Employers) pada tahun 2005 yang menyebutkan bahwa umumnya pengguna tenaga kerja membutuhkan keahlian kerja berupa 80% *Soft Skill* dan 20 *hard skill* (Zhuravlova, 2025). Analisis statistik deskriptif responden tentang variabel *soft skill* pada KPPBC Tipe Madya Pabean B Makassar berada pada kategori sangat baik dengan rata-rata total skor jawaban variabel sebesar 4,55. Nilai skor tertinggi pada pernyataan X<sub>210</sub> "Saya mampu mengkoordinir pekerjaan dengan baik" dengan total skor pernyataan sebesar 4,62 berada di kategori sangat baik. Hasil ini menunjukkan responden memiliki keterampilan dalam memimpin dalam bentuk kemampuan mengkoordinir pekerjaan. Nilai skor terendah pada pernyataan X<sub>26</sub> "Saya mampu menyelesaikan masalah dengan baik" dengan total skor pernyataan sebesar 4,51 berada di kategori sangat baik. Hasil ini menunjukkan bahwa responden walaupun berada pada kategori sangat baik namun masih butuh berpikir lebih dalam menyelesaikan masalah.

Hasil ini sejalan dengan penelitian penelitian (Zhuravlova, 2025), (Nazwani, et al., 2025), (Rosita, et al., 2025) menunjukkan bahwa *soft skill* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hasil berbeda penelitian Tangahu, et al. (2022), Insani, et al. (2023), Ramadhan, et al. (2023) menyatakan bahwa *soft skill* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Berdasarkan kondisi lapangan kemampuan *soft skill* pegawai sudah baik namun belum mampu meningkatkan kinerja disebabkan kemampuan *soft skill* pegawai sebagai alat untuk memotivasi diri dan bagaimana bekerja sesuai dengan SOP yang sudah diberikan.

*Soft skill* sebagai kemampuan seseorang untuk memotivasi diri dan menggunakan inisiatifnya, mempunyai pemahaman tentang apa yang dibutuhkan untuk dapat dilakukan

dengan baik, berguna untuk mengatasi persoalan kecil yang muncul secara tiba-tiba dan terus dapat bertahan apabila problem tersebut belum terselesaikan. Meskipun *soft skill* merupakan karakter yang melekat pada diri seseorang dan butuh kerja keras untuk mengubahnya namun *soft skill* bukan sesuatu yang stagnan, kemampuan ini dapat dioptimalkan dengan pelatihan dan diasah dengan pengalaman kerja. Konsep *soft skill* merupakan pengembangan dari konsep yang selama ini dikenal dengan istilah kecerdasan emosional (*emotional intelligence*). *Soft skill* merupakan kemampuan di luar kemampuan teknis dan akademis yang lebih mengutamakan kemampuan intrapersonal (Rosita, et al. 2025).

### ***Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai***

Setiap organisasi dalam melakukan aktivitasnya pasti memiliki tujuan-tujuan tertentu yang akan dicapai, untuk mewujudkan tujuan-tujuan tersebut dibutuhkan pegawai yang memiliki kinerja yang baik. Kinerja pegawai merupakan hasil yang ditunjukkan oleh pegawai sesuai dengan peran dan tanggung jawabnya dalam melaksanakan tugasnya di perusahaan dengan tujuan mencapai target perusahaan

Mathis (2017), mengemukakan bahwa ada tiga faktor yang mempengaruhi bagaimana individu bekerja, yaitu kemampuan individual untuk melakukan pekerjaan tersebut meliputi bakat, minat dan faktor kepribadian, Tingkat usaha yang dicurahkan meliputi motivasi, etika kerja, kehadiran, dan rancangan tugas, dan dukungan organisasi meliputi pelatihan dan pengembangan, peralatan teknologi, standar kerja, manajemen, dan rekan kerja. Kinerja individual ditingkatkan sampai tingkat di mana ketiga komponen tersebut ada di dalam diri pegawai. Akan tetapi, kinerja berkurang apabila salah satu faktor dikurangi atau tidak ada.

Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan (Goni, et al., 2021), (Kasiyanto, 2019), Hardiani et al. (2024) dan (Ahadi, et al., 2023) bahwa motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil berbeda (Kasyifillah, 2023), (Syaharuddin & Fachrunaufa, 2023), (Lianasari & Ahmadi, 2022) menyatakan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja. (Goni, et al., 2021) menyatakan bahwa motivasi kerja pegawai perlu didorong dan ditingkatkan agar pegawai dapat melaksanakan kinerja yang baik, namun bila pegawai tidak mendapat motivasi yang baik, pegawai cenderung sulit bekerja dengan baik dan tidak bertanggung jawab, dengan adanya motivasi kerja yang tinggi maka pencapaian produktivitas yang tinggi mudah diperoleh. Semakin banyak faktor kerja yang mempengaruhi motivasi terpenuhi, semakin tinggi pula kinerja tersebut.

### ***Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Motivasi***

Pentingnya pemberian penghargaan dan pengakuan pegawai sesuai dengan prestasinya. Dengan pemberian penghargaan dan pengakuan dari organisasi diharapkan dapat memacu pegawai dan termotivasi dalam memanfaatkan kemampuannya untuk melakukan pekerjaan dan meningkatkan upaya kerja sehingga pada gilirannya dapat meningkatkan pula kinerja di

dalam dunia kerjanya. Kompetensi seseorang dapat ditunjukkan dengan hasil kerja atau karya, pengetahuan, keterampilan, perilaku, karakter, sikap, motivasi dan bakatnya.

Motivasi dapat diartikan sebagai suatu sikap yang harus dimiliki oleh setiap pegawai untuk menunjukkan loyalitas terhadap organisasi di mana mereka bekerja. Pada dasarnya motivasi kerja berkaitan erat dengan aspek-aspek psikologis dalam penerimaan dan kepercayaan terhadap nilai-nilai serta tujuan organisasi dimunculkan melalui keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Untuk menanamkan loyalitas pegawai supaya motivasi kerja tinggi, hendaknya sejak awal memasuki lingkungan organisasi baru, pegawai diperkenalkan dengan visi, misi, tujuan, sasaran nilai, serta motivasi kerja tersebut. Dengan demikian jelaslah bahwa kompetensi berpengaruh terhadap motivasi kerja dan berdampak terhadap peningkatan kinerja.

Hasil penelitian kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai KPPBC Tipe Madya Pabean B Makassar sebesar 0,414 dengan nilai t-hitung sebesar 2,712 ( $>1,976$ ) dan nilai signifikansi (p-values) sebesar 0,007 ( $<0,05$ ). Dengan demikian, hipotesis keempat ( $H_4$ ) dalam penelitian ini diterima. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kompetensi dalam melaksanakan pekerjaannya maka semakin tinggi motivasi pegawai.

Kompetensi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja dimediasi motivasi pegawai KPPBC Tipe Madya Pabean B Makassar sebesar 0,197 dengan nilai t-hitung sebesar 1,850 ( $<1,976$ ) dan nilai signifikansi (p-values) sebesar 0,065 ( $>0,05$ ). Dengan demikian, hipotesis keenam ( $H_6$ ) dalam penelitian ini ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi tidak mampu memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai.

Hasil ini sejalan dengan penelitian (Puji, *et al.*, 2023), (Hardiani, *et al.*, 2024), (Munawaroh, *et al.*, 2023), (Syahrudin, 2025), (Appelbaum, *et al.*, 2020), (Jiang, *et al.*, 2025), (Sulaeman, *et al.*, 2025) menyatakan bahwa motivasi tidak memediasi kompetensi terhadap kinerja atau kompetensi secara tidak langsung melalui motivasi tidak dapat mempengaruhi kinerja. Hasil berbeda pada penelitian yang dilakukan oleh Kasiyanto, 2019) dan (Katamang, *et al.*, 2018) menyatakan bahwa motivasi menjadi variabel yang memediasi antara kompetensi terhadap kinerja pegawai.

### **Pengaruh Soft Skill Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Motivasi**

*Soft Skill* didefinisikan sebagai keterampilan, kemampuan, dan sifat-sifat yang berhubungan dengan kepribadian, sikap perilaku daripada pengetahuan formal atau teknis, *Soft Skill* adalah karakteristik yang mempengaruhi hubungan pribadi dan profesional seorang individu yang berkaitan dengan kinerja.

Menurut (Robbins *et al.*, 2018) dengan *Soft Skill* seseorang akan memiliki keterampilan akan berkomunikasi, keterampilan emosional, keterampilan berbahasa, keterampilan berkelompok, memiliki etika dan moral, santun, dan keterampilan spiritual". Kenyataan tersebut menjadikan

dukungan atas *Soft Skill* yang dimiliki pegawai akan mendukung upaya untuk memaksimalkan pencapaian kinerja dalam bekerja di organisasi. Faktor *Soft Skill* jika digabung dengan sekumpulan karakteristik kunci yang dijunjung tinggi akan menjadi kekuatan bagi organisasi dalam menggerakkan SDM dalam upaya meningkatkan kinerjanya. *Soft Skill* adalah keterampilan mental yang dimiliki seseorang dapat terjadi interaksi satu sama lain dengan kelompok masyarakat maupun dengan lingkungan sehingga dalam sendirinya mampu mengembangkan unjuk kerja yang dapat terbangun kemampuan motivasi dan kemampuan berkomunikasi dan menghadapi tantangan dunia kerja global yang dinamis.

Hasil penelitian menunjukkan soft skill berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi pegawai KPPBC Tipe Madya Pabean B Makassar sebesar 0,484 dengan nilai t-hitung sebesar 2,946 ( $>1,976$ ) dan nilai signifikansi (p-values) sebesar 0,003 ( $<0,05$ ). Dengan demikian, hipotesis kelima ( $H_5$ ) dalam penelitian ini diterima. Hal ini menunjukkan bahwa semakin bagus soft skill dalam bekerja maka semakin tinggi motivasi pegawai. Soft skill berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dimediasi motivasi pegawai KPPBC Tipe Madya Pabean B Makassar sebesar 0,225 dengan nilai t-hitung sebesar 2,259 ( $>1,976$ ) dan nilai signifikansi (p-values) sebesar 0,025 ( $<0,05$ ). Dengan demikian, hipotesis ketujuh ( $H_7$ ) dalam penelitian ini diterima. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi mampu memediasi secara signifikan pengaruh soft skill terhadap kinerja

Hasil ini sejalan dengan penelitian (Novi, et al., 2023), (Hasbiyadi, et al., 2023), (Tangahu, et al., 2023), (Grenda, 2025), (Ramadhan, et al., 2023), (Novi, et al., 2023) menyatakan bahwa *Soft Skill* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja melalui motivasi. Motivasi mampu memediasi hubungan soft skill terhadap kinerja. jika soft skill baik maka pegawai mampu meningkatkan motivasinya yang berdampak terhadap peningkatan kinerjanya.

Penelitian ini menawarkan beberapa kontribusi kebaruan dibandingkan studi sebelumnya. Pertama, penelitian ini mengembangkan model integratif yang menghubungkan kompetensi teknis dan soft skills secara simultan dalam menjelaskan kinerja pegawai. Pendekatan ini memberikan perspektif yang lebih komprehensif dibandingkan penelitian terdahulu yang cenderung menguji variabel secara terpisah. Kedua, penelitian ini menempatkan motivasi sebagai variabel mediasi, bukan sekadar prediktor langsung. Dengan demikian, penelitian ini berupaya mengungkap mekanisme bagaimana kompetensi dan soft skills dapat diterjemahkan menjadi kinerja melalui dorongan psikologis individu. Ketiga, penelitian ini dilakukan dalam konteks era digital yang ditandai oleh dinamika kerja tinggi, kebutuhan reskilling, serta peningkatan tuntutan adaptabilitas pegawai. Konteks ini memberikan relevansi empiris yang kuat sekaligus memperkaya literatur manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait strategi peningkatan kinerja pada organisasi modern.

Secara teoritis, penelitian ini berkontribusi pada pengembangan kajian perilaku organisasi

dengan menawarkan kerangka hubungan multidimensional antara kompetensi, soft skills, dan motivasi. Secara praktis, temuan penelitian diharapkan dapat menjadi dasar bagi organisasi dalam merancang kebijakan pengembangan SDM yang lebih strategis untuk meningkatkan keunggulan kompetitif. Disamping itu, penelitian ini menawarkan kebaruan dengan mengembangkan model integratif yang menjelaskan bagaimana kompetensi dan soft skills dikonversi menjadi kinerja pegawai melalui mekanisme mediasi motivasi, serta menempatkan kompetensi digital sebagai faktor kontekstual yang memperkuat hubungan tersebut dalam lingkungan kerja modern

### **Kesimpulan**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompetensi dan soft skills terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel mediasi dalam konteks organisasi modern. Berdasarkan hasil analisis menggunakan pendekatan PLS-SEM, dapat disimpulkan bahwa kompetensi dan motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa penguasaan pengetahuan, keterampilan, serta dorongan internal individu merupakan faktor utama dalam meningkatkan performa kerja. Di sisi lain, soft skills tidak menunjukkan pengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja pegawai, namun memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Temuan ini mengindikasikan bahwa soft skills berperan secara tidak langsung dalam meningkatkan kinerja melalui mekanisme motivasional. Hasil pengujian mediasi memperkuat temuan tersebut, dimana motivasi tidak mampu memediasi hubungan antara kompetensi dan kinerja, tetapi mampu memediasi secara signifikan hubungan antara soft skills dan kinerja pegawai. Secara simultan, kompetensi dan soft skills mampu menjelaskan variasi motivasi dalam proporsi yang tinggi, sedangkan kompetensi, soft skills, dan motivasi secara bersama-sama memberikan kontribusi yang kuat dalam menjelaskan kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai merupakan hasil dari interaksi kompleks antara faktor kemampuan dan faktor psikologis.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja pegawai tidak cukup hanya melalui penguatan kompetensi teknis, tetapi juga memerlukan pengembangan soft skills yang diintegrasikan dengan strategi peningkatan motivasi kerja. Dengan demikian, organisasi perlu mengadopsi pendekatan yang lebih holistik dan terintegrasi dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk mencapai kinerja yang optimal dan berkelanjutan di era digital.

### **Daftar Pustaka**

Abdullah, N., Hadi, N. U., & Dana, L. P. (2022). Human capital and open innovation: Do social media networking and knowledge sharing matter? *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(3), 116. <https://doi.org/10.3390/joitmc8030116>

- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. (2000). Optimizing employee creativity in the digital era: Uncovering the interactional effects of abilities, motivations, and opportunities. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(3), 1038. <https://doi.org/10.3390/ijerph17031038>.
- Ariani, Erika Ayu & Ahmadi, S. (2023). Motivasi sebagai Mediasi Kompetensi dan Komitmen Terhadap Kinerja Pegawai Desa-Desa di Kecamatan Gunung Putri Kabupaten Bogor. *EKOMABIS: Jurnal Ekonomi Manajemen Bisnis*, 4(02), 129 – 140
- Caroline, A., Coun, M. J. H., Gunawan, A., & Stoffers, J. (2024). A systematic literature review on digital literacy, employability, and innovative work behavior: Emphasizing contextual approaches in HRM research. *Frontiers in Psychology*, 15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1448555>
- Dewi, N. P., Nurhatisyah, N., Elkarima, N. ., & Pawar, A. . (2025). Transformational Leadership, Digital Competence, and Employee Performance: Examining the Mediating Role of Self-Efficacy and the Moderating Influence of Perceived Organizational Support. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 16(1), 47–72. <https://doi.org/10.18196/mb.v16i1.25429>
- Grenda, D. (2026). Technological knowledge, soft skills and management & leadership skills: Three pillars for the digitally competent manager. *Journal of Business Economics*. <https://doi.org/10.1007/s11573-025-01250-x>
- Goni, Geovanno Harland (2021). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Tahuna. *Productivity*, Vol. 2 No. 4.
- José Manuel Montero Guerra, Ignacio Danvila-del-Valle, Mariano Méndez-Suárez (2023). The impact of digital transformation on talent management. *Technological Forecasting and Social Change* Volume 188, March 2023. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122291>
- Hair, J. F. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. SAGE Publications, Los Angeles
- Hardiani, H., Hasyim, H., & Tafsir, M. (2024). Menciptakan Sinergi: Lingkungan Kerja dan Motivasi untuk Kinerja Optimal. *Al-Buhuts*, 20(2), 495-508.
- Hasbiyadi, H. (2018). Pengaruh Kompetensi Kerjasama Tim Dan Kepemimpinan Melalui Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Perusahaan Pada Bumn Di Kota Makassar. *BJRM (Bongaya Journal of Research in Management)*, 1(1), 01–13.
- Hasbiyadi, H., Rijal, S., Tamrin, M., Tafsir, M., & Mochtar, H. (2023). Pengaruh Kompetensi, Kedisiplinan, dan Motivasi terhadap Kinerja Polisi Pada Polres Jenepono. *Economics and Digital Business Review*, 4(1), 367-374.
- Insani, K. P., Jibril, K. K., Hamid, U., & Yunus, A. T. (2023). Pengaruh Hard Skill dan Soft Skill Terhadap Kinerja Pegawai. *Center of Economic Students Journal*, 6(1), 103–115.
- Jiang, K., Hu, J., Liu, S., & Lepak, D. (2025). A serial mediation effect of digital transformation on employee performance: An ability–motivation–opportunity framework and employee unlearning. *Journal of Business Research*, 201, 115696. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115696>

- Kasiyanto. (2019), Pengaruh Kompetensi dan Kompensasi terhadap Kinerja Dimediasi oleh Motivasi Kerja Pada Tenaga Pendidik Politeknik Angkatan Darat, *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 20(1), 1411–5794.
- Kasyifillah. M.H (2023). Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja, Dan Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Pegawai Pt Usaha Yekapepe Surabaya. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen Vol 12 No. 7*
- Katarzyna Piwowar-Sulej , Jana Blštáková, Lenka Ližbetinová, Branislav Zagorsek (2024). The impact of digitalization on employees' future competencies: has human resource development a conditional role here?. *Journal of Organizational Change Management Volume 37, Issue 8.* <https://doi.org/10.1108/JOCM-10-2023-0426>
- Karneli, O., Handayati, R., & Rijal, S. (2024). Enhancement of Soft Skills Competence in Human Resources as a Key Success Factor in the Digital Business Era. *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)*, 2(1), 319–324. <https://doi.org/10.61100/adman.v2i1.126>
- Katamang, A. F., Tulusan, F. M. G., & Palar, N. R. A. (2018). Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Dinas Pertanian Kabupaten Kepulauan Sangihe. 53(9), 1689–1699.
- Krisnawati, K. D. dan I. W. Bagia. (2021). "Pengaruh Kompetensi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan". *Jurnal Manajemen*. Vol 7. No. 1
- Kuncoro, Mudrajad. (2018). *Metode Kuantitatif Teori Dan Aplikasi Untuk Bisnis. Dan Ekonomi*. Edisi Kelima. Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YPKN: Yogyakarta
- Lianasari, M., & Ahmadi, S. (2022). Pengaruh Kompetensi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening. *Fokus Bisnis Media Pengkajian Manajemen Dan Akuntansi*, 21(1), 43–59.
- Meng An, Jiabao Lin, Xin (Robert) Luo (2024). The impact of human AI skills on organizational innovation: The moderating role of digital organizational culture. *Journal of Business Research Volume 182.* <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114786>
- Munawaroh, M., Khaerunnisa, R., Mudaeroh, M., Galuh, A., & Maulana, A. (2026). From competence to agility: A systematic review of digital competence and employee agility effects on employee performance in the digital transformation era. *PANDITA: Interdisciplinary Journal of Public Affairs*, 9(1), 92–107. <https://doi.org/10.61332/ijpa.v9i1.443>
- Nazwani, A. B., Jayadi, M., & Khamdan, A. (2025). The influence of digital organizational culture and digital competence on employee performance with digital transformation as an intervening variable. *Formosa Journal of Sustainable Research*, 4(11). <https://doi.org/10.55927/fjsr.v4i11.699>
- Novi, E. K N., Juru, P., & Obon, W.. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Soft Skill Terhadap Profesionalitas Guru Di SMAK ST. Gabriel Maumere. *Jurnal Ekonomi, Manajemen Pariwisata Dan Perhotelan*, 2(3), 152-163.

- Puji Salvano, D., Ode Labsin Naadu, L. ., & Mahendri Hara, T. (2023). Pengaruh Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Cabang Bri Kota Bekasi. *Jurnal Sosial Dan Sains*, 3(2), 185–198.
- Pradana, M., Silvianita, A., Syarifuddin, S., & Renaldi, R. (2022). The implication of digital organisational culture on firm performance. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.840699>
- Purnomo, J. (2024). E-HRM as a Mediator of the Relationship Between Work Competence and Work Motivation on Employee Performance. *SENTRALISASI*, 13(2), 112–126. <https://doi.org/10.33506/sl.v13i2.3199>
- Putu Asri Anggita Putri (2025). The Effect of Human Resource Management and Work Discipline on Employee Performance with Work Motivation as a Mediation Variable in a Property Consulting Company in Ubud Gianyar. *Bussiness Management Vol 4*(2).
- Sulaiman, S., Saleh, C., Muluk, M. R. K., & Setyowati, E. (2025). Digital competence and employee performance: The mediating role of work motivation in the public sector. *Journal of Cultural Analysis and Social Change*, 10(2), 580–592. <https://doi.org/10.64753/jcasc.v10i2.1646>
- Rusilawati & Ermina (2023).. Mediation Effect of Work Motivation on the Relationship between Soft Skills and Hard Skills, and Impact on Employee Performance in Skincare Clinical. *International Conference on Business Management and Accounting*, [S.l.], v. 1, n. 2, p. 475-483
- Ramadhan F, Hendriani S, & Nuryanti. (2023). Pengaruh Hard Skill dan Soft Skill Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Pelatihan Sebagai Variabel Moderasi Pada Pegawai Lembaga Pemasyarakatan Kelas II A Kota Pekanbaru. *Masip: Jurnal Manajemen Administrasi Bisnis Dan Publik Terapan*, 1(3), 152–160.
- Retnosari (2024). Digital Strategies, Workforce Skills, and the Path to Financial Resilience. *Journal Economic Business Innovation (JEBI) Vol 2920*.
- Robbins, Stephen, P. dan Timothy, A. Judge, (2018). *Perilaku Organisasi*, Edisi. Kedua belas, Jakarta: Salemba Empat.
- Rosita, R., Surbakti, A., & Sinurat, E. J. (2025). Strategies for employee competency development in the era of digital transformation: An innovative human resource management approach. *Journal of Information Systems Engineering and Management*, 10(49s).
- Sartika, M., Astuti, S. D., Chasanah, A. N., & Riyanto, F. (2023). Digital skills to improve work performance. *International Journal of Accounting, Management, and Economics Research*, 1(2), 33–40. <https://doi.org/10.56696/ijamer.v1i2.14>
- Setyanti, S. W. L. H., Faliza, N., & Rustandy, A. (2025). Human Capital in the Digital Age: Navigating Talent Retention and Upskilling Strategies for Global Competitiveness. *Journal of Economics and Management Scienties*, 7(3), 65–70. <https://doi.org/10.37034/jems.v7i3.88>
- Soelistya, D. (2025). The Role of Soft Skills in Improving Human Resource Performance and Productivity. *MSJ : Majority Science Journal*, 3(1), 82–89. <https://doi.org/10.61942/msj.v3i1.280>

- Syahrudin, Fachrunaufal M. (2023). Pengaruh Motivasi Dan Kompetensi Serta Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Forum Ekonomi: Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi*. Vol 25, No 4.
- Tangahu, Mohamad Rifan, Irwan Yantu, and Robiyati Podungge. (2022). "Soft Skill Dan Kinerja Karyawan: Studi Kasus Pada Kantor BPJS Kesehatan Gorontalo." *JAMIN Jurnal Aplikasi Manajemen Dan Inovasi Bisnis* 4(2):192.
- Ulla. Attia Aman, Waqas Mehmood, Saqib Amin, Yasir Abdullah Abbas (2022). Human capital and organizational performance: A moderation study through innovative leadership. *Journal of Innovation & Knowledge*. Volume 7, Issue 4, <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100261>
- Van Laar, E., van Deursen, A. J. A. M., van Dijk, J. A. G. M., & de Haan, J. (2020). Digital competencies: A review of the literature and applications in the workplace. *Computers & Education*, 146, 103752. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2019.103752>
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Wang, G., Mansor, Z. D., & Leong, Y. C. (2024). Unlocking digital performance: Exploring the mediating role of employee competitive attitudes, behaviors, and dynamic capabilities in SMEs. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13, Article 37. <https://doi.org/10.1186/s13731-024-00395-3>
- Yener, S., Arslan, A., & Kiliç, S. (2021). The moderating roles of technological self-efficacy and time management in the technostress and employee performance relationship through burnout. *Information Technology & People*, 34(7), 1890–1919. <https://doi.org/10.1108/ITP-09-2019-0462>
- Zhuravlova, I. V. (2025). Human capital theory in the context of digital transformation of the economy. *Business Inform*, 7(569), 241–248. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-7-241-248>
- Zhou. Qiwai, Ran Huang, Jih-Yu Mao (2025). A serial mediation effect of digital transformation on employee performance: An ability-motivation-opportunity framework and employee unlearning. *Journal of Business Research* Volume 201. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115696>
- Zulbilal. Zulbilal, Aryan Torrido, (2024). ardiyah Mardiyah 9Digital Skills Development and Workforce Innovation: A Systematic Review of Human Capital Management in Education. *AL-IDARAH: JURNAL KEPENDIDIKAN ISLAM*, Vol 14 (2).