E-ISSN : 2962-9713
P-ISSN : 2963-928X

Pengaruh Pengembangan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Learning Agility Sebagai Variabel Mediasi Pada Badan Pusat Statistik Kabupaten Tegal

Retno Sulistiawati[1], Noni Setyorini[2], Noventia Karina Putri[3]
[1]Universitas Persatuan Guru Republik Indonesia Semarang, retnosulistiawati1@gmail.com
[2]Universitas Persatuan Guru Republik Indonesia Semarang, nonisetyorini@upgris.ac.id
[3]Universitas Persatuan Guru Republik Indonesia Semarang, noventiakarina@upgris.ac.id

Abstrak

Kinerja pegawai merupakan faktor penting dalam mendukung efektivitas organisasi sektor publik, terutama pada instansi yang memiliki tuntutan adaptasi tinggi terhadap perkembangan teknologi dan perubahan lingkungan kerja. Salah satu upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai adalah melalui pengembangan kompetensi. Namun, peningkatan kompetensi tidak selalu berdampak langsung terhadap peningkatan kinerja karena diperlukan kemampuan individu dalam belajar, beradaptasi, dan menerapkan kompetensi yang dimiliki. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh pengembangan kompetensi terhadap kinerja pegawai, pengaruh pengembangan kompetensi terhadap learning agility, pengaruh learning agility terhadap kinerja pegawai, serta peran learning agility dalam memediasi hubungan antara pengembangan kompetensi dan kinerja pegawai pada Badan Pusat Statistik Kabupaten Tegal. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode explanatory research. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai Badan Pusat Statistik Kabupaten Tegal yang berjumlah 40 orang dan seluruhnya dijadikan sampel menggunakan teknik sampling jenuh. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan bantuan SmartPLS 4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, tetapi berpengaruh positif dan signifikan terhadap learning agility. Learning agility terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai serta mampu memediasi secara penuh hubungan antara pengembangan kompetensi dan kinerja pegawai (*full mediation*). Temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan program pengembangan kompetensi sangat ditentukan oleh kemampuan pegawai dalam belajar secara cepat, beradaptasi terhadap perubahan, dan mengimplementasikan kompetensi yang diperoleh ke dalam pelaksanaan pekerjaan.

Kata Kunci : *Pengembangan Kompetensi, Learning Agility, Kinerja Pegawai, SEM-PLS, Badan Pusat Statistik*

Abstract

Employee performance is an essential factor in supporting the effectiveness of public sector organizations, particularly institutions facing rapid technological development and dynamic work environments. Competency development is one of the strategic efforts to improve employee performance. However, competency improvement does not always directly enhance performance because employees also need the ability to learn, adapt, and apply their competencies effectively. This study aims to examine the effect of competency development on employee performance, the effect of competency development on learning agility, the effect of learning agility on employee performance, and the mediating role of learning agility in the relationship between competency development and employee performance at the Statistics Indonesia Office of Tegal Regency. This study employed a quantitative approach using explanatory research. The population consisted of all 40 employees of the Statistics Indonesia Office of Tegal Regency, all of whom were selected as respondents using a saturated sampling technique. Data were collected through questionnaires and analyzed using Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) with SmartPLS 4. The findings indicate that competency development does not have a significant

E-ISSN : 2962-9713
P-ISSN : 2963-928X

direct effect on employee performance but has a positive and significant effect on learning agility. Furthermore, learning agility positively and significantly affects employee performance and fully mediates the relationship between competency development and employee performance. These findings suggest that competency development programs will produce optimal performance only when employees possess strong learning agility that enables them to adapt quickly and effectively implement newly acquired competencies in their work.

Keywords: *Competency Development, Learning Agility, Employee Performance, SEM-PLS, Statistics Indonesia.*

Corresponding Author:
Retno Sulistiawati

Universitas Persatuan Guru Republik Indonesia Semarang, retnosulistiawati1@gmail.com

PENDAHULUAN

Perubahan lingkungan organisasi yang semakin dinamis sebagai dampak perkembangan teknologi, digitalisasi, dan tuntutan pelayanan publik menuntut organisasi untuk memiliki sumber daya manusia yang kompeten, adaptif, dan mampu belajar secara berkelanjutan. Pada organisasi sektor publik, kualitas sumber daya manusia menjadi faktor strategis dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang efektif, efisien, dan akuntabel. Oleh karena itu, organisasi perlu melakukan investasi melalui program pengembangan kompetensi agar pegawai memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang sesuai dengan perkembangan tuntutan pekerjaan. Pengembangan kompetensi dipandang sebagai salah satu bentuk investasi sumber daya manusia yang mampu meningkatkan produktivitas individu maupun organisasi apabila diterapkan secara tepat (Becker, 1993). Landasan teoritis tersebut menempatkan kompetensi sebagai aset strategis yang perlu terus dikembangkan agar organisasi mampu mempertahankan daya saingnya.

Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, pengembangan kompetensi tidak hanya berorientasi pada peningkatan kemampuan teknis pegawai, tetapi juga diarahkan untuk membentuk kemampuan berpikir, menyelesaikan masalah, berkolaborasi, dan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan kerja. Menurut Human Capital Theory, investasi organisasi melalui pendidikan, pelatihan, maupun pengembangan karier akan menghasilkan peningkatan kualitas sumber daya manusia yang pada akhirnya berdampak terhadap peningkatan kinerja organisasi. Namun demikian, berbagai penelitian menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi belum tentu secara langsung mampu meningkatkan kinerja pegawai karena keberhasilan implementasi kompetensi sangat dipengaruhi oleh kemampuan individu dalam memanfaatkan pengetahuan baru yang diperoleh ke dalam situasi kerja yang berbeda.

Badan Pusat Statistik (BPS) Kabupaten Tegal merupakan instansi vertikal yang bertanggung jawab menyediakan data statistik resmi sebagai dasar penyusunan kebijakan pembangunan nasional maupun daerah. Sebagai lembaga yang berorientasi pada kualitas data, BPS dituntut mampu menghasilkan data yang akurat, relevan, tepat waktu, dan sesuai standar nasional maupun internasional. Kondisi tersebut mengharuskan pegawai memiliki kemampuan untuk mengikuti perkembangan teknologi informasi, metodologi statistik, digitalisasi sensus dan survei, serta perubahan kebijakan organisasi secara berkelanjutan. Oleh sebab itu, peningkatan kinerja pegawai menjadi salah satu faktor penting dalam mendukung keberhasilan pelaksanaan tugas organisasi.

Meskipun berbagai program pengembangan kompetensi telah dilaksanakan melalui pendidikan, pelatihan, workshop, maupun kegiatan peningkatan kapasitas lainnya, peningkatan kompetensi belum tentu menghasilkan peningkatan kinerja secara langsung.

E-ISSN : 2962-9713
P-ISSN : 2963-928X

Perubahan lingkungan kerja yang semakin cepat menuntut pegawai tidak hanya menguasai kompetensi teknis, tetapi juga memiliki kemampuan belajar dari pengalaman, beradaptasi terhadap perubahan, serta menerapkan pengetahuan baru secara efektif dalam pelaksanaan tugas. Kemampuan tersebut dikenal sebagai *learning agility*, yaitu kemampuan individu untuk belajar dari pengalaman, mengembangkan cara berpikir baru, dan mengaplikasikan hasil pembelajaran pada situasi kerja yang berbeda.

Konsep *learning agility* menjadi semakin penting dalam organisasi modern karena lingkungan kerja yang dinamis menuntut pegawai mampu merespons perubahan secara cepat. Pegawai yang memiliki *learning agility* tinggi cenderung lebih mudah mengembangkan kompetensi yang dimiliki menjadi perilaku kerja yang produktif. Sebaliknya, pegawai dengan *learning agility* rendah akan mengalami kesulitan mengimplementasikan kompetensi yang diperoleh sehingga peningkatan kompetensi tidak memberikan dampak nyata terhadap kinerja. Oleh karena itu, *learning agility* diduga menjadi mekanisme penting yang menjembatani hubungan antara pengembangan kompetensi dan kinerja pegawai.

Penelitian terdahulu menunjukkan hasil yang masih beragam. Fauziah et al. (2024) menemukan bahwa hubungan antara *training and development* dan kinerja karyawan menjadi lebih kuat ketika dimediasi oleh *learning agility*. Sebaliknya, Indriyani et al. (2025) menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Di sisi lain, penelitian Khildani et al. (2022), Salsabila dan Megawaty (2023), Novryanto dan Effendi (2024), serta Aprilia dan Hidayat (2024) menunjukkan bahwa *learning agility* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Perbedaan hasil penelitian tersebut menunjukkan masih terdapat *research gap* mengenai mekanisme hubungan antara pengembangan kompetensi dan kinerja pegawai sehingga diperlukan penelitian lebih lanjut dengan memasukkan *learning agility* sebagai variabel mediasi.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh pengembangan kompetensi terhadap kinerja pegawai, pengaruh pengembangan kompetensi terhadap *learning agility*, pengaruh *learning agility* terhadap kinerja pegawai, serta menguji peran *learning agility* dalam memediasi hubungan antara pengembangan kompetensi dan kinerja pegawai pada Badan Pusat Statistik Kabupaten Tegal. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia sekaligus menjadi dasar bagi organisasi dalam merancang strategi pengembangan kompetensi yang tidak hanya berorientasi pada peningkatan kemampuan teknis, tetapi juga pada pembentukan budaya belajar dan kemampuan adaptasi pegawai.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode *explanatory research*, yaitu penelitian yang bertujuan menjelaskan hubungan kausal antarvariabel melalui pengujian hipotesis berdasarkan teori yang telah dikembangkan sebelumnya. Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian ini menguji pengaruh pengembangan kompetensi terhadap kinerja pegawai dengan *learning agility* sebagai variabel mediasi menggunakan data numerik yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner. Pendekatan ini memungkinkan peneliti melakukan pengujian hubungan antarvariabel secara objektif dan terukur melalui analisis statistik (Pramudita et al., 2023). Selain itu, metode eksplanatori digunakan karena penelitian berfokus pada penjelasan hubungan sebab-akibat (*cause and effect relationship*) antara variabel independen, variabel mediasi, dan variabel dependen (Solihin & Ahyani, 2024).

Penelitian dilaksanakan pada Badan Pusat Statistik Kabupaten Tegal, sebuah instansi vertikal yang memiliki peran strategis dalam penyelenggaraan statistik dasar, sektoral, dan khusus guna mendukung perumusan kebijakan berbasis data. Populasi penelitian adalah

E-ISSN : 2962-9713
P-ISSN : 2963-928X

seluruh pegawai aktif Badan Pusat Statistik Kabupaten Tegal yang berjumlah 40 orang. Mengingat jumlah populasi relatif kecil, penelitian menggunakan teknik sampling jenuh (sensus) sehingga seluruh anggota populasi dijadikan responden penelitian. Penggunaan teknik ini bertujuan memperoleh gambaran empiris secara menyeluruh mengenai hubungan antarvariabel yang diteliti tanpa melakukan proses pemilihan sampel (Asrulla et al., 2023).

Variabel yang digunakan dalam penelitian terdiri atas pengembangan kompetensi sebagai variabel independen (*X*), *learning agility* sebagai variabel mediasi (*Z*), dan kinerja pegawai sebagai variabel dependen (*Y*). Pengembangan kompetensi diukur melalui indikator yang berkaitan dengan pendidikan, pelatihan, pengembangan keterampilan, serta peningkatan kemampuan kerja pegawai. Variabel *learning agility* diukur berdasarkan kemampuan pegawai dalam belajar dari pengalaman, beradaptasi terhadap perubahan, menerima tantangan baru, dan menerapkan pengetahuan pada situasi kerja yang berbeda. Adapun variabel kinerja pegawai diukur melalui indikator kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, ketepatan waktu, efektivitas kerja, dan tanggung jawab dalam melaksanakan tugas sesuai dengan instrumen penelitian yang telah dikembangkan berdasarkan kajian teori dan penelitian terdahulu.

Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada seluruh responden menggunakan dua metode, yaitu penyebaran kuesioner secara langsung (*hardcopy*) kepada pegawai yang hadir di kantor dan penyebaran kuesioner secara daring melalui Google Forms kepada pegawai yang tidak berada di lokasi penelitian. Sebelum penyebaran instrumen, peneliti memperoleh izin resmi dari Kepala Badan Pusat Statistik Kabupaten Tegal. Seluruh responden diberikan penjelasan mengenai tujuan penelitian serta jaminan kerahasiaan identitas sehingga proses pengisian dilakukan secara sukarela dan objektif. Seluruh kuesioner yang disebarkan berhasil dikembalikan sehingga tingkat respons penelitian mencapai 100%. Setelah proses pengumpulan selesai, data diperiksa, dikodekan (*coding*), ditabulasi, dan dipersiapkan untuk dianalisis menggunakan perangkat lunak SmartPLS 4.

Instrumen penelitian menggunakan skala Likert lima poin, yaitu mulai dari skor 1 (*sangat tidak setuju*) hingga skor 5 (*sangat setuju*). Sebelum dilakukan pengujian hipotesis, instrumen terlebih dahulu dievaluasi melalui pengujian outer model yang meliputi *convergent validity*, *discriminant validity*, *Composite Reliability*, *Cronbach's Alpha*, dan *rho_A* untuk memastikan bahwa setiap indikator memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas (Hair et al., 2022). Selanjutnya dilakukan evaluasi inner model melalui pengujian koefisien determinasi (*R-square*), *predictive relevance* (*Q-square*), ukuran efek (*effect size*), serta pengujian hipotesis menggunakan prosedur *bootstrapping* guna mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung antarvariabel dalam model penelitian.

Analisis data dilakukan menggunakan pendekatan *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares* (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4. Metode SEM-PLS dipilih karena mampu menganalisis hubungan struktural yang kompleks, baik hubungan langsung maupun hubungan mediasi secara simultan, serta sesuai digunakan pada ukuran sampel relatif kecil. Selain itu, metode ini tidak mensyaratkan distribusi data normal secara ketat sehingga banyak digunakan dalam penelitian manajemen sumber daya manusia yang melibatkan variabel laten dan model mediasi (Hair et al., 2022).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Responden

Penelitian ini melibatkan seluruh pegawai aktif Badan Pusat Statistik Kabupaten Tegal sebanyak 40 responden dengan menggunakan teknik sampling jenuh (sensus). Teknik ini dipilih karena jumlah populasi relatif terbatas sehingga seluruh anggota populasi dijadikan responden penelitian. Dengan demikian, hasil penelitian diharapkan mampu memberikan

E-ISSN : 2962-9713
P-ISSN : 2963-928X

gambaran empiris secara menyeluruh mengenai hubungan antara pengembangan kompetensi, *learning agility*, dan kinerja pegawai pada Badan Pusat Statistik Kabupaten Tegal.

Karakteristik responden menunjukkan bahwa pegawai perempuan berjumlah lebih banyak dibandingkan pegawai laki-laki. Berdasarkan kelompok usia, mayoritas responden berada pada rentang usia di atas 45 tahun (55%), diikuti kelompok usia 36–45 tahun (40%), sedangkan kelompok usia 25–35 tahun hanya sebesar 5%. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai memiliki pengalaman kerja yang relatif panjang sehingga organisasi perlu terus melakukan pengembangan kompetensi agar pegawai tetap mampu beradaptasi terhadap perkembangan teknologi dan perubahan proses bisnis statistik.

Ditinjau dari tingkat pendidikan, sebagian besar pegawai telah memiliki kualifikasi pendidikan tinggi. Sebanyak 35% responden berpendidikan Sarjana (S1), 22,5% Diploma IV/Sarjana Terapan, dan 15% Magister (S2). Tingginya tingkat pendidikan tersebut menunjukkan bahwa organisasi telah didukung oleh sumber daya manusia yang memiliki fondasi akademik yang baik. Namun demikian, kompetensi formal yang dimiliki pegawai masih perlu diimbangi dengan kemampuan belajar secara berkelanjutan agar mampu menghadapi perubahan lingkungan kerja yang semakin dinamis.

Pengujian Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Pengujian pengaruh langsung bertujuan untuk mengetahui pengaruh secara langsung antarvariabel laten dalam model penelitian tanpa melalui variabel mediasi. Pengujian ini penting untuk melihat sejauh mana variabel independen mampu memberikan pengaruh secara langsung terhadap variabel dependen. Pengujian ini dilihat dari nilai koefisien *(original sample), T-statistics,* dan *P-values*. Nilai *koefisien* digunakan untuk menunjukkan arah dan besarnya pengaruh antarvariabel, sedangkan *T-statistics* dan *P-values* digunakan untuk menguji signifikansi hubungan tersebut. Hipotesis diterima jika *T-statistics* > 1,645 dan *P-values* < 0,05. Hasil pengujian disajikan pada Tabel 1.1. berikut.

Tabel 1.1. Hasil Pengujian Pengaruh Langsung

Hipotesis	Hubungan Variabel	*Original Sample (O)*	*T-Statistics*	*P-Values*	Signifikansi	Keterangan
H_1	Pengembangan Kompetensi → Kinerja Pegawai	0,228	0,950	0,171	Tidak Signifikan	Ditolak
H_2	Pengembangan Kompetensi → *Learning Agility*	0,693	5,758	0,000	Signifikan	Diterima
H_3	*Learning Agility* → Kinerja Pegawai	0,639	2,742	0,003	Signifikan	Diterima

Sumber : Hasil Pengolahan Data *SmartPLS* oleh Peneliti, 2026

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, iketahui bahwa pengaruh langsung pengembangan kompetensi terhadap kinerja pegawai (H_1) memiliki hubungan positif, namun tidak signifikan. Sementara itu, pengaruh tidak langsung pengembangan kompetensi terhadap kinerja pegawai melalui *learning agility* (H_4) terbukti signifikan. Kondisi ini menunjukkan bahwa hubungan antara pengembangan kompetensi dan kinerja pegawai tidak terjadi secara langsung, tetapi harus melalui *learning agility* sebagai variabel perantara. Berdasarkan

E-ISSN : 2962-9713
P-ISSN : 2963-928X

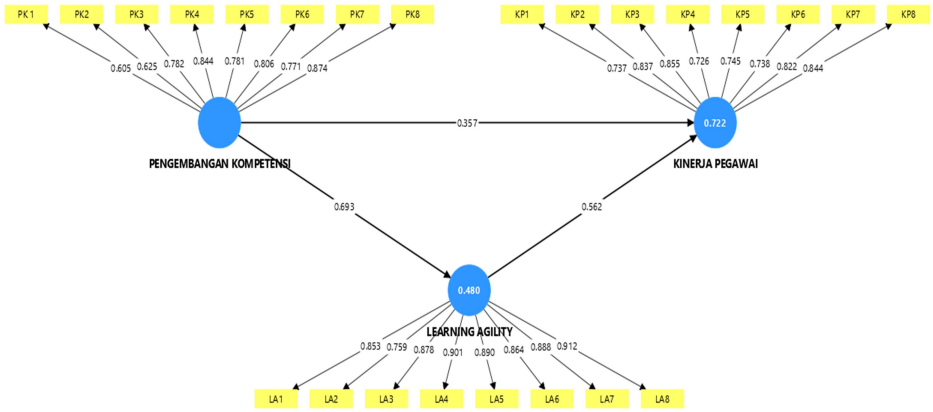
klasifikasi mediasi menurut Hair et al. (2022), kondisi tersebut termasuk dalam kategori ***indirect-only mediation*** atau ***full mediation*** **(mediasi penuh)**.

Indirect-only mediation menunjukkan bahwa *learning agility* menjadi mekanisme utama yang menjembatani pengaruh pengembangan kompetensi terhadap kinerja pegawai. Dengan kata lain, pengembangan kompetensi yang diberikan organisasi tidak secara otomatis mampu meningkatkan kinerja pegawai apabila tidak diikuti oleh kemampuan pegawai dalam menyerap pembelajaran, beradaptasi, dan menerapkan pengetahuan baru dalam pekerjaan. *Learning agility* menjadi faktor kunci yang mengubah hasil pengembangan kompetensi menjadi output kerja yang lebih optimal.

Temuan ini mempertegas bahwa dalam konteks organisasi yang dinamis, keberhasilan pengembangan kompetensi tidak hanya ditentukan oleh kualitas program pengembangan itu sendiri, tetapi juga oleh sejauh mana pegawai memiliki *learning agility* untuk memanfaatkan kompetensi tersebut. Oleh karena itu, *learning agility* dapat dipandang sebagai penghubung strategis yang memperkuat efektivitas pengembangan kompetensi dalam mendorong peningkatan kinerja pegawai secara berkelanjutan.

Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Tahap awal analisis dilakukan melalui evaluasi *outer model* untuk memastikan bahwa seluruh indikator penelitian telah memenuhi persyaratan validitas dan reliabilitas. Berdasarkan hasil analisis menggunakan SmartPLS 4, seluruh indikator memiliki nilai *loading factor* di atas 0,70 sehingga memenuhi syarat *convergent validity*. Selain itu, nilai *Average Variance Extracted* (AVE) pada seluruh konstruk berada di atas 0,50 yang menunjukkan bahwa indikator mampu menjelaskan variabel laten dengan baik. Hasil pengujian reliabilitas juga menunjukkan bahwa seluruh konstruk memiliki nilai *Cronbach's Alpha, Composite Reliability*, dan *rho_A* di atas 0,70. Dengan demikian, instrumen penelitian dinyatakan valid dan reliabel sehingga layak digunakan untuk mengukur variabel pengembangan kompetensi, *learning agility*, dan kinerja pegawai. Hasil ini mengindikasikan bahwa setiap indikator mampu merepresentasikan konstruk yang diukur secara konsisten. Oleh karena itu, model pengukuran telah memenuhi persyaratan statistik sehingga analisis dapat dilanjutkan pada evaluasi model struktural.



Gambar 1. Model Pengukuran Model (*Outer* Model)

Gambar diatas menunjukkan model pengukuran (*outer* model) yang menggambarkan hubungan antara variabel pengembangan kompetensi, *learning agility*, dan kinerja pegawai dengan masing-masing indikator penyusunnya. Nilai yang terdapat pada setiap jalur merupakan nilai *outer loading* yang menunjukkan tingkat kontribusi indikator terhadap konstruk yang diukur.

E-ISSN : 2962-9713
P-ISSN : 2963-928X

Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Evaluasi model struktural dilakukan untuk mengetahui kemampuan model dalam menjelaskan hubungan antarvariabel penelitian. Berdasarkan hasil analisis diperoleh nilai R-Square sebesar 0,663 pada variabel kinerja pegawai. Nilai tersebut menunjukkan bahwa 66,3% variasi kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh variabel pengembangan kompetensi dan learning agility, sedangkan sisanya sebesar 33,7% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dimasukkan ke dalam model penelitian. Sementara itu, nilai R-Square pada variabel *learning agility* sebesar 0,480, yang berarti 48% variasi learning agility dijelaskan oleh pengembangan kompetensi. Nilai tersebut menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediksi yang cukup baik dalam menjelaskan hubungan antarvariabel penelitian.

Pengaruh Pengembangan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Nilai *Original Sample* sebesar 0,228, nilai T-statistic sebesar 0,950, dan P-value sebesar 0,171, sehingga hipotesis pertama ditolak. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi melalui pendidikan, pelatihan, maupun program pengembangan sumber daya manusia belum secara otomatis mampu meningkatkan kinerja pegawai. Kompetensi yang diperoleh pegawai belum tentu langsung diterapkan dalam pelaksanaan pekerjaan apabila tidak diikuti oleh kemampuan untuk mengadaptasi pengetahuan tersebut sesuai tuntutan pekerjaan yang terus berubah.

Hasil penelitian ini memberikan gambaran bahwa dalam organisasi publik yang menghadapi perubahan teknologi secara cepat, peningkatan kompetensi teknis saja belum cukup. Pegawai memerlukan kemampuan untuk mengintegrasikan kompetensi tersebut ke dalam praktik kerja sehari-hari agar dapat menghasilkan kinerja yang optimal. Temuan ini sejalan dengan penelitian Indriyani et al. (2025) yang menyatakan bahwa pengembangan kompetensi tidak selalu memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja pegawai. Hasil tersebut juga memperkuat pandangan Human Capital Theory yang menjelaskan bahwa investasi pada sumber daya manusia baru akan menghasilkan peningkatan produktivitas apabila pengetahuan yang diperoleh mampu dimanfaatkan secara efektif dalam pekerjaan.

Pengaruh Pengembangan Kompetensi terhadap *Learning Agility*

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *learning agility*. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik program pengembangan kompetensi yang diberikan organisasi, semakin tinggi pula kemampuan pegawai dalam belajar dari pengalaman, menerima perubahan, serta mengembangkan cara kerja baru. Temuan ini mengindikasikan bahwa pendidikan dan pelatihan yang diberikan organisasi tidak hanya meningkatkan kompetensi teknis, tetapi juga membentuk pola pikir adaptif pegawai. Melalui proses pembelajaran berkelanjutan, pegawai menjadi lebih terbuka terhadap perubahan, lebih cepat mempelajari sistem baru, serta lebih siap menghadapi tantangan pekerjaan. Hasil penelitian ini mendukung teori *Dynamic Capability* yang menyatakan bahwa kemampuan organisasi untuk bertahan dalam lingkungan yang dinamis sangat bergantung pada kemampuan individu dalam memperoleh, mengembangkan, dan menerapkan pengetahuan baru secara berkelanjutan.

Pengaruh *Learning Agility* terhadap Kinerja Pegawai

Hipotesis ketiga menunjukkan bahwa *learning agility* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki kemampuan belajar tinggi cenderung lebih cepat beradaptasi terhadap perubahan, lebih mudah menyelesaikan

E-ISSN : 2962-9713
P-ISSN : 2963-928X

permasalahan pekerjaan, dan mampu menerapkan pengalaman sebelumnya dalam situasi kerja baru. Pada Badan Pusat Statistik Kabupaten Tegal, kondisi tersebut sangat relevan karena proses bisnis statistik terus mengalami perubahan akibat digitalisasi, penggunaan aplikasi pengolahan data, perubahan metodologi sensus, serta meningkatnya kebutuhan terhadap data yang berkualitas. Oleh sebab itu, pegawai dituntut tidak hanya menguasai kompetensi teknis tetapi juga memiliki kemampuan belajar secara cepat agar tetap mampu mempertahankan kualitas kinerjanya. Temuan ini konsisten dengan penelitian Khildani et al. (2022), Salsabila dan Megawaty (2023), Novryanto dan Effendi (2024), serta Aprilia dan Hidayat (2024) yang menyimpulkan bahwa *learning agility* merupakan salah satu faktor penting yang mampu meningkatkan kinerja pegawai.

Peran *Learning Agility* sebagai Variabel Mediasi

Hasil pengujian hipotesis keempat menunjukkan bahwa *learning agility* memediasi secara penuh (*full mediation* atau *indirect-only mediation*) hubungan antara pengembangan kompetensi dan kinerja pegawai. Dengan kata lain, pengembangan kompetensi tidak mampu meningkatkan kinerja pegawai secara langsung, tetapi terlebih dahulu meningkatkan *learning agility*, yang selanjutnya berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Temuan ini menjadi kontribusi utama penelitian karena menunjukkan bahwa keberhasilan program pengembangan kompetensi sangat bergantung pada kemampuan pegawai dalam menginternalisasi hasil pembelajaran, beradaptasi terhadap perubahan, serta mengimplementasikan kompetensi tersebut dalam pelaksanaan pekerjaan.

Secara teoritis, hasil penelitian ini memperluas penerapan *Human Capital Theory* dengan menunjukkan bahwa investasi organisasi melalui program pengembangan kompetensi tidak akan menghasilkan nilai tambah apabila tidak disertai kemampuan pegawai dalam mentransformasikan kompetensi menjadi perilaku kerja yang adaptif. Dengan demikian, *learning agility* berfungsi sebagai mekanisme yang menghubungkan investasi sumber daya manusia dengan peningkatan kinerja organisasi. Temuan ini juga memperkuat penelitian Fauziah et al. (2024) yang menyatakan bahwa efektivitas program *training and development* akan meningkat apabila pegawai memiliki kemampuan belajar yang tinggi. Oleh karena itu, organisasi tidak cukup hanya menyediakan pendidikan dan pelatihan, tetapi juga perlu membangun budaya belajar melalui *coaching, mentoring, knowledge sharing, job rotation,* dan *experiential learning* sehingga pegawai mampu mengembangkan kompetensinya secara berkelanjutan.

KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh pengembangan kompetensi terhadap kinerja pegawai dengan *learning agility* sebagai variabel mediasi pada Badan Pusat Statistik Kabupaten Tegal. Berdasarkan hasil analisis menggunakan metode *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares* (SEM-PLS), dapat disimpulkan bahwa pengembangan kompetensi tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi melalui pendidikan, pelatihan, maupun program pengembangan sumber daya manusia belum mampu secara otomatis meningkatkan kinerja apabila kompetensi tersebut belum diimplementasikan secara optimal dalam pelaksanaan pekerjaan. Sebaliknya, pengembangan kompetensi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *learning agility*, yang menunjukkan bahwa program pengembangan mampu meningkatkan kemampuan pegawai dalam belajar dari pengalaman, beradaptasi terhadap perubahan, serta mengembangkan pengetahuan dan keterampilan baru. Penelitian ini juga membuktikan bahwa *learning agility* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu, *learning agility* terbukti memediasi secara penuh (*full mediation*) hubungan antara pengembangan kompetensi dan kinerja pegawai. Temuan tersebut

E-ISSN : 2962-9713
P-ISSN : 2963-928X

mengindikasikan bahwa keberhasilan investasi organisasi dalam pengembangan kompetensi sangat bergantung pada kemampuan pegawai dalam menginternalisasi hasil pembelajaran, mengadaptasi kompetensi terhadap tuntutan pekerjaan, dan mengimplementasikannya secara efektif dalam penyelesaian tugas. Oleh karena itu, Badan Pusat Statistik Kabupaten Tegal perlu mengintegrasikan program pengembangan kompetensi dengan strategi yang mampu memperkuat *learning agility*, seperti *coaching*, *mentoring*, *job rotation*, *knowledge sharing*, dan *experiential learning*, sehingga peningkatan kompetensi dapat memberikan dampak yang lebih optimal terhadap peningkatan kinerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

Adi, A., et al. (2025). *Research design in quantitative studies*. Journal of Business Research.

Aprilia, D., & Hidayat, R. (2024). Pengaruh pelatihan dan *learning agility* terhadap kinerja karyawan di PT Excelitas Technologies Batam. *Jurnal Manajemen Indonesia*.

Asrulla, A., et al. (2023). *Metodologi penelitian kuantitatif*. CV Pustaka Ilmu.

Becker, G. S. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education* (3rd ed.). The University of Chicago Press.

Dam, K., & Jansen, P. (2022). *Learning agility and employee performance*. Journal of Organizational Behavior.

Fauziah, N., et al. (2024). Hubungan antara *learning agility*, eksplorasi kompetensi, dan *training and development* terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage Publications.

Hakim, A. (2024). Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) sebagai instrumen peningkatan kinerja organisasi publik. *Jurnal Administrasi Publik*.

Indriyani, D., et al. (2025). Pengaruh literasi digital, situational leadership, employee engagement, dan pengembangan kompetensi terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*.

Khildani, A., et al. (2022). Pengaruh efikasi diri dan lokus kendali terhadap kinerja karyawan melalui *learning agility*. *Jurnal Manajemen Bisnis*.

Novryanto, A., & Effendi, M. (2024). Pengaruh *learning agility*, disiplin kerja, dan manajemen talenta terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*.

Pramudita, A., et al. (2023). Pendekatan kuantitatif dalam penelitian manajemen. *Jurnal Metodologi Penelitian*.

Rokhman, A., et al. (2023). *Cross-sectional research design in organizational studies*. *International Journal of Business Research*.

Salsabila, R., & Megawaty, M. (2023). Pengaruh *learning agility* terhadap kinerja karyawan pada OJK Regional VI Sulawesi, Maluku, dan Papua. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*.

Septianawati, D., & Abdillah, W. (2023). Penggunaan SEM-PLS dalam penelitian manajemen. *Jurnal Statistika Terapan*.

Solihin, A., & Ahyani, A. (2024). *Explanatory research dalam penelitian kuantitatif*. *Jurnal Riset Manajemen*.