

Model Peningkatan Kinerja Karyawan Berbasis Kompetensi, Pelatihan, dan Pengembangan

Bagas Rachmawan^{1*}, Ruli Haris²

¹ Mahasiswa Program Studi Manajemen, Universitas Teknologi Nusantara, Bogor, Indonesia

² Program Studi Manajemen, Universitas Teknologi Nusantara, Bogor, Indonesia

* Corresponding author: bagasrachmawanmail@gmail.com

ARTICLE INFO

Article history

Received : 31 Agustus 2025
Revised : 06 September 2025
Accepted : 22 September 2025
Available Online : 30 Desember 2025

Keywords

Competence, Training, Development

ABSTRACT

This study was motivated by the decline in performance of the Agency Development Division at PT Asuransi Sinar Mas during 2022–2024, reflected in lower premium achievement, slower growth of active agents, and decreased policy renewal rates. These gaps are suspected to be linked to internal human resource factors, namely competence, training effectiveness, and employee development programs. The study aims to examine the influence of competence (X_1), training (X_2), and development (X_3) on employee performance (Y). A quantitative approach was applied with saturated sampling, involving 74 respondents, and data were analyzed using multiple linear regression with SPSS version 30. The results show that competence, training, and development each have a positive and significant effect on performance. Simultaneously, the three variables significantly affect performance with a contribution of 57.4%, while 42.6% is explained by other factors outside this study. The findings highlight that strengthening competence, improving training effectiveness, and implementing sustainable development programs can address employee performance gaps. A unique contribution of this research is the evidence that competence is the most dominant factor, reinforcing the view that human resource quality is the key driver of performance in the competitive insurance industry.

ABSTRAK

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh penurunan kinerja Divisi Agency Development PT Asuransi Sinar Mas pada periode 2022–2024, yang tercermin dari menurunnya pencapaian target premi, pertumbuhan agen aktif, dan tingkat pembaruan polis. Fenomena kesenjangan antara target dan realisasi ini diduga berkaitan erat dengan faktor internal sumber daya manusia, khususnya kompetensi, efektivitas pelatihan, dan program pengembangan karyawan. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompetensi (X_1), pelatihan (X_2), dan pengembangan (X_3) terhadap kinerja karyawan (Y) pada Divisi Agency Development PT Asuransi Sinar Mas. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik sampling jenuh, melibatkan 74 responden, dan data dianalisis menggunakan regresi linier berganda dengan bantuan SPSS versi 30. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi, pelatihan, dan pengembangan masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara simultan, ketiga variabel tersebut berpengaruh signifikan terhadap kinerja dengan kontribusi sebesar 57,4%, sementara 42,6% dipengaruhi faktor lain di luar penelitian. Temuan penelitian ini menyimpulkan bahwa peningkatan kompetensi, efektivitas pelatihan, dan program pengembangan berkelanjutan mampu memperbaiki kesenjangan kinerja karyawan. Temuan unik penelitian ini adalah bahwa variabel kompetensi memiliki pengaruh paling dominan, yang

Kata Kunci:

Kompetensi, Pelatihan, Pengembangan



<https://doi.org/>

<https://ejournal.utm.ac.id/index.php/psycoeco>



menegaskan bahwa kualitas sumber daya manusia merupakan faktor kunci keberhasilan kinerja dalam menghadapi persaingan ketat industri asuransi

This is an open access article under the [CC-BY-SA](#) license



1. Pendahuluan

Sumber daya manusia merupakan aset strategis dan komponen vital yang menentukan keberhasilan serta keberlanjutan sebuah organisasi. Kualitas sumber daya manusia (SDM) yang unggul menjadi kunci bagi perusahaan untuk mencapai visi dan misi, sekaligus membangun pertumbuhan berkelanjutan melalui optimalisasi kinerja karyawan [1]. Dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif, pengelolaan SDM secara profesional menjadi sebuah keharusan agar operasional perusahaan dapat berjalan lancar dan mampu bersaing.

Tabel 1 Data Target dan Realisasi KPI divisi Agency Development (2022-2024)

Tabel 1 Data Target dan Realisasi RPT Divisi Agency Development (2022-2024)					
No.	Indikator Kinerja Kunci (KPI)	Target	Realisasi 2022		
			Nominal		Persentase
1.	Pencapaian Target Premi	10% dari pencapaian tahun sebelumnya	Rp143.558.532.000		9.13%
2.	Pertumbuhan Jumlah Agen Aktif	15% dari pertumbuhan tahun sebelumnya	+83		12.50%
3.	Tingkat Renewal Polis	90% dari polis <i>renewable</i>	Polis NB 2021	RNW 2022	Persentase
			2113	1823	86,30%
No.	Indikator Kinerja Kunci (KPI)	Target	Realisasi 2023		
			Nominal		Persentase
1.	Pencapaian Target Premi	10% dari pencapaian tahun sebelumnya	Rp156.593.646.706		9,08%
2.	Pertumbuhan Jumlah Agen Aktif	15% dari pertumbuhan tahun sebelumnya	+93		12%
3.	Tingkat Renewal Polis	90% dari polis <i>renewable</i>	Polis NB 2022	RNW 2023	Persentase
			2053	1735	84,50%
No.		Target	Realisasi 2024		

Indikator Kinerja Kunci (KPI)			Nominal		Persentase
1.	Pencapaian Target Premi	10% dari pencapaian tahun sebelumnya	Rp170.217.293.969		8.70%
2.	Pertumbuhan Jumlah Agen Aktif	15% dari pertumbuhan tahun sebelumnya	+102		9.2%
3.	Tingkat Renewal Polis	90% dari polis <i>renewable</i>	Polis NB 2023	RNW 2024	Persentase
			2209	1813	82.10%

Salah satu tantangan berkelanjutan yang dihadapi perusahaan adalah menjaga kinerja karyawan pada level optimal. Adanya kesenjangan antara target dan realisasi kinerja, seperti yang teridentifikasi pada PT. Asuransi Sinar Mas, menunjukkan adanya permasalahan yang perlu dianalisis lebih dalam. Data internal menunjukkan adanya tren penurunan pada beberapa *Key Performance Indicator* (KPI) utama dari tahun 2022 hingga 2024, seperti pada pencapaian target premi, pertumbuhan jumlah agen, dan tingkat pembaruan polis. Penurunan ini diduga kuat berkaitan dengan faktor-faktor internal SDM, terutama pada aspek kompetensi, efektivitas program pelatihan, dan dampak dari program pengembangan yang telah berjalan.

Penurunan kinerja tersebut dapat ditinjau dari tiga faktor krusial. Pertama, kompetensi yang didefinisikan sebagai gabungan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang esensial untuk menjalankan tugas secara efektif. Menurut Permenaker No. 2 Tahun 2016 [2], kompetensi mencakup tiga aspek utama: pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan sikap kerja (*attitude*). Kesenjangan kompetensi, terutama dalam hal negosiasi dan retensi nasabah, dapat menjadi penyebab menurunnya tingkat pembaruan polis. Hal ini sejalan dengan temuan Fadilah & Sari [3] yang menyatakan bahwa kompetensi analitis dan komunikasi sangat penting dalam menunjang strategi pemasaran. E. Sutrisno [4] juga menguraikan bahwa kompetensi tidak hanya mencakup pengetahuan dan keterampilan, tetapi juga nilai, pemahaman, sikap, dan minat yang memengaruhi kinerja individu. Menurut Sutrisno [4], kompetensi merupakan kombinasi dari keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang jika dimiliki karyawan akan mendukung pencapaian kinerja optimal dalam organisasi.

Kedua, pelatihan yang merupakan proses sistematis untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan agar dapat menjalankan tugasnya dengan lebih efektif [5]. Meskipun perusahaan secara rutin mengalokasikan jam pelatihan yang signifikan bagi karyawan, data kinerja yang menurun mengindikasikan bahwa efektivitas dan relevansi program pelatihan tersebut perlu dievaluasi kembali. Pelatihan *soft skills* seperti manajemen waktu dan pemecahan masalah telah terbukti meningkatkan kinerja tim secara signifikan, seperti dilaporkan oleh LinkedIn Workplace Learning Report yang menunjukkan 89% perusahaan di Asia Tenggara merasakan dampaknya. Rohmah [6] menjelaskan bahwa pelatihan adalah suatu proses pembelajaran yang terstruktur untuk meningkatkan kemampuan teknis, konseptual, maupun sikap kerja karyawan sehingga mereka dapat melaksanakan tugas lebih efektif.

Ketiga, pengembangan yang merupakan proses jangka panjang untuk meningkatkan kemampuan teknis, konseptual, dan moral karyawan sesuai tuntutan jabatan [7]. Menurut Sugiyono [8], pengembangan adalah proses terencana untuk

meningkatkan kemampuan individu secara optimal. Melambatnya pertumbuhan jumlah agen dapat menjadi sinyal bahwa program pengembangan karir yang ada belum cukup memberikan jenjang yang jelas. Padahal, pengembangan SDM yang diarahkan pada kebutuhan jangka panjang, seperti transformasi digital, dapat meningkatkan produktivitas secara signifikan [9], [10]. Menurut Andriani [11], pengembangan SDM bukan hanya meningkatkan keterampilan, tetapi juga menyiapkan karyawan menghadapi tantangan organisasi di masa depan melalui program jangka panjang yang berkesinambungan.

Penelitian ini berpijak pada *Human Capital Theory* yang menegaskan bahwa investasi dalam sumber daya manusia, baik melalui peningkatan kompetensi, pelatihan, maupun program pengembangan, akan menghasilkan peningkatan produktivitas dan kinerja [12]. Selain itu, penelitian ini juga didasarkan pada *Resource-Based View* (RBV), yang berargumen bahwa sumber daya internal perusahaan, termasuk keterampilan dan kemampuan unik karyawan, merupakan faktor utama dalam menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan [13]. Dengan demikian, pengujian pengaruh kompetensi, pelatihan, dan pengembangan terhadap kinerja karyawan dalam penelitian ini secara tidak langsung menguji relevansi kedua teori tersebut pada konteks industri asuransi di Indonesia.

Berdasarkan fenomena kesenjangan kinerja dan adanya dugaan kuat keterkaitan dengan faktor kompetensi, pelatihan, dan pengembangan, maka penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan membuktikan pengaruh dari ketiga variabel tersebut terhadap kinerja karyawan. Fitriyani [14] menyatakan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh banyak faktor internal, terutama kompetensi, motivasi, pelatihan, dan pengembangan berkelanjutan yang diberikan perusahaan. Penelitian ini difokuskan pada Divisi Agency Development di PT Asuransi Sinar Mas, dengan harapan dapat memberikan masukan empiris bagi perusahaan dan memperkaya khazanah keilmuan di bidang manajemen sumber daya manusia.

Hal ini memiliki implikasi strategis, terutama dalam kondisi industri asuransi yang sangat kompetitif dan dinamis. Temuan ini sejalan dengan studi Kamaluddin & Suwardin [15], yang mengemukakan bahwa kompetensi teknis, kemampuan interpersonal, dan pembelajaran berkelanjutan adalah faktor kunci dalam mendorong produktivitas organisasi lintas industri.

Selain itu, kompetensi karyawan di era digital juga semakin dituntut untuk beradaptasi dengan perkembangan teknologi. Putra dan Wijaya [16] menekankan bahwa penguasaan kompetensi digital menjadi faktor strategis dalam meningkatkan efektivitas kerja serta daya saing perusahaan di tengah transformasi industri 4.0. Dalam konteks pelatihan, Sari et al. [17] menyatakan bahwa penerapan *e-learning* dan *blended learning* terbukti meningkatkan fleksibilitas serta efektivitas proses pembelajaran, sehingga program pelatihan tidak hanya sekadar rutinitas tetapi juga menjadi investasi berkelanjutan bagi organisasi. Namun, hasil penelitian lain menunjukkan temuan berbeda; misalnya, studi Kurniawan (2022) menemukan bahwa tidak semua program pelatihan memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja apabila tidak disesuaikan dengan kebutuhan pekerjaan dan karakteristik karyawan. Hal ini menegaskan adanya kesenjangan penelitian yang perlu ditelaah lebih lanjut.

Selanjutnya, Pratama [18] menegaskan bahwa pengembangan karir yang terstruktur dan berkesinambungan dapat mendorong motivasi intrinsik karyawan, meningkatkan loyalitas, serta memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kinerja individu maupun organisasi. Kontribusi penelitian ini, secara teoritis, memperkuat *Human Capital Theory* dengan bukti empiris bahwa kompetensi, pelatihan, dan pengembangan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dalam konteks industri asuransi. Secara praktis, penelitian ini memberikan rekomendasi bagi manajemen PT Asuransi Sinar Mas untuk lebih menekankan pada peningkatan

kompetensi sebagai faktor dominan, sekaligus mengevaluasi efektivitas program pelatihan dan merancang pengembangan karir yang berkelanjutan.

2. Metode

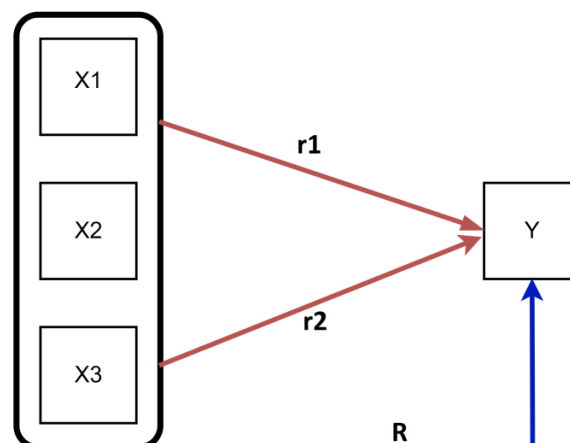
Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain *explanatory causal research*, yang bertujuan menjelaskan hubungan sebab-akibat antara Kompetensi (X_1), Pelatihan (X_2), dan Pengembangan (X_3) terhadap Kinerja Karyawan (Y). Penelitian dilakukan pada Divisi Agency Development PT Asuransi Sinar Mas di Plaza Simas, Jakarta Pusat, selama periode Mei–Juni 2025.

Populasi penelitian adalah seluruh karyawan Divisi Agency Development, dengan teknik pengambilan sampel menggunakan *saturated sampling* sehingga seluruh anggota populasi dijadikan responden. Jumlah sampel yang diperoleh sebanyak 74 orang.

Instrumen penelitian berupa kuesioner dengan 60 butir pertanyaan, masing-masing 15 item untuk setiap variabel. Setiap pertanyaan diukur menggunakan skala Likert lima poin, mulai dari 1 (*sangat tidak setuju*) hingga 5 (*sangat setuju*). Data sekunder diperoleh dari dokumen internal perusahaan seperti laporan kinerja dan *Key Performance Indicators* (KPI).

Prosedur penelitian dilaksanakan melalui tahapan identifikasi masalah, perumusan hipotesis, penyebaran kuesioner, pengujian kualitas instrumen, analisis data, hingga penarikan kesimpulan. Analisis data dilakukan secara bertahap, dimulai dari pengujian instrumen melalui uji validitas dan reliabilitas, dilanjutkan dengan analisis deskriptif untuk menggambarkan karakteristik responden dan kecenderungan jawaban.

Untuk menguji hipotesis digunakan analisis regresi linier berganda. Pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen diuji dengan *t-test* (parsial), sedangkan pengaruh ketiga variabel secara simultan diuji dengan *F-test*. Besarnya kontribusi ketiga variabel independen terhadap kinerja karyawan diukur dengan koefisien determinasi (R^2). Seluruh analisis dilakukan menggunakan perangkat lunak SPSS versi 30 dengan tingkat signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$).



Gambar 1 Kerangka Penelitian

2.1 Lokasi dan Waktu Penelitian

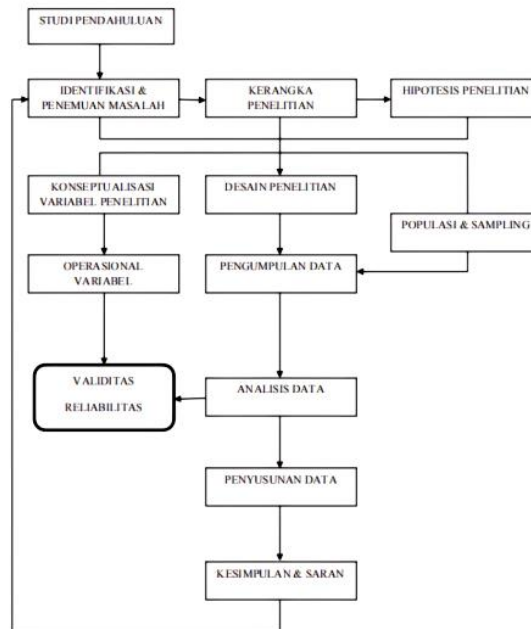
Penelitian dilaksanakan pada Divisi Agency Development PT Asuransi Sinar Mas yang berlokasi di Plaza Simas, Jakarta Pusat. Proses pengumpulan data dilakukan pada periode Mei–Juni 2025.

2.2 Populasi dan Sampel

Populasi penelitian mencakup seluruh karyawan Divisi Agency Development PT Asuransi Sinar Mas. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *saturated sampling* (sampling jenuh), di mana seluruh anggota populasi dijadikan sampel. Total sampel yang diperoleh adalah 74 responden.

2.3 Prosedur Penelitian

Alur penelitian dilakukan secara bertahap sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 2



Gambar 2 Alur Penelitian

Penjelasan :

- Identifikasi Masalah: Peneliti mengidentifikasi penurunan kinerja karyawan berdasarkan *Key Performance Indicator* (KPI) *internal*.
- Perumusan Hipotesis: Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu, dirumuskan hipotesis mengenai pengaruh kompetensi, pelatihan, dan pengembangan terhadap kinerja.
- Pengumpulan Data: Data primer diperoleh melalui kuesioner dengan skala Likert lima poin, sedangkan data sekunder diperoleh dari dokumen internal perusahaan.
- Pengolahan Data: Data yang terkumpul diuji menggunakan uji validitas dan reliabilitas untuk memastikan kualitas instrumen.
- Analisis Statistik: Analisis regresi linier berganda digunakan untuk menguji hubungan antar variabel.
- Interpretasi Hasil: Hasil uji parsial (uji t) dan simultan (uji F) dianalisis untuk menjawab hipotesis penelitian.

2.4 Pengumpulan Data

Instrumen penelitian berupa kuesioner yang memuat 60 butir pertanyaan dengan distribusi 15 item per variabel. Setiap item menggunakan skala Likert 1–5, mulai dari sangat setuju hingga sangat tidak setuju

2.5 Analisis Data

Data yang terkumpul dari 74 responden dianalisis melalui beberapa tahap. Pertama, dilakukan uji validitas untuk memastikan setiap item kuesioner mampu mengukur variabel yang dimaksud, dan uji reliabilitas untuk menilai konsistensi instrumen. Selanjutnya, digunakan analisis deskriptif untuk menggambarkan karakteristik responden serta kecenderungan jawaban terhadap setiap variabel penelitian.

Tahap berikutnya adalah analisis regresi linier berganda guna menguji pengaruh kompetensi (X_1), pelatihan (X_2), dan pengembangan (X_3) terhadap kinerja karyawan (Y). Uji t digunakan untuk melihat pengaruh masing-masing variabel independen secara parsial, sedangkan uji F digunakan untuk mengetahui pengaruh ketiga variabel secara simultan. Besarnya kontribusi ketiga variabel terhadap kinerja karyawan diukur melalui nilai koefisien determinasi (R^2).

2.5.1 Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas (X_1, X_2, X_3) terhadap variabel terikat (Y). Rumus persamaan regresi adalah sebagai berikut :

$$Y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + e$$

Dengan :

Y = Kinerja karyawan

a = konstanta

b_1, b_2, b_3 = koefisien regresi

x_1 = kompetensi

x_2 = pelatihan

x_3 = pengembangan

2.5.2 Uji t (Parsial)

Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Rumusnya adalah:

$$t = \frac{b_1}{SE(b_1)}$$

dengan $SE(b_1)$ adalah *standard error* dari koefisien regresi.

2.5.3 Uji F (Simultan)

Uji F digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen. Rumusnya adalah:

$$F = \frac{R^2/k}{(1 - R^2)/(n - k - 1)}$$

dengan:

R^2 = koefisien determinasi

k = jumlah variabel independen

n = jumlah sampel

2.5.4 Koefisien Determinasi (R^2)

Untuk mengukur besarnya kontribusi variabel independen terhadap variabel dependen digunakan rumus :

$$R^2 = \frac{SSR}{SST}$$

dengan:

$SSR = \text{Sum of Squares Regression}$ $SST = \text{Total Sum of Squares}$

2.5.5 Uji Statistik

Seluruh pengujian dilakukan dengan bantuan perangkat lunak *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) version 30*. Signifikansi ditentukan pada tingkat 5% ($\alpha = 0.05$)

3. Hasil dan Pembahasan

3.1 Uji Validitas

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan pada variabel Kompetensi (X₁), Pelatihan (X₂), Pengembangan (X₃), dan Kinerja (Y) memiliki nilai r hitung $>$ r tabel (0,227; $n=74$, $\alpha=0,05$). Dengan demikian, seluruh item kuesioner dinyatakan valid dan dapat digunakan dalam penelitian ini.

Tabel 2 Hasil Uji Validitas Variabel Kompetensi (X₁), Pelatihan (X₂), Pengembangan (X₃), dan Kinerja Karyawan (Y)

No	Variabel Penelitian	Kode	Jumlah Item	Rentang r -hitung	r -tabel	Keterangan
1	Kompetensi	X1	15	0,516 – 0,699	0,227	valid
2	Pelatihan	X2	15	0,619 – 0,749	0,227	valid
3	Pengembangan	X3	15	0,565 – 0,697	0,227	valid
4	Kinerja Karyawan	Y	15	0,236 – 0,430	0,227	valid

Sumber : Data diolah (2025)

3.2 Uji Reliabilitas

Untuk menguji reliabilitas instrumen dalam penelitian ini, metode yang diterapkan adalah Cronbach's Alpha dengan bantuan program SPSS v30, di mana kriteria reliabilitas ditetapkan pada nilai Alpha $>$ 0,70. Hasil analisis menunjukkan bahwa keempat variabel penelitian memenuhi kriteria tersebut dengan sangat baik. Variabel Pelatihan (X₂) menunjukkan reliabilitas tertinggi (0,913), diikuti oleh variabel Pengembangan (X₃) sebesar 0,895, dan variabel Kompetensi (X₁) sebesar 0,883. Variabel Kinerja Karyawan (Y) juga menunjukkan reliabilitas yang baik dengan nilai 0,797. Karena semua nilai berada di atas ambang batas, maka Kesimpulan yang ditarik adalah bahwa keseluruhan item pernyataan pada kuesioner ini memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas ini memiliki konsistensi internal yang tinggi dan andal untuk digunakan dalam tahap analisis selanjutnya.

Tabel 3 Uji Reliabilitas Data

Variabel	Nilai Cronbach Alpha	Kriteria	Keputusan
Kompetensi (X ₁)	0,883	0,80 - 0,89	Reliabel
Pelatihan (X ₂)	0,913	0,80 - 0,89	Reliabel
Pengembangan (X ₃)	0,895	0,80 - 0,89	Reliabel
Kinerja (Y)	0,797	0,70 - 0,79	Cukup Reliabel

Sumber : Data diolah (2025)

3.3 Analisis Regresi Linear Berganda

Berdasarkan hasil pengolahan data dengan SPSS versi 30, diperoleh persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$$Y = 16,069 + 0,482X_1 + 0,327X_2 + 0,172X_3$$

Interpretasi koefisien:

1. Konstanta 16,069 berarti apabila X_1 , X_2 , dan X_3 bernilai nol, maka kinerja karyawan (Y) tetap sebesar 16,069.
2. Koefisien X_1 (0,482) menunjukkan bahwa setiap peningkatan kompetensi akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,482 satuan.
3. Koefisien X_2 (0,327) menunjukkan pelatihan meningkatkan kinerja sebesar 0,327 satuan.
4. Koefisien X_3 (0,172) menunjukkan pengembangan meningkatkan kinerja sebesar 0,172 satuan.

Tabel 4 Hasil Uji F Regresi Berganda Kompensasi, Pelatihan dan Pengembangan Terhadap Kinerja

Fornaciari Kinetika						
ANOVA						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	648,687	3	216,229	53,041	<,001b
	Residual	285,367	70	4,077		
	Total	934,054	73			

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Data diolah (2025)

Hasil uji F pada Tabel 4 menunjukkan bahwa nilai F hitung sebesar 53,041 dengan signifikansi $0,000 < 0,05$, sehingga hipotesis H4 diterima. Artinya, variabel Kompetensi (X_1), Pelatihan (X_2), dan Pengembangan (X_3) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Temuan ini sejalan dengan Human Capital Theory (Becker, 1993) yang menegaskan bahwa investasi pada kompetensi, keterampilan melalui pelatihan, serta pengembangan berkelanjutan merupakan aset penting dalam meningkatkan produktivitas tenaga kerja.

Lebih lanjut, hasil ini mendukung penelitian Fitriyani (2023) yang menemukan bahwa kombinasi kompetensi dan pelatihan memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan di era digital. Temuan ini juga konsisten dengan studi Kamaluddin & Suwardin (2025) yang mengungkapkan bahwa kompetensi teknis, kepemimpinan, serta dukungan pengembangan karir secara bersama-sama meningkatkan produktivitas organisasi. Dengan demikian, hasil penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa peningkatan kompetensi, efektivitas pelatihan, dan program pengembangan karyawan secara simultan dapat memperbaiki kesenjangan kinerja pada Divisi Agency Development PT Asuransi Sinar Mas.

3.4 Uji t (Parsial)

Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen (Kompetensi, Pelatihan, dan Pengembangan) secara individual atau parsial terhadap variabel dependen (Kinerja Karyawan). Pengambilan keputusan didasarkan pada perbandingan nilai t-hitung dengan t-tabel. Dengan jumlah responden (n) = 74 dan jumlah

variabel independen (k) = 3, diperoleh degree of freedom (df) = 70, sehingga nilai t -tabel pada tingkat signifikansi 0,05 adalah 1,994.

Tabel 5 Hasil Uji T Regresi Berganda Kompetensi, Pelatihan dan Pengembangan Terhadap Kinerja

Coefficients					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
(Constant)	16,069	5,375		2,989	0,004
1 Kompetensi	0,482	0,048	0,671	10,122	0,000
Pelatihan	0,327	0,043	0,520	7,671	0,000
Pengembangan	0,172	0,045	0,259	3,837	0,000

Sumber : Data diolah (2025)

Berikut adalah hasil pengujian untuk setiap hipotesis:

3.4.1 Pengaruh Kompetensi (X_1) terhadap Kinerja (Y)

- Hasil analisis menunjukkan nilai t -hitung untuk variabel Kompetensi adalah 10,122. Nilai ini secara signifikan lebih besar dari t -tabel ($10,122 > 1,994$).
- Nilai signifikansi (Sig.) yang diperoleh adalah 0,000, yang lebih kecil dari 0,05.
- Dengan demikian, hipotesis H1 diterima. Hal ini membuktikan bahwa variabel Kompetensi (X_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Hasil analisis menunjukkan nilai t -hitung untuk variabel Kompetensi adalah 10,122 dengan Sig. 0,000 < 0,05. Hal ini berarti kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini mendukung *Human Capital Theory* yang menekankan bahwa investasi pada pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja merupakan faktor kunci peningkatan produktivitas [12]. Hasil ini juga sejalan dengan penelitian Fadilah & Sari [3] serta Kamaluddin & Suwardin [15], yang menemukan bahwa kompetensi teknis dan interpersonal berkontribusi signifikan terhadap kinerja. Dengan demikian, penelitian ini memperkuat bukti bahwa kompetensi merupakan variabel dominan dalam meningkatkan kinerja, terutama pada konteks industri asuransi yang kompetitif.

3.4.2 Pengaruh Pelatihan (X_2) terhadap Kinerja (Y)

- Hasil analisis menunjukkan nilai t -hitung untuk variabel Pelatihan adalah 7,671. Nilai ini jauh lebih besar dari t -tabel ($7,671 > 1,994$).
- Nilai signifikansi (Sig.) yang diperoleh adalah 0,000, yang lebih kecil dari 0,05.
- Dengan demikian, hipotesis H2 diterima. Hal ini membuktikan bahwa variabel Pelatihan (X_2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Nilai t -hitung variabel Pelatihan adalah 7,671 dengan Sig. 0,000 < 0,05, sehingga pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Temuan ini selaras dengan *Human Capital Theory* yang memandang pelatihan sebagai bentuk investasi jangka pendek yang meningkatkan keterampilan dan produktivitas kerja [12]. Hasil penelitian ini konsisten dengan Rohmah [6] dan Sari et al. [17], yang menemukan bahwa program pelatihan terstruktur meningkatkan kompetensi dan kinerja karyawan. Namun, Kurniawan (2022) menunjukkan bahwa pelatihan yang tidak sesuai dengan kebutuhan

kerja dapat menghasilkan dampak yang kurang signifikan, sehingga menegaskan pentingnya kesesuaian materi pelatihan dengan kebutuhan organisasi.

3.4.3 Pengaruh Pengembangan (X_3) terhadap Kinerja (Y)

- Hasil analisis menunjukkan nilai t-hitung untuk variabel Pengembangan adalah 3,837. Nilai ini lebih besar dari t-tabel ($3,837 > 1,994$).
- Nilai signifikansi (Sig.) yang diperoleh adalah 0,000, yang lebih kecil dari 0,05.
- Dengan demikian, hipotesis H3 diterima. Hal ini membuktikan bahwa variabel Pengembangan (X_3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Nilai t-hitung variabel Pengembangan adalah 3,837 dengan Sig. 0,000 < 0,05, menunjukkan pengaruh positif dan signifikan. Hal ini sesuai dengan *Resource-Based View* (RBV) yang menekankan pentingnya pengembangan kompetensi unik karyawan sebagai sumber keunggulan bersaing [13]. Penelitian ini juga mendukung temuan Andriani [11] dan Pratama [18], yang menegaskan bahwa pengembangan karir jangka panjang meningkatkan motivasi, loyalitas, serta kinerja. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat bukti bahwa pengembangan SDM berkelanjutan tidak hanya berdampak pada kinerja individu, tetapi juga pada keberlanjutan organisasi.

3.4.4 Koefisien Determinasi (R^2)

Adjusted R Square sebesar 0,681, yang berarti 68,1% variasi Kinerja Karyawan dapat dijelaskan oleh Kompetensi, Pelatihan, dan Pengembangan. Sisanya sebesar 31,9% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian.

Tabel 6 Hasil Uji Determinasi

Model Summary ^b								
R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
				R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
.833 ^a	0,694	0,681	2,019	0,694	53,041	3	70	0,000
a. Predictors: (Constant), Pengembangan, Kompetensi, Pelatihan								
b. Dependent Variable: Kinerja								

Sumber : Data diolah (2025)

4. Kesimpulan

Penelitian ini menemukan bahwa kompetensi, pelatihan, dan pengembangan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun simultan. Secara keseluruhan, ketiga variabel tersebut berkontribusi penting dalam memperbaiki kesenjangan kinerja pada Divisi Agency Development PT Asuransi Sinar Mas.

Dari sisi teoritis, temuan ini memperkuat *Human Capital Theory* dan *Resource-Based View* (RBV) yang menekankan bahwa kualitas sumber daya manusia merupakan aset strategis yang menentukan keberhasilan organisasi. Dari sisi praktis, hasil ini memberi masukan penting bagi PT Asuransi Sinar Mas untuk terus meningkatkan kompetensi teknis dan interpersonal karyawan, memperkuat efektivitas program

pelatihan, serta menyusun program pengembangan berkelanjutan yang terarah pada kebutuhan jangka panjang perusahaan.

Namun, penelitian ini memiliki keterbatasan karena hanya menggunakan tiga variabel independen dan difokuskan pada satu divisi perusahaan. Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan variabel, seperti motivasi, kepemimpinan, dan budaya organisasi, serta melibatkan unit kerja lain agar dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan.

Daftar Pustaka

- [1] Brandion and I. Lestariningsih, *Manajemen Sumber Daya Manusia Modern: Pendekatan Kontemporer untuk Organisasi*. Yogyakarta, 2023.
- [2] “Peraturan Menteri Ketenagakerjaan Nomor 2 Tahun 2016 tentang Sistem Pelatihan Kerja Nasional” Kementerian Ketenagakerjaan Republik Indonesia, *No Title*.
- [3] R. F. and M. Sari, *Strategi Pengembangan SDM dalam Organisasi*. Bandung: Alfabeta, 2022.
- [4] E. Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. 2020.
- [5] G. Dessler, *Human Resource Management*. Jakarta: Kencana, 2020.
- [6] Rohmah, “Pengaruh Pelatihan terhadap Peningkatan Kompetensi Karyawan,” *J. Ilmu Manaj.*, vol. 9, pp. 45–55, 2021.
- [7] T. H. Handoko and A. Prasetyo, *Pengantar Manajemen SDM*. Yogyakarta: BPFE, 2021.
- [8] Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta, 2020.
- [9] S. and I. Kurniawan, “Transformasi Digital dalam Pengembangan SDM,” *Kompas Media Nusantara*, Jakarta, 2021.
- [10] Deloitte, “Southeast Asia Human Capital Trends Report,” 2021.
- [11] Andriani, “Pengembangan SDM dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi,” *J. Ekon. dan Bisnis Terap.*, vol. 8, no. 2, pp. 112–121, 2022.
- [12] G. S. Becker, *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*, vol. 3rd ed. Ch. Chicago: University of Chicago Press, 1993.
- [13] J. Barney, “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage,” *J. Manage.*, vol. 17, no. 1, pp. 99–120, 1991.
- [14] D. Fitriyani, “Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan di Era Digital,” *J. Manaj. dan Bisnis Indones.*, vol. 11, no. 3, pp. 201–210, 2023.
- [15] Kamaluddin and D. Suwardin, “Pengaruh Kompetensi, Kepemimpinan, dan Lingkungan Kerja terhadap Produktivitas Pegawai,” *Econ. J. Ekon. dan Bisnis*, vol. 13, no. 2, pp. 112–123, 2025.
- [16] Putra and H. Wijaya, “Digital Competence and Employee Performance in the Era of Industry 4.0,” *J. Manaj. dan Organ.*, vol. 15, no. 1, pp. 25–36, 2024.
- [17] and F. Y. Sari, N. Anggraini, “The Effect of E-Learning Training on Employee Competence and Performance,” *J. Hum. Cap. Dev.*, vol. 7, no. 2, pp. 88–97, 2023.
- [18] B. Pratama, “Career Development and Employee Motivation: Evidence from Indonesian Companies,” *J. Bisnis dan Manaj. Terap.*, vol. 10, no. 1, pp. 55–66, 2022.