

**KONTRIBUSI KOMPETENSI PROFESIONAL DAN
PELATIHAN TEKNIS DALAM PENINGKATAN KINERJA
SDM JASA RAHARJA**

Tesis

Untuk memenuhi sebagian persyaratan
Mencapai derajat Sarjana S2

Program Magister Manajemen



Disusun Oleh :

Jullyanto Eka prasetia
NIM 20402400545

Kelas 80E

PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG
2025

TESIS

**KONTRIBUSI KOMPETENSI PROFESIONAL DAN
PELATIHAN TEKNIS DALAM PENINGKATAN KINERJA
SDM JASA RAHARJA**

Disusun Oleh :

Jullyanto Eka prasetia
NIM 20402400545
Kelas 80E

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya
dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian Tesis



Tesis
Program Magister Manajemen
Universitas Islam Sultan Agung Semarang
Semarang, 10 April 2025

Pembimbing,

A handwritten signature in blue ink, which appears to read 'Budhi Cahyono', is shown on a light-colored rectangular background.

Dr. Budhi Cahyono, SE,M.Si
NIK. 210492030

LEMBAR PENGUJIAN

KONTRIBUSI KOMPETENSI PROFESIONAL DAN PELATIHAN TEKNIS DALAM PENINGKATAN KINERJA SDM JASA RAHARJA

Disusun Oleh:

Jullyanto Eka prasetia
NIM 20402400545

Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal ... Maret 2025

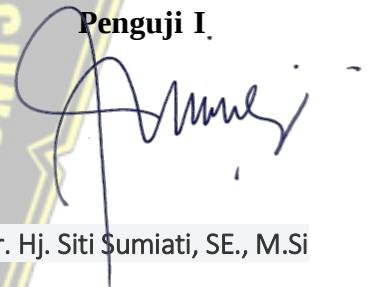
SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Pembimbing



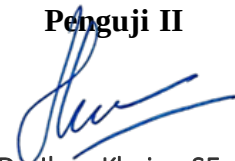
Dr. Budhi Cahyono, SE, M.Si
NIK. 210492030

Penguji I.



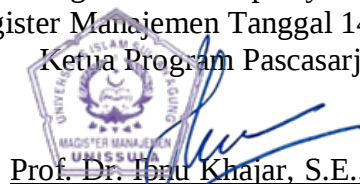
Dr. Hj. Siti Sumiati, SE., M.Si

Penguji II



Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE., M.Si

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan Untuk memperoleh Gelar
Magister Manajemen Tanggal 14 Juli 2025
Ketua Program Pascasarjana



Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si
NIK. 210491028

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : Jullyanto Eka prasetia
NIM : 20402400545
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Kontribusi Kompetensi Profesional dan Pelatihan Teknis dalam Peningkatan Kinerja SDM Jasa Raharja”. merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Semarang, Juni 2025

Pembimbing

Saya yang menyatakan,



Dr. Budhi Cahyono, SE, M.Si
NIK. 210492030



Jullyanto Eka prasetia
NIM 20402400545

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : Jullyanto Eka prasetia
NIM : 20402400545
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul: “Kontribusi Kompetensi Profesional dan Pelatihan Teknis dalam Peningkatan Kinerja SDM Jasa Raharja“. dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti adapelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, Juni 2025

Yang menyatakan



Jullyanto Eka prasetia
NIM 20402400545

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh pelatihan teknis dan kompetensi profesional terhadap kinerja sumber daya manusia (SDM). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh SDM di Kantor Jasa Raharja Kanwil Jawa Tengah sebanyak 160 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan sensus, sehingga seluruh populasi dijadikan responden. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner pribadi dengan skala Likert 1–5, mulai dari Sangat Tidak Setuju hingga Sangat Setuju. Analisis data menggunakan metode Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa peningkatan kinerja SDM dapat dicapai melalui penguatan kompetensi profesional yang dibentuk oleh pelatihan teknis yang efektif. Secara spesifik, pelatihan teknis terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kompetensi profesional, serta berdampak positif dan signifikan pada kinerja SDM. Selain itu, kompetensi profesional juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Temuan ini menegaskan pentingnya pelatihan teknis yang berkualitas dan relevan untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja pegawai secara keseluruhan.

Kata kunci: pelatihan teknis; kompetensi profesional; motivasi kerja; kinerja SDM



Abstract

This study aims to examine the influence of technical training and professional competence on human resource (HR) performance. The population in this study consisted of all HR personnel at the Jasa Raharja Office, Central Java Regional Office, totaling 160 individuals. The sampling technique used was a census, meaning the entire population served as respondents. Data were collected using personal questionnaires with a Likert scale ranging from 1 to 5, from Strongly Disagree to Strongly Agree. Data analysis was conducted using the Partial Least Square (PLS) method. The results indicate that improving HR performance can be achieved by strengthening professional competence developed through effective technical training. Specifically, technical training was proven to have a positive and significant effect on enhancing professional competence, as well as a positive and significant impact on HR performance. Additionally, professional competence was found to have a positive and significant influence on HR performance. These findings highlight the importance of high-quality and relevant technical training to enhance employees' competence and overall performance.

Keywords: *technical training; professional competence; human resource performance*



Kata Pengantar

Segala puji bagi Allah Tuhan Semesta Alam Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang yang telah melimpahkan segala rahmat, anugerah, hidayah dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul “Kontribusi Kompetensi Profesional dan Pelatihan Teknis dalam Peningkatan Kinerja SDM Jasa Raharja”.

Terselesaikannya tesis ini adalah wujud karunia-Nya dan tidak lepas dari peran serta berbagai pihak baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada yang terhormat:

1. Prof Dr. Heru Sulisty, SE. MM selaku Dekan FE Unissula dan pembimbing yang telah dengan sangat sabar memberikan ilmu yang sangat bermanfaat, memberikan bimbingan dengan penuh komunikatif, kesabaran, semangat dan keteladanan.
2. Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si sebagai Ketua Program Pascasarjana
3. Dr. Budhi Cahyono, SE, M.Si Dosen Pembimbing
4. Penguji dan Dosen Unissula
5. Kepala dan seluruh Pegawai Kantor Wilayah Jasa Raharja Jawa Tengah
6. Seluruh Pegawai Kantor Jasa Raharja Cabang Pekalongan
7. Bapak, Ibu, Istri dan anak-anak tercinta.
8. Teman-teman kelas 80E Unissula
9. Semua pihak dan handai taulan, yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, yang secara langsung maupun tidak langsung telah membantu dan berkontribusi selama proses studi dan penyusunan tesis ini.

Penulis sangat menyadari segala kekurangan dan keterbatasan dalam proses penyusunan tesis ini. Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat untuk pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya Ilmu Manajemen dan dapat menjadi bahan referensi bagi pihak-pihak yang membutuhkan.

Semarang, Juni 2025

Penyusun



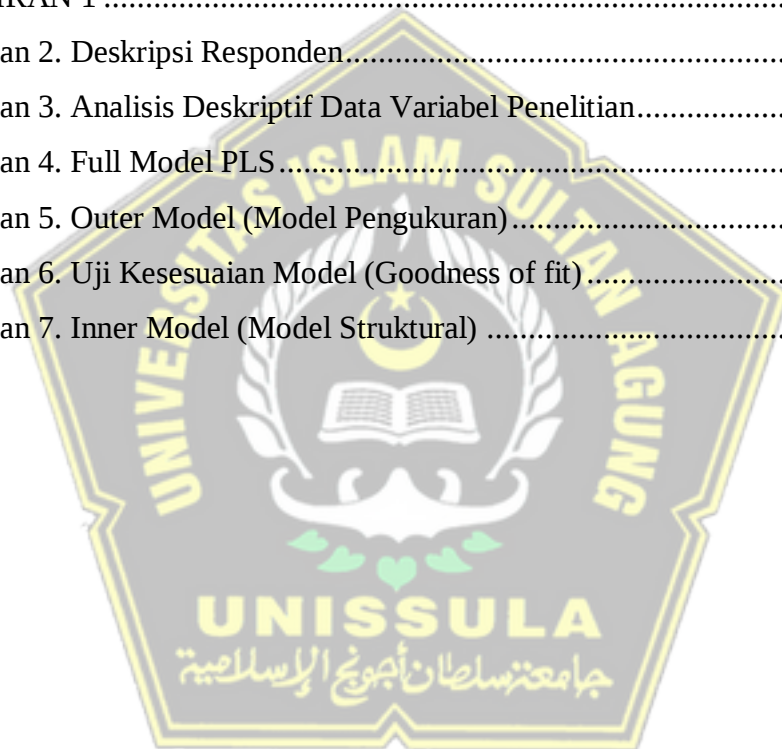
Jullyanto Eka prasetia
NIM 20402400545



Daftar Isi

Halaman Judul	i
LEMBAR PENGUJIAN	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS.....	iv
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH.....	v
Abstrak.....	vi
Abstract	vii
Kata Pengantar.....	viii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	5
1.3. Tujuan Penelitian.....	5
1.4. Manfaat Penelitian.....	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1. Kinerja SDM	7
2.2. Pelatihan Tehnis	8
2.3. Kompetensi Profesional.....	10
2.4. Hubungan antar variable dan Hipotesis	12
BAB III METODE PENELITIAN	16
3.1 Jenis Penelitian.....	16
3.2 Populasi dan Sampel.....	16
3.3 Jenis dan Sumber Data	17
3.4 Metode Pengumpulan Data.....	18
3.5 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	19
3.6 Metode Analisis Data	20
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN	31
4.1. Deskripsi Responden	31
4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian	34
4.3. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)	36
4.4. Pengujian Goodness of Fit	46

4.5.	Evaluasi Model Struktural (Inner Model).....	49
4.6.	Pembahasan.....	54
BAB V PENUTUP		61
5.1.	Kesimpulan Hasil Penelitian.....	61
5.2.	Implikasi Teoritis	63
5.3.	Implikasi Praktis.....	64
5.4.	Limitasi Hasil Penelitian.....	66
5.5.	Agenda Penelitian Mendatang	67
Daftar Pustaka		68
LAMPIRAN 1		72
Lampiran 2. Deskripsi Responden.....		76
Lampiran 3. Analisis Deskriptif Data Variabel Penelitian.....		77
Lampiran 4. Full Model PLS.....		78
Lampiran 5. Outer Model (Model Pengukuran).....		79
Lampiran 6. Uji Kesesuaian Model (Goodness of fit).....		82
Lampiran 7. Inner Model (Model Struktural)		83



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Perkembangan industri asuransi global mengalami transformasi signifikan seiring dengan kemajuan teknologi, perubahan regulasi, serta meningkatnya kesadaran masyarakat akan pentingnya perlindungan keuangan. Di berbagai negara maju, industri asuransi telah mengadopsi berbagai inovasi digital dan strategi manajemen risiko yang lebih kompleks untuk meningkatkan daya saing serta efektivitas layanan. Namun, di Indonesia, industri asuransi masih menghadapi tantangan dalam hal literasi keuangan masyarakat, penetrasi asuransi yang relatif rendah, serta kesenjangan kompetensi tenaga kerja yang berperan dalam pelayanan asuransi.

Sebagai bagian dari industri asuransi di Indonesia, Jasa Raharja memiliki peran strategis dalam memberikan perlindungan sosial bagi masyarakat yang mengalami kecelakaan lalu lintas. Sebagai perusahaan yang menjalankan fungsi asuransi sosial, Jasa Raharja dihadapkan pada tuntutan untuk terus meningkatkan kualitas layanan, mengingat pentingnya ketepatan dan kecepatan dalam proses klaim bagi para korban kecelakaan. Untuk mencapai tujuan tersebut, ketersediaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang kompeten dan profesional menjadi faktor utama dalam memastikan efektivitas operasional serta kepuasan masyarakat sebagai penerima manfaat asuransi sosial.

Sumber daya manusia merupakan salah satu komponen penting dalam suatu lembaga yang menjalankan operasi lembaga. Sumber daya manusia harus dikelola secara efektif untuk memastikan bahwa pekerjaan selesai tepat waktu dan sesuai rencana, karena sumber daya manusia sangat krusial bagi kinerja organisasi dan pencapaian tujuannya. Oleh karena itu, untuk dapat mencapai tujuan organisasi, diperlukan karyawan yang memiliki kinerja baik yang dapat meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan (Riyanto et al., 2021).

Masalah sumber daya manusia masih menjadi sorotan dan fokus bagi organisasi untuk bertahan dalam era globalisasi. Sebagai kunci utama, sumber daya manusia akan menentukan keberhasilan pelaksanaan kegiatan organisasi. Sumber daya manusia juga penting dalam mencapai kesuksesan dan tujuan perusahaan serta meningkatkan kinerja organisasi (Saluy et al., 2022). Selain itu, sumber daya manusia merupakan faktor strategis dalam produktivitas karyawan (Saluy et al., 2021). Salah satu aspek yang dihadapi dalam sebuah lembaga adalah bagaimana membuat karyawan bekerja secara efisien dan berdampak pada peningkatan produktivitas (Ricardianto et al., 2022).

Proses melaksanakan pekerjaan yang dapat dilakukan oleh karyawan sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh perusahaan adalah ukuran dari karyawan yang memiliki kinerja baik. Ketika karyawan tidak mampu melaksanakan tugas atau kewajiban yang telah diberikan sesuai dengan yang diminta oleh pimpinan perusahaan, dapat dikatakan bahwa karyawan memiliki kinerja buruk (Artés, Pedraja-Chaparro dan Salinas-Jiménez, 2017). Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dalam memenuhi tugas dan tanggung jawab yang diberikan

oleh perusahaan sesuai dengan kemampuan mereka. Kinerja karyawan yang baik dapat ditunjukkan dengan bagaimana karyawan menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas, waktu, dan jumlah yang ditargetkan dengan baik.

Salah satu faktor yang memengaruhi kinerja karyawan adalah pelatihan. Pelatihan adalah kegiatan untuk meningkatkan kemampuan dan meningkatkan kinerja karyawan dalam menjalankan tugas mereka dengan meningkatkan keterampilan khusus, pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku yang terkait dengan pekerjaan (Ozkeser, 2019).

Pelatihan teknis bagi SDM Jasa Raharja mencakup berbagai aspek, mulai dari pengelolaan klaim, analisis risiko, penerapan teknologi digital dalam asuransi, hingga peningkatan keterampilan komunikasi dengan para pemangku kepentingan. Pelatihan yang tepat dan berkelanjutan dapat meningkatkan efisiensi kerja, mengurangi risiko kesalahan dalam proses layanan, serta meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap layanan yang diberikan oleh Perusahaan (Salman et al., 2020a).

Penelitian (Martins, 2021; McCrie dan Lee, 2022) menunjukkan adanya pengaruh pelatihan terhadap kinerja, sementara (Ozkeser, 2019; Pham et al., 2020) tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja. Penelitian terdahulu terkait peran pelatihan terhadap kinerja masih menyisakan kontroversi, diantaranya adalah hasil penelitian yang menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja (Risdiantoro, 2021) hasil ini berbeda dengan hasil penelitian yang menyatakan bahwa pelatihan tidak berpengaruh terhadap kepuasan

kerja dan kinerja (Putra & Wulandari, 2019) sehingga penelitian ini mengajukan kompetensi professional sebagai variable intervening.

Kompetensi adalah 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 (Foss *et.al*, 2013). Kompetensi sebagai kemampuan seseorang untuk menghasilkan pada tingkat yang memuaskan di tempat kerja, juga menunjukkan karakteristik pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki atau dibutuhkan oleh setiap individu yang memampukan mereka untuk melakukan tugas dan tanggung jawab mereka secara efektif dan meningkatkan standar kualitas professional dalam pekerjaan (Bouwman *et.al*, 2014).

Kompetensi profesional di bidang asuransi mencakup pemahaman mendalam mengenai regulasi, kebijakan klaim, manajemen risiko, serta implementasi teknologi digital dalam layanan jasa (Mulang, 2021). Selain itu, keterampilan teknis terkait dengan operasional dan administrasi asuransi menjadi elemen yang krusial dalam mendukung efektivitas kinerja SDM (Rivera-Kempis et al., 2021). Oleh karena itu, pengembangan kompetensi melalui pelatihan teknis menjadi kebutuhan yang tidak dapat diabaikan untuk memastikan tenaga kerja Jasa Raharja memiliki keterampilan yang sesuai dengan perkembangan industri asuransi yang semakin dinamis.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas terkait perbedaan penelitian antara pelatihan terhadap kinerja makan rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “bagaimanakah peningkatan kinerja SDM Jasa Raharja Jawa Tengah melalui pelatihan teknis dan kompetensi professional” dengan pertanyaan penelitian yaitu :

1. Bagaimana pengaruh pelatihan teknis terhadap kompetensi profesional?
2. Bagaimana pengaruh pelatihan teknis terhadap kinerja SDM ?
3. Bagaimana pengaruh kompetensi professional terhadap kinerja SDM?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan msalah yang dirumuskan maka tujuan dalam penelitian ini yaitu :

- 1) Mengetahui dan menganalisis pengaruh pelatihan teknis terhadap kompetensi profesional.
- 2) Mengetahui dan menganalisis pengaruh pelatihan teknis terhadap kinerja SDM.
- 3) Mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi professional terhadap kinerja SDM.

1.4. Manfaat Penelitian

- 1) Bagi Jasa Raharja diharapkan penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan evaluasi terhadap kebijakan-kebijakan organisasi terutama yang berkaitan dengan upaya untuk meningkatkan kinerja SDM.

- 2) Bagi peneliti selanjutnya menjadi masukan bagi peneliti selanjutnya dalam bidang sumber daya manusia tentang pengaruh pelatihan terhadap kompetensi professional dan kinerja SDM.
- 3) Bagi penulis, penelitian ini bermanfaat untuk menambah wawasan dan memperdalam pengetahuan penulis terkait peran pelatihan terhadap kompetensi professional dan kinerja SDM.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kinerja SDM

Kinerja SDM merupakan aspek krusial dalam organisasi yang mencerminkan sejauh mana individu mencapai hasil kerja yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Menurut (Nurchayani & Adnyani, 2018) kinerja SDM adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam menjalankan tugas berdasarkan standar tertentu, yang mencakup efektivitas dan efisiensi pekerjaan. (Hayati & Nurani, 2021) menekankan bahwa kinerja SDM merupakan hasil dari fungsi pekerjaan seseorang yang dipengaruhi oleh keterampilan, motivasi, dan lingkungan kerja. Sementara itu, Robbins & Judge (2017) mendefinisikan kinerja SDM sebagai pencapaian individu dalam melaksanakan peran dan tugasnya di organisasi. (Jocelyne & Kariuki, 2020) menambahkan bahwa kinerja SDM dipengaruhi oleh faktor kemampuan, usaha, dan peluang yang tersedia dalam lingkungan kerja.

Mangkunegara (2016) juga menyatakan bahwa kinerja SDM dapat diukur berdasarkan kualitas dan kuantitas hasil kerja individu dalam menjalankan tugas yang diberikan. Dengan demikian, kinerja SDM dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik internal maupun eksternal, yang menentukan efektivitas dan kontribusi individu terhadap organisasi. Kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai atau kinerja karyawan adalah kemampuan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan, dimana suatu target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampaui batas waktu yang disediakan sehingga tujuannya akan sesuai dengan moral maupun etika perusahaan (Pioh & Tawas,

2016). Dapat diartikan bahwa kinerja adalah prestasi kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas dalam satu periode waktu dalam melaksanakan tugas kerja sesuai dengan tanggung jawabnya.

Kinerja pegawai dapat disimpulkan sebagai kemampuan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan, dimana suatu target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampaui batas waktu yang disediakan sehingga tujuannya akan sesuai dengan moral maupun etika perusahaan. Indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah menurut (Bernardin & Russel, 2013) yaitu: kualitas (*Quality*), kuantitas (*Quantity*), ketepatan Waktu (*Timeliness*), efektivitas (*Cost Effectiveness*), kemandirian (*Need for Supervision*) dan komitmen Kerja (*Interpersonal Impact*).

2.2. Pelatihan Tehnis

Pelatihan teknis merupakan suatu proses pembelajaran yang terstruktur dan sistematis yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan spesifik individu dalam menjalankan tugasnya secara lebih efektif dan efisien (Sloan & Paoline, 2021). (Onyeador et al., 2021) menyatakan bahwa pelatihan teknis dirancang untuk meningkatkan keterampilan karyawan dalam menggunakan teknologi, prosedur, dan alat yang relevan dengan pekerjaan mereka. Rivaldo & Nabella (2023) menekankan bahwa pelatihan teknis bertujuan untuk membekali karyawan dengan keterampilan dan pengetahuan yang dapat meningkatkan produktivitas dan efisiensi kerja. Sejalan dengan itu, Korpi & Tåhlin (2021) menjelaskan bahwa pelatihan teknis mencakup pengembangan keahlian yang berhubungan langsung dengan

tugas dan tanggung jawab pekerjaan, baik dari aspek operasional, mekanis, maupun digital.

Sementara itu, (Napitupulu, 2020) mengungkapkan bahwa pelatihan teknis merupakan proses instruksional berbasis praktik dan simulasi kerja guna meningkatkan kompetensi tenaga kerja dalam aspek teknis tertentu. Subari & Raidy (2015) menuliskan bahwa pelatihan teknis merupakan bagian dari pengembangan SDM yang berfokus pada peningkatan keterampilan individu dalam menggunakan alat, teknologi, dan prosedur kerja agar dapat mencapai standar kinerja yang lebih tinggi. Dengan demikian, pelatihan teknis tidak hanya menekankan pada aspek teoritis, tetapi juga memberikan pengalaman praktis yang dapat membantu tenaga kerja dalam menerapkan keahliannya secara langsung di lingkungan kerja.

Pelatihan dapat diartikan sebagai proses terencana untuk memodifikasi sikap atau perilaku pengetahuan, keterampilan melalui pengalaman belajar (Sofia Sebayang & Tiur Rajagukguk, 2020). Tujuannya adalah untuk mencapai kinerja yang efektif dalam setiap kegiatan atau berbagai kegiatan (Samsul Arifin & Miscbahul Munir, 2021). Pelatihan adalah sebuah proses untuk meningkatkan kompetensi karyawan dan dapat melatih kemampuan, keterampilan, keahlian dan pengetahuan karyawan guna melaksanakan pekerjaan secara efektifitas dan efisien untuk mencapai tujuan di suatu perusahaan (Risdiantoro, 2021).

Pelatihan merupakan upaya untuk menstransfer keterampilan dan pengetahuan kepada para peserta pelatihan sedemikian rupa sehingga para peserta menerima dan melakukan pelatihan pada saat melaksanakan pekerjaan (Abdullah, 2020). Berdasarkan penelitian (Ramadhany et al., 2020) pelatihan diukur dengan

menggunakan frekuensi pelatihan dan keterampilan tertentu sebagai indikator. *Job training* juga di indikasikan dengan kebutuhan pelatihan, jenis pelatihan, waktu pelatihan, kuantitas pelatihan dan peningkatan ketrampilan (Mdhlalose, 2020).

Berdasarkan berbagai definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa pelatihan teknis merupakan suatu proses pembelajaran yang terstruktur dan sistematis untuk meningkatkan kompetensi teknis individu dalam menjalankan tugasnya secara lebih efektif dan efisien. Dalam penelitian ini, pelatihan juga di indikasikan dengan kebutuhan pelatihan, jenis pelatihan, waktu pelatihan, kuantitas pelatihan dan peningkatan ketrampilan (Mdhlalose, 2020).

2.3. Kompetensi Profesional

Kompetensi adalah karakteristik dasar seseorang yang memungkinkannya untuk menghasilkan kinerja yang unggul dalam pekerjaannya (Salman et al., 2020a). Kompetensi diperlukan oleh organisasi untuk mendukung implementasi pekerjaan yang sukses, dan beberapa organisasi menetapkan standar kompetensi yang dibutuhkan untuk karyawan mereka (Galleli & Hourneaux Junior, 2019). Setiap organisasi dan perusahaan akan berusaha meningkatkan kinerja karyawannya untuk mencapai tujuan organisasional yang telah ditetapkan, salah satunya dengan meningkatkan kompetensi karyawan (Fregnan et al., 2020).

Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan untuk melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut (Setyanti, 2020). Dengan demikian, kompetensi menunjukkan keterampilan atau

pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tersebut (Suhadi et al., 2014).

Kompetensi diartikan sebagai dimensi perilaku keahlian atau keunggulan seorang pemimpin atau staff yang mempunyai keterampilan, pengetahuan, dan perilaku yang baik (Karyono et al., 2020) Tiga klasifikasi dimensi dan komponen kompetensi individu; yaitu: (a) kompetensi intelektual, (b) kompetensi emosional, dan (c) kompetensi sosial (Spencer, L & Spencer, S, 1993). Kompetensi adalah suatu karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkannya memberikan kinerja unggul dalam pekerjaan, peran, atau situasi tertentu. Keterampilan adalah hal-hal yang orang bisa lakukan dengan baik (Sabuhari et al., 2020).

Karyawan yang berkompeten dalam organisasi dan memiliki keterampilan yang diperlukan, kompetensi dan kemampuan untuk mengekspresikan ide-ide mereka sehingga mampu bekerja dengan efektif efisien (Sumaiyah & Rosli, 2011). Kinerja seluruh organisasi tergantung pada kompetensi karyawannya (Karyono et al., 2020; Sabuhari et al., 2020; Sari, 2019; Sudibya & Utama, 2012). Kompetensi ini diperoleh melalui pendidikan formal, pengalaman kerja, serta pelatihan teknis yang berkelanjutan guna memastikan tenaga kerja di industri asuransi, termasuk di Jasa Raharja, dapat memberikan layanan yang cepat, akurat, dan sesuai dengan standar industri. Dengan adanya pelatihan teknis yang sistematis dan terarah, profesional asuransi dapat meningkatkan efisiensi kerja, mengurangi kesalahan administratif, serta membangun kepercayaan masyarakat terhadap layanan asuransi sosial.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa kompetensi profesional dalam industry asuransi mencakup penguasaan keterampilan teknis, pemahaman mendalam terhadap regulasi dan kebijakan asuransi, serta kemampuan dalam mengelola risiko dan menangani klaim dengan efektif. Indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah pengetahuan asuransi; *analytical thinking, problem solving*; ketrampilan komunikasi, integritas dan etika profesionalisme; serta kemampuan bekerja dalam tekanan (Bernardin & Russel, 2013).

2.4. Hubungan antar variable dan Hipotesis

2.4.1. Pengaruh pelatihan terhadap kompetensi professional

Tingkat kompetensi pegawai dikatakan baik apabila perusahaan telah memberikan pelatihan kerja yang baik dan menjaga lingkungan kerja. Hasil penelitian terdahulu memberikan hasil bahwa variabel pelatihan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kompetensi (Sari, 2019). Hasil tersebut didukung oleh penelitian yang menyatakan bahwa semakin tinggi kesuksesan pelaksanaan program pelatihan kerja kepada karyawan, maka semakin tinggi pula peningkatan kompetensi karyawan (Salman et al., 2020b). Kompetensi profesionalitas ditingkatkan melalui pelatihan (Setiawan & Syaifuddin, 2020; Tarmini et al., 2020).

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

H1 : Pelatihan teknis berpengaruh positif terhadap kompetensi professional

2.4.2. Pengaruh pelatihan teknis terhadap kinerja SDM

Pelatihan teknis memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja sumber daya manusia (SDM), sebagaimana dibuktikan oleh berbagai penelitian terdahulu. Salman et al., (2020) mengungkapkan bahwa pelatihan teknis yang efektif dapat meningkatkan kompetensi individu dalam menyelesaikan tugas dengan lebih cepat dan akurat, sehingga berdampak pada produktivitas kerja yang lebih tinggi. Cik et al., 2021) juga menyatakan bahwa pelatihan teknis tidak hanya memperkaya keterampilan teknis karyawan, tetapi juga meningkatkan efisiensi operasional dengan mengurangi tingkat kesalahan dalam pekerjaan.

Lebih lanjut, penelitian yang dilakukan oleh (Cik et al., 2021b) menunjukkan bahwa karyawan yang mendapatkan pelatihan teknis secara berkala memiliki kemampuan adaptasi yang lebih baik terhadap perubahan teknologi dan prosedur kerja, sehingga dapat mempertahankan daya saing perusahaan. Pramono & Prahiawan (2021) menegaskan bahwa pelatihan teknis berbasis praktik dan simulasi kerja berkontribusi langsung pada peningkatan efektivitas karyawan dalam menyelesaikan tugasnya, terutama dalam lingkungan kerja yang menuntut keahlian spesifik. Sementara itu, (Garaika, 2020) menyoroti bahwa pelatihan teknis yang terstruktur tidak hanya meningkatkan kompetensi individu tetapi juga berdampak pada motivasi kerja dan kepuasan karyawan, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Berdasarkan temuan penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa pelatihan teknis berperan penting dalam meningkatkan kinerja SDM dengan cara meningkatkan keterampilan, efisiensi, adaptasi terhadap teknologi, serta kualitas

layanan. Dalam industri asuransi, seperti di Jasa Raharja, pelatihan teknis yang komprehensif sangat diperlukan untuk memastikan bahwa tenaga kerja memiliki keahlian yang sesuai dengan kebutuhan industri, sehingga dapat memberikan pelayanan yang optimal kepada masyarakat. Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

H2 : Pelatihan teknis berpengaruh positif terhadap kinerja SDM

2.4.3. Pengaruh kompetensi profesional terhadap kinerja SDM.

Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kompetensi profesional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja SDM dalam berbagai industri, termasuk sektor asuransi. Penelitian oleh (Irawati et al., 2023) menegaskan bahwa kompetensi profesional, yang mencakup keterampilan teknis, pemahaman regulasi, serta kemampuan analitis, berkontribusi langsung terhadap peningkatan produktivitas dan efektivitas kerja karyawan. Hartati (2020) juga menekankan bahwa individu dengan kompetensi profesional yang lebih tinggi cenderung memiliki kinerja yang lebih baik karena mereka mampu mengambil keputusan yang tepat dan menyelesaikan tugas secara efisien.

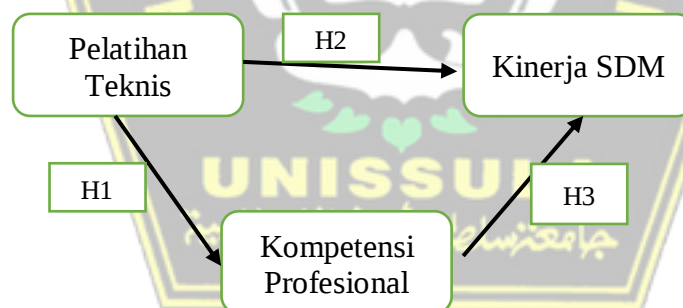
Lebih lanjut, studi oleh (Farah et al., 2023) menunjukkan bahwa selain keterampilan teknis, aspek kompetensi profesional yang mencakup kecerdasan emosional juga berperan dalam meningkatkan kinerja SDM, terutama dalam industri jasa yang membutuhkan interaksi dengan pelanggan. Di Indonesia, penelitian oleh (Hartono et al., 2017) mengungkap bahwa Dosen yang memiliki sertifikasi profesional dan pelatihan berkelanjutan cenderung menunjukkan performa kerja yang lebih baik dibandingkan mereka yang tidak memiliki

pengembangan kompetensi yang memadai. Kompetensi profesional tidak hanya meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja, tetapi juga menjadi faktor kunci dalam membangun daya saing tenaga kerja (Firestone, 2020). Sehingga dapat disimpulkan bahwa tenaga kerja yang memiliki keahlian dalam manajemen risiko, pengelolaan klaim, serta pemahaman kebijakan asuransi dapat meningkatkan kecepatan dan akurasi layanan, sehingga berdampak pada kepuasan pelanggan dan efisiensi operasional Perusahaan.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

H3 : Kompetensi professional berpengaruh positif terhadap kinerja SDM

2.4. Kerangka Penelitian



Gambar 2.1. Kerangka Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan penelitian ini adalah merupakan tipe penelitian *eksplanatory research* yaitu bertujuan untuk mengetahui hubungan antar dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2012). Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengujian hipotesis dengan maksud membenarkan atau memperkuat hipotesis dengan harapan, yang pada akhirnya dapat memperkuat teori yang dijadikan sebagai pijakan. Dalam hal ini adalah menguji pengaruh pelatihan teknis dan kompetensi professional terhadap kinerja SDM.

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari subyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2018). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh SDM di Kantor Jasa Raharja Kanwil Jawa Tengah sejumlah 160 Orang.

Sampel adalah sebagian dari populasi yang mewakili keseluruhan obyek yang diteliti. Penarikan sampel ini didasarkan bahwa dalam suatu penelitian ilmiah tidak ada keharusan atau tidak mutlak semua populasi harus diteliti secara keseluruhan tetapi dapat dilakukan sebagian saja dari

populasi tersebut. Dalam penelitian ini tehnik sampling yang digunakan adalah sensus karena seluruh populasi merupakan sample. Sehingga responden dalam penelitian ini adalah seluruh SDM di Kantor Jasa Raharja Kanwil Jawa Tengah sejumlah 160 Orang.

Tabel 3.1

Data Populasi Pegawai PT Jasa Raharja Jawa Tengah

No.	Unit/Cabang	Jumlah Pegawai
1	Kantor Wilayah (Kanwil)	36
2	Cabang Solo	20
3	Cabang Magelang	19
4	Cabang Purwokerto	18
5	Cabang Pati	18
6	Cabang Semarang	13
7	Cabang Sukoharjo	15
8	Cabang Pekalongan	21
	Total	160

3.3 Jenis dan Sumber Data

Sumber data pada studi ini mencakup data primer dan skunder. Data primer data yang diperoleh langsung dari obyeknya (Widodo, 2017). Data primer studi adalah mencakup : pelatihan teknis dan kompetensi professional terhadap kinerja SDM.

Data skunder adalah data yang diperoleh dari pihak lain. Data tersebut meliputi data klaim asuransi, data jumlah nasabah dan jumlah polis yang ada.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan beberapa cara sebagai berikut :

1. Data Primer

Dalam penelitian ini data primer diperoleh dari kuesioner yaitu metode pengumpulan data yang dilakukan dengan mengajukan lembaran angket yang berisi daftar pertanyaan kepada responden yaitu terkait variable penelitian yaitu pelatihan teknis dan kompetensi professional terhadap kinerja SDM.

Pengukuran variable penelitian ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner secara personal (*Personality Quesitionnaires*). Data dikumpulkan dengan menggunakan angket tertutup. Interval pernyataan dalam penelitian ini adalah 1-5 dengan pernyataan jankarnya Sangat Tidak Setuju (STS) hingga Sangat Setuju (SS).

Pengambilan data yang diperoleh melalui kuesioner dilakukan dengan menggunakan pengukuran *interval* dengan ketentuan skornya adalah sebagai berikut :

<i>Sangat Tidak Setuju</i>	1	2	3	4	5	<i>Sangat Setuju</i>
---	---	---	---	---	---	---------------------------------

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung terkait dengan hasil penelitian. Adapun data sekunder diperoleh berupa :

- a. Jurnal, diperoleh dari beberapa penelitian terdahulu guna mendukung penelitian.
- b. Literature berupa beberapa referensi dari beberapa buku dalam mendukung penelitian.

3.5 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Indrianto dan Supomo (2012) menyatakan definisi operasional adalah penentuan konstruk sehingga menjadi variabel yang dapat diukur. Variabel penelitian ini mencakup pelatihan teknis dan kompetensi professional terhadap kinerja SDM. Adapun masing-masing indikator Nampak pada table 3.2.

Table 3.2
Variabel dan Indikator Penelitian

No	Variabel	Indikator	Sumber
1.	Kinerja pegawai kemampuan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan, dimana suatu target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampaui batas waktu yang disediakan sehingga tujuannya akan sesuai dengan moral maupun etika perusahaan.	1. kualitas (<i>Quality</i>), 2. kuantitas (<i>Quantity</i>), 3. ketepatan Waktu (<i>Timeliness</i>), 4. efektivitas (<i>Cost Effectiveness</i>), 5. kemandirian (<i>Need for Supervision</i>) 6. komitmen Kerja (<i>Interpersonal Impact</i>).	(Bernardin & Russel, 2013)
2.	Pelatihan teknis suatu proses pembelajaran yang terstruktur dan sistematis untuk meningkatkan kompetensi teknis individu dalam menjalankan tugasnya secara lebih efektif dan efisien.	1. kebutuhan pelatihan, 2. jenis pelatihan, 3. waktu pelatihan, 4. kuantitas pelatihan 5. peningkatan ketrampilan	(Mdhlalose, 2020).

No	Variabel	Indikator	Sumber
3.	Kompetensi profesional dalam industry asuransi penguasaan keterampilan teknis, pemahaman mendalam terhadap regulasi dan kebijakan asuransi, serta kemampuan dalam mengelola risiko dan menangani klaim dengan efektif.	1. pengetahuan; 2. <i>analytical thinking</i> 3. <i>problem solving</i> ; 4. ketrampilan komunikasi, integritas 5. etika profesionalisme; 6. kemampuan bekerja dalam tekanan	(Bernardin & Russel, 2013)

3.6 Metode Analisis Data

3.6.1 Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif yaitu analisis yang ditunjukkan pada perkembangan dan pertumbuhan dari suatu keadaan dan hanya memberikan gambaran tentang keadaan tertentu dengan cara menguraikan tentang sifat-sifat dari obyek penelitian (Umar, 2012). Dalam hal ini dilakukan dengan menggunakan analisa non statistic untuk menganalisis data kualitatif, yaitu dengan membaca tabel-tabel, grafik / angka-angka berdasarkan hasil jawaban responden terhadap variabel penelitian kemudian dilakukan uraian dan penafsiran.

3.6.2 Analisis Uji *Partial Least Square*

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan *Partial Least Square* (PLS). PLS adalah model persamaan *Structural Equation Modeling* (SEM) yang berbasis komponen atau varian. PLS merupakan pendekatan alternative yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis kovarian menjadi berbasis varian. SEM yang berbasis kovarian umumnya menguji kuasalita/teori sedangkan PLS lebih bersifat *predictive model*.

PLS merupakan metode analisis yang powerfull, karena tidak didasarkan pada banyak asumsi.

Tujuan penggunaan PLS adalah membantu peneliti untuk tujuan prediksi. Model formalnya mendefinisikan variabel laten, variabel laten adalah linear agregat dari indikator-indikatornya. *Weight estimate* untuk menciptakan komponen skor variabel laten didapat berdasarkan bagaimana *inner model* (model structural yang menghubungkan antar variabel laten) dan *outer model* (model pengukuran yaitu hubungan antara indikator dengan kontruknya) dispesifikasi. Hasilnya adalah *residual variance* dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator) diminimumkan.

Estimasi parameter yang didapat dengan PLS (Partial Least Square) dapat dikategorikan sebagai berikut: Kategori pertama, adalah *weight estimate* yang digunakan untuk menciptakan skor variabel laten. Kedua mencerminkan estimasi jalur (*path estimate*) yang menghubungkan variabel laten dan antar variabel laten dan blok indikatornya (*loading*). Kategori ketiga adalah berkaitan dengan *means* dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi) untuk indikator dan variabel laten. Untuk memperoleh ketiga estimasi tersebut, PLS (*Partial Least Square*) menggunakan proses iterasi tiga tahap dan dalam setiap tahapnya menghasilkan estimasi yaitu sebagai berikut:

1. Menghasilkan *weight estimate*.
2. Menghasilkan estimasi untuk *inner model* dan *outer model*.

3. Menghasilkan estimasi means dan lokasi (konstanta).

3.6.3. Analisa model Partial Least Square

Dalam metode PLS (*Partial Least Square*) teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:

1. *Convergent Validity*

Convergent Validity dari model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item *score/component score* yang dihitung dengan PLS. ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70% dengan kontruk yang diukur. Namun menurut Chin (1998) dalam Ghozali dan Hengky (2015) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading

2. *Discriminant Validity*

Discriminant Validity dari model pengukuran dengan refleksi indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan kontruk. Jika korelasi kontruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran kontruk lainnya, maka hal tersebut menunjukkan kontruk laten memprediksi ukuran pada blok mereka lebih baik daripada ukuran pada blok lainnya. Metode lain untuk menilai *Discriminant Validity* adalah membandingkan nilai Root Of Average Variance Extracted (AVE) setiap kontruk dengan korelasi antara kontruk dengan kontruk lainnya dalam model. Jika nilai AVE setiap kontruk lebih besar daripada nilai korelasi antara kontruk dengan kontruk lainnya dalam model, maka

dikatakan memiliki nilai Discriminant Validity yang baik (Fornell dan Larcker, 1981 dalam Ghozali dan Hengky, 2015). Berikut ini rumus untuk menghitung AVE:

$$\frac{\sum_{i=1}^n \lambda_i^2}{n}$$

Keterangan :

AVE : Rerata persentase skor varian yang diekstraksi dari seperangkat variabel laten yang di estimasi melalui loading standarize indikatornya dalam proses iterasi algoritma dalam PLS.

λ : Melambangkan standarize loading factor dan i adalah jumlah indikator.

3. Validitas Konvergen

Validitas konvergen terjadi jika skor yang diperoleh dari dua instrument yang berbeda yang mengukur konstruk yang mana mempunyai korelasi tinggi. Uji validitas konvergen dalam PLS dengan indikator reflektif dinilai berdasarkan *loading factor* (korelasi antara skor item atau skor jomponen dengan skor konstruk) indikator-indikator yang mengukur konstruk tersebut. (Hair et al, 2016) mengemukakan bahwa rule of thumb yang biasanya digunakan untuk membuat pemeriksaan awal dari matrik faktor adalah ± 30 dipertimbangkan telah memenuhi level minimal, untuk loading ± 40 dianggap lebih baik, dan

untuk loading > 0.50 dianggap signifikan secara praktis. Dengan demikian semakin tinggi nilai faktor *loading*, semakin penting peranan loading dalam menginterpretasi matrik faktor. Rule of thumb yang digunakan untuk validitas konvergen adalah *outer loading* > 0.7 , *cummunality* > 0.5 dan *Average Variance Extracted* (AVE) > 0.5 (Chin, 1995 dalam Abdillah & Hartono, 2015). Metode lain yang digunakan untuk menilai validitas diskriminan adalah dengan membandingkan akar AVE untuk setiap kontruk dengan korelasi antara kontruk dengan kontruk lainnya dalam model. Model mempunyai validitas diskriminan yang cukup jika akar AVE untuk setiap kontruk lebih besar daripada korelasi antara kontruk dengan kontruk lainnya dalam model (Chin, Gopan & Salinsbury, 1997 dalam Abdillah & Hartono, 2015). AVE dapat dihitung dengan rumus berikut:

Merupakan model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan kontruk. Jika korelasi kontruk lainnya, maka menunjukkan ukuran blok mereka lebih baik dibandingkan dengan blok lainnya. Sedangkan menurut metode lain untuk menilai discriminant validity yaitu dengan membandingkan nilai *squareroot of average variance extracted* (AVE).

4. *Composite reliability*

Merupakan indikator untuk mengukur suatu kontruk yang dapat dilihat pada *view latent variabel coefficients*. Untuk mengevaluasi *composite reliability* terdapat dua alat ukur yaitu internal consistency

dan *cronbach's alpha*. Dalam pengukuran tersebut apabila nilai yang dicapai adalah $> 0,70$ maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi.

5. *Cronbach's Alpha*

Merupakan uji reliabilitas yang dilakukan memperkuat hasil dari *composite reliability*. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *cronbach's alpha* > 0.7 . Uji yang dilakukan diatas merupakan uji pada outer model untuk indikator reflektif. Sedangkan untuk indikator formatif dilakukan pengujian yang berbeda. Uji indikator formatif yaitu:

a. *Uji Significance of weight*

Nilai *weight* indikator formatif dengan konstruksinya harus signifikan.

b. *Uji Multikolineritas*

Uji multikolineritas dilakukan untuk mengetahui hubungan antar indikator. Untuk mengetahui apakah indikator formatif mengalami multikolineritas dengan mengetahui nilai VIF. Nilai VIF antara 5 – 10 dapat dikatakan bahwa indikator tersebut terjadi multikolineritas.

6. *Analisa Inner Model*

Analisa inner model biasanya juga disebut dengan (*inner relation, structural model* dan *substantive theory*) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada

substantive theory. Analisa inner model dapat dievaluasi yaitu dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen, *Stone-Geisser Q-square test* untuk *predictive relevance* dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur structural (Stone, 1974; Geisser, 1975). Dalam pengevaluasian inner model dengan PLS (*Partial Least Square*) dimulai dengan cara melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen. Kemudian dalam penginterpretasiannya sama dengan interpretasi pada regresi.

Perubahan nilai pada *R-square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independent tertentu terhadap variabel laten dependen apakah memiliki pengaruh yang substantif. Selain melihat nilai (R^2), pada model PLS (*Partial Least Square*) juga dievaluasi dengan melihat nilai *Q-square* prediktif relevansi untuk model konstruktif. Q^2 mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan estimasi parameternya. Nilai Q^2 lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model mempunyai nilai *predictive relevance*, sedangkan apabila nilai Q^2 kurang dari nol (0), maka menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*.

Merupakan spesifikasi hubungan antar variabel laten (*structural model*), disebut juga inner relation, menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substantif penelitian. Tanpa kehilangan sifat umumnya, diasumsikan bahwa variabel laten dan indikator atau variabel manifest diskala *zero means* dan unit varian

sama dengan satu sehingga para meter lokasi (parameter konstanta) dapat dihilangkan dari model inner model yang diperoleh adalah :

$$Y = b_1X_1 + b_2X_2 + b_3Z + e$$

$$Y = b_1X_1 + b_2X_2 + (b_1X_1 * b_3Z) + (b_2X_2 * b_3Z) + e$$

Weight Relation, estimasi nilai kasus variabel laten, inner dan outer model memberikan spesifikasi yang diikuti dalam estimasi algoritma PLS. Setelah itu diperlukan definisi *weight relation*. Nilai kasus untuk setiap variabel laten diestimasi dalam PLS yakni :

$$\xi_b = \sum_{kb} W_{kb} X_{kb}$$

$$\eta_1 = \sum_{ki} W_{ki} X_{ki}$$

Dimana W_{kb} dan W_{ki} adalah *kweight* yang digunakan untuk membentuk estimasi variabel laten endogen (η) dan eksogen (ξ). Estimasi variabel laten adalah linier agregasi dari indikator yang nilai *weight*nya didapat dengan prosedur estimasi PLS seperti dispesifikasi oleh *inner* dan *outer* model dimana variabel laten endogen (dependen) adalah η dan variabel laten eksogen adalah ξ (independent), sedangkan ζ merupakan residual dan β dan γ adalah matriks koefisien jalur (*pathcoefficient*)

Inner model diukur menggunakan *R-square* variabel laten eksogen dengan interpretasi yang sama dengan regresi. *Q Square predictive relevance* untuk model konstruk, mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai $Q\text{-square} > 0$ menunjukkan model memiliki *predictive relevance*

, sebaliknya jika nilai $Q\text{-square} \leq 0$ menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevante*. Perhitungan Q-Square dilakukan dengan rumus :

$$Q^2 = 1 - (1-R_1^2)(1-R_2^2).....(1-R_p^2)$$

Dimana $(1-R_1^2)(1-R_2^2).....(1-R_p^2)$ adalah R-square eksogen dalam model persamaan. Dengan asumsi data terdistribusi bebas (*distribution free*), model struktural pendekatan prediktif PLS dievaluasi dengan R-Square untuk konstruk endogen (dependen), Q-square test untuk relevansi prediktif, t-statistik dengan tingkat signifikansi setiap koefisien path dalam model struktural.

7. Pengujian Hipotesis

Uji t digunakan untuk membuktikan ada tidaknya pengaruh masing-masing variabel bebas secara individu terhadap variabel terikat. Langkah-langkah pengujiannya adalah :

1) Menentukan hipotesis nol dan hipotesis alternatif

$H_0 : \beta_1 = 0$, tidak ada pengaruh signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikat

$H_0 : \beta_1 \neq 0$, ada pengaruh signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikat

2) Menentukan level of significance : $\alpha = 0,05$ dengan $Df = (\alpha; n-k)$

3) Kriteria pengujian

Ho diterima bila $t^{\text{hitung}} < t^{\text{tabel}}$

Ho diterima bila $t^{\text{hitung}} \geq t^{\text{tabel}}$

4) Perhitungan nilai t :

- a) Apabila $t^{\text{hitung}} \geq t^{\text{tabel}}$ berarti ada pengaruh secara partial masing masing variabel independent terhadap variabel dependent.
- b) Apabila $t^{\text{hitung}} < t^{\text{tabel}}$ berarti tidak ada pengaruh secara partial masing masing variabel independent terhadap variabel dependent.

8. Evaluasi Model.

Model pengukuran atau *outer model* dengan indikator refleksif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya dan *composit reliability* untuk blok indikator. Model struktur alat auinner model dievaluasi dengan melihat presentase varian yang dijelaskanya itu dengan melihat R^2 untuk konstruk laten eksogen dengan menggunakan ukuran *Stone Gaiser Q Square test* dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas dari estimasi ini dievaluasi dengan menggunakan uji t-statistik yang didapat melalui prosedur *bootstrapping*.

9. Pengujian Hipotesa

Dalam pengujian hipotesa dapat dilihat dari nilai t-statistik dan nilai probabilitas. Untuk pengujian hipotesis yaitu dengan menggunakan nilai statistic maka untuk $\alpha = 0,05$ nilai t-statistik yang digunakan adalah 1,96. Sehingga kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis

adalah H_a diterima dan H_0 di tolak ketika $t\text{-statistik} > 1,96$. Untuk menolak atau menerima hiootesis menggunakan probabilitas maka H_a diterima jika nilai $p < 0,05$.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

4.1. Deskripsi Responden

Penelitian ini menggunakan responden sebanyak 160 SDM pada Kantor Jasa Raharja Wilayah Semarang. Gambaran karakteristik responden penelitian yang ditampilkan dengan data statistik yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner. Dalam pelaksanaan di lapangan seluruh responden bersedia mengisi kuesioner, sehingga dari hasil penelitian diperoleh 160 kuesioner penelitian yang terisi lengkap dan dapat digunakan dalam analisis data penelitian ini.

Deskripsi terkait responden penelitian ini dapat dijelaskan dalam empat karakteristik, yaitu berdasarkan jenis kelamin, umur, pendidikan terakhir dan masa keraj yang dipaparkan berikut ini:

1. Jenis Kelamin

Berdasarkan data kuesioner 160 responden penelitian ini dapat dideskripsikan karakteristiknya berdasarkan faktor jenis kelamin sebagai berikut:

Tabel 4.1
Data Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Pria	106	66.3
Wanita	54	33.8
Total	160	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data, 2025.

Tabel 4.1 di atas menunjukkan bahwa responden pria terdapat sebanyak 106 responden (66,3%) dan responden wanita sebanyak 54 responden (33,8%).

Mayoritas responden dalam penelitian ini adalah laki-laki. Hal ini mencerminkan struktur komposisi pegawai di lingkungan Kantor Jasa Raharja Wilayah Semarang yang pada umumnya masih didominasi oleh laki-laki karena jenis pekerjaan yang lebih banyak menuntut mobilitas tinggi, seperti sosialisasi, Razia kendaraan, penagihan pajak kendaraan door to door, Survey Kecelakaan dan Ahliwaris.

2. Usia

Berdasarkan data kuesioner 160 responden penelitian ini dapat dideskripsikan karakteristiknya berdasarkan faktor tingkat usia sebagai berikut:

Tabel 4.2
Data Karakteristik Responden Menurut Usia

Usia	Frekuensi	Persentase
21 - 30 tahun	38	23.8
31 - 40 tahun	70	43.8
41 - 50 tahun	40	25.0
51 - 60 tahun	12	7.5
Total	160	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data, 2025.

Dari sajian data pada Tabel 4.2 di atas dapat diketahui bahwa jumlah responden terbanyak memiliki rentang usia 31 - 40 tahun yaitu sebanyak 70 pegawai (43,8%). Usia ini merupakan fase produktif dalam dunia kerja, di mana pegawai memiliki kematangan pengalaman, daya pikir yang optimal, serta tingkat motivasi yang tinggi. Responden paling sedikit adalah kelompok usia 51 - 60 tahun yaitu sebanyak 12 pegawai (7,5%)

3. Pendidikan Terakhir

Berdasarkan data kuesioner 160 responden penelitian ini dapat dideskripsikan karakteristiknya berdasarkan faktor pendidikan terakhir sebagai berikut:

Tabel 4.3
Data Karakteristik Responden Menurut Pendidikan Terakhir

Pendidikan	Frekuensi	Persentase
S1	130	81.3
S2	30	18.8
Total	160	100.0

Sumber : Hasil Hasil pengolahan data, 2025.

Berdasarkan Tabel 4.3 di atas, terlihat bahwa mayoritas responden memiliki pendidikan terakhir setingkat S1 yaitu sebanyak 130 pegawai (81,3%). Pegawai yang memiliki tingkat pendidikan terakhir S2 sebanyak 30 pegawai (18,8%). Temuan ini menunjukkan bahwa mayoritas responden berlatar belakang pendidikan sarjana S1. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai di lingkungan Jasa Raharja umumnya memiliki latar belakang pendidikan tinggi, yang sesuai dengan tuntutan profesionalitas dan kompleksitas pekerjaan di sektor pelayanan publik dan asuransi sosial.

4. Lama Bekerja

Berdasarkan data kuesioner 160 responden penelitian ini dapat dideskripsikan karakteristiknya berdasarkan faktor lama bekerja sebagai berikut. Pada Tabel 4.4 diketahui bahwa sebagian besar responden memiliki masa kerja antara 6 - 10 tahun sebanyak 62 responden (38,8%). Responden dengan masa kerja ≤ 5 tahun sebanyak 32 responden (20,0%), masa kerja 11-15 tahun sebanyak 36 responden (22,5%), masa kerja 16 – 20 tahun sebanyak 22 responden (13,8%), dan terdapat 8

responden (5,0%) yang telah lama bekerja selama lebih dari 20 tahun. Berdasarkan data, responden paling banyak memiliki masa kerja antara 6–10 tahun.

Tabel 4.4
Data Karakteristik Responden Menurut Lama Bekerja

Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
<= 5 tahun	32	20.0
6 - 10 tahun	62	38.8
11 - 15 tahun	36	22.5
16 - 20 tahun	22	13.8
> 20 tahun	8	5.0
Total	160	100.0

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2025.

Ini menunjukkan bahwa responden telah memiliki pengalaman kerja yang cukup matang, memahami proses bisnis organisasi, serta telah melalui beberapa fase pengembangan karier.

4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian

Analisis deskriptif ditujukan untuk memperoleh gambaran penilaian responden terhadap variabel yang diteliti. Melalui analisis deskriptif akan diperoleh informasi mengenai kecenderungan responden dalam menanggapi item-item indikator yang digunakan untuk mengukur variabel penelitian ini.

Data dijelaskan dengan memberikan bobot penilaian untuk setiap pernyataan dalam kuesioner. Kriteria tanggapan responden mengikuti skala penilaian berikut: Sangat Setuju (SS) skor 5, Setuju (S) skor 4, Cukup Setuju (CS) skor 3, Tidak Setuju (TS) skor 2, Sangat Tidak Setuju (STS) skor 1. Selanjutnya dari skala teresbut akan dibentuk kategorisasi data menjadi 3 kelompok. Untuk menentukan kriteria skor setiap kelompok dapat dihitung sebagai berikut (Sugiyono, 2017):

- a. Skor tertinggi = 5
- b. Skor terendah = 1
- c. Range = Skor tertinggi – skor terendah = 5 - 1 = 4
- d. Interval kelas = Range / banyak kategori = 4/3 = 1,33

Berdasarkan besaran interval kelas tersebut, maka kriteria dari ketiga kategori tersebut, yaitu: kategori rendah, skor = 1,00 – 2,33 , kategori sedang, skor = 2,34 – 3,66 dan kategori tinggi/baik, dengan skor 3,67 – 5,00. Deskripsi masing-masing variabel secara lengkap disajikan berikut ini:

Tabel 4.5.

Deskripsi Variabel Penelitian

No	Variabel dan indikator	Mean	Standar Deviasi	kategori
1	Pelatihan Teknis	3.90		
a.	Kebutuhan Pelatihan Teknis	3.93	0.73	Tinggi
b.	Jenis Pelatihan Teknis	3.95	0.80	Tinggi
c.	Waktu Pelatihan Teknis	3.87	0.76	Tinggi
d.	Kuantitas Pelatihan Teknis	3.84	0.75	Tinggi
e.	Peningkatan ketrampilan	3.90	0.78	Tinggi
2	Kompetensi Profesional	3.92		
a.	Pengetahuan	3.86	0.90	Tinggi
b.	<i>Analytical thinking</i>	3.96	0.80	Tinggi
c.	<i>Problem solving</i>	3.94	0.82	Tinggi
d.	Ketrampilan komunikasi, integritas	3.99	0.78	Tinggi
e.	Etika profesionalisme	3.95	0.81	Tinggi
f.	Kemampuan bekerja dalam tekanan	3.83	0.86	Tinggi
3	Kinerja SDM	3.94		
a.	Kualitas (<i>Quality</i>)	3.93	0.79	Tinggi
b.	Kuantitas (<i>Quantity</i>)	4.01	0.69	Tinggi
c.	Ketepatan Waktu (<i>Timeliness</i>)	3.99	0.68	Tinggi
d.	Efektivitas (<i>Cost Effectiveness</i>)	3.87	0.76	Tinggi
e.	Kemandirian (<i>Need for Supervision</i>)	3.98	0.69	Tinggi
f.	Komitmen Kerja (<i>Interpersonal Impact</i>)	3.87	0.75	Tinggi

Tabel 4.5 menunjukkan bahwa nilai mean data variabel Pelatihan Teknis secara keseluruhan sebesar 3,90 terletak pada rentang kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa responden berpandangan bahwa atasan menunjukkan Pelatihan Teknis dengan baik. Hasil deskripsi data pada variabel Pelatihan Teknis didapatkan dengan nilai mean tertinggi adalah indikator Jenis Pelatihan Teknis (3,95) dan terendah pada indikator Jenis Pelatihan Teknis (3,84).

Pada variabel Kompetensi Profesional secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,92 terletak pada kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa responden memiliki Kompetensi Profesional yang baik. Hasil deskripsi data pada variabel Kompetensi Profesional didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator Ketrampilan komunikasi, integritas (3,99) dan terendah pada indikator Kemampuan bekerja dalam tekanan (3,83).

Pada variabel Kinerja SDM secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,94 terletak pada rentang kategori baik (3,66 – 5,00). Artinya, bahwa responden memiliki kinerja yang baik. Hasil deskripsi data pada variabel Kinerja SDM didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator Kuantitas (*Quantity*) (4,01). Sementara itu diketahui juga terdapat dua indikator yang memiliki nilai *mean* terendah (3,87), yaitu indikator Efektivitas (*Cost Effectiveness*) dan indikator Komitmen Kerja (*Interpersonal Impact*)

4.3. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan PLS (*Partial Least Square*) dan data diolah dengan menggunakan program Smart PLS 4.1.0. Menurut Ghazali dan Latan (2015:7) model pengukuran PLS terdiri

dari model pengukuran (*outer model*), kriteria *Goodness of fit* (GoF) dan model struktural (*inner model*). PLS bertujuan untuk menguji hubungan prediktif antar konstruk dengan melihat apakah ada pengaruh atau hubungan antar konstruk tersebut.

Pengujian model pengukuran (*outer model*) menunjukkan bagaimana variabel manifest atau observed variabel mempresentasi variabel laten untuk diukur. Evaluasi model pengukuran dilakukan untuk uji validitas dan reliabilitas model. Kriteria validitas diukur dengan *convergent* dan *discriminant validity*, sedangkan kriteria reliabilitas konstruk diukur dengan *composite reliability*, *Average Variance Extracted (AVE)*, dan *cronbach alpha*.

4.3.1. Convergent Validity

Convergent validity dari model pengukuran dengan refleksif diindikasikan dinilai berdasarkan korelasi antara item score komponen score yang dihitung menggunakan PLS. Ukuran refleksif individual dinyatakan tinggi jika nilai loading factor lebih dari 0,7 dengan konstruksi yang diukur untuk penelitian yang bersifat confirmatory dan nilai loading factor antara 0,6 - 0,7 untuk penelitian yang bersifat exploratory masih dapat diterima serta nilai Average Variance Extracted (AVE) harus lebih besar dari 0,5..

Evaluasi validitas konvergen (*convergent validity*) pada masing-masing variabel laten, dapat disajikan pada bagian nilai outer loading yang menggambarkan kekuatan indikator dalam menjelaskan variabel laten. Hasil uji validitas konvergen tersebut dapat dipaparkan sebagai berikut:

1. Evaluasi Validitas Konvergen Pelatihan Teknis (X1)

Pengukuran variabel Pelatihan Teknis pada penelitian ini merupakan refleksi dari lima indikator. Nilai loading faktor masing-masing indikator variabel Pelatihan Teknis menunjukkan evaluasi model pengukuran outer model. Berikut ditampilkan besaran *outer loading* bagi konstruk Pelatihan Teknis.

Tabel 4.9
Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel Pelatihan Teknis (X1)

Kode	Indikator	<i>Outer loadings</i>
X11	Kebutuhan Pelatihan Teknis	0.737
X12	Jenis Pelatihan Teknis	0.914
X13	Waktu Pelatihan Teknis	0.902
X14	Kuantitas Pelatihan Teknis	0.885
X15	Peningkatan ketrampilan	0.781

Sajian data atas menunjukkan seluruh indikator variabel Pelatihan Teknis (X1) memiliki nilai loading faktor berada di atas 0,700 yaitu pada rentang nilai 0,777 – 0,904. Atas dasar hasil tersebut, dapat dinyatakan bahwa variabel Pelatihan Teknis (X1) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator Kebutuhan Pelatihan Teknis, Jenis Pelatihan Teknis, Waktu Pelatihan Teknis, Kuantitas Pelatihan Teknis, dan Peningkatan ketrampilan

2. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Kompetensi Profesional

Pengukuran variabel Kompetensi Profesional pada penelitian ini merupakan refleksi dari enam indikator. Nilai loading faktor masing-masing indikator variabel Kompetensi Profesional menunjukkan evaluasi model

pengukuran outer model. Berikut ditampilkan besaran outer loading bagi konstruk Kompetensi Profesional.

Tabel 4.10
Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel Kompetensi Profesional (Y1)

Kode	Indikator	<i>Outer loadings</i>
Y11	Pengetahuan	0.871
Y12	<i>Analytical thinking</i>	0.951
Y13	<i>Problem solving</i>	0.946
Y14	Ketrampilan komunikasi, integritas	0.936
Y15	Etika profesionalisme	0.934
Y16	Kemampuan bekerja dalam tekanan	0.866

Data yang disajikan di atas menunjukkan seluruh indikator variabel Kompetensi Profesional (Y1) memiliki nilai loading faktor berada di atas angka 0,700 yaitu pada rentang nilai 0,97 – 0,922. Atas dasar hasil tersebut, dapat dinyatakan bahwa variabel Kompetensi Profesional (Y1) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator Pengetahuan, *Analytical thinking*, *Problem solving*, Ketrampilan komunikasi, integritas, Etika profesionalisme, dan Kemampuan bekerja dalam tekanan

3. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Kinerja SDM

Variabel Kinerja SDM pada penelitian ini diukur dari refleksi enam indikator. Evaluasi model pengukuran (outer model) diidentifikasi dari nilai loading faktor dari setiap indikator variabel Kinerja SDM. Tabel 4.11 memperlihatkan besarnya loading faktor setiap indikator untuk variabel Kinerja SDM (Y2) berada di atas angka 0,700 yaitu pada rentang nilai 0,787 – 0,837. Atas dasar hasil tersebut, dapat dinyatakan bahwa variabel Kinerja SDM (Y2) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh

indikator kualitas (*Quality*), kuantitas (*Quantity*), ketepatan Waktu (*Timeliness*), efektivitas (*Cost Effectiveness*), kemandirian (*Need for Supervision*) dan komitmen Kerja (*Interpersonal Impact*).

Berikut ditampilkan besaran nilai loading bagi variabel Kinerja SDM.

Tabel 4.11

Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel Kinerja SDM (Y2)

Kode	Indikator	<i>Outer loadings</i>
Y21	Kualitas (<i>quality</i>)	0.806
Y22	Kuantitas (<i>quantity</i>)	0.818
Y23	Ketepatan waktu (<i>timeliness</i>)	0.788
Y24	Efektivitas (<i>cost efectiveness</i>)	0.829
Y25	Kemandirian (<i>need for supervision</i>)	0.784
Y26	Komitmen kerja (<i>interpersonal impact</i>)	0.824

Berdasarkan hasil pengujian validitas konvergen pada masing-masing variabel, dapat dikatakan seluruh indikator yang digunakan dalam model penelitian ini dinyatakan valid, sehingga dapat dipakai sebagai ukuran bagi variabel yang digunakan pada penelitian ini.

4.3.2. *Discriminant Validity*

Untuk pengujian *discriminant validity* dilakukan dengan tiga cara yaitu:

1) melihat kriteria Fornell Lacker Criterion yang diketahui dari ukuran *square root of average variance extracted* (AVE) atau akar AVE, 2) melihat nilai *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT), dan 3) memeriksa *cross loading*. Hasil pengujian pada masing-masing variabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. *Fornell Lacker Criterion*

Pengujian Fornell Lacker Criterion yaitu menguji validitas indikator dengan membandingkan nilai akar *Average Variance Extract* (AVE) dengan korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya.

Tabel 4.12
Matrik *Fornell Lacker Criterion*

	Kinerja SDM	Kompetensi Profesional	Pelatihan Teknis
Kinerja SDM	0.808		
Kompetensi Profesional	0.572	0.918	
Pelatihan Teknis	0.518	0.531	0.847

Keterangan: Nilai yang dicetak tebal adalah nilai akar AVE.

Uji ini terpenuhi jika akar AVE lebih besar daripada korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya. Dari Tabel 4.12 menunjukkan bahwa nilai akar AVE lebih tinggi dari nilai korelasi antar konstruk lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity* yang tinggi, artinya hasil analisis data dapat diterima karena nilai yang menggambarkan hubungan antar konstruk berkembang dan nilai akar AVE memiliki nilai yang lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk. Hal ini dapat berarti bahwa seluruh konstruk memiliki *discriminant validity* yang baik. Dengan demikian instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur seluruh konstruk atau variabel laten dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas diskriminan.

2. Hasil Uji *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)*

Pengujian validitas menggunakan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)* dilakukan dengan melihat matrik HTMT. Kriteria HTMT yang diterima adalah dibawah 0,9 yang mengindikasikan evaluasi validitas diskriminan diterima.

Tabel 4.13
Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)*

	Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)
Kompetensi Profesional <-> Kinerja SDM	0.611
Pelatihan Teknis <-> Kinerja SDM	0.561
Pelatihan Teknis <-> Kompetensi Profesional	0.557

Sumber: Data primer yang diolah (2025)

Tabel 4.13 menunjukkan bahwa nilai-nilai dalam matrik HTMT tidak ada yang melebihi angka 0,9. Artinya, model menunjukkan bahwa evaluasi validitas diskriminan dapat diterima. Dari hasil pengujian validitas diskriminan, dapat diketahui bahwa syarat uji *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)* telah terpenuhi sehingga semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik artinya hasil analisis data dapat diterima.

3. *Cross Loading*

Analisis terhadap cross loading dilakukan untuk melihat besarnya korelasi indikator dengan konstruk laten. Tabel *cross-loading* berikut ini

menampilkan hasil dari analisis korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri atau dengan indikator lainnya.

Tabel 4.13
Nilai Korelasi Konstruk dengan Indikator (*Cross Loading*)

	Kinerja SDM	Kompetensi Profesional	Pelatihan Teknis
X1_1	0.309	0.401	0.737
X1_2	0.539	0.503	0.914
X1_3	0.411	0.434	0.902
X1_4	0.374	0.426	0.885
X1_5	0.506	0.463	0.781
Y1_1	0.582	0.871	0.586
Y1_2	0.506	0.951	0.457
Y1_3	0.484	0.946	0.418
Y1_4	0.502	0.936	0.445
Y1_5	0.493	0.934	0.424
Y1_6	0.552	0.866	0.544
Y2_1	0.806	0.469	0.468
Y2_2	0.818	0.477	0.402
Y2_3	0.788	0.468	0.341
Y2_4	0.829	0.444	0.476
Y2_5	0.784	0.476	0.342
Y2_6	0.824	0.443	0.469

Hasil pengolahan data yang ditampilkan pada tabel cross-loading di atas menunjukkan nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri bernilai positif dan lebih besar daripada dengan konstruk lainnya. Hal ini berarti bahwa semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria validitas diskriminan yang baik.

4.3.3. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk. Dalam Structural Equation

Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS), kriteria reliabilitas dan validitas konstruk digunakan untuk memastikan bahwa model pengukuran akurat dan dapat dipercaya. Berikut penjelasan singkat mengenai Cronbach's Alpha, Composite Reliability (CR), dan Average Variance Extracted (AVE):

- a. *Cronbach alpha*. Kriteria ini digunakan untuk mengukur konsistensi internal item-item dalam suatu konstruk, menunjukkan sejauh mana item-item tersebut mengukur konsep yang sama. Kriteria skor *cronbach alpha* yang lebih dari 0,70 memiliki arti bahwa reliabilitas konstruk yang diteliti tergolong baik (Ghozali, 2014).
- b. *Composite Reliability*. Mengukur reliabilitas internal konstruk dengan mempertimbangkan bobot indikator (loading) dalam model PLS. Indikator-indikator sebuah konstruk memberikan hasil yang baik yaitu apabila mampu memberikan nilai *composite reliability* bernilai lebih dari 0,70.
- c. *Average Variance Extracted (AVE)*. Kriteria AVE yang berada di atas 0,5 menunjukkan indikator yang membentuk variabel penelitian dikatakan reliabel, sehingga dapat dipergunakan dalam analisis lebih lanjut dalam penelitian.

Nilai-nilai *cronbach's alpha*, *composite reliability* dan *AVE* untuk masing-masing konstruk penelitian ini tersaji seluruhnya dalam tabel di bawah ini:

Tabel 4.14
Hasil Uji Reliabilitas

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Kinerja SDM	0.894	0.895	0.919	0.653
Kompetensi Profesional	0.963	0.966	0.970	0.843
Pelatihan Teknis	0.900	0.913	0.926	0.717

Sumber: Olah data Smart PLS 4.1.0 (2025)

Hasil uji reliabilitas masing-masing struktur ditunjukkan pada tabel di atas. Temuan menunjukkan bahwa nilai *cronbach alpha* masing-masing konstruk lebih dari 0,7, selanjutnya nilai reliabilitas komposit (*Composite reliability*) masing-masing konstruk lebih dari 0,7, dan nilai AVE masing-masing konstruk lebih dari 0,5. Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian memiliki reliabilitas yang tinggi.

Berdasarkan hasil pengujian *convergent validity*, *discriminant validity*, dan reliabilitas di atas, maka dapat diambil kesimpulan yaitu indikator-indikator yang digunakan dalam pengukuran variabel laten, seluruhnya dapat dinyatakan sebagai indikator pengukur yang valid dan reliabel.

4.3.4. Uji Multikolinieritas

Pengujian multikolinieritas perlu dilakukan sebelum pengujian hipotesis. Multikolinearitas merupakan kondisi di mana terdapat korelasi yang tinggi atau sempurna antara variabel bebas dalam model regresi. Multikolinearitas dapat menyebabkan ketidaktepatan estimasi parameter mengenai pengaruh masing-

masing variabel terhadap variabel hasil. Uji multikolinieritas dapat dilakukan dengan melihat nilai *Collinierity. Statistics* (VIF) pada inner VIF. Values. Apabila inner VIF < 5 menunjukkan tidak ada multikolinieritas.

Tabel 4.15
Hasil Uji Multikolinieritas
Sumber: Olah data Smart PLS 4.1.0

	VIF
Kompetensi Profesional -> Kinerja SDM	1.392
Pelatihan Teknis -> Kinerja SDM	1.392
Pelatihan Teknis -> Kompetensi Profesional	1.000

2025)

Berdasarkan hasil yang diperoleh, dapat disimpulkan bahwa nilai VIF untuk semua variabel berada di bawah angka 5. Ini menunjukkan bahwa dalam model yang dibangun tidak terdapat masalah multikolinieritas. Oleh karena itu, analisis dapat dilanjutkan dengan pengujian hipotesis.

4.4. Pengujian *Goodness of Fit*

Uji kriteria *Goodness of Fit* (GoF) digunakan untuk mengevaluasi model struktural dan model pengukuran. Pengujian GoF dilakukan untuk menguji kebaikan pada model struktural atau *inner model*. Penilaian *inner model* berarti mengevaluasi hubungan antara konstruk laten melalui pengamatan hasil estimasi koefisien parameter jalan dan tingkat signifikansinya (Ghozali, 2011). Dalam penelitian ini, uji *goodness of fit* model struktural dievaluasi dengan mempertimbangkan R-square (R2) dan Q2 (model relevansi prediktif).

4.4.1. R-square (R^2)

R^2 mengukur proporsi varians variabel dependen (endogen) yang dijelaskan oleh variabel independen (eksogen) dalam model struktural. Ini menunjukkan kekuatan prediktif model. Tabel di bawah ini menunjukkan hasil perhitungan koefisien determinasi (R^2) untuk kedua variabel endogen.

Tabel 4.16
Nilai Koefisien Determinasi (*R-Square*)

	R-square	R-square adjusted
Kinerja SDM	0.391	0.383
Kompetensi Profesional	0.282	0.277

Tabel 4.16 di atas memperlihatkan adanya nilai koefisien determinasi (*R-square*) yang diperoleh pada model variabel Kinerja SDM sebesar 0,391. Nilai tersebut dapat diartikan bahwa variabel Kinerja SDM dapat dijelaskan oleh variabel Pelatihan Teknis dan *Kompetensi Profesional* sebesar 39,1%, sedangkan sisanya 60,9% diperoleh dari pengaruh variabel lainnya yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

Koefisien determinasi (*R-square*) pada model variabel *Kompetensi Profesional* bernilai 0,282. Artinya *Kompetensi Profesional* dapat dipengaruhi oleh Pelatihan Teknis sebesar 28,2% dan sisanya 71,8% diperoleh oleh pengaruh dari variabel lainnya yang tidak terdapat dalam model penelitian ini.

4.4.2. Q-Square (Q^2)

Q^2 mengukur relevansi prediktif model, yaitu kemampuan model untuk memprediksi data di luar sampel yang digunakan (*out-of-sample prediction*). Q^2 dihitung menggunakan prosedur blindfolding di SEM-PLS. Nilai Q-Square (Q^2)

merupakan salah satu uji dalam melihat kebaikan model struktural, yaitu menunjukkan seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan estimasi parameternya.

Besaran Q^2 memiliki nilai dalam rentang dari 0 hingga 1 dan menunjukkan bahwa semakin dekat dengan nilai 1 bermakna semakin baik model yang dibentuk. Nilai $Q^2 > 0$ menunjukkan model mempunyai predictive relevance dan jika $Q^2 < 0$ menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*. Penjelasan lainnya yaitu nilai Q^2 sebesar 0,02; 0,15; dan 0,35 menunjukkan lemah, moderate dan kuat (Ghozali & Latan, 2015). Nilai Q -Square untuk model struktural penelitian ini dapat diperoleh dari hasil perhitungan *blindfolding* PLS sebagai berikut:

Tabel 4.17
Nilai Q -Square

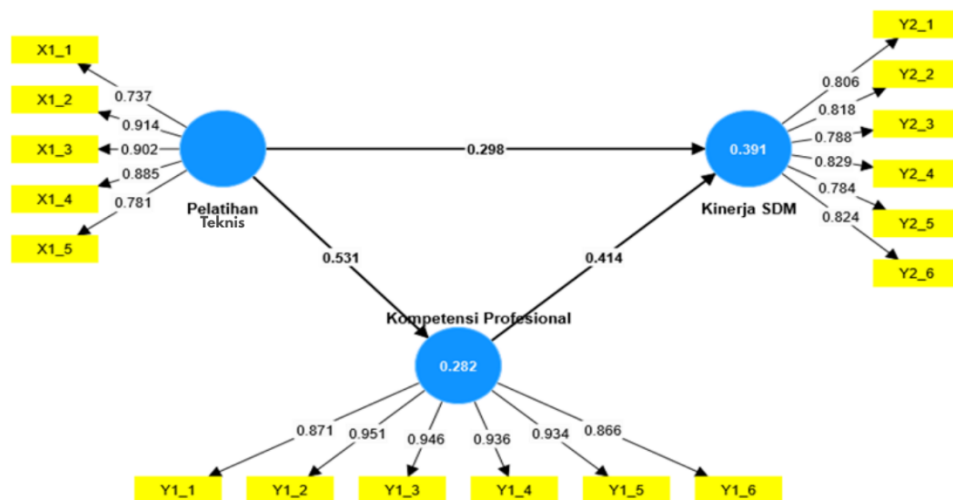
	SSO	SSE	$Q^2 (=1 - \text{SSE}/\text{SSO})$
Kinerja SDM	960.000	718.178	0.252
Kompetensi Profesional	960.000	743.895	0.225
Pelatihan Teknis	800.000	800.000	0.000

Perhitungan Q -square (Q^2) dihasilkan nilai Q square sebesar 0,252 untuk variabel Kinerja SDM dan pada variabel Kompetensi Profesional didapatkan nilai Q square sebesar 0,225. Nilai tersebut lebih besar dari 0,15, artinya model memiliki *predictive relevance* yang cukup kuat (moderat). Nilai semuanya berada Q^2 di atas 0, menunjukkan bahwa model struktur mempunyai kesesuaian yang baik atau fit dengan data. Artinya, nilai estimasi parameter yang dihasilkan model sesuai dengan nilai observasi.

4.5. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Analisis yang terakhir dalam PLS yaitu analisis model struktural atau inner model. Pada analisis model struktural dapat dilakukan pengujian hipotesis melalui uji statistik *t* (*T Statistics*). Hasil uji dapat dilihat dari output model struktural pada signifikansi *loading factor* yang menjelaskan pengaruh konstruk Pelatihan Teknis terhadap Kinerja SDM melalui mediasi *Kompetensi Profesional* sebagai variabel intervening.

Dalam hal ini pengolahan data digunakan dengan berbantuan perangkat lunak *SmartPLS v4.1.0*. Hasil pengolahan data tersebut tampak pada gambar berikut:



Gambar 4.1.
Inner Model SEM-PLS

Sumber: Hasil pengolahan data dengan *Smart PLS 4.0* (2025)

4.5.1. Analisis Pengaruh Langsung

Bagian ini menyajikan hasil dari pengujian hipotesis penelitian yang dilakukan dalam bab sebelumnya. Nilai *t* tabel untuk taraf signifikansi 5% adalah

1,96. Tabel berikut menunjukkan hasil uji pengaruh antar variabel dengan menggunakan analisis *Partial Least Square*.

Tabel 4.18

Path Coefficients

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ($ O/STDEV $)	P values
Kompetensi Profesional -> Kinerja SDM	0.414	0.412	0.085	4.845	0.000
Pelatihan Teknis -> Kinerja SDM	0.298	0.301	0.091	3.282	0.001
Pelatihan Teknis -> Kompetensi Profesional	0.531	0.531	0.055	9.654	0.000

Sumber: Hasil pengolahan data dengan *Smart PLS 4.1.0* (2025)

Melalui sajian hasil olah data tersebut, selanjutnya dapat dilakukan pengujian untuk setiap hipotesis penelitian, yaitu:

1. Pengujian Hipotesis 1:

H1 : Pelatihan Teknis berpengaruh positif terhadap kompetensi profesional

Uji hipotesis pertama dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (*original sample*) pengaruh Pelatihan Teknis terhadap Kompetensi Profesional yakni 0,531. Hasil itu memberi bukti bahwa Pelatihan Teknis memberi pengaruh positif terhadap Kompetensi Profesional. Hal ini didukung hasil uji yang diperoleh besaran t-hitung (9.654) lebih dari t-tabel (1,96) dengan p (0,000) lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat diambil kesimpulan uji yaitu Pelatihan Teknis berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kompetensi Profesional. Hasil ini berarti semakin baik Pelatihan Teknis, maka Kompetensi Profesional akan cenderung menjadi lebih meningkat. Atas dasar tersebut,

maka hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini yaitu “*Pelatihan Teknis berpengaruh positif terhadap kompetensi professional*” dapat **diterima**.

2. Pengujian Hipotesis 2:

H2 : Pelatihan teknis berpengaruh positif terhadap kinerja SDM

Uji hipotesis kedua dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (*original sample*) pengaruh Pelatihan Teknis terhadap Kinerja SDM yakni 0.298. Hasil itu memberi bukti bahwa Pelatihan Teknis memberi pengaruh positif terhadap Kinerja SDM. Hal ini didukung hasil uji yang diperoleh besaran t-hitung (3.282) lebih dari t-tabel (1,96) dengan p (0,001) lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat diambil kesimpulan uji yaitu Pelatihan Teknis berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM. Hasil ini berarti semakin baik Pelatihan Teknis, maka Kinerja SDM akan cenderung menjadi lebih meningkat. Atas dasar tersebut, maka hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini yaitu “*Pelatihan teknis berpengaruh positif terhadap kinerja SDM*” dapat **diterima**.

3. Pengujian Hipotesis 3:

H3 : Kompetensi professional berpengaruh positif terhadap kinerja SDM

Uji hipotesis ketiga dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (*original sample*) pengaruh Kompetensi Profesional terhadap Kinerja SDM yakni 0,414. Hasil itu memberi bukti bahwa Kompetensi Profesional memberi pengaruh positif terhadap Kinerja SDM. Hal ini didukung hasil uji yang

diperoleh besaran t-hitung (4.845) lebih dari t-tabel (1,96) dengan p (0,000) lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat diambil kesimpulan uji yaitu Kompetensi Profesional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM. Hasil ini berarti semakin baik Kompetensi Profesional, maka Kinerja SDM akan cenderung menjadi lebih meningkat. Atas dasar tersebut, maka hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini yaitu “*Kompetensi professional berpengaruh positif terhadap kinerja SDM*” dapat **diterima**.

Ringkasan hasil uji hipotesis dalam penelitian ini disajikan secara menyeluruh pada tabel 4.15.

Tabel 4.15
Ringkasan Hasil Uji Hipotesis

	Hipotesis	Nilai t	Nilai p	Kesimpulan
H1	Pelatihan Teknis berpengaruh positif terhadap kompetensi professional	9.654	0.000	Diterima
H2	Pelatihan teknis berpengaruh positif terhadap kinerja SDM	3.282	0.001	Diterima
H3	Kompetensi professional berpengaruh positif terhadap kinerja SDM	4.845	0.000	Diterima

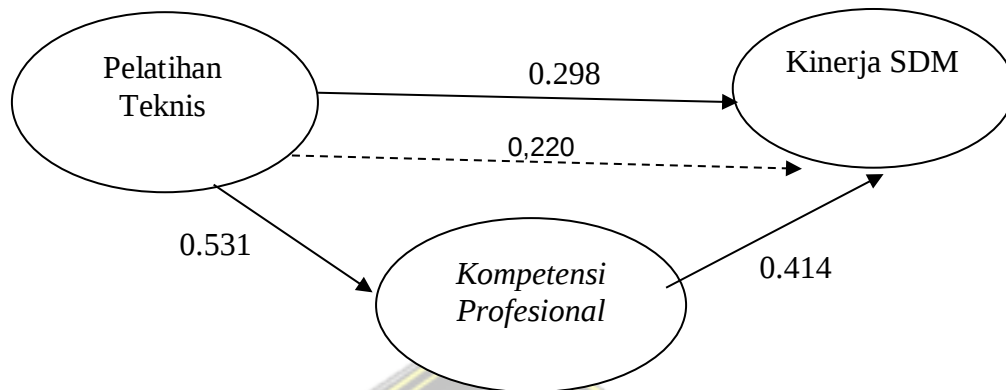
Keterangan: Hipotesis diterima jika $t > 1,96$ dan $p \text{ value} < 0,05$

Sumber : Hasil pengolahan data dengan *Smart PLS 4.1.0* (2025)

4.5.2. Analisis Pengaruh Tidak Langsung Pelatihan Teknis terhadap Kinerja SDM melalui mediasi Kompetensi Profesional

Pengujian pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dilakukan untuk melihat pengaruh yang diberikan oleh suatu variabel eksogen (Pelatihan Teknis) terhadap variabel endogen (Kinerja SDM) melalui variabel intervening, yaitu variabel Kompetensi Profesional. Pengaruh tidak langsung Pelatihan Teknis

terhadap Kinerja SDM melalui mediasi *Kompetensi Profesional* digambarkan pada diagram jalur berikut:



Gambar 4.2.
Koefisien Jalur Pengaruh Pelatihan Teknis terhadap Kinerja SDM melalui Kompetensi Profesional

Keterangan :

—————> : Pengaruh langsung
 - - - - - : Pengaruh tidak langsung

Hasil pengujian pengaruh tidak langsung dari hasil perhitungan dengan smartPLS dapat disajikan pada tabel berikut.

Tabel 4.16
Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Pelatihan Teknis -> Kompetensi Profesional -> Kinerja SDM	0.220	0.220	0.055	3.977	0.000

Sumber : Hasil pengolahan data dengan *Smart PLS 4.1.0* (2025)

Pengaruh mediasi *Kompetensi Profesional* dalam kaitan variabel Pelatihan Teknis terhadap Kinerja SDM diketahui sebesar 0,220. Hasil uji *indirect effect* menghasilkan besaran t-hitung 3.977 ($t > 1.96$) dengan $p =$

0,000 < 0,05. Simpulan dari pengujian tersebut yaitu bahwa Kompetensi Profesional memediasi pengaruh Pelatihan Teknis terhadap Kinerja SDM.

Pelatihan Teknis merujuk pada sejauh mana atasan memberikan bantuan, bimbingan, pengakuan, serta perhatian terhadap kebutuhan dan kesejahteraan bawahan dalam konteks pekerjaan. Ketika atasan menunjukkan perhatian dan dukungan terhadap bawahan, maka pegawai lebih percaya diri, Merasa dihargai dan didengar, sehingga tetap optimis dan punya harapan. Dengan kata lain, Pelatihan Teknis menjadi sumber daya sosial yang memperkuat kondisi psikologis positif pada pegawai. Pegawai yang memiliki Kompetensi Profesional yang tinggi cenderung lebih termotivasi dalam bekerja. Hal ini terlihat dari perilaku pegawai yang lebih bersemangat dalam menjalankan tugas dan tidak mudah menyerah.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Kompetensi Profesional memainkan peran penting dalam menjembatani pengaruh Pelatihan Teknis terhadap Kinerja SDM. Semakin tinggi dukungan yang diberikan oleh supervisor, semakin kuat pula Kompetensi Profesional pegawai yang pada akhirnya akan mendorong peningkatan Kinerja SDM secara signifikan.

4.6. Pembahasan

4.6.1. Pengaruh Pelatihan Teknis terhadap kompetensi profesional

Penelitian ini membuktikan bahwa Pelatihan Teknis memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kompetensi Profesional. Hasil ini berarti semakin baik Pelatihan Teknis, maka Kompetensi Profesional akan cenderung

menjadi lebih meningkat. Hasil tersebut didukung oleh penelitian yang menyatakan bahwa semakin tinggi kesuksesan pelaksanaan program pelatihan kerja kepada karyawan, maka semakin tinggi pula peningkatan kompetensi karyawan (Salman et al., 2020b).

Pelatihan Teknis pada penelitian ini merupakan refleksi dari lima indikator yaitu indikator Kebutuhan Pelatihan Teknis, Jenis Pelatihan Teknis, Waktu Pelatihan Teknis, Kuantitas Pelatihan Teknis, dan Peningkatan ketrampilan. Lima indikator tersebut terbukti mampu meningkatkan Kompetensi Profesional yang diindikasikan dengan enam indikator yaitu indikator Pengetahuan, Analytical thinking, Problem solving, Ketrampilan komunikasi, integritas, Etika profesionalisme, dan Kemampuan bekerja dalam tekanan.

Hasil analisis pengukuran terhadap variabel *Pelatihan Teknis* menunjukkan bahwa indikator dengan nilai *outer loading* tertinggi adalah Jenis Pelatihan Teknis, yang mengindikasikan bahwa variasi dan keberagaman jenis pelatihan yang diterima sangat mewakili keseluruhan konstruk pelatihan teknis. Sementara itu, pada variabel *Kompetensi Profesional*, indikator dengan nilai *outer loading* tertinggi adalah Analytical Thinking, yang mencerminkan pentingnya kemampuan berpikir analitis sebagai aspek utama dalam menggambarkan kompetensi profesional seseorang.

Temuan ini mengandung makna bahwa semakin beragam dan sesuai jenis pelatihan teknis yang diberikan, maka semakin besar kontribusinya dalam meningkatkan kemampuan berpikir analitis individu. Artinya, pelatihan teknis

yang tepat sasaran dan variatif mampu merangsang cara berpikir yang lebih logis, sistematis, dan kritis dalam menyelesaikan masalah di lingkungan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi profesional tidak hanya bergantung pada pengalaman kerja semata, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh kualitas dan ragam pelatihan teknis yang diikuti.

Berdasarkan hasil pengukuran, indikator dengan nilai outer loading terendah pada variabel Pelatihan Teknis adalah Kebutuhan Pelatihan Teknis, yang mengindikasikan bahwa aspek ini belum sepenuhnya mencerminkan konstruksi variabel secara optimal. Sementara itu, pada variabel Kompetensi Profesional, indikator dengan nilai outer loading terendah adalah Kemampuan bekerja dalam tekanan. Meskipun nilai loading-nya rendah, hasil analisis lebih lanjut menunjukkan bahwa kemampuan individu untuk tetap produktif dan profesional dalam situasi tekanan ternyata memiliki hubungan positif terhadap peningkatan kemandirian.

Artinya, semakin tinggi kemampuan seseorang dalam menghadapi tekanan kerja, maka akan semakin besar pula tingkat kemandirian yang dimilikinya dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab tanpa bergantung pada arahan eksternal. Hal ini mencerminkan bahwa individu yang mampu mengelola tekanan dengan baik cenderung memiliki inisiatif, tanggung jawab, dan kepercayaan diri yang lebih tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan secara mandiri. Oleh karena itu, meskipun indikator ini memiliki kontribusi yang rendah terhadap keseluruhan variabel Kompetensi Profesional, keberadaannya tetap penting dalam konteks pengembangan kemandirian kerja.

4.6.2. Pengaruh Pelatihan teknis terhadap kinerja SDM

Penelitian ini membuktikan bahwa Pelatihan Teknis memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Hasil ini berarti semakin baik Pelatihan Teknis, maka kinerja SDM akan cenderung menjadi lebih meningkat. Penelitian ini mengkonfirmasi hasil penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa pelatihan teknis memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja sumber daya manusia (Salman et al., 2020)

Pelatihan Teknis pada penelitian ini merupakan refleksi dari lima indikator yaitu indikator Kebutuhan Pelatihan Teknis, Jenis Pelatihan Teknis, Waktu Pelatihan Teknis, Kuantitas Pelatihan Teknis, dan Peningkatan ketrampilan terbukti meningkatkan Kinerja SDM yang diindikasikan dengan enam indikator yaitu indikator Kualitas (*quality*), Kuantitas (*quantity*), Ketepatan waktu (*timeliness*), Efektivitas (*cost effectiveness*), Kemandirian (*need for supervision*) dan komitmen kerja (*interpersonal impact*).

Hasil analisis pengukuran terhadap variabel *Pelatihan Teknis* menunjukkan bahwa indikator dengan nilai *outer loading* tertinggi adalah **Jenis Pelatihan Teknis**, yang mencerminkan kontribusi paling kuat terhadap pembentukan variabel tersebut. Sementara itu, pada variabel *Kinerja SDM*, indikator dengan nilai *outer loading* tertinggi adalah **Efektivitas (*cost effectiveness*)**, yang berarti indikator ini paling merepresentasikan kinerja sumber daya manusia dalam konteks efisiensi biaya dan hasil kerja.

Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin beragam dan relevan jenis pelatihan teknis yang diberikan kepada karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat efektivitas kinerja SDM yang dapat dicapai, khususnya dalam hal pengelolaan sumber daya secara hemat namun tetap optimal. Dengan kata lain, organisasi yang mampu menyediakan berbagai jenis pelatihan teknis yang sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan teknologi akan mampu meningkatkan efisiensi kerja karyawan secara signifikan. Hal ini penting untuk mendukung tercapainya kinerja yang unggul dan berdaya saing dalam jangka panjang.

Hasil analisis terhadap variabel Pelatihan Teknis menunjukkan bahwa indikator dengan nilai outer loading terendah adalah aspek yang berkaitan dengan Kebutuhan Pelatihan Teknis. Sementara itu, pada variabel Kinerja Sumber Daya Manusia, indikator dengan nilai outer loading paling rendah adalah Kemandirian, yang menggambarkan tingkat kebutuhan akan supervisi. Temuan ini mengindikasikan adanya hubungan positif antara Kebutuhan Pelatihan Teknis dan tingkat Kemandirian. Dengan kata lain, semakin besar kebutuhan individu terhadap pelatihan teknis, maka kecenderungan untuk menunjukkan kemandirian dalam bekerja juga akan semakin meningkat. Hal ini dapat diartikan bahwa pelatihan teknis yang tepat sasaran dapat menjadi salah satu faktor pendorong dalam meningkatkan kemampuan pegawai untuk bekerja secara mandiri, tanpa bergantung pada arahan atau pengawasan intensif dari atasan.

4.6.3. Pengaruh Kompetensi professional terhadap kinerja SDM

Penelitian ini membuktikan bahwa Kompetensi professional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Hasil ini berarti semakin baik Kompetensi professional, maka kinerja SDM akan cenderung menjadi lebih meningkat. Penelitian ini mengkonfirmasi hasil penelitian oleh (Irawati et al., 2023) menegaskan bahwa kompetensi profesional, yang mencakup keterampilan teknis, pemahaman regulasi, serta kemampuan analitis, berkontribusi langsung terhadap peningkatan produktivitas dan efektivitas kerja karyawan.

Kompetensi Profesional pada penelitian ini merupakan refleksi dari enam indikator yaitu indikator Pengetahuan, Analytical thinking, Problem solving, Keterampilan komunikasi, integritas, Etika profesionalisme, dan Kemampuan bekerja dalam tekanan. Enam indikator tersebut terbukti meningkatkan Kinerja SDM yang diindikasikan dengan enam indikator yaitu indikator Kualitas (*quality*), Kuantitas (*quantity*), Ketepatan waktu (*timeliness*), Efektivitas (*cost effectiveness*), Kemandirian (*need for supervision*) dan komitmen kerja (*interpersonal impact*).

Hasil pengukuran terhadap variabel Kompetensi Profesional menunjukkan bahwa indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah *analytical thinking*. Sementara itu, dalam pengukuran variabel Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM), indikator yang memperoleh nilai outer loading tertinggi adalah efektivitas, khususnya dalam aspek efisiensi biaya (*cost effectiveness*). Temuan ini mengindikasikan adanya hubungan positif antara kemampuan

berpikir analitis dan efektivitas kerja. Dengan kata lain, semakin tinggi kemampuan individu dalam berpikir analitis, maka semakin besar pula kemampuannya untuk bekerja secara efektif dan efisien dalam penggunaan sumber daya, termasuk waktu dan biaya. Artinya, pengembangan kemampuan berpikir analitis menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja SDM, khususnya dalam hal menghasilkan output yang maksimal dengan pemanfaatan sumber daya yang optimal.

Hasil analisis terhadap variabel Kompetensi Profesional menunjukkan bahwa indikator dengan nilai *outer loading* terendah adalah "kemampuan untuk bekerja di bawah tekanan". Sementara itu, pada variabel Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM), indikator dengan nilai *outer loading* terendah adalah "kemandirian", yang tercermin dari kebutuhan akan supervisi. Temuan ini mengindikasikan adanya hubungan positif antara kemampuan individu dalam menghadapi tekanan kerja dengan tingkat kemandirian dalam menjalankan tugasnya. Dengan kata lain, semakin tinggi kemampuan seseorang dalam mengelola tekanan atau situasi kerja yang menantang, maka semakin kecil ketergantungannya pada pengawasan langsung dari atasan, yang pada akhirnya mencerminkan tingkat kemandirian kerja yang lebih tinggi. Hal ini menggambarkan bahwa ketahanan mental dan kesiapan menghadapi beban kerja yang tinggi merupakan aspek penting dalam membentuk tenaga kerja yang mandiri dan andal.

BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan Hasil Penelitian

Berdasarkan pembuktian hypothesis dan pembahasan hubungan antar variabel jawaban atas pertanyaan penelitian yang muncul yaitu :

1. Pengaruh pelatihan teknis terhadap kompetensi professional.

Efektivitas pelatihan teknis yang mencakup aspek kebutuhan pelatihan, jenis pelatihan yang relevan, waktu pelaksanaan yang tepat, frekuensi pelatihan, serta fokus pada peningkatan keterampilan, secara keseluruhan berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kompetensi profesional sumber daya manusia (SDM). Ketika pelatihan teknis dilaksanakan secara optimal, hal ini dapat memperkuat berbagai aspek penting dalam kinerja individu, seperti penguasaan pengetahuan, kemampuan berpikir analitis, pemecahan masalah, keterampilan komunikasi, integritas, etika profesional, hingga ketahanan dalam menghadapi tekanan kerja. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa keikutsertaan SDM dalam program pelatihan teknis yang terstruktur dan berkelanjutan menjadi salah satu strategi efektif dalam pengembangan kompetensi profesional mereka.

4. Pengaruh pelatihan teknis terhadap kinerja SDM.

Kinerja sumber daya manusia dapat ditingkatkan melalui penyelenggaraan pelatihan teknis yang dirancang secara optimal. Pelatihan ini sebaiknya mencakup berbagai aspek penting, seperti identifikasi kebutuhan pelatihan

teknis, jenis pelatihan yang sesuai, penjadwalan waktu pelatihan, frekuensi pelaksanaan, serta fokus pada peningkatan keterampilan praktis. Dengan pendekatan tersebut, pelatihan teknis mampu memperkuat kompetensi SDM dalam menjaga dan meningkatkan aspek-aspek kinerja, seperti kualitas hasil kerja, jumlah output, ketepatan waktu penyelesaian tugas, efisiensi dalam pelaksanaan, kemandirian dalam bekerja, serta tingkat komitmen terhadap pekerjaan.

5. Pengaruh kompetensi professional terhadap kinerja SDM.

Kinerja sumber daya manusia akan terbentuk melalui kompetensi profesional yang kuat. Ketika aspek-aspek seperti pengetahuan, kemampuan berpikir analitis, keterampilan memecahkan masalah, komunikasi yang efektif, integritas, etika profesional, serta kemampuan menghadapi tekanan kerja berkembang dengan baik, maka kualitas kinerja individu juga akan meningkat secara signifikan. Dengan kata lain, semakin tinggi tingkat penguasaan terhadap kompetensi-kompetensi tersebut, semakin optimal pula kontribusi dan performa yang ditunjukkan dalam lingkungan kerja.

Kesimpulan dari penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja sumber daya manusia dapat dicapai melalui penguatan kompetensi profesional yang dibentuk melalui pelatihan teknis yang efektif. Adapun hasil pengujian hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan teknis berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kompetensi profesional. Artinya, semakin

optimal pelaksanaan pelatihan teknis, maka kompetensi profesional pegawai cenderung meningkat.

2. Penelitian ini juga membuktikan bahwa pelatihan teknis memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia. Dengan kata lain, semakin baik mutu dan relevansi pelatihan teknis yang diberikan, maka performa kerja pegawai juga akan semakin membaik.
3. Selain itu, penelitian ini menemukan bahwa kompetensi profesional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia. Ini berarti bahwa semakin tinggi tingkat kompetensi profesional yang dimiliki, maka semakin besar pula kontribusi positifnya terhadap kinerja pegawai secara keseluruhan.

5.2. Implikasi Teoritis

Hasil penelitian ini memberikan kontribusi penting terhadap pengembangan teori dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait dengan peran pelatihan teknis dan kompetensi profesional dalam meningkatkan kinerja SDM. Secara teoritis, temuan ini memperkuat model-model sebelumnya yang menempatkan pelatihan sebagai salah satu faktor kunci dalam membangun kompetensi kerja.

Pelatihan teknis secara signifikan meningkatkan kompetensi profesional mendukung teori human capital, yang menyatakan bahwa investasi dalam pelatihan dan pengembangan keterampilan akan meningkatkan kapasitas dan nilai individu dalam organisasi. Hal ini memperluas pemahaman mengenai pentingnya kesesuaian antara materi pelatihan dengan tuntutan kerja yang spesifik.

Temuan bahwa pelatihan teknis berpengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja SDM memperkuat teori pembelajaran organisasi dan teori kinerja, yang menyatakan bahwa pembelajaran yang terstruktur dan relevan berdampak pada efektivitas kerja individu. Dengan demikian, hasil ini memberikan landasan teoretis bahwa pelatihan tidak hanya berfungsi untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan, tetapi juga berdampak nyata terhadap pencapaian hasil kerja.

Keterkaitan antara kompetensi profesional dan kinerja SDM juga mendukung teori kompetensi yang menyatakan bahwa perilaku, pengetahuan, dan keterampilan yang relevan secara langsung mempengaruhi hasil kerja. Ini menunjukkan bahwa penguatan kompetensi profesional merupakan jembatan penting antara pelatihan dan kinerja. Hasil penelitian ini mengintegrasikan konsep pelatihan teknis, kompetensi profesional, dan kinerja SDM dalam satu kerangka teoritis yang saling terkait, serta memberikan dukungan empiris terhadap hubungan-hubungan tersebut. Temuan ini dapat dijadikan acuan untuk memperkaya literatur akademik dan mengembangkan model-model manajerial yang lebih responsif terhadap kebutuhan peningkatan kualitas SDM.

5.3. Implikasi Praktis

Berdasarkan hasil pengukuran variabel dalam penelitian ini, terdapat beberapa langkah praktis yang dapat diterapkan untuk meningkatkan efektivitas pelatihan teknis dan penguatan kompetensi profesional sumber daya manusia.

1. Peningkatan pada Kebutuhan Pelatihan Teknis. Hasil menunjukkan bahwa indikator *Kebutuhan Pelatihan Teknis* memiliki nilai outer loading terendah dalam variabel Pelatihan Teknis. Hal ini mengindikasikan bahwa

identifikasi kebutuhan pelatihan belum dilakukan secara optimal. Oleh karena itu, Kantor Jasa Raharja Kanwil Jawa Tengah perlu memperkuat proses analisis kebutuhan pelatihan (*training needs analysis*) melalui pendekatan yang lebih sistematis, misalnya dengan melibatkan pegawai secara langsung, mengacu pada kinerja aktual, dan mempertimbangkan perubahan lingkungan kerja. Peningkatan ini penting agar program pelatihan benar-benar relevan dan tepat sasaran. Indikator *Jenis Pelatihan Teknis* memiliki nilai *outer loading* tertinggi, yang menandakan bahwa variasi dan kesesuaian jenis pelatihan yang disediakan sudah tepat dan berkontribusi besar terhadap peningkatan kompetensi. Oleh karena itu, Kantor Jasa Raharja Kanwil Jawa Tengah perlu mempertahankan keberagaman jenis pelatihan yang disesuaikan dengan bidang tugas pegawai serta perkembangan teknologi dan kebutuhan layanan. Evaluasi berkala terhadap efektivitas pelatihan yang telah dijalankan juga penting dilakukan untuk menjaga kualitas dan relevansi pelatihan.

2. Terkait variabel Kompetensi Profesional, indikator *Kemampuan bekerja dalam tekanan* menunjukkan nilai *outer loading* terendah. Hal ini mengisyaratkan bahwa aspek ini masih belum cukup kuat dalam membentuk kompetensi profesional pegawai. Untuk itu, diperlukan intervensi yang dapat meningkatkan ketahanan kerja, seperti pelatihan manajemen stres, simulasi kondisi kerja yang menantang, serta bimbingan psikologis yang mendukung daya tahan individu terhadap tekanan pekerjaan. Indikator *Analytical thinking* memiliki kontribusi paling besar

dalam pembentukan kompetensi profesional. Kantor Jasa Raharja Kanwil Jawa Tengah perlu terus memfasilitasi pengembangan kemampuan berpikir analitis melalui pelatihan berbasis studi kasus, pemecahan masalah kompleks, serta penerapan teknologi pendukung analisis data. Mempertahankan dan memperkuat kemampuan ini penting untuk mendukung pengambilan keputusan yang tepat dan berbasis logika dalam tugas-tugas strategis.

5.4. Limitasi Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil analisis, penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan.

1. Nilai koefisien determinasi (R-square) menunjukkan bahwa variabel Kinerja SDM hanya dapat dijelaskan sebesar 39,1% oleh Pelatihan Teknis dan Kompetensi Profesional, sementara sisanya sebesar 60,9% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian.
2. Kompetensi Profesional hanya dapat dijelaskan oleh Pelatihan Teknis sebesar 28,2%, sedangkan 71,8% sisanya berasal dari variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini. Hal ini menunjukkan bahwa model yang digunakan masih sederhana dan belum mencakup seluruh faktor yang memengaruhi kinerja dan kompetensi SDM secara menyeluruh.
3. Seluruh data dikumpulkan dari satu kelompok responden yang memiliki latar belakang dan lingkungan kerja yang relatif homogen di Kantor Jasa Raharja Kanwil Jawa Tengah, sehingga dapat membatasi keragaman perspektif dan pengalaman yang tercermin dalam temuan penelitian.

4. Jumlah responden yang terbatas dan hanya berasal dari satu institusi yaitu Kantor Jasa Raharja Kanwil Jawa Tengah membuat hasil penelitian ini kurang dapat digeneralisasikan ke organisasi atau sektor lain dengan karakteristik yang berbeda.

5.5. Agenda Penelitian Mendatang

Untuk penelitian mendatang, berdasarkan limitasi penelitian yang ada maka disarankan agar :

1. Pengembangan model dilakukan dengan memasukkan variabel-variabel tambahan yang berpotensi memengaruhi Kompetensi Profesional dan Kinerja SDM secara lebih komprehensif, seperti motivasi kerja, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dukungan manajerial, dan lingkungan kerja.
2. Penelitian juga dapat mempertimbangkan penggunaan variabel mediasi atau moderasi untuk mengungkap hubungan yang lebih kompleks antar variabel.
3. Studi selanjutnya sebaiknya dilakukan pada konteks organisasi yang berbeda, baik dari segi sektor maupun ukuran, guna meningkatkan generalisasi temuan.
4. Metode campuran (mixed methods) juga dapat dipertimbangkan untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam, baik secara kuantitatif maupun kualitatif terhadap dinamika peningkatan kompetensi dan kinerja sumber daya manusia.

Daftar Pustaka

- Abdullah, A. (2020). Relationship the Work Culture and Training Programs Within Performance. *International Journal of Progressive Sciences and Technologies (IJPSAT)*, 20(1), 92–101.
- Bernardin, H. J., & Russel, J. E. A. (2013). *Human resource management (An Experimental Approach International Edition)*. Mc. Graw-Hill Inc. Singapore.
- Cik, A., Asdar, M., Anwar, A. I., & Efendi, S. (2021a). Impact of Training and Learning Organization on Employee Competence and Its Implication on Job Satisfaction and Employee Performance of Bank in Indonesia. In *PSYCHOLOGY AND EDUCATION* (Vol. 58, Issue 1). www.psychologyandeducation.net
- Cik, A., Asdar, M., Anwar, A. I., & Efendi, S. (2021b). Impact of Training and Learning Organization on Employee Competence and Its Implication on Job Satisfaction and Employee Performance of Bank in Indonesia. In *PSYCHOLOGY AND EDUCATION* (Vol. 58, Issue 1). www.psychologyandeducation.net
- Farah, I., Suseno, B. D., & Suadma, U. (2023). The antecedents and consequences of digital competence: How to support the performance of organizations. *Jurnal Ekonomi Modernisasi*, 19(1), 41–57. <https://doi.org/10.21067/jem.v19i1.8432>
- Firestone, C. (2020). Performance vs. competence in human–machine comparisons. In *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America* (Vol. 117, Issue 43, pp. 26562–26571). National Academy of Sciences. <https://doi.org/10.1073/pnas.1905334117>
- Fregnan, E., Ivaldi, S., & Scaratti, G. (2020). HRM 4.0 and New Managerial Competences Profile: The COMAU Case. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.578251>
- Galleli, B., & Hourneaux Junior, F. (2019). Human competences for sustainable strategic management: evidence from Brazil. *Benchmarking*. <https://doi.org/10.1108/BIJ-07-2017-0209>
- Garaika, G. (2020). Impact of Training and Competence on Performance moderated by the Lecturer Career Development Program in Palembang, Indonesia. *International Journal of Economics, Business and* <https://jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/IJEBAR/article/view/1158>
- Hartati, T. (2020). Analysis of Influence of Motivation, Competence, Compensation toward Performance of Employee. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 3(2), 1031–1038. <https://doi.org/10.33258/birci.v3i2.933>
- Hartono, E., Wahyudi, S., Harahap, P., & Yuniawan, A. (2017). Does Organizational Learning Affect the Performance of Higher Education Lecturers in Indonesia? The Mediating Role of Teaching Competence. *International Journal of Environmental and Science Education*, 12(4), 865–878.

- Hayati, N. R., & Nurani, N. (2021). Strategic Human Resources Management And Organizational Performance: A Literature Review. In *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education* (Vol. 12, Issue 9).
- Irawati, W., Madjir, S., & Aprini, N. (2023). The Effect of Job Performance, Education, Training and Competence on Career Development at the Tebing Tinggi District Office. ... , *Manajemen, Akuntansi Dan* <https://penerbitadm.pubmedia.id/index.php/jurnalemak/article/view/1253>
- Jocelyne, S., & Kariuki, M. (2020). Human capital, employee empowerment and organization performance. *International Academic Journal of Human ...*, 3(9), 319–332. http://www.iajournals.org/articles/iajhrba_v3_i9_319_332.pdf
- Karyono, Indradewa, R., Yanuar, T., & Syah, R. (2020). The Work Motivation Effect , Training , and Competence on the Employee Performance Over Kemayoran Hospital. *Journal of Multidisciplinary Academic*.
- Korpi, T., & Tåhlin, M. (2021). On-the-job training: a skill match approach to the determinants of lifelong learning. *Industrial Relations Journal*, 52(1), 64–81. <https://doi.org/10.1111/irj.12317>
- Mdhlalose, D. (2020). An Evaluation of the Impact of Training and Development on Organisational Performance: A Case Study of the Gauteng Provincial Department of Economic Development. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 08(01), 48–74. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2020.81004>
- Mulang, H. (2021). The Effect of Competences, Work Motivation, Learning Environment on Human Resource Performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 1(2), 84–93. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v1i2.52>
- Napitupulu, R. H. M. (2020). The Relationship Between Education, Training, and Civil Servant Lecturers Competency. *Journal of Business Management Review*, 1(2), 121–132. <https://doi.org/10.47153/jbmr12.202020>
- Nurchayani, N. M., & Adnyani, I. G. A. D. (2018). Pengaruh Kompensasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *BMAJ: Business Management Analysis Journal*, 1(1), 26–36. <https://doi.org/10.24176/bmaj.v1i1.2639>
- Onyeador, I. N., Hudson, S. kiera T. J., & Lewis, N. A. (2021). Moving Beyond Implicit Bias Training: Policy Insights for Increasing Organizational Diversity. *Policy Insights from the Behavioral and Brain Sciences*, 8(1), 19–26. <https://doi.org/10.1177/2372732220983840>
- Pioh, N. L., & Tawas, H. N. (2016). Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai (Studi Pada Pns Di Kantor Kecamatan Sonder Kabupaten Minahasa). *Jurnal EMBA*, 4(2), 838–848.
- Pramono, A. C., & Prahiawan, W. (2021). Effect Of Training On Employee Performance With Competence And Commitment As Intervening. *APTISI Transactions on Management (ATM)*, 6(2), 142–150. <https://doi.org/10.33050/atm.v6i2.1742>
- Putra, R., & Wulandari, E. (2019). THE EFFECT OF MOTIVATION, TRAINING, ORGANIZATIONAL CULTURE, AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT ON WORK SATISFACTION AND PERFORMANCE OF TEACHERS AT SMK NEGERI PEKANBARU. *Procuratio: Jurnal Ilmiah*

- Ramadhany, S. R., Idrus Taba, M., & Umar, F. (2020). The Effect of Training and Job Satisfaction on Employee Engagement and Performance of Millennial Generation Employees of PT Midi Utama Indonesia Tbk in Makassar. In *International Journal of Innovative Science and Research Technology* (Vol. 5, Issue 6). www.ijisrt.com566
- Risdiantoro, R. (2021). PENGARUH PELATIHAN GURU TERHADAP KINERJA GURU MELALUI PENGEMBANGAN PROFESIONAL GURU MADRASAH IBTIDAIYAH SE-KOTA BATU. *KHidmatuna Jurnal Penelitian Dan Pengabdian Kepada Masyarakat*, 1(2), 144–157.
- Rivaldo, Y., & Nabella, S. D. (2023). Employee Performance: Education, Training, Experience and Work Discipline. *Quality - Access to Success*, 24(193), 182–188. <https://doi.org/10.47750/QAS/24.193.20>
- Rivera-Kempis, C., Valera, L., & Sastre-Castillo, M. A. (2021). Entrepreneurial competence: Using machine learning to classify entrepreneurs. *Sustainability (Switzerland)*, 13(15), 1–24. <https://doi.org/10.3390/su13158252>
- Sabuhari, R., Sudiro, A., Irawanto, D. W., & Rahayu, M. (2020). The effects of human resource flexibility, employee competency, organizational culture adaptation and job satisfaction on employee performance. *Management Science Letters*, 10(8), 1777–1786. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.1.001>
- Salman, M., Ganie, S. A., & Saleem, I. (2020a). The concept of competence: a thematic review and discussion. In *European Journal of Training and Development* (Vol. 44, Issues 6–7, pp. 717–742). Emerald Group Holdings Ltd. <https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2019-0171>
- Salman, M., Ganie, S. A., & Saleem, I. (2020b). The concept of competence: a thematic review and discussion. In *European Journal of Training and Development* (Vol. 44, Issues 6–7, pp. 717–742). Emerald Group Holdings Ltd. <https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2019-0171>
- Samsul Arifin, & Miscbahul Munir. (2021). PENGARUH PENDIDIKAN DAN PELATIHAN TERHADAP KINERJA GURU. *Jurnal Ilmu Pendidikan, Penelitian Dan Pengabdian Masyarakat*, 1(1), 39–44.
- Sari, N. (2019). *The Effect Of Training And Utilization Of SIPKD On Competency And Its Impact On The Quality Of Financial Statements In Dharmasraya Regency SKPD*. 7(7), 112–121.
- Setiawan, Y. E., & Syaifuddin, S. (2020). PENINGKATAN KOMPETENSI PROFESIONALITAS GURU MELALUI PELATIHAN DESAIN PEMBELAJARAN PETA KONSEP. *JURNAL PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT*, 26(3), 148. <https://doi.org/10.24114/jpkm.v26i3.16377>
- Setyanti, E. (2020). Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Guru yang Bersertifikasi. *SIKIP: Jurnal Pendidikan Agama Kristen*, 1(1), 60–77. <https://doi.org/10.52220/sikip.v1i1.38>
- Sloan, J. J., & Paoline, E. A. (2021). “They Need More Training!” A National Level Analysis of Police Academy Basic Training Priorities. *Police Quarterly*, 24(4), 486–518. <https://doi.org/10.1177/10986111211013311>

- Sofia Sebayang, & Tiur Rajagukguk. (2020). PENGARUH PENDIDIKAN, PELATIHAN DAN MOTIVASI KERJATERHADAP KINERJA GURUDI SD DAN SMP SWASTA BUDI MURNI 3 MEDAN. *Jurnal Ilmu ManajemenMETHONOMIX*, 2(2), 105–114.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Models for superior performance*. New York: Wiley.
- Subari, S., & Raidy, H. (2015). Influence of training, competence and motivation on employee performance, moderated by internal communications. *International Journal of Economic Research*, 12(4), 1319–1339. <https://doi.org/10.11634/216796061504678>
- Sudibya, I. G. A., & Utama, I. W. M. (2012). Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi, Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai Di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis Dan Kewirausahaan*, 6(2), 173–184.
- Sugiyono. (2018). Metode Penelitian Metode Penelitian. *Metode Penelitian*, 22–34.
- Suhadi, E., Mujahidin, E., Bahrudin, E., & Tafsir, A. (2014). *Pengembangan Motivasi Dan Kompetensi Guru Dalam Peningkatan Mutu Pembelajaran di Madrasah*. 3(1), 43–61.
- Sumaiyah, A. A., & Rosli, M. (2011). The relationship between business model and performance of manufacturing small and medium enterprises in Malaysia. *African Journal of Business Management*, 5(22), 8918–8932, 30 September. <https://doi.org/10.5897/ajbm11.474>
- Tarmini, W., Safi'i, I., Witdianti, Y., & Larassaty, S. (2020). PENINGKATAN KOMPETENSI PROFESIONAL GURU MELALUI WEBINAR EVALUASI HASIL BELAJAR BAGI GURU-GURU MTs. AL-MA'ARIF 1 AIMAS. *Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 16(1), 53–62.

