

PENGARUH KOMPETENSI, MOTIVASI DAN PELATIHAN TERHADAP KOMITMEN YANG BERDAMPAK PADA KINERJA KARYAWAN (Studi Pada PT Asuransi Ramayana Tbk. Cabang Jember)

Wildatul Aluf Rahmadani¹, Nurul Qomariah², Abadi Sanosra³

¹²³Universitas Muhammadiyah Jember

Email: ¹alufwilda29@gmail.com

²nurulqomariah@unmuhjember.ac.id

³abadisanosra@unmuhjember.ac.id

Diterima: xxxxxxxxxx | Disetujui: xxxxxxxxxx | Dipublikasikan: xxxxxxxxxx

Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh kompetensi karyawan, motivasi kerja dan pelatihan terhadap kinerja karyawan PT Asuransi Ramayana Tbk cabang Jember dengan komitmen karyawan sebagai variabel intervening. Populasi dalam penelitian ini adalah 125 karyawan PT Asuransi Ramayana Tbk cabang Jember yang tersebar di tiga wilayah anak cabang jember, banyuwangi dan probolinggo. Teknik penentuan sample adalah sampling jenuh / sensus. Sehingga jumlah sample dalam peneltian ini adalah seluruh populasi. Teknik Analisa yang digunakan adalah Structural Equation Modeling (SEM) yang diolah dengan menggunakan aplikasi WarpPLS 6.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi karyawan, motivasi kerja dan pelatihan memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan. kompetensi karyawan, motivasi kerja, pelatihan serta komitmen memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara tidak langsung kompetensi karyawan, motivasi kerja dan pelatihan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja melalui komitmen karyawan sebagai variabel intervening.

Kata kunci: Kompetensi, Motivasi, Pelatihan, Komitmen, Kinerja

Abstract

The purpose of this study was to examine and analyze the effect of employee competence, work motivation and training on employee performance at PT Asuransi Ramayana Tbk Jember branch with employee commitment as an intervening variable. The population in this study were 125 employees of PT Asuransi Ramayana Tbk Jember branch spread over three sub-branches of Jember, Banyuwangi and Probolinggo. The sampling technique is saturated/census sampling. So that the number of samples in this study is the entire population. The analysis technique used is Structural Equation Modeling (SEM) which is processed using the WarpPLS 6.0 application. The results of the study show that employee competence, work motivation and training have a significant influence on employee commitment. employee competence, work motivation, training and commitment have a significant influence on employee performance. Indirectly, employee competence, work motivation and training have a significant influence on performance through employee commitment as an intervening variable.

Keywords: Competence, Motivation, Training, Commitment, Performance

PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia didalam sebuah perusahaan atau organisasi memiliki peran yang sangat penting. Pengelolaan, perencanaan dan pengoorganisasian dilingkungan perusahaan memerlukan Sumber Daya Manusia untuk menjalankan prosesnya. Sumber Daya Manusia atau Karyawan adalah aset perusahaan yang penting untuk di perhatikan perusahaan sekaligus harus di jaga sebaik mungkin. Melihat kondisi diatas manajemen sumber daya manusia sangat dibutuhkan perusahaan untuk mengatur dan mengatasi masalah-masalah yang berhubungan dengan kondisi, tugas dan keadaan sumber daya manusia atau karyawan di dalam sebuah perusahaan. Menurut Bintoro dan Daryanto (2017) “Manajemen sumber daya manusia, disingkat MSDM, adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal”.

Manajemen SDM didefinisikan sebagai suatu strategi dalam menerapkan fungsi – fungsi manajemen yaitu *planning, organizing, leading* dan *controlling*, didalam setiap aktivitas/fungsi operasional SDM mulai dari proses penarikan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penempatan yang meliputi promosi, demosi dan transfer, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, hubungan industrial, hingga pemutusan hubungan kerja, yang ditunjukkan bagi peningkatan kontribusi produktif dengan kinerja karyawan/pegawai organisasi untuk mencapai tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien (Sofyandi, 2013).

Kinerja pegawai dapat dilihat dari segi kecakapan, keterampilan, pengetahuan dan kesungguhan pegawai yang bersangkutan. Karena kelangsungan hidup suatu organisasi tergantung salah satu di antaranya kinerja pegawainya dalam melaksanakan pekerjaan, karena pegawai merupakan unsur penting yang harus mendapat perhatian. Pencapaian tujuan organisasi menjadi kurang efektif apabila kinerja pegawai tidak maksimal dan hal ini akan menimbulkan pemborosan bagi organisasi itu sendiri. Oleh sebab itu prestasi kerja (kinerja) pegawai harus benar-benar diperhatikan. Mangkunegara (2011) mendefinisikan kinerja (prestasi kerja) sebagai berikut: Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Sementara itu Hasibuan (2011), mengatakan bahwa “Kinerja pegawai tergantung pada kemampuan, usaha kerja dan kesempatan kerja yang dinilai dari *out put*. Hersey dan Blanchard (2013) mendefinisikan kinerja sebagai hasil-hasil yang telah dicapai seseorang dengan menggunakan media tertentu. Definisi ini menekankan bahwa seseorang pegawai tidak dapat sukses mencapai kinerjanya tanpa bantuan suatu media berupa sarana lainnya yang berpengaruh kepada dirinya baik intrinsik maupun ekstrinsik. Faktor intrinsik yang melekat pada pegawai adalah kompetensi, motivasi dan komitmen. Sedangkan factor ekstrinsik meliputi pelatihan yang diikuti karyawan.

Parulin dan Nurianna (2008), mendefinisikan kompetensi adalah karakteristik dasar seseorang yang ada hubungan sebab akibatnya dengan prestasi kerja yang luar biasa atau dengan efektivitas kerja. Sedangkan menurut Undang-Undang Ketenagakerjaan Nomor 13 Tahun 2003 yaitu “kompetensi kerja adalah kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang sesuai dengan standart yang ditetapkan”. Fuad (2009), mendefinisikan kompetensi sebagai kombinasi dari keterampilan (*skill*), pengetahuan (*knowledge*), dan perilaku (*attitude*). Keterampilan, pengetahuan, dan perilaku itu dapat diamati dan diterapkan

secara kritis untuk suksesnya sebuah organisasi dan prestasi kerja serta kontribusi pribadi pegawai terhadap organisasinya. Sebagai salah satu factor pengukur suksesnya organisasi dilihat dari kinerjanya, bukti empiris menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja dan komitmen organisasi (Manurung, N., & Riani, A. L. (2017) dan Hendrawan (2016) Namun penelitian Anwar (2016) kompetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja dosen, komitmen organisasional tidak berpengaruh terhadap kinerja dosen.

Faktor intrinsik lainnya adalah motivasi kerja karyawan. Motivasi merupakan sikap dan nilai tersebut merupakan suatu investibel yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertindak laku dalam mencapai tujuan. Mulyadi (2015) berpendapat motivasi merupakan suatu daya pendorong atau penggerak seseorang untuk berperilaku tertentu yang dapat timbul dari dalam atau luar individu. Motivasi adalah dorongan baik dari orang lain maupun dari diri sendiri untuk mengerjakan suatu pekerjaan dengan sadar dan semangat untuk mencapai target target tertentu. Robbins (2012) mendefinisikan motivasi adalah sebagai proses yang ikut menentukan intensitas, arah dan ketekunan individu dalam usaha mencapai sasaran. Sedangkan menurut Rivai, (2012) motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai yang mempengaruhi individu-individu untuk mencapai hal yang lebih spesifik sesuai dengan tujuan individu. Bukti empiris menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen dan kinerja (Manurung, N., & Riani, A. L. (2017). Hendrawan (2016) Sumardjono, S., & Adiatama, R. (2019). Oktora, J., & Syamsuddin, R. A. (2021). Namun penelitian Azizah dkk (2019), motivasi kerja tidak berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, motivasi kerja tidak berpengaruh positif terhadap kinerja guru, dan komitmen organisasi tidak berpengaruh positif terhadap kinerja guru

Selain kompetensi dan motivasi, kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh factor pelatihan sering dianggap sebagai aktivitas yang paling umum dan para pimpinan mendukung adanya pelatihan karena melalui pelatihan, para pekerja akan menjadi lebih trampil dan karenanya akan lebih produktif sekalipun manfaat - manfaat tersebut harus diperhitungkan dengan waktu yang tersita ketika pekerja sedang dilatih. Menurut Rivai (2010) pelatihan adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini. Pelatihan memiliki orientasi saat ini dan membantu pegawai untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya. Pelatihan adalah sebuah konsep manajemen sumber daya manusia yang sempit yang melibatkan aktivitas-aktivitas pemberian instruksi-instruksi khusus yang direncanakan (seperti misalnya pelatihan terhadap prosedur-prosedur operasi pelatihan yang spesifik) atau pelatihan keahlian (seperti misalnya pelatihan yang berhubungan dengan tugas, program-program pengenalan pekerjaan). Menurut Jusmaliani (2011) pelatihan adalah proses melatih karyawan baru atau karyawan yang akan memperoleh penempatan baru dengan ketrampilan dasar yang diperlukannya untuk melaksanakan pekerjaan. Bukti empiris menunjukkan bahwa pelatihan memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen dan kinerja (Hendrawan (2016) Hafifi, dkk. (2018). Pandey, dkk. (2020). Namun Priyanto, (2018) pelatihan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan Grand Keisha Hotel Yogyakarta. Ratnasari (2021) menyatakan pelatihan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara, kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara, disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara, komitmen organisasional berpengaruh tidak signifikan

terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara, selanjutnya Saptopriyono, A (2020) Komitmen dipengaruhi secara negatif oleh pengembangan karir berdasarkan pendidikan dan pelatihan

Loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Komitmen organisasi berhubungan dengan perasaan dan keyakinan karyawan tentang organisasi tempat dia bekerja secara keseluruhan. Menurut Jennifer dan Gareth (2012), ada dimensi komitmen organisasi yaitu komitmen afektif, yaitu komitmen pada saat karyawan tersebut masuk menjadi anggota suatu organisasi, senang, percaya, dan merasa baik.

Berdasarkan teori yang menyatakan bahwa beberapa faktor yang diasumsikan penting dengan berdampak terhadap peningkatan kinerja, maka berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang sejenis, maka terdapat *research gap* yang merupakan reverensi sebagai pebanding penelitian ini. Penelitian terdahulu dilakukan oleh Hendrawan, (2016) komitmen memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung, dan komitmen memediasi pengaruh antara pelatihan dan pengembangan serta motivasi pegawai terhadap kinerja pegawai PT. PLN (Persero) P3BJB APP Madiun. Namun penelitian Saputra (2020) menunjukkan bahwa variabel komitmen tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Artikel Qomariah, (2012) juga menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja dosen pada perguruan tinggi swasta di Kabupaten Jember. Malik, A., & Hutomo, R. (2017) motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, 2) kompetensi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap komitmen organisasi, 3) motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, 4) Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, 5) Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru dengan signifikansi, 6) Komitmen organisasi memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja guru, 7) komitmen organisasi tidak memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja guru.

Berdasarkan teori manajemen sumber daya manusia mengenai peningkatan kinerja diatas, serta didukung dengan hasil penelitian sebelumnya yang sejenis, maka objek penelitian yang dipilih ialah pada PT Asuransi Ramayana Tbk. Beralamat di Jl. Letjen. DI Panjaitan 162 Jember. PT Asuransi Ramayana jember merupakan kantor Cabang dengan memiliki anak cabang yang berada di 2 Kabupaten ialah di anak cabang PT Asuransi Ramayana Banyuwangi, Jl Brawijaya No 777 Banyuwangi dan anak cabang PT Asuransi Ramayana Probolinggo Jl Hayam Wuruk 11 A Mayangan Probolinggo. VISI “Mewujudkan rasa aman, nyaman dan terlindungi, serta MISI Membangun perusahaan yang kokoh dan terpercaya dengan: Memberikan layanan yang berkualitas kepada tertanggung; Memastikan hasil yang optimal bagi Pemegang Saham; Memenuhi ketentuan dan peraturan yang terkait dengan bisnis perusahaan; Membangun hubungan yang saling menguntungkan dengan mitra bisnis; Menciptakan interaksi kerja yang saling mendukung dan lingkungan kerja yang kondusif; Memastikan kesejahteraan karyawan.

PT Asuransi Ramayana Tbk, didirikan tanggal 6 Agustus 1956 dengan Akta Notaris Raden Meester Soewandi No. 14 dan disahkan dengan Penetapan Menteri Kehakiman Republik Indonesia tanggal 15 September 1956 No. J.A.5/67/16 dengan nama PT Maskapai Asuransi Ramayana. Tujuan didirikannya perusahaan asuransi tersebut untuk memenuhi kebutuhan proteksi atas barang-barang impor dan ekspor NV. Agung yang saat itu dipimpin oleh F.S. Harjadi dan R.G. Doeriat. Perusahaan

memperoleh ijin sebagai perusahaan asuransi kerugian dari Departemen Keuangan Republik Indonesia cq Direktorat Jenderal Keuangan dengan surat No Kep-311/DDK/V/11/71 pada tanggal 4 November 1971. PT Maskapai Asuransi Ramayana berubah nama menjadi PT Asuransi Ramayana dengan akta notaris Muhani Salim, SH, No 95 dan disahkan dengan keputusan Menteri Kehakiman No C.2.5040-HT01.04.Th.86 tanggal 19 Juli 1986. Pada tanggal 30 September 1989, Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa memutuskan meningkatkan modal dasar perusahaan dari Rp5.000 juta menjadi Rp15.000 juta. Perubahan tersebut dinyatakan dalam akta notaris Amrul Partomuan Pohan, SH, LLM. No 19 tanggal 8 November 1989, dan Adendum tanggal 4 Desember 1989.

Berdasarkan akta pendirian dan visi dan misi yang dibangun oleh Kantor Cabang PT Asuransi Ramayana Tbk terutama pada cabang Jember serta anak cabang PT Asuransi Ramayana Tbk Kabupaten Banyuwangi serta anak cabang PT Asuransi Ramayana Tbk Probolinggo, maka dalam kegiatan pelaksanaan kerja yang dijalankan oleh setiap karyawan guna meningkatkan mutu kerja yang baik. Dalam menjalankan tugas dan fungsinya masih sering terjadi kendala dalam penyelesaian program kegiatan diantaranya ialah terdapat dalam tabel berikut:

Tabel 1 Indikator Kinerja Kayawan Berdasarkan Tugas dan Fungsi.

No.	Bidang	Target	Jember	Probolinggo	Banyuwangi
1.	Bidang pengembangan dan pemasaran.	100%	85%	82%	78%
2.	Divisi <i>Underwriting reasuransi property engineering.</i> dan dan	100%	88%	85%	81%
3.	Divisi teknik jasa khusus.	100%	74%	72%	76%
4.	Divisi <i>treaty</i> dan syariah.	100%	80%	75%	82%
5.	Divisi klaim.	100%	89%	88%	85%
6.	Divisi pemasaran dan <i>reseach.</i>	100%	91%	87%	85%
7.	Divisi pesaran kendaraan bermotor.	100%	92%	85%	88%
8.	Devisi pemasaran jasa khusus.	100%	81%	75%	72%

Sumber : PT Asuransi Ramayana Tbk cabang Jember (2021)

Berdasarkan indikator Kinerja kayawan berdasarkan tugas dan fungsi Pada Kantor Cabang PT Asuransi Ramayana Tbk cabang Jember yang berada di tiga wilayah yaitu Jember, Banyuwangi dan Probolinggo, diketahui target program pelayanan belum optimal, dengan mengacu bidang kinerja karyawan. Selain itu berdasarkan permasalahan penelitian yaitu masih ditemukan kesenjangan hasil penelitian terkait variabel pengukur kinerja karyawan dengan faktor kompetensi, motivasi dan pelatihan. Maka peneliti mencoba memberikan solusi pada permasalahan pada objek penelitian yaitu dengan mengangkat beberapa variabel penelitian untuk meningkatkan kinerja karyawan Kantor Cabang PT Asuransi Ramayana Tbk Jember. Sehingga tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh kompetensi karyawan, motivasi kerja dan pelatihan terhadap kinerja karyawan PT Asuransi Ramayana Tbk cabang Jember dengan komitmen karyawan sebagai variabel intervening.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif untuk memahami hubungan antar variabel yang membentuk kinerja karyawan dengan komitmen sebagai variabel intervening. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Kantor Cabang PT Asuransi Ramayana Tbk terutama pada cabang Jember serta anak cabang PT Asuransi Ramayana Tbk Kabupaten Banyuwangi serta anak cabang PT Asuransi Ramayana Tbk Probolinggo, dengan jumlah karyawan sebanyak 125 yang terbagi menjadi tiga wilayah ialah 42 karyawan di cabang jember, 41 karyawan di anak cabang Banyuwangi dan 42 karyawan di anak cabang probolinggo. Studi kami berfokus pada seluruh karyawan pada tiga kantor cabang untuk mendapatkan gambaran yang utuh mengenai kinerja karyawan. Jadi teknik penentuan sampel dalam penelitian ini adalah teknik sampling jenuh / sensus karena semua populasi dalam hal ini karyawan asuransi Kantor Cabang Jember berperan dalam menjadi sample penelitian (Sugiyono, 2015).

HASIL

Evaluasi Outer Model

Uji Validitas

Uji validitas ini menunjukkan kesesuaian setiap indikator dengan teori-teori yang digunakan untuk mendefinisikan suatu konstruk (Hartono, 2008). Hasil WarpPLS 6.0 adalah sebagai berikut:

Tabel 2 Combined loadings and cross-loadings

	X1	X2	X3	Z	Y	Type (a)	SE	P value
X1.1	0.851	-0.231	0.005	0.264	-0.142	Reflect	0.073	<0.001
X1.2	0.881	-0.152	-0.117	0.317	-0.262	Reflect	0.072	<0.001
X1.3	0.917	0.045	0.077	-0.034	-0.095	Reflect	0.072	<0.001
X1.4	0.883	-0.002	-0.102	0.071	0.154	Reflect	0.072	<0.001
X1.5	0.721	0.405	0.165	-0.742	0.419	Reflect	0.075	<0.001
X2.1	0.453	0.719	0.035	-0.478	0.244	Reflect	0.075	<0.001
X2.2	0.021	0.789	-0.386	0.262	0.094	Reflect	0.074	<0.001
X2.3	-0.091	0.854	-0.075	-0.225	0.129	Reflect	0.073	<0.001
X2.4	0.037	0.870	-0.161	-0.010	-0.268	Reflect	0.072	<0.001
X2.5	-0.083	0.877	-0.023	-0.036	-0.148	Reflect	0.072	<0.001
X2.6	-0.163	0.872	0.168	0.056	0.112	Reflect	0.072	<0.001
X2.7	-0.118	0.688	0.519	0.467	-0.136	Reflect	0.076	<0.001
X3.1	-0.031	0.099	0.863	0.137	-0.173	Reflect	0.073	<0.001
X3.2	0.275	0.333	0.843	-0.108	-0.398	Reflect	0.073	<0.001
X3.3	0.310	0.227	0.779	-0.002	-0.092	Reflect	0.074	<0.001
X3.4	-0.166	-0.463	0.820	-0.112	0.187	Reflect	0.073	<0.001
X3.5	-0.371	-0.194	0.836	0.080	0.482	Reflect	0.073	<0.001
Z1	-0.083	-0.544	0.707	0.758	0.006	Reflect	0.074	<0.001
Z2	0.058	0.224	-0.268	0.939	0.006	Reflect	0.071	<0.001
Z3	0.009	0.218	-0.307	0.926	-0.011	Reflect	0.071	<0.001
Y1	0.200	0.475	-0.169	0.355	0.794	Reflect	0.074	<0.001
Y2	-0.260	-0.052	-0.086	0.646	0.789	Reflect	0.074	<0.001
Y3	-0.168	-0.031	-0.137	-0.038	0.826	Reflect	0.073	<0.001
Y4	-0.483	-0.307	0.221	-0.062	0.806	Reflect	0.074	<0.001
Y5	0.648	-0.136	0.084	-0.479	0.688	Reflect	0.076	<0.001
Y6	0.284	0.051	-0.096	-0.223	0.713	Reflect	0.075	<0.001
Y7	-0.093	-0.008	0.181	-0.270	0.819	Reflect	0.073	<0.001

Sumber : Data primer diolah peneliti (2022)

Hasil perhitungan WarpPLS 6.0 pada tabel 4.9 menunjukkan bahwa masing-masing nilai pada cross-loadings factor telah mencapai nilai diatas 0,7 dengan nilai p di bawah 0,001. Dengan demikian kriteria uji validitas konvergen telah terpenuhi.

Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dilakukan dengan tujuan untuk memastikan instrumen penelitian yang digunakan dapat menyajikan pengukuran konsep secara konsisten tanpa ada bias. Hasil olah data WarpPLS 6.0 adalah sebagai berikut:

Tabel 3 Uji Reliabilitas

Variabel	Composite reliability	Cronbach's alpha
Kompetensi	0,930	0,905
Motivasi kerja	0,931	0,913
Pelatihan karyawan	0,916	0,886
Komitmen karyawan	0,909	0,847
Kinerja	0,914	0,890

Sumber : Data primer diolah peneliti (2022)

Dasar yang digunakan dalam uji reliabilitas adalah nilai *Composite reliability coefficients* dan *Cronbach's alpha coefficients* di atas 0,7. Hasil pada tabel 4.11 menunjukkan bahwa instrumen kuesioner dalam penelitian ini telah memenuhi ketentuan uji reliabilitas.

Evaluasi Inner Model

Uji Hipotesis

Pada bagian ini menguraikan tiap-tiap jalur pada bagian model dengan menggunakan analisis jalur (*Path Analysis*). Tiap-tiap jalur yang diuji menunjukkan pengaruh langsung dan tidak langsung kompetensi (X1) dan motivasi kerja (X2) terhadap komitmen karyawan (Z) dan kinerja karyawan (Y) PT Asuransi Ramayana Tbk. Cabang Jember. Dengan mengetahui signifikan atau tidaknya tiap-tiap jalur tersebut akan menjawab apakah hipotesis yang diajukan diterima atau ditolak. Masing-masing jalur yang diuji mewakili hipotesis yang ada dalam penelitian ini. Nilai koefisien jalur dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4 Hasil Uji Hipotesis

No	Hipotesis	Path coefficients	P values	Kesimpulan
1	Kompetensi → komitmen karyawan	0,195	0,012	Diterima
2	Motivasi → komitmen karyawan	0,263	0,009	Diterima
3	Pelatihan → komitmen karyawan	0,638	0,001	Diterima
4	Kompetensi → kinerja karyawan	0,156	0,036	Diterima
5	Motivasi → kinerja karyawan	0,474	0,001	Diterima
6	Pelatihan → kinerja karyawan	0,201	0,009	Diterima
7	Komitmen → kinerja karyawan	0,334	0,001	Diterima
8	Kompetensi → komitmen → kinerja karyawan	0,065	0,049	Diterima
9	Motivasi → komitmen → kinerja karyawan	0,088	0,037	Diterima
10	Pelatihan → komitmen → kinerja karyawan	0,213	0,001	Diterima

a. Pengaruh Kompetensi (X1) terhadap Komitmen karyawan (Z)

Berdasarkan Tabel 4 dapat dilihat untuk pengujian variabel kompetensi (X1) terhadap komitmen karyawan diperoleh nilai *Path coefficient* sebesar 0,195 dengan *p-value* sebesar 0,012. Karena nilai *p-value* lebih kecil dari pada α ($0,012 < 0,05$) maka H_0

ditolak dengan demikian ada pengaruh signifikan kompetensi (X1) terhadap komitmen karyawan (Z).

b. Pengaruh Motivasi kerja (X2) terhadap Komitmen karyawan (Z)

Berdasarkan Tabel 4 dapat dilihat untuk pengujian variabel motivasi kerja (X2) terhadap komitmen karyawan (Z) diperoleh nilai *Path coefficient* sebesar 0,263 dengan ρ -value sebesar 0,009. Karena nilai ρ -value lebih kecil dari pada α ($0,009 < 0,05$) maka H_0 ditolak dengan demikian ada pengaruh signifikan motivasi kerja (X2) terhadap komitmen karyawan (Z).

c. Pengaruh pelatihan karyawan (X3) terhadap Komitmen karyawan (Z)

Berdasarkan Tabel 4 dapat dilihat untuk pengujian variabel pelatihan karyawan (X3) terhadap komitmen karyawan (Z) diperoleh nilai *Path coefficient* sebesar 0,410 dengan ρ -value sebesar 0,001. Karena nilai ρ -value lebih kecil dari pada α ($0,001 < 0,05$) maka H_0 ditolak dengan demikian ada pengaruh signifikan pelatihan karyawan (X3) terhadap komitmen karyawan (Z).

d. Pengaruh Kompetensi (X1) terhadap Kinerja karyawan (Y)

Berdasarkan Tabel 4 dapat dilihat untuk pengujian variabel kompetensi (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) diperoleh nilai *Path coefficient* sebesar 0,156 dengan ρ -value sebesar 0,036. Karena nilai ρ -value lebih kecil dari pada α ($0,036 < 0,05$) maka H_0 ditolak dengan demikian ada pengaruh signifikan kompetensi (X1) terhadap kinerja karyawan (Y).

e. Pengaruh Motivasi kerja (X2) terhadap Kinerja karyawan (Y)

Berdasarkan Tabel 4 dapat dilihat untuk pengujian variabel motivasi kerja (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) diperoleh nilai *Path coefficient* sebesar 0,474 dengan ρ -value sebesar 0,001. Karena nilai ρ -value lebih kecil dari pada α ($0,001 < 0,05$) maka H_0 ditolak dengan demikian ada pengaruh signifikan motivasi kerja (X2) terhadap kinerja karyawan (Y).

f. Pengaruh pelatihan karyawan (X3) terhadap Kinerja karyawan (Y)

Berdasarkan Tabel 4 dapat dilihat untuk pengujian variabel pelatihan karyawan (X3) terhadap kinerja karyawan (Y) diperoleh nilai *Path coefficient* sebesar 0,201 dengan ρ -value sebesar 0,009. Karena nilai ρ -value lebih kecil dari pada α ($0,009 < 0,05$) maka H_0 ditolak dengan demikian ada pengaruh signifikan pelatihan karyawan (X3) terhadap kinerja karyawan (Y).

g. Pengaruh Komitmen karyawan (Z) terhadap Kinerja karyawan (Y)

Berdasarkan Tabel 4 dapat dilihat untuk pengujian variabel komitmen karyawan (Z) terhadap kinerja karyawan (Y) diperoleh nilai *Path coefficient* sebesar 0,334 dengan ρ -value sebesar 0,000. Karena nilai ρ -value lebih kecil dari pada α ($0,000 < 0,05$) maka H_0 ditolak dengan demikian ada pengaruh signifikan komitmen karyawan (Z) terhadap kinerja karyawan (Y).

h. Pengaruh Kompetensi (X1) terhadap Kinerja karyawan (Y) melalui Komitmen karyawan (Z)

Berdasarkan Tabel 4 dapat dilihat untuk pengujian Pengaruh tidak langsung dari kompetensi (X1) terhadap variabel kinerja karyawan (Y) melalui variabel *intervening* komitmen karyawan (Z) sebesar 0,065 yang nilainya lebih kecil dibandingkan dengan pengaruh langsung variabel kompetensi (X1) terhadap variabel kinerja karyawan (Y) yaitu sebesar 0,156.

i. Pengaruh Motivasi kerja (X2) terhadap Kinerja karyawan (Y) Komitmen karyawan (Z)

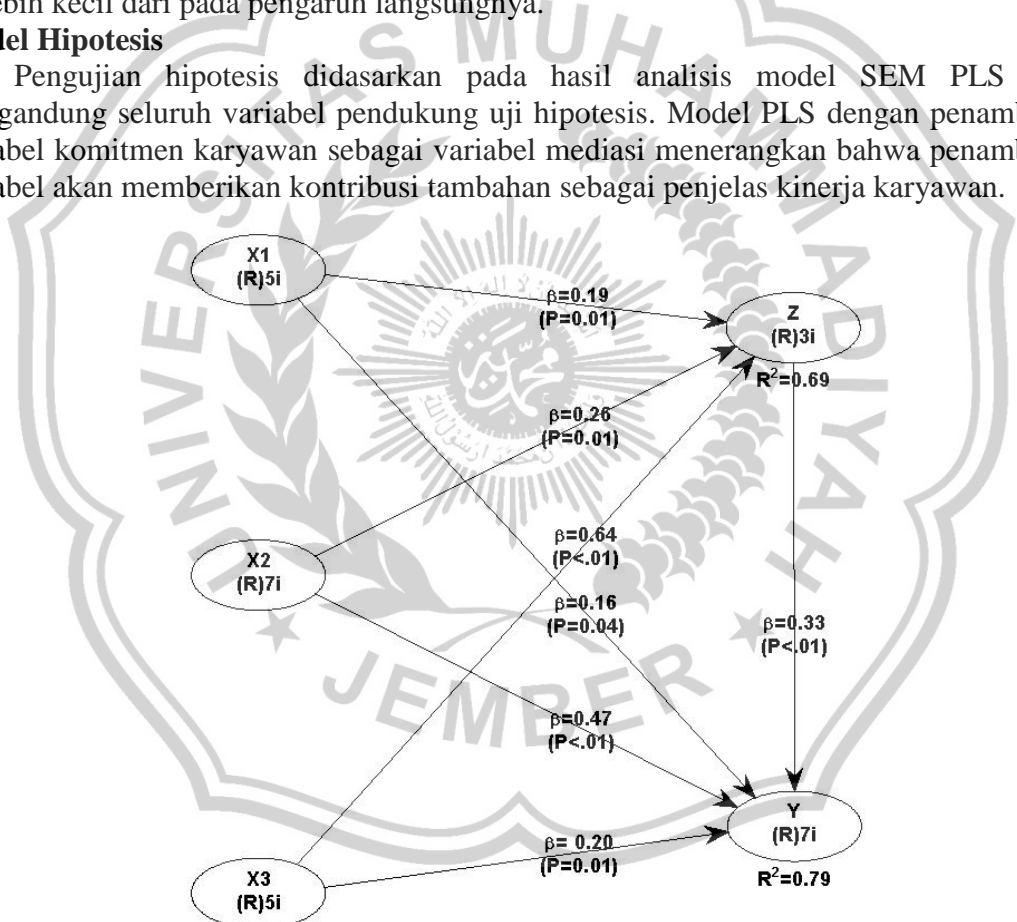
Berdasarkan Tabel 4 dapat dilihat untuk pengujian Pengaruh tidak langsung dari variabel motivasi kerja (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui variabel *intervening* komitmen karyawan (Z) sebesar 0,088 yang nilainya lebih kecil dibandingkan dengan pengaruh langsung variabel motivasi kerja (X2) terhadap variabel kinerja karyawan (Y) yaitu sebesar 0,474.

- j. Pengaruh pelatihan karyawan (X3) terhadap Kinerja karyawan (Y) Komitmen karyawan (Z)

Berdasarkan Tabel 4 dapat dilihat untuk pengujian Pengaruh tidak langsung dari variable pelatihan karyawan (X3) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui variabel *intervening* komitmen karyawan (Z) sebesar 0,213 yang nilainya lebih kecil dibandingkan dengan pengaruh langsung variabel pelatihan karyawan (X3) terhadap variabel kinerja karyawan (Y) yaitu sebesar 0,201. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa kompetensi (X1), motivasi kerja (X2) dan pelatihan karyawan (X3) mempengaruhi kinerja karyawan (Y) melalui komitmen karyawan (Z) dengan nilai lebih kecil dari pada pengaruh langsungnya.

Model Hipotesis

Pengujian hipotesis didasarkan pada hasil analisis model SEM PLS yang mengandung seluruh variabel pendukung uji hipotesis. Model PLS dengan penambahan variabel komitmen karyawan sebagai variabel mediasi menerangkan bahwa penambahan variabel akan memberikan kontribusi tambahan sebagai penjelas kinerja karyawan.



Gambar 1 Model Hipotesis

Koefisien Determinasi

Berdasarkan nilai r-square menunjukkan bahwa kompetensi, motivasi kerja dan pelatihan karyawan mampu menjelaskan variabel komitmen karyawan sebesar 69,2% atau dikategorikan korelasi kuat, dan sisanya sebesar 30,8% diterangkan oleh konstruk lainnya diluar yang diteliti dalam penelitian ini. Sedangkan kompetensi, motivasi kerja, pelatihan karyawan dan komitmen karyawan mampu menjelaskan variabel kinerja karyawan PT Asuransi Ramayana Tbk. Cabang Jember sebesar 79,1% atau dikategorikan

korelasi kuat, dan sisanya sebesar 20,9% diterangkan oleh konstruk lainnya diluar yang diteliti dalam penelitian ini.

PEMBAHASAN

Pengaruh Kompetensi Terhadap Komitmen Karyawan.

Berdasarkan hipotesis pertama kompetensi berpengaruh terhadap komitmen karyawan. Setelah dilakukan pengujian dan analisis data diperoleh hasil yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan karyawan PT Asuransi Ramayana Tbk. Cabang Jember terbukti kebenarannya atau H_1 diterima. Hal ini bisa disebabkan adanya aspek-aspek yang berkaitan dengan kompetensi yang memberikan dampak terhadap komitmen karyawan. Aspek-aspek kompetensi diantaranya adalah: Motif, sifat, konsep diri, pengetahuan dan keterampilan. Hal ini didukung oleh hasil analisis deskriptif yang menyatakan bahwa secara umum responden setuju atau memberikan respon positif terhadap aspek-aspek Kompetensi karyawan PT Asuransi Ramayana Tbk. Cabang Jember. Indikator yang dipersepsikan responden paling baik adalah pengetahuan pada bidang pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan. Dimana secara umum responden mengetahui dengan pasti tupoksi dari bidang pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Hasil penelitian penelitian ini sesuai dengan teori-teori yang mendukung, adapun dalam penelitian ini terdapat kesamaan hasil yang signifikan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Manurung, N., & Riani, A. L. (2017) menyatakan terdapat pengaruh signifikan antara pelatihan terhadap komitmen karyawan.

Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Karyawan.

Berdasarkan hipotesis kedua motivasi kerja berpengaruh terhadap komitmen karyawan. Setelah dilakukan pengujian dan analisis data diperoleh hasil yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan karyawan PT Asuransi Ramayana Tbk. Cabang Jember terbukti kebenarannya atau H_2 diterima. Hal ini disebabkan adanya aspek-aspek yang berkaitan dengan motivasi kerja yang telah memberikan dampak positif terhadap komitmen karyawan karyawan PT Asuransi Ramayana Tbk. Cabang Jember. Aspek-aspek motivasi kerja tersebut diantaranya adalah: Kebersihan, penerangan, pertukaran udara, keamanan dan tata ruang. Hal ini didukung oleh hasil analisis deskriptif yang menyatakan bahwa secara umum responden setuju atau memberikan respon positif terhadap aspek-aspek motivasi kerja PT Asuransi Ramayana Tbk. Cabang Jember. Indikator yang dipersepsikan responden paling baik adalah kebersihan tempat kerja, diaman secara umum responden merasa tempat kerja mereka sudah bersih dan mendukung dalam menyelesaikan pekerjaan. Hasil penelitian ini sesuai dengan teori-teori yang mendukung, adapun dalam penelitian ini terdapat kesamaan hasil yang signifikan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Azizah, dkk, (2019). Manurung, N., & Riani, A. L. (2017). Hendrawan (2016) menyatakan terdapat pengaruh signifikan antara motivasi kerja terhadap komitmen karyawan.

Pengaruh Pelatihan Karyawan Terhadap Komitmen Karyawan.

Berdasarkan hipotesis ketiga pelatihan karyawan berpengaruh terhadap komitmen karyawan. Setelah dilakukan pengujian dan analisis data diperoleh hasil yang menyatakan bahwa pelatihan karyawan berpengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan karyawan PT Asuransi Ramayana Tbk. Cabang Jember terbukti kebenarannya atau H_3 diterima. Hal ini disebabkan adanya aspek-aspek yang berkaitan dengan pelatihan karyawan yang telah memberikan dampak positif terhadap komitmen karyawan

karyawan PT Asuransi Ramayana Tbk. Cabang Jember. Aspek-aspek pelatihan karyawan tersebut diantaranya adalah: Perlakuan yang adil, keperdulian para atasan, informasi, minat untuk dipromosikan dan tingkat kepuasan. Hal ini didukung oleh hasil analisis deskriptif yang menyatakan bahwa secara umum responden setuju atau memberikan respon positif terhadap aspek-aspek pelatihan karyawan PT Asuransi Ramayana Tbk. Cabang Jember. Indikator yang dipersepsikan responden paling baik adalah minat untuk dipromosikan, secara umum responden memberikan respon setuju untuk dipromosikan oleh atasan langsung berdasarkan pelatihan dan capaian kerjanya. Hasil penelitian ini sesuai dengan teori-teori yang mendukung, adapun dalam penelitian ini terdapat kesamaan hasil yang signifikan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Manurung, N., & Riani, A. L. (2017) menyatakan terdapat pengaruh signifikan antara pelatihan karyawan terhadap komitmen karyawan.

Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan.

Berdasarkan hipotesis keempat kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Setelah dilakukan pengujian dan analisis data diperoleh hasil yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Asuransi Ramayana Tbk. Cabang Jember terbukti kebenarannya atau H_4 diterima. Hal ini bisa disebabkan adanya aspek-aspek yang berkaitan dengan kompetensi telah mampu menciptakan kinerja karyawan. Aspek-aspek kompetensi diantaranya adalah: Motif, sifat, konsep diri, pengetahuan dan keterampilan. Menurut Sutrisno (2012) bahwa *“competency refers to an individual’s knowledge, skill, ability or personality characteristics that directly influence job performance”*. Artinya, pelatihan mengandung aspek-aspek pengetahuan, keterampilan, (keahlian) dan kemampuan ataupun karakteristik kepribadian yang mempengaruhi kinerja. Mengingat penelitian ini dilatarbelakangi oleh permasalahan mengenai capaian realisasi kinerja yang sedikit banyak disebabkan oleh factor kompetensi yang tidak sesuai dengan bidang pekerjaannya. Namun hasil penelitian ini membuktikan bahwa meski dengan kondisi yang demikian, kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian ini sesuai dengan teori-teori yang mendukung, adapun dalam penelitian ini terdapat kesamaan hasil yang signifikan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Anwar (2016) Hendrawan (2016); Ardianti, dkk (2018) menyatakan terdapat pengaruh signifikan antara pelatihan terhadap kinerja.

Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.

Berdasarkan hipotesis kelima motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Setelah dilakukan pengujian dan analisis data diperoleh hasil yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Asuransi Ramayana Tbk. Cabang Jember, terbukti kebenarannya atau H_5 diterima. Hal ini bisa disebabkan adanya aspek-aspek yang berkaitan dengan motivasi kerja telah mampu meningkatkan produktifitas kerja karyawan PT Asuransi Ramayana Tbk. Cabang Jember. Saydam (2008) menyatakan Motivasi kerja adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada disekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri. Schultz dan Schultz (2010) Motivasi atau kondisi kerja adalah semua aspek fisik kerja, psikologis kerja dan peraturan kerja yang dapat mempengaruhi komitmen karyawan dan produktivitas kerja. Hasil penelitian ini sesuai dengan teori-teori yang mendukung, adapun dalam penelitian ini terdapat kesamaan hasil yang signifikan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan

oleh: Sumardjono, S., & Adiatama, R. (2019). Oktora, J., & Syamsuddin, R. A. (2021). Azizah, dkk, (2019); Nur Adha, dkk (2019); Ardianti, dkk (2018); Utomo, dkk (2018) menyatakan terdapat pengaruh signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Pelatihan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan.

Berdasarkan hipotesis keenam pelatihan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Setelah dilakukan pengujian dan analisis data diperoleh hasil yang menyatakan bahwa pelatihan karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Asuransi Ramayana Tbk. Cabang Jember, terbukti kebenarannya atau H_6 diterima. Hal ini bisa disebabkan adanya aspek-aspek yang berkaitan dengan pelatihan karyawan telah mampu meningkatkan produktifitas kerja karyawan PT Asuransi Ramayana Tbk. Cabang Jember. Pelatihan karyawan adalah perencanaan yang fokus pada pekerjaan dan pengidentifikasian jalan karir yang memberikan kemajuan yang logis atas orang-orang diantara pekerjaan dalam organisasi (Mathis 2008). Pelatihan karyawan adalah proses dimana perusahaan menyeleksi tujuan karir dan jenjang karir dalam mencapai rencana karir (Rivai 2009). Pelatihan karyawan merupakan kegiatan atau usaha untuk mengatakan perjalanan karir karyawan serta mengidentifikasi hal-hal yang dapat dilakukan untuk mencapai tujuan karir tertentu. Fokus dari pelatihan karyawan adalah menimbulkan semangat kerja untuk mencapai target realisasi pada tupoksi bidang pekerjaan tertentu. Tentu merupakan salah satu pendorong karyawan PT Asuransi Ramayana Tbk. Cabang Jember untuk meningkatkan kinerjanya, Hasil penelitian ini sesuai dengan teori-teori yang mendukung, adapun dalam penelitian ini terdapat kesamaan hasil yang signifikan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Hendrawan (2016) Hafifi, dkk. (2018). Pandey, dkk. (2020) menyatakan terdapat pengaruh signifikan antara pelatihan karyawan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Komitmen Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan.

Berdasarkan hipotesis ketujuh komitmen karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Setelah dilakukan pengujian dan analisis data diperoleh hasil yang menyatakan bahwa komitmen karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Asuransi Ramayana Tbk. Cabang Jember terbukti kebenarannya atau H_7 diterima. Hal ini bisa disebabkan adanya aspek-aspek komitmen karyawan yang berkaitan dengan kinerja karyawan PT Asuransi Ramayana Tbk. Cabang Jember. Aspek kepuasan tersebut diantaranya adalah Kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan social, kebutuhan harga diri dan kebutuhan aktualisasi diri. Salah satu faktor penentu kinerja adalah komitmen karyawan. Karyawan yang terkepuasan baik karena motivasi kerja maupun kesuaian pelatihan dengan bidang pekerjaan yang di bebaskan mampu meningkatkan kinerja karyawan secara optimal. Kepuasan menurut Irianto (2012) Sesuatu yang menggerakkan atau mendorong seseorang atau kelompok orang untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu . Sedangkan definisi kepuasan menurut Poniman *et al* (2010) : Faktor yang memberikan harapan, yaitu kerja keras dalam mencapai prestasi diharapkan dengan prestasi dapat memberikan hasil demi kepentingan aktivitas yang dilakukan.“ Hasil penelitian ini sesuai dengan teori-teori yang mendukung, adapun dalam penelitian ini terdapat kesamaan hasil yang signifikan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh penelitian Saputra, (2020) Azizah, dkk, (2019). Anwar (2016) Hendrawan (2016), Qomariah, N. (2012) yang menyatakan variabel komitmen karyawan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja.

Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Karyawan

Berdasarkan hipotesis kedelapan pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui komitmen karyawan. Setelah dilakukan pengujian dan analisis data diperoleh hasil yang menyatakan bahwa kepuasan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui komitmen karyawan karyawan PT Asuransi Ramayana Tbk. Cabang Jember terbukti kebenarannya atau H_8 diterima. Hasil pengujian menunjukkan ada pengaruh tidak langsung dari kompetensi (X1) terhadap variabel kinerja karyawan (Y) melalui variabel *intervening* komitmen karyawan (Z) sebesar 0,065 yang nilainya lebih kecil dibandingkan dengan pengaruh langsung variabel kompetensi (X1) terhadap variabel kinerja karyawan (Y) yaitu sebesar 0,156. Hasil tersebut mendukung hasil penelitian Basori, dkk (2017); Firdaus D (2019) yang menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan variable pelatihan terhadap kinerja melalui komitmen karyawan

Terdapat Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Karyawan

Berdasarkan hipotesis kesembilan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui komitmen karyawan. Setelah dilakukan pengujian dan analisis data diperoleh hasil yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui komitmen karyawan karyawan PT Asuransi Ramayana Tbk. Cabang Jember terbukti kebenarannya atau H_9 diterima. Hasil pengujian menunjukkan bahwa ada pengaruh tidak langsung dari variabel motivasi kerja (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui variabel *intervening* komitmen karyawan (Z) sebesar 0,088 yang nilainya lebih kecil dibandingkan dengan pengaruh langsung variabel motivasi kerja (X2) terhadap variabel kinerja karyawan (Y) yaitu sebesar 0,474. Hasil tersebut mendukung hasil penelitian Basori, dkk (2017); Narasuci (2018); Gamal (2018); Firdaus D (2019); Sari dan Aziz (2019) yang menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan variable motivasi kerja terhadap kinerja melalui komitmen karyawan.

Terdapat Pengaruh Pelatihan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Karyawan

Berdasarkan hipotesis kesepuluh pelatihan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui komitmen karyawan. Setelah dilakukan pengujian dan analisis data diperoleh hasil yang menyatakan bahwa pelatihan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui komitmen karyawan karyawan PT Asuransi Ramayana Tbk. Cabang Jember terbukti kebenarannya atau H_9 diterima. Hasil pengujian menunjukkan bahwa ada pengaruh tidak langsung dari variabel pelatihan karyawan (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui variabel *intervening* komitmen karyawan (Z) sebesar 0,213 yang nilainya lebih kecil dibandingkan dengan pengaruh langsung variabel pelatihan karyawan (X2) terhadap variabel kinerja karyawan (Y) yaitu sebesar 0,201. Hasil tersebut mendukung hasil penelitian Sukma (2017); Putri dan Frianto (2019) yang menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan variable pelatihan karyawan terhadap kinerja melalui komitmen karyawan.

KESIMPULAN

Kesimpulan

Berdasarkan temuan penelitian yang telah diuraikan dalam Bab IV, kesimpulan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Hasil pengujian membuktikan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan. Hasil ini berhasil menjawab dari penelitian

- sebelumnya yang menyatakan kompetensi berpengaruh terhadap komitmen karyawan.
2. Hasil pengujian membuktikan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan. Hasil ini berhasil menjawab dari penelitian sebelumnya yang menyatakan motivasi kerja berpengaruh terhadap komitmen karyawan.
 3. Hasil pengujian membuktikan pelatihan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan. Hasil ini berhasil menjawab dari penelitian sebelumnya yang menyatakan pelatihan karyawan berpengaruh terhadap komitmen karyawan.
 4. Hasil pengujian membuktikan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini berhasil menjawab dari penelitian sebelumnya yang menyatakan kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
 5. Hasil pengujian membuktikan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini berhasil menjawab dari penelitian sebelumnya yang menyatakan motivasi kerja berpengaruh kinerja karyawan.
 6. Hasil pengujian membuktikan pelatihan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini berhasil menjawab dari penelitian sebelumnya yang menyatakan pelatihan karyawan berpengaruh kinerja karyawan.
 7. Hasil pengujian membuktikan komitmen karyawan, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini berhasil menjawab dari penelitian sebelumnya yang menyatakan komitmen karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
 8. Hasil pengujian membuktikan kompetensi, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen karyawan. Dengan nilai pengaruh tidak langsungnya lebih kecil dari pada pengaruh langsungnya.
 9. Hasil pengujian membuktikan motivasi kerja, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen karyawan. Dengan nilai pengaruh tidak langsungnya lebih kecil dari pada pengaruh langsungnya.
 10. Hasil pengujian membuktikan pelatihan karyawan, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen karyawan. Dengan nilai pengaruh tidak langsungnya lebih kecil dari pada pengaruh langsungnya.

Saran

Adapun saran yang dapat diberikan berdasarkan hasil penelitian adalah sebagai berikut :

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan memiliki pengaruh paling tinggi terhadap komitmen karyawan, hal tersebut dikarenakan pelatihan merupakan bentuk peningkatan kompetensi serta update mengenai aturan-aturan yang baru, sehingga karyawan umumnya antusias untuk mengikuti pelatihan. Sehingga dibutuhkan system pelatihan yang lebih inovatif untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam memasarkan produk asuransi.
2. Variabel dengan pengaruh paling tinggi terhadap kinerja karyawan adalah motivasi kerja. Karena motivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya dengan tercapainya target kerjanya adalah mendapatkan bonus/reward berupa 1 x gaji.
3. Variabel yang mempengaruhi kinerja paling rendah adalah kompetensi karyawan. Perlu perhatian khusus dari Kantor Cabang PT Asuransi Ramayana Tbk Jember

untuk memperhatikan kompetensi karyawan dengan memberikan kesempatan untuk meningkatkannya dengan pelatihan, workshop dan melanjutkan kejenjang Pendidikan yang lebih tinggi.

4. Bagi penelitian yang akan datang disarankan agar mempertimbangkan faktor-faktor lain yang turut berpengaruh terhadap komitmen karyawan dan kinerja karyawan seperti kepemimpinan, kepuasan kerja dan disiplin kerja.
5. Penelitian selanjutnya juga dapat memperluas orientasi penelitian pada lingkup organisasi yang lebih besar atau populasi yang lebih luas.

DAFTAR PUSTAKA

- Augusty, Ferdinand. 2006. *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk skripsi, Tesis dan Disertai Ilmu Manajemen*. Semarang: Universitas Diponegoro
- Azizah, N., Murgiyanto, M., & Nugroho, R. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dan Kinerja Guru Pada Smk Abdurrahman Wahid Lamongan. *Equilibrium: Jurnal Ekonomi-Manajemen-Akuntansi*, 15(2), 240-249.
- Bangun, Wlison. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alfabeta, Bandung.
- Ghozali, Imam. 2011. "Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS". Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Gibson, James L dan John M. Ivancevich, 1994. *Organisasi dan Manajemen*. Edisi 4, Jakarta : Erlangga.
- Hafifi, M. A., Qomariah, N., & Anwar, A. (2018). Peningkatan Kinerja Berbasis Lingkungan Kerja, Gaya Kepemimpinan, Dan Pelatihan Kerja Pada Karyawan Bagian Produksi Pt. Mitratani Dua Tujuh Jember. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 4(1).
- Hendrawan, Y. K., & Wahyuni, S. (2016). Pengaruh Pelatihan-Pengembangan dan Motivasi Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai dengan Mediasi Komitmen Organisasi. *Jurnal Bisnis dan Manajemen (Journal of Business and Management)*, 16(1), 89-104.
- Kharis, Indra. 2015. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Bank Jatim Cabang Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)* Vol. 3 No. 1 Maret 2015. Universitas Brawijaya Malang.
- Oktora, J., & Syamsuddin, R. A. (2021). The Influence of Work Environment and Motivation on the Performance Oriflame Indonesia's Members. *Jurnal Akuntansi, Manajemen dan Ekonomi*, 22(4), 30-36.
- Pandey, S., Chaudhary, S., Bhardwaj, S., & Sharma, V. (2020). Study on Impact of Training on Employee Performance and Commitment. *International Journal of Modern Agriculture*, 9(3), 1595-1614.
- Qomariah, N. (2022, January). Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Dosen Pada Perguruan Tinggi Swasta Di Kabupaten Jember. In *Conference In Business, Accounting, And Management (CBAM)* (Vol. 1, No. 3, pp. 787-801).
- Ratnasari, S. L. (2011). *Pengaruh Komitmen Organisasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan serta Prestasi Kerja Dosen Tetap Yayasan Perguruan Tinggi Swasta di Provinsi Kepulauan Riau* (Doctoral dissertation, UNIVERSITAS AIRLANGGA).
- Shodiqin, S., & Srimindarti, C. (2015). Pengaruh Kompetensi dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Guru yang Dimoderasi oleh Iklim Rganisasi pada Mi Sekecamatan Winong Kabupaten Pati (Studi Kasus pada Guru-guru Mi Sekecamatan Winong Kabupaten Pati). In *Seminar Nasional Multi Disiplin Ilmu Unisbank 2015*. Stikubank University.
- Siagian. Sondang P. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi. Aksara. Jakarta.
- Sugiyono. (2014) *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung : Alfabeta
- Sumardjono, S., & Adiatama, R. (2019). The influence of job motivation and work environment upon job performance of the employees of trade and industry office in Bogor district. *The Management Journal of Binaniaga*, 4(02), 55-64.
- Sutrisno, Edi. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi pertama*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.