



Pengaruh *human capital development*, kompetensi dan insentif terhadap kinerja karyawan PT Jasa Raharja wilayah Sumatera Utara

The influence of human capital development, competence, and incentives on employee performance at PT Jasa Raharja, North Sumatra region

Aditya Pratama*, Muhammad Rahmat, Toni Hidayat, Wan Dian Safina

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muslim Nusantara Al Washliyah, Medan, Indonesia

Abstrak

Tujuan – Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh human capital development, kompetensi, dan insentif terhadap kinerja karyawan PT Jasa Raharja Wilayah Sumatera Utara, baik secara parsial maupun simultan.

Desain/metodologi/pendekatan – Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan PT Jasa Raharja Wilayah Sumatera Utara yang berjumlah 84 orang, dengan teknik pengambilan sampel jenuh sehingga seluruh populasi dijadikan responden. Data dikumpulkan melalui kuesioner berskala Likert lima poin, observasi, dan dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan regresi linear berganda setelah melalui uji validitas, reliabilitas, dan uji asumsi klasik.

Temuan – Hasil penelitian menunjukkan bahwa human capital development, kompetensi, dan insentif masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai t hitung berturut-turut sebesar 2,324; 5,962; dan 3,146 (signifikansi masing-masing 0,023; <0,001; dan 0,002) yang seluruhnya melampaui t tabel 1,990. Secara simultan, ketiga variabel juga berpengaruh signifikan dengan nilai F hitung sebesar 36,017 ($p < 0,001$). Nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,575 menunjukkan bahwa 57,5% variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh ketiga variabel tersebut, dengan kompetensi sebagai variabel yang paling dominan.

Keterbatasan penelitian – Penelitian ini hanya menggunakan tiga variabel independen dalam menjelaskan kinerja karyawan, sehingga masih terdapat faktor lain di luar model yang berpotensi memengaruhi hasil penelitian. Penelitian ini juga terbatas pada satu perusahaan dan menggunakan pendekatan cross-sectional.

Implikasi – Hasil penelitian ini memberikan implikasi bahwa penguatan program human capital development, peningkatan kompetensi, dan evaluasi sistem insentif perlu menjadi fokus perusahaan jasa asuransi sosial milik negara dalam meningkatkan kinerja karyawan, khususnya melalui kebijakan yang terintegrasi antara pelatihan, pengembangan karir, dan penghargaan berbasis kinerja.

Kebaruan – Penelitian ini memberikan kontribusi empiris dengan menganalisis secara simultan pengaruh human capital development, kompetensi, dan insentif terhadap kinerja karyawan pada badan usaha milik negara berbasis pelayanan publik di wilayah Sumatera Utara, konteks yang masih terbatas dalam kajian sebelumnya.

Kata Kunci: *Human Capital Development*, Kompetensi, Insentif, Kinerja Karyawan.

Abstract

Purpose – This study aims to analyze the effect of human capital development, competence, and incentives on employee performance at PT Jasa Raharja North Sumatra Region, both partially and simultaneously.

Design/methodology/approach – This research employs a quantitative approach with an associative research design. The population consisted of all 84 employees of PT Jasa Raharja North Sumatra Region, using a saturated sampling technique so that the entire population served as respondents. Data were collected through a five-point Likert-scale questionnaire, observation, and documentation, then analyzed using multiple linear regression after passing validity, reliability, and classical assumption tests.

Findings – The results show that human capital development, competence, and incentives each have a positive and significant effect on employee performance, with t-values of 2.324, 5.962, and 3.146 respectively (significance of 0.023, <0.001, and 0.002), all exceeding the t-table value of 1.990. Simultaneously, the three variables also significantly affect employee performance with an F-value of 36.017 ($p < 0.001$). The coefficient of determination (R^2) of 0.575 indicates that 57.5% of the variation in employee performance can be explained by the three variables, with competence being the most dominant variable.

Research limitations – This study only includes three independent variables in explaining employee performance, while other potential influencing factors were not examined. The study was also conducted at a single company using a cross-sectional approach.

Implications – The findings suggest that strengthening human capital development programs, enhancing employee competence, and evaluating the incentive system should become key priorities for state-owned public-service companies seeking to improve employee performance, particularly through integrated policies covering training, career development, and performance-based rewards.

Originality – This study provides empirical evidence by simultaneously analyzing the influence of human capital development, competence, and incentives on employee performance at a state-owned public-service enterprise in the North Sumatra region, a context that remains limited in previous research.

Keywords: Human Capital Development, Competence, Incentives, Employee Performance

Histori Artikel:

Diterima: 22 Juli 2026, Direvisi: 23 September 2026, Disetujui: 28 September 2026, Dipublikasikan: 7 Oktober 2026.

*Penulis Korespondensi:

adityapratama@umnaw.ac.id

DOI:

<https://doi.org/10.60036/jbm.1417>

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan aset paling berharga bagi setiap organisasi dalam mencapai tujuan dan visi perusahaan (Agustian et al., 2023). Dalam era globalisasi dan persaingan bisnis yang semakin ketat, perusahaan dituntut untuk mampu mengelola sumber daya manusia secara efektif dan efisien guna meningkatkan daya saing organisasi (Abdulah et al., 2021). Kualitas sumber daya manusia yang unggul akan menentukan keberhasilan perusahaan dalam menghadapi berbagai tantangan dan perubahan lingkungan bisnis yang dinamis.

PT Jasa Raharja merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang menyelenggarakan program asuransi sosial kecelakaan lalu lintas dan penumpang umum di Indonesia. Sebagai perusahaan yang memberikan pelayanan publik, PT Jasa Raharja dituntut untuk memberikan pelayanan yang prima kepada masyarakat, sehingga kualitas pelayanan sangat bergantung pada kinerja karyawan di seluruh wilayah operasional, termasuk di Wilayah Sumatera Utara. Dengan cakupan wilayah yang luas dan volume klaim yang terus meningkat, diperlukan karyawan yang berkompeten dan berkinerja tinggi agar pelayanan berjalan cepat, tepat, dan memuaskan.

Penelitian ini berlandaskan pada teori Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Strategik (Febriyan et al., 2025) dan teori Resource-Based View (RBV). Teori MSDM Strategik menekankan bahwa pengelolaan sumber daya manusia yang efektif merupakan kunci utama

dalam mencapai keunggulan kompetitif organisasi melalui pengembangan kapabilitas karyawan, peningkatan kompetensi, dan sistem penghargaan yang tepat (Parinsi & Musa, 2023). Teori Resource-Based View memandang sumber daya manusia sebagai aset strategis yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak tergantikan (VRIN: Valuable, Rare, Inimitable, Non-substitutable) yang menjadi sumber keunggulan kompetitif berkelanjutan bagi organisasi (Purba et al., 2023). Kedua teori ini saling melengkapi dalam menjelaskan bagaimana investasi pada human capital development, peningkatan kompetensi, dan pemberian insentif yang memadai dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Kinerja karyawan menjadi faktor kunci yang menentukan produktivitas dan pencapaian target organisasi (Abdelwahed & Doghan, 2023), dan tidak terjadi secara otomatis, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor internal maupun eksternal yang saling berkaitan (Shooli et al., 2024). Hasil pra-survei terhadap 30 karyawan menunjukkan sejumlah fenomena yang mengindikasikan permasalahan kinerja. Pada variabel kinerja karyawan, pernyataan mengenai ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan memperoleh tingkat ketidaksetujuan tertinggi (73%). Pada variabel human capital development, pernyataan mengenai manfaat program pengembangan karir memperoleh ketidaksetujuan tertinggi (73%). Pada variabel kompetensi, pernyataan mengenai kepercayaan diri karyawan dalam melaksanakan pekerjaan memperoleh ketidaksetujuan tertinggi (80%). Sementara pada variabel insentif, pernyataan mengenai dorongan komisi terhadap semangat kerja memperoleh ketidaksetujuan tertinggi (80%). Fenomena-fenomena tersebut mengindikasikan bahwa efektivitas kerja, program pengembangan sumber daya manusia, kepercayaan diri karyawan, serta sistem insentif masih menjadi tantangan bagi PT Jasa Raharja Wilayah Sumatera Utara dalam meningkatkan kinerja karyawannya.

Human capital development atau pengembangan modal manusia merupakan salah satu strategi penting dalam meningkatkan kapasitas dan kapabilitas karyawan (Al-Tit et al., 2022). Melalui program pengembangan yang terstruktur, perusahaan dapat meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi karyawan sesuai dengan tuntutan pekerjaan dan perkembangan teknologi. Kompetensi karyawan juga memegang peranan vital dalam menentukan kualitas kinerja individu dan organisasi (Wijayanti & Sari, 2023), sedangkan insentif sebagai bentuk penghargaan dan kompensasi menjadi faktor penting yang memengaruhi motivasi dan kinerja karyawan (Ali & Anwar, 2021).

Penelitian terdahulu telah membuktikan hubungan signifikan antara ketiga variabel tersebut dan kinerja karyawan di berbagai perusahaan, seperti PT Safaat Musma Indah (Abbas et al., 2021), RSUD Sundari Medan (Sitompul et al., 2025), dan PT Manunggal Adi Jaya Permata Estate Kotabaru (Muhdar, 2022). Namun, penelitian-penelitian tersebut sebagian besar dilakukan pada perusahaan swasta di sektor jasa umum, sehingga masih terbatas penelitian yang mengkaji ketiga variabel tersebut secara simultan pada badan usaha milik negara berbasis pelayanan publik di wilayah Sumatera Utara. Kesenjangan ini menunjukkan perlunya penelitian empiris pada PT Jasa Raharja Wilayah Sumatera Utara untuk memperkaya kajian manajemen sumber daya manusia di sektor BUMN.

TINJAUAN LITERATUR

Human Capital Development

Human capital development atau pengembangan sumber daya manusia merupakan investasi yang dilakukan organisasi untuk meningkatkan kapasitas dan kapabilitas karyawan. Human capital adalah keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki manusia yang diperoleh melalui pendidikan dan pelatihan (Djatola, 2021), yang mencakup pengetahuan, informasi, gagasan, keterampilan, dan kesehatan individu (Arifin, 2023). Dalam konteks organisasi, human

capital development merupakan upaya sistematis dan terencana yang dilakukan untuk meningkatkan kompetensi karyawan melalui berbagai program pengembangan (Afandi, 2025).

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, human capital development dapat disimpulkan sebagai proses strategis yang dilakukan organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kapasitas karyawan guna mendukung pencapaian tujuan perusahaan secara efektif dan efisien. Indikator human capital development dalam penelitian ini mengacu pada Nurshadrina & Rahmawati (2024) yang meliputi: (1) pendidikan dan pelatihan, (2) pengembangan karir, (3) knowledge sharing, (4) mentoring dan coaching, dan (5) inovasi dan kreativitas. Kelima indikator ini mencerminkan berbagai bentuk investasi perusahaan dalam mengembangkan kapasitas sumber daya manusianya.

Kompetensi

Kompetensi merupakan karakteristik individu yang berhubungan dengan hasil kerja yang tepat dan berdampak pada kondisi kerja seseorang, sekaligus menjadi karakter yang dapat digunakan untuk memprediksi kinerja dalam berbagai situasi kerja (Zaeni et al., 2022). Kompetensi merupakan karakter dan ciri dasar individu yang berkaitan dengan hasil kerja yang lebih efektif serta memiliki hubungan yang jelas dengan standar kinerja terbaik dalam suatu pekerjaan (Ismi, 2021). Sejalan dengan hal tersebut, kompetensi juga dipahami sebagai kapasitas yang dapat diaplikasikan secara inovatif dan kreatif dalam melaksanakan pekerjaan (Marbun, 2025).

Kompetensi merupakan salah satu faktor penting yang menghasilkan pencapaian tujuan kerja secara optimal, sehingga tingkat kompetensi individu sangat memengaruhi etos kerja dan kinerja karyawan. Indikator kompetensi dalam penelitian ini mengacu pada Blömeke et al. (2022) yang meliputi: (1) motif, (2) sifat, (3) konsep diri, (4) pengetahuan, dan (5) keterampilan. Kelima indikator ini menggambarkan kombinasi pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang dapat diamati dan diterapkan secara kritis untuk keberhasilan organisasi.

Insentif

Insentif adalah wadah semangat yang menunjang para pekerja agar bertugas menggunakan kompetensi yang maksimal, yaitu penghasilan tambahan di luar upah yang sudah ditetapkan guna mampu mencukupi keperluan para karyawan dan keluarganya (Almaududi et al., 2021). Pemberian imbalan jasa kepada pegawai dengan prestasi yang meningkat sesuai standarnya disebut insentif, dengan teknik memberi sikap keadilan bagi pekerja yang rajin dan bersungguh-sungguh (Huzaifal, 2021). Insentif merupakan keinginan setiap orang untuk berusaha keras dan memperoleh tingkat produktivitas yang besar hingga mampu meningkatkan motivasi dan produktivitas pekerja serta menghasilkan pekerjaan berkualitas tinggi yang memenuhi tujuan bisnis.

Indikator insentif dalam penelitian ini mengacu pada Bykova et al. (2022) yang meliputi: (1) bonus, (2) komisi, (3) kompensasi, dan (4) kompensasi lainnya. Keempat indikator ini mencerminkan berbagai bentuk penghargaan finansial maupun nonfinansial yang diberikan perusahaan kepada karyawan atas kontribusi dan pencapaian kerjanya.

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah pencapaian atau hasil kerja, baik dari segi kuantitas maupun kualitas, yang dilakukan oleh sumber daya manusia dalam rangka memenuhi tanggung jawab dan persyaratan pekerjaan yang telah ditetapkan (Hasibuan & Azmi, 2022). Karyawan yang berkinerja tinggi berusaha mencapai tujuan kerja melalui perencanaan kerja yang menyeluruh, penggunaan umpan balik yang spesifik, serta pelaksanaan rencana kerja secara konsisten (Ulhaq & Febriansyah, 2023). Standar pengukuran kinerja yang terukur dan mudah dipahami sangat

diperlukan untuk mendukung proses evaluasi kinerja karyawan secara objektif (Syihabudhin, 2024).

Indikator kinerja karyawan dalam penelitian ini mengacu pada Pakpahan (2025) yang meliputi: (1) jumlah pekerjaan, (2) kualitas pekerjaan, (3) ketepatan waktu, (4) kehadiran, dan (5) kemampuan kerja sama. Kelima indikator ini digunakan untuk mengukur sejauh mana pencapaian kerja karyawan secara individual dalam organisasi.

Kerangka Konseptual dan Hipotesis Penelitian

Human capital development merupakan proses strategis yang dilakukan organisasi untuk meningkatkan kemampuan, keterampilan, dan pengetahuan karyawan guna mencapai tujuan perusahaan secara efektif dan efisien (Valmohammadi & Shahrashoob, 2022). Karyawan yang memperoleh pengembangan yang tepat akan memiliki keahlian dan pemahaman yang lebih mendalam terhadap tugasnya, sehingga mampu bekerja lebih produktif dan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi. Beberapa penelitian terdahulu, seperti Abbas et al. (2021) dan Persada & Nabella (2023), menemukan bahwa human capital development dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Karyawan yang memiliki kompetensi tinggi akan lebih mudah menyesuaikan diri terhadap perubahan, mengambil keputusan yang tepat, dan menyelesaikan pekerjaan dengan hasil yang optimal (Asbullah & Suharno, 2022). Penelitian Hermawan et al. (2021), Selywati et al. (2023), Muhdar (2022), dan Sitompul et al. (2025) mendukung bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di berbagai sektor industri.

Pemberian insentif yang tepat dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih keras dan berusaha mencapai hasil kerja yang lebih baik. Hasil penelitian terdahulu memperkuat pengaruh positif insentif terhadap kinerja, seperti temuan Sitompul et al. (2025), Selywati et al. (2023), Hermawan et al. (2021), Muhdar (2022), dan Aziz et al. (2021).

Human capital development, kompetensi, dan insentif merupakan tiga faktor yang saling melengkapi dalam membentuk kinerja karyawan yang optimal. Pengembangan modal manusia menyediakan dasar kemampuan dan keterampilan, kompetensi menjadi cerminan penerapan kemampuan tersebut, dan insentif berperan sebagai pendorong motivasi kerja. Ketiganya, jika dikelola dengan baik akan menciptakan lingkungan kerja yang produktif, inovatif, dan berorientasi pada hasil. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

- H1: Human capital development berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Jasa Raharja Wilayah Sumatera Utara.
- H2: Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Jasa Raharja Wilayah Sumatera Utara.
- H3: Insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Jasa Raharja Wilayah Sumatera Utara.
- H4: Human capital development, kompetensi, dan insentif secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Jasa Raharja Wilayah Sumatera Utara.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif yang bertujuan untuk menganalisis pengaruh human capital development, kompetensi, dan insentif terhadap kinerja karyawan PT Jasa Raharja Wilayah Sumatera Utara. Penelitian dilaksanakan pada bulan Januari sampai dengan Juli 2026.

Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Jasa Raharja Wilayah Sumatera Utara yang berjumlah 84 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampel jenuh, yaitu apabila jumlah populasi kurang dari 100, maka seluruh anggota populasi dijadikan sampel penelitian, sehingga sampel dalam penelitian ini berjumlah 84 responden.

Data primer dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur berskala Likert lima poin (1 = sangat tidak setuju sampai 5 = sangat setuju), observasi, dan dokumentasi. Operasionalisasi variabel penelitian disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Operasionalisasi Variabel Penelitian

Variabel	Definisi	Indikator	Skala
Human Capital Development (X1)	Kombinasi dari sifat, kemampuan belajar, dan motivasi berbagi pengetahuan yang dimiliki individu untuk mendukung pekerjaan.	Pendidikan dan pelatihan, pengembangan karir, knowledge sharing, mentoring dan coaching, inovasi dan kreativitas (Nurshadrina & Rahmawati, 2024)	Likert
Kompetensi (X2)	Karakteristik individu berupa sikap, keterampilan, dan kelebihan yang mendukung pencapaian kinerja.	Motif, sifat, konsep diri, pengetahuan, keterampilan (Blömeke et al., 2022)	Likert
Insentif (X3)	Penghargaan tambahan yang mendorong karyawan bertugas secara optimal guna mencapai target hasil kerja perusahaan.	Bonus, komisi, kompensasi, kompensasi lain (Bykova et al., 2022)	Likert
Kinerja Karyawan (Y)	Pencapaian hasil kerja SDM dalam menjalankan tugas berdasarkan standar dan tanggung jawab yang diberikan.	Jumlah pekerjaan, kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, kehadiran, kemampuan kerja sama (Pakpahan, 2025)	Likert

Sumber: Hasil Penelitian, 2026

Sebelum digunakan untuk pengambilan data, instrumen penelitian terlebih dahulu diuji validitas menggunakan korelasi Pearson Product Moment dan diuji reliabilitas menggunakan Cronbach's Alpha, dengan kriteria valid apabila $r_{hitung} \geq r_{tabel}$ (0,3610) dan reliabel apabila nilai Cronbach's Alpha > 0,70.

Teknik analisis data yang digunakan meliputi uji asumsi klasik (normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas) serta analisis regresi linear berganda untuk menguji pengaruh Human Capital Development (X1), Kompetensi (X2), dan Insentif (X3) terhadap Kinerja Karyawan (Y), dengan model persamaan $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$. Pengujian hipotesis dilakukan melalui uji t untuk pengaruh parsial, uji F untuk pengaruh simultan, serta koefisien determinasi (R^2) untuk mengetahui besarnya kontribusi variabel independen terhadap variabel dependen pada tingkat signifikansi 5 persen.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai r_{hitung} (corrected item-total correlation) dengan r_{tabel} sebesar 0,3610 pada taraf signifikansi 5 persen.

Tabel 2. Hasil Uji Validitas

Variabel	Pernyataan	Corrected Item Total Correlation	r_{tabel}	Status
Human Capital Development (X1)	X _{1.1}	0,936	0,361	Valid
	X _{1.2}	0,835	0,361	Valid
	X _{1.3}	0,877	0,361	Valid

Variabel	Pernyataan	Corrected Item Total Correlation	r _{tabel}	Status
Kompetensi (X ₂)	X _{1.4}	0,881	0,361	Valid
	X _{1.5}	0,902	0,361	Valid
	X _{2.1}	0,84	0,361	Valid
	X _{2.2}	0,889	0,361	Valid
	X _{2.3}	0,85	0,361	Valid
Insentif (X ₃)	X _{2.4}	0,897	0,361	Valid
	X _{2.5}	0,794	0,361	Valid
	X _{3.1}	0,835	0,361	Valid
	X _{3.2}	0,856	0,361	Valid
	X _{3.3}	0,857	0,361	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	X _{3.4}	0,784	0,361	Valid
	Y.1	0,84	0,361	Valid
	Y.2	0,889	0,361	Valid
	Y.3	0,85	0,361	Valid
	Y.4	0,897	0,361	Valid
	Y.5	0,794	0,361	Valid

Sumber: Hasil Penelitian, 2026

Hasil uji validitas dari setiap pernyataan dalam variabel *human capital development*, kompetensi, insentif, dan kinerja karyawan di atas, dengan nilai r tabel 0.3610, sehingga semua butir pernyataan dalam kuesioner *human capital development*, kompetensi, insentif, dan kinerja karyawan dinyatakan valid.

Tabel 3. Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Human Capital Development (X ₁)	0,932	Reliabel
Kompetensi (X ₂)	0,908	Reliabel
Insentif (X ₃)	0,851	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0,908	Reliabel

Sumber: Hasil Penelitian, 2026

Hasil uji reliabilitas menunjukkan nilai Cronbach's Alpha untuk seluruh variabel berada di atas 0,70, sehingga instrumen penelitian dinyatakan reliabel dan layak digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

Uji Normalitas berguna untuk menentukan data yang telah dikumpulkan berdistribusi normal atau diambil dari populasi normal. Metode klasik dalam pengujian normalitas suatu data tidak begitu rumit. Berikut adalah hasil ujinya:

Tabel 4. Hasil Uji Normalitas Data
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		84
Normal	Mean	.0000000
Parameters ^{a,b}	Std. Deviation	2.68023775

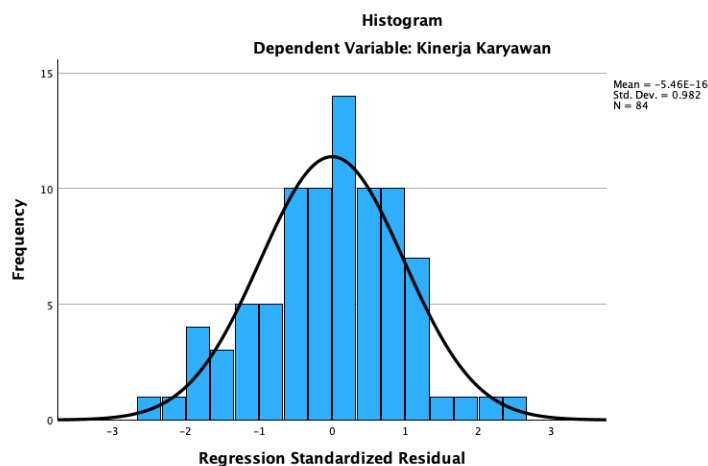
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
Most Extreme Differences	Absolute	.063
	Positive	.050
	Negative	-.063
Test Statistic		.063
Asymp. Sig. (2-tailed) ^c		.200 ^d
Monte Carlo Sig. (2-tailed) ^e	Sig.	.576
	99% Confidence Interval	Lower Bound .563
		Upper Bound .588

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.
- c. Lilliefors Significance Correction.
- d. This is a lower bound of the true significance.
- e. Lilliefors' method based on 10000 Monte Carlo samples with starting seed 92208573.

Sumber: Hasil Penelitian, 2026

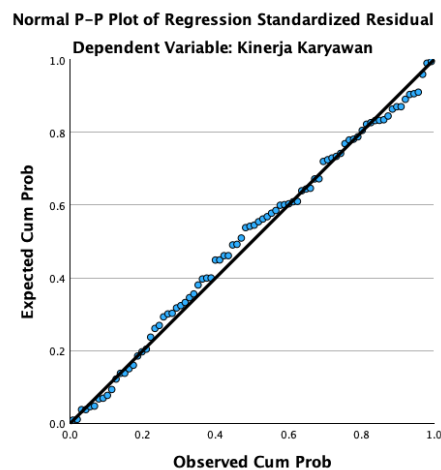
Hasil uji normalitas data menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov satu sampel menunjukkan bahwa data residual yang tidak terstandarisasi mengikuti distribusi normal. Nilai statistik uji sebesar 0,063 dengan nilai signifikansi asimtotik (2-tailed) sebesar 0,200 yang lebih besar dari ambang batas 0,05, mengindikasikan bahwa tidak ada alasan untuk menolak hipotesis nol yang menyatakan bahwa data berasal dari distribusi normal. Selain itu, hasil uji Monte Carlo dengan signifikansi 0,576 dan interval kepercayaan 99% yang berkisar antara 0,563 hingga 0,588 juga mendukung temuan tersebut, karena nilai signifikansi ini jauh lebih besar dari 0,05. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa data pada penelitian ini terdistribusi normal dan memenuhi asumsi normalitas.



Gambar 1. Hasil Uji Normalitas Histogram

Gambar 1 menunjukkan hasil uji normalitas data dalam bentuk histogram yang menggambarkan distribusi residual terstandarisasi dari regresi untuk variabel dependen "Kinerja Karyawan". Histogram ini menunjukkan bahwa distribusi residual mendekati bentuk distribusi normal, dengan kurva distribusi normal yang tumpang tindih di atasnya, menandakan simetri data. Nilai rata-rata (Mean) sebesar -5.44E-16 yang mendekati nol menunjukkan distribusi yang simetris, sedangkan deviasi standar sebesar 0,942 menggambarkan sebaran data yang cukup tersebar di sekitar rata-rata. Dengan sampel sebanyak 84 observasi, hasil ini mendukung temuan

dari uji Kolmogorov-Smirnov yang menunjukkan bahwa data residual mengikuti distribusi normal, yang berarti model regresi dapat dianggap valid dalam hal asumsi normalitas.



Gambar 2. Hasil Uji Normalitas P-P Plot

Gambar 2 menunjukkan hasil uji normalitas menggunakan P-P Plot untuk residual terstandarisasi regresi pada variabel dependen "Kinerja Karyawan". Grafik ini membandingkan probabilitas kumulatif yang diharapkan (Expected Cumulative Probability) dengan probabilitas kumulatif yang diamati (Observed Cumulative Probability). Titik-titik pada grafik terlihat mengikuti garis diagonal yang menunjukkan kesesuaian yang baik antara distribusi residual dan distribusi normal. Hal ini mengindikasikan bahwa residual regresi mendekati distribusi normal, yang memperkuat hasil uji normalitas sebelumnya dan menunjukkan bahwa asumsi normalitas pada model regresi dapat diterima.

Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah dalam metode regresi yang terbentuk ada korelasi yang tinggi atau sempurna di antara variabel bebas atau tidak. Salah satu cara untuk melihat ada atau tidaknya gejala multikolinearitas adalah dengan melihat nilai Tolerance dan Variance Inflation Factor (VIF). Jika nilai *Tolerance* > 0,1 dan *VIF* < 10, dapat diindikasikan tidak adanya gejala multikolinearitas. Berikut adalah hasil uji multikolinearitas yang diuji menggunakan SPSS versi 29.00 for Windows.

Tabel 5. Hasil Uji Multikolinearitas Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	1.399	1.756		.797	.428		
Human Capital Development	.182	.079	.190	2.324	.023	.792	1.263
Kompetensi	.517	.087	.516	5.962	<.001	.711	1.407
Insentif	.283	.090	.249	3.146	.002	.846	1.182

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

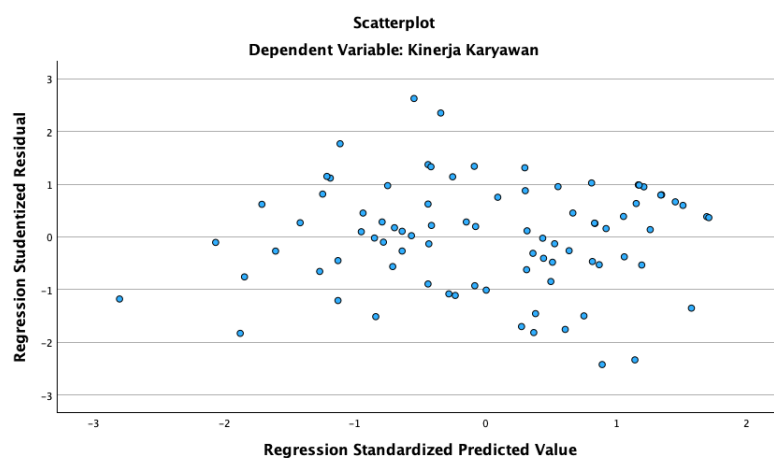
Sumber: Hasil Penelitian, 2026

Tabel 5 menunjukkan hasil uji multikolinearitas pada model regresi dengan variabel dependen "Kinerja Karyawan." Uji ini bertujuan untuk memeriksa apakah terdapat korelasi tinggi antarvariabel independen yang dapat memengaruhi kestabilan koefisien regresi. Berdasarkan

tabel, nilai Variance Inflation Factor (VIF) untuk semua variabel independen (Human Capital Development, Kompetensi, dan Insentif) berada di bawah 10, yang mengindikasikan bahwa tidak ada masalah multikolinearitas yang signifikan. Secara rinci, VIF untuk Human Capital Development adalah 1.263, Kompetensi 1.407, dan Insentif 1.182, yang menunjukkan bahwa korelasi antar variabel independen sangat rendah. Nilai Tolerance juga cukup tinggi, dengan Human Capital Development 0.792, Kompetensi 0.711, dan Insentif 0.846, yang lebih besar dari ambang batas 0.1, menandakan tidak adanya masalah multikolinearitas. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa model regresi ini tidak terpengaruh oleh multikolinearitas.

Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas digunakan untuk mengetahui apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual dari pengamatan yang lain. Jika variasi residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap heteroskedastisitas, maka disebut heteroskedastisitas, dan jika varians berbeda disebut homoskedastisitas.



Gambar 3. Scatterplot Uji Heteroskedastisitas

Gambar 3 menunjukkan hasil uji heteroskedastisitas menggunakan scatterplot untuk variabel dependen "Kinerja Karyawan." Scatterplot ini menggambarkan hubungan antara residual terstandarisasi regresi (sumbu vertikal) dan nilai prediksi terstandarisasi regresi (sumbu horizontal). Dari grafik, titik-titik distribusi residual terlihat tersebar secara acak tanpa pola yang jelas, baik di bagian atas maupun di bagian bawah. Hal ini menunjukkan bahwa tidak ada kecenderungan pola yang terstruktur dalam distribusi residual, yang mengindikasikan bahwa tidak terdapat masalah heteroskedastisitas pada model regresi. Artinya, varians residual yang tidak tetap (heteroskedastisitas) tidak memengaruhi hasil analisis, dan model regresi ini memenuhi asumsi homoskedastisitas.

Analisis Linier Regresi Berganda

Untuk menguji hipotesis, peneliti menggunakan analisis regresi linier berganda guna mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Variabel independen dalam penelitian ini terdiri dari human capital development, kompetensi, dan insentif, sedangkan variabel dependen yang diuji adalah kinerja karyawan. Analisis ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh masing-masing variabel independen, baik secara parsial maupun simultan, terhadap kinerja karyawan pada PT Jasa Raharja Wilayah Sumatera Utara. Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan program SPSS, diperoleh hasil seperti yang terdapat pada Tabel 5. Berdasarkan tabel tersebut, hasil uji regresi linier berganda menunjukkan bahwa:

$$Y = 1,399 + 0,182X_1 + 0,517X_2 + 0,283X_3 + e$$

1. Nilai konstanta sebesar 1,399 menunjukkan bahwa apabila variabel human capital development, kompetensi, dan insentif dianggap bernilai 0, maka nilai kinerja karyawan adalah 1,399. Artinya, ketika ketiga variabel independen tidak mengalami perubahan, kinerja karyawan tetap memiliki nilai dasar sebesar 1,399.
2. Koefisien regresi variabel human capital development sebesar 0,182 menunjukkan bahwa setiap peningkatan 1 satuan pada human capital development akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,182, dengan asumsi variabel kompetensi dan insentif tetap. Nilai signifikansi human capital development sebesar 0,023 yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa human capital development berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
3. Koefisien regresi variabel kompetensi sebesar 0,517 menunjukkan bahwa setiap peningkatan 1 satuan pada kompetensi akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,517, dengan asumsi variabel human capital development dan insentif tetap. Nilai signifikansi kompetensi sebesar $< 0,001$ yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
4. Koefisien regresi variabel insentif sebesar 0,283 menunjukkan bahwa setiap peningkatan 1 satuan pada insentif akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,283, dengan asumsi variabel human capital development dan kompetensi tetap. Nilai signifikansi insentif sebesar 0,002 yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Uji t (Parsial)

Uji t adalah salah satu teknik statistik yang digunakan untuk menguji hipotesis mengenai rata-rata suatu populasi atau perbedaan antara dua kelompok data. Uji t ini dapat digunakan untuk mengetahui apakah perbedaan yang diamati antara kelompok sampel bersifat signifikan atau terjadi secara kebetulan. Pada penelitian regresi linier berganda, uji t digunakan untuk menguji signifikansi koefisien regresi dari setiap variabel independen yang dimasukkan dalam model regresi.

Berdasarkan Tabel 5, hasil uji t parsial menunjukkan pengaruh signifikan variabel independen terhadap variabel dependen, yaitu kinerja karyawan. Dalam penelitian ini, jumlah sampel yang digunakan sebanyak 84 responden dengan tiga variabel independen, yaitu human capital development, kompetensi, dan insentif. Derajat kebebasan (df) untuk uji t dihitung dengan rumus $df = n - k - 1$, yaitu $84 - 3 - 1 = 80$. Pada tingkat signifikansi 0,05 dengan uji dua sisi, nilai t tabel untuk $df = 80$ adalah sekitar 1,990. Variabel independen dinyatakan berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen apabila nilai t hitung lebih besar dari t tabel dan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05. Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan SPSS versi 29.00, diperoleh hasil uji t sebagai berikut:

1. Nilai t hitung untuk variabel human capital development adalah sebesar 2,324 dengan nilai signifikansi 0,023. Nilai t hitung tersebut lebih besar dari t tabel 1,990 dan nilai signifikansinya lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, human capital development berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, semakin baik pengelolaan pengembangan sumber daya manusia dalam perusahaan, semakin tinggi pula kinerja karyawan.
2. Nilai t hitung untuk variabel kompetensi adalah sebesar 5,962 dengan nilai signifikansi $< 0,001$. Nilai t hitung tersebut jauh lebih besar dari t tabel 1,990 dan nilai signifikansinya juga lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, semakin tinggi kompetensi yang dimiliki karyawan, semakin baik pula kinerja yang dihasilkan.
3. Nilai t hitung untuk variabel insentif adalah sebesar 3,146 dengan nilai signifikansi 0,002. Nilai t hitung tersebut lebih besar dari t tabel 1,990 dan nilai signifikansinya lebih kecil dari 0,05.

Dengan demikian, insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, semakin baik insentif yang diberikan perusahaan, semakin tinggi pula kinerja karyawan.

Uji F (Simultan)

Uji F adalah salah satu teknik statistik yang digunakan untuk menguji signifikansi model regresi linier secara keseluruhan. Uji ini bertujuan untuk mengetahui apakah semua variabel independen dalam model regresi bersama-sama memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Dalam regresi linier berganda, uji F digunakan untuk menguji apakah ada hubungan yang signifikan antara beberapa variabel independen dan variabel dependen secara simultan, bukan hanya pengaruh masing-masing variabel secara individu seperti pada uji t.

Tabel 6. Uji F (Simultan)

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	805.315	3	268.438	36.017	<.001 ^b
Residual	596.245	80	7.453		
Total	1401.560	83			

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

b. Predictors: (Constant), Insentif, Human Capital Development, Kompetensi

Sumber: Hasil Penelitian, 2026

Berdasarkan hasil uji F pada Tabel 6, diperoleh nilai F hitung sebesar 36,017 dengan nilai signifikansi < 0,001. Jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 84 responden dengan tiga variabel independen, sehingga derajat kebebasan untuk pembilang adalah 3 dan derajat kebebasan untuk residual adalah 80, yaitu $df = n - k - 1$ atau $84 - 3 - 1 = 80$. Pada tingkat signifikansi 0,05, nilai F tabel untuk $df_1 = 3$ dan $df_2 = 80$ adalah sekitar 2,72. Karena nilai F hitung sebesar 36,017 lebih besar dari F tabel sebesar 2,72 dan nilai signifikansi < 0,001 lebih kecil dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa human capital development, kompetensi, dan insentif secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Jasa Raharja Wilayah Sumatera Utara. Artinya, ketiga variabel independen tersebut secara bersama-sama mampu menjelaskan perubahan pada kinerja karyawan dalam model regresi penelitian ini.

Uji Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi terletak pada tabel Model Summary dan tertulis R Square. Untuk regresi linier berganda, sebaiknya menggunakan R Square yang sudah disesuaikan atau tertulis Adjusted R Square karena disesuaikan dengan jumlah variabel yang digunakan dalam penelitian. Nilai R Square/Adjusted R Square dikatakan baik jika di atas 0,5 karena nilai R Square berkisar 0 sampai dengan 1. Hasil analisis koefisien determinasi dalam penelitian ini adalah:

Tabel 7. Hasil Uji R Square

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.758 ^a	.575	.559	2.730

a. Predictors: (Constant), Insentif, Human Capital Development, Kompetensi

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Hasil Penelitian, 2026

Berdasarkan Tabel 7, hasil uji R Square menunjukkan bahwa nilai R sebesar 0,758, yang mengindikasikan adanya hubungan yang kuat antara variabel independen (insentif, human capital development, dan kompetensi) dengan variabel dependen (kinerja karyawan). Nilai R Square sebesar 0,575 berarti bahwa 57,5% variasi pada kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh ketiga variabel independen tersebut. Sedangkan nilai Adjusted R Square sebesar 0,559 memperhitungkan jumlah variabel dalam model dan memberikan penilaian yang lebih akurat terhadap kemampuan model regresi dalam menjelaskan variasi kinerja karyawan. Selain itu, nilai Standard Error of the Estimate sebesar 2,730 menunjukkan tingkat ketepatan prediksi model regresi terhadap data observasi yang ada. Dengan demikian, model regresi ini memiliki kekuatan penjelasan yang baik terhadap kinerja karyawan.

Pembahasan

Pengaruh Human Capital Development terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis menunjukkan bahwa Human Capital Development berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan di PT Jasa Raharja Wilayah Sumatera Utara. Nilai koefisien regresi positif mengindikasikan bahwa semakin baik program pendidikan dan pelatihan, pengembangan karir, knowledge sharing, mentoring, serta dorongan inovasi yang diterima karyawan, maka semakin tinggi kinerja yang dicapai. Karyawan yang memperoleh pengembangan yang tepat memiliki keahlian dan pemahaman yang lebih mendalam terhadap tugasnya, sehingga mampu bekerja lebih produktif.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Abbas et al. (2021) yang menemukan bahwa human capital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan, serta Persada & Nabella (2023) yang menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi dan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Luas Retail Indonesia. Dengan demikian, penguatan aspek pengembangan sumber daya manusia terbukti menjadi salah satu determinan penting kinerja karyawan pada perusahaan jasa pelayanan publik.

Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan

Kompetensi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, bahkan menjadi variabel dengan pengaruh paling dominan dibandingkan dua variabel lainnya, ditunjukkan oleh nilai t hitung dan koefisien regresi tertinggi. Karyawan dengan motif, sifat, konsep diri, pengetahuan, dan keterampilan yang baik cenderung dapat menyelesaikan pekerjaan dengan lebih cepat, tepat, dan berkualitas tinggi, serta lebih mudah beradaptasi terhadap perubahan lingkungan kerja.

Temuan ini konsisten dengan penelitian Hermawan et al. (2021), Selywati et al. (2023), dan Muhdar (2022) yang menunjukkan bahwa kompetensi menjadi salah satu faktor utama dalam peningkatan prestasi dan kinerja kerja karyawan. Sitompul et al. (2025) juga memperkuat temuan ini dengan hasil bahwa kompetensi dan insentif secara bersamaan meningkatkan kinerja karyawan rumah sakit. Dengan demikian, penguatan kompetensi menjadi prioritas utama bagi PT Jasa Raharja Wilayah Sumatera Utara dalam meningkatkan kinerja karyawannya.

Pengaruh Insentif terhadap Kinerja Karyawan

Insentif merupakan variabel yang terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Karyawan yang merasa dihargai melalui pemberian bonus, komisi, kompensasi, dan kompensasi lainnya yang adil dan sesuai dengan kontribusinya akan lebih termotivasi untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja. Sistem insentif yang transparan dan berorientasi pada kinerja mendorong karyawan untuk mempertahankan bahkan meningkatkan pencapaiannya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Abbas et al. (2021) dan Aziz et al. (2021) yang menemukan bahwa insentif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, serta Sitompul et al. (2025) dan Selywati et al. (2023) yang menunjukkan bahwa insentif berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan prestasi kerja karyawan. Dengan demikian, semakin baik sistem insentif yang diterapkan perusahaan, semakin tinggi pula kinerja karyawan yang dihasilkan.

Pengaruh Human Capital Development, Kompetensi, dan Insentif secara Simultan terhadap Kinerja Karyawan

Hasil uji F menunjukkan bahwa Human Capital Development, Kompetensi, dan Insentif secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan tidak dapat dijelaskan hanya oleh satu faktor, melainkan merupakan hasil interaksi antara pengembangan kapasitas sumber daya manusia, penerapan kompetensi, dan pemberian penghargaan yang saling melengkapi.

Nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,575 menunjukkan bahwa 57,5% variasi Kinerja Karyawan dapat dijelaskan oleh ketiga variabel tersebut, sementara sisanya dipengaruhi oleh faktor lain seperti kompensasi, motivasi kerja, disiplin kerja, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi. Hasil ini sejalan dengan temuan Hermawan et al. (2021) dan Sitompul et al. (2025) yang menunjukkan bahwa kombinasi kompetensi, insentif, dan pengembangan sumber daya manusia secara bersama-sama berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa Human Capital Development, Kompetensi, dan Insentif masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT Jasa Raharja Wilayah Sumatera Utara secara parsial, dengan nilai t hitung berturut-turut sebesar 2,324; 5,962; dan 3,146 yang seluruhnya melebihi t tabel 1,990 (signifikansi masing-masing 0,023; <0,001; dan 0,002). Secara simultan, ketiga variabel tersebut juga berpengaruh positif dan signifikan, ditunjukkan oleh nilai F hitung sebesar 36,017 yang melebihi F tabel 2,72 (signifikansi <0,001), dengan nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,575 yang berarti ketiga variabel mampu menjelaskan 57,5% variasi Kinerja Karyawan. Di antara ketiga variabel tersebut, Kompetensi merupakan variabel yang paling dominan memengaruhi Kinerja Karyawan, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai t hitung dan koefisien regresi tertinggi.

Keterbatasan Penelitian

1. Penelitian ini hanya menggunakan tiga variabel independen, yaitu Human Capital Development, Kompetensi, dan Insentif, dalam menjelaskan Kinerja Karyawan, sementara masih terdapat faktor lain yang berpotensi berpengaruh, seperti kompensasi, motivasi kerja, disiplin kerja, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi, yang tidak dimasukkan dalam model penelitian.
2. Nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,575 menunjukkan bahwa sebesar 42,5% variasi Kinerja Karyawan dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian, sehingga model belum sepenuhnya mampu menjelaskan seluruh faktor yang memengaruhi kinerja karyawan.
3. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan instrumen kuesioner berbasis persepsi responden, sehingga terdapat kemungkinan bias subjektivitas dalam jawaban yang diberikan.
4. Ruang lingkup penelitian hanya dilakukan pada satu perusahaan BUMN jasa asuransi sosial dengan 84 responden, sehingga hasil penelitian memiliki keterbatasan dalam hal generalisasi ke perusahaan lain dengan karakteristik sosial, ekonomi, dan kelembagaan yang berbeda.

5. Penelitian ini bersifat cross-sectional (dilakukan pada satu periode waktu tertentu), sehingga belum mampu menggambarkan dinamika perubahan human capital development, kompetensi, insentif, dan kinerja karyawan dalam jangka panjang.

Implikasi Penelitian

1. Hasil penelitian ini memberikan implikasi praktis bahwa perusahaan perlu meningkatkan relevansi dan kualitas program pendidikan dan pelatihan, pengembangan karir, knowledge sharing, serta mentoring dan coaching, agar human capital development dapat memberikan dampak yang lebih signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan.
2. Mengingat kompetensi terbukti menjadi variabel yang paling dominan, perusahaan perlu memberikan perhatian lebih besar pada pengembangan kompetensi karyawan secara berkelanjutan, baik keterampilan teknis maupun keterampilan manajerial dan kepemimpinan, melalui pelatihan yang terarah dan evaluasi kinerja yang objektif.
3. Perusahaan disarankan untuk mengevaluasi kembali sistem insentif yang ada, terutama kesesuaian antara bonus dan komisi dengan hasil kerja, serta mempertimbangkan insentif nonfinansial seperti pengakuan atas prestasi kerja, guna meningkatkan motivasi dan loyalitas karyawan.
4. Secara teoritis, penelitian ini memperkuat konsep bahwa kinerja karyawan tidak hanya ditentukan oleh faktor teknis pekerjaan, tetapi juga oleh faktor pengembangan sumber daya manusia, kompetensi, dan penghargaan secara simultan, sehingga dapat menjadi rujukan bagi penelitian selanjutnya yang ingin mengembangkan variabel tambahan seperti kompensasi, motivasi kerja, disiplin kerja, gaya kepemimpinan, atau budaya organisasi guna memperluas kemampuan model dalam menjelaskan kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abbas, D., Echdar, S., & Mustapa, Z. (2021). Pengaruh Human Capital, Kompetensi Dan Insentif Terhadap Kinerja Perusahaan: (Studi Pada PT. Safaat Musma Indah). *Jurnal Bisnis dan Kewirausahaan*, 10(2), 119-126.
- Abdelwahed, N. A. A., & Doghan, M. A. A. (2023). Developing employee productivity and performance through work engagement and organizational factors in an educational society. *Societies*, 13(3), 65.
- Abdulah, M. H. A. B., Gardi, B., & Darmawan, D. (2021). Innovation in Human Resource Management to enhance Organizational Competitiveness in the Era of Globalization. *Journal of Social Science Studies*, 1(1), 51-58.
- Afandi, A. (2025). Model Peningkatan Employee Engagement Dan Kinerja Pegawai Berbasis Budaya Organisasi Dan Knowledge Management Pada KPP Madya Dua Semarang (Doctoral dissertation, Universitas Islam Sultan Agung Semarang).
- Agustian, K., Pohan, A., Zen, A., Wiwin, W., & Malik, A. J. (2023). Human resource management strategies in achieving competitive advantage in business administration. *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)*, 1(2), 108-117.
- Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). An empirical study of employees' motivation and its influence on job satisfaction. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(2), 21-30.
- Al-Tit, A. A., Al-Ayed, S., Alhammadi, A., Hunitie, M., Alsarayreh, A., & Albassam, W. (2022). The impact of employee development practices on human capital and social capital: the mediating contribution of knowledge management. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(4), 218.
- Almaududi, S., Syukri, M., & Astuti, C. P. (2021). Pengaruh insentif terhadap kinerja karyawan pada Hotel Mexicana Kota Jambi. *J-MAS (Jurnal Manajemen Dan Sains)*, 6(1), 96-102.

- Arifin, A. S. (2023). Human capital investment: Meningkatkan daya saing global melalui investasi pendidikan. *Jurnal Education and Development*, 11(2), 174-179.
- Asbullah, A., & Suharno, S. (2022). Analisis kompetensi sumber daya manusia dalam mendukung kinerja pegawai UPT-KPHP Tana Tidung. *Ideas: Jurnal Pendidikan, Sosial, dan Budaya*, 8(1), 27-36.
- Aziz, I. N., Widodo, D. S., & Subagja, I. K. (2021). Effect of Training and HR Development on Employee Performance with Motivation as an Intervening Variable in PT. Rekasis Gigatama. *Global Journal of Engineering and Technology Advances*, 6(2), 169-181.
- Blömeke, S., Jenßen, L., & Eid, M. (2022). The role of intelligence and self-concept for teachers' competence. *Journal of Intelligence*, 10(2), 20.
- Bykova, A., Lobza, A., Gavrysh, J., Soroka, I., & Karpenko, Y. (2022). The effectiveness of bonus payment as a financial incentive for top management. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 19, 1476-1492.
- Djatola, H. (2021). Peran Human Capital Sebagai Sumber Strategi dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di Organisasi Pendidikan Tinggi. *Jurnal Sosial Humaniora*, 12(2), 141-155.
- Febriyan, M., Agus, S., & Miswan, G. (2025). *Buku Referensi Strategi Manajemen SDM Meningkatkan Produktivitas dan Kinerja*.
- Hasibuan, E. P., & Azmy, A. (2022). Improving employee performance affected by leadership style, organizational culture, and work ethics in technology service company. *Calitatea*, 23(189), 56-66.
- Hermawan, A., Wulandari, A., Buana, A. M., & Sanjaya, V. (2021). Pengaruh kompetensi, Insentif Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Lampung. *Studi Ilmu Manajemen Dan Organisasi (SIMO)*, 1(1), 80.
- Huzaifal, H. (2021). *Sistem Pengupahan Tenaga Kerja Lepas Kebun Sawit Ditinjau Dari Ekonomi Syariah (Studi Kasus Desa Bandur Picak Kecamatan Koto Kampar Hulu Kabupaten Kampar)* (Doctoral dissertation, Universitas Islam Riau).
- Ismi, J. (2021). Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kementerian Agama Wilayah Provinsi Riau. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53.
- Marbun, S. (2025). *Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Juragan Dimsum* (Doctoral dissertation, Universitas Quality).
- Muhdar, M. (2022). Pengaruh Kompetensi dan Insentif Terhadap Kinerja Karyawan PT. Manunggal Adi Jaya Permata Estate Kotabaru. *Epicheirisi: Jurnal Manajemen, Administrasi, Pemasaran dan Kesekretariatan*, 6(2), 20-25.
- Nurshadrina, N., & Rahmawati, S. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Human Capital Management PT Perusahaan Gas Negara TBK. *Journal of Management: Small and Medium Enterprises (SMEs)*, 17(2), 403-418.
- Pakpahan, M. M. (2025). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompensasi, Budaya Kerja Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pemuda Dan Olahraga Kabupaten Labuhanbatu. *Jurnal Nirta: Studi Inovasi*, 4(2), 49-70.
- Parinsi, W. K., & Musa, D. A. L. (2023). Strategi pengelolaan sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja perusahaan yang berkelanjutan di industri 4.0. *J-MAS (Jurnal Manajemen Dan Sains)*, 8(2), 1385-1393.
- Persada, I. N., & Nabella, S. D. (2023). The influence of compensation, training, competence and work discipline on employee performance PT. Luas Retail Indonesia. *International Journal of Accounting, Management, Economics and Social Sciences (IJAMESC)*, 1(4), 291-303.
- Purba, J. T., Gumulya, D., Hariandja, E., & Pramono, R. (2023). Valuable, Rare, Inimitable, Non-Substitutable of Resources in Building Innovation Capability for Sustainable Development: Evidence from Creative Social Enterprises. *International Journal of Sustainable Development & Planning*, 18(2).

- Selywati, S., Syawaluddin, S., Putra, A., & Goh, T. S. S. (2023). Pengaruh kompetensi dan insentif terhadap prestasi kerja karyawan PT. Kartika Swarna Dwipa. *Jesya (Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah)*, 6(1), 156-165.
- Shooli, M., Saemi, E., Boushehri, N. S., Seifourian, M., & Simpson, T. (2024). Effects of self-controlled practice and focus of attention on free throw accuracy: Exploring optimal theory among skilled basketball players. *Human Movement Science*, 94, 103187.
- Sitompul, P., Silalahi, D., & Marbun, P. (2025). Pengaruh Insentif, Kompetensi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada RSUD Sundari Medan. *KUKIMA: Kumpulan Karya Ilmiah Manajemen*, 53-70.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Syihabudhin, S. E., Dita Rachmawati, S. H., SE, M., Nyuherno Aris Wibowo, S. P., & Lilik Ismawati, S. E. (2024). *Manajemen Kinerja dan Kompensasi*. Media Nusa Creative (MNC Publishing).
- Ulhaq, F., & Febriansyah, H. (2023). Improve employee key performance indicator through establishment of high performing team model (Case study: TNP). *International Journal of Current Science Research and Review*, 6, 6092-6100.
- Valmohammadi, C., & Shahrashoob, V. (2022). Determinants of the human capital department development programs toward achieving functional strategic objectives: a fuzzy hybrid approach. *Industrial and Commercial Training*, 54(3), 377-395.
- Wijayanti, F., & Sari, R. T. (2023). The influence of competency on employee performance: (a literature review). *International Journal of Accounting, Management, Economics and Social Sciences (IJAMESC)*, 1(6), 920-931.
- Zaeni, N., Arfah, A., & Semmaila, B. (2022). The effect of compensation and work environment on employee performance. *Point of View Research Management*, 3(2), 161-173.