

Pengaruh Pelatihan, Motivasi Kerja, Disiplin Kerja Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Di Polbangtan Malang

Zahro Putri Surya Dewi *

M Cholid Mawardi **

Muhammad Sirojuddin Amin ***

Email : 22201081331@unisma.ac.id

Universitas Islam Malang

Abstract

This research is motivated by a decline in employee performance at the Agricultural Development Polytechnic (Polbangtan) Malang during the 2022–2024 period. This study aims to analyze the influence of training, work motivation, work discipline, and competence on employee performance. The study used a quantitative approach with an associative method. The study involved 98 civil servants (ASN), with all members of the population included as respondents through a saturated sampling technique. Data were gathered using questionnaires and subsequently analyzed using multiple linear regression in SPSS. The results showed that partially, training and work motivation had a positive and significant effect on employee performance, while work discipline and competence had no significant effect. Simultaneously, training, work motivation, work discipline, and competence significantly influenced employee performance. The coefficient of determination of 74.2% indicates that variation in employee performance can be explained by the four research variables, while 25.8% is influenced by factors outside the research model. Therefore, improving the quality of training and work motivation needs to be a primary focus in efforts to improve employee performance at Polbangtan Malang.

Keywords : Training, Work Motivation, Work Discipline, Competence, Employee Performance

Pendahuluan

Globalisasi dan transformasi birokrasi publik menuntut organisasi memiliki sumber daya manusia (SDM) yang mampu menghasilkan kinerja optimal agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien. Kinerja pegawai menjadi indikator penting keberhasilan organisasi karena mencerminkan kualitas dan kuantitas hasil kerja sesuai tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara, 2014). Sebagai institusi pendidikan vokasi di bawah Kementerian Pertanian, Politeknik Pembangunan Pertanian (Polbangtan) Malang juga dituntut meningkatkan kinerja pegawainya dalam mendukung penyelenggaraan pendidikan. Berdasarkan Laporan Kinerja Polbangtan Malang Tahun 2022–2024, capaian kinerja menurun dari 96,7% menjadi 92,5%, disertai penurunan ketepatan waktu penyelesaian tugas dari 88,5% menjadi 84,1% dan indeks kepuasan internal pegawai dari 82,3 menjadi 78,9 (Lakin Polbangtan Malang, 2024). Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa penurunan kinerja berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia.

Pelatihan diduga menjadi salah satu faktor yang memengaruhi kinerja karena pelaksanaannya belum sepenuhnya sesuai kebutuhan jabatan dan tindak lanjut pascapelatihan belum optimal. Padahal, pelatihan berperan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi pegawai (Mangkunegara, 2014), serta terbukti berpengaruh terhadap kinerja (Ariprabowo et al., 2021). Selain itu, motivasi kerja, disiplin kerja, dan kompetensi juga berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai (Robbins & Judge, 2015; Hasibuan, 2018; Soetrisno, 2009). Temuan tersebut diperkuat oleh penelitian Rezeki (2021), Mahzar (2021), Agustina dan Wardoyo (2023), Giovanni dan Ali (2024),

Arifin dan Sasana (2024), Ismi (2021), serta Pamungkas dan Nugroho (2025). Namun, penelitian mengenai pengaruh keempat variabel tersebut secara simultan pada lembaga pendidikan vokasi kedinasan, khususnya Polbangtan Malang, masih terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh pelatihan, motivasi kerja, disiplin kerja, dan kompetensi terhadap kinerja pegawai di Polbangtan Malang sebagai dasar penyusunan strategi peningkatan kualitas SDM.

Landasan Teori Dan Pengembangan Hipotesis

Landasan Teori

Pelatihan merupakan upaya sistematis yang diselenggarakan organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pegawai agar mampu memenuhi tuntutan pekerjaannya (Mangkunegara, 2017). Rivai *et al.* (2008) menjelaskan bahwa pelatihan berorientasi pada pengembangan kemampuan kerja, sedangkan Priansa (2017) menekankan bahwa pelatihan bertujuan mengurangi kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki pegawai dan kebutuhan organisasi. Oleh karena itu, efektivitas pelatihan dalam penelitian ini diukur melalui kesesuaian materi, metode pelatihan, kualitas instruktur, frekuensi pelaksanaan, serta penerapan hasil pelatihan dalam pekerjaan (Rivai & Sagala, 2018).

Selain pengembangan kemampuan melalui pelatihan, peningkatan kinerja juga dipengaruhi oleh motivasi kerja sebagai pendorong perilaku individu dalam melaksanakan tugas. Robbins dan Judge (2015) mendefinisikan motivasi sebagai dorongan yang mendorong individu untuk mengoptimalkan kemampuan yang dimilikinya dalam mencapai tujuan organisasi, sedangkan Siagian (2003) dan Rezeki (2021) menegaskan bahwa motivasi berasal dari dorongan internal maupun eksternal yang membentuk perilaku kerja. Dalam penelitian ini, motivasi kerja diukur melalui tiga indikator, yang terdiri dari tiga dimensi yakni, kebutuhan untuk berprestasi (*need for achievement*), kebutuhan menjalin hubungan sosial (*need for affiliation*), serta kebutuhan memperoleh pengaruh atau kekuasaan (*need for power*) (Robbins & Judge, 2015).

Di samping motivasi, pencapaian kinerja juga memerlukan disiplin kerja agar pelaksanaan tugas berlangsung sesuai ketentuan organisasi. Hasibuan (2018) menyatakan bahwa disiplin kerja mencerminkan kesadaran serta kemauan pegawai untuk mematuhi seluruh peraturan yang berlaku dalam organisasi. Pandangan tersebut diperkuat oleh Dewi dan Basrowi (2024) serta Estiana *et al.* (2023), yang menyatakan bahwa disiplin menunjukkan tanggung jawab, kepatuhan, dan komitmen dalam bekerja. Variabel ini diukur melalui kehadiran tepat waktu, kepatuhan terhadap peraturan, dan ketaatan pada standar kerja (Hasibuan, 2018).

Lebih lanjut, kemampuan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya ditentukan oleh tingkat kompetensi yang dimiliki. Menurut Sutrisno (2009), kompetensi merupakan kemampuan yang didasarkan pada pengetahuan, keterampilan, dan sikap sehingga individu mampu melaksanakan tugas secara efektif. Ardiyansyah *et al.* (2021) menambahkan bahwa kompetensi berkembang melalui pendidikan, pengalaman kerja, dan pelatihan, sedangkan Rahadi *et al.* (2021) menekankan pentingnya kemampuan mengaplikasikan pengetahuan dan keterampilan dalam pekerjaan. Oleh karena itu, kompetensi dalam penelitian ini diukur berdasarkan pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan sikap kerja (*attitude*) (Wibowo, 2017).

Pengembangan Hipotesis

Pengaruh Pelatihan, Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan hasil pengelolaan sumber daya manusia yang didukung oleh kebijakan dan program organisasi secara berkelanjutan (Dessler, 2004: 45). Pelatihan meningkatkan kemampuan pegawai, motivasi kerja mendorong optimalisasi kinerja, disiplin kerja memastikan kepatuhan terhadap aturan, sedangkan kompetensi menjamin kesesuaian pengetahuan, keterampilan, serta sikap kerja dengan tuntutan pekerjaan dan organisasi (Wibowo, 2017: 23; Spencer & Spencer,

1993: 9). Pengelolaan keempat aspek tersebut secara terpadu diyakini mampu meningkatkan kinerja pegawai. Dengan demikian, hipotesis penelitian ini adalah:

H1: Pelatihan, motivasi kerja, disiplin kerja, dan kompetensi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai

Program pelatihan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk memperluas wawasan, meningkatkan keterampilan, dan mengembangkan kemampuan kerja sehingga pelaksanaan tugas dapat dilakukan secara lebih optimal (Mangkunegara, 2014: 67). Pelatihan yang disusun sesuai kebutuhan pekerjaan juga berkontribusi terhadap peningkatan kinerja melalui penguatan kompetensi dan perilaku kerja (Rivai & Sagala, 2018: 835). Temuan Purnomo dan Wibowo (2020) menunjukkan bahwa pelatihan mampu meningkatkan kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas secara optimal. Dengan demikian, hipotesis penelitian ini adalah:

H2: Pelatihan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai

Motivasi kerja menggambarkan daya penggerak yang mengarahkan pegawai untuk bekerja secara konsisten, bersemangat, dan berupaya mencapai tujuan organisasi (Robbins & Judge, 2017: 125). Pegawai yang memiliki motivasi kerja tinggi umumnya memperlihatkan komitmen, tanggung jawab, dan kinerja yang lebih baik. Menurut Robbins dan Judge (2015), Motivasi dijelaskan melalui tiga kebutuhan utama, yaitu kebutuhan akan pencapaian (*need for achievement*), kebutuhan untuk menjalin hubungan sosial (*need for affiliation*), dan kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*). Penelitian Fatimah dan Marsinah (2024) membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Dengan demikian, hipotesis penelitian ini adalah:

H3: Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai

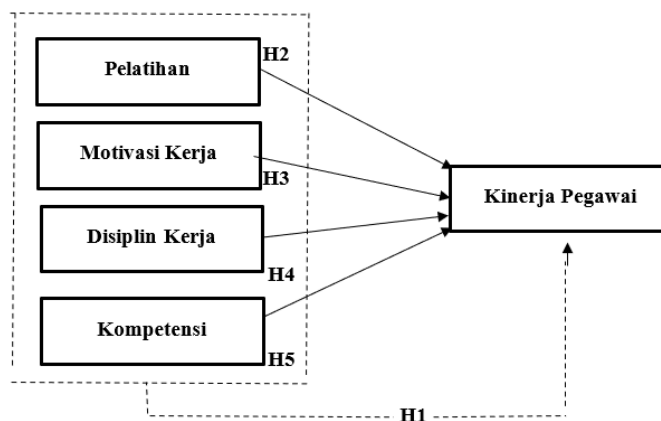
Disiplin kerja menunjukkan sejauh mana pegawai menjalankan tugas sesuai dengan ketentuan, kebijakan, dan prosedur yang telah ditetapkan organisasi (Hasibuan, 2018: 193). Pegawai yang memiliki disiplin kerja akan cenderung melaksanakan tugas sesuai peraturan, mematuhi prosedur kerja, menyelesaikan pekerjaan berdasarkan target waktu yang telah ditentukan, serta menunjukkan konsistensi dalam bekerja. Kondisi tersebut berkontribusi terhadap terciptanya efektivitas organisasi (Rivai & Sagala, 2018: 829). Penelitian Dewi (2021) menunjukkan bahwa disiplin kerja memperkuat pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai pada lembaga pendidikan tinggi. Dengan demikian, hipotesis penelitian ini adalah:

H4: Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai

Kompetensi merupakan integrasi pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang mendukung pegawai dalam melaksanakan tugas secara efektif serta mencapai kinerja yang unggul (Spencer & Spencer, 1993: 9). Wibowo (2017: 107) berpendapat bahwa kompetensi membantu pegawai dalam memahami tugas yang menjadi tanggung jawabnya, mengambil keputusan secara tepat, serta menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi di lingkungan kerja. Perbedaan tingkat kompetensi yang dimiliki setiap pegawai berpotensi menghasilkan kualitas pelaksanaan tugas yang berbeda. Penelitian Ismail (2021) menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada pendidikan vokasi. Dengan demikian, hipotesis penelitian ini adalah:

H5: Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Metode Penelitian

Pendekatan kuantitatif dengan desain asosiatif kausal diterapkan dalam penelitian ini untuk menguji hubungan kausal antara pelatihan, motivasi kerja, disiplin kerja, kompetensi, dan kinerja pegawai. Penelitian dilaksanakan di Politeknik Pembangunan Pertanian (Polbangtan) Malang pada Oktober 2025–April 2026. Populasi penelitian berjumlah 98 Aparatur Sipil Negara (ASN) yang seluruhnya dijadikan responden menggunakan teknik sampling jenuh (sensus) karena jumlah populasi kurang dari 100 orang (Sugiyono, 2016; Arikunto, 2013). Data primer dikumpulkan melalui kuesioner tertutup dengan skala Likert lima tingkat.

Pada tahap awal, analisis data diawali dengan pengujian kualitas instrumen penelitian yang mencakup uji validitas menggunakan metode *Pearson Product Moment* dan uji reliabilitas menggunakan koefisien *Cronbach's Alpha* untuk memastikan instrumen layak digunakan dalam penelitian. Selanjutnya, model penelitian diuji melalui uji asumsi klasik pada model regresi dievaluasi melalui uji normalitas dengan metode *Kolmogorov–Smirnov*, uji multikolinearitas dengan indikator *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF), serta uji heteroskedastisitas menggunakan metode *Glejser*. Analisis hubungan antarvariabel dilakukan dengan regresi linier berganda, kemudian hipotesis penelitian diuji menggunakan uji F, uji t, dan koefisien determinasi (R^2) pada tingkat signifikansi 5% (Ghozali, 2018; Gujarati & Porter, 2009; Sugiyono, 2016).

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Hasil Penelitian

1) Uji Kualitas Data

a) Uji Validitas

Validitas instrumen diuji sebelum analisis data untuk memastikan setiap butir pernyataan mampu merepresentasikan konstruk penelitian. Pengujian dilakukan pada variabel Pelatihan (X1), Motivasi Kerja (X2), Disiplin Kerja (X3), Kompetensi (X4), dan Kinerja Pegawai (Y) dengan membandingkan nilai r hitung terhadap r tabel pada taraf signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$). Data hasil uji validitas direpresentasikan dalam Tabel 1.

Tabel 1. Hasil Uji Validitas

Variabel	Indikator	R hitung	R tabel	Keterangan
Kinerja Pegawai	Y1	0.756	0.1986	Valid
	Y2	0.788	0.1986	Valid
	Y3	0.744	0.1986	Valid
	Y4	0.732	0.1986	Valid
	Y5	0.720	0.1986	Valid
	Y6	0.746	0.1986	Valid
	Y7	0.745	0.1986	Valid
	Y8	0.833	0.1986	Valid
	Y9	0.655	0.1986	Valid
	Y10	0.783	0.1986	Valid

Variabel	Indikator	R hitung	R tabel	Keterangan
Pelatihan	X1.1	0.767	0.1986	Valid
	X1.2	0.806	0.1986	Valid
	X1.3	0.789	0.1986	Valid
	X1.4	0.699	0.1986	Valid
	X1.5	0.793	0.1986	Valid
	X1.6	0.784	0.1986	Valid
	X1.7	0.682	0.1986	Valid
	X1.8	0.806	0.1986	Valid
	X1.9	0.834	0.1986	Valid
Motivasi Kerja	X2.1	0.782	0.1986	Valid
	X2.2	0.793	0.1986	Valid
	X2.3	0.726	0.1986	Valid
	X2.4	0.839	0.1986	Valid
	X2.5	0.787	0.1986	Valid
	X2.6	0.752	0.1986	Valid
Disiplin Kerja	X3.1	0.774	0.1986	Valid
	X3.2	0.749	0.1986	Valid
	X3.3	0.860	0.1986	Valid
	X3.4	0.868	0.1986	Valid
	X3.5	0.852	0.1986	Valid
	X3.6	0.848	0.1986	Valid
Kompetensi	X4.1	0.843	0.1986	Valid
	X4.2	0.827	0.1986	Valid
	X4.3	0.863	0.1986	Valid
	X4.4	0.803	0.1986	Valid
	X4.5	0.851	0.1986	Valid
	X4.6	0.853	0.1986	Valid

Sumber: Olah data SPSS 2026

Hasil pengujian memperlihatkan bahwa seluruh butir pernyataan memperoleh nilai r hitung yang melampaui nilai r tabel. Dengan demikian, seluruh instrumen dinyatakan valid dan layak digunakan sebagai alat pengumpulan data penelitian.

b) Uji Reliabilitas

Reliabilitas instrumen diuji untuk memastikan konsistensi setiap butir pernyataan dalam mengukur variabel penelitian. Penilaian menggunakan nilai *Cronbach's Alpha* dengan kriteria instrumen dinilai reliabel apabila nilai di atas 0,60. Data hasil uji reliabilitas direpresentasikan dalam Tabel 2.

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Koefisien Cronbach's Alpha	Keterangan
Kinerja Pegawai (Y)	0.776	Reliabel
Pelatihan (X1)	0.781	Reliabel
Motivasi Kerja (X2)	0.795	Reliabel
Disiplin Kerja (X3)	0.804	Reliabel
Kompetensi (X4)	0.806	Reliabel

Sumber: Olah data SPSS 2026

Hasil pengujian mengindikasikan seluruh variabel memenuhi kriteria tersebut, yaitu kinerja pegawai (Y) sebesar 0,776, pelatihan (X1) 0,781, motivasi kerja (X2) 0,795, disiplin kerja (X3) 0,804, dan kompetensi (X4) 0,806. Hasil pengujian mengindikasikan bahwa seluruh instrumen memiliki tingkat konsistensi yang memadai sehingga dinyatakan memenuhi syarat sebagai alat pengumpulan data penelitian.

2) Uji Asumsi Klasik

a) Uji Normalitas

Uji normalitas residual dilakukan sebagai prasyarat analisis regresi menerapkan metode *One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test*. Penilaian didasarkan pada nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)*, dengan kriteria nilai di atas 0,05 menunjukkan distribusi residual normal. Adapun hasil uji direpresentasikan dalam Tabel 3.

Tabel 3. Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		98
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	7.13380667
Most Extreme Differences	Absolute	.055
	Positive	.046
	Negative	-.055
Test Statistic		.055
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}

Sumber: Olah Data SPSS 2026

Uji analisis normalitas terhadap data dari 98 responden menghasilkan nilai *Asymp. Sig.* (2-tailed) sebesar 0,200. Nilai tersebut lebih tinggi daripada batas signifikansi 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa residual model regresi berdistribusi normal. Oleh karena itu, model regresi telah memenuhi asumsi normalitas dan dapat digunakan untuk analisis lanjutan.

b) Uji Multikolinearitas

Pengujian multikolinearitas dilakukan guna memastikan tidak terdapat korelasi yang tinggi antarvariabel independen sebelum analisis regresi dilaksanakan. Analisis menggunakan indikator *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF), dengan kriteria *Tolerance* > 0,10 dan VIF < 10.

Tabel 4. Hasil Uji Multikolinearitas

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	3.875	2.400		1.615	.110		
	x1	.301	.079	.279	3.815	.000	.519	1.927
	x2	.708	.183	.435	3.866	.000	.218	4.577
	x3	.038	.166	.025	.226	.821	.231	4.325
	x4	.327	.170	.217	1.931	.057	.219	4.575

a. Dependent Variable: y

Sumber: Olah Data SPSS 2026

Hasil menunjukkan seluruh variabel memenuhi persyaratan tersebut. Nilai *Tolerance* pada pelatihan (X1), motivasi kerja (X2), disiplin kerja (X3), dan kompetensi (X4) berturut-turut sebesar 0,519; 0,218; 0,231; dan 0,291, sedangkan nilai VIF masing-masing 1,927; 4,577; 4,325; dan 3,435. Temuan ini mengindikasikan tidak terdapat multikolinearitas sehingga model regresi layak digunakan pada tahap analisis berikutnya.

c) Uji Heteroskedastisitas

Metode Glejser diterapkan untuk mengevaluasi kemungkinan terjadinya heteroskedastisitas pada setiap variabel independen. Tidak adanya gejala heteroskedastisitas ditunjukkan apabila nilai signifikansi lebih besar dari 0,05.

Tabel 5. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.264	3.376		1.559	.122
	X1	.082	.083	.105	.990	.325
	X2	.009	.113	.009	.079	.937
	X3	-.097	.101	-.106	-.958	.341
	X4	-.001	.102	-.002	-.014	.989

a. Dependent Variable: ABS_RES

Sumber: Olah Data SPSS 2026

Hasil pengujian menunjukkan bahwa variabel pelatihan (X1), motivasi kerja (X2), disiplin kerja (X3), dan kompetensi (X4) masing-masing memiliki nilai signifikansi sebesar 0,325; 0,937; 0,341; dan 0,989. Karena seluruh nilai tersebut berada di atas 0,05, tidak terdapat indikasi heteroskedastisitas pada model regresi. Oleh sebab itu, model memenuhi asumsi yang dipersyaratkan untuk analisis regresi linear berganda.

3) Uji Regresi Linear Berganda

Hubungan antara variabel independen, yaitu pelatihan (X1), motivasi kerja (X2), disiplin kerja (X3), dan kompetensi (X4) dengan variabel dependen kinerja pegawai (Y) dianalisis menggunakan regresi linear berganda.

Tabel 6. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	3.875	2.400		1.615	.110		
	X1	.301	.079	.279	3.815	.000	.519	1.927
	X2	.708	.183	.435	3.866	.000	.218	4.577
	X3	.038	.166	.025	.226	.821	.231	4.325
	X4	.327	.170	.217	1.931	.057	.219	4.575
a. Dependent Variable: v								

a. Dependent Variable: y

Sumber: Olah Data SPSS 2026

Hasil analisis menghasilkan persamaan

$$Y = 3,875 + 0,301X1 + 0,708X2 + 0,038X3 + 0,327X4 + e$$

Konstanta sebesar 3,875 menunjukkan nilai kinerja saat seluruh variabel independen dianggap konstan. Seluruh koefisien regresi bernilai positif, yang mengindikasikan bahwa peningkatan pelatihan, motivasi kerja, disiplin kerja, dan kompetensi cenderung diikuti peningkatan kinerja pegawai. Di antara seluruh variabel, motivasi kerja memiliki koefisien terbesar, yaitu 0,708.

4) Uji Hipotesis

a) Uji-F

Pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara simultan dianalisis menggunakan uji F.

Tabel 7. Hasil Uji-F

ANOVA ^a						
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	2078.417	4	519.604	66.968	.000 ^b
	Residual	721.583	93	7.759		
	Total	2800.000	97			

a. Dependent Variable: y

b. Predictors: (Constant), x4, x1, x3, x2

Sumber: Olah Data SPSS 2026

Hasil uji F mengindikasikan bahwa model regresi telah memenuhi persyaratan untuk digunakan dalam analisis lebih lanjut. Hal tersebut ditunjukkan oleh nilai signifikansi sebesar 0,000 (<0,05) dengan nilai F hitung sebesar 66,968. Temuan ini membuktikan bahwa variabel pelatihan, motivasi kerja, disiplin kerja, dan kompetensi secara bersama-sama berkontribusi nyata terhadap peningkatan kinerja pegawai. Dengan demikian, model regresi dinilai mampu menjelaskan hubungan antara variabel independen dan variabel dependen, sehingga layak dijadikan dasar dalam pengujian hipotesis.

b) Uji-t

Pengaruh masing-masing variabel independen terhadap kinerja pegawai dianalisis menggunakan uji parsial (uji t) berdasarkan taraf signifikansi 0,05

Tabel 8. Hasil Uji-t

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	3.875	2.400		1.615	.110		
	X1	.301	.079	.279	3.815	.000	.519	1.927
	X2	.708	.183	.435	3.866	.000	.218	4.577
	X3	.038	.166	.025	.226	.821	.231	4.325
	X4	.327	.170	.217	1.931	.057	.219	4.575
a. Dependent Variable: v								

a. Dependent Variable: y

Sumber: Olah Data SPSS 2026

Hasil pengujian menunjukkan bahwa pelatihan (X1) dan motivasi kerja (X2) terbukti memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, yang tercermin dari nilai signifikansi masing-masing sebesar 0,000 ($<0,05$). Sebaliknya, disiplin kerja (X3) dan kompetensi (X4) belum terbukti memberikan pengaruh yang signifikan sebagaimana ditunjukkan oleh nilai signifikansi sebesar 0,821 dan 0,057, yang melebihi batas 0,05. Dengan demikian, hanya pelatihan dan motivasi kerja terbukti memengaruhi kinerja pegawai secara signifikan.

c) Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Fungsi dari uji koefisien determinasi yakni menganalisis sejauh mana variabel dependen dijelaskan oleh variabel independen.

Tabel 9. Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.862 ^a	.742	.731	2.785
a. Predictors: (Constant), X4, X3, X2, X1				

Sumber: Olah Data SPSS 2026

Koefisien determinasi menghasilkan nilai R Square sebesar 0,742, yang mengindikasikan bahwa tingkat kinerja pegawai sebesar 74,2% dapat diterangkan oleh pelatihan, motivasi kerja, disiplin kerja, dan kompetensi, sedangkan 25,8% dipengaruhi faktor lain. Sementara itu, *Adjusted R Square* sebesar 0,731 mengindikasikan kemampuan model menjelaskan 73,1% variasi kinerja setelah memperhitungkan jumlah variabel independen yang digunakan serta ukuran sampel penelitian.

Pembahasan

Pembahasan Hasil Pengaruh Pelatihan, Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai

Temuan penelitian memperlihatkan bahwa pelatihan, motivasi kerja, disiplin kerja, dan kompetensi secara bersama-sama memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Polbangtan Malang. Pengaruh tersebut didukung oleh karakteristik responden yang didominasi pegawai dengan masa kerja panjang, sehingga lebih memahami prosedur, budaya organisasi, serta mampu beradaptasi dengan perubahan dan mengikuti pelatihan secara efektif. Tingginya motivasi kerja juga mendorong optimalisasi kinerja. Temuan ini sejalan dengan penelitian Myradean & Indriyaningrum (2023) serta Oktaviani *et al.* (2022), yang membuktikan bahwa pengelolaan sumber daya manusia secara terpadu berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Pembahasan Hasil Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai

Informasi yang didapatkan yakni pelatihan berkontribusi positif terhadap peningkatan kinerja pegawai melalui pengembangan pengetahuan, keterampilan, dan pemahaman prosedur kerja. Program pelatihan yang relevan membantu pegawai menyelesaikan tugas secara lebih efektif, meningkatkan kualitas hasil kerja, serta memperkuat kemampuan beradaptasi terhadap perubahan teknologi dan tuntutan organisasi. Pelaksanaan pelatihan secara berkelanjutan juga mendukung peningkatan kapasitas individu dan pengembangan sumber daya manusia. Temuan ini sejalan dengan penelitian Saputra *et al.* (2020), Myradean dan Indriyaningrum (2023), serta Dewangga dan Rahardja (2022), yang menjelaskan bahwa pelaksanaan pelatihan berkontribusi secara positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Pembahasan Hasil Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai

Menurut analisis data didapatkan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja pegawai. Berdasarkan jawaban responden, pegawai memiliki motivasi yang tinggi untuk mewujudkan sasaran kerja, menyelesaikan tugas secara optimal, serta menunjukkan komitmen dan

tanggung jawab dalam bekerja. Motivasi yang kuat mendorong pegawai lebih proaktif, tekun, mampu menghadapi tantangan, serta terus mengembangkan kemampuan sehingga efektivitas, produktivitas, dan kualitas kerja meningkat. Temuan ini mengindikasikan bahwa motivasi kerja menjadi faktor penting dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi. Hasil penelitian tersebut sejalan dengan temuan Pirnando (2022), Fatimah dan Marsinah (2024), serta Sanjaya (2018) yang menyatakan bahwa motivasi kerja memberikan kontribusi positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Pembahasan Hasil Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan serangkaian pengujian yang dilakukan didapatkan disiplin kerja tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Meskipun mayoritas pegawai telah mematuhi aturan dan prosedur kerja, tingkat kedisiplinan yang relatif seragam menyebabkan variabel ini tidak mampu membedakan capaian kinerja antarpegawai. Aspek ketepatan penyelesaian pekerjaan juga memperoleh nilai rata-rata lebih rendah dibandingkan indikator disiplin lainnya. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kinerja lebih dipengaruhi oleh faktor lain, seperti pelatihan, motivasi kerja, dan dukungan organisasi. Hasil penelitian sejalan dengan Amin et al. (2023) serta Hanifan dan Dihan (2024), yang menunjukkan bahwa disiplin kerja tidak selalu memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pembahasan Hasil Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil analisis, kompetensi tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Meskipun mayoritas pegawai telah memiliki pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan, tingkat kompetensi yang relatif homogen menyebabkan variabel ini belum mampu membedakan capaian kinerja antarpegawai. Temuan tersebut mengisyaratkan bahwa peningkatan kinerja tidak semata-mata bergantung pada kompetensi, melainkan juga dipengaruhi oleh faktor lain yang lebih dominan, seperti motivasi kerja, pelatihan, peluang pengembangan karier, serta dukungan organisasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan Myradean dan Indriyaningrum (2023), Fetriah dan Herminingsih (2023), Palahudin et al. (2023), serta Hanifan dan Dihan (2024), yang menyatakan bahwa pengaruh kompetensi terhadap kinerja dapat menjadi tidak signifikan ketika kemampuan pegawai cenderung seragam dan faktor pendukung lainnya lebih menentukan.

Simpulan, Keterbatasan Dan Saran

Simpulan

Temuan penelitian memperlihatkan bahwa pelatihan dan motivasi kerja berperan positif dan signifikan dalam meningkatkan kinerja pegawai Politeknik Pembangunan Pertanian (Polbangtan) Malang. Sebaliknya, disiplin kerja dan kompetensi tidak menunjukkan pengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai. Meskipun tidak seluruh variabel berpengaruh secara parsial, hasil analisis secara simultan membuktikan bahwa pelatihan, motivasi kerja, disiplin kerja, dan kompetensi secara bersama-sama memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini mengisyaratkan bahwa peningkatan kinerja lebih efektif dicapai melalui pengelolaan berbagai aspek sumber daya manusia secara terpadu.

Keterbatasan

Meskipun tujuan penelitian telah tercapai, masih terdapat beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan. Pertama, penelitian ini hanya dilakukan pada pegawai Politeknik Pembangunan Pertanian (Polbangtan) Malang sehingga hasilnya belum tentu dapat digeneralisasikan pada organisasi lain. Kedua, penelitian hanya memfokuskan analisis pada variabel pelatihan, motivasi kerja, disiplin kerja, dan kompetensi, sehingga masih terdapat faktor lain yang kemungkinan turut memengaruhi kinerja pegawai tetapi belum diteliti. Ketiga, seluruh data diperoleh dari jawaban responden melalui

kuesioner, sehingga jawaban responden berpotensi dipengaruhi oleh persepsi dan kondisi masing-masing saat pengisian, yang dapat menyebabkan perbedaan dengan kondisi sebenarnya di lapangan.

Saran

Politeknik Pembangunan Pertanian (Polbangtan) Malang disarankan mengoptimalkan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan kerja serta meningkatkan motivasi melalui pengembangan karier, pemberian penghargaan, dan penciptaan lingkungan kerja yang kondusif. Meskipun hasil analisis parsial tidak menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan dari disiplin kerja maupun kompetensi terhadap kinerja pegawai, kedua aspek tersebut tetap perlu dikembangkan melalui pembinaan dan pengembangan berkelanjutan. Pegawai diharapkan memanfaatkan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi dan motivasi kerja. Penelitian selanjutnya disarankan melibatkan variabel lain, memperluas objek penelitian, serta menggunakan jumlah responden yang lebih besar agar menghasilkan temuan yang lebih komprehensif.

Referensi

- Agustina, N., & Wardoyo, A. (2023). Pengaruh Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Sektor Publik. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 11(2), 145–156.
- Amin, N. A., Samsinar, & Kusdianto, I. (2023). *Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Pegadaian Cabang Palopo*.
- Arifin, M. Z., & Sasana, H. (2024). Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *PENG: Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, 1(2), 92–97. <https://doi.org/10.62710/pbtwc016>
- Arikunto, S. (2013a). *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktik*. PT. Rineka Cipta.
- Arikunto, S. (2013b). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Rineka Cipta.
- Aripurbo, T., Sari, D. M., & Sukaris, S. (2021). The Role of Motivation, Work Discipline and Training in Improving Employee Performance. *Innovation Research Journal*, 2(2), 128. <https://doi.org/10.30587/innovation.v2i2.3008>
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Mills, D. Q., & Walton, R. E. (1985). *Managing Human Assets* (Vol. 24, Issue 3).
- Dessler, G. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Dewangga, T. A., & Rahardja, E. (2022). *Pengaruh Pelatihan, Disiplin Kerja, dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Pegawai Dinas Komunikasi dan Informatika Provinsi Jawa Tengah)*. 11, 1–8.
- Dewi, W. R., & Basrowi, D. H. (2024). *Disiplin Kerja dan Kinerja Unggul*. Eureka Media Aksara.
- Estiana, R., Karomah, N. G., & Saimima, Y. A. (2023). *Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan*. 12, 339–358. <https://doi.org/10.34127/jrlab.v12i2.771>
- Fatimah, S., & Marsinah, L. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru di Lembaga Pendidikan Terpadu Nurul Ilmi Banyuasin. *El-Mal: Jurnal Kajian Ekonomi & Bisnis Islam*, 5(11), 5382–5393. <https://doi.org/10.47467/elmal.v5i11.5833>
- Fetrah, D., & Herminingsih, A. (2023). *The Effect of Perceived Organizational Support, Work Motivation, and Competence on Employee Performance Mediated by Employee Engagement*. <https://doi.org/https://doi.org/10.31933/dijms.v5i1>
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program Ibm Spss 25* (Edisi 9). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Giovanni, N., & Ali, H. (2024). Pengaruh Pelatihan, Motivasi dan Kompetensi terhadap Kinerja (Pemanfaatan Artificial Intelligence dalam Systematic Literature Review Manajemen Sumber Daya Manusia). *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 5(3), 564–573. <https://doi.org/10.38035/jmpis.v5i3.2017>
- Gujarati, D. N., & Porter, D. C. (2009). *Basic Econometrics* (5th ed). McGraw-Hill/Irwin.
- Gutara, M. Y., Pogo, T., & Saluy, A. B. (2021). Pengaruh Pelatihan, Motivasi Kerja, Dan Kompetensi

- Profesional Terhadap Kinerja Guru. *Indikator: Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 5(2), 73–81.
<https://publikasi.mercubuana.ac.id/index.php/indikator/article/view/10016/5046%0Ahttps://publikasi.mercubuana.ac.id/index.php/indikator/article/view/10016>
- Hanifan, P. D., & Dihan, F. N. (2024). *Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan melalui Disiplin Kerja di Perusahaan Umum Daerah Obyek Wisata Taman Kyai Langgeng*.
- Hasibuan, M. S. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Revi). PT. Bumi Aksara.
- Hidayat, A., Murniati, N. A. N., & Abdullah, G. (2022). Jurnal Manajemen Pendidikan Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru SMK Negeri Se-Kabupaten Pekalongan. *Jurnal Ilmiah Administrasi, Manajemen Dan Kepemimpinan Pendidikan*, 4(1), 79.
- Ismi, J. (2021). *Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kementerian Agama Wilayah Provinsi Riau*.
- Juliandi, A. I., & Manurung, S. (2015). *Metodologi Penelitian Bisnis* (Cetakan Ke). Umsu Press.
- Lakin Polbangtan Malang. (2024).
- Lumban Gaol, E., Nugroho, P. J., & Radiafilsan, C. (2021). Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) Provinsi Kalimantan Tengah. *Equity In Education Journal*, 3(2), 74–80. <https://doi.org/10.37304/eej.v3i2.2695>
- Mahzar, M. (2021). Pengaruh Disiplin terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Pemerintah Daerah. *Jurnal Inovasi*, 2(1).
- Mangkunegara, A. P. (2014). *Evaluasi Kinerja SDM* (Redaksi Refika (Ed.); Cetakan Ke). PT. Refika Aditama.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Muhammadiyah. (2009). *Faktor-Faktor Yang Berpengaruh Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Pada Kantor Dinas Pengelolaan Keuangan dan Asset Daerah Kabupaten Takalar*. 168–176.
- Myradean, E. D. T., & Indriyaningrum, K. (2023). The Effect of Training, Motivate and Competence on Employee Performance (Study on Employee of PT Nusantara Building Industries in FC Department) Pada Karyawan PT Nusantara Building Industries Bagian FC). *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 4(5), 7416–7423. <http://journal.yrpiiku.com/index.php/msej>
- Oktaviani, N. K. D. I., Mustika, N., & Widyawati, S. R. (2022). Pengaruh Pelatihan, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Maha Jagad Perkasa Denpasar. *Jurnal Emas*, 2(1), 51–70. <https://e-journal.unmas.ac.id/index.php/emas/article/view/4268/3309>
- Oyserman, D., Bybee, D., & Terry, K. (2006). *Possible Selves and Academic Outcomes : How and When Possible Selves Impel Action*. 91(1), 188–204. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.91.1.188>
- Palahudin, Rahayu, H. I., & Ismartaya. (2023). *Analisis Kompetensi dan Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Sebagai Variabel Mediasi*. <https://doi.org/https://doi.org/10.31539/jomb.v5i2.6584>
- Pamungkas, H., & Nugroho, D. (2025). Pelatihan dan Pengembangan Sdm terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah. *Jurnal Administrasi Dan Kebijakan Publik*, 13(1), 45–59.
- Penawan, A. (2022). Pengaruh Disiplin Kerja, Kompensasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Tidak Tetap. *Buana Ilmu*, 7(1), 201–211. <https://doi.org/10.36805/bi.v7i1.3028>
- Pirnando, R. (2022). *Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Pemukiman Kota Jambi*.
- Priansa. (2017). *Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan*. 10–46.
- Purnomo, A., & Wibowo, N. M. (2020). Pengaruh Kompetensi, Motivasi Dan Disiplin Terhadap Kinerja Pendidik dengan Kontrak Kerja Di Smk Negeri 1 Sumberasih Kabupaten Probolinggo. *Jurnal Manajemen Dan Administrasi Publik*. <https://doi.org/https://doi.org/10.37504/map.v3i4.284>.
- Rahadi, D. R., Susilowati, E., & Farid, M. (2021). *Kompetensi Sumber Daya Manusia* (M. M. Pandu

- Adi C (Ed.)). CV. Lentera Ilmu Madani.
- Rezeki, F. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi* (M. M. Harini Fajar Ningrum (Ed.)). CV. Media Sains Indonesia. https://www.researchgate.net/publication/358138249_Motivasi_Kerja
- Rivai, V., Basri, A. F. M., Sagala, E. J., & Murni, S. (2008). Performance Appraisal : Sistem yang tepat untuk menilai kinerja karyawan dan meningkatkan daya saing perusahaan. In *Raja Grafindo Perkasa* (Edisi Kedu). PT RajaGrafindo Persada.
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik* (Edisi Ket). PT RajaGrafindo Persada.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015a). *Organizational Behavior* (Cetakan ke). Penerbit Salemba Empat.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015b). *Organizational Behavior*. Pearson Education.
- Sanjaya, R. (2018). *Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dalam Perspektif Ekonomi Islam*.
- Saputra, R., Lewangka, U., & Ruslan, M. (2020). Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan, Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumberdaya Manusia. *Indonesian Journal of Business and Management*, 3(1), 42–49. <https://doi.org/10.35965/jbm.v3i1.589>
- Siagian, S. P. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Soetrisno, E. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana Prenada Media Group.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons. <https://www.wiley.com/en-us/Competence+at+Work:+Models+for+Superior+Performance-p-9780471548096>
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D* (Cetakan ke). Alfabeta.
- Suryanti, R. (2021). *Pengaruh Pelatihan Kerja, Motivasi Kerja, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Influence Of Training, Work Motivation and Work Discipline Toward Employee Performance*. 10, 14–30.
- Sutrisno, E. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Pert). Penerbit Kencana.
- Wibowo. (2017). *Manajemen Kinerja* (Edisi Keli). Rajawali Pers.
- Widuri, V. S., Bernarto, I., & Wuisan, D. (2020). Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja pada Sekolah X di Tangerang Selatan. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 10(2), 55–62.

* : Zahro Putri Surya Dewi Adalah Mahasiswa FEB Unisma

** : M Cholid Mawardi Adalah Dosen Tetap FEB Unisma

*** : Muhammad Sirojuddin Amin Adalah Dosen Tetap FEB Unisma