



Pengaruh Motivasi Kerja, Pelatihan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Penelitian dan Pengembangan Daerah Kabupaten Brebes

Eva Lutfiyatul Latipah^{1*}, Slamet Bambang Riono², Dumadi³, M. Badrun Zaman⁴, Gian Fitrialisma⁵

^{1,2,5}Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhadi Setiabudi, Brebes, Indonesia

³⁻⁴Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhadi Setiabudi,

Penulis Korespondensi: evalutfi581@gmail.com^{1*}

Abstract. *The low performance of employees, which is caused by suboptimal work motivation, training programs that are not fully relevant to job requirements, and inconsistent discipline, remains a major issue. This condition is also evident at the Regional Planning, Research, and Development Agency (Baperlitbangda) of Brebes Regency, where several employees have shown work delays, lack of initiative, and training programs that are not well-targeted. This study aims to analyze the effect of work motivation, training, and work discipline on the performance of employees at Baperlitbangda Brebes. This research employed a quantitative approach with an explanatory method. The population consisted of all 50 employees of Baperlitbangda, and due to the relatively small population size, a saturated sampling technique was applied so that the entire population was included as research respondents. Data were collected through observation, interviews, and questionnaires using a Likert scale, and analyzed using multiple linear regression with SPSS. The results of the study indicate that work motivation has a positive and significant effect on employee performance. Training also shows a positive and significant effect, suggesting that relevant training materials, competent instructors, and appropriate methods can enhance productivity. Work discipline significantly affects performance, particularly through compliance with regulations, punctuality, and responsibility. Simultaneously, the three independent variables have a significant positive effect on employee performance. Work motivation, training, and discipline are crucial factors that must be taken into consideration in improving employee performance in the public sector. The practical implication of this study is that the management of Baperlitbangda Brebes needs to strengthen its reward system, improve the quality of training, and enforce disciplinary rules to enhance organizational performance.*

Keywords: *Eksplanatory Method; Employee Performance; Training; Work Discipline; Work Motivation;*

Abstrak. Masih rendahnya kinerja pegawai yang disebabkan oleh faktor motivasi kerja yang belum optimal, pelatihan yang kurang relevan dengan kebutuhan tugas, serta kedisiplinan yang tidak konsisten. Kondisi ini juga terlihat di Badan Perencanaan Pembangunan Penelitian dan Pengembangan Daerah (Baperlitbangda) Kabupaten Brebes, di mana beberapa pegawai menunjukkan keterlambatan kerja, kurangnya inisiatif, dan pelatihan yang belum tepat sasaran. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja, pelatihan, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Baperlitbangda Kabupaten Brebes. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode eksplanatori. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai Baperlitbangda yang berjumlah 50 orang, dan karena jumlah populasi relatif kecil maka digunakan teknik sampling jenuh sehingga seluruh pegawai dijadikan sampel. Data dikumpulkan melalui observasi, wawancara, dan kuesioner menggunakan skala Likert, kemudian dianalisis dengan regresi linier berganda menggunakan SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pelatihan juga berpengaruh positif dan signifikan, menunjukkan bahwa kesesuaian materi, instruktur, dan metode pelatihan dapat meningkatkan produktivitas. Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja, terutama melalui kepatuhan pada aturan, ketepatan waktu, dan tanggung jawab. Secara simultan, ketiga variabel independen berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Motivasi kerja, pelatihan, dan disiplin merupakan faktor penting yang harus diperhatikan dalam meningkatkan kinerja pegawai di sektor publik. Implikasi praktis penelitian ini adalah perlunya manajemen Baperlitbangda Brebes memperkuat sistem penghargaan, meningkatkan kualitas pelatihan, serta menegakkan aturan disiplin untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Kata Kunci: Disiplin Kerja; Kinerja Pegawai; Metode Eksplanatori; Motivasi Kerja; Pelatihan,

1. LATAR BELAKANG

Dalam era persaingan global dan reformasi birokrasi yang semakin dinamis, instansi pemerintah dituntut untuk meningkatkan kinerja organisasional agar mampu merespons kebutuhan masyarakat. Badan Perencanaan Pembangunan Penelitian dan Pengembangan Daerah (Baperlitbangda) Kabupaten Brebes merupakan lembaga strategis yang bertugas menyusun kebijakan pembangunan berbasis riset dan evaluasi program. Keberhasilan lembaga ini sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia (SDM) yang menjalankan fungsi manajerial maupun teknis (Fidtriana & Mustahidda, 2025).

Namun, fenomena di lapangan menunjukkan adanya permasalahan dalam kinerja pegawai, yang ditandai oleh rendahnya motivasi, pelatihan yang belum optimal, serta kedisiplinan yang masih kurang. Sebagian pegawai cenderung bekerja secara mekanis tanpa inisiatif, sementara pelatihan yang diberikan lebih bersifat umum sehingga kurang sesuai dengan kebutuhan teknis aktual. Selain itu, masalah kedisiplinan seperti keterlambatan hadir dan tidak konsistennya penyelesaian tugas masih sering dijumpai. Kondisi ini jika dibiarkan dapat menurunkan efektivitas organisasi dan memperlambat pencapaian target pembangunan daerah.

Urgensi penelitian ini terletak pada kebutuhan mendesak untuk memperkuat kapasitas internal pegawai Baperlitbangda. Dalam konteks kebijakan nasional, pemerintah pusat melalui RPJMN 2020–2024 mendorong peningkatan kualitas ASN melalui reformasi birokrasi. Penelitian ini penting sebagai landasan empiris untuk menyusun strategi pengembangan SDM di daerah, sehingga Baperlitbangda dapat menjalankan perannya secara efektif, adaptif, dan responsif.

Fenomena gap terlihat dari perbedaan antara harapan organisasi dengan realitas yang ada. Di satu sisi, Baperlitbangda dituntut menghasilkan perencanaan pembangunan berbasis data dengan kualitas tinggi. Namun di sisi lain, masih terdapat kendala berupa rendahnya motivasi pegawai (Anis, 2022), pelatihan yang kurang relevan (Supriadi & Handayani, 2018), serta disiplin yang belum optimal (Sari & Astuti, 2019). Hal ini menciptakan kesenjangan antara target kinerja dengan kondisi faktual pegawai.

Beberapa studi mendukung bahwa motivasi, pelatihan, dan disiplin berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Pamungkas et al., 2025). Namun ada juga penelitian yang menyoroti lemahnya komitmen dan minimnya pembinaan kompetensi sebagai penyebab rendahnya kinerja ASN di daerah (A. Putri & Islamuddin, 2022). Artinya, belum ada kesimpulan konsisten mengenai faktor dominan yang memengaruhi kinerja aparatur pemerintah, khususnya di konteks daerah seperti Kabupaten Brebes. Celah penelitian inilah

yang menjadi dasar pentingnya penelitian ini.

2. KAJIAN TEORITIS

Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah dorongan yang memengaruhi individu untuk bertindak, mempertahankan perilaku, dan mencapai tujuan organisasi. Maslow dalam (Supriadi & Handayani, 2018) melalui teori hierarki kebutuhan menyatakan bahwa motivasi manusia berjenjang mulai dari kebutuhan fisiologis hingga aktualisasi diri. Herzberg (1966 dalam (Hasibuan, 2019) melalui teori dua faktor membedakan antara faktor motivator yang meningkatkan kepuasan (seperti pengakuan dan tanggung jawab) dan faktor higiene yang mencegah ketidakpuasan (seperti gaji dan kondisi kerja). Sementara itu, Vroom dalam (Robbins & Judge, 2019) melalui teori harapan menekankan bahwa motivasi muncul ketika pegawai percaya bahwa usaha menghasilkan kinerja, kinerja menghasilkan penghargaan, dan penghargaan bernilai bagi dirinya

Indikator motivasi kerja menurut Hasibuan (Febrianti et al., 2024) meliputi kebutuhan fisik (gaji, fasilitas, waktu kerja), kebutuhan rasa aman (kepastian kerja, lingkungan aman, jaminan kesehatan), kebutuhan sosial (hubungan kerja, kegiatan sosial, komunikasi), kebutuhan penghargaan (insentif, pengakuan, promosi), serta kebutuhan aktualisasi diri (tugas menantang, pelatihan, kebebasan berkreasi). Pemenuhan indikator tersebut berpengaruh positif terhadap kinerja dan kepuasan pegawai (Febrianti et al., 2024) (Muis & Hasibuan, 2021). Motivasi kerja tidak hanya ditentukan oleh faktor material, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor psikologis dan sosial yang memberi energi bagi pegawai dalam bekerja.

Pelatihan Kerja

Pelatihan kerja adalah proses sistematis untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan sikap pegawai agar lebih kompeten dalam melaksanakan tugas (Lapau et al., 2021). Teori human capital menjelaskan bahwa pelatihan adalah bentuk investasi SDM yang memberikan pengembalian berupa produktivitas dan daya saing Becker dalam (Kasmir, 2016). Teori pembelajaran sosial Bandura menunjukkan bahwa pegawai belajar melalui observasi, imitasi, dan interaksi, sehingga lingkungan kerja memengaruhi efektivitas pelatihan (Bandura et al., 2022). Selain itu, teori *transfer of training* menekankan bahwa efektivitas pelatihan ditentukan oleh kesesuaian materi, karakteristik peserta, serta dukungan organisasi dalam penerapan hasil pelatihan (Santana-Domínguez et al., 2022).

Indikator pelatihan menurut (Mangkunegara, 2017) yaitu meliputi: jenis pelatihan

(teknis dan etika kerja), tujuan pelatihan (peningkatan keterampilan serta pemahaman tugas), materi pelatihan (teknis, administratif, soft skill, dan etika kerja), metode pelatihan (partisipatif, evaluatif, dan praktik), kualifikasi peserta (status kepegawaian dan rekomendasi atasan), kualifikasi instruktur (kompetensi materi dan kemampuan metodologis), serta waktu pelatihan (durasi dan frekuensi yang efektif). Indikator-indikator ini digunakan untuk mengukur efektivitas pelatihan dalam meningkatkan kualitas dan kinerja pegawai (Mangkunegara, 2017). Indikator ini menegaskan bahwa pelatihan yang relevan dan berkesinambungan akan meningkatkan kemampuan pegawai dalam menjalankan tugas dan berdampak pada peningkatan kinerja.

Disiplin Kerja

Disiplin kerja merupakan sikap patuh dan taat pegawai terhadap peraturan organisasi serta standar operasional yang berlaku (Lisnandiyanto et al., 2025). Teori kontrol organisasi menekankan bahwa disiplin menjadi alat pengendali perilaku pegawai agar tetap sesuai dengan tujuan organisasi (Wibowo, 2022). Melalui teori *reinforcement* Skinner menjelaskan bahwa disiplin dapat ditumbuhkan melalui pemberian penghargaan bagi perilaku patuh dan hukuman bagi pelanggaran (Skinner, 1953). Adams (1965) dalam (Novarini, 2017) melalui teori keadilan menegaskan bahwa kepatuhan pegawai terhadap aturan dipengaruhi oleh persepsi terhadap keadilan pemberian penghargaan maupun sanksi .

Indikator disiplin kerja menurut (Kurniawati Z, 2019) mencakup beberapa aspek utama, yaitu: kepatuhan terhadap aturan dan prosedur, tingkat kehadiran yang tinggi dengan absensi yang tertib, ketaatan terhadap ketentuan jam kerja, penggunaan peralatan kantor dengan hati-hati dan penuh tanggung jawab, serta kepatuhan terhadap aturan kantor seperti penggunaan seragam dan kartu identitas. Disiplin kerja yang baik tercermin dari keteraturan pegawai dalam hadir tepat waktu, mematuhi tata tertib, serta melaksanakan tugas sesuai ketentuan yang berlaku. Disiplin yang tinggi mencerminkan tanggung jawab pegawai dan berdampak langsung pada peningkatan produktivitas organisasi (M. Nurhayati & Hasrudy, 2021).

Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai didefinisikan sebagai hasil kerja yang dicapai individu sesuai dengan standar dan target yang ditetapkan organisasi (Santika et al., 2022). Bernardin & Russell (1993) melalui teori kinerja enam dimensi mengukur kinerja melalui kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, *cost-effectiveness*, kebutuhan supervisi, dan interpersonal impact. Robbins & Judge (2022) menegaskan dalam teori perilaku organisasi bahwa kinerja merupakan fungsi dari motivasi, kemampuan, dan kesempatan. Locke & Latham (1990) dalam (Syukron et al.,

2022) melalui teori *goal-setting* menekankan bahwa kinerja meningkat ketika pegawai memiliki tujuan yang jelas, menantang, serta mendapat umpan balik yang konsisten.

Indikator kinerja pegawai menurut (Ibrahim & Rahmat, 2021) meliputi beberapa aspek penting, yaitu kualitas kerja yang mencerminkan ketepatan, efisiensi, serta kompetensi pegawai dalam melaksanakan tugas; kuantitas kerja yang menekankan kecepatan, produktivitas, dan efisiensi waktu; pelaksanaan tugas yang harus akurat, minim kesalahan, serta mampu memberikan layanan yang dapat dipercaya; tanggung jawab yang mencerminkan integritas, profesionalisme, dan kesadaran akan kewajiban; serta komitmen kerja yang menunjukkan loyalitas, dedikasi, dan kesiapan pegawai untuk terus berkembang. Kelima indikator ini menjadi ukuran penting dalam menilai sejauh mana pegawai dapat memberikan kontribusi optimal terhadap instansi tempatnya bekerja. Selain itu, tanggung jawab dan komitmen terhadap tujuan organisasi merupakan indikator penting yang memperkuat kinerja pegawai sektor publik (Bernardin & Russell, 2017).

Motivasi, pelatihan, dan disiplin memiliki keterkaitan yang erat dalam memengaruhi kinerja pegawai. Motivasi memberikan dorongan internal dan eksternal agar pegawai bersemangat dalam bekerja (Fadlilah et al., 2019). Pelatihan meningkatkan kompetensi teknis maupun non-teknis sehingga pegawai lebih siap menghadapi tuntutan kerja (Ridwan, 2023). Disiplin menjaga keteraturan dan kepatuhan terhadap aturan organisasi yang menjamin konsistensi perilaku kerja (Ridwan, 2023). Hasil penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa ketiga faktor ini berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di sektor publik (Fitriah & Pamungkas, 2023), meskipun terdapat juga studi yang menemukan perbedaan hasil pada konteks tertentu (N. D. Putri & Islamuddin, 2022).

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode eksplanatori karena bertujuan menguji hubungan kausal antara variabel independen, yaitu motivasi kerja, pelatihan, dan disiplin kerja, terhadap variabel dependen yaitu kinerja pegawai. Pendekatan kuantitatif dipilih karena mampu menguji hipotesis secara statistik dan memberikan hasil yang obyektif serta terukur (Sugiyono, 2023). Lokasi penelitian ditetapkan di Baperlitbangda Kabupaten Brebes yang memiliki peran strategis dalam perumusan kebijakan pembangunan berbasis data. Waktu penelitian dilaksanakan pada bulan Mei hingga Juli 2025, mencakup tahap persiapan, pengumpulan data, hingga analisis. Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai Baperlitbangda yang berjumlah 50 orang. Karena jumlah populasi relatif kecil, penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh (*census sampling*), yaitu semua anggota

populasi dijadikan sampel penelitian sebanyak 50 orang pegawai.

Pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik, yaitu observasi, wawancara, dan penyebaran kuesioner. Observasi digunakan untuk mengamati kondisi kerja pegawai, wawancara dilakukan dengan pimpinan untuk memperoleh informasi mendalam mengenai kebijakan pengembangan SDM, dan kuesioner disusun dalam bentuk pernyataan tertutup menggunakan skala Likert lima poin (1= sangat tidak setuju dan 5= sangat setuju) untuk mengukur persepsi responden terhadap variabel penelitian. Instrumen penelitian berupa kuesioner yang disusun berdasarkan indikator dari masing-masing variabel. Sebelum digunakan, instrumen diuji validitasnya menggunakan teknik korelasi Pearson Product Moment, di mana item dinyatakan valid apabila r hitung lebih besar daripada r tabel pada taraf signifikansi 5%. Uji reliabilitas dilakukan menggunakan koefisien Cronbach Alpha, dan instrumen dianggap reliabel apabila nilai alpha lebih dari 0,70 (Ghozali, 2019).

Analisis data dilakukan dengan bantuan SPSS. Tahapan analisis dimulai dengan uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas untuk memastikan data memenuhi syarat analisis regresi. Selanjutnya dilakukan analisis regresi linier berganda untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja, pelatihan, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Uji t digunakan untuk menguji pengaruh masing-masing variabel independen secara parsial, sedangkan uji F digunakan untuk menguji pengaruh ketiga variabel independen secara simultan. Selain itu, koefisien determinasi (R^2) dihitung untuk melihat sejauh mana variasi kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh motivasi, pelatihan, dan disiplin kerja.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran umum mengenai data penelitian sebelum dilakukan analisis lebih lanjut. Berdasarkan hasil pengolahan data dengan SPSS, diperoleh ringkasan statistik deskriptif sebagai berikut

Tabel 1. Statistik Deskriptif Data Penelitian

Descriptive Statistics						
	N	Min	Max	Sum	Mean	Std. Deviation
Motivasi_Kerja_X1	70	45.00	75.00	4456.00	63.6571	6.38360
Disiplin_Kerja_X2	70	24.00	60.00	3456.00	49.3714	8.04907
Pelatihan_Kerja_X3	70	28.00	70.00	3976.00	56.8000	9.15819
Kinerja_Pegawai_Y	70	41.00	60.00	3528.00	50.4000	4.83466
Valid N (listwise)	70					

Sumber: Hasil olah SPSS

Berdasarkan tabel 1, diperoleh bahwa Motivasi Kerja (X_1) memiliki rata-rata 63,66, yang menunjukkan motivasi pegawai tergolong baik. Disiplin Kerja (X_2) memiliki rata-rata 49,37, menandakan kedisiplinan pegawai cukup tinggi meskipun ada variasi antar responden. Pelatihan Kerja (X_3) memiliki rata-rata 56,80, menunjukkan pelatihan sudah cukup efektif namun belum merata. Sedangkan Kinerja Pegawai (Y) memiliki rata-rata 50,40, yang berarti kinerja pegawai secara umum sudah baik.

Pengujian Instrumen Penelitian

Hasil Uji Validitas

Pengujian validitas dilakukan menggunakan metode korelasi Pearson Product Moment dengan ketentuan bahwa suatu item dikatakan valid apabila nilai r hitung $>$ r tabel pada taraf signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$).

Tabel 2. Hasil Uji Validitas Instrumen

No	Motivasi Kerja (X_1)	Disiplin Kerja (X_2)	Pelatihan Kerja (X_3)	Kinerja Pegawai (Y)	r tabel	Ket.
1	.808	.770	.434	.765		
2	.780	.759	.570	.458		
3	.718	.681	.648	.576		
4	.667	.700	.685	.416		
5	.733	.679	.762	.669		
6	.703	.633	.717	.550		
7	.672	.793	.581	.586		
8	.655	.810	.460	.367	0,3610	Valid
9	.753	.672	.749	.564		
10	.530	.513	.827	.577		
11	.622	.496	.818	.765		
12	.612	.623	.827	.778		
13	.547		.818	.586		
14	.614		.395	.367		
15	.867					

Sumber: Hasil Olah Data SPSS (2025)

Berdasarkan tabel 2, diperoleh nilai r hitung untuk setiap item pada variabel Motivasi Kerja (X_1), Disiplin Kerja (X_2), Pelatihan Kerja (X_3) dan Kinerja Pegawai (Y) $>$ r tabel 0,3610. Seluruh item dinyatakan valid, sehingga dapat digunakan dalam penelitian ini.

Hasil Uji Reliabilitas

Tabel 3. Hasil Uji Reliabilitas Instrumen

Variabel	Reliability Statistics	
	Cronbach's Alpha	N of Items
Motivasi Kerja (X_1)	0,937	15
Disiplin Kerja (X_2)	0,922	12
Pelatihan Kerja (X_3)	0,776	14
Kinerja Pegawai (Y)	0,879	14

Sumber: Hasil Olah Data SPSS (2025)

Berdasarkan tabel 3, nilai Cronbach's Alpha untuk variabel Motivasi Kerja (X_1) sebesar 0,937, Disiplin Kerja (X_2) sebesar 0,922, Pelatihan Kerja (X_3) sebesar 0,776 dan Kinerja Pegawai (Y) sebesar 0,879. Seluruh nilai ini lebih besar dari batas minimal 0,60, sehingga ketiga variabel dinyatakan reliabel dan instrumen yang digunakan layak untuk penelitian.

Uji Asumsi Klasik

Hasil Uji Normalitas

Pengujian normalitas dalam penelitian ini dilakukan menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov (K-S) dengan bantuan program SPSS pada tingkat signifikansi 0,05.

Tabel 4. Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		70
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.46532080
Most Extreme Differences	Absolute	.094
	Positive	.094
	Negative	-.084
Test Statistic		.094
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}

Sumber: Hasil Olah Data SPSS (2025)

Berdasarkan tabel 4, diperoleh nilai Asymp. Sig. (2-tailed) sebesar $0,200 > 0,05$, artinya data residual berdistribusi normal, sehingga asumsi normalitas terpenuhi.

Hasil Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat hubungan yang tinggi antarvariabel independen dalam model regresi. Pengujian dilakukan dengan melihat nilai *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF).

Tabel 5. Hasil Uji Multikolinieritas

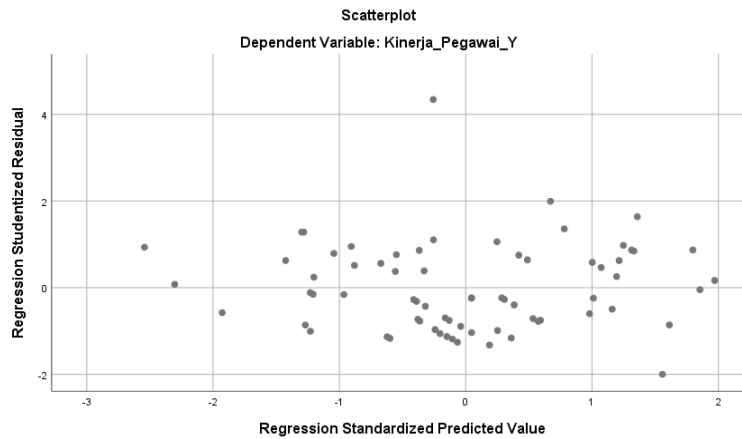
Model	Coefficients ^a	
	Tolerance	VIF
Motivasi Kerja (X_1)	.966	1.035
Disiplin Kerja (X_2)	.956	1.046
Pelatihan Kerja (X_3)	.954	1.048

Sumber: Hasil Olah Data SPSS (2025)

Berdasarkan tabel 5, nilai *Tolerance* masing-masing variabel adalah 0,966 dan nilai VIF sebesar 1,035. Karena nilai *Tolerance* $> 0,10$ dan VIF < 10 , maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat gejala multikolinieritas dalam model regresi ini.

Hasil Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan menggunakan *multivariate standardized Scatterplot* sebagai berikut.



Gambar 1. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Berdasarkan gambar 1, melalui scatterplot menunjukkan bahwa titik-titik residual menyebar secara acak di atas dan di bawah sumbu nol tanpa membentuk pola tertentu, seperti gelombang atau corong yang menyempit maupun melebar. Pola penyebaran yang acak ini mengindikasikan bahwa varians residual *homoskedastisitas*, sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak mengalami masalah heteroskedastisitas. Model regresi yang digunakan dalam penelitian ini memenuhi salah satu asumsi klasik dan layak untuk digunakan dalam analisis lebih lanjut

Hasil Uji Autokorelasi

Tabel 6. Hasil Uji Autokorelasi

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.860 ^a	.740	.728	2.52073	2.595

a. Predictors: (Constant), Pelatihan_Kerja_X3, Motivasi_Kerja_X1, Disiplin_Kerja_X2
b. Dependent Variable: Kinerja_Pegawai_Y

Sumber: Hasil Olah Data SPSS (2025)

Berdasarkan hasil pengujian autokorelasi menggunakan metode Durbin-Watson (DW), diperoleh nilai DW sebesar 2,595. Dengan jumlah sampel (n) sebanyak 70 dan jumlah variabel independen (k) sebanyak 3, maka mengacu pada tabel kritis Durbin-Watson diperoleh nilai batas bawah (dL) sebesar 1,536 dan batas atas (dU) sebesar 1,715. Karena $dU < DW < 4 - dU$ atau $1,715 < 2,595 < 2,285$, maka dapat disimpulkan bahwa model regresi ini bebas dari gejala auto korelasi, sehingga layak digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Analisis Regresi Linier Berganda

Hasil Uji t

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel Motivasi Kerja (X_1), Disiplin Kerja (X_2), Pelatihan Kerja (X_3) dan Kinerja Pegawai (Y). Persamaan regresi linier berganda diperoleh dari hasil pengolahan data dengan program SPSS. Model persamaan regresi sebagai berikut.

Tabel 7. Hasil Uji Persamaan Regresi Linier Berganda

Model	Coefficients ^a			t	Sig.
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.338	3.963		.085	.932
Motivasi_Kerja_X1	.615	.048	.812	12.720	.000
Disiplin_Kerja_X2	.118	.039	.196	3.053	.003
Pelatihan_Kerja_X3	.090	.034	.170	2.645	.010

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai Y

Sumber: Hasil Olah Data SPSS (2025)

Berdasarkan hasil output regresi linier berganda, diperoleh nilai koefisien regresi untuk masing-masing variabel independen. Model persamaan regresi yang terbentuk berdasarkan nilai Unstandardized Coefficients (β) sebagai berikut: $Y = 0,338 + 0,615X_1 + 0,118X_2 + 0,090X_3 + e$

- Nilai konstanta sebesar 0,338 menunjukkan bahwa apabila motivasi kerja (X_1), disiplin kerja (X_2), dan pelatihan kerja (X_3) diasumsikan bernilai nol, maka kinerja pegawai (Y) tetap sebesar 0,338.
- Koefisien regresi motivasi kerja (X_1) sebesar 0,615 dengan nilai signifikansi 0,000 ($< 0,05$), artinya setiap peningkatan 1 satuan motivasi kerja akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,615 satuan, dengan asumsi variabel lain tetap.
- Koefisien regresi disiplin kerja (X_2) sebesar 0,118 dengan nilai signifikansi 0,003 ($< 0,05$), artinya setiap peningkatan 1 satuan disiplin kerja akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,118 satuan, dengan asumsi variabel lain tetap.
- Koefisien regresi pelatihan kerja (X_3) sebesar 0,090 dengan nilai signifikansi 0,010 ($< 0,05$), artinya setiap peningkatan 1 satuan pelatihan kerja akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,090 satuan, dengan asumsi variabel lain tetap.

Bahwa motivasi kerja, disiplin kerja, dan pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Di antara ketiga variabel tersebut, motivasi kerja memberikan pengaruh paling dominan dalam meningkatkan kinerja pegawai, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai koefisien regresi yang paling besar (0,615) dan nilai t hitung yang

paling tinggi (12,720). Berdasarkan hasil uji t, variabel Motivasi Kerja (X_1) memiliki nilai t hitung sebesar 12,720 dengan signifikansi 0,000. Nilai ini lebih besar dari t tabel 1,995 pada derajat kebebasan ($df = 66$) dan taraf signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$). Karena t hitung $>$ t tabel dan signifikansi $<$ 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Baperlitbangda Kabupaten Brebes. Selanjutnya, variabel Disiplin Kerja (X_2) memiliki nilai t hitung sebesar 3,053 dengan signifikansi 0,003. Nilai ini juga lebih besar dari t tabel 1,995 dan signifikansi $<$ 0,05, sehingga disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Baperlitbangda Kabupaten Brebes.

Variabel Pelatihan Kerja (X_3) menunjukkan nilai t hitung sebesar 2,645 dengan signifikansi 0,010. Sama halnya, karena t hitung $>$ t tabel dan signifikansi $<$ 0,05, maka pelatihan kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Baperlitbangda Kabupaten Brebes. Hasil uji t membuktikan bahwa ketiga variabel independen, yaitu motivasi kerja, disiplin kerja, dan pelatihan kerja, memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan motivasi kerja menjadi faktor yang paling dominan.

Hasil Uji F

Tabel 8. Hasil Uji F

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1193.431	3	397.810	62.607	.000 ^b
	Residual	419.369	66	6.354		
	Total	1612.800	69			

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai
b. Predictors: (Constant), Pelatihan Kerja, Motivasi Kerja, Disiplin Kerja

Sumber: Hasil Olah Data SPSS (2025)

Berdasarkan Tabel 8, diketahui nilai F hitung sebesar 62,607 dengan signifikansi 0,000. Sementara itu, nilai F tabel pada taraf signifikansi 5% dengan $df_1 = 3$ dan $df_2 = 66$ adalah 2,74. Karena F hitung (62,607) $>$ F tabel (2,74) dan signifikansi $<$ 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa variabel Motivasi Kerja (X_1), Disiplin Kerja (X_2), dan Pelatihan Kerja (X_3) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y) di Baperlitbangda Kabupaten Brebes. Dengan demikian, model regresi yang digunakan dinyatakan layak untuk analisis lebih lanjut.

Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Tabel 9. Hasil Uji Determinasi

Model Summary^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.860 ^a	.740	.728	2.52073

a. Predictors: (Constant), Pelatihan_Kerja, Motivasi_Kerja, Disiplin_Kerja

b. Dependent Variable: Kinerja_Pegawai

Sumber: Hasil Olah Data SPSS, 2025

Pada tabel 9, diperoleh nilai Adjusted R Square sebesar 0,728, mengindikasikan bahwa sebesar 72,8% variasi kinerja pegawai di Baperlitbangda Kabupaten Brebes dapat dijelaskan oleh motivasi kerja, disiplin kerja yang positif, dan pelatihan kerja, sementara sisanya sebesar 54,1% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

Motivasi Kerja berpengaruh Signifikan terhadap Kinerja Pegawai

Hasil uji parsial menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Baperlitbangda Kabupaten Brebes, dengan nilai t hitung lebih besar dari t tabel dan signifikansi $< 0,05$. Temuan ini mendukung teori Mangkunegara (2019) yang menyatakan bahwa motivasi merupakan pendorong utama bagi pegawai untuk mencapai kinerja optimal. Secara praktis, pegawai dengan motivasi tinggi akan lebih bersemangat, produktif, serta konsisten dalam menyelesaikan tugas. Hasil ini sejalan dengan penelitian Sari & Priyono (2021) yang menemukan bahwa motivasi intrinsik dan ekstrinsik berpengaruh signifikan terhadap kinerja aparatur sipil negara. Peningkatan motivasi kerja menjadi faktor kunci dalam peningkatan kinerja pegawai.

Disiplin Kerja Berpengaruh Signifikan terhadap Kinerja Pegawai

Hasil analisis menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kedisiplinan, seperti kepatuhan terhadap jam kerja, peraturan, dan prosedur, terbukti berkontribusi pada peningkatan kualitas dan kuantitas kerja. Hasil ini mendukung penelitian Kurniawati (2019) yang menegaskan bahwa disiplin kerja adalah faktor penentu dalam menciptakan efektivitas kerja. Secara kritis, meskipun disiplin penting, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh disiplin tidak sebesar motivasi kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa disiplin yang diterapkan secara formal perlu diimbangi dengan peningkatan motivasi internal agar kinerja pegawai lebih optimal.

Pelatihan Kerja Berpengaruh Signifikan terhadap Kinerja Pegawai

Pelatihan kerja juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pelatihan yang relevan, baik teknis maupun non-teknis, memberikan pemahaman baru dan meningkatkan keterampilan pegawai. Hasil ini mendukung pandangan

Mangkunegara (2019) yang menyatakan bahwa pelatihan adalah investasi penting untuk meningkatkan kompetensi sumber daya manusia. Sejalan dengan itu, penelitian Rahmat (2023) menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai di sektor publik. Namun, analisis kritis menunjukkan bahwa efektivitas pelatihan sangat dipengaruhi oleh kesesuaian materi, metode, serta keberlanjutan program. Jika pelatihan dilakukan hanya sebagai formalitas, maka dampaknya terhadap kinerja tidak akan maksimal.

Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, dan Pelatihan Kerja secara Simultan Berpengaruh Signifikan terhadap Kinerja Pegawai

Uji F menunjukkan bahwa ketiga variabel independen secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai, dengan nilai F hitung jauh lebih besar dibandingkan F tabel. Hal ini menegaskan bahwa kinerja pegawai tidak hanya ditentukan oleh motivasi, disiplin, atau pelatihan secara parsial, melainkan kombinasi dari ketiganya. Hasil ini konsisten dengan penelitian Putri & Nugroho (2022) yang menemukan bahwa motivasi, disiplin, dan pelatihan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN di pemerintah daerah. Analisis kritis menunjukkan bahwa motivasi tetap menjadi faktor dominan, namun pengaruhnya akan lebih efektif apabila didukung dengan disiplin yang konsisten dan pelatihan yang tepat sasaran. Temuan penelitian ini memperkuat teori manajemen sumber daya manusia yang menekankan bahwa peningkatan kinerja pegawai harus dilakukan secara holistik melalui pendekatan motivasional, struktural (disiplin), dan pengembangan kompetensi (pelatihan).

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan penelitian mengenai pengaruh motivasi kerja, disiplin kerja, dan pelatihan kerja terhadap kinerja pegawai di Baperlitbangda Kabupaten Brebes, bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya, semakin tinggi motivasi yang dimiliki pegawai, semakin baik pula kinerja yang dihasilkan. Motivasi menjadi faktor dominan dalam peningkatan produktivitas. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang disiplin dalam mematuhi aturan, hadir tepat waktu, dan melaksanakan tugas sesuai ketentuan menunjukkan kinerja yang lebih baik. Pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pelatihan yang tepat sasaran meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan profesionalisme pegawai sehingga berdampak pada peningkatan kinerja. Motivasi kerja, disiplin kerja, dan pelatihan kerja secara simultan berpengaruh signifikan

terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja optimal tercapai jika motivasi, disiplin, dan pelatihan dijalankan secara terpadu.

Berdasarkan simpulan penelitian, beberapa saran dapat diajukan. Bagi instansi (Baperlitbangda Kabupaten Brebes), perlu meningkatkan motivasi pegawai melalui penghargaan, bonus, dan promosi yang adil, memperkuat kedisiplinan dengan pengawasan serta aturan yang tegas, serta menyelenggarakan pelatihan yang relevan dengan kebutuhan kerja. Bagi pegawai, diharapkan mampu menjaga motivasi dan tanggung jawab, disiplin dalam bekerja, serta aktif mengikuti pelatihan untuk meningkatkan kinerja. Bagi penelitian selanjutnya, disarankan menambahkan variabel lain seperti kepemimpinan atau lingkungan kerja, dan menggunakan metode dengan cakupan yang lebih luas agar hasil penelitian lebih mendalam.

DAFTAR REFERENSI

- Anis, M. (2022). Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(2), 50–61. <https://doi.org/10.32502/jimn.v10i2.3473>
- Bandura, A. (2022). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. In *Self-efficacy beliefs of adolescents* (pp. 1–113).
- Bernardin, H. J., & Russell, J. E. A. (2017). *Human Resource Management: An Experiential Approach*. McGraw-Hill.
- Fadlilah, N., Riono, S. B., (2019). Studi Kausal Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Journal of Economics and Management (JECMA)*, 1(1), 66–71.
- Febrianti, Riono, S. B., & Indriyani, A. (2024). Pengaruh Kualitas Pelayanan Administrasi, Kemampuan Kerja Pegawai, dan Integritas terhadap Kepuasan Masyarakat dalam Menerima Pelayanan Publik. *Jurnal Akuntansi Hukum*. <https://doi.org/10.57235/jahe.v1i2.3628>
- Fidtriana, A., & Mustahidda, R. (2025). Peran Strategis SDM dalam Pengelolaan Organisasi Publik. *Jurnal Manajemen Publik*, 12(1), 15–28.
- Fitriah, F., & Pamungkas, J. (2023). Analisis Kemampuan Kerja Sama Anak dengan Permainan Angklung. *Obsesi: Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini*. <https://mail.obsesi.or.id/index.php/obsesi/article/view/2684>.
- Ghozali. (2019). *Aplikasi Analisis Multivariate Program IBM SPSS19* (Vol. 2).
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Ibrahim, I., & Rahmat, M. A. (2021). Pengaruh Motivasi dan Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pariwisata Kabupaten Sigi. *JAMIN: Jurnal Aplikasi Manajemen dan Akuntansi*. <https://doi.org/10.47201/jamin.v3i2.72>
- Kasmir, K. (2016). Analisis Laporan Keuangan, edisi pertama. In *Jakarta: PT Raja Grafindo Persada*.
- Kurniawati Z, N. (2019). Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan

- Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) Sebagai Variabel Intervening pada PT Semen Tonasa. *Rabit : Jurnal Teknologi dan Sistem Informasi Univrab*, 1(1), 2019.
- Lapau, F., Shaleha, (2021). Pengaruh Tingkat Pendidikan, Pelatihan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Rumah Sakit Bhayangkara Kendari. *Analisis*, 11(1), 114–133. <https://doi.org/10.37478/als.v1i1.845>.
- Lisnandiyanto, (2025). Pengaruh Komitmen Organisasi, Disiplin Kerja dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. In *Gemilang: Jurnal Manajemen dan Akuntansi*.
- M. Nurhayati, & Hasrudy, T. (2021). Pengaruh Kompensasi, Disiplin Kerja dan Beban Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Labuhan Batu Utara. *Jurnal Humaniora*, 5(1), 75–89.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia. In *Bandung : Remaja Rosdakarya*.
- Muis, M. R., & Hasibuan, J. S. (2021). Peranan Kinerja Pegawai: Disiplin Kerja dan Kepemimpinan. *Seminar Nasional Teknologi*. <https://jurnal.ceredindonesia.or.id/index.php/sintesa/article/view/322>
- Novarini, N. N. A. (2017). Peran Motivasi Kerja Individu pada Hubungan Persepsi Keadilan Kompensasi dengan Kepuasan Kerja dan Intensi Keluar Karyawan Bankbca Cabang Kuta. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1–32.
- Pamungkas, B., Lestari, I., & Widodo, H. (2025). Integrasi Strategi SDM dalam Peningkatan Kinerja Birokrasi Daerah. *Jurnal Kebijakan Publik*, 15(2), 200–215.
- Putri, A., & Islamuddin, M. (2022). Tantangan Birokrasi Daerah dalam Pengembangan Kompetensi ASN. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 14(1), 33–48.
- Putri, N. D., & Islamuddin, I. (2022). Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Pengembangan Karir terhadap Turnover Intent. *Jurnal Manajemen Modal Insani dan Bisnis (Jmmib)*, 3(1), 87–98. <https://doi.org/10.61567/jmmib.v3i1.99>
- Ridwan, M. (2023). Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan Toko Mr Market. *Jurnal ASIK: Jurnal Administrasi, Bisnis, Ilmu Manajemen & Kependidikan*, 1(3), 1–8. <https://doi.org/10.59639/asik.v1i3.37>.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18 (Ed.)). Pearson.
- Santana-Domínguez, (2022). An Application of Training Transfer Literature to The Analysis of Training for Entrepreneurship: A Conceptual Model. *International Journal of Management Education*, 20(2). <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2022.100649>.
- Santika, (2022). Pengaruh Motivasi Berprestasi, Kepuasan Kerja, dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan pada PT Tirta Investama di Mambal. *Value*, 3(2), 1–52. <https://doi.org/10.21608/pshj.2022.250026>.
- Sari, N., & Astuti, D. (2019). Hubungan Disiplin Kerja dengan Efektivitas Organisasi. *Jurnal Administrasi dan Bisnis*, 7(3), 120–133.
- Skinner, B. F. (1953). *Science and Human Behavior*.
https://simppm.drpm.uny.ac.id/uploads/8037/laporan_akhir/laporan-akhir-8037-20201122-211338.pdf.
- Sugiyono. (2023). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D. In *CV. Alfabeta*.

- Supriadi, A., & Handayani, T. (2018). Pelatihan sebagai Investasi Jangka Panjang SDM. *Jurnal Pengembangan SDM*, 6(1), 77–90.
- Syukron, M., Hendriani, S., & Maulida, Y. (2022). Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening pada Dinas Pariwisata Provinsi Riau. *Jurnal Daya Saing*, 8(2), 168–176. <https://doi.org/10.35446/dayasaing.v8i2.869>
- Wibowo, H. (2022). Disiplin, kompetensi, dan sikap kerja terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 13(3), 112–121.