



Pengaruh motivasi kerja, disiplin kerja, dan kompetensi terhadap kinerja karyawan pada PT Permodalan Nasional Madani cabang Pekanbaru

The influence of work motivation, work discipline, and competence on employee performance at PT Permodalan Nasional Madani Pekanbaru branch

Ardiyansyah^{1*}, Rakimen²

¹ Program Studi Manajemen, Universitas Riau, Pekanbaru, Indonesia

² Institut Teknologi dan Kesehatan Sumatera Utara, Padangsidempuan, Indonesia

Abstrak

Tujuan – Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja, disiplin kerja, dan kompetensi terhadap kinerja karyawan pada PT Permodalan Nasional Madani (PNM) Cabang Pekanbaru.

Desain/metodologi/pendekatan – Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis deskriptif asosiatif. Sampel penelitian berjumlah 45 karyawan yang ditarik melalui teknik *total sampling*. Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner berskala Likert, yang kemudian dianalisis menggunakan metode regresi linear berganda dengan bantuan program SPSS.

Temuan – Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja, disiplin kerja, dan kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara parsial maupun secara simultan. Ketiga variabel tersebut mampu menjelaskan 88% variasi kinerja karyawan (Adjusted R-Square 0,880), dengan motivasi kerja teridentifikasi sebagai determinan terkuat.

Keterbatasan penelitian – Penelitian ini dibatasi oleh penggunaan tiga variabel independen saja dan sampel yang relatif kecil (45 responden) pada satu kantor cabang, sehingga membatasi generalisasi temuan. Desain *cross-sectional* dengan instrumen laporan diri juga berpotensi memunculkan *common method bias*, ditambah dengan adanya tumpang tindih moderat (berdasarkan nilai VIF) antarvariabel bebas yang diteliti.

Implikasi – Secara teoretis, temuan ini memperkuat teori manajemen sumber daya manusia mengenai determinan kinerja karyawan. Secara praktis, manajemen PT PNM Cabang Pekanbaru disarankan untuk menetapkan prioritas peningkatan kinerja melalui pemeliharaan sistem penghargaan/pengakuan kerja, penguatan pengawasan disiplin lapangan, serta pengembangan kompetensi yang berfokus pada sikap kerja dan keterampilan interpersonal.

Kebaruan – Penelitian ini mengisi celah empiris dengan mengintegrasikan tiga determinan individual (motivasi, disiplin, dan kompetensi) secara simultan ke dalam satu model kinerja pada lembaga pembiayaan dan pemberdayaan usaha mikro. Pengujian variabel kompetensi dalam konteks model bisnis PNM ini merupakan kebaruan yang belum pernah dikaji dalam penelitian-penelitian terdahulu.

Kata Kunci: Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, Kompetensi, Kinerja Karyawan

Abstract

Purpose – This study aims to analyze the effect of work motivation, work discipline, and competence on employee performance at PT Permodalan Nasional Madani (PNM) Pekanbaru Branch.

Design/methodology/approach – This research employs a quantitative approach with a descriptive-associative design. The sample consists of 45 employees, selected using a total sampling technique.

Data were collected via Likert-scale questionnaires and analyzed using multiple linear regression with the assistance of SPSS software.

Findings – The results demonstrate that work motivation, work discipline, and competence have a positive and significant effect on employee performance, both partially and simultaneously. Together, these three variables account for 88% of the variance in employee performance (Adjusted R-Square 0.880), with work motivation emerging as the strongest determinant

Research limitations – This study is limited by the use of only three independent variables and a small sample size (45 respondents) restricted to a single branch office, which limits the generalization of the findings. The cross-sectional design utilizing a self-report instrument poses a potential for common method bias, alongside a moderate overlap (based on VIF values) among the examined independent variables.

Implications – Theoretically, these findings reinforce human resource management theories regarding the determinants of employee performance. Practically, the management of PT PNM Pekanbaru Branch is advised to prioritize performance improvement by maintaining a recognition/reward system for work success, strengthening field discipline monitoring, and developing competencies focused on work attitude and interpersonal skills.

Originality – This research addresses an empirical gap by integrating three individual determinants (motivation, discipline, and competence) simultaneously into a single performance model within a micro-financing and empowerment organization. Testing the competence variable within the context of PNM's business model presents a novelty that has not been explored in previous studies.

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

Histori Artikel:

Diterima: 30 November 2025, Direvisi: 26 Juli 2026, Disetujui: 26 Juli 2026, Dipublikasikan: 27 Juli 2026.

*Penulis Korespondensi:

ardiyansyah0103030@gmail.com

DOI:

<https://doi.org/10.60036/jbm.978>

PENDAHULUAN

Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor penting yang menentukan efektivitas dan keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan operasional maupun strategis. PT Permodalan Nasional Madani (PNM) Cabang Pekanbaru, sebagai lembaga pembiayaan dan pemberdayaan usaha mikro, menghadapi tuntutan pencapaian target penyaluran pembiayaan, akuisisi nasabah baru, dan kualitas pendampingan kelompok yang harus dipenuhi setiap periode.

Kinerja karyawan merupakan faktor fundamental yang menentukan keberhasilan organisasi. Menurut Atika et al. (2021), Kinerja karyawan merupakan cerminan dari hasil kerja yang dicapai oleh individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Kinerja yang optimal hanya dapat dicapai apabila karyawan memiliki motivasi, disiplin, dan kompetensi yang memadai. Robbins dan Judge (2015) menyatakan bahwa motivasi merupakan dorongan internal yang memengaruhi arah, intensitas, dan ketekunan perilaku individu dalam bekerja. Selain motivasi, aspek kedisiplinan juga berperan penting karena kedisiplinan mencerminkan kepatuhan karyawan terhadap aturan organisasi, yang berdampak langsung pada efektivitas kerja (Mangkunegara, 2017). Hasibuan (2018) menyatakan bahwa disiplin yang baik mencerminkan tanggung jawab seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya. Di sisi lain, kompetensi menjadi faktor yang menentukan kemampuan karyawan untuk menyelesaikan tugas sesuai standar organisasi (Wibowo, 2019). Spencer (2018) menjelaskan bahwa kompetensi berkontribusi langsung terhadap keberhasilan kinerja individu.

Penelitian ini bertujuan untuk (1) menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, (2) menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan, (3) menganalisis

pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan, serta (4) menguji pengaruh ketiga variabel tersebut secara simultan. Secara akademik, penelitian ini memberikan kontribusi dalam memperkuat bukti empiris terkait faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan di sektor jasa pembiayaan, khususnya pada lembaga keuangan non-bank yang masih terbatas dibahas dalam penelitian sebelumnya.

Kajian mengenai determinan kinerja karyawan pada PT Permodalan Nasional Madani telah dilakukan di beberapa wilayah operasional, namun cakupan variabelnya masih parsial. Sardi (2022) meneliti Kantor PNM Cabang Jambi dengan hanya menguji motivasi kerja sebagai variabel tunggal. Sinambela dan Murtaza (2024) menguji pengembangan karir, motivasi kerja, dan disiplin kerja pada PNM Mekaar Syariah Wilayah Aceh Barat dan menemukan bahwa disiplin kerja justru tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ($\text{sig.} = 0,381$). Setyawan dan Jahja (2024) meneliti PNM Mekaar Region Pati 2 dengan fokus pada gaya kepemimpinan dan budaya kerja yang dimediasi motivasi, sementara Budi dan Jahja (2023) mengkaji PNM Mekaar Regional Mojokerto dengan variabel kompensasi dan gaya kepemimpinan terhadap turnover intention. Di luar konteks PNM, Hidayat (2021) menguji motivasi, kompetensi, dan disiplin kerja pada PT Surya Yoda Indonesia dan justru menemukan motivasi serta kompetensi tidak berpengaruh signifikan, sedangkan Marayasa dan Faradila (2019) menemukan motivasi dan disiplin kerja berpengaruh signifikan pada PT Bank Dinar Indonesia. Ringkasan kelima penelitian tersebut disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Ringkasan Penelitian Terdahulu dan Identifikasi Celah Penelitian

Peneliti (Tahun)	Variabel yang Diuji	Objek Penelitian	Temuan Utama	Celah yang Tersisa
Sardi (2022)	Motivasi kerja	Kantor PNM Cabang Jambi	Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	Hanya satu variabel; disiplin dan kompetensi tidak diuji
Sinambela & Murtaza (2024)	Pengembangan karir, motivasi kerja, disiplin kerja	PNM Mekaar Syariah Wilayah Aceh Barat	Pengembangan karir dan motivasi signifikan; disiplin kerja tidak signifikan ($\text{sig.} = 0,381$)	Kompetensi tidak diuji; temuan disiplin bertentangan dengan penelitian lain
Setyawan & Jahja (2024)	Gaya kepemimpinan, budaya kerja, motivasi (mediasi)	PNM Mekaar Region Pati 2	Kepemimpinan dan budaya kerja berpengaruh melalui motivasi	Fokus pada faktor organisasional, bukan atribut individu karyawan
Budi & Jahja (2023)	Kompensasi, gaya kepemimpinan, motivasi kerja	PNM Mekaar Regional Mojokerto	Kompensasi dan kepemimpinan memengaruhi turnover intention	Variabel terikat bukan kinerja karyawan
Hidayat (2021); Marayasa & Faradila (2019)	Motivasi, kompetensi, disiplin kerja	PT Surya Yoda Indonesia; PT Bank Dinar Indonesia	Hidayat: motivasi dan kompetensi tidak signifikan; Marayasa & Faradila: motivasi dan disiplin signifikan	Objek di luar lembaga pembiayaan mikro; hasil antarstudi tidak konsisten

Sumber: Diolah dari penelitian terdahulu, 2025

Berdasarkan Tabel 2, teridentifikasi tiga celah penelitian yang spesifik. Pertama, dari empat penelitian terkini yang menjadikan PNM sebagai objek, belum ada satu pun yang menguji motivasi kerja, disiplin kerja, dan kompetensi secara bersamaan dalam satu model; kompetensi bahkan belum pernah diuji pada konteks PNM, padahal karakteristik pekerjaan *account officer* menuntut keterampilan analisis kelayakan usaha mikro dan kemampuan pendampingan kelompok. Kedua, terdapat inkonsistensi temuan empiris yang belum menjelaskan: disiplin kerja terbukti signifikan pada Marayasa dan Faradila (2019) serta Hidayat (2021), tetapi tidak signifikan pada PNM Mekaar Syariah Aceh Barat (Sinambela & Murtaza, 2024); sebaliknya motivasi dan kompetensi tidak signifikan pada Hidayat (2021) meskipun signifikan pada sebagian besar konteks lain. Inkonsistensi ini mengindikasikan bahwa pengaruh ketiga variabel bersifat kontekstual dan perlu diuji ulang pada karakteristik organisasi yang berbeda. Ketiga, secara teoretis penelitian terdahulu umumnya berhenti pada konfirmasi arah hubungan tanpa menjelaskan mekanisme kontekstual yang menyebabkan satu determinan lebih dominan daripada determinan lain, sehingga kontribusi relatif setiap variabel pada organisasi pembiayaan mikro berbasis kerja lapangan belum terpetakan.

Penelitian ini mengisi celah tersebut dengan menguji motivasi kerja, disiplin kerja, dan kompetensi secara simultan pada PNM Cabang Pekanbaru serta memperbandingkan kontribusi relatif ketiganya melalui koefisien beta terstandarisasi. Kebaruan penelitian terletak pada pengintegrasian ketiga determinan individual dalam satu model kinerja pada unit kerja PNM yang memadukan fungsi pembiayaan dan pemberdayaan usaha mikro, konteks yang belum dikaji dalam penelitian sebelumnya.

Berdasarkan teori dan temuan sebelumnya, penelitian ini mengembangkan hipotesis sebagai berikut: (H1) Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan; (H2) Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan; (H3) Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan; dan (H4) Motivasi kerja, disiplin kerja, dan kompetensi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian deskriptif asosiatif, yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan antara variabel motivasi kerja, disiplin kerja, dan kompetensi terhadap kinerja karyawan. Objek penelitian adalah PT Permodalan Nasional Madani (PNM) Cabang Pekanbaru, yang berlokasi di Jl. Datuk Setia Maharaja, Kecamatan Bukit Raya, Pekanbaru. Populasi penelitian berjumlah 45 karyawan, dan karena jumlah populasi relatif kecil, peneliti menggunakan teknik total sampling sehingga seluruh karyawan dijadikan sampel (Sugiyono, 2023).

Data penelitian diperoleh melalui data primer dan data sekunder. Data primer dikumpulkan menggunakan kuesioner terstruktur yang disusun berdasarkan indikator variabel motivasi kerja, disiplin kerja, kompetensi, dan kinerja karyawan yang diadaptasi dari teori relevan (Robbins & Judge, 2015; Ong et al., 2020). Data sekunder diperoleh dari dokumen internal perusahaan serta literatur seperti buku, jurnal, dan penelitian terdahulu yang relevan dengan topik penelitian (Sugiyono, 2023).

Definisi operasional, indikator, jumlah item, skala pengukuran, dan sumber adaptasi instrumen setiap variabel disajikan pada Tabel 3. Seluruh variabel diukur menggunakan skala Likert lima poin (1 = sangat tidak setuju hingga 5 = sangat setuju) dengan total 17 item pernyataan.

Tabel 3. Operasionalisasi Variabel Penelitian

Variabel	Indikator	Item	Skala	Sumber
Motivasi Kerja (X ₁)	(1) Keberhasilan dalam bekerja; (2) Pengakuan dan penghargaan; (3) Tanggung jawab; (4) Pengembangan diri	X1.1– X1.4 (4 item)	Likert 1–5	Robbins & Judge (2015); Hasibuan (2018)
Disiplin Kerja (X ₂)	(1) Tingkat kehadiran; (2) Ketaatan pada peraturan kerja; (3) Ketaatan pada standar kerja; (4) Ketepatan waktu penyelesaian tugas; (5) Tanggung jawab dalam bekerja	X2.1– X2.5 (5 item)	Likert 1–5	Hasibuan (2018); Mangkunegara (2017)
Kompetensi (X ₃)	(1) Pengetahuan; (2) Keterampilan; (3) Sikap kerja	X3.1– X3.3 (3 item)	Likert 1–5	Spencer (2018); Wibowo (2019)
Kinerja Karyawan (Y)	(1) Kualitas kerja; (2) Kuantitas kerja; (3) Ketepatan waktu; (4) Efektivitas; (5) Kemandirian dan tanggung jawab	Y.1–Y.5 (5 item)	Likert 1–5	Mangkunegara (2017); Ong et al. (2020)

Sumber: Diadaptasi dari penelitian terdahulu, 2025

Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda dengan bantuan program SPSS. Model persamaan regresi yang diuji dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Keterangan: Y = kinerja karyawan; a = konstanta; b₁, b₂, b₃ = koefisien regresi masing-masing variabel bebas; X₁ = motivasi kerja; X₂ = disiplin kerja; X₃ = kompetensi; dan e = error term (residual).

Sebelum pengujian hipotesis dilakukan, instrumen diuji melalui uji validitas dan uji reliabilitas, kemudian model diuji dengan uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas. Pengujian hipotesis dilakukan melalui uji parsial (uji t) dengan kriteria hipotesis diterima apabila t hitung > t tabel atau nilai signifikansi < 0,05; uji simultan (uji F) dengan kriteria hipotesis diterima apabila F hitung > F tabel atau nilai signifikansi < 0,05; serta koefisien determinasi (adjusted R²) untuk mengukur proporsi variasi kinerja karyawan yang mampu dijelaskan oleh ketiga variabel bebas. Analisis ini sekaligus memungkinkan peneliti mengidentifikasi variabel yang paling dominan memengaruhi kinerja karyawan melalui perbandingan koefisien beta terstandarisasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan perspektif Sugiyono (2023), analisis data merupakan rangkaian proses sistematis yang dilakukan peneliti untuk mengolah informasi dari berbagai sumber, seperti kuesioner, observasi, maupun dokumen pendukung. Proses ini meliputi pengelompokan data, pemecahan informasi yang relevan, penyusunan pola, serta penarikan makna terhadap temuan penelitian. Tahap-tahap tersebut bertujuan agar data lebih mudah dipahami, ditafsirkan, dan digunakan dalam menjawab rumusan masalah penelitian maupun dalam penyusunan kesimpulan secara logis.

Uji Validitas

Sebuah instrumen dinilai valid apabila setiap butir pernyataannya mampu secara tepat mengukur variabel yang memang menjadi tujuan pengukuran dalam penelitian.

Tabel 4. Hasil Uji Validitas

Variabel	Pernyataan	R Hitung	R Tabel	Keterangan
Kinerja Karyawan (Y)	Y.1	0,864	0,294	Valid
	Y.2	0,886	0,294	Valid
	Y.3	0,844	0,294	Valid
	Y.4	0,823	0,294	Valid
	Y.5	0,784	0,294	Valid
Motivasi Kerja (X1)	X1.1	0,890	0,294	Valid
	X1.2	0,860	0,294	Valid
	X1.3	0,896	0,294	Valid
	X1.4	0,860	0,294	Valid
Disiplin Kerja (X2)	X2.1	0,934	0,294	Valid
	X2.2	0,897	0,294	Valid
	X2.3	0,911	0,294	Valid
	X2.4	0,952	0,294	Valid
	X2.5	0,919	0,294	Valid
Kompetensi (X3)	X3.1	0,926	0,294	Valid
	X3.2	0,800	0,294	Valid
	X3.3	0,856	0,294	Valid

Sumber: Hasil Olah Data SPSS, 2025

Berdasarkan Tabel 4, dapat dilihat bahwa dari hasil pengujian diperoleh bahwa nilai r hitung $>$ nilai r tabel (0,294). Maka dapat disimpulkan bahwa seluruh item-item ke empat variabel dinyatakan valid.

Uji Reliabilitas

Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui tingkat keandalan dari instrumen pernyataan yang valid. Pengujian dilakukan dengan menggunakan cronbach's alpha. Batasan nilai dalam uji adalah 0,6. Jika nilai reliabilitas statistics (cronbach's alpha).

Tabel 5. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Nilai Kritis	Keputusan
Kinerja Karyawan (Y)	0,896	0,6	Reliabel
Motivasi Kerja (X1)	0,899	0,6	Reliabel
Disiplin Kerja (X2)	0,955	0,6	Reliabel
Kompetensi (X3)	0,825	0,6	Reliabel

Sumber: Hasil Olah Data SPSS, 2025

Berdasarkan Tabel 5 di atas, dapat dilihat bahwa nilai reliabilitas pada seluruh variabel $>$ 0,6. Artinya, alat ukur yang digunakan untuk mengukur setiap variabel penelitian dinyatakan reliabel.

Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui normal atau tidaknya suatu distribusi dari dasarnya.

**Tabel 6. Hasil Uji Normalitas
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		45
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.38765604
Most Extreme Differences	Absolute	.122
	Positive	.073
	Negative	-.122
Test Statistic		.122
Asymp. Sig. (2-tailed)		.089 ^{c,d}

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

Sumber: Hasil Olah Data SPSS, 2025

Berdasarkan Tabel 6, dapat diketahui Asymp. Sig = 0,089 > 0,05. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi secara normal.

Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk mengetahui apakah hubungan antarvariabel bebas mengalami masalah multikolinearitas atau tidak. Multikorelasi adalah korelasi yang sangat tinggi atau sangat rendah yang terjadi pada hubungan antarvariabel bebas.

Tabel 7. Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	Collinearity Statistics		
	Tolerance	VIF	Keterangan
Motivasi Kerja (X1)	0,170	5,871	Tidak terdapat Multikolinearitas
Disiplin Kerja (X2)	0,226	4,423	Tidak terdapat Multikolinearitas
Kompetensi (X3)	0,316	3,163	Tidak terdapat Multikolinearitas

Sumber: Hasil Olah Data SPSS, 2025

Berdasarkan Tabel 7 tersebut, dapat diketahui nilai VIF seluruh variabel bebas < 10 dan tolerance > 0,10. Dapat disimpulkan bahwa model regresi bebas dari multikolinearitas.

Uji Heteroskedastisitas

Uji ini bertujuan untuk menguji apakah terjadi ketidaksamaan varians dari residual suatu pengamatan ke pengamatan yang lain. Model regresi yang baik adalah model regresi yang tidak memiliki masalah heteroskedastisitas.

**Tabel 8. Hasil Uji Heteroskedastisitas (Uji Glejser)
Coefficients^a**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	,078	,464		,168	,868
1 Motivasi Kerja	,118	,083	,471	1,426	,161
Disiplin Kerja	,067	,051	,373	1,302	,200

Model	Coefficients ^a			t	Sig.
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta		
Kompetensi	-,172	,077	-,540	-2,227	,082

a. Dependent Variable: ABS_RES

Sumber: Hasil Olah Data SPSS, 2025

Berdasarkan Tabel 8 di atas, dapat dilihat bahwa sig. pada masing-masing variabel bernilai > 0.05 . Hal ini menunjukkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas dalam model regresi pada penelitian ini. Dan variabel-variabel independen dapat dinyatakan tidak mengalami gejala heteroskedastisitas.

Uji Parsial (t)

Pengujian ini digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Dari variabel yang dimasukkan ke dalam model (Motivasi Kerja, Disiplin Kerja dan Kompetensi) dan dengan membandingkan nilai signifikansi dengan taraf signifikansi 0,05, ketiga variabel tersebut mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Tabel 9. Hasil Uji Parsial (t)
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	.681	.904		.753	.456
Motivasi Kerja	.677	.162	.530	4.181	.000
Disiplin Kerja	.642	.100	.266	2.421	.020
Kompetensi	.318	.150	.197	2.115	.041

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Hasil Olah Data SPSS, 2025

Berdasarkan Tabel 9, dapat dijelaskan hubungan antara variabel-variabel bebas terhadap terikat dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Motivasi Kerja. Diperoleh nilai t hitung sebesar 4,181 dengan signifikansi 0,000. Dengan demikian, diketahui t hitung ($4,181 > t$ tabel (2,020) atau signifikansi ($0,000 < 0,05$). Artinya, motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga hipotesis pertama (H₁) diterima.
2. Disiplin Kerja. Diperoleh nilai t hitung sebesar 2,421 dengan signifikansi 0,020. Dengan demikian, diketahui t hitung ($2,421 > t$ tabel (2,020) atau signifikansi ($0,020 < 0,05$). Artinya, disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga hipotesis kedua (H₂) diterima.
3. Kompetensi. Diperoleh nilai t hitung sebesar 2,115 dengan signifikansi 0,041. Dengan demikian, diketahui t hitung ($2,115 > t$ tabel (2,020) atau signifikansi ($0,041 < 0,05$). Artinya, kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga hipotesis ketiga (H₃) diterima.

Uji Simultan (F)

Uji f untuk menentukan apakah secara bersama-sama variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen dengan baik atau apakah variabel independen secara bersama-

sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen. Pengujian ini penting dilakukan untuk menilai kelayakan model regresi yang digunakan dalam penelitian.

Tabel 10. Hasil Uji Simultan (F)

ANOVA^a

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	671.719	3	223.906	108,351	.000 ^b
	Residual	84.726	41	2.066		
	Total	756.444	44			

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

b. Predictors: (Constant), Kompetensi, Disiplin Kerja, Motivasi Kerja

Sumber: Hasil Olah Data SPSS, 2025

Berdasarkan Tabel 10 di atas, diperoleh nilai F hitung sebesar 108,351 dengan signifikansi sebesar 0,000. Dengan demikian, diperoleh hasil F hitung ($108,351 > F \text{ tabel } (2,833)$) dengan signifikansi ($0,000 < 0,05$). Dengan demikian, dapat diketahui bahwa Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, dan Kompetensi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Sehingga hipotesis keempat (H₄) diterima.

Koefisien Determinasi (R²)

Koefisien determinasi menggambarkan seberapa besar proporsi perubahan pada variabel dependen yang dapat diterangkan oleh variabel independen dalam model. Nilai ini ditunjukkan melalui Adjusted R Square yang tersaji pada tabel berikut:

Tabel 11. Hasil Uji Koefisien Determinasi (R²)

Model Summary^b

	Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1		.942 ^a	.888	.880	1.43753

a. Predictors: (Constant), Kompetensi, Disiplin Kerja, Motivasi Kerja

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Hasil Olah Data SPSS, 2025

Berdasarkan Tabel 11 di atas, diperoleh nilai Adjusted R-Square sebesar 0,880 atau 88%. Artinya adalah bahwa sebesar 88% variabel Kinerja Karyawan dipengaruhi oleh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja dan Kompetensi, dan sisanya 12% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Permodalan Nasional Madani Cabang Pekanbaru. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi dorongan internal maupun eksternal yang dimiliki karyawan, semakin besar pula usaha yang diberikan dalam mencapai target kerja. Indikator tertinggi pada variabel motivasi adalah “Keberhasilan dalam bekerja”, yang menegaskan bahwa pencapaian hasil kerja menjadi sumber motivasi dominan bagi karyawan. Temuan ini sejalan dengan Hasibuan (2018) yang menjelaskan bahwa motivasi merupakan energi pendorong yang memengaruhi arah dan intensitas perilaku dalam bekerja, serta didukung oleh Putra dan Hidayat (2022) yang menunjukkan adanya hubungan signifikan antara motivasi dan kinerja.

Dominasi motivasi kerja sebagai determinan terkuat ($\beta = 0,530$) perlu dibaca dalam konteks model bisnis PNM Cabang Pekanbaru. Sebagian besar pekerjaan karyawan bersifat lapangan dengan target akuisisi nasabah, penyaluran pembiayaan, dan tingkat pengembalian

yang terukur setiap bulan, serta dikaitkan langsung dengan skema insentif. Struktur pekerjaan semacam ini membuat umpan balik atas keberhasilan kerja bersifat cepat dan kasatmata, sehingga indikator "keberhasilan dalam bekerja" wajar menjadi indikator tertinggi. Temuan ini sekaligus menjelaskan perbedaan dengan Hidayat (2021) yang justru menemukan motivasi tidak berpengaruh signifikan di PT Surya Yoda Indonesia: pada perusahaan tersebut karyawan mempersepsikan penghargaan dan jenjang karier tidak sepadan dengan hasil kerja, sehingga dorongan motivasi tidak terkonversi menjadi kinerja. Dengan kata lain, motivasi berperan kuat ketika organisasi menyediakan sistem pengakuan yang transparan dan terukur, sebagaimana berlaku pada PNM Cabang Pekanbaru.

Variabel disiplin kerja juga terbukti memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Disiplin tercermin dari kepatuhan terhadap aturan, ketepatan waktu, dan konsistensi dalam melaksanakan tugas. Indikator "Tingkat kehadiran" menjadi aspek paling menonjol, menunjukkan bahwa karyawan memiliki tanggung jawab tinggi untuk hadir tepat waktu dan menyelesaikan pekerjaan sesuai prosedur. Tingkat kedisiplinan yang baik ini berdampak langsung pada keteraturan kerja dan pencapaian target. Hasil penelitian ini mendukung pendapat Siagian (2018) serta temuan Marayasa dan Faradila (2019) yang menyatakan bahwa disiplin kerja merupakan faktor penting dalam membentuk produktivitas dan efektivitas kerja.

Signifikansi disiplin kerja ($\beta = 0,266$) menjadi menarik karena bertolak belakang dengan temuan Sinambela dan Murtaza (2024) yang tidak menemukan pengaruh disiplin kerja pada PNM Mekaar Syariah Wilayah Aceh Barat. Perbedaan ini dapat dijelaskan melalui perbedaan karakteristik unit kerja. Pada unit Mekaar yang sepenuhnya berbasis pertemuan kelompok mingguan, kehadiran karyawan hampir seragam karena jadwal pertemuan bersifat mengikat, sehingga variasi antarindividu terlalu kecil untuk menjelaskan variasi kinerja. Sebaliknya, Cabang Pekanbaru memadukan pekerjaan kantor dan pekerjaan lapangan dengan ritme kerja yang lebih longgar, sehingga ketepatan waktu, ketaatan pada prosedur, dan konsistensi penyelesaian tugas benar-benar bervariasi antarkaryawan dan berdampak pada capaian target. Temuan ini mengindikasikan bahwa pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja bersifat kontekstual dan bergantung pada derajat otonomi karyawan dalam mengatur waktu kerjanya, bukan berlaku universal sebagaimana sering diasumsikan.

Selanjutnya, kompetensi juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kompetensi meliputi aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang menopang profesionalitas karyawan dalam menyelesaikan tugas. Indikator tertinggi yaitu "Sikap" menunjukkan bahwa tanggung jawab, kejujuran, dan kemampuan beradaptasi menjadi fondasi utama dalam menghasilkan kualitas kerja yang baik. Hal ini memperkuat teori Spencer (2018) yang menyatakan bahwa kompetensi merupakan karakteristik dasar yang menentukan keberhasilan kinerja individu, serta sejalan dengan penelitian Wibowo dan Rahman (2021) yang menegaskan bahwa kompetensi memiliki kontribusi signifikan dalam peningkatan kualitas hasil kerja.

Kompetensi memberikan kontribusi terkecil di antara ketiga variabel ($\beta = 0,197$) meskipun tetap signifikan. Penjelasan yang paling masuk akal untuk konteks PNM adalah bahwa kompetensi berfungsi sebagai syarat masuk (threshold), bukan sebagai pembeda kinerja antarkaryawan. Proses rekrutmen dan pelatihan induksi yang terstandarisasi, disertai prosedur kerja yang baku dalam penilaian kelayakan dan pendampingan nasabah, membuat tingkat kompetensi teknis karyawan relatif homogen sehingga variasinya kecil dan daya prediksinya terhadap kinerja melemah. Hal ini diperkuat oleh temuan bahwa indikator tertinggi pada variabel kompetensi adalah "sikap", bukan pengetahuan atau keterampilan teknis; pada pekerjaan yang menuntut pendekatan persuasif dan pembangunan kepercayaan dengan pelaku usaha mikro, aspek afektif lebih menentukan daripada penguasaan teknis semata. Implikasi teoretisnya, pada

organisasi dengan prosedur kerja yang sangat terstandarisasi, model kinerja perlu memosisikan kompetensi sebagai variabel dasar dan menempatkan faktor motivasional sebagai penjelas utama perbedaan kinerja antarindividu.

Secara simultan, motivasi kerja, disiplin kerja, dan kompetensi terbukti bersama-sama memengaruhi kinerja karyawan secara signifikan. Ketiga variabel tersebut berinteraksi membentuk kombinasi yang saling melengkapi: motivasi memberi dorongan untuk bekerja optimal, disiplin menciptakan konsistensi dan keteraturan, sementara kompetensi memastikan penyelesaian tugas yang berkualitas. Sinergi ketiga aspek ini menghasilkan kinerja yang lebih efektif, produktif, dan bertanggung jawab. Temuan ini konsisten dengan Mangkunegara (2017) serta penelitian Sari dan Wijayanti (2022) yang menunjukkan bahwa motivasi, disiplin, dan kompetensi secara simultan memberikan kontribusi kuat terhadap peningkatan kinerja karyawan dalam organisasi.

Selain itu, terdapat dua catatan metodologis yang perlu dikemukakan secara terbuka dalam menafsirkan hasil. Pertama, nilai adjusted R^2 sebesar 0,880 tergolong sangat tinggi dibandingkan penelitian sejenis pada bidang manajemen sumber daya manusia yang umumnya berkisar antara 0,40 hingga 0,60. Karena seluruh variabel diukur melalui satu instrumen laporan diri pada satu waktu, sebagian dari besarnya nilai tersebut berpotensi bersumber dari common method bias, sehingga penelitian selanjutnya disarankan menggunakan sumber data ganda seperti penilaian atasan atau data kinerja objektif. Kedua, nilai VIF motivasi kerja sebesar 5,871 memang berada di bawah ambang 10, tetapi telah melampaui batas kehati-hatian 5, yang menunjukkan adanya tumpang tindih moderat antara motivasi, disiplin, dan kompetensi. Kondisi ini tidak membatalkan model, namun menuntut kehati-hatian dalam menafsirkan besaran koefisien masing-masing variabel secara terpisah. Kedua catatan tersebut memperkuat argumen bahwa kontribusi relatif antarvariabel lebih tepat dibaca sebagai pola prioritas daripada sebagai ukuran efek yang presisi.

Secara manajerial, pola temuan ini memberikan urutan prioritas yang konkret bagi PNM Cabang Pekanbaru. Prioritas utama adalah menjaga keberlangsungan sistem pengakuan atas keberhasilan kerja, misalnya melalui pemberian umpan balik capaian target secara berkala dan penghargaan non-finansial bagi karyawan berkinerja terbaik. Prioritas kedua adalah penguatan disiplin pada pekerjaan lapangan yang otonom melalui mekanisme pelaporan kunjungan harian dan pemantauan penyelesaian tugas. Prioritas ketiga adalah pengembangan kompetensi yang diarahkan bukan pada pelatihan teknis dasar yang telah dikuasai, melainkan pada penguatan sikap kerja dan keterampilan interpersonal dalam pendampingan nasabah usaha mikro.

SIMPULAN

Simpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa motivasi kerja, disiplin kerja, dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Permodalan Nasional Madani Cabang Pekanbaru, baik secara parsial maupun simultan. Temuan ini menegaskan bahwa motivasi yang kuat, kedisiplinan yang konsisten, serta kompetensi yang memadai merupakan faktor utama yang menentukan kualitas kinerja karyawan. Dengan demikian, seluruh tujuan penelitian dan rumusan masalah terjawab secara empiris melalui hasil analisis regresi yang menunjukkan kontribusi ketiga variabel secara bersama-sama terhadap peningkatan kinerja.

Keterbatasan

Penelitian ini memiliki sejumlah keterbatasan. Pertama, penelitian hanya menggunakan tiga variabel independen, sementara faktor lain seperti lingkungan kerja, kepemimpinan, kompensasi, atau budaya organisasi tidak dianalisis. Kedua, penelitian dilakukan pada satu kantor cabang dengan 45 responden sehingga generalisasi temuan ke seluruh unit kerja PNM

bersifat terbatas. Ketiga, desain penelitian bersifat cross-sectional dan seluruh variabel diukur melalui persepsi responden pada satu instrumen yang sama, sehingga hasil berpotensi mengandung common method bias. Keempat, nilai VIF motivasi kerja yang mendekati batas kehati-hatian menunjukkan adanya tumpang tindih moderat antarvariabel bebas. Penelitian selanjutnya disarankan menambah variabel lain yang berpotensi memengaruhi kinerja, menggunakan sumber data ganda seperti penilaian atasan atau data kinerja objektif, memperluas cakupan responden ke beberapa kantor cabang, serta mempertimbangkan metode analisis lanjutan seperti SEM untuk memperoleh gambaran hubungan antarkonsep yang lebih komprehensif.

Implikasi Penelitian

Secara teoretis, hasil penelitian ini memperkuat teori-teori manajemen sumber daya manusia yang menekankan pentingnya motivasi, disiplin, dan kompetensi sebagai determinan kinerja, serta konsisten dengan temuan penelitian sebelumnya yang menunjukkan pengaruh positif dari ketiga variabel tersebut. Secara praktis, temuan ini mengimplikasikan perlunya perusahaan meningkatkan strategi pengembangan SDM melalui program peningkatan motivasi, pembinaan kedisiplinan, serta pengembangan kompetensi secara berkelanjutan untuk mendorong kinerja optimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Atika, N., Machasin, & Arwinence, P. (2021). Pengaruh Beban Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Perumda Air Minum Tirta Siak Pekanbaru. *Jim (Jurnal Ilmu Manajemen)*, 7(11), 1–13. [Http://PublishingWidyagama.Ac.Id/Ejournal-V2/Index.Php/Jim/Article/View/2541](http://PublishingWidyagama.Ac.Id/Ejournal-V2/Index.Php/Jim/Article/View/2541)
- Budi, D. S., & Jahja, A. S. (2023). The effect of compensation and leadership style on the turnover intention with work motivation as an intervening variable at PNM Mekaar Regional Mojokerto. *Formosa Journal of Sustainable Research*, 2(8), 1843–1864. <https://doi.org/10.55927/fjsr.v2i8.5425>
- Hasibuan, M. S. P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Hidayat, R. (2021). Pengaruh Motivasi , Kompetensi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Surya Yoda Indonesia. *Widya Cipta: Jurnal Sekretari Dan Manajemen*, 5(1), 16–23.
- Mangkunegara, A. A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Marayasa, I. N., & Faradila, A. (2019). Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Bank Dinar Indonesia. *Jurnal Ekonomi Efektif*, 2(1), 110–122.
- Mutiya, Machasin, & Chairilisyah, D. (2022). Pengaruh Pelatihan Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Pt . Telkom Pekanbaru. *Jurnal Daya Saing*, 8(6), 433–442.
- Ong, F., Purwanto, A., Supono, J., Hasna, S., Novitasari, D., & Asbari, M. (2020). Does Quality Management System Iso 9001 : 2015 Influence Company Performance ? Answers From Indonesian Tourism Industries. *Test Engineering & Management*, 83(24808), 24808–24817.
- Putra, A., & Hidayat, R. (2022). Pengaruh motivasi kerja terhadap efektivitas kerja. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 9(1), 22–33.
- Robbins, S. P., & Judge, Imothy A. (2015). *Perilaku Organisasi Edisi 16*. Salemba Empat.
- Sardi, Y. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Permodalan Nasional Madani (Pnm) Cabang Jambi. *Science Of Management And Students Research Journal (Sms)*, 4(2), 76–81. <https://doi.org/10.33087/Sms.V4i2.143>

- Sari, D. P., & Wijayanti, R. (2022). Motivasi, disiplin, dan kompetensi terhadap kinerja karyawan secara simultan. *Jurnal Ekonomi & Bisnis*, 8(4), 101–112.
- Setyawan, A. C., & Jahja, A. S. (2024). The influence of leadership style and work culture on employee performance mediated by motivation at PT Permodalan Nasional Madani Mekaar Region Pati 2. *Jurnal Multidisiplin Madani*, 4(5), 619–633. <https://doi.org/10.55927/mudima.v4i5.9371>
- Siagian, S. P. (2018). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Sinambela, L. N., & Murtaza, M. (2024). Pengaruh pengembangan karir, motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT PNM Mekaar Syariah Wilayah Aceh Barat. *Socius: Jurnal Penelitian Ilmu-Ilmu Sosial*, 1(6). <https://doi.org/10.5281/zenodo.10696690>
- Spencer, L. M. (2018). *Models For Superior Performance* (Y. Kapal (Ed.); A. Yakoven). Hippopublishing.
- Sugiyono. (2023). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D* (M. Dr. Ir. Sutopo. S.Pd (Ed.)). Alfabeta, Cv.
- Wibowo, T., & Rahman, A. (2021). Kompetensi dan pencapaian kinerja karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 14(3), 87–95.
- Wibowo. (2019). *Manajemen Kinerja*. Raja Grafindo Persada.
- Yulianti, K., Marnis, & Machasin. (2020). The Effect Of Leadership And Competence On Job Satisfaction And Its Impact On Employee Performance In The Transportation Service Of Riau Province. *Procurario: Jurnal Ilmiah Manajemen E-Issn 2580-3743*, 8(4), 382–395. <Http://Www.Ejournal.Pelitaindonesia.Ac.Id/Ojs32/Index.Php/Procuratio/Article/View/688>.
- Yuliasari, K., & Nurhayaty, E. (2024). Pengaruh motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Umum Daerah (PERUMDA) Pasar Jaya. *ULIL ALBAB: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 3(11), 1–8.