



**ANALISIS PELATIHAN KERJA, PENGALAMAN KERJA DAN  
KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI  
KANTOR PUSAT PT. PELABUHAN INDONESIA  
(PERSERO)**

**Lisa Pebrina**

*lisapebrina@gmail.com*

Universitas Pembangunan Panca Budi

**Eli Delvi Yanti**

*delviyanti@pancabudi.ac.id*

Universitas Pembangunan Panca Budi

Korespondensi penulis: *lisapebrina@gmail.com*

**Abstract.** *This research was conducted at Head Office PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) with the aim of analyzing the influence of training, work experience and leadership partially and simultaneously on employee performance. The population is 607 employees who work in the company and the sample was taken using a random sample, namely the Slovin formula, so that the total sample used was 86 respondents. The type of data used is primary data and the data sources used are secondary data, data collection techniques use literature studies, surveys and observations. Data analysis techniques are multiple linear regression, classical assumption testing and hypothesis testing. The research results show that training, work experience and leadership partially and simultaneously have a positive and significant effect on employee performance. There is a strong correlation between training, work experience and leadership with performance of 61.6% and the remaining 38.40% can be explained by other variables not studied, such as incentives, training, career development and so on.*

**Keywords:** *Training, Work Experience, Leadership, Employee Performance*

**Abstrak.** Penelitian ini dilakukan pada Kantor Pusat PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) dengan tujuan untuk menganalisis pengaruh pelatihan, pengalaman kerja dan kepemimpinan secara parsial dan simultan terhadap kinerja pegawai. Populasi adalah pegawai yang bekerja di perusahaan sebanyak 607 pegawai dan pengambilan sampel dengan sampel acak yaitu rumus Slovin sehingga jumlah sampel digunakan sebanyak 86 responden. Jenis data digunakan yaitu data primer dan sumber data digunakan yaitu data sekunder, teknik pengumpulan data menggunakan studi pustaka, survei dan observasi. Teknik analisis data yaitu regresi linear berganda, uji asumsi klasik dan uji hipotesis. Hasil penelitian bahwa pelatihan, pengalaman kerja, dan kepemimpinan secara parsial dan simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Terdapat korelasi kuat antara pelatihan, pengalaman kerja, dan kepemimpinan dengan kinerja sebesar 61,6% dan sisanya 38,40% dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti, seperti insentif, pelatihan, pengembangan karir dan sebagainya.

**Kata Kunci:** *Pelatihan, Pengalaman Kerja, Kepemimpinan, Kinerja Pegawai*

## **PENDAHULUAN**

Pegawai yang bekerja di perusahaan terdiri dari berbagai latar belakang yang berbeda baik umur, pendidikan, status sosial dan ekonomi, pengalaman kerja dan sebagainya sehingga perbedaan ini akan berkaitan dengan kemampuan kerja dalam diri pegawai untuk melaksanakan tugasnya dan memberikan hasil kerja sesuai dengan harapan pimpinan. Kinerja pegawai merupakan salah satu hal penting yang diharapkan dan dituntut dari pimpinan pada seluruh bawahannya. Fahmi (2019), menjelaskan bahwa kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu. Dari pengertian di atas dapat disampaikan bahwa kinerja

---

*Received Januari 30, 2024; Revised Februari 29, 2024; Maret 31, 2024*

*\* Lisa Pebrina, lisapebrina@gmail.com*

yang bagus adalah pegawai yang mampu memberikan hasil kerja sesuai dengan standar yang ditetapkan sehingga tiap target perusahaan akan dapat tercapai dengan hasil yang optimal.

Perubahan kinerja dalam diri seorang karyawan dapat terjadi setiap saat sehingga ada banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja tersebut baik internal pegawai maupun faktor eksternal. Dalam penelitian yang dilakukan, adapun faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan di perusahaan antara lain pelatihan, pengalaman kerja dan kepemimpinan. Pelatihan merupakan salah satu program pengembangan sumber daya manusia yang mempunyai tujuan dan peranan penting bagi pegawai dan perusahaan.

Widodo (2018), mengemukakan bahwa pelatihan pada dasarnya meliputi proses belajar mengajar dan latihan bertujuan untuk mencapai tingkatan kompetensi tertentu atau efisiensi kerja. Sebagai hasil pelatihan, peserta diharapkan mampu merespon dengan tepat dan sesuai situasi tertentu. Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa pelatihan merupakan proses pemberian pengetahuan dan keterampilan kerja bagi pegawai agar dapat meningkatkan kemampuan kerjanya sehingga pegawai siap diberikan tugas dan tanggung jawab besar menyangkut kepentingan strategis perusahaan. Pegawai yang telah mendapatkan pelatihan yang tepat sasaran dan berkesinambungan maka ini akan memberikan kesempatan lebih besar bagi pegawai untuk dapat menyelesaikan tugas dengan hasil lebih optimal dibandingkan dengan pegawai yang belum pernah mendapatkan pelatihan tersebut.

Kinerja seorang pegawai juga dapat dilihat dari sampai sejauh mana pengalaman kerja yang dimilikinya selama melakukan bidang tugas tertentu. Ribek, dkk (2024), menjelaskan bahwa pengalaman kerja adalah sebagai suatu ukuran tentang lama waktu atau masa kerjanya yang telah ditempuh seseorang dalam memahami tugas-tugas suatu pekerjaan dan telah melaksanakannya dengan baik. Dari penjelasan di atas dapat diketahui bahwa pengalaman kerja itu sangat penting untuk dimiliki dan hanya bisa diperoleh bila individu tersebut telah melakukan tugas tertentu secara rutin dan berkesinambungan di perusahaan sehingga telah memiliki pengetahuan dan pemahaman tugas dengan baik. Pegawai yang telah berpengalaman memadai pada bidang tugas tertentu akan dapat menyelesaikan tugas besar sehingga hasil kerja yang diharapkan akan lebih besar karena telah memahami apa yang harus dikerjakan dalam batas waktu yang ditentukan oleh atasan pada dirinya.

Selain itu, perubahan hasil kerja pegawai di lingkungan perusahaan dapat diketahui dari sampai sejauh mana seorang pemimpin mampu menggerakkan dan mengarahkan bawahannya untuk melakukan instruksi pekerjaan yang diberikan untuk dapat dilakukan dengan maksimal. Edison, dkk (2019), menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama. Dari penjelasan di atas dapat disampaikan bahwa keberadaan seorang pemimpin sebagai pemegang kekuasaan tertinggi di perusahaan ikut menentukan keberhasilan dirinya dalam berkoordinasi kerja dan bekerja sama dengan seluruh bawahannya agar dapat mencapai tujuan utama perusahaan.

Penelitian ini dilakukan PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) sebagai salah satu perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang jasa logistik, terutama pengelolaan dan pengembangan pelabuhan. Sebagian salah satu perusahaan besar milik BUMN maka perusahaan membutuhkan pegawai yang jumlahnya cukup banyak dengan berbagai latar belakang yang berbeda sehingga perbedaan ini akan berkaitan dengan kemampuan kerja pegawai saat menjalankan tugas yang menjadi tanggung jawabnya maupun tugas tambahan dari atasan. Disisi lain, pegawai yang telah diberikan posisi atau jabatan di perusahaan mempunyai

target kerja yang ditetapkan baik secara divisi maupun personal sehingga hal ini dapat digunakan oleh atasan untuk mengetahui sampai sejauh mana hasil kerja yang dapat dikontribusikan oleh pegawai bagi kepentingan dan kemajuan perusahaan di masa mendatang.

Berdasarkan informasi yang diperoleh dan pengamatan yang dilakukan oleh penulis dapat disampaikan bahwa masih terdapat sejumlah karyawan yang belum dapat mencapai target kerja yang diberikan oleh atasan sehingga kondisi ini membuat kinerja rata-rata pegawai masih belum optimal. Disisi lain, tidak semua pegawai dapat menjaga dan mempertahankan hasil kerjanya dengan konsisten dan berkesinambungan sehingga dapat disampaikan bahwa sering terjadi perubahan hasil kerja pegawai dan kecenderungan ketidaktabilan hasil kerja yang diberikan oleh pegawai kepada perusahaan. Guna mempermudah dan memperlancar penelitian yang dilakukan oleh penulis maka sebagai langkah awal penulis melakukan prasurvei pendahuluan kepada pegawai yang bekerja di perusahaan dengan memberikan sejumlah pernyataan mengenai masalah yang sedang diteliti menyangkut kinerja pegawai, pelatihan kerja, pengalaman kerja dan kepemimpinan.

Berdasarkan hasil pra survei yang dilakukan peneliti maka ditemukan beberapa fenomena masalah terkait kinerja pegawai yaitu kinerja pegawai dalam melakukan tugasnya masih belum optimal dimana masih ada sejumlah pegawai yang belum dapat menyelesaikan beberapa tugas sekaligus dalam waktu bersamaan sehingga tidak tepat waktu sesuai dengan *deadline* yang diberikan. Tidak semua pegawai di Kantor Pusat mendapatkan pelatihan kerja yang memadai tiap tahunnya sehingga pengetahuan dan kemampuan kerja dalam diri pegawai tidak maksimal. Akibatnya, pegawai menjadi tidak terampil dan kurang cekatan saat menyelesaikan tugasnya. Pengalaman kerja yang dimiliki oleh pegawai saat menjalankan tugasnya belum begitu memadai sehingga apa yang dikerjakan masih mengalami kendala dan dibutuhkan waktu yang cukup lama untuk dapat menyelesaikan tugasnya sesuai dengan batas waktu yang diberikan oleh atasan. Kepemimpinan yang ada di perusahaan tidak sepenuhnya dapat diterima oleh pegawai saat menerima perintah kerja dari atasannya. Akibatnya, bagi pegawai yang kurang sesuai dengan kepemimpinan tersebut akan menunda pekerjaan yang diberikan oleh atasan karena mendapatkan perlakuan yang berbeda dan tidak objektif dari pimpinan.

## **KAJIAN TEORI**

### **Kinerja Pegawai**

Menurut Fahmi (2019), menjelaskan bahwa kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu. Sinambela (2019), menjelaskan bila kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Berdasarkan pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai dan diperoleh oleh karyawan dari pekerjaan yang telah dikerjakan untuk kepentingan perusahaan sesuai dengan target kerja yang diberikan.

Dengan adanya kinerja yang optimal dari seluruh karyawan yang bekerja diperusahaan maka hal ini dapat memberikan nilai tambah dan keuntungan bagi perusahaan untuk memajukan perusahaan dan lebih unggul daripada pesaingnya. Untuk itulah tiap karyawan diharapkan dapat memberikan totalitas kerja dalam dirinya dan kontribusi dimiliki bagi kepentingan perusahaan sehingga bila perusahaan dapat berkembang dan maju maka pegawai akan mendapatkan keuntungan juga dari kemajuan perusahaan.

### **Pelatihan Kerja**

Priansa (2018), menjelaskan bahwa pelatihan merupakan upaya yang sistematis dan terencana untuk mengubah atau mengembangkan pengetahuan/keterampilan/sikap melalui pengalaman belajar dalam rangka meningkatkan efektivitas kinerja kegiatan atau berbagai kegiatan. Sedangkan Sinambela (2019), mengemukakan pelatihan adalah proses yang sistematis untuk mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi, yang berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini. Pelatihan memiliki orientasi saat ini dan membantu pegawai untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya.

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa pelatihan kerja merupakan suatu proses belajar yang diberikan kepada pegawai dengan tujuan untuk memberikan pengetahuan, keterampilan kerja dan metode kerja yang efektif dan efisien agar dapat melaksanakan tugas yang diberikan oleh atasan dalam mencapai tujuan utama perusahaan. Dengan adanya pemberian metode pelatihan dan materi pelatihan yang terbaru sesuai dengan kebutuhan dan tujuan yang ingin dicapai maka diharapkan para pegawai setelah mengikuti pelatihan dapat memberikan hasil kerja yang lebih optimal bagi kemajuan perusahaan.

### **Pengalaman Kerja**

Pengalaman kerja merupakan pedoman seseorang dalam memilih profesi yang tepat bagi dirinya. Orang yang pernah memiliki pengalaman kerja akan lebih selektif dalam memilih profesi yang cocok untuk dirinya (Gunawan, 2020). Sementara itu, Ribek, dkk (2024), menjelaskan bahwa pengalaman kerja adalah sebagai suatu ukuran tentang lama waktu atau masa kerjanya yang telah ditempuh seseorang dalam memahami tugas-tugas suatu pekerjaan dan telah melaksanakannya dengan baik.

Berdasarkan pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa pengalaman kerja merupakan kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki oleh individu karena telah melakukan pekerjaan tersebut untuk jangka waktu yang lama sehingga dirinya telah mahir dan menguasai seluk beluk lingkup pekerjaan tersebut dan telah terampil menyelesaikan tugas yang diberikan. Bagi pegawai yang telah memiliki pengalaman kerja yang memadai maka dirinya dianggap telah dapat dipercayakan oleh pimpinan untuk melakukan tugas dan tanggung jawab besar menyangkut kepentingan perusahaan. Oleh sebab itu, keberadaan pengalaman yang dimiliki oleh seseorang akan turut menentukan dirinya mampu mengemban tugas besar sehingga hasil kerja yang diharapkan juga besar dan tidak diragukan lagi oleh atasan.

### **Kepemimpinan**

Menurut Edison, dkk (2019), menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama. Sementara itu, Batubara (2020), mendefinisikan kepemimpinan merupakan sarana untuk mengarahkan segenap kekuatan dibawahnya sehingga secara bersama-sama mencapai tujuan organisasi efektif dan efisien.

Berdasarkan pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan suatu sikap dan perilaku yang ditunjukkan oleh seseorang pemimpin yang diberikan wewenang dan pemegang kekuasaan untuk mengarahkan, menggerakkan dan memberikan instruksi kepada bawahannya agar ingin dan bersedia melakukan pekerjaan yang diberikan untuk mencapai tujuan utama perusahaan. Oleh sebab itu, pemimpin yang baik dan dapat berkomunikasi dan berkoordinasi dengan bawahannya dengan baik dan benar adalah yang mampu mengayomi, menghargai dan menghormati semua bawahannya sebagaimana mestinya

sehingga semua bawahan mendapat perlakuan yang adil tanpa adanya kesenjangan yang menimbulkan masalah ketika melakukan tugasnya.

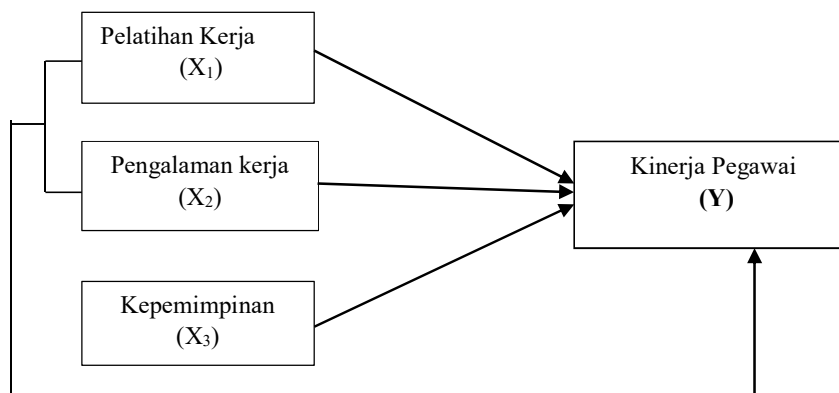
### **Hipotesis**

Hipotesis 1 (H1) Penelitian oleh (Ribek et al, 2024) dengan Pengaruh Motivasi Kerja, Pengalaman dan Pelatihan dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai pada Restoran di Bali. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Maka hipotesis 1 pada penelitian ini yaitu pelatihan kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Pelabuhan Indonesia (Persero).

Hipotesis 2 (H2) Penelitian oleh (Ananda dan Garawti, 2023) dengan penelitian Pengaruh Kepemimpinan, Pengalaman Kerja dan Dukungan Sosial terhadap Kinerja Pegawai pada Dealer Honda Made Ferry Motor Cabang Gianyar. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis bahwa pengalaman kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Maka hipotesis 2 pada penelitian ini yaitu pengalaman kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Pelabuhan Indonesia (Persero). ‘

Hipotesis 3 (H3) Penelitian oleh (Yanti, 2022) dengan penelitian Pengaruh Kepemimpinan, Karakteristik Pekerjaan dan Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Petrokimia Gresik . Berdasarkan hasil pengujian hipotesis bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Maka hipotesis 3 pada penelitian ini yaitu kepemimpinan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Pelabuhan Indonesia (Persero).

Hipotesis 4 (H4) Berdasarkan hasil pengujian hipotesis oleh beberapa peneliti terdahulu maka hipotesis 4 pada penelitian ini yaitu Diduga pelatihan kerja, pengalaman kerja dan kepemimpinan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Pelabuhan Indonesia (Persero).



**Gambar 1. Kerangka Konseptual**

### **METODE PENELITIAN**

Pada penelitian ini, pendekatan penelitian yang dipakai adalah asosiatif dengan pendekatan kuantitatif. Sugiyono (2019), menjelaskan penelitian asosiatif adalah penelitian yang bersifat membuktikan dan menemukan hubungan antara dua variabel atau lebih. Pada penelitian ini, penulis ingin menjelaskan terkait pengaruh variabel independen yaitu pelatihan kerja, pengalaman kerja dan kepemimpinan terhadap variabel dependen yaitu kinerja pegawai.

**Tempat dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilakukan pada perusahaan PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) yang berada di Jl. Yos Sudarso No.9, RT.6/RW.13, Rawabadak Utara, Kec. Koja, Jkt Utara Daerah Khusus Ibukota Jakarta 14230.

**Populasi dan Sampel**

Sudaryono (2019), berpendapat bahwa populasi yaitu wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh penulis untuk dipelajari kemudian ditarik kesimpulan. Pada penelitian ini, populasi adalah pegawai yang bekerja di perusahaan 2024 sebanyak 607 orang. Priyastama (2020), berpendapat bahwa bahwa sampel yaitu sekumpulan data yang diambil dari populasi. Sampel pada penelitian menggunakan teknik *simple random sampling*, yaitu dimana tiap konsumen mempunyai kesempatan yang sama untuk dijadikan sebagai responden. Jumlah sampel yang diperoleh dari rumus Slovin sebanyak 86 responden diharapkan cukup untuk mewakili jumlah populasi yang ada di perusahaan.

**Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini adalah dengan menggunakan kuesioner (angket). Teknik penilaian kuesioner menggunakan metode Likert yang terdiri dari lima pilihan jawaban.

**Pengujian Instrumen**

Pengukuran keakuratan dan konsistensi pernyataan dalam kuesioner dilakukan dengan menggunakan uji validitas dan reliabilitas

**HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

**Uji Validitas**

Untuk mengetahui kelayakan butir-butir dalam daftar pertanyaan (angket) maka perludilakukan uji validitas

**Tabel 1. Uji Validitas Data Pada Variabel Pelatihan**

Variabel	Item Kuesioner	<i>Corrected Item-Total Correlation</i>		Simpulan
		rhitung	rtabel	
Pelatihan	Pelatihan_1	.714	.209	Valid
	Pelatihan_2	.604		Valid
	Pelatihan_3	.465		Valid
	Pelatihan_4	.550		Valid
	Pelatihan_5	.260		Valid
	Pelatihan_6	.525		Valid
	Pelatihan_7	.555		Valid

sumber: data diolah SPSS, 2024

**Tabel 2. Uji Validitas Data Pada Variabel Pengalaman Kerja**

Variabel	Item Kuesioner	<i>Correlation</i>		Simpulan
		rhitung	rtabel	
Pengalaman kerja	Pengalaman kerja_1	.619	.209	Valid
	Pengalaman kerja_2	.526		Valid
	Pengalaman kerja_3	.634		Valid
	Pengalaman kerja_4	.642		Valid

sumber: data diolah SPSS, 2024

**Tabel 3. Uji Validitas Data Pada Variabel Kepemimpinan**

Variabel	Item Kuesioner	<i>Corrected Item-Total Correlation</i>		Simpulan
		rhitung	rtabel	
Kepemimpinan	Kepemimpinan_1	.756	.209	Valid
	Kepemimpinan_2	.674		Valid
	Kepemimpinan_3	.397		Valid
	Kepemimpinan_4	.695		Valid
	Kepemimpinan_5	.599		Valid

sumber: data diolah SPSS, 2024

**Tabel 4. Uji Validitas Data Pada Variabel Kinerja**

Variabel	Item Kuesioner	<i>Corrected Item-Total Correlation</i>		Simpulan
		rhitung	rtabel	
Kinerja	Kinerja_1	.381	.209	Valid
	Kinerja_2	.367		Valid
	Kinerja_3	.553		Valid
	Kinerja_4	.508		Valid
	Kinerja_5	.404		Valid
	Kinerja_6	.278		Valid

sumber: data diolah SPSS, 2024

Tabel uji validitas menunjukkan bahwa seluruh item kuesioner pada variabel pelatihan, pengalaman kerja, kepemimpinan dan kinerja yang mempunyai item pernyataan nilai koefisien  $r_{hitung} > r_{tabel}$  (0,209), sehingga disimpulkan bahwa item kuesioner pada masing-masing variabel dapat dinyatakan valid sehingga memenuhi asumsi validitas.

### Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk melihat apakah data bersifat reliabel atau handal sehingga layak untuk dilakukan pada pengujian selanjutnya. Reliabilitas adalah derajat ketepatan, ketelitian atau keakuratan yang ditunjukkan oleh instrumen pengukuran.

**Tabel 5. Uji Reliabilitas Data**

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Nilai koefisien standar</i>	Simpulan
Pelatihan_X1	.788		Reliabel
Pengalaman kerja_X2	.794		Reliabel
Kepemimpinan_X3	.822	0,6	Reliabel
Kinerja_Y	.679		Reliabel

sumber: data diolah SPSS, 2024

Tabel 5. menunjukkan bahwa untuk variabel pelatihan, pengalaman kerja, kepemimpinan dan kinerja mempunyai nilai *Cronbach's Alpha* > 0,6 sehingga disimpulkan variabel digunakan adalah reliabel. Artinya, mayoritas responden memberikan jawaban rata-rata relatif stabil dan konsisten antara keusioner yang satu dengan lainnya pada tiap variabel penelitian

### Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linier berganda bertujuan untuk melihat seberapa besar korelasi atau pengaruh dari variabel independen atau variabel bebas terhadap variabel dependen atau variabel terikat.

**Tabel 6. Hasil Regresi Linier Berganda**

		<i>Coefficients<sup>a</sup></i>			t	Sig.
Model		<i>Unstandardized</i>		<i>Standardized</i>		
		<i>Coefficients</i>		<i>Coefficients</i>		
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	15.711	3.489		4.504	.000
	Pelatihan_X1	.253	.088	.303	2.855	.000
	Pengalaman kerja_X2	.163	.185	.110	2.325	.012
	Kepemimpinan_X3	.142	.130	.105	2.189	.024

a. *Dependent Variable:* Kinerja\_Y

Sumber: data diolah SPSS, 2024

Tabel 6. menunjukkan hasil pengujian regresi linear berganda dengan hasil yaitu:  $Y = 15,711 + 0,253 X_1 + 0,153 X_2 + 0,142 X_3$ . Berikut ini penjabaran sebagai berikut:

- a. Nilai a (kontanta) sebesar 15,711 dan bernilai positif artinya bahwa kinerja pegawai akan meningkat sebesar 15,711 dengan asumsi variabel pelatihan, pengalaman kerja dan kepemimpinan mempunyai nilai koefisien tetap (nol).
- b. Pelatihan sebesar 0,253 dan bernilai positif artinya bila terjadi kenaikan 1 poin pada pelatihan bahwa kinerja pegawai akan meningkat sebesar 0,253 dengan asumsi variabel pengalaman kerja dan kepemimpinan mempunyai nilai koefisien tetap (nol).
- c. Pengalaman kerja sebesar 0,153 dan bernilai positif artinya bila terjadi kenaikan 1 poin pada pengalaman kerja bahwa kinerja pegawai akan meningkat sebesar 0,153 dengan asumsi variabel pelatihan dan kepemimpinan mempunyai nilai koefisien tetap (nol).
- d. Kepemimpinan sebesar 0,142 dan bernilai positif artinya bila terjadi kenaikan 1 poin pada kepemimpinan bahwa kinerja pegawai akan meningkat sebesar 0,142 dengan asumsi variabel pelatihan dan pengalaman kerja mempunyai nilai koefisien tetap (nol).

### Uji Hipotesis Parsial (Uji-t)

Berikut ini dapat disajikan hasil pengujian parsial antara variabel independen (pelatihan, pengalaman kerja dan kepemimpinan) terhadap dependen (kinerja) sebagai berikut:



**Tabel 7. Hasil Uji Parsial**

		<i>Coefficients<sup>a</sup></i>		
Model		<i>Standardized Coefficients</i>	t	Sig.
		Beta		
1	(Constant)		4.504	.000
	Pelatihan_X1	.303	2.855	.000
	Pengalaman kerja_X2	.110	2.325	.012
	Kepemimpinan_X3	.105	2.189	.024

a. *Dependent Variable:* Kinerja\_Y

Sumber: data diolah SPSS, 2024

Pada penelitian ini jumlah sampel penelitian  $n = 86$  sehingga diperoleh  $t_{tabel} = 1,662$  pada sig 0,05. Dari tabel 4.14 di atas berikut ini dapat dijabarkan hasil pengujian parsial sebagai berikut:

1. Pelatihan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di perusahaan (nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$ ,  $2,855 > 1,662$  pada sig.  $0,000 < 0,05$ ), sehingga hipotesis penelitian  $H_1$  diterima.
2. Pengalaman kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di perusahaan (nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$ ,  $2,325 > 1,662$  pada sig.  $0,012 < 0,05$ ), sehingga hipotesis penelitian  $H_2$  diterima.
3. Kepemimpinan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di perusahaan (nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$ ,  $2,189 > 1,662$  pada sig.  $0,024 < 0,05$ ), sehingga hipotesis penelitian  $H_3$  diterima

#### Hasil Uji Simultan (Uji-F)

Berikut ini dapat disajikan hasil pengujian simultan antara variabel independen (pelatihan, pengalaman kerja dan kepemimpinan) terhadap dependen (kinerja) sebagai berikut:

**Tabel 8. Hasil Uji Simultan**

<i>ANOVA<sup>b</sup></i>						
Model	<i>Sum of</i>	df	<i>Mean</i>	F	Sig.	
1	<i>Regression</i>	72.171	3	24.057	20.821	.001 <sup>a</sup>
	<i>Residual</i>	593.282	82	7.235		
	Total	665.453	85			

a. *Predictors:* (Constant), Pelatihan\_X1, Pengalaman kerja\_X2, Kepemimpinan\_X3

b. *Dependent Variable:* Kinerja\_Y

Sumber: data diolah SPSS, 2024

Pada penelitian ini jumlah sampel  $n = 86$ , dimana nilai  $df(1) = k - 1 = 4 - 1 = 3$  dan nilai  $df(2) = n - k = 86 - 4 = 82$  maka diperoleh  $F_{tabel} = 2,72$  pada sig.0,05. Sedangkan nilai  $F_{hitung} = 20,821$  pada sig.0,000. Dari tabel diatas dapat disimpulkan bahwa pelatihan, pengalaman kerja dan kepemimpinan secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di perusahaan (nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$ ,  $20,821 > 2,72$  pada sig.  $0,000 < 0,05$ ), sehingga hipotesis penelitian  $H_4$  diterima.

**Koefisien Determinasi**

Berikut ini dapat disajikan hasil pengujian determinasi variabel independen (pelatihan, pengalaman kerja dan kepemimpinan) menjelaskan variabel dependen (kinerja) sebagai berikut:

**Tabel 9. Hasil Uji Koefisien Determinasi**

<i>Model Summary<sup>b</sup></i>						
Model	R	<i>R Square</i>	<i>Adjusted R Square</i>	<i>Std. Error of the Estimate</i>	<i>Change Statistics</i>	
					<i>R</i>	<i>F Change</i>
1	.785 <sub>a</sub>	.616	.605	1.26582	.616	20.821

a. *Predictors:* (Constant), Pelatihan\_X1, Pengalaman kerja\_X2, Kepemimpinan\_X3

b. *Dependent Variable:* Kinerja\_Y

Sumber: data diolah SPSS, 2024

Tabel 9. menunjukkan nilai koefisien determinasi sebesar  $R = 0,785$  artinya terdapat korelasi yang sangat kuat antara pelatihan, pengalaman kerja dan kepemimpinan dengan kinerja pegawai. Nilai  $R^2 = 0,616$  artinya kinerja pegawai di perusahaan dapat dijelaskan oleh pelatihan, pengalaman kerja dan kepemimpinan sebesar 61,60% dan sisanya 38,40% dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti, seperti insentif, pengembangan karir dan sebagainya.

**PEMBAHASAN**

**H1 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan pelatihan kerja secara parsial terhadap kinerja pegawai pada PT. Pelabuhan Indonesia (Persero)**

Berdasarkan hasil pengujian statistik yang dilakukan dapat disampaikan bahwa pelatihan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di perusahaan (nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  2,855 > 1,662 pada sig. 0,000 < 0,05). Hal ini menunjukkan bahwa program pelatihan merupakan salah hal penting yang perlu diberikan oleh perusahaan kepada pegawai secara rutin dan berkesinambungan. Dengan demikian, semua pegawai secara bertahap akan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan kerjanya dengan optimal sehingga tugas besar akan dapat diberikan dan dilakukan dengan baik dan hasil kerja yang diharapkan oleh pimpinan dari bawahannya dapat terealisasi dengan baik. Untuk itu, pimpinan harus membuat kebijakan pelatihan dengan jelas, transparan dan sistematis agar pada saat pelaksanaan dapat berjalan lancar dan tidak menemukan kendala yang dapat merugikan perusahaan. Diterimanya hipotesis pertama pada penelitian ini menguatkan teori dari yang dikemukakan oleh Widodo (2019) bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh pelatihan kerja. Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Ribek et al, 2024) yang menyatakan bahwa pelatihan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

**H2 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan pengalaman kerja secara parsial terhadap kinerja pegawai pada PT. Pelabuhan Indonesia (Persero)**

Berdasarkan hasil pengujian statistik yang dilakukan dapat disampaikan bahwa pengalaman kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di perusahaan (nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , 2,325 > 1,662 pada sig. 0,012 < 0,05). Hal ini menunjukkan bahwa keberadaan pengalaman kerja dalam diri seorang pegawai akan turut menentukan sampai sejauh mana dirinya mampu melakukan tugas yang diberikan oleh atasan kepada dirinya. Bagi pegawai yang telah berpengalaman cukup dibidang tugasnya, maka akan lebih cepat mudah dan dipahami apa yang harus dikerjakan dan mampu menyelesaikan setiap tugas dengan baik dan tepat waktu tanpa adanya kesalahan. Sebaliknya, bila pegawai kurang berpengalaman

dibidangnya maka akan lebih lambat memahami instruksi tugas yang harus dikerjakan dan kemungkinan untuk dapat menyelesaikan tugas tersebut tepat waktu akan sulit dilakukan. Diterimanya hipotesis pertama pada penelitian ini menguatkan teori dari yang dikemukakan oleh Widodo (2019) bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh pelatihan kerja. Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Gunawan, 2020) yang menyatakan bahwa pengalaman kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

**H3 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan secara parsial terhadap kinerja pegawai pada PT. Pelabuhan Indonesia (Persero)**

Berdasarkan hasil pengujian statistik yang dilakukan dapat disampaikan bahwa kepemimpinan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di perusahaan (nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$ ,  $2,189 > 1,662$  pada sig.  $0,024 < 0,05$ ). Hal ini menunjukkan bahwa keberadaan seorang pemimpin di perusahaan ikut memegang peranan penting dalam menentukan kinerja bawahannya. Hal ini dikarenakan pemimpin yang baik akan dapat diterima dengan baik oleh semua pegawainya sehingga kedua pihak akan dapat berkoordinasi kerja dan bekerja sama untuk melakukan tugas masing-masing sesuai deskripsi pekerjaan sehingga tujuan sama untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan agar tercapai. Oleh sebab itu, seorang pemimpin harus mampu menganalisa dirinya apak kepemimpinannya telah sesuai dengan mampu diterima dengan baik oleh semua pegawai di perusahaan agar kedepannya tidak menimbulkan perselisihan atau salah paham kedua pihak ketika melakukan tugasnya. Diterimanya hipotesis pertama pada penelitian ini menguatkan teori dari yang dikemukakan oleh Widodo (2019) bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh pelatihan kerja. Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Mutiya et al, 2022) yang menyatakan bahwa pengalaman kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

**H3 : Terdapat pengaruh signifikan pelatihan kerja, pengalaman kerja dan kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pusat PT. Pelabuhan Indonesia (Persero)**

Berdasarkan hasil analisis data menunjukkan diketahui bahwa hipotesis keempat yaitu pelatihan kerja, pengalaman kerja dan kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai diterima. Nilai  $p\text{-value} < 0,05$  menunjukkan signifikansi dari pengaruh tersebut. Hal ini menunjukkan, semakin efektif pelatihan kerja, pengalaman kerja dan kepemimpinan maka akan semakin besar kinerja karyawan tersebut. Nilai adjusted R Square yang dihasilkan sebesar 0,616 yang berarti bahwa kinerja pegawai di perusahaan dapat dijelaskan oleh pelatihan, pengalaman kerja dan kepemimpinan sebesar 61,6% dan sisanya 38,40% dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti

**KESIMPULAN DAN SARAN**

Dalam penelitian ini didapatkan hasil bahwa pelatihan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada kantor pusat PT. Pelindo Indonesia (Persero). Pengalaman kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada kantor pusat PT. Pelindo Indonesia (Persero). Kepemimpinan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada kantor pusat PT. Pelindo Indonesia (Persero) dan Pelatihan, pengalaman kerja dan kepemimpinan secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada kantor pusat PT. Pelindo Indonesia (Persero). Adapun sarannya yaitu kedepannya pimpinan sebaiknya melakukan evaluasi program pelatihan yang akan diberikan kepada pegawai sesuai dengan kebutuhan. Hal ini dimaksudkan agar pelatihan yang diterima oleh pegawai nantinya dapat memberikan kontribusi optimal saat melakukan tugasnya demi kepentingan perusahaan. Pimpinan sebaiknya

memberikan tugas dan tanggung jawab besar kepada pegawai yang telah berpengalaman cukup dan memadai pada bidang tugas tersebut. Hal ini dimaksudkan agar hasil kerja yang diharapkan dapat membuat perusahaan menjadi lebih unggul dan mampu memaksimalkan pencapaian tujuan utamanya. Pimpinan sebaiknya dapat bersikap ramah dan menghargai semua bawahannya dengan baik dan tidak membedakan satu dengan lainnya. Hal ini dimaksudkan agar tidak tercipta kesenjangan antar pegawai dilingkungan perusahaan saat melakukan tugasnya. Pimpinan sebaiknya selalu melakukan sosialisasi dan komunikasi yang baik dengan semua bawahannya agar tercipta suasana kerja yang baik dan harmonis bagi kedua pihak.

## **DAFTAR PUSTAKA**

### **Artikel Jurnal**

- Ananda, I Kadek Ari Ananda., dan Ganawati, N. (2023). Pengaruh Kepemimpinan, Pengalaman Kerja dan Dukungan Sosial terhadap Kinerja Pegawai pada Dealer Honda Made Ferry Motor Cabang Gianyar. *Wacana Ekonomi (Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Akuntansi)*. Vol.22. No.2. Hal: 156-167. ISSN Print: 1978-4007. ISSN Online: 2655-9943.
- Gunawan, A. (2020). Pengaruh Pelatihan dan Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Pegawai PT. Yi Shen Indonesia. *Business Management Analysis Journal (BMAJ)*. Vol.3. No.1. April. ISSN: 2623-0690 (Cetak). ISSN: 2655-3813 (Online)
- Mutiya., Machasin., dan Chairilisyah, D. (2022). Pengaruh Pelatihan dan Kepemimpinan terhadap Kinerja dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening pada PT. Telkom Pekanbaru. *Jurnal Daya Saing*. Vol.8. No.3. Oktober. E-ISSN: 2541-4356. P-ISSN: 2407-800X.
- Ribek, P.K., Imbayani, I Gusti Ayu., dan Sulistyawati, Ni Putu Dian. (2024). Pengaruh Motivasi Kerja, Pengalaman dan Pelatihan dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai pada Restoran di Bali. *Jurnal Satyagraha*. Vol.06. No.02. Agustus - Pebruari. ISSN: 2620-6358. Hal: 134-150.
- Yanti (2022). Pengaruh Kepemimpinan, Karakteristik Pekerjaan dan Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Petrokimia Gresik. *Jurnal Manajemen*.

### **Buku Teks**

- Edison, E., Anwar, Y., dan Komariyah, I. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kesatu. Bandung: CV Alfabeta.
- Fahmi, Irham. (2019). *Perilaku Organisasi: Teori, Aplikasi dan Kasus*. Cetakan Kedua. Bandung: CV. Alfabeta. Anggota IKAPI.
- Priyastama R. (2020). *Buku Sakti Kuasai SPSS*. Cetakan I. Yogyakarta: Start Up.
- Sinambela, L.P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kesatu. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sudaryono. (2019). *Metodologi Penelitian*. Edisi I. Cetakan I. Jakarta: Rajawali Pers.
- Sugiyono. (2019). *Cara Mudah Menyusun Skripsi, Tesis dan Desertasi*. Cetakan ke-2. Bandung: CV. Alfabeta.
- Widodo, Suparno Eko. (2018). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Cetakan I. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.