

Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening

Ardianto Simarmata ^{1*} Sunday Ade COM Sitorus ² Elvis F Purba ³

¹ Universitas HKBP Nommensen, Medan, Indonesia. Email: ardianto.simarmata@student.uhn.ac.id

² Universitas HKBP Nommensen, Medan, Indonesia. Email: sundaysitorus@uhn.ac.id

³ Universitas HKBP Nommensen, Medan, Indonesia. Email: elvispurba63@gmail.com

RIWAYAT ARTIKEL

Diterima: September 16, 2025

Direvisi: September 25, 2025

Disetujui: September 27, 2025

DOI :

<https://doi.org/10.60079/amfr.v3i3.633>



ABSTRAK

Tujuan: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pelatihan dan motivasi terhadap kinerja, baik secara langsung maupun melalui variabel mediasi disiplin kerja.

Metode Penelitian: Jenis penelitian ini adalah kuantitatif dengan metode pengumpulan data melalui kuesioner dan observasi awal. Data dianalisis menggunakan metode Partial Least Square (PLS).

Hasil dan Pembahasan: Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, (2) motivasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja, (3) pelatihan dan motivasi masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja, (4) disiplin kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja, serta (5) disiplin kerja tidak berperan sebagai variabel mediasi antara pelatihan dan motivasi terhadap kinerja pegawai.

Implikasi: Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun pelatihan dan motivasi dapat meningkatkan disiplin, disiplin tidak secara langsung memediasi peningkatan kinerja pegawai.

Kata Kunci: pelatihan; motivasi; disiplin; kinerja.

Pendahuluan

Di era globalisasi, sumber daya manusia (SDM) menjadi aset strategis yang menentukan keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan. Keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh kecanggihan teknologi atau ketersediaan modal, tetapi juga oleh kualitas, kompetensi, serta komitmen para pegawainya. SDM yang dikelola secara efektif dan efisien mampu mendorong perkembangan organisasi melalui kinerja yang optimal, yang tercermin dari kemampuan pegawai menjalankan tugas dan tanggung jawab sesuai peran yang diberikan. Oleh karena itu, organisasi perlu memotivasi dan meningkatkan kualitas pegawainya melalui berbagai program, seperti pelatihan, penguatan motivasi, serta penerapan disiplin kerja yang konsisten. Kinerja pegawai merupakan tolak ukur utama pencapaian tujuan organisasi. Mangkunegara, (2017) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja, baik dari sisi kualitas maupun kuantitas, yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan. Dalam konteks ini, pelatihan menjadi instrumen penting untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan profesionalisme pegawai. Badan Pengembangan

Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Sumatera Utara telah menyelenggarakan berbagai bentuk pelatihan, seperti capacity building, training of trainers (TOT), dan webinar ASN, untuk memperkuat kompetensi pegawai.

Data awal menunjukkan bahwa partisipasi dalam beberapa jenis pelatihan masih terbatas, misalnya pelatihan capacity building hanya diikuti oleh 60 pegawai, sementara webinar ASN diikuti oleh satu pegawai saja. Hal ini menandakan masih adanya kesenjangan dalam pemanfaatan program pelatihan yang seharusnya berdampak langsung pada peningkatan kinerja. Selain pelatihan, faktor motivasi juga berperan besar dalam mendorong produktivitas pegawai. Motivasi dapat bersumber dari insentif material seperti gaji dan fasilitas kerja, maupun faktor psikologis seperti kepemimpinan yang suportif, peluang promosi, dan lingkungan kerja yang kondusif. Teori hierarki kebutuhan Maslow menegaskan bahwa motivasi adalah kekuatan pendorong yang membuat individu berusaha memenuhi kebutuhannya (Yateno, 2020). Hasil survei awal pada BPSDM Sumatera Utara memperlihatkan bahwa sebagian besar pegawai termotivasi oleh peluang promosi jabatan serta kepuasan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Di sisi lain, disiplin kerja juga menjadi elemen penting dalam membentuk kinerja pegawai yang konsisten. Disiplin dipahami sebagai kesadaran untuk mematuhi aturan organisasi, baik tertulis maupun tidak tertulis (Sutrisno, 2019). Namun, hasil prariset menunjukkan adanya masalah kedisiplinan, misalnya kebiasaan datang terlambat atau meninggalkan pekerjaan sebelum waktunya. Kondisi ini dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi meskipun program pelatihan dan motivasi sudah dijalankan. Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini memfokuskan pada pengaruh pelatihan dan motivasi terhadap kinerja pegawai dengan disiplin kerja sebagai variabel intervening di BPSDM Provinsi Sumatera Utara. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai peran ketiga faktor tersebut dalam meningkatkan kualitas kinerja aparatur sipil negara di daerah.

Masalah utama yang dikaji dalam penelitian ini adalah bagaimana pelatihan, motivasi, dan disiplin kerja memengaruhi kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui hubungan intervening. Secara khusus, penelitian ini menelaah: (1) pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai; (2) pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai; (3) pengaruh pelatihan terhadap disiplin kerja; (4) pengaruh motivasi terhadap disiplin kerja; (5) pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai; serta (6) peran disiplin kerja sebagai variabel intervening dalam hubungan antara pelatihan dan motivasi dengan kinerja pegawai di BPSDM Provinsi Sumatera Utara. Sejalan dengan rumusan masalah, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pelatihan, motivasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai, sekaligus menilai peran disiplin kerja sebagai variabel intervening.

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran empiris mengenai bagaimana strategi peningkatan kualitas SDM dapat dioptimalkan di lingkungan birokrasi daerah. Secara teoritis, penelitian ini dapat memperkaya literatur dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai hubungan antara pelatihan, motivasi, disiplin kerja, dan kinerja pegawai. Penelitian ini juga dapat menjadi referensi bagi akademisi atau peneliti selanjutnya yang ingin mengkaji topik serupa. Secara praktis, hasil penelitian diharapkan memberi masukan bagi BPSDM Provinsi Sumatera Utara untuk memperkuat kebijakan pengembangan SDM, terutama dalam merancang program pelatihan yang lebih merata, strategi motivasi yang relevan, serta penegakan disiplin kerja yang konsisten. Dengan demikian, organisasi dapat meningkatkan kualitas kinerja pegawainya secara berkelanjutan.

Tinjauan Literatur dan Pengembangan Hipotesis

Teori Kinerja

Kinerja dalam konteks aparatur sipil negara merujuk pada hasil kerja yang dicapai oleh ASN baik PNS maupun PPPK dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Berdasarkan Undang-Undang ASN, kinerja dinilai melalui Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dan perilaku kerja yang ditunjukkan. Mangkunegara, (2017) menegaskan bahwa kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Senada dengan itu, Wibowo (2018) menjelaskan bahwa kinerja bukan hanya tentang apa yang dikerjakan, tetapi juga bagaimana pekerjaan tersebut diselesaikan. Dengan demikian, kinerja dapat dipahami sebagai tingkat keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan tugas yang diukur dari segi proses maupun hasil kerja. Penelitian dari Fathorrahman, (2024) dan Lawu, (2019) juga menekankan bahwa kinerja pegawai merupakan penampilan kerja yang menyangkut kuantitas dan kualitas pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab yang diemban. Faktor yang memengaruhi kinerja menurut Mangkunegara, (2017) terbagi ke dalam dua aspek utama, yaitu kemampuan (ability) dan motivasi. Kemampuan mencakup potensi intelektual (IQ), pengetahuan, serta keterampilan yang dimiliki karyawan, di mana tingkat pendidikan berperan besar dalam menentukan kualitas kemampuan tersebut. Sementara itu, motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan untuk mencapai prestasi kerja. Motif berprestasi yang kuat mendorong pegawai untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya sehingga menghasilkan kinerja yang optimal. Indikator kinerja pegawai menurut Peraturan Menteri PANRB Nomor 6 Tahun 2022 meliputi hasil kerja yang dilihat dari segi kuantitas, serta perilaku kerja yang mencakup orientasi pelayanan, akuntabilitas, kompetensi, harmonisasi, loyalitas, adaptabilitas, dan kolaborasi. Dengan demikian, kinerja tidak hanya dinilai dari pencapaian hasil, tetapi juga dari nilai-nilai perilaku yang ditunjukkan dalam proses kerja sehari-hari.

Teori Pelatihan

Pelatihan dipandang sebagai sarana strategis dalam meningkatkan kualitas SDM. Mondy (2019) mendefinisikan pelatihan sebagai upaya organisasi untuk memperkuat pengetahuan dan keterampilan karyawan agar lebih efektif dalam menjalankan tugasnya. Riniwati, (2016) menambahkan bahwa pelatihan bertujuan meningkatkan keahlian dan kemampuan seseorang, sedangkan Widodo (2015) menekankan aspek sistematis dalam proses pelatihan yang dirancang untuk membentuk profesionalisme. Penelitian Suratman, (2020) dan Muhlis, (2018) menggarisbawahi bahwa pelatihan adalah pendidikan jangka pendek yang terstruktur, bertujuan meningkatkan keterampilan teknis maupun potensi individu dalam organisasi. Keberhasilan pelatihan dipengaruhi oleh berbagai faktor. Mondy, (2019) menyebutkan antara lain dukungan manajemen puncak, keterlibatan staf, perkembangan teknologi, kompleksitas organisasi, gaya belajar individu, faktor personal, serta kondisi lingkungan kerja. Dukungan penuh dari pimpinan dan manajemen sangat menentukan kelancaran pelaksanaan program pelatihan, sementara perkembangan teknologi menuntut materi yang selalu diperbarui. Selain itu, gaya belajar yang berbeda antarindividu juga harus diakomodasi dengan metode pelatihan yang beragam. Indikator pelatihan yang baik, sebagaimana dikemukakan Mangkunegara (2017), mencakup kualifikasi instruktur, kesiapan peserta, relevansi materi, kesesuaian metode, serta

kejelasan tujuan yang ingin dicapai. Dengan demikian, pelatihan yang efektif adalah pelatihan yang terstruktur, berorientasi pada kebutuhan, dan dapat diukur hasilnya.

Teori Motivasi

Motivasi kerja merupakan salah satu aspek psikologis yang memengaruhi kinerja pegawai. Robbins & Coulter, (2018) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan usaha seseorang dalam mencapai tujuan. Hasibuan (2020) memandang motivasi sebagai keterampilan manajerial dalam membimbing pegawai agar bekerja efektif sehingga kepentingan organisasi dan individu dapat tercapai. Teori hierarki kebutuhan Maslow yang dikutip Yateno, (2020) juga menekankan bahwa motivasi adalah tenaga pendorong dari dalam diri manusia untuk memenuhi kebutuhannya. Yanuari, (2019) menyebut motivasi sebagai semangat batin yang mendorong seseorang bekerja optimal; sedangkan Wau, (2022) menekankan kesadaran individu untuk mengambil tindakan dalam meningkatkan performa kerja. Faktor yang memengaruhi motivasi dapat bersumber dari dalam maupun luar diri pegawai. Siswanto, (2019) menguraikan faktor internal seperti kebutuhan, sikap, dan kemampuan individu, serta faktor eksternal seperti lingkungan kerja, sistem penghargaan, dan kepemimpinan. Kebutuhan yang tidak terpenuhi, sikap negatif terhadap pekerjaan, atau kurangnya kapasitas dapat menurunkan motivasi. Sebaliknya, lingkungan kerja yang nyaman, kepemimpinan yang suportif, serta sistem penghargaan yang adil mampu meningkatkan motivasi pegawai. Indikator motivasi meliputi kebutuhan fisik yang diwujudkan melalui gaji, bonus, dan tunjangan; kebutuhan rasa aman melalui fasilitas dan jaminan kerja; kebutuhan sosial melalui interaksi positif dalam organisasi; serta kebutuhan akan penghargaan berupa pengakuan atas prestasi kerja (Hasibuan, 2020). Keempat indikator tersebut membentuk dorongan yang berkesinambungan dalam memengaruhi semangat kerja pegawai.

Teori Disiplin

Disiplin kerja merupakan aspek yang menentukan konsistensi kinerja pegawai dalam jangka panjang. Nurhayati (2018) mendefinisikan disiplin sebagai perilaku karyawan untuk menghargai dan menaati aturan organisasi agar tujuan dapat tercapai. Sutrisno, (2019) menyebut disiplin sebagai kesesuaian perilaku dengan prosedur kerja yang berlaku, sementara Sinambela, (2016) menekankan kesadaran serta kesediaan pegawai menaati norma organisasi dan sosial. Ferawati, (2017) menegaskan bahwa disiplin lahir dari kesadaran individu, bukan tekanan semata; sedangkan Saleh & Utomo (2018) memandang disiplin sebagai wujud kepatuhan, penghormatan, serta kesiapan untuk menerima konsekuensi atas pelanggaran aturan. Faktor yang memengaruhi disiplin antara lain besaran kompensasi, keteladanan pimpinan, kejelasan aturan, konsistensi penerapan aturan, keberanian pimpinan menindak pelanggaran, serta adanya pengawasan (Sutrisno, 2019). Artinya, disiplin tidak hanya ditentukan oleh kesadaran pegawai, tetapi juga oleh sistem manajerial yang mendukung. Indikator disiplin meliputi kepatuhan terhadap aturan organisasi, pemenuhan target pekerjaan, pembuatan laporan kerja tepat waktu, kepatuhan terhadap jam kerja, serta ketaatan terhadap aturan berpakaian dan perilaku (Sutrisno, 2019). Dengan kata lain, disiplin tercermin dalam perilaku sehari-hari pegawai yang menunjukkan kepatuhan, tanggung jawab, dan konsistensi terhadap standar organisasi.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif karena gejala yang ditelaah dapat diklasifikasikan ke dalam variabel-variabel terukur dan ditelusuri hubungan kausalnya. Pendekatan ini memungkinkan peneliti membangun model atau paradigma penelitian yang memfokuskan pada keterkaitan antar konstruk (Sugiyono, 2019). Dalam hal penelitian ini seperti pelatihan, motivasi, disiplin kerja, dan kinerja pegawai serta menguji hipotesis yang dirumuskan secara deduktif. Populasi penelitian berjumlah 78 orang yang tersebar pada Bagian Sekretariat, Pengembangan Kompetensi Teknis Umum dan Fungsional, Pengembangan Kompetensi Teknis Inti, Sertifikasi Kompetensi dan Pengelolaan Keorganisasian, Pengembangan Kompetensi Manajerial, Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia, serta Jabatan Fungsional Widyaiswara. Karena ukuran populasi relatif kecil dan terjangkau, teknik penentuan sampel menggunakan nonprobability sampling dengan metode sampling jenuh, sehingga seluruh anggota populasi (78 pegawai tetap) sekaligus menjadi responden penelitian (Sugiyono, 2019).

Sumber data yang digunakan meliputi data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui kuesioner yang disusun berdasarkan indikator teoritik variabel pelatihan, motivasi, disiplin kerja, dan kinerja pegawai, kemudian diisi secara mandiri oleh responden. Data sekunder dikumpulkan dari dokumen resmi organisasi yang relevan (gambaran umum BPSDM, data unit/bagian, serta catatan program pengembangan kompetensi) untuk memperkaya konteks analisis. Teknik pengumpulan data utama adalah kuesioner tertutup berskala, dilengkapi observasi non-partisipan untuk memperoleh gambaran faktual mengenai situasi kerja dan prosedur operasional di lokasi penelitian. Kuesioner memuat pernyataan-pernyataan terstruktur yang merepresentasikan indikator setiap variabel, sedangkan observasi berfokus pada pengamatan lingkungan kerja, kedisiplinan waktu, serta praktik pelaksanaan tugas.

Seluruh konstruk diukur dengan Skala Likert lima titik sebagaimana dianjurkan oleh Sugiyono (2019), yang merekam tingkat persetujuan responden mulai dari "sangat tidak setuju" (skor 1) hingga "sangat setuju" (skor 5). Perancangan butir pernyataan dilakukan dengan menurunkan indikator-indikator operasional dari definisi konseptual masing-masing variabel. Variabel pelatihan merujuk pada definisi Mondy, (2019) dan dioperasionalkan menggunakan indikator menurut Mangkunegara (2017), yaitu kualitas instruktur, karakteristik peserta, relevansi materi, kesesuaian metode, dan kejelasan tujuan pelatihan. Variabel motivasi mengacu pada Robbins & Coulter (2018) serta Hasibuan, (2020) dengan indikator kebutuhan fisik, rasa aman dan keselamatan, kebutuhan sosial, serta kebutuhan akan penghargaan. Variabel disiplin kerja mengikuti pengertian Nurhayati, (2018) serta Sutrisno (2019) dan diukur melalui kepatuhan terhadap peraturan organisasi, pemenuhan target pekerjaan, ketepatan pelaporan kerja, ketaatan jam kerja, serta kepatuhan terhadap tata pakai dan perilaku. Variabel kinerja berlandaskan Mangkunegara, (2017) dan PermenPANRB No. 6 Tahun 2022, yang menekankan dimensi hasil kerja (kuantitas) serta perilaku kerja yang berorientasi pelayanan, akuntabel, kompeten, harmonis, loyal, adaptif, dan kolaboratif. Keseluruhan indikator disusun dalam bentuk pernyataan positif untuk memudahkan interpretasi, dengan penjagaan keseimbangan bobot antarindikator pada tiap konstruk.

Analisis data dilakukan secara bertahap. Tahap pertama adalah analisis statistik deskriptif untuk menyajikan profil responden, kecenderungan data, rerata, dan sebaran jawaban pada setiap indikator. Tahap ini bertujuan menggambarkan persepsi responden terhadap pelatihan, motivasi, disiplin kerja, dan kinerja tanpa melakukan generalisasi di luar sampel. Tahap berikutnya adalah pengujian model dan

hipotesis menggunakan pendekatan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (PLS-SEM) dengan perangkat lunak SmartPLS versi 4. Pilihan pada PLS-SEM didasarkan pada kemampuannya memodelkan variabel laten yang diukur melalui indikator reflektif dan/atau formatif, mentoleransi ukuran sampel yang relatif kecil, serta tidak menuntut asumsi keras kenormalan multivariat (Ghozali, 2021). Model PLS-SEM terdiri dari model pengukuran (outer model) yang memetakan hubungan konstruk dengan indikator, serta model struktural (inner model) yang menggambarkan hubungan kausal antarkonstruk laten sesuai kerangka hipotesis penelitian.

Evaluasi model pengukuran untuk indikator reflektif mencakup uji validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas. Validitas konvergen ditinjau dari nilai loading faktor terstandar yang diharapkan melebihi 0,70 pada masing-masing indikator sebagai cerminan korelasi kuat item terhadap konstraknya. Validitas diskriminan dievaluasi melalui nilai Average Variance Extracted (AVE) yang disyaratkan di atas 0,50 dan kriteria Fornell–Larcker/cross-loading, sehingga setiap konstruk lebih mampu menjelaskan indikatornya sendiri dibanding konstruk lain. Reliabilitas internal diperiksa menggunakan Composite Reliability dengan ambang $\geq 0,80$ sebagai indikasi reliabilitas tinggi (dengan $\geq 0,60$ masih dapat diterima pada konteks eksploratori) dan diperkuat oleh Cronbach's Alpha dengan interpretasi kehati-hatian sesuai literatur PLS. Apabila ditemukan indikator dengan loading marginal, keputusan retensi/peminjaman indikator dilakukan secara teoritik bukan sekedar statistik untuk menjaga validitas isi.

Setelah outer model terpenuhi, evaluasi model struktural dilakukan dengan menelaah nilai R-square pada konstruk endogen untuk menilai besaran keterjelasan varians oleh konstruk eksogen, disertai pengujian relevansi prediktif (Q-square) guna menilai kemampuan model memprediksi data yang diobservasi. Signifikansi hubungan kausal diuji melalui prosedur bootstrapping dengan jumlah resamples yang memadai. Koefisien jalur, nilai t, dan p-value digunakan untuk menilai dukungan empiris terhadap hipotesis pada taraf signifikansi 5 persen. Selain pengaruh langsung, efek tidak langsung melalui variabel mediasi (disiplin kerja) dianalisis untuk menguji mekanisme intervening antara pelatihan dan motivasi terhadap kinerja. Uji mediasi dilakukan dengan menilai signifikansi jalur eksogen $\rightarrow$ mediator dan mediator $\rightarrow$ endogen, sekaligus membandingkan besaran pengaruh total, langsung, dan tidak langsung. Interpretasi sifat mediasi (penuh atau parsial) mengacu pada signifikansi jalur langsung setelah mediator dimasukkan ke dalam model.

Seluruh prosedur analitik didahului dengan pemeriksaan kualitas data (kelengkapan isian, deteksi outlier yang ekstrem secara deskriptif) serta penjaminan etika penelitian, termasuk persetujuan partisipasi sukarela responden dan kerahasiaan data individu. Dengan rancangan ini, metode penelitian memenuhi prinsip empiris, sistematis, dan logis untuk menjawab tujuan penelitian mengenai pengaruh pelatihan dan motivasi terhadap kinerja pegawai dengan disiplin kerja sebagai variabel intervening pada BPSDM Provinsi Sumatera Utara.

Hasil dan Pembahasan

Analisis Hasil

Karakteristik Responden

Karakteristik responden dalam penelitian ini dikaji berdasarkan aspek demografis yang mencakup jenis kelamin, usia, dan lama bekerja. Analisis karakteristik ini penting untuk memahami latar

belakang responden yang menjadi sampel penelitian, sehingga dapat memberikan gambaran umum mengenai kondisi pegawai di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Sumatera Utara. Ringkasan distribusi responden disajikan pada Tabel 1 berikut.

Tabel 1. Karakteristik Responden Penelitian

Karakteristik	Kategori	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	50	64,1
	Perempuan	28	35,9
Usia	29–44 tahun	18	23,1
	45–60 tahun	50	64,1
	61–79 tahun	10	12,8
Lama Bekerja	1–10 tahun	15	19,2
	10–20 tahun	25	32,1
	>20 tahun	38	48,7
Total	–	78	100

Sumber: Data diolah (2025)

Berdasarkan tabel 1, mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 64,1% atau 50 orang, sementara perempuan berjumlah 35,9% atau 28 orang. Dari segi usia, sebagian besar responden berada pada rentang usia produktif akhir, yaitu 45–60 tahun sebanyak 64,1% atau 50 orang, diikuti kelompok usia 29–44 tahun sebanyak 23,1% atau 18 orang, dan usia 61–79 tahun sebanyak 12,8% atau 10 orang. Sementara itu, dari aspek lama bekerja, lebih dari separuh responden memiliki pengalaman kerja lebih dari 20 tahun (48,7% atau 38 orang), diikuti 32,1% atau 25 orang dengan masa kerja 10–20 tahun, dan 19,2% atau 15 orang dengan masa kerja 1–10 tahun.

Temuan ini menunjukkan bahwa mayoritas pegawai BPSDM Provinsi Sumatera Utara memiliki pengalaman kerja yang panjang serta berada pada rentang usia menengah hingga mendekati usia pensiun. Kondisi tersebut dapat menjadi potensi sekaligus tantangan dalam peningkatan kinerja organisasi, mengingat pegawai dengan pengalaman panjang cenderung memiliki keterampilan dan pengetahuan yang matang, namun juga membutuhkan strategi motivasi dan pelatihan yang sesuai agar tetap adaptif terhadap dinamika perubahan organisasi.

Deskriptif Variabel Penelitian

Penelitian ini mengukur empat variabel utama yaitu pelatihan, motivasi, disiplin kerja, dan kinerja pegawai dengan skala Likert 1–5. Secara umum, distribusi jawaban didominasi oleh kategori Setuju (S) dan Sangat Setuju (SS) pada seluruh variabel, menandakan evaluasi yang cenderung positif dari responden. Di beberapa butir, masih terlihat porsi Kurang Setuju (KS) yang kecil; hal ini saya gunakan sebagai masukan perbaikan tanpa mengubah kesimpulan utama. (Catatan: terdapat sedikit inkonsistensi pengetikan angka pada beberapa tabel, sehingga penarikan simpulan berikut difokuskan pada pola mayoritas jawaban yang konsisten di seluruh butir.)

Pelatihan. Responden menilai sangat positif kualitas penyelenggaraan pelatihan. Dimensi instruktur (kejelasan, kemudahan dipahami, dan suasana interaktif) memperoleh dominasi S–SS yang tinggi; peserta merasa materi disampaikan jelas dan iklim belajar kondusif. Kesesuaian materi dengan kebutuhan peserta serta kemudahan dipahami juga dinilai baik, menandakan kurikulum pelatihan relevan dengan tugas harian. Pada aspek metode, mayoritas responden menyatakan metode yang

digunakan membantu pemahaman dan selaras dengan materi, sehingga transfer pengetahuan berjalan efektif. Kejelasan tujuan pelatihan di awal kegiatan dinilai baik, walau masih ada porsi kecil KS—indikasi bahwa pernyataan tujuan/learning outcomes di awal sesi masih bisa dibuat lebih eksplisit dan terstandarisasi. Secara keseluruhan, ekosistem pelatihan (instruktur–materi–metode–tujuan) sudah efektif; ruang perbaikan terutama pada framing tujuan di awal serta pemerataan pengalaman belajar agar seluruh peserta termasuk yang ritmenya lebih lambat tetap terakomodasi.

Motivasi. Tingkat motivasi kerja tergolong sangat tinggi. Dorongan pemenuhan kebutuhan dasar (imbalan layak) dan dukungan terhadap pemulihan energi (waktu istirahat memadai) banyak dipilih S–SS, menunjukkan pentingnya faktor higienis dalam menjaga performa. Persepsi keamanan kerja dan lingkungan yang aman/nyaman kuat mendorong semangat serta loyalitas. Dimensi sosial juga menonjol—hubungan yang baik dengan rekan, serta dukungan atasan dan rekan berkontribusi besar terhadap motivasi. Yang paling kuat adalah pengakuan atasan dan sistem penghargaan yang dirasa adil; keduanya konsisten dipilih S–SS tertinggi dan berpotensi menjadi pengungkit kinerja yang cepat terasa. Implikasi praktisnya: pertahankan iklim kerja yang aman-nyaman, perkuat mekanisme umpan balik/rekognisi berbasis kinerja, dan pastikan reward system transparan serta tepat waktu.

Disiplin Kerja. Disiplin kerja dinilai sangat baik. Mayoritas responden menyatakan patuh pada kebijakan/ tata tertib, memahami dan memenuhi target, serta membuat/menyerahkan laporan tepat waktu. Kepatuhan jam kerja dan ketepatan hadir juga cenderung positif, meskipun porsi KS masih muncul pada aspek ketepatan waktu (datang terlambat tanpa alasan jelas); ini menjadi early warning untuk memperkuat manajemen kehadiran—misalnya melalui pengingat jadwal, micro-coaching ketepatan waktu, atau penyesuaian SOP flexitime yang tetap akuntabel. Kepatuhan terhadap tata busana dan etiket interpersonal (sopan, profesional) berada pada level S–SS tertinggi, mencerminkan budaya kerja yang rapi dan saling menghargai. Secara ringkas, fondasi disiplin kuat; fokus peningkatan paling relevan berada pada ketepatan waktu hadir.

Kinerja Pegawai. Gambaran kinerja pegawai sangat solid di tiga klaster: produktivitas (mencapai jumlah pekerjaan sesuai target, mampu menangani tugas tambahan), kualitas layanan dan profesionalisme (memberi pelayanan terbaik, bersikap ramah–profesional, akuntabel, transparan), serta kompetensi dan mutu output (pengetahuan memadai, kualitas hasil sesuai standar). Dimensi perilaku kerja strategis seperti menjaga nama baik instansi, mendukung kebijakan, adaptif terhadap perubahan, terbuka pada inovasi, dan kolaboratif juga didominasi S–SS, dengan butir hubungan kerja baik dengan rekan termasuk yang paling tinggi tingkat persetujuannya. Ini menunjukkan kombinasi hasil kerja dan nilai-nilai kerja (service, akuntabilitas, kompetensi, harmoni, loyalitas, adaptif, kolaboratif) telah berjalan beriring. Ruang penguatan yang bernilai tambah ada pada percepatan adaptasi dan inovasi (tetap tinggi namun dapat ditingkatkan lagi melalui upskilling digital, job enrichment, dan forum berbagi praktik baik), sehingga laju perbaikan berkelanjutan terjaga.

Keempat variabel menunjukkan profil sangat positif: pelatihan dinilai efektif, motivasi kerja tinggi, disiplin kerja kuat, dan kinerja pegawai unggul. Dua catatan perbaikan yang konsisten muncul lintas variabel ialah (1) memperjelas tujuan/ekspektasi di awal proses (khususnya pelatihan) agar goal alignment makin kuat, dan (2) menutup celah ketepatan waktu melalui intervensi ringan namun konsisten. Dengan menjaga pengakuan/imbalan berbasis kinerja, memperkaya metode pelatihan yang mendukung adaptasi–inovasi, serta nudges kedisiplinan waktu, organisasi berpeluang mendorong pergeseran dari “baik” menjadi “sangat unggul” secara berkelanjutan.

Uji Convergent Validity

Convergent validity dievaluasi melalui outer loading (loading factor) tiap indikator terhadap konstraknya. Suatu indikator dinyatakan valid bila memiliki loading factor $> 0,70$, yang merefleksikan korelasi kuat antara item dan konstruk yang diukur. Pada estimasi awal, dua indikator—X1.P10 (0,681) dan Y.K10 (0,691)—belum memenuhi ambang batas sehingga dihapus (dropping) dan model diestimasi ulang. Ringkasan hasil sebelum dan sesudah penghapusan disajikan dalam **Tabel A1 (Lampiran)**. Estimasi awal mengindikasikan bahwa mayoritas indikator telah memenuhi kriteria loading $> 0,70$. Namun, X1.P10 dan Y.K10 berada di bawah ambang, sehingga secara teoritik dan statistik tepat untuk dilakukan dropping agar meningkatkan convergent validity keseluruhan konstruk.

Setelah penghapusan kedua indikator tidak valid dan dilakukan estimasi ulang, seluruh indikator tersisa menunjukkan loading di atas 0,70, menandakan terpenuhinya validitas konvergen pada keempat konstruk (Pelatihan, Motivasi, Kinerja, dan Disiplin). Peningkatan kecil pada beberapa loading (misalnya X1.P1 dari 0,814 $\rightarrow$ 0,828 dan Y.12 dari 0,791 $\rightarrow$ 0,805) menunjukkan stabilisasi model pengukuran setelah mengeliminasi item lemah. Dengan demikian, outer model telah memenuhi kriteria kelayakan untuk dilanjutkan ke evaluasi reliabilitas (CR, Alpha) dan validitas diskriminan (AVE, Fornell-Larcker/cross-loading), sebelum pengujian inner model dan hipotesis struktural.

Uji Discriminant Validity (Validitas Diskriminasi)

Terdapat tiga pendekatan yang dilakukan untuk menguji validitas diskriminan yaitu sebagai berikut: Pertama, dengan mengevaluasi nilai the square roots of AVE. Dalam analisis ini digunakan Fornell-Larcker Criterion, dimana nilai the square roots of AVE harus lebih besar dari nilai korelasi antar konstruk yang lain. Berdasarkan hasil analisis menggunakan Fornell-Larcker Criterion, dapat disimpulkan bahwa model penelitian ini memenuhi kriteria validitas diskriminan, karena nilai akar kuadrat AVE lebih besar dibandingkan korelasi antar konstruk sehingga Fornell-Larcker Criterion dalam penelitian ini sudah terpenuhi. Hasil diskriminan validity dengan pendekatan Fornell-Larcker Criterion ditunjukkan pada tabel 2.

Tabel 2. Hasil Uji Fornell-Larcker Criterion Discriminant Validity

	X1 Pelatihan	X2 Motivasi	Y Kinerja	Z Disiplin
X1 Pelatihan	0,792			
X2 Motivasi	0,404	0,806		
Y Kinerja	0,77	0,291	0,771	
Z Disiplin	0,78	0,53	0,627	0,805

Sumber: Olah Data SmartPLS 4.0 (2025)

Evaluasi validitas diskriminasi dilakukan dengan menggunakan pendekatan Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT). HTMT merupakan pendekatan baru yang menyeluruh untuk mengevaluasi diskriminan diukur dengan menggunakan nilai HTMT (Henseler et al, 2015). Dalam pengujian ini nilai HTMT harus lebih kecil dari 0.85 sesuai dengan yang disarankan (Henseler et al, 2015). Tabel 3 menunjukkan sebagian nilai HTMT setiap konstruk lebih kecil dari 0.85.

Tabel 3. Hasil Uji Heterotrait-Monotrait (HTMT)

	X1 Pelatihan	X2 Motivasi	Y Kinerja	Z Disiplin
X1 Pelatihan				
X2 Motivasi	0,401			
Y Kinerja	0,804	0,282		
Z Disiplin	0,814	0,51	0,633	

Sumber: Olah Data SmartPLS 4.0 (2025)

Sesuai dengan pendekatan ini sebuah penelitian melalui asumsi validitas diskriminasi dinyatakan memenuhi apabila nilai cross loadings item sebuah konstruk lebih besar dari koefisien korelasi dengan konstruk yang lain. Melalui hasil pengujian, seluruh konstruk memiliki cross loadings yang besar dari koefisien korelasi konstruk yang lain. Oleh karena itu, konstruk dinyatakan memiliki discriminant validity yang baik.

Uji Composite Reliability

Setelah menguji validitas konstruk, pengujian selanjutnya adalah uji reliabilitas konstruk yang diukur dengan Composite Reliability. Apabila nilai composite reliability $\rho_c > 0,8$ dapat dikatakan bahwa konstruk memiliki reliabilitas yang tinggi atau reliable dan $\rho_c > 0,6$ dikatakan cukup reliable.

Tabel 4. Hasil Uji Composite Reliability

	Composite Reliability
X1 Pelatihan	0,926
X2 Motivasi	0,978
Y Kinerja	0,954
Z Disiplin	0,945

Sumber: Olah Data SmartPLS 4.0 (2025)

Berdasarkan sajian data Tabel 4, bahwa hasil Composite Reliability pada variabel Pelatihan (X1) sebesar 0,926, Motivasi (X2) sebesar 0,978, Kinerja (Y) sebesar 0,954, dan Disiplin (Z) sebesar 0,945 menunjukkan nilai lebih besar $> 0,8$. Hasil ini menunjukkan bahwa masing-masing variabel telah memenuhi Composite Reliability sehingga dapat disimpulkan bahwa keseluruhan variabel memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi.

Uji Average Extrated (AVE)

Tabel 5. Hasil Uji Average Variance Extracted (AVE)

	Average variance extracted (AVE)
X1 Pelatihan	0,627
X2 Motivasi	0,650
Y Kinerja	0,594
Z Disiplin	0,648

Sumber: Olah Data SmartPLS 4.0 (2025)

Uji validitas ini dengan menilai validitas dari item pernyataan dengan melihat nilai average extracted (AVE). AVE merupakan persentase rata-rata nilai average variance extracted (AVE) antar item pernyataan atau indikator suatu variabel yang merupakan ringkasan convergent indicator. Untuk persyaratan baik, jika AVE masing-masing item pernyataan nilainya lebih besar dari 0.5 (Ghozali, 2021). Berdasarkan Tabel 5, diketahui bahwa Average Variance Extracted (AVE) pada variabel pelatihan sebesar 0,627, motivasi sebesar 0,650, kinerja sebesar 0,594 dan disiplin sebesar 0,648, menunjukkan nilai lebih besar dari 0.5 sehingga dinyatakan memiliki nilai yang baik.

Uji Inner Model (Model Struktural)

Penelitian ini menggunakan perangkat lunak SmartPLS 4.0 sebagai bagian dari metode analisis struktural. Beberapa tahapan yang dilakukan untuk menganalisis model struktural, dengan maksud menetapkan seberapa baik model penelitian dalam hipotesis. Koefisien determinasi menyatakan nilai pengukuran kekuatan produktif dari suatu model. Nilai (R^2) menunjukkan kekuatan konstruk eksogen yang saling mempengaruhi. Jika nilai (R^2) adalah 0,67, maka dianggap cukup besar. Jika nilai (R^2) adalah 0.33 dianggap sedang, jika nilai (R^2) adalah 0,1953 maka dianggap lemah dan jika nilai (R^2) sebesar 0,7 maka dianggap kuat (Hair et al, 2019). Berdasarkan tabel 6, variabel kinerja memiliki nilai $R^2 = 0.597$, selanjutnya variabel disiplin dengan nilai $R^2 = 0.664$. Secara keseluruhan, model memiliki kemampuan yang cukup baik dalam menjelaskan kinerja dan efektif dalam menjelaskan disiplin.

Tabel 6. Hasil Uji R-Square (R^2)

	R-square	R-square adjusted
Y Kinerja	0.597	0.580
Z Disiplin	0.664	0.655

Sumber: Olah Data SmartPLS 4.0 (2025)

Selanjutnya dilakukan uji Predictive Relevance (Q^2) untuk mengevaluasi kemampuan model dalam memprediksi nilai data obeservasi yang dilakukan secara akurat. Nilai Q^2 yang lebih besar dari 0 menunjukkan bahwa model tersebut memiliki kemampuan memprediksi yang baik dan juga sebaliknya (Hair et al., 2019). Adapun rumus dalam melakukan perhitungan ini, yaitu:

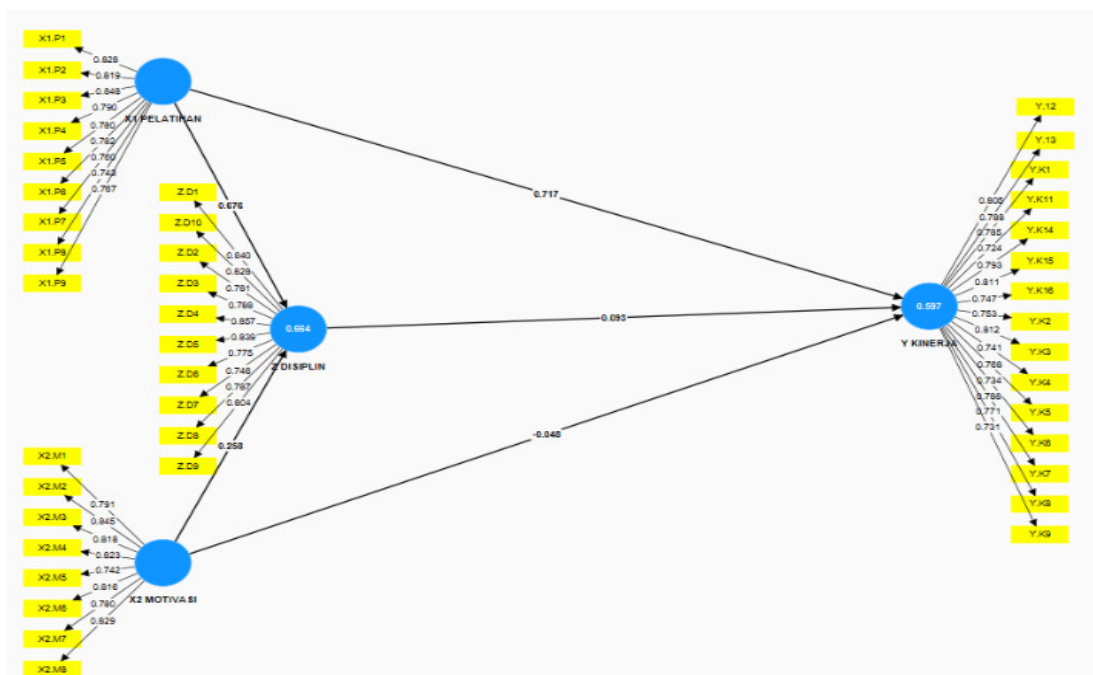
$$Q^2 = 1 - (1 - R^2_1)(1 - R^2_2)$$

$$Q^2 = 1 - (0.597)(0.664)$$

$$Q^2 = 1 - (0,135408)$$

$$Q^2 = 0,864592$$

Dari perhitungan ini, maka diketahui bahwa model yang digunakan memenuhi kriteria predictive relevance dengan nilai 0,864592, mengindikasikan bahwa model memiliki kemampuan predictive relevance yang baik.



Gambar 1. Hasil Uji Outer dan Inner Model
Sumber: Olah Data SmartPLS 4.0 (2025)

Pengujian Hipotesis

Untuk melakukan pengujian hipotesis dilakukan berdasarkan hasil pengujian inner model (model struktural) yang terdiri dari r-square, koefisien parameter dan t-statistik. Untuk menilai apakah hipotesis itu dapat diterima atau ditolak diantaranya dengan memperhatikan nilai signifikan antar konstruk, statistik dan p-values. Penelitian ini menggunakan SmartPLS versi 4.0 dalam pengujian hipotesis. Informasi tentang nilai-nilai tersebut dapat ditemukan melalui bootstrapping. Pedoman yang digunakan dalam penelitian ini adalah bahwa tingkat signifikansi p-values yaitu 0.05 (5%) dan nilai koefisien adalah positif.

Tabel 7. Hasil Uji Path Coefficients

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values	Kesimpulan
Pelatihan → Kinerja	0,717	0,717	0,108	6,635	0,000	Diterima
Motivasi → Kinerja	-0,048	-0,06	0,106	0,457	0,648	Ditolak
Pelatihan → Disiplin	0,676	0,668	0,066	10,166	0,000	Diterima
Motivasi → Disiplin	0,258	0,274	0,071	3,643	0,000	Diterima
Disiplin → Kinerja	0,093	0,105	0,136	0,684	0,494	Ditolak

Sumber: Olah Data SmartPLS 4.0 (2025)

Tabel 8. Hasil Uji Indirect Effect

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values	Kesimpulan
Pelatihan → Disiplin → Kinerja	0,063	0,07	0,092	0,688	0,492	Ditolak
Motivasi → Disiplin → Kinerja	0,024	0,03	0,041	0,585	0,558	Ditolak

Sumber: Olah Data SmartPLS 4.0 (2025)

Pembahasan

Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, diperoleh nilai t-statistics sebesar 6,635 yang lebih besar dari nilai t-tabel (1,96) pada tingkat signifikansi 5%, serta p-value sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, secara statistik dapat disimpulkan bahwa pelatihan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai original sample (O) = 0,717 menunjukkan bahwa hubungan antara variabel pelatihan dan kinerja bersifat positif dan kuat. Artinya, semakin tinggi kualitas dan intensitas pelatihan yang diberikan kepada pegawai, maka semakin baik pula kinerja yang ditunjukkan oleh pegawai tersebut. Dapat disebut juga bahwa pelatihan merupakan salah satu faktor penting yang dapat meningkatkan produktivitas dan efektivitas kerja. Pelatihan berpengaruh terhadap kinerja pegawai didukung oleh penelitian terdahulu dilakukan oleh Nurkhotimah, (2022) dan Fathurahman & Ahmad (2020) serta Kosdianti *et al.*, (2021) yang menjelaskan adanya pengaruh positif antara pelatihan dan kinerja pegawai.

Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil uji hipotesis, diketahui bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hal ini ditunjukkan oleh nilai t-statistics sebesar 0,457 yang lebih kecil dari nilai t-tabel 1,96 serta p-value sebesar 0,648 yang jauh lebih besar dari tingkat signifikansi 0,05. Selain itu, nilai original sample (O) = -0,048 menunjukkan arah hubungan yang negatif, meskipun sangat lemah. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis ditolak, yang berarti motivasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja dalam penelitian ini. Artinya, perubahan atau peningkatan dalam motivasi kerja pegawai tidak selalu meningkatkan kinerja secara nyata. Ini dapat disebabkan karena motivasi yang diberikan tidak sesuai dengan kebutuhan pegawai, sehingga tidak mampu mendorong pegawai untuk meningkatkan performa kerja. Pegawai mungkin sudah memiliki motivasi internal yang tinggi, tetapi faktor eksternal seperti beban kerja, sistem manajemen, atau fasilitas kerja justru lebih dominan memengaruhi kinerja pegawai. Hasil penelitian ini didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Utami & Setiawan, (2019) motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pada karyawan yang sudah memiliki standar operasional kerja yang sangat ketat, di mana ruang gerak motivasi individu menjadi terbatas. Penelitian oleh Adha *et al.*, (2019) dan Wardhana *et al.*, (2020) menunjukkan bahwa variabel motivasi secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Pelatihan Terhadap Disiplin Kerja

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja. Hal ini ditunjukkan oleh nilai t-statistics sebesar 10,166 yang jauh lebih besar

dari nilai t-tabel 1,96 pada tingkat signifikansi 5% dan p-value sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh terhadap disiplin diterima. Nilai original sample (O) = 0,676 menunjukkan bahwa hubungan antara pelatihan dan disiplin kerja bersifat positif kuat. Ini berarti bahwa semakin tinggi pelatihan kerja yang dimiliki oleh pegawai, maka semakin tinggi pula disiplin kerja pegawai. Pelatihan dianggap sebagai sarana yang efektif untuk menanamkan dan memperkuat sikap disiplin dalam lingkungan kerja. Penelitian ini didukung oleh penelitian terdahulu yang menemukan pengaruh signifikan antara pelatihan terhadap disiplin kerja (Nabilah & Ardyanitri, 2024; Fathurahman & Ahman, 2020; Anam *et al.*, 2023).

Pengaruh Motivasi Terhadap Disiplin Kerja

Berdasarkan hasil uji hipotesis, diketahui bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja. Hal ini ditunjukkan oleh nilai t-statistics sebesar 3,643 yang lebih besar dari nilai t-tabel 1,96 serta p-value sebesar 0,000 yang lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05. Selain itu, nilai original sample (O) = 0,258 menunjukkan arah hubungan yang positif dengan kekuatan pengaruh dalam kategori sedang. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis diterima, yang berarti motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap disiplin kerja dalam penelitian ini. Artinya, semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki oleh karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat kedisiplinan mereka dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi akan menunjukkan kesadaran lebih besar terhadap kepatuhan aturan, ketepatan waktu, serta rasa tanggung jawab terhadap pekerjaannya. Dari sini motivasi dipandang sebagai salah satu faktor penting yang dapat memengaruhi tingkat disiplin kerja dalam lingkungan organisasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu Nurkhotimah, (2022) bahwa motivasi dan lingkungan kerja positif mempengaruhi disiplin kerja tetapi tidak dengan kinerja, dari hasil penelitian ini dapat kita ketahui bahwa motivasi tetap berpengaruh positif terhadap disiplin kerja. Hasil penelitian Mazidah, (2018) dan Kumarawati *et al.*, (2017) menunjukkan adanya pengaruh positif yang signifikan antara motivasi terhadap disiplin kerja. Jadi untuk mendapatkan pegawai yang memiliki tingkat disiplin tinggi baik atas tugas yang dimiliki dan kehadiran untuk datang tepat waktu ke tempat kerja, maka organisasi perlu memberikan motivasi kepada setiap pegawai.

Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil uji hipotesis, diperoleh bahwa disiplin memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja. Hal ini ditunjukkan oleh, t-statistics sebesar 0,684 yang lebih kecil dari t-tabel 1,96 p-value 0,494 yang jauh lebih besar dari tingkat signifikansi 0,05. Original Sample (O) = 0,093, menunjukkan arah hubungan positif namun sangat lemah. Dari hasil pengujian tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis ditolak, yang artinya disiplin kerja tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja dalam penelitian ini. Artinya, meskipun lebih disiplin peningkatan kinerja pegawai tidak terjadi secara nyata atau konsisten. Dapat juga dilihat dari deskripsi jawaban responden pada pertanyaan nomor tujuh yaitu selalu datang tepat waktu sesuai jam kerja, masih terdapat 17,9% yang memberikan jawaban kurang setuju, menandakan perlunya untuk peningkatan kedisiplinan waktu, dan pertanyaan nomor delapan tidak pernah terlambat masuk kerja tanpa alasan yang jelas, masih terdapat 17,9% responden memilih jawaban kurang setuju. Dari dua indikator tersebut pastinya sangat mempengaruhi kinerja pegawai juga melalui kedisiplinan yang perlu diperbaiki. Hasil penelitian ini didukung dengan hasil penelitian yang pernah dilakukan oleh Muttaqin & Kurniawan (2022) disiplin

kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan nilai signifikansi hitung $0,437 > \alpha 0,05$. Penelitian yang dilakukan oleh Izhar *et al.*, (2022) disiplin kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai secara langsung, dengan nilai signifikansi hitung $0,092 > \alpha 0,05$. Dan penelitian yang dilakukan oleh Silalahi, (2022) disiplin kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan nilai signifikansi hitung $0,402 > \alpha 0,05$.

Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening

Berdasarkan hasil uji hipotesis, dapat diketahui bahwa pelatihan memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja melalui disiplin kerja. Hal ini dibuktikan dengan nilai t-statistics sebesar 0,688 yang lebih kecil dari nilai t-tabel 1,96 serta p-value sebesar 0,492 yang jauh lebih besar dari tingkat signifikansi 0,05. Nilai original sample (O) = 0,063 menunjukkan bahwa arah pengaruh bersifat positif, namun dengan kekuatan hubungan yang sangat lemah. Karena nilai t-statistics lebih kecil dari t-tabel dan p-value lebih besar dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis ditolak. Artinya, disiplin kerja tidak memediasi secara signifikan hubungan antara pelatihan dan kinerja dalam penelitian ini. Hasil penelitian ini didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Muttaqin & Kurniawan, (2022) dan Silalahi, (2022) menemukan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, meskipun pelatihan dilakukan. Ini mendukung bahwa disiplin tidak selalu menjadi jalur mediasi yang efektif. Penelitian oleh Izhar *et al.*, (2022) menyatakan bahwa pengaruh disiplin terhadap kinerja bersifat positif namun tidak signifikan, dan pelatihan memerlukan mediator lain agar lebih efektif.

Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening

Berdasarkan hasil uji hipotesis, dapat diketahui bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja melalui disiplin kerja. Hal ini dibuktikan oleh t-statistics sebesar 0,585 lebih kecil dari t-tabel 1,96 dan p-value sebesar 0,558 lebih besar dari tingkat signifikansi 0,05. Serta nilai original sample (O) = 0,024 menunjukkan bahwa arah hubungan memang positif tetapi sangat lemah. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis ditolak, yang berarti bahwa disiplin kerja tidak secara signifikan menjadi variabel mediasi antara motivasi kerja dan kinerja dalam penelitian ini. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang pernah dilakukan oleh Muttaqin & Kurniawan, (2022) yang menemukan bahwa disiplin kerja tidak menjadi jalur efektif antara motivasi dan kinerja, dan jalur tersebut tidak signifikan secara statistik.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pengujian terhadap ketujuh hipotesis, dapat disimpulkan bahwa pelatihan terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga hipotesis diterima. Sebaliknya, motivasi menunjukkan pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga hipotesis ditolak. Pelatihan juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja, demikian pula motivasi yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja. Namun, disiplin kerja meskipun berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, tidak signifikan sehingga hipotesis ditolak. Selanjutnya, pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja melalui disiplin kerja, tetapi tidak signifikan, begitu juga motivasi yang berpengaruh positif terhadap kinerja melalui disiplin kerja, namun tidak signifikan sehingga hipotesis ditolak. Temuan ini menunjukkan bahwa variabel pelatihan lebih dominan dalam memengaruhi kinerja secara langsung dibandingkan melalui mekanisme

intervening disiplin kerja, sementara motivasi lebih berperan dalam membentuk kedisiplinan pegawai ketimbang berdampak langsung pada kinerja.

Secara praktis, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan merupakan faktor yang paling dominan dalam meningkatkan kinerja pegawai, sehingga organisasi perlu memprioritaskan program pelatihan yang terstruktur, berkelanjutan, dan relevan dengan kebutuhan pekerjaan. Sementara itu, motivasi terbukti lebih berperan dalam membentuk kedisiplinan dibandingkan secara langsung memengaruhi kinerja, yang menandakan bahwa pemberian motivasi harus dikaitkan dengan mekanisme penguatan disiplin, seperti sistem absensi berbasis teknologi maupun aturan kehadiran yang lebih tegas. Selain itu, temuan mengenai pengaruh disiplin kerja yang tidak signifikan terhadap kinerja mengindikasikan perlunya evaluasi ulang terhadap bentuk disiplin yang diterapkan agar benar-benar mendukung produktivitas, bukan hanya bersifat administratif. Bagi akademisi, hasil ini membuka ruang untuk mengembangkan kajian lebih lanjut dengan mempertimbangkan variabel lain seperti budaya organisasi, kepemimpinan, atau sistem reward and punishment guna memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif tentang pembentuk kinerja. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memberikan kontribusi praktis bagi manajemen instansi, tetapi juga memperkaya literatur akademik terkait hubungan antara pelatihan, motivasi, disiplin, dan kinerja pegawai.

Berdasarkan kesimpulan tersebut, penelitian ini memberikan beberapa saran yang diharapkan dapat bermanfaat sebagai masukan praktis maupun akademis. Bagi instansi, hasil penelitian ini menekankan pentingnya penguatan aspek disiplin kerja, khususnya dalam hal kehadiran, keterlambatan, dan keputungan pegawai. Oleh karena itu, sistem absensi berbasis teknologi seperti fingerprint dapat dijadikan solusi untuk mempermudah pengawasan. Selain itu, perlu dibangun komunikasi yang lebih baik antara pimpinan dan pegawai agar kebutuhan pegawai dapat diidentifikasi dengan tepat, sehingga motivasi yang diberikan lebih sesuai dan efektif. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk memperluas objek penelitian pada organisasi lain serta mengembangkan indikator yang lebih terukur dan relevan pada variabel pelatihan, motivasi, disiplin, dan kinerja. Penelitian lanjutan juga dapat mempertimbangkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi kinerja pegawai, seperti reward and punishment, budaya organisasi, maupun kepemimpinan, sehingga menghasilkan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang membentuk kinerja pegawai.

Referensi

- Adha, R. N., Qomariah, N., & Hafidzi, A. H. (2019). Pengaruh motivasi kerja, lingkungan kerja, budaya kerja terhadap kinerja karyawan di Dinas Sosial Kabupaten Jember. *Jurnal Penelitian IPTEKS*.
- Anam, C., Winarko, R., & Budiarto, W. (2023). Pengaruh Kompetensi Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Guru Pada Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Sampang Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Journal of Management and Creative Business*.
- Awwali, M. H., Sentosa, E., & Sarpan, S. (2024). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening PT Putra Rasya Mandiri. *IKRAITH-EKONOMIKA*.
- Fathorrahman, S.E., M.M. (2024). *Manajemen dan evaluasi kinerja*. Yogyakarta: Penerbit Litnus.
- Fathurahman, F. M., & Ahman, E. (2020). Pengaruh Pelatihan Sdm Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Attarakha Photography Bandung. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*.
- Ferawati, A. (2017). *Pengaruh lingkungan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan*. Agora.

- Ghozali, Imam. (2016). Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program (ibm spss). Edisi 8. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Ghozali, Imam and Latan, H. (2021). Partial Least Squares, Konsep, Teknik dan aplikasi SmartPLS 4.0 Untuk penelitian Empiris", Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang. SSRN Electronic Journal. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4892642>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). The Results of PLS SEM Article information. European Business Review
- Hasibuan, M. S. P. (2020). Manajemen sumber daya manusia (Edisi Revisi). Jakarta: Bumi Aksara.
- Izhar, G. M., Irawanto, I., Misransyah, M., Risal, S., & Yani, A. (2022). Pengaruh kompensasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening. Reformasi. <https://jurnal.unitri.ac.id/index.php/reformasi/article/view/5216>
- Kumarawati, N. M. R., Suparta, G., & Yasa, P. N. S. (2017). Pengaruh motivasi terhadap disiplin dan kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Denpasar. Jurnal Ekonomi dan Bisnis JAGADITHA.
- Lawu, S. H., Shinta, M. R., & Frimayasa, A. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Kelurahan Cipinang Cempedak Jakarta Timur. Aktiva-Jurnal Penelitian Ekonomi Dan Bisnis.
- Mangkunegara, A. A. P. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia, Bandung. Remaja Rosdakarya.
- Mazidah, N. N. (2018). Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Disiplin Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi kasus di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia).
- Mondy, R. W.; Martocchio, J. J. 2019. Human Resource Management (ed. ke-15). New York, NY: Pearson.
- Muttaqin, Z., & Kurniawan, L. A. (2022). Pengaruh disiplin kerja dan kompensasi terhadap kinerja pegawai PPNPN di Barenbang Kementerian Ketenagakerjaan. Madani: Jurnal Ilmiah Multidisiplin.
- Nabilah, A. I. N., & Ardyanfitri, H. (2024). Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai dengan Disiplin Kerja dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagai Variabel Mediasi. JIIP-Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan.
- Nurhayati, Supomo Eti. 2018. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: Yrama Widya.
- Nurkhotimah, S. (2022). Pengaruh Pelatihan, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Desa Sukamantri Kecamatan Tambelang Kabupaten. Manageable.
- Parta, I. K. W., Ismail, D., & Wijaya, N. S. (2023). Pengaruh pelatihan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Jurnal Ilmiah Pariwisata Dan Bisnis.
- Peraturan menteri pendayagunaan aparatur negara dan reformasi birokrasi republik indonesia Nomor 6 tahun 2022
- Prasetya, G. H., & Hendarto, R. T. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variable Intervening Pada PT. Karunia Jaya Global. Jurnal Manajemen.
- Riniwati, H. (2016). Manajemen Sumberdaya Manusia: Aktivitas Utama dan Pengembangan SDM. Malang: UB Press.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). Management (Edisi ke-14). Amerika Serikat: Pearson Education Inc.
- Saleh, A. R., & Utomo, H. (2018). Pengaruh disiplin kerja, motivasi kerja, etos kerja dan lingkungan kerja terhadap produktivitas kerja karyawan bagian produksi di pt. inko java semarang. Among Makarti.
- Silalahi, A. (2022). Pengaruh kompetensi, disiplin kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Tenaga Kerja Provinsi Sumatera Utara. Repository Universitas HKBP Nommensen.
- Sinambela, L. P. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia. Bumi Aksara.
- Siswanto, B. (2019). Pengaruh motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.
- Sugiyono. (2019). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan r&d. Bandung Alfabeta.
- Suratman, S., & Eriyanti, E. (2020, May). Peningkatan sumber daya manusia melalui pelatihan. In Prosiding Seminar Nasional Program Pascasarjana Universitas PGRI Palembang.
- Sutrisno, Edy. 2019. Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan ke-10. Jakarta: Prenada Media (Kencana).

- Utami, N. F. S., Solehudin, & Nurhasanah. (2019). Pengaruh kemampuan kerja dan motivasi terhadap produktivitas kerja melalui kinerja pegawai pada Kantor Pusat PTPertani (Persero) Jakarta. SEIKO: Journal of Management & Business.
- Wardhana, A. E., Sustiyatik, E., & Pangastuti, R. L. (2020). Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Target: Jurnal Manajemen Bisnis. <https://doi.org/10.30812/target.v5i2.3266>
- Waskito, W., & Wulandari, A. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening. Sumber.
- Wau, A. (2022). Pengaruh motivasi kerja dan efektivitas kerja terhadap produktivitas kerja dengan kualitas kerja sebagai variabel intervening. Jurnal Akuntansi, Manajemen Dan Ekonomi.
- Wibowo. (2018). Manajemen kinerja (Edisi ke-3, cetakan ke-10). Rajawali Pers.
- Widodo, S. E. (2015). Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Woru, M. B., Agustinus, J., & Thane, S. (2023). Pengaruh Pelatihan dan Motivasi SDM Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Papua. Jurnal Ekonomi, Pendidikan dan Perencanaan Pembangunan Daerah
- Yam, J. H., & Taufik, R. (2021). Hipotesis penelitian kuantitatif. Perspektif: Jurnal Ilmu Administrasi.
- Yanuari, Y. (2019). Analisis pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. BASKARA: Journal of Business and Entrepreneurship.
- Yateno. (2020). Perilaku organisasional. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.

Penulis korespondensi

Ardianto Simarmata dapat dihubungi di: ardianto.simarmata@student.uhn.ac.id



Lampiran

Tabel A1. Ringkasan Outer Loading Sebelum & Sesudah Penghapusan Indikator

Indikator	Konstruk	Loading (Awal)	Loading (Sesudah)
X1.P1	X1 Pelatihan	0,814	0,828
X1.P2	X1 Pelatihan	0,805	0,819
X1.P3	X1 Pelatihan	0,835	0,848
X1.P4	X1 Pelatihan	0,789	0,790
X1.P5	X1 Pelatihan	0,769	0,780
X1.P6	X1 Pelatihan	0,789	0,782
X1.P7	X1 Pelatihan	0,757	0,760
X1.P8	X1 Pelatihan	0,748	0,743
X1.P9	X1 Pelatihan	0,778	0,767
X1.P10	X1 Pelatihan	0,681	— (dihapus)
X2.M1	X2 Motivasi	0,789	0,791
X2.M2	X2 Motivasi	0,844	0,845
X2.M3	X2 Motivasi	0,819	0,818
X2.M4	X2 Motivasi	0,825	0,823
X2.M5	X2 Motivasi	0,742	0,742
X2.M6	X2 Motivasi	0,817	0,816
X2.M7	X2 Motivasi	0,781	0,780
X2.M8	X2 Motivasi	0,830	0,829
Y.12	Y Kinerja	0,791	0,805
Y.13	Y Kinerja	0,786	0,788
Y.K1	Y Kinerja	0,779	0,785
Y.K10	Y Kinerja	0,691	— (dihapus)
Y.K11	Y Kinerja	0,723	0,724
Y.K14	Y Kinerja	0,789	0,793
Y.K15	Y Kinerja	0,801	0,811
Y.K16	Y Kinerja	0,735	0,747
Y.K2	Y Kinerja	0,751	0,753
Y.K3	Y Kinerja	0,810	0,812
Y.K4	Y Kinerja	0,737	0,741
Y.K5	Y Kinerja	0,763	0,768
Y.K6	Y Kinerja	0,733	0,734
Y.K7	Y Kinerja	0,793	0,788
Y.K8	Y Kinerja	0,778	0,771
Y.K9	Y Kinerja	0,740	0,731
Z.D1	Z Disiplin	0,840	0,840
Z.D2	Z Disiplin	0,781	0,781
Z.D3	Z Disiplin	0,789	0,788
Z.D4	Z Disiplin	0,856	0,857
Z.D5	Z Disiplin	0,839	0,839
Z.D6	Z Disiplin	0,777	0,775
Z.D7	Z Disiplin	0,745	0,746
Z.D8	Z Disiplin	0,786	0,787
Z.D9	Z Disiplin	0,804	0,804
Z.D10	Z Disiplin	0,828	0,828

Sumber: Olah Data SmartPLS 4.0 (2025)

Tabel A2. Hasil Uji Matriks Cross Loadings)

	X1 Pelatihan	X2 Motivasi	Y Kinerja	Z Disiplin
X1.P1	0,828	0,225	0,588	0,578
X1.P2	0,819	0,37	0,598	0,671
X1.P3	0,848	0,205	0,658	0,562
X1.P4	0,790	0,461	0,640	0,692
X1.P5	0,780	0,223	0,632	0,577
X1.P6	0,782	0,346	0,600	0,616
X1.P7	0,760	0,293	0,572	0,618
X1.P8	0,743	0,377	0,544	0,588
X1.P9	0,767	0,356	0,643	0,638
X2.M1	0,474	0,791	0,341	0,709
X2.M2	0,270	0,845	0,182	0,491
X2.M3	0,290	0,818	0,156	0,301
X2.M4	0,294	0,823	0,171	0,348
X2.M5	0,210	0,742	0,112	0,263
X2.M6	0,318	0,816	0,227	0,346
X2.M7	0,348	0,780	0,291	0,329
X2.M8	0,225	0,829	0,257	0,272
Y.12	0,536	0,211	0,805	0,371
Y.13	0,545	0,227	0,788	0,357
Y.K1	0,542	0,144	0,785	0,389
Y.K11	0,527	0,301	0,724	0,485
Y.K14	0,617	0,238	0,793	0,479
Y.K15	0,571	0,159	0,811	0,455
Y.K16	0,557	0,167	0,747	0,432
Y.K2	0,555	0,181	0,753	0,41
Y.K3	0,551	0,166	0,812	0,447
Y.K4	0,499	0,076	0,741	0,424
Y.K5	0,537	0,233	0,768	0,542
Y.K6	0,515	0,295	0,734	0,498
Y.K7	0,700	0,317	0,788	0,542
Y.K8	0,719	0,228	0,771	0,548
Y.K9	0,716	0,338	0,731	0,717
Z.D1	0,740	0,370	0,630	0,840
Z.D10	0,511	0,567	0,358	0,828
Z.D2	0,702	0,366	0,581	0,781
Z.D3	0,522	0,439	0,367	0,788
Z.D4	0,720	0,418	0,624	0,857
Z.D5	0,650	0,450	0,509	0,839
Z.D6	0,630	0,499	0,499	0,775
Z.D7	0,579	0,276	0,510	0,746
Z.D8	0,479	0,454	0,462	0,787
Z.D9	0,493	0,484	0,384	0,804

Sumber: Olah Data SmartPLS 4.0 (2025)