

Pengaruh Disiplin Kerja dan Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Pegawai Non Medis RSUD Kardinag Tegal)

Al Ivatul Aen ^{1*}, Sutarmin ²

^{1,2} Universitas Peradaban Bumiayu, Indonesia

* ifai8325@gmail.com

Abstrak

Urgensi dalam penelitian ini yaitu bertujuan mengkaji pengaruh disiplin kerja dan pelatihan kerja terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh variabel motivasi kerja, untuk memahami bagaimana faktor tersebut berkontribusi terhadap pencapaian kinerja yang optimal. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif deskriptif. Populasinya adalah seluruh pegawai non medis RSUD Kardinah Tegal. Teknik pengumpulan sampel menggunakan probability sampling dengan metode *simple random sampling*. Data penelitian ini dikumpulkan dengan menyebarkan kuesioner kepada 180 responden, analisis data dilakukan menggunakan teknik *Structural Equation Modeling (SEM)* dengan program *SmartPls*. Hasil penelitian menunjukkan: 1) disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dengan nilai *p-value* sebesar $0.000 < 0,05$ atau dengan *t-statistic* sebesar $3.508 > 1.65$ maka H_{01} ditolak dan H_{a1} diterima 2) pelatihan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, dengan nilai *p-value* sebesar $0.396 > 0,05$ atau dengan *t-statistic* sebesar $0.264 < 1.65$ maka H_{02} diterima dan H_{a2} ditolak. 3) disiplin kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja, dengan nilai *p-value* sebesar $0.396 > 0,05$ atau dengan *t-statistic* sebesar $0.264 < 1.65$ maka H_{02} diterima dan H_{a2} ditolak. 4) pelatihan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja, dengan nilai *p-value* sebesar $0.000 < 0,05$ atau dengan *t-statistic* sebesar $3.853 > 1,65$ maka H_{04} ditolak dan H_{a4} diterima. 5) motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, dengan nilai *p-value* sebesar $0.004 < 0,05$ atau dengan *t-statistic* sebesar $2.660 > 1,65$ maka H_{05} ditolak dan H_{a5} diterima 6) motivasi kerja tidak mampu memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai, melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi dengan nilai *p-value* sebesar $0.079 > 0,05$ atau dengan *t-statistic* sebesar $1.412 < 1.65$ maka H_{06} diterima dan H_{a6} ditolak. 7) motivasi kerja memediasi pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja pegawai, melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi dengan nilai *p-value* sebesar $0.017 < 0,05$ atau dengan *t-statistic* sebesar $2.126 > 1,65$ maka H_{07} ditolak dan H_{a7} diterima.

Keyword: Pengaruh, Disiplin Kerja, Pelatihan Kerja, Kinerja Pegawai, Motivasi Kerja, Pegawai Non Medis

Pendahuluan

Sektor kesehatan merupakan sorotan utama karena memiliki peran krusial dalam menjaga kesejahteraan manusia, salah satunya adalah rumah sakit (Pratiwi & Ali, 2023). Rumah sakit adalah lembaga pelayanan kesehatan yang memberikan layanan kesehatan secara menyeluruh kepada individu, yang mencakup rawat inap, rawat jalan, dan pelayanan darurat untuk kondisi gawat. Harapan tinggi yang dimiliki masyarakat terhadap pelayanan rumah sakit menyebabkan organisasi atau instansi terus melakukan peningkatan dan pengembangan kualitas pegawainya yang ada. Dengan demikian, pegawai yang bekerja perlu mendapatkan perhatian yang serius

<https://doi.org/10.30605/jss.5.2.2025.652>

karena mampu mempengaruhi prestasi, dan dedikasi terhadap suatu pekerjaan maupun organisasinya (Fajrianti & Irfana, 2023).

Salah satu unit rumah sakit yang diselenggarakan oleh pemerintah adalah Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Kardinah Tegal. Instansi ini menjadi salah satu lembaga teknis daerah yang berperah dalam menyelenggarakan pelayanan kesehatan pada masyarakat yang da disekitar atau yang masuk dalam lingkup pelayanan dinas kesehatan sekitar. Berdasarkan upaya berbagai pencapaian pelayanan di rumah sakit, tidak hanya kinerja pegawai medis yang senantiasa diperhatikan, namun kinerja pegawai non medis juga merupakan aspek penting dalam mendukung kemajuan rumah sakit. Apabila kinerja yang dilakukan kurang, maka dapat menghambat keberhasilan rumah sakit, karena kinerja pegawai dapat mengukur kemampuan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya (Hani & Rochman, 2022). Berikut disajikan capaian kinerja pegawai non medis dari tahun 2021 sampai dengan tahun 2023.

Tabel 1. *Capaian Kinerja Pegawai Non Medis RSUD Kadinah tegal Tahun 2021-2023*

Aspek Kinerja	2021	2022	2023
Aspek Pengelolaan Tugas	95%	90%	87%
Aspek Sikap	90%	87%	88%
Aspek Kedisiplinan	88%	84%	80%
Aspek Ketrampilan Umum	87%	82%	78%
Aspek Komitmen Organisasi	89%	87%	85%
Aspek Kerjasama	90%	95%	98%
Rata-Rata	90%	88%	86%

Tabel 1 di atas memperlihatkan bahwa capaian kinerja pegawai non-medis RSUD Kardinah Tegal mengalami penurunan dalam waktu tiga tahun berturut-turut pada beberapa aspek seperti aspek pengelolaan tugas, aspek sikap, aspek kedisiplinan, dan aspek ketrampilan umum. Aspek pertama berupa aspek pengelolaan tugas yang menunjukkan angka penurunan dengan presentase rata-rata 90%, dimana terjadi penurunan di tahun 2022 dari 2021 sebesar 5%, dan penurunan 3% di tahun 2023 dari 2022. Aspek kedua mengenai sikap yang menunjukkan pola tidak teratur dari tahun 2021 hingga 2023, dimana terjadi penurunan presentase capaian di tahun 2022 dari 2021 sebesar 3%, namun mengalami peningkatan pada tahun 2023 dari tahun 2022 sebesar 1%, sehingga menyebabkan presentase rata-rata menurun 2% atau menjadi 88% pada tahun 2022 dari 2021. Aspek ketiga meliputi kedisiplinan juga mengalami penurunan yang signifikan dalam capaian kinerjanya, dimana penurunan sebesar 4% pada tahun 2022 dan 2023 dari tahun 2021. Aspek terakhir yaitu ketrampilan umum yang menunjukkan pola penurunan dalam capaian kinerjanya sebesar 5% pada tahun 2022 dari tahun 2021, dan penurunan 4% pada tahun 2023 dari tahun 2022 sehingga memperoleh rata-rata presentase 86%.

Berdasarkan data tersebut kinerja pegawai menjadi hal yang perlu diperhatikan dalam kemajuan instansi, sehingga perlu diteliti lebih lanjut. Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya di tempat kerja (Septiawan & Mas'ud, 2024). Organisasi atau instansi menginginkan pegawai yang memenuhi standar dan kualitas untuk menghemat waktu dalam melaksanakan tugas dan meningkatkan disiplin kerja pada pegawainya (Jumadil & Hasan, 2023). Indikasi adanya disiplin kerja yang baik ditandai dengan kesadaran dan kesediaan pegawai dalam mematuhi aturan dan hukuman yang berlaku, serta bertanggung jawab dalam menyelesaikan tugas yang diberikan, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja pegawai (Azhari & Supriyatin, 2020). Meskipun disiplin kerja telah mendapat banyak perhatian dari beberapa peneliti terdahulu, namun hasil penelitiannya menunjukkan adanya inkonsistensi atau temuan yang berbeda, seperti penelitian

yang menjelaskan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai (Misdawati & Rasbi, 2024). Namun penerapan disiplin kerja yang baik tidak selalu memberikan dampak bagi organisasi atau instansi (Saputra et al., 2024). Seperti penelitian yang dilakukan yang menyatakan bahwa tidak terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan (Latief & Mariah, 2024). Hal tersebut mendorong peneliti untuk melakukan penelitian lebih mendalam pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.

Selain faktor disiplin kerja untuk memaksimalkan kinerja pegawai, diperlukan pelatihan yang baik pula dalam suatu organisasi atau instansi (Matayyang, 2022). Organisasi atau perusahaan yang melakukan pelatihan terhadap para pegawainya akan menuai banyak manfaat baik bagi pegawainya maupun bagi organisasi tempat bekerja (Octaviani et al., 2021). Pengaruh tersebut yang membuktikan pelatihan kerja mempengaruhi kinerja pegawai secara signifikan (Mu'ah et al., 2023). Peneliti menemukan kesenjangan atau inkonsistensi pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja pegawai pada berbagai penelitian terdahulu, seperti hasil penelitian yang membuktikan pelatihan kerja mempengaruhi kinerja pegawai secara positif (Ahmad et al., 2022). Hal tersebut didukung oleh hasil penelitian yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan (Nabilah & Ardyanfitri, 2024). Temuan hasil penelitian di atas menjelaskan bahwa adanya pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan fenomena dan kesenjangan hasil penelitian-penelitian terdahulu setiap variabel yang telah dipaparkan di atas, maka perlu dilakukan penelitian lebih lanjut dan mendalam. Peneliti menambahkan motivasi kerja sebagai variabel mediasi untuk memberikan kebaruan melalui pengembangan model dari penelitian sebelumnya dengan teknik analisis data yang berbeda. Oleh karena itu, penelitian dilakukan guna mengetahui pengaruh disiplin kerja dan pelatihan kerja terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi, serta mendukung proses pengembangan organisasi atau instansi melalui pengelolaan manajemen sumber daya manusia RSUD Kardinah Tegal.

Kebaruan dalam penelitian ini terletak pada penambahan variabel mediasi berupa motivasi kerja yang belum banyak dikaji dalam kaitannya dengan disiplin dan pelatihan kerja terhadap kinerja pegawai, khususnya pada konteks pegawai non-medis di sektor pelayanan kesehatan. Selain itu, penelitian ini menggunakan pendekatan analisis data yang berbeda dari studi sebelumnya untuk menggali hubungan antarvariabel secara lebih komprehensif di lingkungan RSUD Kardinah Tegal.

Metode

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kuantitatif dengan pendekatan deskriptif dan verifikatif yang bertujuan untuk menguji pengaruh antara variabel bebas (disiplin kerja dan pelatihan kerja), variabel mediasi (motivasi kerja), dan variabel terikat (kinerja pegawai). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai non medis di RSUD Kardinah Tegal. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah simple random sampling, yaitu teknik yang memberikan peluang yang sama bagi setiap anggota populasi untuk dijadikan sampel. Jumlah sampel ditentukan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 5%, sehingga diperoleh 139 responden yang mewakili populasi secara proporsional.

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui beberapa teknik, yaitu observasi langsung terhadap aktivitas dan perilaku kerja pegawai, penyebaran kuesioner atau angket tertutup yang diisi secara langsung oleh responden, serta studi pustaka untuk mendukung landasan teori. Jenis data yang digunakan meliputi data primer dan data sekunder. Data primer

diperoleh dari hasil kuesioner yang telah dibagikan kepada responden, sedangkan data sekunder mencakup data internal rumah sakit seperti jumlah pegawai, laporan kinerja, data absensi, dan data pelatihan pegawai non medis periode tahun 2021 hingga 2023.

Instrumen dalam penelitian ini berupa kuesioner berskala Likert lima poin yang digunakan untuk mengukur masing-masing variabel, yaitu disiplin kerja, pelatihan kerja, motivasi kerja, dan kinerja pegawai. Setiap item dalam kuesioner telah melalui proses validasi dan uji reliabilitas untuk memastikan instrumen yang digunakan sah dan konsisten. Data yang diperoleh dianalisis menggunakan pendekatan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Square* (PLS) dengan bantuan perangkat lunak *SmartPLS*. Proses analisis terdiri atas dua tahap utama, yaitu evaluasi model pengukuran (*outer model*) dan evaluasi model struktural (*inner model*). Evaluasi *outer model* mencakup uji outlier, *outer loading*, *cross loading*, *construct reliability & validity* (meliputi *Cronbach's Alpha*, *composite reliability*, dan *AVE*), *discriminant validity*, *outer VIF*, serta signifikansi dan relevansi *outer weight*. Selanjutnya, evaluasi *inner model* dilakukan melalui uji *collinearity* (*inner VIF*), koefisien determinasi (R^2), pengaruh f^2 , *predictive relevance* (Q^2), *PLS-Predict*, *path coefficient*, *confidence interval 95%*, *direct effect*, *indirect effect*, dan model fit.

Penelitian ini mengacu pada Goal Setting Theory yang dikemukakan oleh Edwin Locke (1968), yang menjelaskan bahwa individu cenderung memiliki dorongan untuk mencapai tujuan yang spesifik dan menantang, serta termotivasi untuk bekerja secara lebih optimal jika tujuan tersebut jelas. Kinerja pegawai diasumsikan sebagai hasil dari penerapan tujuan kerja yang terstruktur dan terarah, sedangkan disiplin kerja, pelatihan kerja, dan motivasi kerja dipandang sebagai faktor-faktor penting yang memengaruhi tercapainya tujuan tersebut. Oleh karena itu, penelitian ini menguji tujuh hipotesis, yaitu: (H1) disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai; (H2) pelatihan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai; (H3) disiplin kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja; (H4) pelatihan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja; (H5) motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai; (H6) motivasi kerja memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai; dan (H7) motivasi kerja memediasi pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja pegawai.

Hasil

Pengujian Model Pengukuran (Outer Model)

Validitas Convergen (Convergent Validity)

Validitas konvergen (*convergent validity*) dalam penelitian ini diukur melalui parameter *outer loading*. Garson (2016) menyatakan suatu variabel teramati berkorelasi dengan konstruk laten jika nilai *outer loading*-nya $\geq 0,5$. Dalam penelitian ini, dapat dinyatakan bahwa seluruh item telah memenuhi syarat validitas sehingga dapat digunakan untuk melakukan penelitian sebagaimana pada tabel 2.

Tabel 2. Nilai Outer Loading

Kode	Motivasi Kerja	Disiplin Kerja	Pelatihan Kerja	Kinerja Pegawai
M.1	0.661			
M.2	0.702			
M.3	0.735			
M.4	0.752			
M.5	0.544			

Kode	Motivasi Kerja	Disiplin Kerja	Pelatihan Kerja	Kinerja Pegawai
X1.1		0.776		
X1.2		0.598		
X1.3		0.740		
X1.4		0.635		
X1.5		0.655		
X1.6		0.656		
X1.7		0.678		
X1.8		0.820		
X2.1			0.675	
X2.2			0.620	
X2.3			0.582	
X2.4			0.586	
X2.5			0.679	
X2.6			0.748	
X2.7			0.696	
X2.8			0.666	
Y.1				0.703
Y.2				0.735
Y.3				0.728
Y.4				0.683
Y.5				0.573
Y.6				0.647
Y.7				0.593
Y.8				0.562
Y.9				0.637
Y.10				0.511

Evaluasi Konstruk Reliabilitas dan Validitas (*Construct Reliability and Validity*)

Berdasarkan penelitian ini, reliabilitas dapat diukur menggunakan beberapa metode, yaitu *cronbach's alpha*, *composite reliability*, dan *average variance extracted*. Berikut disajikan tabel hasil analisis evaluasi konstruk reliabilitas dan validitas.

Tabel 3. Evaluasi Construct Validity dan Reliability

Variabel	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted
M	0.717	0.731	0.812	0.466
X1	0.866	0.900	0.883	0.488
X2	0.840	0.822	0.859	0.434
Y	0.842	0.850	0.873	0.111

Hasil tabel 3. uji reliabilitas untuk semua variabel, dimana nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* menunjukkan konsistensi yang baik. Hal tersebut lantaran nilai yang ditunjukkan konstruk M, X1, X2, dan Y berada di atas 0,7. Analisis validitas juga penting dilakukan dengan melihat nilai *average variance extracted* (AVE). Umumnya, AVE akan menunjukkan nilai di atas 0,5 apabila validitasnya baik. Namun dalam penelitian ini nilai AVE yang tidak mampu mencapai ambang batas 0,5 (Rohmatulloh & Nugraha, 2022). Meskipun nilai AVE di bawah 0,5, nilai AVE kurang dari 0,5 tetapi *cronbach's alpha* dan *composite reliability* lebih tinggi dari 0,7, validitas konvergen konstruk tersebut masih memadai.

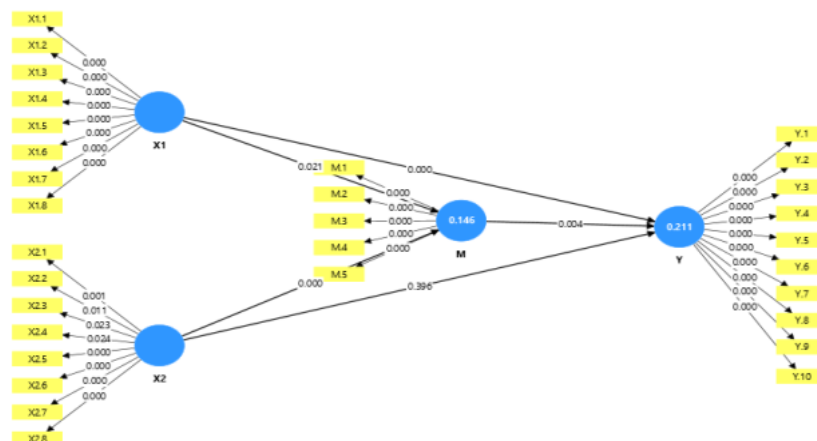
Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

Tabel 4. Validitas Diskriminan (Discriminant Validity)

Kode	Motivasi Kerja	Disiplin Kerja	Pelatihan Kerja	Kinerja Pegawai
M.1	0.661	0.168	0.156	0.219
M.2	0.702	0.019	0.294	0.069
M.3	0.735	0.049	0.222	0.264
M.4	0.752	0.278	0.347	0.252
M.5	0.544	0.085	0.099	0.352
X1.1	0.082	0.776	0.001	0.291
X1.2	0.152	0.598	0.154	0.221
X1.3	0.258	0.740	0.102	0.356
X1.4	0.022	0.635	0.016	0.094
X1.5	0.076	0.655	0.000	0.113
X1.6	0.057	0.656	0.019	0.103
X1.7	0.061	0.678	-0.045	0.152
X1.8	0.181	0.820	0.076	0.325
X2.1	0.245	0.248	0.675	0.054
X2.2	0.102	0.130	0.620	0.052
X2.3	0.051	0.126	0.582	-0.015
X2.4	0.102	0.143	0.586	0.012
X2.5	0.244	-0.043	0.679	0.143
X2.6	0.307	0.049	0.748	0.127
X2.7	0.231	-0.104	0.696	0.127
X2.8	0.238	0.074	0.666	0.125
Y.1	0.264	0.260	0.200	0.703
Y.2	0.271	0.245	0.052	0.735
Y.3	0.256	0.260	0.019	0.728
Y.4	0.232	0.268	0.044	0.683
Y.5	0.221	0.161	0.202	0.573
Y.6	0.239	0.232	0.167	0.647
Y.7	0.203	0.170	0.065	0.593
Y.8	0.133	0.203	0.078	0.562
Y.9	0.263	0.300	0.017	0.637
Y.10	0.114	0.107	0.216	0.511

Hasil tabel 4. Diatas menunjukkan bahwa evaluasi diskriminan validitas di atas, nilai *cross-loading* pada setiap konstruk melebihi 0,5. Hal ini mengindikasikan bahwa variabel manifest dalam penelitian ini telah berhasil menjelaskan variabel latennya dengan tepat dan membuktikan bahwa semua item tersebut memiliki validitas yang memadai.

Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)



Gambar 1. Inner Model PLS

Hasil gambar 1 *inner model PLS* menjelaskan bahwa evaluasi inner model atau model struktural dalam metode *Structural Equation Modeling* (SEM) bertujuan dalam menilai bagaimana hubungan antara variabel laten dalam model penelitian, termasuk signifikansi hubungan, nilai *R-square*, dan *effect size*

Tabel 5. Inner VIF

Variabel	VIF
M → Y	1.170
X1 → M	1.007
X1 → Y	1.043
X2 → M	1.007
X2 → Y	1.130

Nilai *VIF* > 5 mengindikasikan adanya gejala kolinearitas pada model penelitian. Tabel 5 di atas menunjukkan bahwa tidak terdapat variabel dalam penelitian ini yang memiliki nilai *VIF* > 5 yang berarti bahwa nilai *VIF* yang tertera dalam tabel memenuhi asumsi kolinearitas yang baik, sehingga model dikatakan layak dalam pengukuran (Triandewo & Yustine, 2020).

Tabel 6. R-squared

Konstruk	R-square	R-square adjusted
Motivasi Kerja (M)	0.146	0.133
Kinerja Pegawai (Y)	0.211	0.193

Hasil tabel 6, di atas menunjukkan bahwa nilai Kinerja Pegawai adalah 0.211. Nilai tersebut menunjukkan bahwa variabel disiplin kerja dan pelatihan kerja berpengaruh terhadap variabel kinerja pegawai sebesar 21,1% termasuk dalam kategori pengaruh sedang dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain diluar variabel dalam penelitian ini.

Tabel 7. F-Square

Variabel	f-square
M → Y	0,087
X1 → M	0,036
X1 → Y	0,107
X2 → M	0,122
X2 → Y	0,001

Hasil tabel 7. di atas, hubungan pertama yang ditunjukkan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai memiliki nilai sebesar 0,087 yang berarti memiliki pengaruh sedang, hubungan disiplin kerja terhadap motivasi kerja sebesar 0,036 yang memiliki arti bahwa hubungan tersebut memiliki pengaruh sedang, hubungan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai sebesar 0,107 yang memiliki arti bahwa hubungan tersebut memiliki pengaruh tinggi, hubungan pelatihan kerja terhadap motivasi kerja sebesar 0,122 yang memiliki arti bahwa hubungan tersebut memiliki pengaruh tinggi, hubungan pelatihan kerja terhadap kinerja sebesar 0.001 yang mana menurut Hair dkk. (2017), *f-square* < 0,02 menunjukkan bahwa tidak ada efek. Artinya, pelatihan kerja terhadap kinerja pegawai tidak memiliki efek atau pengaruh.

Relevansi Prediktif (Q^2 Predict)

Tabel 8 . Q^2 Predict

Konstruk	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
Motivasi Kerja (M)	695.000	662.751	0,046
Disiplin Kerja (X1)	1112.000	1112.000	0,000
Pelatihan Kerja (X2)	1112.000	1112.000	0,000
Kinerja Pegawai (Y)	1390.000	1332.076	0,042

Tabel 8. di atas menunjukan bahwa Q^2 variabel motivasi kerja memiliki nilai sebesar 0,046 sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel motivasi kerja memiliki pengaruh prediksi sedang, variabel kinerja pegawai dengan nilai 0,042 sehingga variabel kinerja pegawai memiliki pengaruh prediksi sedang, berbeda dengan variabel disiplin kerja dan pelatihan kerja yang memiliki nilai Q^2 sebesar 0,000 sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel disiplin kerja dan pelatihan kerja memiliki kekuatan prediksi yang lemah.

Pengujian Hipotesis

Tabel 9. *Path Coefficient (Mean, STDEV, T-Statistic, P-Value) > 1,65 dan P-Value < 0,05*

Hubungan	Hipotesis	Original Sample (O)	T-statistic	P-Value	Keterangan
Pengaruh Langsung	1. $X1 \rightarrow Y$	0.297	3.508	0.000	Diterima
	2. $X2 \rightarrow Y$	0.031	0.264	0.396	Ditolak
	3. $X1 \rightarrow M$	0.176	2.035	0.021	Diterima
	4. $X2 \rightarrow M$	0.325	3.853	0.000	Diterima
	5. $M \rightarrow Y$	0.283	2.660	0.004	Diterima
Pengaruh Tidak Langsung	6. $X1 \rightarrow M \rightarrow Y$	0.050	1.412	0.079	Ditolak
	7. $X2 \rightarrow M \rightarrow Y$	0.092	2.126	0.017	Diterima

Berdasarkan hasil analisis data pada Tabel 9, diketahui bahwa pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai menunjukkan nilai p-value sebesar $0.000 < 0.05$ dan nilai t-statistic sebesar $3.508 > 1.65$. Dengan demikian, H_{01} ditolak dan H_{a1} diterima, yang berarti bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu, hipotesis pertama (H1) dinyatakan diterima. Selanjutnya, pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja pegawai menunjukkan nilai p-value sebesar $0.396 > 0.05$ dan t-statistic sebesar $0.264 < 1.65$. Hal ini menunjukkan bahwa H_{02} diterima dan H_{a2} ditolak, sehingga pelatihan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, dan hipotesis kedua (H2) ditolak.

Adapun pengaruh disiplin kerja terhadap motivasi kerja diperoleh nilai p-value sebesar $0.021 < 0.05$ dan t-statistic sebesar $2.035 > 1.65$. Artinya, H_{03} ditolak dan H_{a3} diterima, yang menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja, sehingga hipotesis ketiga (H3) diterima. Untuk pengaruh pelatihan kerja terhadap motivasi kerja diperoleh nilai p-value sebesar $0.000 < 0.05$ dan t-statistic sebesar $3.853 > 1.65$, sehingga H_{04} ditolak dan H_{a4} diterima. Dengan demikian, pelatihan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja, dan hipotesis keempat (H4) diterima.

Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai menunjukkan nilai p-value sebesar $0.004 < 0.05$ dan t-statistic sebesar $2.660 > 1.65$. Maka, H_{05} ditolak dan H_{a5} diterima, yang berarti bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, hipotesis kelima (H5) dinyatakan diterima. Sementara itu, pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi menunjukkan nilai p-value sebesar $0.079 > 0.05$ dan t-statistic sebesar $1.412 < 1.65$. Artinya, H_{06} diterima dan H_{a6} ditolak, sehingga motivasi kerja tidak memberikan efek mediasi yang signifikan terhadap pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai, dan hipotesis keenam (H6) ditolak.

Terakhir, pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi menunjukkan nilai p-value sebesar $0.017 < 0.05$ dan t-statistic sebesar $2.126 > 1.65$. Dengan demikian, H_{07} ditolak dan H_{a7} diterima, yang berarti bahwa motivasi kerja secara signifikan memediasi pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja pegawai, sehingga hipotesis ketujuh (H7) dinyatakan diterima. Berdasarkan data tabel rangkuman hasil pengujian hipotesis, dari total 7 (tujuh) hipotesis terdapat 5 (lima) hipotesis yang diterima, sedangkan 2 (dua) sisanya ditolak.

Pembahasan

Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Pengaruh positif memiliki arti bahwa semakin baik kedisiplinan pegawai dalam bekerja, maka semakin bagus pula kinerja pada pegawainya. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, dimana disiplin kerja dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih terstruktur, terfokus, dan bertanggung jawab yang memungkinkan pegawai untuk bekerja secara lebih efektif dan efisien, sehingga menghasilkan kinerja yang meningkat (Febriyanti & Amri, 2024).

Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Pelatihan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Tidak berpengaruh signifikan memiliki arti bahwa tidak ada hubungan yang kuat antara pelaksanaan pelatihan kerja dengan peningkatan kinerja pegawai. Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian sebelumnya yang menjelaskan pelatihan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, sehingga hasil penelitian ini memperkaya dengan tidak adanya pengaruh yang dihasilkan oleh penerapan kegiatan pelatihan kerja terhadap peningkatan kinerja pegawai (Rohmatulloh & Nugraha, 2022). Pendapat yang mendukung hasil penelitian yang menyatakan bahwa pelatihan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Syukron et al., 2022).

Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Motivasi Kerja

Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja pegawai. Pengaruh positif memiliki arti bahwa semakin tinggi tingkat kedisiplinan kerja dalam diri pegawai, maka semakin tinggi juga tingkat motivasi dalam diri pegawai. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja (Muslih & Zamara, 2022). Hal tersebut memberikan penegasan bahwa pentingnya disiplin kerja terhadap peningkatan motivasi kerja yang baik dalam diri pegawai. Semakin tinggi disiplin kerja dalam diri pegawai, maka motivasi kerja akan semakin meningkat.

Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Motivasi Kerja

Pelatihan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Pengaruh positif memiliki arti bahwa semakin tinggi disiplin kerja yang diterapkan pegawai, maka akan semakin tinggi pula motivasi kerja yang muncul dalam diri pegawai. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang menunjukkan bahwa pelatihan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja (Fiannisa et al., 2024). Hal tersebut memberikan penegasan secara empiris tentang pentingnya pelatihan kerja terhadap motivasi kerja baik secara individu maupun organisasi. Semakin sering kegiatan pelatihan yang dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan pegawai, maka motivasi akan semakin meningkat dalam diri pegawai.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hasil penelitian dan analisis statistik, terdapat kesamaan dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa motivasi kerja memberikan dampak positif terhadap kinerja pegawai (Affandi et al., 2025). Hal ini menunjukkan adanya konsistensi dalam penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai yang Dimediasi Motivasi Kerja

Motivasi kerja tidak memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Temuan penelitian ini dapat menjadi pembanding penelitian yang dimana motivasi kerja mampu melakukan mediasi terhadap disiplin kerja yang memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai (Andriyani et al., 2020). Lebih lanjut, hasil penelitian juga tidak searah dengan temuan yang sama-sama menyatakan motivasi kerja memediasi disiplin kerja terhadap kinerja pegawai (Basirun et al., 2022). Kedua studi tersebut menunjukkan bahwa peningkatan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai secara positif, khususnya ketika disertai dengan pemberian motivasi kerja. Namun, penelitian ini relevan dengan studi yang menyatakan bahwa motivasi kerja tidak mampu memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai (Nugrahaningsih & Julaela, 2017).

Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Pegawai yang Dimediasi Motivasi Kerja

Motivasi kerja memediasi pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja pegawai. Temuan penelitian ini sejalan dengan studi sebelumnya yang menunjukkan bahwa pelatihan kerja yang baik berkorelasi dengan peningkatan kinerja pegawai, terutama dengan adanya motivasi kerja pegawai (Rachmaniah, 2022).

Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengumpulan dan analisis data, penelitian ini menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan pelatihan kerja tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai. Namun demikian, keduanya, disiplin dan pelatihan kerja, terbukti berpengaruh positif terhadap motivasi kerja, dan motivasi kerja sendiri juga berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Selain itu, motivasi kerja terbukti memediasi pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja, namun tidak memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja. Temuan ini menguatkan relevansi Goal Setting Theory, bahwa tujuan yang jelas dan menantang akan tercapai apabila didukung oleh faktor-faktor internal seperti motivasi dan disiplin, serta faktor eksternal seperti pelatihan yang efektif. Implikasi dari penelitian ini menunjukkan bahwa untuk meningkatkan kinerja pegawai, organisasi perlu lebih memfokuskan upaya pada peningkatan disiplin kerja dan program pelatihan yang tidak hanya berorientasi teknis, tetapi juga mampu mendorong motivasi intrinsik pegawai.

Penelitian ini memiliki keterbatasan pada aspek cakupan populasi dan jumlah sampel yang terbatas pada satu institusi, sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasi secara luas. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas jangkauan responden dengan karakteristik yang lebih beragam, agar hasilnya lebih representatif dan akurat. Selain itu, penggunaan pendekatan longitudinal juga dapat dipertimbangkan guna mengamati perubahan perilaku kerja pegawai dalam jangka waktu tertentu. Dengan memperhatikan aspek-aspek tersebut, diharapkan hasil penelitian ke depan dapat memberikan kontribusi yang lebih kuat dalam pengembangan strategi peningkatan kinerja pegawai sektor publik.

Acknowledgment

-

Daftar Pustaka

- Affandi, M. Y., Andriani, D., & Sumartik, S. (2025). Pengaruh Kerja Sama Tim, Motivasi Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Mie Gacoan Cabang Sidoarjo. *Ekonomis: Journal of Economics and Business*, 9(1), 470-476. <http://dx.doi.org/10.33087/ekonomis.v9i1.2071>
- Ahmad, M., Siswadhi, F., & Sarmigi, E. (2022). Pengaruh Kualitas Pelayanan, Kepercayaan, dan Religiusitas terhadap Kepuasan dan Loyalitas Nasabah PT. Bank Nagari. *Business, Economics dan Entrepreneurship*, 4(1), 49-62.
- Andriyani, N., Hamzah, R., & Siagian, R. (2020). Pengaruh lingkungan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada PT Aquavue Vision International. *JEBI| Jurnal Ekonomi Bisnis Indonesia*, 15(1), 24-32.
- Azhari, R., & Supriyatin, S. (2020). Pengaruh kepuasan kerja, disiplin kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT Pos Indonesia Surabaya. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen (JIRM)*, 9(6).
- Basirun, R., Mahmud, A., Syahnur, M. H., & Prihatin, E. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Center of Economic Students Journal*, 5(4), 337-348. <https://doi.org/10.56750/csej.v5i4.551>
- Fajrianti, F., & Irfana, T. B. (2023). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Motivasi Kerja Perawat Pada Instalasi Rawat Jalan Di Rumah Sakit Jakarta. *Multilingual: Journal of Universal Studies*, 3(1), 104-113. <https://doi.org/10.26499/multilingual.v3i1.119>
- Febriyanti, A., & Amri, S. (2024). Pengaruh Disiplin Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Kredibel: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 2(3), 139-153.
- Fiannisa, M., Datuk, B., & Rambe, M. F. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Terhadap Kinerja Guru dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 7(1), 43-58. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v7i1.18998>
- Hani, T. T., & Rochman, A. S. (2022). Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Indonesian Journal of Education and Social Sciences*, 1(2), 75-83. <https://doi.org/10.56916/ijess.v1i2.226>
- Jumadil, W., & Hasan, M. H. (2023). Pengaruh Disiplin Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening pada Dinas Pertanian Kota Tidore Kepulauan. *Jurnal Sinar Manajemen*, 10(1), 41-53. <https://doi.org/10.56338/jsm.v10i1.3069>
- Latief, F., & Mariah, M. (2024). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Disiplin Kerja Pada Pt. Pelindo Jasa Maritim. *Jurnal Bisnis dan Kewirausahaan*, 13(2), 212-225. <https://doi.org/10.37476/jbk.v13i2.4604>
- Mattayang, B. (2022). Pengaruh Pelatihan dan Penempatan Karyawan Terhadap Produktivitas Kerja. *Journal Social Society*, 2(2), 55-64. <https://doi.org/10.54065/jss.2.2.2022.256>
- Misdawati, M., & Rasbi, M. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi, dan Motivasi Kerja Karyawan terhadap Kepuasan Pelanggan Percetakan Amy Kota Palopo. *Journal Social Society*, 4(2), 138-157. <https://doi.org/10.54065/jss.4.2.2024.518>

- Mu'ah, M. A., Firdawati, Y., Mas'adah, M. A., & Masram, M. (2023). Pengaruh Kualitas SDM Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pengadilan Negeri Lamongan. *Jesya (Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah)*, 6(2), 1621-1635. <https://doi.org/10.36778/jesya.v6i2.1172>
- Muslih, M., & Zamara, N. (2022). Pengaruh disiplin dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Inovatif: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi, Bisnis Digital dan Kewirausahaan*, 1(4), 353-371. <https://doi.org/10.55983/inov.v1i4.244>
- Nabilah, A. I. N., & Ardyanfitri, H. (2024). Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai dengan Disiplin Kerja dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagai Variabel Mediasi. *JlIP-Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 7(3), 2300-2308. <https://doi.org/10.54371/jlIP.v7i3.3605>
- Nugrahaningsih, H., & Julaela, J. (2017). Pengaruh disiplin kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. Tempuran Mas. *Media Manajemen Jasa*, 4(1). <https://doi.org/10.52447/mmj.v4i1.712>
- Octaviani, N., Dasmadi, D., & Safitri, U. R. (2021). Pengaruh disiplin kerja, lingkungan kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pt sahabat unggul internasional kabupaten semarang. *EKOBIS: Jurnal Ilmu Manajemen dan Akuntansi*, 9(1), 111-118. <https://doi.org/10.36596/ekobis.v9i1.456>
- Pratiwi, N. P., & Ali, H. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pelatihan, dan Stres Kerja pada Kinerja Pegawai Rumah Sakit di Era Digital. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan (JIMT)*, 5(2).
- Rachmaniah, R. (2022). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Manajerial*, 9(03), 351-368. <https://doi.org/10.30587/jurnalmanajerial.v9i03.4037>
- Rohmatulloh, I. H., & Nugraha, J. (2022). Penggunaan learning management system di pendidikan tinggi pada masa pandemi covid-19: model UTAUT. *Jurnal Pendidikan Administrasi Perkantoran (JPAP)*, 10(1), 48-66. <https://doi.org/10.26740/jpap.v10n1.p48-66>
- Saputra, D., Nataniel, R., Renaldi, R., & Jumarti, J. (2024). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Pt. Alonzo Tri Mulya Desa Rante Balla Kecamatan Latimojong Kabupaten Luwu. *Journal Social Society*, 4(1), 1-18. <https://doi.org/10.54065/jss.4.1.2024.504>
- Septiawan, S., & Mas'ud, M. (2024). Pengaruh gaya kepemimpinan transaksional, pengembangan karir pegawai dan pemberian financial reward terhadap kepuasan kerja serta dampaknya terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(1). <https://doi.org/10.31328/jim.2024.014>
- Syukron, M., Hendriani, S., & Maulida, Y. (2022). Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Pariwisata Provinsi Riau. *Jurnal Daya Saing*, 8(2), 168-176. <https://doi.org/10.35446/dayasaing.v8i2.869>