

Pengaruh Pelatihan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Non ASN Dinas Pendidikan Kabupaten Pali dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening

Alamsyah¹, Djatmiko Noviantoro², Yolanda Veybitha³

^{1,2,3} Universitas Tridinanti, Palembang, Indonesia

e-mail: alamsahwm81@gmail.com

Article Information

Submit: 21-08-2025

Revised: 15-09-2025

Accepted: 15-09-2025

Abstract

This study examines the influence of Training and Work Discipline on the Performance of employees at the PALI District Education Office, both directly and indirectly through Work Motivation as a mediating variable. The study involved all 58 employees as the sample (total sampling). Data were analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) with Partial Least Squares (PLS). The results show that Training and Work Discipline significantly affect both Work Motivation and Performance, directly and indirectly through Work Motivation. The R² value for Work Motivation is 0.949, and for Performance, it is 0.985, indicating a strong contribution from the independent variables. Work Motivation is proven to be a mediating variable between Work Discipline and Performance. Therefore, performance improvement should be supported by training that covers both technical and motivational aspects, consistent supervision of discipline, and a performance-based incentive system, along with clear career paths and a supportive work environment.

Keywords: Training, Work Discipline, Work Motivation, Performance

Abstrak

Penelitian ini mengkaji pengaruh Pelatihan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten PALI, baik secara langsung maupun melalui Motivasi Kerja sebagai variabel mediasi. Populasi penelitian berjumlah 58 pegawai, dan seluruhnya dijadikan sampel (sampling jenuh). Analisis data menggunakan metode SEM dengan PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pelatihan dan Disiplin Kerja berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja, baik langsung maupun tidak langsung melalui Motivasi Kerja. Nilai R² untuk Motivasi Kerja sebesar 0,949 dan untuk Kinerja sebesar 0,985, menunjukkan kontribusi variabel bebas sangat besar. Motivasi Kerja terbukti sebagai variabel mediasi antara Disiplin Kerja dan Kinerja. Oleh karena itu, peningkatan kinerja perlu didukung oleh pelatihan yang menyentuh aspek teknis dan motivasional, pengawasan disiplin yang konsisten, serta sistem insentif berbasis prestasi, jalur karier jelas, dan lingkungan kerja yang mendukung.

Kata kunci: Pelatihan, Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, Kinerja

PENDAHULUAN

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan elemen penting dalam mendukung efektivitas dan efisiensi organisasi publik, termasuk sektor pemerintahan. Salah satu fokus utama MSDM adalah pengembangan kompetensi dan penguatan perilaku kerja pegawai agar tujuan organisasi tercapai. Dalam era persaingan dan tuntutan pelayanan publik yang semakin tinggi, instansi pemerintah dituntut untuk memiliki kinerja pegawai yang unggul dan profesional. Kinerja pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan teknis, tetapi juga oleh faktor-faktor lain seperti pelatihan, disiplin kerja, dan motivasi. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia harus dilakukan secara strategis dan berkesinambungan (Dessler, 2020). Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan. Menurut Robbins dan Judge (2021), kinerja dipengaruhi oleh berbagai faktor internal dan eksternal, termasuk keterampilan, pelatihan, motivasi, dan lingkungan kerja. Pelatihan memiliki peran penting dalam meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja pegawai sehingga berdampak langsung pada peningkatan kinerja. Disiplin kerja juga menjadi kunci utama dalam membentuk karakter dan sikap kerja yang konsisten

dan bertanggung jawab. Di sisi lain, motivasi kerja bertindak sebagai penggerak yang mendorong pegawai untuk bekerja optimal dan mencapai hasil maksimal (Mangkunegara, 2022).

Pelatihan merupakan proses sistematis yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan kerja pegawai. Pelatihan yang efektif harus memperhatikan jenis pelatihan, tujuan, metode, dan kualifikasi peserta agar hasil yang dicapai sesuai dengan harapan organisasi (Nugraha, 2020). Selain itu, keberhasilan pelatihan sangat bergantung pada relevansi materi dengan kebutuhan pekerjaan. Disiplin kerja, menurut Hasibuan (2023), adalah kesediaan dan kesanggupan seseorang untuk menaati semua peraturan dan norma yang berlaku. Disiplin yang tinggi mencerminkan komitmen dan integritas pegawai terhadap tugas dan tanggung jawabnya. Motivasi kerja adalah dorongan internal dan eksternal yang menyebabkan seseorang bertindak dan bekerja dengan sungguh-sungguh untuk mencapai tujuan tertentu. Menurut Robbins & Judge, (2021) menyatakan bahwa motivasi terbentuk dari faktor pemenuhan kebutuhan, seperti kebutuhan fisik, keamanan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri. Ketika motivasi pegawai terpenuhi, maka mereka cenderung menunjukkan kinerja yang tinggi dan berkontribusi lebih besar bagi organisasi. Dengan demikian, motivasi berperan sebagai variabel intervening yang memperkuat pengaruh pelatihan dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.

Kombinasi dari ketiga faktor ini menjadi penting untuk diteliti dalam konteks instansi pemerintah. Penelitian ini dilakukan di Dinas Pendidikan Kabupaten Penukal Abab Lematang Ilir (PALI), salah satu instansi daerah yang memiliki peran strategis dalam peningkatan mutu pendidikan. Dinas ini bertanggung jawab terhadap perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan program pendidikan dasar dan menengah di wilayah PALI. Dalam pelaksanaan tugasnya, diperlukan sumber daya manusia yang kompeten, disiplin, dan termotivasi tinggi untuk meningkatkan kinerja organisasi. Oleh karena itu, penting untuk mengetahui bagaimana pengaruh pelatihan dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening. Penelitian ini relevan untuk memberikan rekomendasi peningkatan kualitas sumber daya manusia di sektor pendidikan. Namun demikian, kinerja pegawai di Non ASN Dinas Pendidikan Kabupaten Pali masih menghadapi berbagai tantangan. Salah satu fenomena yang menjadi perhatian dalam pengukuran kinerja pegawai di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten PALI adalah belum tercapainya target kinerja secara optimal selama tiga tahun terakhir.

Meskipun target capaian telah ditetapkan sebesar 100% untuk seluruh indikator penilaian kinerja, realisasi yang dicapai masih berada di bawah standar tersebut. Hal ini dapat menjadi indikator bahwa masih terdapat berbagai kendala dan tantangan dalam pelaksanaan tugas dan fungsi aparatur sipil negara di lingkungan tersebut. berdasarkan capaian kinerja pegawai dari tahun 2022 hingga 2024 mengalami peningkatan secara bertahap, namun belum mencapai target yang ditetapkan. Indikator Kemandirian secara konsisten menjadi yang terendah dibanding indikator lainnya, mengindikasikan masih adanya ketergantungan pegawai terhadap instruksi atasan atau belum berkembangnya inisiatif individu secara optimal. Sementara itu, indikator Kuantitas dan Kualitas menunjukkan perbaikan dari tahun ke tahun, namun belum dapat memenuhi harapan capaian maksimal. Efektivitas dan Ketepatan Waktu juga mengalami tren peningkatan, meskipun masih terdapat kendala dalam efisiensi pelaksanaan tugas dan penyelesaian pekerjaan sesuai jadwal. Kondisi ini mencerminkan bahwa kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten PALI masih perlu ditingkatkan. Selain itu berdasarkan observasi awal, terlihat bahwa kualitas pekerjaan pegawai belum selalu sesuai dengan harapan organisasi. Hal ini terlihat dari masih seringnya ditemukan dokumen administrasi yang tidak lengkap, kesalahan penulisan dalam surat-menyurat resmi, serta kurangnya ketelitian dalam pengarsipan dokumen. Beberapa unit kerja melaporkan bahwa penyelesaian laporan kegiatan sering melewati batas waktu, bahkan ada kegiatan yang belum dilaporkan secara formal hingga dua minggu setelah pelaksanaan. Kondisi ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai masih perlu ditingkatkan. Fenomena kinerja juga terlihat dari keterlambatan

pegawai dalam menyelesaikan tugas rutin seperti rekapitulasi data kehadiran pegawai atau penyusunan anggaran tahunan masih sering terjadi. Pegawai juga belum menunjukkan kedisiplinan dalam hal kehadiran, terbukti dari catatan absensi yang menunjukkan beberapa pegawai sering datang terlambat lebih dari tiga kali dalam seminggu.

Efektivitas kerja juga belum optimal, tercermin dari rendahnya pemanfaatan sistem digital seperti aplikasi e-office atau SIMPEG (Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian). Banyak pegawai masih memilih cara manual karena merasa tidak terbiasa atau kurang menguasai teknologi. Sementara itu, kemandirian pegawai dalam bekerja juga menjadi perhatian. Masih terdapat beberapa pegawai yang bergantung penuh pada arahan atasan dan enggan mengambil inisiatif sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan yang sebenarnya merupakan tanggung jawabnya. Implementasi pelatihan kerja untuk pegawai non-ASN di Dinas Pendidikan Kabupaten PALI menunjukkan ketidakmerataan dan ketidaksesuaian dengan kebutuhan aktual pegawai.

Beberapa pegawai mengaku belum pernah mengikuti pelatihan apapun selama dua hingga tiga tahun terakhir. Pelatihan yang tersedia umumnya bersifat umum seperti kedisiplinan ASN atau pengelolaan keuangan dasar, namun jarang menyentuh aspek teknis yang dibutuhkan dalam pekerjaan sehari-hari seperti pelatihan penggunaan aplikasi digital perkantoran, pengelolaan sistem informasi pendidikan, atau pengelolaan program BOS (Bantuan Operasional Sekolah). Ketidaksesuaian antara kebutuhan pegawai dan materi pelatihan menyebabkan hasil pelatihan tidak berdampak signifikan pada peningkatan kinerja. Selain keterbatasan tema, metode pelatihan yang digunakan pun kurang interaktif.

Pelatihan masih didominasi oleh ceramah satu arah tanpa simulasi kerja nyata atau praktik langsung, sehingga sulit untuk diterapkan dalam pekerjaan harian. Partisipasi aktif peserta juga rendah, ditunjukkan dari minimnya pertanyaan atau diskusi selama pelatihan berlangsung. Beberapa pegawai hadir secara fisik tetapi tidak benar-benar mengikuti materi secara serius. Setelah pelatihan selesai, tidak ada tindak lanjut berupa evaluasi kinerja atau uji keterampilan yang dapat mengukur sejauh mana pelatihan memberikan manfaat. Akibatnya, pelatihan belum memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan kompetensi dan produktivitas pegawai. Fenomena lain yang juga terlihat adalah masih lemahnya disiplin kerja di kalangan pegawai Non ASN Dinas Pendidikan Kabupaten Pali. Hal ini tercermin dari Berdasarkan laporan absensi bulanan, rata-rata tingkat kehadiran pegawai hanya mencapai 86%, dengan sebagian pegawai memiliki catatan keterlambatan yang konsisten setiap minggunya. Selain itu, terdapat pula kasus pegawai yang pulang sebelum jam kerja berakhir tanpa alasan resmi. Dalam hal ketaatan terhadap peraturan kerja, masih ditemukan pelanggaran seperti penggunaan media sosial selama jam kerja, membawa pekerjaan pribadi ke kantor, dan kurangnya perhatian terhadap etika komunikasi dalam lingkungan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa budaya kerja disiplin belum sepenuhnya melekat pada sebagian besar pegawai. Untuk melihat sejauh mana kedisiplinan pegawai Non ASN Dinas Pendidikan Kabupaten Pali, berdasarkan rekapitulasi absensi selama Tahun 2024 data rekapitulasi absensi pegawai Non ASN Dinas Pendidikan Kabupaten Pali dari bulan Januari hingga Desember tahun 2024, terlihat bahwa tingkat kehadiran pegawai belum mencapai tingkat ideal. Dari total 14.732 kehadiran ideal (58 pegawai dikalikan 254 hari kerja), kehadiran aktual pegawai hanya sekitar 86%, yang berarti terdapat lebih dari 2.000 kasus ketidakhadiran tanpa keterangan sepanjang tahun. Dalam hal ini, jumlah kehadiran ideal adalah hasil dari 58 pegawai dikalikan dengan 254 hari kerja selama satu tahun, yaitu $58 \times 254 = 14.732$ kehadiran ideal. Sedangkan jumlah kehadiran aktual adalah 12.050, yang diperoleh dari hasil rekapitulasi kehadiran pegawai selama tahun berjalan. Dengan demikian, persentase kehadiran dihitung sebagai berikut $(12.050 \div 14.732) \times 100\% = 86\%$ Fenomena ini menunjukkan bahwa tingkat disiplin kerja di lingkungan Non ASN Dinas Pendidikan Kabupaten Pali masih belum optimal. Pada bulan Januari misalnya, tercatat 226 ketidakhadiran tanpa keterangan dan 85 kasus keterlambatan.

Ketidakhadiran meningkat pada bulan Maret menjadi 264 kasus, yang menunjukkan adanya kelalaian dalam pelaporan dan tanggung jawab kehadiran. Kondisi serupa terjadi pada bulan Juni dan Agustus, dengan jumlah ketidakhadiran masing-masing 238 dan 246 kasus. Sementara itu, keterlambatan juga tercatat cukup tinggi sepanjang tahun, dengan total 840 kasus, atau rata-rata sekitar 70 kasus per bulan. Bulan-bulan tertentu seperti April dan Mei menunjukkan penurunan signifikan dalam kehadiran yang dapat dikaitkan dengan bulan puasa dan masa cuti Lebaran. Namun demikian, tren ketidakhadiran yang tinggi tidak hanya terbatas pada periode tersebut, melainkan berlanjut di bulan-bulan lain seperti September dan Oktober, yang menunjukkan bahwa persoalan ini bersifat sistemik, bukan insidental. Kegiatan luar kantor yang tidak dikoordinasikan dengan baik, izin mendadak tanpa dokumentasi yang jelas, serta lemahnya kontrol absensi menjadi faktor-faktor yang memperkuat fenomena rendahnya disiplin kerja ini.

Berdasarkan temuan ini, dapat disimpulkan bahwa Non ASN Dinas Pendidikan Kabupaten Pali menghadapi tantangan serius dalam membangun budaya disiplin di lingkungan Non ASN Dinas Pendidikan Kabupaten Pali. Selain itu tingkat kepatuhan terhadap prosedur kerja juga masih rendah. Beberapa pegawai cenderung melewati proses administrasi yang seharusnya dilakukan, misalnya tidak membuat laporan kegiatan sesuai format standar atau menyimpan dokumen penting tanpa pengarsipan yang rapi. Dalam beberapa kasus, pegawai juga menunjukkan kurangnya rasa tanggung jawab, seperti menyerahkan tugas kepada rekan kerja tanpa koordinasi atau tidak menyelesaikan pekerjaan tepat waktu saat atasan sedang tidak berada di kantor. Kelemahan dalam aspek ini dapat menghambat jalannya pelayanan publik secara efisien dan efektif serta menurunkan citra profesionalisme instansi. Motivasi kerja pegawai di Non ASN Dinas Pendidikan Kabupaten Pali juga belum mencapai tingkat yang optimal. Fasilitas kerja yang disediakan oleh organisasi juga dinilai masih belum memadai. Dari sisi kebutuhan sosial, tidak semua pegawai merasa nyaman dalam berinteraksi dengan atasan maupun rekan kerja.

Beberapa pegawai juga mengungkapkan kurangnya penghargaan dan keterbatasan peluang pengembangan karier membuat pegawai merasa tidak dihargai dan kurang termotivasi untuk berprestasi. Kondisi ini berkontribusi terhadap rendahnya kinerja secara keseluruhan. Penelitian sebelumnya telah banyak mengkaji pengaruh pelatihan, disiplin, dan motivasi terhadap kinerja. Misalnya, studi oleh Ramadhani & Prasetyo (2022) menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja, namun tidak mempertimbangkan peran motivasi sebagai variabel intervening. Penelitian oleh Lestari (2023) menemukan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja, tetapi tidak membahas secara komprehensif dimensi motivasi. Penelitian lain oleh Sari dan Nugroho (2021) hanya menyoroti pengaruh motivasi terhadap kinerja tanpa mengaitkannya dengan faktor pelatihan dan disiplin kerja. Hal ini menunjukkan adanya gap dalam integrasi ketiga variabel tersebut. Dengan mempertimbangkan kesenjangan penelitian sebelumnya, maka penelitian ini hadir untuk melengkapi kekurangan tersebut dengan menggunakan pendekatan yang lebih komprehensif. Penelitian ini tidak hanya meneliti pengaruh langsung pelatihan dan disiplin kerja terhadap kinerja, tetapi juga mempertimbangkan motivasi kerja sebagai variabel intervening yang menjembatani hubungan antar variabel. Dengan pendekatan ini, diharapkan diperoleh pemahaman yang lebih menyeluruh tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai secara holistik.

Penelitian ini juga dapat menjadi acuan dalam merumuskan strategi peningkatan kinerja pegawai di sektor publik. Secara teoritis, penelitian ini akan memperkaya literatur MSDM, khususnya pada integrasi antara teori pelatihan, disiplin kerja, motivasi, dan kinerja dalam konteks instansi pemerintah daerah. Dalam praktiknya, hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan rekomendasi konkret bagi pengambil kebijakan di Non ASN Dinas Pendidikan Kabupaten Pali untuk merancang program pelatihan yang lebih efektif, meningkatkan disiplin pegawai, dan menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi. Dengan demikian, penelitian ini memberikan

kontribusi baik dari sisi akademik maupun praktis. Dalam konteks otonomi daerah, Non ASN Dinas Pendidikan Kabupaten Pali memiliki tanggung jawab besar dalam meningkatkan kualitas layanan pendidikan di daerah. Kinerja pegawai menjadi salah satu faktor kunci dalam mewujudkan tujuan tersebut. Oleh karena itu, diperlukan upaya sistematis dan berkelanjutan untuk meningkatkan kinerja pegawai melalui penguatan pelatihan, peningkatan disiplin, serta pemberian motivasi kerja yang tepat. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran yang lebih jelas tentang hubungan ketiga variabel tersebut dan kontribusinya terhadap kinerja pegawai. Melalui pendekatan kuantitatif dan pengujian model dengan variabel intervening, penelitian ini juga memberikan kontribusi metodologis.

Model penelitian ini dapat diuji lebih lanjut dalam konteks instansi pemerintah lainnya untuk memperluas generalisasi temuan. Selain itu, pemanfaatan data primer dari pegawai Non ASN Dinas Pendidikan Kabupaten Pali akan memberikan gambaran empiris yang akurat dan kontekstual. Hal ini membedakan penelitian ini dari penelitian terdahulu yang lebih banyak menggunakan pendekatan deskriptif atau studi literatur. Secara keseluruhan, penelitian ini berangkat dari urgensi peningkatan kinerja pegawai melalui pemahaman mendalam terhadap faktor-faktor yang mempengaruhinya. Dengan fokus pada pelatihan, disiplin kerja, dan motivasi sebagai variabel utama, penelitian ini berupaya menjawab pertanyaan penting dalam manajemen sumber daya manusia sektor publik. Temuan dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan strategis bagi instansi pemerintah dalam merancang kebijakan pengembangan pegawai secara lebih efektif dan efisien. Dari fenomena – fenomena yang ada pada Non ASN Dinas Pendidikan Kabupaten Pali, maka untuk mengetahui pengaruh Pelatihan Dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja melalui Motivasi Kerja dapat dilakukan melalui penelitian dengan judul “Pengaruh Pelatihan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Non ASN Dinas Pendidikan Kabupaten Pali Dengan Motivasi kerja sebagai Variabel Intervening”

Berdasarkan uraian yang telah disampaikan, maka permasalahan dalam penelitian ini difokuskan pada bagaimana pengaruh pelatihan dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Non ASN Dinas Pendidikan Kabupaten PALI, baik secara langsung maupun melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening. Secara lebih spesifik, penelitian ini bertujuan untuk menjawab pertanyaan apakah pelatihan berpengaruh terhadap motivasi kerja, apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja, serta apakah pelatihan dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Selain itu, penelitian ini juga mengkaji apakah motivasi kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja, serta apakah motivasi mampu memediasi hubungan antara pelatihan dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Non ASN Dinas Pendidikan Kabupaten PALI.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode survei kuantitatif dengan pendekatan deskriptif. Survei adalah teknik pengumpulan informasi melalui kuisioner, sesuai dengan pendapat Haryono (2017:61). Pendekatan deskriptif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan gejala yang terjadi pada saat penelitian dilakukan. Analisis statistik yang digunakan adalah analisis sebab-akibat untuk menguji hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat, yang dilakukan melalui analisis statistik yang akurat.

Variabel penelitian, terdapat tiga variabel utama, yaitu variabel endogen, variabel intervening, dan variabel eksogen. Variabel endogen dalam penelitian ini adalah kinerja (Y), variabel intervening adalah motivasi kerja (Z), dan variabel eksogen terdiri dari disiplin kerja (X2) dan pelatihan (X1). Kinerja (Y), sebagai variabel endogen, didefinisikan secara konseptual sebagai hasil kerja yang dicapai oleh karyawan berdasarkan kualitas dan kuantitas dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara, 2022). Secara operasional, kinerja pegawai Non-ASN di Dinas Pendidikan Kabupaten Pali diukur dengan lima indikator, yaitu kualitas hasil kerja, kuantitas hasil kerja, ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas, pemanfaatan

sarana kerja yang tersedia, dan inisiatif dalam pelaksanaan tugas. Motivasi Kerja (Z), sebagai variabel intervening, didefinisikan secara konseptual sebagai proses yang menghasilkan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam usaha mencapai tujuan (Robbins & Judge, 2021). Dalam konteks operasional, motivasi kerja pegawai Non-ASN diukur melalui lima indikator utama, yaitu kebutuhan fisik, keselamatan dan kesehatan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri. Pelatihan (X1), sebagai variabel eksogen, didefinisikan secara konseptual sebagai upaya pembelajaran yang diselenggarakan untuk memenuhi kebutuhan pegawai dan mendukung pencapaian tujuan organisasi (Qomariah, 2020). Secara operasional, pelatihan diukur melalui lima indikator, yaitu jenis pelatihan, tujuan pelatihan, materi pelatihan, metode pelatihan, dan kualifikasi peserta pelatihan. Disiplin Kerja (X2), juga sebagai variabel eksogen, didefinisikan secara konseptual sebagai kesadaran dan kemauan untuk mematuhi peraturan serta norma yang berlaku di tempat kerja (Hasibuan, 2023). Disiplin kerja diukur secara operasional melalui indikator-indikator seperti kepatuhan terhadap peraturan, ketepatan waktu, pelaksanaan tugas sesuai prosedur, ketelitian, dan tanggung jawab terhadap pekerjaan yang diberikan.

Penelitian ini menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dengan pendekatan Partial Least Square (PLS) untuk menguji hubungan antar variabel. PLS dipilih karena efektif untuk sampel kecil atau teori yang lemah, dan dianalisis menggunakan software seperti AMOS, LISREL, atau Smart PLS. Analisis statistik deskriptif digunakan untuk menyajikan data secara ringkas dengan distribusi frekuensi dan ukuran tendensi sentral seperti mean, median, dan modus. Untuk analisis inferensial, PLS digunakan untuk menguji hubungan antar variabel dan menguji ketujuh hipotesis penelitian. Langkah-langkah PLS dimulai dengan merancang model pengukuran dan model struktural, kemudian membuat diagram jalur untuk visualisasi hubungan antar variabel. Estimasi parameter dan pengujian model dilakukan selanjutnya. Pada analisis model struktural, digunakan koefisien determinasi (R^2) dan predictive relevance (Q^2) untuk mengevaluasi model. Uji kecocokan model dilakukan menggunakan Goodness of Fit Index (GFI), diharapkan $GFI \geq 0,9$. Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat t-statistik dan p-value, di mana hipotesis diterima jika t -statistik $>$ t-tabel dan p -value $< 0,05$.

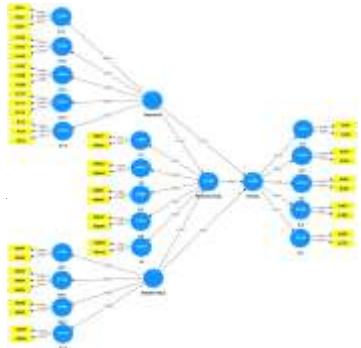
HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Analisa Data

Uji Outer Model

Analisis model pengukuran, atau yang sering disebut sebagai Outer Model, adalah tahapan krusial untuk mengevaluasi validitas dan reliabilitas indikator-indikator yang digunakan dalam model penelitian.

Gambar 1. Full Model Setelah Dikalkulasikan



Validitas Konvergen Validitas konvergen dinilai melalui kriteria outer loading, yang mengukur korelasi antara setiap indikator dan konstruknya. Indikator dengan nilai loading yang

rendah menunjukkan bahwa indikator tersebut tidak merepresentasikan konstruk dengan baik dalam model pengukuran. Nilai outer loading yang diharapkan adalah lebih besar dari 0,7 ($> 0,7$).

Tabel 1. Average Variance Extracted (AVE)

<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	
Pelatihan	0,845
Disiplin Kerja	0,851
Motivasi Kerja	0,805
Kinerja	0,859
Pegawai	

Sumber: Data Diolah Smart pls, 2025

Nilai AVE masing-masing konstruk berada di atas 0,5, artinya tidak ada permasalahan konvergen validity pada model yang diuji.

2. Uji Discriminant Validity (AVE)

Uji validitas diskriminan dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konstruk dalam model secara empiris mengukur konsep yang berbeda satu sama lain. Validitas diskriminan dianggap memadai jika indikator pada suatu konstruk memiliki korelasi yang lebih tinggi dengan konstruknya sendiri dibandingkan dengan konstruk lainnya. Dengan kata lain, setiap konstruk harus menunjukkan identitas yang unik dalam model pengukuran. Salah satu metode yang digunakan untuk menguji discriminant validity adalah dengan membandingkan nilai akar kuadrat Average Variance Extracted (\sqrt{AVE}) dengan nilai korelasi antar konstruk. Apabila nilai \sqrt{AVE} untuk masing-masing konstruk lebih besar dibandingkan korelasi antara konstruk tersebut dengan konstruk lainnya, maka dapat dikatakan bahwa model telah memenuhi kriteria discriminant validity.

Tabel 2. Akar Kuadrat AVE

	AVE	\sqrt{AVE}
Pelatihan	0,845	0,919
Disiplin Kerja	0,851	0,922
Motivasi Kerja	0,805	0,897
Kinerja Pegawai	0,859	0,927

Sumber: Data Diolah Smart pls, 2025

Akar kuadrat AVE dapat dihitung secara manual, dapat pula dilihat dalam tabel Fornell-Larcker hasil penghitungan model menggunakan teknik PLS algoritma. Skor kriteria Fornell-Larcker dapat dilihat dalam tabel dibawah ini.

Tabel 3. Kriteria Fornell-Larcker (Akar Kuadrat AVE)

	Disiplin Kerja	Kinerja Pegawai	Motivasi Kerja	Pelatihan
Disiplin Kerja	0,922			
Kinerja Pegawai	0,984	0,927		
Motivasi Kerja	0,971	0,983	0,897	
Pelatihan	0,982	0,984	0,969	0,919

Sumber: Data Diolah Smartpls, 2025

Dari Tabel di atas dapat dilihat bahwa nilai diagonal tebal (\sqrt{AVE}) selalu lebih tinggi dibandingkan korelasi antar konstruk lainnya dalam baris dan kolom yang bersesuaian. Hal ini menunjukkan bahwa setiap konstruk memiliki hubungan yang lebih kuat dengan indikator-indikator miliknya sendiri dibandingkan dengan konstruk lain. Hasil ini mengindikasikan bahwa tidak terdapat masalah discriminant validity dalam model. Setiap konstruk memiliki identitas yang jelas dan terpisah, serta tidak terjadi tumpang tindih pengukuran antar konstruk. Dengan demikian, model penelitian telah memenuhi salah satu kriteria penting dalam pengujian kualitas model pengukuran, yakni validitas diskriminan.

Selain menggunakan pendekatan Fornell-Larcker Criterion, metode lain yang digunakan untuk menguji discriminant validity adalah dengan menganalisis nilai cross loading. Teknik ini menilai sejauh mana indikator suatu konstruk memiliki korelasi yang lebih tinggi terhadap konstruknya sendiri dibandingkan dengan konstruk lain. Jika nilai loading pada konstruk asal lebih tinggi daripada nilai loading terhadap konstruk lain, maka model dapat dikatakan memiliki discriminant validity yang baik.

Tabel 4. Nilai Discriminant Validity (Cross Loading)

Disiplin Kerja	Kinerja Pegawai	Motivasi Kerja	Pelatihan
DK01	0,924	0,923	0,914
DK02	0,942	0,929	0,936
DK03	0,862	0,801	0,826
DK04	0,912	0,872	0,867
DK05	0,931	0,918	0,902
DK06	0,952	0,932	0,899
DK07	0,897	0,860	0,884
DK08	0,914	0,887	0,913
DK09	0,963	0,943	0,917
KJ01	0,923	0,943	0,917
KJ02	0,927	0,950	0,932
KJ03	0,923	0,947	0,908
KJ04	0,911	0,938	0,925
KJ05	0,865	0,912	0,901
KJ06	0,816	0,856	0,821
KJ07	0,931	0,943	0,907
KJ08	0,849	0,879	0,827
KJ09	0,920	0,941	0,910
KJ10	0,924	0,954	0,924
MK01	0,882	0,919	0,905
MK02	0,916	0,912	0,919
MK03	0,871	0,883	0,822
MK04	0,829	0,878	0,847
MK05	0,911	0,900	0,885
MK06	0,918	0,910	0,900
MK07	0,906	0,912	0,898
MK08	0,869	0,823	0,825
MK09	0,818	0,870	0,832
MK10	0,710	0,701	0,716
PL01	0,951	0,949	0,955
PL02	0,945	0,934	0,954
PL03	0,847	0,842	0,871
PL04	0,873	0,895	0,925

Disiplin Kerja	Kinerja Pegawai	Motivasi Kerja	Pelatihan
PL05	0,930	0,893	0,950
PL06	0,928	0,894	0,942
PL07	0,849	0,871	0,887
PL08	0,920	0,908	0,950
PL09	0,962	0,943	0,964
PL10	0,882	0,900	0,905
PL11	0,829	0,879	0,893
PL12	0,909	0,902	0,917
PL13	0,760	0,705	0,795
PL14	0,905	0,868	0,932
PL15	0,883	0,884	0,931

Sumber: Data Diolah SmartPLS, (2025)

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa nilai *Cross Loading* untuk setiap *indikator* dari masing-masing variabel laten memiliki nilai *Cross Loading* diatas 0,7 serta lebih besar dari nilai indikator konstruk lainnya. Hal ini berarti bahwa setiap variabel laten memiliki *discriminant validity* yang baik.

3. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas (*unidimensionality*) dilakukan untuk mengevaluasi konsistensi internal kuesioner yang diberikan kepada responden dalam penelitian ini. Untuk tujuan ini, kami menggunakan nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability yang dihitung menggunakan perangkat lunak SmartPLS. Berdasarkan Naftali (2019), instrumen penelitian dianggap reliabel jika nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,7 ($> 0,7$) dan nilai Composite Reliability juga lebih besar dari 0,7 ($> 0,7$). Berikut adalah hasil uji reliabilitas yang dilakukan terhadap 58 responden penelitian. Hasil ini bertujuan untuk mengetahui tingkat reliabilitas dan konsistensi instrumen penelitian sebagaimana yang tercermin dalam setiap item pertanyaan pada kuesioner:

Tabel 5. Hasil Uji Reliabilitas

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Pelatihan	0,987	0,988
Disiplin Kerja	0,978	0,981
Motivasi Kerja	0,973	0,976
Kinerja pegawai	0,982	0,984

Sumber : Data Diolah SmartPLS, (2025)

Berdasarkan hasil *output* pengujian *cronbach's alpha* pada tabel di atas diketahui bahwa nilai rata-rata *cronbach's alpha* untuk semua variabel penelitian ini adalah 0,7 atau bisa dikatakan sangat reliabel dimana nilai Pelatihan sebesar 0,987, Disiplin Kerja sebesar 0,978, Motivasi Kerja sebesar 0,973, dan Kinerja pegawai sebesar 0,982 dan sehingga semua *instrumen* (*kuesioner*) pada penelitian ini dinyatakan “reliabel” dan teruji kehandalannya sehingga dapat digunakan dalam penelitian selanjutnya.

Analisa Inner Model

1. R Square (R^2)

Nilai R^2 menunjukkan tingkat determinasi variabel eksogen terhadap endogennya. Nilai R^2 semakin besar menunjukkan tingkat determinasi yang semakin baik. Untuk melihat seberapa besar pengaruh yang dihasilkan oleh variabel eksogen terhadap variabel endogen dapat melihat tabel nilai *R-Square* di bawah ini:

Tabel 6. Nilai R-Square (R²)

R Square	
Motivasi Kerja	0,949
Kinerja pegawai	0,985

Sumber: Data Diolah SmartPLS, (2025)

Dari tabel di atas dapat dilihat nilai R² untuk variabel laten Motivasi Kerja sebagai variabel Intervening sebesar 0,949, yang artinya nilai tersebut mengidentifikasi bahwa variasi Motivasi Kerja Pegawai dapat dijelaskan oleh variabel laten eksogen (Pelatihan, dan Disiplin Kerja) sebesar 94,9% sedangkan sisanya sebesar 5,1% dijelaskan oleh variabel lain. Nilai R² untuk variabel laten Kinerja pegawai sebesar 0,985 yang artinya nilai tersebut mengidentifikasi bahwa variasi Kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh variabel eksogen sebesar 98,5% sedangkan sisanya sebesar 1,5% dijelaskan oleh variabel yang tidak terdapat dalam penelitian.

2. F Square (F²)

Model struktural dievaluasi menggunakan F-square untuk konstruk dependen, Stone-Geisser Q-square test untuk predictive relevance, dan uji t untuk koefisien parameter jalur struktural (Ghozali, 2015). Evaluasi dimulai dengan melihat R-square untuk variabel laten dependen. Perubahan nilai F-square digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen terhadap variabel laten dependen. Menurut Naftali (2019), kriteria F-square adalah: F² < 0,02 (pengaruh kecil), 0,02-0,15 (pengaruh sedang), dan 0,15-0,35 (pengaruh besar). F² > 0,35 menunjukkan pengaruh yang sangat signifikan secara praktis, dengan kontribusi substansial terhadap varians variabel endogen.

Tabel 7. Hasil F2

Motivasi Kerja	Kinerja pegawai
Pelatihan	0,243
Disiplin Kerja	0,212
Motivasi Kerja	0,528
Kinerja pegawai	

Sumber: Data Diolah SmartPLS, (2025)

Berdasarkan kriteria tersebut, dapat disimpulkan bahwa pelatihan terhadap motivasi kerja memiliki F² sebesar 0,243, yang menunjukkan pengaruh yang besar. Disiplin kerja terhadap motivasi kerja memiliki F² sebesar 0,212, yang juga menunjukkan pengaruh yang besar. Pelatihan terhadap kinerja pegawai memiliki F² sebesar 0,209, yang menunjukkan pengaruh yang besar. Disiplin kerja terhadap kinerja pegawai memiliki F² sebesar 0,167, yang juga menunjukkan pengaruh yang besar. Sementara itu, motivasi kerja terhadap kinerja pegawai memiliki F² sebesar 0,528, yang menunjukkan pengaruh yang sangat besar.

Uji Hipotesis

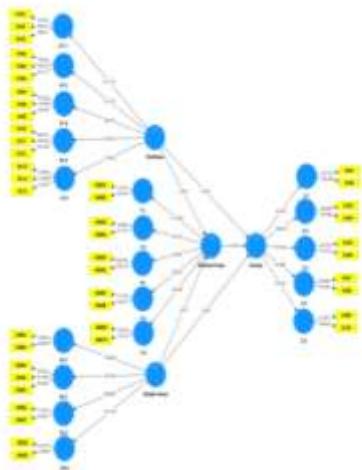
Pada tahap ini, evaluasi model struktural dilakukan dengan menganalisis signifikansi hubungan antar konstruk melalui nilai T-Statistik, yang diperoleh dari output *bootstrapping* PLS. Indikator dikatakan valid jika memiliki nilai T-Statistik > 1,96 (atau 2) dan nilai P-Value < 0,05.

Tabel 8. Path Coefficients

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Pelatihan -> Motivasi Kerja	0,432	0,439	0,179	2,409	0,016
Disiplin Kerja -> Motivasi Kerja	0,547	0,540	0,179	3,051	0,002
Pelatihan -> Kinerja pegawai	0,314	0,317	0,074	4,246	0,000
Disiplin Kerja -> Kinerja pegawai	0,291	0,293	0,119	2,452	0,015
Motivasi Kerja -> Kinerja pegawai	0,396	0,391	0,091	4,345	0,000

Sumber : Data Diolah SmartPLS, (2025)

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwa Pelatihan (X_1) berpengaruh terhadap Motivasi Kerja (Y) terlihat dari nilai T -Statistik sebesar $2,409 > 1,96$ dan nilai P-Value adalah $0,016 < 0,05$, Disiplin Kerja (X_2) berpengaruh terhadap Motivasi Kerja (Y) terlihat dari nilai T -Statistik sebesar $3,051 > 1,96$ dan nilai P-Value adalah $0,002 < 0,05$, Pelatihan (X_1) berpengaruh terhadap Kinerja pegawai (Z) terlihat dari nilai T -Statistik sebesar $4,246 > 1,96$ dan nilai P-Value adalah $0,000 < 0,05$, Disiplin Kerja (X_2) berpengaruh terhadap Kinerja pegawai (Z) terlihat dari nilai T -Statistik sebesar $2,452 > 1,96$ dan nilai P-Value adalah $0,015 < 0,05$, Motivasi Kerja (Y) berpengaruh terhadap Kinerja pegawai (Z) terlihat dari nilai T -Statistik sebesar $4,345 > 1,96$ dan nilai P-Value adalah $0,000 < 0,05$.

Gambar 1. Hasil uji T-Statistik Antar Variabel

Berdasarkan diagram jalur, persamaan struktural yang dapat diformulasikan adalah sebagai berikut: pada substruktur pertama, $Y = \beta_{yx1} X_1 + \beta_{yx2} X_2 + \epsilon_1$, dan pada substruktur kedua, $Z = \beta_{yx1} X_1 + \beta_{yx2} X_2 + \beta_{zy} Y + \epsilon_2$, dengan X_1 sebagai Pelatihan, X_2 sebagai Disiplin Kerja, Y sebagai Motivasi Kerja, dan Z sebagai Kinerja Pegawai. Koefisien jalur untuk pelatihan terhadap motivasi kerja, disiplin kerja terhadap motivasi kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai adalah 0,432, 0,547, dan 0,396, masing-masing. Berdasarkan tabel Path Coefficients, nilai-nilai ini menunjukkan pengaruh signifikan antara variabel yang diuji.

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan nilai P-Value, yang menunjukkan pengaruh signifikan pada semua hipotesis. Hipotesis pertama hingga kelima menunjukkan bahwa pelatihan, disiplin kerja, dan motivasi kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai, dengan nilai P-Value masing-masing di bawah 0,05. Penelitian ini juga mengidentifikasi dua pengaruh tidak langsung, dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Menurut Baron dan Kenny (dalam Prasetya, 2012), variabel dapat berfungsi sebagai variabel intervening jika memenuhi tiga kondisi. Pada penelitian ini, terdapat pengaruh pemediasi parsial, yang menunjukkan perubahan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen setelah variabel mediasi dikontrol.

Tabel 9. Data Indirect Effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistic s (O/ST DEV)	P Values
Pelatihan -> Motivasi	0,171	0,173	0,083	2,050	0,041
Kerja -> Kinerja pegawai					
Disiplin Kerja -> Motivasi	0,216	0,210	0,084	2,577	0,010
Kerja -> Kinerja pegawai					

Sumber: Data Olahan SmartPLS, (2025)

Berdasarkan tabel di atas, pelatihan memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening. Hal ini dibuktikan dengan t-statistik sebesar 2,050, yang melebihi nilai kritis 1,96, dan p-value sebesar 0,041 ($< 0,05$), yang menunjukkan pengaruh signifikan. Nilai original sample untuk pengaruh tidak langsung pelatihan terhadap kinerja melalui motivasi kerja adalah 0,171, yang lebih kecil dibandingkan pengaruh langsung pelatihan terhadap kinerja sebesar 0,216. Ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berperan sebagai mediator parsial, dengan pelatihan berpengaruh langsung pada kinerja dan juga melalui peningkatan motivasi kerja.

Demikian pula, disiplin kerja memberikan pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja. T-statistik sebesar 2,577 dan p-value 0,010 ($< 0,05$) menunjukkan signifikansi statistik. Nilai original sample untuk pengaruh tidak langsung disiplin kerja terhadap kinerja melalui motivasi kerja adalah 0,216, sementara pengaruh langsung disiplin kerja terhadap kinerja sebesar 0,291. Perbedaan ini menunjukkan motivasi kerja sebagai mediator parsial dalam hubungan antara disiplin kerja dan kinerja pegawai. Secara keseluruhan, hasil ini menegaskan bahwa motivasi kerja berperan penting sebagai mediator yang memperkuat hubungan antara faktor-faktor organisasi seperti pelatihan dan disiplin kerja dengan kinerja pegawai. Oleh karena itu, peningkatan kinerja pegawai harus melibatkan tidak hanya pelatihan dan disiplin, tetapi juga strategi untuk meningkatkan motivasi kerja secara efektif.

Pembahasan

1. Pengaruh Langsung

a. Pengaruh Pelatihan Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Pali

Hasil uji hipotesis pertama menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai, dengan T-statistik 2,409 dan P-Value 0,016 ($< 0,05$). Semakin baik pelaksanaan pelatihan, semakin tinggi motivasi kerja pegawai. Temuan ini sejalan dengan pendapat Afandi (2021) yang menyatakan bahwa pelatihan tidak hanya meningkatkan keterampilan tetapi juga membangun kepercayaan diri dan semangat kerja pegawai. Pelatihan

yang relevan dan efektif dapat memenuhi kebutuhan aktualisasi diri pegawai, yang mendorong motivasi kerja lebih tinggi. Oleh karena itu, Dinas Pendidikan Kabupaten Pali disarankan untuk terus meningkatkan kualitas dan kuantitas program pelatihan.

b. Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Motivasi Kerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Pali

Hasil uji hipotesis kedua menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai, dengan T-statistik 3,051 dan P-Value 0,002 ($< 0,05$). Disiplin kerja yang tinggi menciptakan suasana kerja yang produktif dan meningkatkan motivasi intrinsik pegawai. Menurut Robbins & Judge (2021), disiplin yang baik membantu menciptakan iklim kerja yang terstruktur dan mendorong semangat kerja. Penerapan sistem pengawasan dan reward-and-punishment yang adil di Dinas Pendidikan Kabupaten Pali telah berkontribusi pada peningkatan motivasi kerja pegawai.

c. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Pali

Hasil uji hipotesis ketiga menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan T-statistik 4,246 dan P-Value 0,000 ($< 0,05$). Pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan jabatan meningkatkan kompetensi teknis dan kemampuan adaptasi pegawai. Pelatihan yang dirancang dengan baik menghasilkan peningkatan produktivitas dan kualitas kerja. Oleh karena itu, Dinas Pendidikan Kabupaten Pali perlu memastikan bahwa program pelatihan yang diselenggarakan relevan dengan kebutuhan tugas dan memberikan kesempatan tindak lanjut setelah pelatihan.

d. Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Pali

Hasil uji hipotesis keempat menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan T-statistik 2,452 dan P-Value 0,015 ($< 0,05$). Disiplin kerja mencerminkan tanggung jawab pegawai dalam mematuhi aturan dan standar yang ditetapkan. Dengan disiplin yang tinggi, pegawai dapat mencapai tujuan organisasi dengan lebih efektif dan efisien. Oleh karena itu, Dinas Pendidikan Kabupaten Pali perlu terus memperkuat budaya kedisiplinan melalui pendekatan yang adil dan konsisten.

e. Pengaruh Motivasi Kerja Pegawai Terhadap Kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Pali

Hasil uji hipotesis kelima menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan T-statistik 4,345 dan P-Value 0,000 ($< 0,05$). Motivasi kerja berperan penting dalam mendorong pegawai untuk bekerja secara ikhlas dan antusias, yang berujung pada kinerja yang lebih baik. Dinas Pendidikan Kabupaten Pali perlu menerapkan strategi manajerial yang membangun dan mempertahankan motivasi kerja, seperti penghargaan yang adil dan kesempatan pengembangan diri

2. Pengaruh Tidak Langsung

a. Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja pegawai melalui Motivasi Kerja Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Pali

Hasil uji hipotesis keenam menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi, dengan T-statistik 2,050 dan P-Value 0,041 ($< 0,05$). Pelatihan yang baik tidak hanya meningkatkan keterampilan, tetapi juga mendorong motivasi intrinsik pegawai, yang akhirnya meningkatkan kinerja mereka. Oleh karena itu, Dinas Pendidikan Kabupaten Pali harus memastikan bahwa pelatihan yang diberikan juga memperhatikan aspek motivasional peserta.

b. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja pegawai melalui Motivasi Kerja Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Pali

Hasil uji hipotesis ketujuh menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja, dengan T-statistik 2,577 dan P-Value 0,010 ($< 0,05$).

Disiplin kerja yang tinggi membentuk kebiasaan kerja yang positif, yang kemudian meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai. Motivasi kerja menjadi variabel mediasi penting dalam memperkuat hubungan antara disiplin kerja dan kinerja pegawai, sehingga Dinas Pendidikan Kabupaten Pali perlu menegakkan kedisiplinan sebagai alat strategis untuk membangun motivasi kerja yang berkelanjutan.

KESIMPULAN

Penelitian yang dilakukan di Dinas Pendidikan Kabupaten Pali, dengan subyek seluruh pegawai, menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai, disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai, pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, serta motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu, pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja, dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja.

Hasil penelitian ini memberikan implikasi strategis yang penting bagi manajemen Dinas Pendidikan Kabupaten Pali dalam menyusun kebijakan untuk meningkatkan kinerja pegawai non-ASN secara berkelanjutan dan berbasis data. Temuan mengenai peran motivasi kerja sebagai variabel intervening memberikan dasar bagi pengambilan keputusan yang lebih terarah dan berorientasi pada pengembangan sumber daya manusia secara holistik. Temuan terkait pelatihan dan disiplin kerja menunjukkan pentingnya peningkatan kualitas pelatihan serta penerapan disiplin yang mendukung motivasi kerja pegawai. Oleh karena itu, Dinas Pendidikan Kabupaten Pali perlu merancang program pelatihan yang berbasis pada kebutuhan pegawai, dengan fokus pada peningkatan keterampilan teknis dan pengembangan karakter kerja yang produktif. Evaluasi pelatihan dengan pre-test dan post-test perlu dilakukan untuk mengukur efektivitasnya. Selain itu, penegakan disiplin kerja yang adil dan konsisten serta sistem reward and punishment berbasis kinerja dan kedisiplinan dapat menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi pegawai. Kebijakan yang mengintegrasikan disiplin dan motivasi dalam penilaian kinerja akan memperkuat pengembangan SDM yang unggul, adaptif, dan kompetitif di tingkat daerah.

SARAN

Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa motivasi kerja memiliki peran signifikan sebagai variabel intervening, secara sebagian (partially-mediated) untuk pengaruh antara disiplin kerja dan kinerja pegawai. Dengan memahami peran variabel intervening ini, saran yang relevan dapat diberikan untuk mendukung peningkatan kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Pali. Penelitian ini memberikan dasar yang kuat untuk formulasi strategi peningkatan kinerja pegawai secara terintegrasi, dengan mempertimbangkan pengaruh simultan antara pelatihan, disiplin kerja, dan motivasi kerja. Oleh karena itu, disarankan agar Dinas Pendidikan Kabupaten Pali mengembangkan program pelatihan yang tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga mengarah pada peningkatan semangat dan motivasi kerja, seperti pelatihan berbasis pengembangan diri, komunikasi, dan pelayanan publik.

Selain itu, perlu meningkatkan sistem pengawasan dan evaluasi disiplin kerja secara konsisten, melalui pemantauan kehadiran, ketepatan waktu, dan kepatuhan terhadap peraturan kerja, disertai pemberian reward and punishment secara adil. Motivasi kerja juga harus diintegrasikan sebagai bagian dari sistem manajemen kinerja, melalui pemberian insentif berbasis prestasi, penyusunan jalur karier yang jelas, serta penciptaan lingkungan kerja yang suportif dan inspiratif. Penilaian kinerja yang dilakukan secara holistik, yang mencakup aspek perilaku kerja (disiplin dan motivasi), bukan hanya output kerja semata, juga sangat dianjurkan. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk mengeksplorasi variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, seperti kompetensi, gaya kepemimpinan, atau kompensasi, karena penambahan variabel-

variabel ini akan memberikan wawasan lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. (2021). Manajemen Sumber Daya Manusia. Pekan Baru: Zanafa Publishing.
- Ammin, M., & Rosento, R. (2025). Pengaruh Pelatihan dan Loyalitas Karyawan Terhadap Motivasi Kerja Pada PT Bahtera Dira Adiguna Jakarta Pusat. *Socius: Jurnal Penelitian Ilmu-Ilmu Sosial*, 2(7). <https://ojs.daarulhuda.or.id/index.php/Socius/article/view/1238>
- Anggraini, S. D., Rony, Z. T., & Sari, R. K. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kecamatan Babelan. *Jurnal Kewirausahaan Dan Multi Talenta*, 2(1), 49-58. <https://doi.org/10.38035/jkmt.v2i1.129>
- Armantari, & Sugianingrat. (2021). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Pada Cv.Duta Niaga Bali Denpasar. *Widya Amrita*, 1(1), 275–289.
- Asbudirman, A., & Hamzah, N. (2023). Pengaruh Pengawasan Dan Kode Etik Bidang Propam Terhadap Kinerja Melalui Disiplin Kerja Personil. *Management And Accounting Research Statistics*, 3(2), 126-145.
- Aziz, N., & Dewanto, I. J. (2022). Model Penilaian Kinerja Karyawan Dengan Personal Balanced Scorecard:(Studi Kasus Universitas Tangerang Raya). *Mamen: Jurnal Manajemen*, 1(2), 168-177.
- Basri, S. K., & Rahman, A. (2023). Pengaruh Motivasi Dan Kedisiplinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Hadji Kalla Toyota Cabang Urip Sumohardjo Makassar. *Jurnal Edueco*, 6(1), 167-178. <https://jurnal.peko.uniba-bpn.ac.id/index.php/Educo/article/view/146/132>
- Chairani, A., & Khair, H. (2022). Pengaruh Pengawasan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara Dimediasi Oleh Disiplin Kerja Pada Dinas Perpustakaan Dan Kearsipan Kota Medan. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 5(2), 1279-1293.
- Chika Adhelina, Djatmiko Noviantoro, & Sari Sakarina. (2024). Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Kompartemen Sekretariat Perusahaan & Tata Kelola PT Pusri Palembang dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmu Pendidikan Dan Sosial*, 3(3), 189–203. <https://doi.org/10.58540/jipsi.v3i3.630>
- Dessler, G. (2020). Human Resource Management (16th ed.). New York: Pearson Education.
- Deviyana, D., Asiaty, D. I., & Yamaly, F. (2023). Pengaruh Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga dan Tata Ruang Provinsi Sumatera Selatan. *Journal of Business & Management*, 1(1), 1-16.
- FitriyaA, & KustiniK. (2023). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Pengawasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Melalui Disiplin Kerja. *Reslaj : Religion Education Social Laa Roiba Journal*, 5(2), 634-649. <https://doi.org/10.47467/reslaj.v5i2.1786>
- Ganyang, M. T. (2018). Manajemen sumber daya manusia konsep dan realita. Bogor: In Media, 54.
- Ghozali, I. (2018). "Structural Equation Modeling, Metode Alternatif Dengan Partial Least Square (Pls)." Edisi 4. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Haryono, S. (2017). Metode Sem Untuk Penelitian Manajemen Dengan Amos, Lisrel, Pls. Jakarta : Luxima Metro Media.
- Hasibuan, M. S. P. (2023). Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hirzi, A. F., Karimudin, Y., & Hadjri, M. I. (2024). Pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan departemen human capital dan general service di PT Pamapersada Nusantara Site MTBU Tanjung Enim. *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, 6(3), 1279-1290.

- Husein, A. S. (2015). Penelitian Bisnis dan Manajemen Menggunakan Partial Least Square (PLS) dengan smartPLS 3.0. Universitas Brawijaya.
- Ikhwan, H. S. (2024). Perilaku Organisasi: Konsep, Pendekatan dan Pemecahan Masalah. LPMI.
- Irmayanthi, N. P. P., & Surya, I. B. K. (2020). Pengaruh budaya organisasi, quality of work life dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan (Doctoral dissertation, Udayana University).
- istiqhor, N., AE, E., & Noviantoro, D. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Pelatihan Terhadap Motivasi, Serta Dampaknya Pada Kinerja Guru Di Sekolah Islam Terpadu Insan Mandiri Cendekia Palembang. *EKOMBIS REVIEW: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 10(2), 1357–1370. <https://doi.org/10.3767/ekombis.v10i2.2136>
- Jelatu, H. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Komitmen Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Penempatan Kerja Pada Kantorpt. Citra Bakti Persada Makassar. Sistematis: Jurnal Ilmiah Sistem Informasi, 1(1), 49-59
- Juniarti, A. T. & Putri, D. G. (2021). Faktor-Faktor Dominan Yang Mempengaruhi. Kinerja. Banyumas: Cv Pena Persada
- Kadri, H., Madjir, S., & Andriyani, I. (2024). Pengaruh Pelatihan Dan Fasilitas Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Kantor Pengawasan Dan Pelayanan Bea Dan Cukai Palembang. In Forbiswira Forum Bisnis Dan Kewirausahaan (Vol. 13, No. 2, pp. 655-673). <https://doi.org/10.35957/forbiswira.v13i2.7806>
- Kartika, A. D., & Ilhami, M. D. (2024). Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perikanan Kabupaten Seluma. *Jurnal Manajemen Modal Insani Dan Bisnis (Jmmib)*, 5(1), 1-16. <https://doi.org/10.61567/jmmib.v5i1.184>
- Khaeruman. (2021). Meningkatkan Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep Dan Studi Kasus. Kota Serang-Banten: Cv. Aa. Rizky.
- Khairiah, P. S., & Revida, E. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Urusan Agama Di Kecamatan Aeksongsongan Kabupaten Asahan. *Kybernetology Jurnal Ilmu Pemerintahan Dan Administrasi Publik*, 2(1).
- Larasati, S. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan Pertama. Cetakan Pertama. CV.Budi Utama. Yogyakarta.
- Lestari, E., & Febrian, W. D. (2024). Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Pt Billy Indonesia). *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Madani*, 6(1).
- Lukman, M. A., Andriana, I., & Farla, W. (2024). Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan PT Tempo Tbk Palembang. *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, 6(2), 1007-1017.
- Manalu, C. I. B., Syafriadi, E., & Gultom, P. (2024). Pengaruh Motivasi, Dan Pengawasan, Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Disiplin Sebagai Variabel Mediasi Pada Politeknik Ganesha Medan. *Jurnal Ekonomi Bisnis, Manajemen Dan Akuntansi (Jebma)*, 4(2), 1083-1092
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2022). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Meinitasari, N. (2023). Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pt. Karya Putra Grafika). *Manajemen Dewantara*, 7(1), 15-31.
- Netaniel Giovanni, & Ali, H. (2024). Pengaruh Pelatihan, Motivasi dan Kompetensi terhadap Kinerja (Pemanfaatan Artificial Intelligence dalam Systematic Literature Review Manajemen Sumber Daya Manusia). *JURNAL MANAJEMEN PENDIDIKAN DAN ILMU SOSIAL*, 5(3), 564–573. <https://doi.org/10.38035/jmpis.v5i3.2017>

- Norkhalisah, N., Budiman, A., & Noorrahman, M. F. (2024). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kabupaten Balangan. *Jurnal MSDM Manajemen Sumber Daya Manusia*, 1(2), 276-280.
- Nugraha, F. (2020). *Pendidikan dan Pelatihan: Konsep dan Implementasi dalam Pengembangan Sumberdaya Manusia*. Litbangdiklat Press.
- Nurhayat, Y., & Wahyuni, S. (2021). Pengaruh Pelatihan Dan Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Tenaga Alih Daya Kantor Perwakilan Smk Migas Sumbagut. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Terapan*, 3(2), 121–130
- Nurlina, N., & Yulianti, Y. (2023). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Fakultas Keperawatan Universitas Andalas Tahun 2021. *Menara Ilmu: Jurnal Penelitian dan Kajian Ilmiah*, 17(1).
- Paparang, J. A., & Suthanaya, I. P. B. (2021). Pengaruh motivasi dan disiplin terhadap kinerja pegawai negeri sipil pada Dinas Pendidikan Provinsi Bali. *Journal Research of Management*, 2(2), 168–177
- Purnamasari, A. L., Meilianda, R., Kamar, K., & Purno, M. (2024). Pengaruh Pelatihan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan. *Promosi: Jurnal Program Studi Pendidikan Ekonomi (e-Journal)*, 12(1), 84-93.
- Purwanto, M. (2023). Strategic leadership dalam organizational readiness for change dan arah penelitian masa depan. *ULIL ALBAB: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 2(3), 1094-1113.
- Putra, G. S., & Fernos, J. (2023). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Tenaga Kerja Dan Perindustrian Kota Padang. *Jurnal Valuasi: Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen dan Kewirausahaan*, 3(2), 617-629.
- Putra, G. M., Marsofiyati, & Suherdi. (2023). Analisis Motivasi Kerja Pegawai Pppk Pada Instansi X. *Jurnal Media Administrasi*, 8(1), 91–102. <https://doi.org/10.56444/jma.v8i1.521>
- Putranto, R. A., & Andikaputra, F. A. T. (2022). Meningkatkan komitmen bagi Aparatur Sipil Negara: Perspektif teori pertukaran sosial dalam akuntabilitas organisasi publik. *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan*, 5(2), 915-926.
- Qomariah, N. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Aplikasi dan Studi Empiris)*. Jember: CV. Pustaka Abadi.
- Ramdhani, S., & Indiyati, D. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Dinas Kebakaran dan Penanggulangan Bencana Kota Bandung. *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*, 10(2), 1236–1251. <https://doi.org/10.35794/jmbi.v10i2.48865>
- Ravee, R., & Yusianto, Y. (2023). Pengaruh Kompensasi, Pelatihan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 5(2), 392–401. <https://doi.org/10.24912/jmk.v5i2.23409>
- Rizky Zahli, A. Ratna Pudyaningsih, & Dwita Laksmita R. (2024). PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA GURU SMP NEGERI 1 KRATON KABUPATEN PASURUAN. *Musytari : Jurnal Manajemen, Akuntansi, Dan Ekonomi*, 7(10), 121–130. <https://doi.org/10.8734/musytari.v7i10.5302>
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2021). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat
- Saepudin, A. K., & Arifin, I. R. (2024). Analisis pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan outsourcing. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 16(1), 40-48. <https://doi.org/10.55049/p0dydt81>
- Sakarina, S., Noviantoro, D. & Kesuma, M. J.. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Asn Bpkad Provinsi Sumatera Selatan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi. In *Forbiswira Forum Bisnis Dan Kewirausahaan* (Vol. 13, No. 2, Pp. 539-547). <https://doi.org/10.35957/forbiswira.v13i2.7734>

- Sanjaya, V., & Febrian, W. D. (2024). Pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja Non Fisik Dan Gaya Kepemimpinan Otoriter Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Koperasi Karyawan Cardig International Group). *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Madani*, 6(1). <https://journal.paramadina.ac.id/index.php/madani/article/view/788>
- Saputra, A., & Ali, S. (2022). Analisis Faktor-faktor yang mempengaruhi penurunan disiplin kerja pegawai pada kelompok hukum organisasi dan Kepegawaian pada Badan Penyuluhan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pertanian (BPPSDMP) Kementerian Pertanian RI di Jakarta. *Owner: Riset Dan Jurnal Akuntansi*, 6(2), 1772-1784. <https://doi.org/10.33395/owner.v6i2.807>
- Septian, B., Arief, M., & Pramesthi, R. (2022). PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA GURU MELALUI DISIPLIN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA SMK NEGERI 1 KENDIT. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneurship (JME)*, 1(6), 1264-1276. <https://doi.org/doi:10.36841/jme.v1i6.2176>
- Setyadi, D. (2021). Manajemen sumber daya manusia dan penelitian ilmiah. Samarinda: Haura Publishing.
- Sinambela L.P. (2022). Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun Tim Kerja Yang Solid Untuk Meningkatkan Kinerja. Jakarta: Bumi Aksara
- Situmorang, S. H., & Lutfi, M. (2014). Analisis Data untuk Riset Manajemen dan Bisnis. Edisi 3. Medan: Art Design. Publishing & Printing.
- Slameta, J., & Sulastri, T. (2023). Pengaruh Disiplin, Pendidikan Dan Pelatihan, Job Description, Skill Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Pt. Surya Toto Indonesia, Divisi Saniter, Unit Cikupa, Tangerang). *Jurnal Ekonomi, Bisnis Dan Humaniora*, 3(1).
- Sugiyono. (2018). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D. Alfabeta
- Sukristyanto, A. (2023). Strategi Kinerja ASN: Menggali Potensi Melalui Dukungan dan Pemberdayaan. Padang: CV Luminary Press Indonesia
- Sumardjo, J., & Priansa. (2021). Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia. Alfabeta.
- Suparmoko, M., & Nuryanto, U. W. (2023). Peran Pengawasan Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Bank Perkreditan Rakyat Se-Kabupaten Serang. *Jurnal Manajemen, Ekonomi, Hukum, Kewirausahaan, Kesehatan, Pendidikan Dan Informatika (Manekin)*, 2(1: September), 81-91.
- Umariah, & Hamzah, M. I. (2024). PENGARUH PELATIHAN DAN DISIPLIN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA PT ISS INDONESIA PENEMPATAN AREA INDOSIAR VISUAL MANDIRI. *JEBI | Jurnal Ekonomi Bisnis Indonesia*, 19(01), 36-54. Retrieved from <https://jurnal.stiebi.ac.id/index.php/Jebi/article/view/450>
- Wahyuni, W., Noviantoro, D., & Sutiyantiningsih, T. (2025). Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Motivasi Serta Implikasinya Pada Kinerja Dosen Fakultas Agama Islam Di Universitas Ahmad Dahlan Yogyakarta. *Jurnal Manajemen Kompeten*, 7(2), 67-79.
- Wijaya, D. W. E., Fauji, D. A. S., & Purnomo, H. (2022). Determinan Kinerja Karyawan Ditinjau Dari Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja Dan Kompensasi Karyawan Dinas Pemberdayaan Masyarakat Dan Desa Kabupaten Nganjuk (Doctoral Dissertation, Universitas Nusantara Pgri Kediri).
- Yuliawati, E., & Oktavianti, N. (2024). Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Rewash Jakarta Selatan. *Cakrawala: Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Bisnis*, 1(1), 52–60. <https://doi.org/10.70451/cakrawala.v1i1.22>