

**PENGARUH PELATIHAN DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP  
KINERJA DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL  
INTERVENING DI DPRD PROVINSI SUMUT**

**TUGAS AKHIR**

*Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat  
Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M)  
Program Studi Manajemen*



**Oleh:**

**NAMA : SITI NUR SALSABILA**  
**NPM : 2105160221**  
**PROGRAM STUDI : MANAJEMEN**  
**KONSENTRASI : MSDM**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2025**



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6634567 Medan 20238

**PENGESAHAN UJIAN TUGAS AKHIR**

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidang yang dilaksanakan pada hari Kamis, 28 Agustus 2025, pukul 09.00 WIB, sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan, dan setemunya.

**MEMUTUSKAN**

Nama : **INTAN AISABILLAH**  
NPM : **1106140121**  
Program Studi : **MANAJEMEN**  
Konsentrasi : **MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**  
Judul Tugas Akhir : **PENGARUH PELATIHAN DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI DPRD PROVINSI SUMUT**

Dinyatakan : **(A)** Lulus Tadrisium dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

**TIM PENGUJI**

Penguji I

Penguji II

Assoc. Prof. Dewi Andriany, S.E., M.M

Nugraha Pratama, S.E., M.M

**Pembimbing**

Muhammad Arif, S.E., M.M

**PANITIA UJIAN**

Ketua

Sekretaris

Assoc. Prof. Dr. H. Januri, S.E., M.M., M.Si, CMA

Assoc. Prof. Dr. Ade Gunawan, S.E., M.Si



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 Medan Telp. 061-6624567 Kode Pos 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

### PENGESAHAN TUGAS AKHIR

Tugas Akhir ini disusun oleh :

Nama : SITI NUR SALSABILLA  
N.P.M : 2105160221  
Program Studi : MANAJEMEN  
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
Judul Tugas Akhir : PENGARUH PELATIHAN DAN DISIPLIN KERJA  
TERHADAP KINERJA DENGAN KEPUASAN KERJA  
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI DPRD PROVINSI  
SUMUT

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian  
mempertahankan Tugas Akhir.

Medan, Agustus 2025

Pembimbing Tugas Akhir

Muhammad Arif, S.E., M.M.

Diketahui/Disetujui

Oleh:

Ketua Program Studi Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU

Agus Sani, S.E., M.Sc.

Dekan

Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU

Assoc. Prof. Dr. H. Januri, S.E., M.M., M.Si., CMA.



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**  
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3. Medan, Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238

**BERITA ACARA BIMBINGAN TUGAS AKHIR**

Nama Mahasiswa : Siti Nur Salsabilla  
NPM : 2105160221  
Dosen Pembimbing : Muhammad Arif, S.E., M.M.  
Program Studi : Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Judul Tugas Akhir : Pengaruh Pelatihan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening di DPRD Provinsi Sumut

| Item                          | Hasil Evaluasi                                                                                | Tanggal   | Paraf Dosen |
|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------|
| Bab 1                         | - Dilandasi dengan data yang akurat.<br>- Latar belakang masalah harus dijelaskan.            | 12/2/2025 |             |
| Bab 2                         | - Teori yg di gunakan harus baru<br>- Teori yg di gunakan harus di kembangkan dengan variabel | 22/3/2025 |             |
| Bab 3                         | - Sampel dan rumus harus jelas<br>- Tempat dan waktu riset harus jelas                        | 21/4/2025 |             |
| Bab 4                         | - Pengelolaan data di sesuaikan dengan hasil dari riset yang di jalankan                      | 10/7/2025 |             |
| Bab 5                         | - Menyesuaikan kesimpulan                                                                     | 4/8/2025  |             |
| Daftar Pustaka                | - Perbanyak sitasi dari<br>- menggunakan mendeley                                             | 7/8/2025  |             |
| Persetujuan Sidang Meja Hijau |                                                                                               | 12/8/2025 |             |

Diketahui oleh:  
Ketua Program Studi

Agus Sani S.E., M.Sc.

Medan, Agustus 2025  
Disetujui oleh:  
Dosen Pembimbing

Muhammad Arif, S.E., M.M.



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**  
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

#### PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Siti Nur Salsabilla  
NPM : 2105160221  
Program Studi : Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Dengan ini menyatakan bawah Tugas Akhir saya yang berjudul “Pengaruh Pelatihan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai variabel Intervennng di DPRD Provinsi Sumut” adalah bersifat asli (original), bukan hasil menyadur secara mutlak hasil karya orang lain.

Bilamana di kemudian hari ditemukan ketidaksesuaian dengan pernyataan ini, maka saya bersedia dituntut dan diproses sesuai dengan ketentuan yang berlaku di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Demikian pernyataan ini dibuat dengan sesungguhnya dan dengan sebenar-benarnya.

Yang Menyatakan

  
Siti Nur Salsabilla



## **ASBTRAK**

### **PENGARUH PELATIHAN DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI DPRD PROVINSI SUMUT**

**Oleh:**

**SITI NUR SALSABILA**

**2105160221**

**email: sitinursalsa07@gmail.com**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pelatihan dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di DPRD Provinsi Sumatera Utara, dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Masalah yang diangkat adalah rendahnya kinerja pegawai yang diduga disebabkan oleh kurangnya pelatihan dan disiplin kerja. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan analisis Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pelatihan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai, disiplin berpengaruh terhadap Kinerja, kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja, pelatihan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai, disiplin tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja Pegawai. Pelatihan berpengaruh terhadap Kinerja melalui kepuasan kerja pegawai. disiplin berpengaruh terhadap Kinerja melalui kepuasan kerja Pegawai DPRD Provinsi Sumatera.

**Kata Kunci:** Pelatihan, Disiplin Kerja, Kinerja, Kepuasan Kerja

## **ABSTRACT**

### **THE EFFECT OF TRAINING AND WORK DISCIPLINE ON PERFORMANCE WITH JOB SATISFACTION AS AN INTERVENING VARIABLE IN THE NORTH SUMATERA PROVINCE DPRD**

**By:**

**SITI NUR SALSABILA**

**2105160221**

**email: sitinursalsa07@gmail.com**

*This study aims to analyze the effect of training and work discipline on employee performance in the North Sumatra Provincial DPRD, with job satisfaction as an intervening variable. The problem addressed is low employee performance, which is suspected to be caused by a lack of training and work discipline. The research method used was a quantitative approach with Partial Least Squares (PLS) analysis. The results show that training affects employee performance, discipline affects performance, job satisfaction affects performance, training affects employee job satisfaction, and discipline does not affect employee job satisfaction. Training affects performance through employee job satisfaction. Discipline affects performance through employee job satisfaction in the North Sumatra Provincial DPRD.*

*Keywords: Training, Work Discipline, Performance, Job Satisfaction*

## KATA PENGANTAR



*Assalamu'alaikum wr. wb.*

Puji syukur penulis ucapkan ke hadirat Allah SWT yang senantiasa menganugerahkan rahmat dan karunia-Nya berupa kesehatan, keselamatan, dan kelapangan waktu sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir ini. Shalawat dan salam kepada Nabi Muhammad SAW keluarga dan para sahabatnya serta pengikutnya hingga akhir zaman.

Penulis menyusun tugas akhir ini untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam memperoleh gelar Sarjana Manajemen, pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Tugas akhir ini berjudul **“Pengaruh Pelatihan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Di DPRD Provinsi Sumut”**.

Dalam menulis tugas akhir ini, penulis banyak mengalami kesulitan karena keterbatasan pengetahuan, pengalaman dan buku-buku serta sumber informasi yang relevan. Namun, berkat bantuan dan motivasi baik dosen, teman-teman, serta keluarga sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan tugas akhir ini sebaik mungkin, oleh karena itu penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya terutama kepada kedua orang tuaku tersayang Ayah **Sumariadi** dan Ibu **Santi** yang paling hebat yang telah mendidik dan membimbing penulis dengan kasih sayang serta memberikan dorongan moril, materi, dan spiritual. Terima kasih atas perhatian dan kasih sayang yang diberikan kepada penulis.

Tidak lupa juga penulis ucapkan terima kasih kepada nama-nama di bawah ini:

1. Bapak Prof. Dr. Agussani, M.AP., selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
2. Bapak Dr. H. Januri, SE, MM, M.Si, CMA selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Assoc. Prof. Dr. Ade Gunawan, SE, M.Si selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung, SE, M.Si selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Agus Sani, SE, M.Sc. selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Muhammad Arif, S.E., M.M. selaku sekretaris Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara sekaligus selaku dosen pembimbing yang telah banyak memberikan arahan, saran, dan bimbingan, bantuan dan petunjuk dalam perkuliahan serta menyelesaikan penulisan tugas akhir ini dengan baik.
7. Bapak Muslih, SE. M.Si. selaku Dosen Penasehat Akademi yang telah membantu penulis dalam perkuliahan
8. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Program Studi Manajemen, terima kasih atas motivasi yang diberikan selama ini.
9. Kepada kakak penulis Yopi Prabowi, S.Kom, Krisna monika dan suaminya Praka Marinir M Ramadhan, terimah kasih banyak atas dukungan moril dan

materi,terimah kasih juga atas segala motivasi dan semangat yang diberikan kepada penulis hingga penulis mampu menyelesaikan tugas akhir ini.

10. Kepada seluruh keluarga tercinta kakek nenek yang selau mendoakan dan menyayangi penulis dengan tulus.

11. Sahabat seperjuangan sircle (manula) syafitri yuliansari, dan dhinda hafizha dislan terimah kasih telah membersamai penulis selama duduk dibangku kuliah,selalu mendukung mendengarkan keluh kesah dan berbagi kebahagiaan bersama penulis ,sehingga penulis mampu menyelesaikan tugas akhir ini.

12. Terakhir,penulis ingin mengucapkan terimah kasih kepada diri sendiri, Siti Nur Salsabilla, terimah kasih telah bertahan sejauh ini terimah kasih karena tidak menyerah ketika jalan terasa gelap,ketika keraguan datang silih berganti,dan ketika langkah terasa berat untuk diteruskan, terimah kasih memilih untuk melanjutkan, walau sering kali arah ini sering kali tidak tau pasti kemana arah ini akan membawa,terimah kasih telah menjadi teman paling setia bagi diri sendiri,hadir dalam sunyi, dalam lelah, dalam diam yang penuh tanya.terimah kasih telah mempercayai proses,meski hasil belum sesuai harapan,meski harus menghadapi kegagalan,kebingungan,bahkan perasaan ingin menyerah,terimah kasih karena tetap jujur pada rasa takut,namun rasa takut itu membatasi langkah,terimah kasih telah berani memilih,memilih untuk mencoba,memilih untuk belajar,dan memilih untuk menyelesaikan apa yang telah kamu mulai.

Akhir kata semoga kiranya tugas akhir ini dapat bermanfaat bagi kita semua. Atas perhatian yang telah diberikan kepada semua pihak penulis ucapkan banyak terima kasih.

*Wassalamu'alaikum wr. wb.*

Medan, Agustus 2025.  
Penulis

**SITI NUR SALSABILA**  
**21005160221**

## DAFTAR ISI

|                                                             |               |
|-------------------------------------------------------------|---------------|
| <b>ABSTRAK .....</b>                                        | <b>i</b>      |
| <b>ABSTRACT .....</b>                                       | <b>ii</b>     |
| <b>KATA PENGANTAR.....</b>                                  | <b>i</b>      |
| <b>DAFTAR ISI.....</b>                                      | <b>iv</b>     |
| <b>DAFTAR TABEL .....</b>                                   | <b>v</b>      |
| <b>DAFTAR GAMBAR .....</b>                                  |               |
| <br><b>BAB 1 PENDAHULUAN. ....</b>                          | <br><b>1</b>  |
| 1.1 Latar Belakang Masalah.....                             | 1             |
| 1.2 Identifikasi Masalah. ....                              | 5             |
| 1.3 Batasan Masalah.....                                    | 6             |
| 1.4 Rumusan Masalah.....                                    | 7             |
| 1.5 Tujuan Penelitian.....                                  | 7             |
| 1.6 Manfaat Penelitian. ....                                | 8             |
| <br><b>BAB 2 LANDASAN TEORI. ....</b>                       | <br><b>9</b>  |
| 2.1 Uraian Teoritis. ....                                   | 9             |
| 2.1.1 Kinerja Karyawan.....                                 | 9             |
| 2.1.1.1 Pengertian Kinerja.....                             | 9             |
| 2.1.1.2 Manfaat Kinerja .....                               | 10            |
| 2.1.1.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja .....       | 12            |
| 2.1.1.4 Indikator Kinerja .....                             | 14            |
| 2.1.2 Pelatihan. ....                                       | 17            |
| 2.1.2.1 Pengertian Pelatihan.....                           | 17            |
| 2.1.2.2 Tujuan dan Manfaat Pelatihan. ....                  | 18            |
| 2.1.2.3 Faktor Penyebab Perlunya Pelatihan.....             | 20            |
| 2.1.2.4 Indikator Pelatihan. ....                           | 23            |
| 2.1.3 Disiplin Kerja.....                                   | 24            |
| 2.1.3.1 Pengertian Disiplin Kerja.....                      | 24            |
| 2.1.3.2 Jenis-jenis Disiplin Kerja. ....                    | 26            |
| 2.1.3.3 Faktor-faktor yang Memengaruhi Disiplin Kerja ..... | 27            |
| 2.1.3.4 Indikator-indikator Disiplin .....                  | 30            |
| 2.1.4 Kepuasan Kerja.....                                   | 32            |
| 2.1.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja.....                      | 32            |
| 2.1.4.2 Tujuan dan Manfaat Kepuasan Kerja.....              | 33            |
| 2.1.4.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja..    | 34            |
| 2.1.4.4 Indikator Kepuasan Kerja. ....                      | 35            |
| 2.2 Kerangka Konseptual.....                                | 36            |
| <br><b>BAB 3 METODE PENELITIAN .....</b>                    | <br><b>48</b> |
| 3.1 Pendekatan Penelitian. ....                             | 48            |
| 3.2 Definisi Operasional .....                              | 48            |
| 3.3 Tempat dan Waktu Penelitian.....                        | 50            |
| 3.4 Teknik Pengambilan Sampel .....                         | 50            |
| 3.5 Teknik Pengumpulan Data.....                            | 51            |
| 3.6 Teknik Analisis Data. ....                              | 52            |

|                                                   |            |
|---------------------------------------------------|------------|
| <b>BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b> | <b>68</b>  |
| 4.1 Deskripsi Data .....                          | 68         |
| 4.2 Analisis Data .....                           | 78         |
| 4.3. Pembahasan .....                             | 94         |
| <b>BAB 5 PENUTUP .....</b>                        | <b>105</b> |
| 5.1 Kesimpulan.....                               | 105        |
| 5.2 Saran.....                                    | 105        |
| 5.3 Keterbatasan Penelitian .....                 | 106        |
| <b>DAFTAR PUSTAKA</b>                             |            |

## DAFTAR TABEL

|                                                                  |    |
|------------------------------------------------------------------|----|
| Tabel 3.1 Definisi Operasional.....                              | 49 |
| Tabel 3.2 Skedul Rencana Penelitian.....                         | 50 |
| Tabel 3.3 Skala Likert. ....                                     | 52 |
| Tabel 4.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan .....  | 70 |
| Tabel 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja ..... | 70 |
| Tabel 4.6. Skor Angket Untuk Pelatihan (X1).....                 | 71 |
| Tabel 4.7 Skor Angket Untuk Disiplin (X2).....                   | 73 |
| Tabel 4.8 Skor Angket Untuk Kepuasan Kerja (Z) .....             | 75 |
| Tabel 4.9 Skor Angket Untuk Kinerja(Y).....                      | 77 |
| Tabel 4.10 Outer Loadings.....                                   | 81 |
| Tabel 4.11 Cross Loading .....                                   | 82 |
| Tabel 4.12 Hasil Cronbach's Alpha .....                          | 84 |
| Tabel 4.13 Hasil Composite Reliability .....                     | 84 |
| Tabel 4.14 Hasil Pengujian Average Variance Extracted.....       | 85 |
| Tabel 4.15 Validitas Diskriminan .....                           | 86 |
| Tabel 4.16 Hasil Uji R-Square .....                              | 87 |
| Tabel 4.17 Hasil F-Square.....                                   | 88 |
| Tabel 4.18 Hasil Koefisien Jalur (Hipotesis) .....               | 90 |
| Tabel 4.19 Hasil Pengaruh Tidak Langsung.....                    | 92 |
| Tabel 4.20 Hasil Pengaruh Total.....                             | 93 |

## **DAFTAR GAMBAR**

|                                                      |    |
|------------------------------------------------------|----|
| Gambar 4.1 Skema Penelitian Struktural SEM-PLS ..... | 80 |
| Gambar 4.2. Hasil Path Analysis .....                | 91 |

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Pegawai dan perusahaan merupakan dua hal yang tidak bisa dipisahkan, pegawai memegang peranan penting dalam menjalankan kegiatan perusahaan dan setiap perusahaan berusaha meningkatkan serta mengembangkan perusahaan tersebut dengan program peningkatan kinerja para pegawai. Untuk memperoleh kemajuan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan, maka perusahaan perlu menggerakkan serta memantau pegawainya/SDM agar dapat mengembangkan seluruh kemampuan yang dimiliki. Sumber daya manusia yang dimaksud adalah orang-orang yang memberikan tenaga, pikiran, bakat, kreatifitas, dan usahanya dalam menjalankan perusahaan.

Kinerja memiliki peranan yang penting dalam perusahaan, peran penting kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum sesuai moral ataupun etika, (Sedarmayanti, 2014). Pegawai kurang mempunyai tanggung jawab penuh atas kinerja mereka karena banyak pegawai yang sering menunda-nunda pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan mereka, dalam artian ketika pimpinan perusahaan berada ditempat memberikan tugas, pegawai sangat giat bekerja dan ketika pimpinan tidak berada ditempat maka kebanyakan pegawai menghabiskan waktu untuk bercerita dan bercanda. Cara tepat yang dapat dilakukan dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai yaitu

dengan melakukan pelatihan dan disiplin kerja. Dengan menerapkan sistem pelatihan dan disiplin kerja diharapkan pegawai dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dan bertanggung jawab atas pekerjaan sehingga mampu meningkatkan kinerjanya.

Menurut (Kasmir, 2019) pelatihan merupakan proses untuk membentuk dan membekali pegawai dengan menambah keahlian, kemampuan, pengetahuan, dan perilakunya. Arti penting pelatihan bagi pegawai adalah suatu proses jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana pegawai non-managerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan secara teknis dalam tujuan terbatas. Tercapainya tujuan dalam suatu perusahaan berkaitan erat dengan profesionalitas kerja pegawai yang mampu bertanggung jawab terhadap pekerjaannya sehingga tercapai tujuan dari perusahaan tersebut. Pelatihan saja tidak cukup, disiplin kerja juga dapat dikatakan sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam suatu perusahaan.

Disiplin penting dalam peningkatan kinerja pegawai karena disiplin menyangkut perilaku manusia dan merupakan sebuah unsur yang vital dalam manajemen. Sikap disiplin perlu dimiliki setiap pegawai karena dengan begitu mereka akan menjadi pegawai yang bertanggung jawab. Pada dasarnya perusahaan bukan saja mengharapkan pegawai yang “mampu, cakap, dan terampil”, tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat, disiplin dalam bekerja dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang, yang dapat mendorong gairah kerja, dan terwujudnya tujuan perusahaan, pegawai, dan masyarakat, (Hasibuan, 2017).

Selain pelatihan dan disiplin kerja, kepuasan kerja juga dapat menjadi variabel yang mempengaruhi kinerja pegawai. Kepuasan kerja adalah sikap positif pegawai terhadap pekerjaannya, yang dihasilkan dari evaluasi karakteristik pekerjaannya (Robbins & Judge, 2017). Pegawai yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan pegawai yang tidak puas. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai (Yunus et al., 2019).

Kepuasan kerja berperan sebagai variabel intervening yang menghubungkan pengaruh pelatihan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa pelatihan dan disiplin kerja yang baik akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang pada akhirnya akan berdampak positif pada kinerja mereka. Pelatihan yang efektif dapat meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan sehingga mereka dapat menyelesaikan pekerjaan dengan lebih baik. Hal ini tentunya akan menimbulkan rasa puas dalam diri karyawan karena mereka merasa kompeten dan mampu memberikan kontribusi yang optimal bagi organisasi. Disiplin kerja yang tinggi juga dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan karena mereka merasa dihargai dan diakui oleh organisasi atas komitmen dan tanggung jawab mereka dalam bekerja (Rivai & Sagala, 2016).

Peneliti melakukan pada DPRD Provinsi Sumut. Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) Provinsi Sumatera Utara. DPRD Provinsi Sumatera Utara merupakan lembaga perwakilan rakyat daerah yang berkedudukan sebagai unsur penyelenggara pemerintahan daerah, yang memiliki peran penting dalam menjalankan fungsi legislasi, anggaran, dan pengawasan. Oleh karena itu, kinerja

pegawai di DPRD Provinsi Sumatera Utara menjadi sangat penting untuk diperhatikan.

Fenomena-fenomena yang terjadi dalam instansi mengenai kinerja pegawai adalah masih ditemukan beberapa pegawai yang menunda pekerjaan sehingga hasil kerja yang belum maksimal. Timbulnya masalah yang berkaitan dengan pelatihan seperti halnya hasil riset awal yang dilakukan oleh peneliti memperlihatkan masalah mengenai pegawai yang masih belum optimal dalam bekerja, dilihat dari kurangnya tanggung jawab penuh karena adanya beberapa pegawai yang selalu melakukan kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan dilihat dari ketelitian pegawai dalam mengentri data seperti menginput data pegawai yang mengajukan kenaikan pangkat.

Peneliti melakukan pra survey untuk mengidentifikasi kinerja karyawan dengan mengambil sampel berjumlah 20 responden. Dan hasil dari pra survey tersebut dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 1.1 Kuesioner Pra Survey Kinerja

| No | Daftar Pertanyaan                                                                                              | Jawaban |     |       |     | Jumlah Responden |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-----|-------|-----|------------------|
|    |                                                                                                                | Ya      | %   | Tidak | %   |                  |
| 1  | Apakah saya berusaha untuk menyelesaikan tugas yang menjadi tanggung jawab sesuai dengan waktu yang diberikan? | 7       | 35% | 13    | 65% | 20 orang         |
| 2  | Apakah saya dapat mengerjakan tugas dengan waktu yang bersamaan?                                               | 6       | 20% | 14    | 80% | 20 orang         |
| 3  | Apakah saya dapat memberikan inovasi untuk memajukan perusahaan?                                               | 18      | 90% | 2     | 10% | 20 orang         |

Sumber: *Dikelola oleh penulis (2025)*

Tabel 1.1. Pada pertanyaan diatas, dapat dilihat bahwa responden lebih banyak menjawab “Tidak”. Hal ini memungkinkan bahwa kinerja karyawan pada

perusahaan kurang bagus dan tidak maksimal. Dilihat dari pertanyaan I sebanyak 13 orang karyawan dari 20 orang atau 60% yang tidak mampu mengerjakan tugas sesuai deadline dan pertanyaan II sebanyak 14 dari 20 orang mengatakan bahwa dia tidak dapat mengerjakan tugas dengan waktu bersamaan. Akan tetapi, pada pertanyaan III sebanyak 18 orang karyawan dari 20 orang atau 90% menjawab dapat memberikan inovasi dalam memajukan perusahaan. Menurut Mangkunegara (2019), efisiensi adalah hasil kuantitas dan kualitas kerja yang dilakukan oleh seorang karyawan dalam memenuhi tugasnya, dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Untuk mencapai tujuan tersebut, instansi harus mampu menciptakan situasi dan kondisi yang mendorong dan memungkinkan berkembangnya kinerja dan bakat.

Pelatihan yang diberikan kepada pegawai seperti *public speaking*, *performance management*, *effective communication*, tetapi dari pelatihan yang diberikan tersebut belum mampu meningkatkan kualitas pegawai hal ini dikarenakan pegawai kurang bersemangat mengikuti pelatihan yang diberikan.

Dengan demikian, peneliti melakukan pra survey mengenai pelatihan dengan jumlah responden sebanyak 20 orang. Adapun hasil dari pra- survey sebagai berikut:

Tabel 1.2 Kuesioner Pra-Survey Kompensasi

| No | Daftar Pertanyaan                                                  | Jawaban |     |       |     | Jumlah Responden |
|----|--------------------------------------------------------------------|---------|-----|-------|-----|------------------|
|    |                                                                    | Ya      | %   | Tidak | %   |                  |
| 1  | Pelatihan yang diberikan sesuai dengan kompetensi yang saya miliki | 14      | 70% | 4     | 30% | 20 orang         |
| 2  | bersemangat untuk mengikuti pelatihan                              | 12      | 62% | 8     | 38% | 20 orang         |

|   |                                                           |    |     |   |     |          |
|---|-----------------------------------------------------------|----|-----|---|-----|----------|
| 3 | Berpartisipasi aktif dalam pelaksanaan program pelatihan. | 13 | 65% | 7 | 35% | 20 orang |
|---|-----------------------------------------------------------|----|-----|---|-----|----------|

Sumber: *Dikelola Oleh Penulis (2025)*

Berdasarkan hasil kuesioner pra-survey yang telah dianalisis, dapat disimpulkan bahwa mayoritas karyawan merasa bahwa pelatihan yang diberikan sesuai dengan kompetensi yang mereka miliki. Namun, terdapat sejumlah responden yang menunjukkan kurangnya semangat dan partisipasi aktif dalam pelatihan. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun program pelatihan yang ada sudah berjalan dengan baik, masih ada ruang untuk perbaikan.

Sedangkan disiplin beberapa dari pegawai sering permissi untuk keluar meninggalkan ruangan sebelum waktunya jam istirahat. Pada jam istirahat siang masih banyak yang datang terlambat ke kantor, dimana pegawai yang datang terlambat pun tidak langsung mengerjakan pekerjaan tatapi bercerita dahulu dengan pegawai lainnya.

Adapun peneliti melakukan pra survey mengenai disiplin kerja dengan jumlah responden 20 orang. Dan hasil dari pra survey tersebut dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 1.3 Kuesioner Pra-Survey Disiplin

| No | Daftar Pertanyaan                                                                    | Jawaban |     |       |     | Jumlah Responden |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------|---------|-----|-------|-----|------------------|
|    |                                                                                      | Ya      | %   | Tidak | %   |                  |
| 1  | Apakah saya bekerja dengan konsentrasi tinggi agar mengurangi kesalahan?             | 4       | 25% | 16    | 75% | 20 orang         |
| 2  | Apakah saya dapat menggunakan waktu seefektif dan seefisien mungkin dalam pekerjaan? | 5       | 30% | 15    | 70% | 20 orang         |
| 3  | Apakah para atasan membimbing para karyawan agar dapat berkinerja dengan baik?       | 17      | 88% | 3     | 22% | 20 orang         |

Tabel 1.3 Pada pertanyaan diatas, dapat dilihat bahwa responden lebih banyak menjawab “tidak”. Hal ini memungkinkan bahwa disiplin karyawan pada perusahaan kurang bagus dan maksimal. Dilihat dari pertanyaan I sebanyak 16 dari 20 orang karyawan atau 75% yang bekerja dengan konsentrasi tinggi untuk mengurangi kesalahan. Pertanyaan II sebanyak 15 orang karyawan dari 20 orang atau 70% yang tidak mampu menggunakan waktu seefektif dan seefisien mungkin dalam pekerjaannya. Akan tetapi, pada pertanyaan III sebanyak 17 orang karyawan dari 20 orang atau 88% menjawab para atasan membimbing karyawan dengan baik.

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Menurut (Rivai & Sagala, 2016), kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristik-karakteristiknya. Pegawai yang merasa puas dengan pekerjaannya akan cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik, karena mereka akan lebih termotivasi dan berkomitmen terhadap organisasi. Namun, fenomena yang terjadi di DPRD Provinsi Sumatera Utara menunjukkan adanya permasalahan terkait kepuasan kerja anggota dewan. Beberapa keluhan yang sering disampaikan oleh pegawai antara lain terkait dengan beban kerja yang terlalu berat, hal ini ditandai seringnya pegawai datang terlambat bahkan tidak hadir. Selain itu, juga terdapat keluhan dari beberapa pegawai terkait dengan kurangnya kesempatan untuk mengembangkan diri melalui pelatihan dan pengembangan kompetensi.

Berikut fenomena yang terkait kepuasan kerja pegawai yang dapat dilihat melalui tabel berikut dibawah ini

Tabel 1-4 Pra Survey Variabel Kepuasan Kerja (Z)

| No | Pertanyaan                                                               | Pemilihan Jawaban |    |       |    | Jumlah Respoden |
|----|--------------------------------------------------------------------------|-------------------|----|-------|----|-----------------|
|    |                                                                          | Ya                | %  | Tidak | %  |                 |
| 1  | Pekerjaan yang saya lakukan memberikan tantangan dan kepuasan            | 13                | 65 | 7     | 35 | 20 orang        |
| 2  | Gaji/upah yang saya terima sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawab. | 16                | 80 | 4     | 20 | 20 orang        |
| 3  | Organisasi memberikan kesempatan Pelatihan yang adil dan transparan.     | 12                | 60 | 8     | 40 | 20 orang        |
| 4  | Atasan saya memberikan bimbingan dan dukungan yang baik.                 | 16                | 80 | 4     | 20 | 20 orang        |
| 5  | Rekan kerja saya saling mendukung dan bekerja sama dengan baik.          | 17                | 85 | 3     | 15 | 20 orang        |

Sumber: Data diolah Penulis 2025

Berdasarkan data pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa sebagian besar pegawai DPRD Provinsi SUMUT merasa puas dengan pekerjaan mereka. Hal ini terlihat dari persentase jawaban "Ya" yang cukup tinggi pada setiap pertanyaan. Pada pertanyaan pertama, 65% pegawai menyatakan bahwa pekerjaan mereka memberikan tantangan dan kepuasan. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai merasa tertantang dan puas dengan tugas-tugas yang diberikan kepada mereka.

Selanjutnya, pada pertanyaan kedua, 80% pegawai menyatakan bahwa gaji/upah yang mereka terima sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawab. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai merasa bahwa kompensasi yang mereka terima sudah sesuai dengan kontribusi yang mereka berikan. Pada pertanyaan ketiga, 60% pegawai menyatakan bahwa organisasi memberikan kesempatan Pelatihan yang adil dan transparan. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai merasa bahwa proses Pelatihan di organisasi mereka sudah cukup adil dan transparan.

Pada pertanyaan keempat, 80% pegawai menyatakan bahwa atasan mereka memberikan bimbingan dan dukungan yang baik. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai merasa bahwa atasan mereka sudah cukup memberikan bimbingan dan dukungan yang dibutuhkan. Pada pertanyaan kelima, 85% pegawai menyatakan bahwa rekan kerja mereka saling mendukung dan bekerja sama dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai merasa bahwa hubungan dengan rekan kerja mereka sudah cukup baik.

Secara keseluruhan, data pada tabel di atas menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai DPRD Provinsi SUMUT merasa puas dengan pekerjaan mereka. Hal ini dapat dilihat dari persentase jawaban "Ya" yang cukup tinggi pada setiap pertanyaan. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai, seperti tantangan dan kepuasan dalam pekerjaan, kompensasi, kesempatan Pelatihan, gaya kepemimpinan atasan, dan hubungan dengan rekan kerja, sudah cukup baik di organisasi ini.

Namun, masih terdapat beberapa aspek yang perlu ditingkatkan, seperti kesempatan Pelatihan yang adil dan transparan, serta bimbingan dan dukungan dari atasan. Organisasi perlu memperhatikan aspek-aspek ini agar dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai secara keseluruhan.

Melihat pentingnya pengaruh pelatihan dan disiplin terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening oleh karena itu penulis memilih judul Skripsi: **“Pengaruh Pelatihan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Di DPRD Provinsi Sumut”**.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Adapun identifikasi masalah pada DPRD Provinsi Sumut adalah:

1. Masih ada pegawai yang menunda pekerjaan sehingga hasil kerja yang belum maksimal.
2. Pegawai yang mendapatkan pelatihan belum sepenuhnya mampu menerapkan apa yang didapatnya.
3. Beberapa pegawai kurang mampu menggunakan waktu seefektif dan seefisien mungkin dalam pekerjaannya.
4. Kurangnya kepuasan kerja ditandai dengan kesempatan Pelatihan yang adil dan transparan, serta bimbingan dan dukungan dari atasan

## **1.3 Batasan Masalah**

Banyaknya faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, namun dalam penelitian ini hanya dilihat dari dua (3) faktor yakni pelatihan, disiplin dan kepuasan kerja. Penelitian ini juga membahas objek atau responden penelitian yakni hanya pada pegawai tetap pada DPRD Provinsi Sumut.

## **1.4 Rumusan Masalah**

Adapun masalah-masalah penelitian adalah :

1. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada DPRD Provinsi Sumut?
2. Apakah disiplin berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada DPRD Provinsi Sumut?

3. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada DPRD Provinsi Sumut?
4. Apakah disiplin berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada DPRD Provinsi Sumut?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada DPRD Provinsi Sumut?
6. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada DPRD Provinsi Sumut?
7. Apakah disiplin berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada DPRD Provinsi Sumut?

### **1.5 Tujuan penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai pada DPRD Provinsi Sumut.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh disiplin terhadap kinerja pegawai pada DPRD Provinsi Sumut.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kepuasan kerja pegawai pada DPRD Provinsi Sumut.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh disiplin berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada DPRD Provinsi Sumut.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada DPRD Provinsi Sumut.

6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada DPRD Provinsi Sumut.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh disiplin terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada DPRD Provinsi Sumut.

### **1.6 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

#### **1. Manfaat Teoritis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan pengaruh pelatihan dan disiplin kerja terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

#### **2. Manfaat Praktis**

- a. Bagi DPRD Provinsi Sumut, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam meningkatkan kinerja pegawai melalui pelatihan, disiplin kerja, dan kepuasan kerja.
- b. Bagi pegawai DPRD Provinsi Sumut, hasil penelitian ini dapat memberikan informasi mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja mereka sehingga dapat meningkatkan kinerja.
- c. Bagi peneliti selanjutnya, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi dan bahan pertimbangan untuk melakukan penelitian lebih lanjut.

## **BAB 2**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Uraian Teoritis**

##### **2.1.1 Kinerja Karyawan**

###### **2.1.1.1 Pengertian Kinerja**

Dalam bahasa Inggris kata "*performance*" dapat diartikan sebagai kinerja, hasil kerja atau prestasi. Kinerja memiliki makna yang sangat luas, bukan hanya menyatakan sebagai hasil kerja, tetapi bagaimana juga proses kerja berlangsung. Menurut (Wibowo, 2014) "Kinerja adalah manajemen tentang menciptakan hubungan dan memastikan komunikasi yang efektif. Manajemen kinerja memfokuskan pada apa yang diperlukan oleh organisasi, manajer, dan pekerja untuk berhasil. Manajemen kinerja adalah tentang bagaimana kinerja dikelola untuk memperoleh sukses".

Menurut (Mangkunegara, 2013) menyatakan, kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan (Moeheriono, 2015) menyatakan, kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang ditetapkan oleh organisasi.

Dengan demikian kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut.

Adapun, (Notoatmodjo, 2018) menyatakan, kinerja adalah apa yang dikerjakan seseorang sesuai dengan tugas dan fungsinya. Dari batasan- batasan yang ada dapat dirumuskan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat ditampilkan atau penampilan kerja seseorang karyawan. Dengan demikian kinerja seseorang karyawan dapat diukur dari hasil kerja, hasil tugas, atau hasil kegiatan dalam kurun waktu tertentu.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan, bahwa kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok dalam melaksanakan tugas yang diberikan melalui proses kerja yang akan mendapatkan hasil sesuai dengan waktu dan kriteria yang ditentukan perusahaan dan mempunyai pandangan bahwa kualitas dan kuantitas pekerjaan hari ini harus lebih baik dari pada hari kemarin, dan hari esok harus lebih baik dari hari ini.

#### **2.1.1.2 Manfaat Kinerja**

Kinerja karyawan dalam sebuah perusahaan membawa dampak terhadap keberlangsungan perusahaan itu sendiri, sehingga kinerja memiliki manfaat dalam pelaksanaannya. Menurut (Wibowo, 2014) menyatakan bahwa manajemen kinerja bukan hanya bermanfaat bagi organisasi, tetapi juga bagi manajer, dan individu.

##### **1) Bagi Organisasi**

Manfaat manajemen kinerja bagi perusahaan adalah menyesuaikan tujuan organisasi dengan tujuan tim dan individu, memperbaiki kinerja, memotivasi pegawai, meningkatkan komitmen pegawai, mendukung nilai-nilai inti, memperbaiki proses pelatihan dan pengembangan, mengusahakan

perbaikan dan pengembangan berkelanjutan, mengusahakan basis perencanaan karir, membantu menahan pekerja trampil untuk tidak pindah, mendukung inisiatif kualitas total dan pelayanan pelanggan dan mendukung program perubahan budaya organisasi.

## 2) Bagi Manajer

Manfaat manajemen kinerja bagi manajer antara lain: mengusahakan klarifikasi kinerja dan harapan perilaku, menawarkan peluang menggunakan waktu secara berkualitas, memperbaiki kinerja tim dan individual, mengusahakan penghargaan nonfinansial pada staf, mengusahakan dasar untuk membantu pekerja yang kinerjanya rendah, untuk mengembangkan individu, mendukung kepemimpinan, proses motivasi dan pengembangan tim, mengusahakan kerangka kerja untuk meninjau kembali kinerja dan tingkat kompetensi.

## 3) Bagi Individu

Manfaat manajemen kinerja bagi individu antara lain: memperjelas peran dan tujuan, mendorong dan mendukung untuk lebih baik, membantu mengembangkan kemampuan dan kinerja, peluang menggunakan waktu secara berkualitas, dasar objektivitas dan kejujuran untuk mengukur kinerja dan memformulasikan tujuan dan rencana perbaikan cara bekerja dikelola dan dijalankan.

Sedangkan menurut (Sedarmayanti, 2019) menyatakan bahwa manfaat kinerja bagi keberlangsungan sebuah organisasi adalah untuk melakukan, melaksanakan, dan menyempurnakan tanggung jawab. Kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan

untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik.

### **2.1.1.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Adapun kinerja karyawan dalam suatu organisasi, dipengaruhi oleh banyak faktor, baik faktor dari dalam karyawan itu sendiri maupun faktor organisasi itu sendiri. Menurut (Mangkunegara, 2013) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah :

- 1) Faktor kemampuan, yang terdiri dari : kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (knowledge + skill). Artinya karyawan yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110 – 120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.
- 2) Faktor motivasi, motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*). Seorang karyawan dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

Sedangkan menurut (Torang, 2017) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

- 1) Kompetensi, kompetensi sebagai karakteristik mendasar individu secara kausal berhubungan dengan efektivitas atau kinerja yang sangat baik.
- 2) Kemauan, kemauan adalah dorongan kehendak yang terarah pada tujuan-tujuan hidup tertentu dan dikendalikan oleh pertimbangan akal budi.
- 3) Energy, energy adalah kemampuan untuk melakukan usaha kerja atau melakukan sesuatu perubahan.

- 4) Teknologi, teknologi adalah keseluruhan sarana untuk menyediakan barang-barang yang di perlukan bagi kelangsungan, dan kenyamanan hidup manusia.
- 5) Kepemimpinan, kepemimpinan adalah proses mempengaruhi atau memberikan contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.
- 6) Kompensasi, kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima dapat berupa fisik maupun nonfisik dan harus dihitung dan diberikan kepada seseorang yang umumnya merupakan objek yang di keculikan dari pajak pendapatan.
- 7) Kejelasan tujuan, kejelasan tujuan adalah bahwa setiap pembentukan pengaturan yang di buat perusahaan atau organisasi harus dijalankan dengan baik agar tercapainya keinginan perusahaan.
- 8) Keamanan, keamanan adalah kebutuhan dasar manusia prioritas kedua berdasarkan kebutuhan fisiologi dalam hirarki maslow yang harus terpenuhi selama hidupnya, sebab dengan terpenuhinya rasa aman setiap individu dapat berkarya dengan optimal dalam hidupnya.

Sedangkan menurut (Mangkunegara, 2013) mengatakan kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu :

- 1) Faktor individual yang terdiri dari :
  - a) Kemampuan dan keahlian
  - b) Latar belakang
  - c) Demografi

2) Faktor psikologis yang terdiri dari :

- a) Persepsi
- b) *Attitude*
- c) Personality
- d) Motifasi

3) Faktor organisasi yang terdiri dari :

- a) Sumber daya
- b) Kepemimpinan
- c) Penghargaan
- d) Struktur
- e) *Job design*

#### **2.1.1.4 Indikator Kinerja**

Adapun indikator yang dapat meningkatkan kinerja karyawan menurut pendapat (Wibowo, 2014) untuk itu perlu mengetahui perkembangan pencapaian standart, target, dan waktu yang tersedia. Indikator kinerja atau *performance indicator* kadang-kadang digunakan secara bergantian dengan ukuran kinerja (performance meansure), tetapi banyak pula yang membedakannya. Terdapat tujuh indikator kinerja, yaitu:

1) Tujuan

Tujuan merupakan sesuatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai dimasa yangh akan datang. Dengan demikian tujuan menunjukkan arah kemana kinerja harus dilakukan. Atas dasar arah tersebut, dilakukan kinerja untuk mencapai tujuan. Untuk mencapai tujuan, diperlukan kinerja individu, kelompok, dan organisasi.

## 2) Standar

Standar mempunyai arti penting karena memberitahukan kapan suatu tujuan dapat diselesaikan. Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Tanpa standar, tidak dapat diketahui kapan suatu tujuan akan dicapai dan kinerja seseorang dikatakan berhasil apabila mampu mencapai standar yang ditentukan oleh kesepakatan bersama antara atasan dan bawahan.

## 3) Umpan balik

Umpan balik merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja, dan pencapaian tujuan. Dengan umpan balik dilakukan evaluasi terhadap kinerja dan sebagai hasilnya dapat dilakukan perbaikan kinerja.

## 4) Alat atau sarana

Alat atau sarana merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses. Alat atau sarana merupakan faktor penunjang untuk pencapaian tujuan. Tanpa alat tidak mungkin dapat melakukan pekerjaan.

## 5) Kompetensi

Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik. Kompetensi memungkinkan seseorang mewujudkan tugas yang berkaitan dengan pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

#### 6) Motif

Motif merupakan alasan atau pendorong bagi seorang untuk melakukan sesuatu. Manajer memfasilitasi motivasi kepada karyawan dengan insentif berupa uang, memberikan pengakuan, menetapkan tujuan mendatangn, menetapkan standar terjangkau, meminta umpan balik, memberikan kebebasan melakukan pekerjaan termasuk waktu melakukan pekerjaan, menyediakan sumber daya yang diperlakukan dan menghapuskan tindakan yang mengakibatkan disintensif.

#### 7) Peluang

Pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Terdapat dua faktor yang menyumbangkan pada adanya kekurangan kesempatan untuk berprestasi, yaitu ketersediaan waktu dan kemampuan untuk memenuhi syarat.

Sedangkan menurut (Mangkunegara, 2013) indikator kinerja merupakan sesuatu yang akan di hitung dan di ukur. Indikator kinerja adalah:

##### 1) Kualitas kerja

Kualitas kerja adalah keadaan yang dapat berubah dari seseorang terhadap hasil kerja yang di berikan kepada perusahaan sehingga dapat memenuhi atau melebihi harapan perusahaan tersebut, kualitas ini dilihat dari ketetapan kerja, ketelitian, keterampilan, kebersihan dari kerja seseorang.

##### 2) Kuantitas kerja

Kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan perusahaan adalah suatu penilaian untuk menentukan karyawan tersebut memiliki kuantitas kerja yang baik ataupun tidak baik.

### 3) Kehandalan

Kehandalan seseorang karyawan merupakan penilaian dari kinerja yang memiliki sehingga mampu melakukan kegiatan-kegiatan yang diinginkan perusahaan. Seorang karyawan dapat dikatakan handal jika dapat mengikuti intruksi ketika kerja, mempunyai inisiatif, rajin dan selalu memiliki kehati-hatian dalam kerja.

### 4) Sikap

Sikap ini terdiri dari sikap seseorang karyawan terhadap perusahaan, maupun sikap karyawan tersebut terhadap karyawan lain.

Menurut (Affandi, 2018) indikator-indikator kinerja pegawai adalah sebagai berikut :

#### 1) Kuantitas hasil kerja

Segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan jumlah hasil kerja yang bisa dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.

#### 2) Kualitas hasil kerja

Segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan kualitas atau mutu hasil kerja yang dapat dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.

#### 3) Efisiensi dalam melaksanakan tugas

Berbagai sumber daya secara bijaksana dan dengan cara yang hemat biaya.

#### 4) Disiplin kerja

Taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku .

#### 5) Inisiatif

Kemampuan untuk memutuskan dan melakukan sesuatu yang benar tanpa harus diberi tahu, mampu menemukan apa yang seharusnya dikerjakan

terhadap sesuatu yang ada di sekitar, berusaha untuk terus bergerak untuk melakukan beberapa hal walau keadaan terasa semakin sulit.

6) Ketelitian

Tingkat kesesuaian hasil pengukuran kerja apakah kerja itu udah mencapai tujuan apa belum.

7) Kepemimpinan

Proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

8) Kejujuran

Salah satu sifat manusia yang cukup sulit untuk diterapkan.

9) Kreativitas

Proses mental yang melibatkan pemunculan gagasan atau yang melibatkan pemunculan gagasan.

## **2.1.2 Pelatihan**

### **2.1.2.1 Pengertian Pelatihan**

Salah satu aspek penting manajemen sumber daya manusia adalah pelatihan sebagai suatu upaya untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan kerja pegawai yang berarti pula akan meningkatkan prestasi dan kinerja pegawai. Bagi suatu organisasi atau perusahaan adanya orang-orang yang mempunyai arti yang sangat penting karena organisasi akan berfungsi efektif jika ditangani oleh orang-orang yang mempunyai keterampilan dalam menjalankan tugas yang dibebankan kepada mereka. Sebagai salah satu cara untuk meningkatkan kemampuan dan menciptakan sumber daya manusia yang terampil pelatihan atau

training sangat diperlukan. Pelatihan tersebut harus disesuaikan dengan bidang pekerjaannya masing-masing agar sumber daya manusia betul-betul ahli pada bidangnya masing-masing.

Pelatihan terhadap sumber daya manusia sangat penting untuk perusahaan atau organisasi. Hal ini sangat mempengaruhi kemampuan perusahaan untuk mampu bersaing di era globalisasi ini. Menurut (Moekizat, 2014) mengemukakan bahwa pelatihan adalah suatu bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan diluar sistem pendidikan yang berlaku, dalam waktu yang relatif singkat dan dengan metode yang lebih mengutamakan praktek daripada teori. Menurut (Sudirman, 2014) mendefinisikan pelatihan sebagai bentuk pengajaran atau pemberian pengalaman kepada seseorang untuk mengembangkan tingkah laku (pengetahuan, skill, sikap) agar mencapai sesuatu yang diinginkan. Menurut (Kasmir, 2016) pelatihan adalah proses untuk membentuk dan membekali pegawai dengan menambah keahlian, kemampuan, pengetahuan, dan perilakunya.

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa pelatihan merupakan fasilitas yang disediakan perusahaan untuk mempelajari pekerjaan yang berhubungan dengan pengetahuan, keahlian dan perilaku pegawai. Artinya untuk menambah keahlian pengetahuan, keahlian dan perilaku pegawai dapat dilakukan melalui pelatihan yang tentunya sudah direncanakan oleh perusahaan sebelumnya.

#### **2.1.2.2 Tujuan dan Manfaat Pelatihan**

Menurut Kasmir (2016, hal. 130) beberapa tujuan yang ingin dicapai dengan mengadakan pelatihan antara lain sebagai berikut:

- 1) Menambah pengetahuan baru.

- 2) Mengasah kemampuan pegawai.
- 3) Meningkatkan keterampilan.
- 4) Meningkatkan rasa tanggung jawab.
- 5) Meningkatkan ketaatan.
- 6) Meningkatkan rasa percaya diri.
- 7) Memperdalam rasa memiliki perusahaan.
- 8) Memberikan motivasi kerja.
- 9) Menambah loyalitas.
- 10) Memahami lingkungan kerja.
- 11) Memahami budaya perusahaan.
- 12) Membentuk team work.
- 13) Dan tujuan lainnya.

Menurut Siagian dalam Sudirman (2014 hal. 86) ada beberapa manfaat pelatihan sebagai berikut:

- 1) Membantu pegawai membuat keputusan yang lebih baik
- 2) Meningkatkan kemampuan para pekerja menyelesaikan berbagai masalah yang dihadapinya.
- 3) Timbulnya dorongan dalam diri pekerja untuk terus meningkatkan kemampuan kerjanya.
- 4) Peningkatan kemampuan pegawai untuk mengatasi stress, fustasi, dan Disiplin yang pada gilirannya memperbesar rasa percaya diri sendiri.
- 5) Tersedianya informasi berbagai program yang dapat dimanfaatkan para pegawai dalam rangka pertumbuhan secara teknikal dan intelektual.
- 6) Meningkatkan kepuasan kerja.

- 7) Semakin besar pengakuan atas kemampuan seseorang.
- 8) Makin besarnya tekad pekerja untuk lebih mandiri.
- 9) Mengurangi ketakutan menghadapi tugas-tugas baru dimasa depan.

### **2.1.2.3 Faktor Penyebab Perlunya Pelatihan**

Setiap perusahaan mengharapkan pelatihan yang diberikan kepada seluruh pegawai akan memberikan hasil yang baik atau memuaskan. Namun dalam prakteknya banyak pelatihan yang mengalami kegagalan. Artinya sekalipun pegawai sudah dilatih tetapi kemauan, kemampuan, dan prilakunya tidak berubah. Bahkan dalam berbagai kasus cenderung setelah mengikuti pelatihan perilaku pegawai menjadi kurang baik. Oleh karena itu, agar hal-hal seperti itu tidak terjadi maka sebelum pelatihan perlu dipertimbangkan beberapa faktor yang menentukan keberhasilan suatu pelatihan, (Kasmir, 2016).

Menurut (Sadili, 2015) Ada lima faktor penyebab diperlukannya pelatihan, yaitu sebagai berikut:

- 1) Kualitas angkatan kerja
- 2) Persaingan global
- 3) Perubahan yang cepat dan terus-menerus
- 4) Masalah alih teknologi
- 5) Perubahan demografi

Berikut penjelasannya :

- 1) Kualitas angkatan kerja

Angkatan kerja terdiri dari orang-orang yang berharap untuk memiliki pekerjaan. Kualitas angkatan kerja merupakan hal yang sangat penting. Kualitas disini berarti kesiapsediaan dan potensi angkatan kerja yang ada.

Angkatan kerja yang berkualitas tinggi adalah kelompok yang mengenyam pendidikan dengan baik dan memiliki keterampilan dasar seperti membaca, mendengarkan, berbicara dan memecahkan masalah. Orang-orang seperti ini berpotensi untuk belajar dan beradaptasi dengan cepat terhadap lingkungan kerja.

## 2) Persaingan global

Perusahaan-perusahaan harus menyadari bahwa mereka menyadari persaingan dipasar global. Agar dapat memenangkan persaingan, perusahaan bisnis harus mampu menghasilkan produk yang lebih baik dan lebih murah. Untuk itu, diperlukan senjata yang ampuh untuk menghadapi persaingan agar tetap survive dan memiliki dominasi. Senjata tersebut adalah pendidikan dan pelatihan.

## 3) Perubahan yang cepat dan terus-menerus

Didunia ini tidak ada satu hal yang tidak berubah. Perubahan terjadi dengan cepat dan berlangsung terus-menerus. Pengetahuan dan keterampilan yang dianggap baru hari ini, mungkin besok pagi sudah usang. Dalam keadaan seperti ini sangat penting memperbaharui kemampuan pegawai secara konstan. Organisasi atau perusahaan yang tidak memahami perlunya pelatihan tidak mungkin dapat mengikuti perubahan yang terjadi.

## 4) Masalah alih teknologi

Alih teknologi adalah perpindahan atau transfer dari suatu teknologi ke teknologi lainnya. Ada dua tahap dalam proses alih teknologi. Tahap pertama adalah komersialisasi teknologi baru yang dikembangkan di laboratorium riset. Tahap ini merupakan pengembangan bisnis dan tidak

melibatkan pelatihan. Tahap kedua adalah difusi teknologi yang memerlukan pelatihan. Difusi teknologi adalah proses pemindahan teknologi yang baru ke dunia kerja untuk meningkatkan produktifitasnya, kualitas, dan daya saing.

#### 5) Perubahan demografi

Perubahan demografi menyebabkan pelatihan menjadi semakin penting. Kerja sama tim merupakan unsur pokok dalam pengembangan sumber daya manusia maka pelatihan dibutuhkan untuk melatih pegawai yang berbeda latar belakang agar dapat bekerja bersama secara harmonis. Untuk mengatasi perbedaan sosial budaya dan jenis kelamin, dibutuhkan pelatihan dan komitmen.

Menurut (Kasmir, 2016) faktor-faktor yang mempengaruhi pelatihan adalah :

- 1) Peserta pelatihan, merupakan faktor utama berhasil tidaknya suatu pelatihan yang diadakan perusahaan.
- 2) Instruktur/pelatih, merupakan mereka yang akan memberikan materi pelatihan dan membentuk perilaku pegawai
- 3) Materi pelatihan, merupakan bahan ajar yang akan diberikan kepada peserta pelatihan.
- 4) Lokasi pelatihan, merupakan tempat untuk memberikan pelatihan, apakah didalam maupun diluar perusahaan, khususnya yang membuat tidak jenuh, serta memberikan kesegaran.

- 5) Lingkungan pelatihan, merupakan kenyamanan tempat pelatihan yang didukung oleh sarana dan prasarana yang memadai tentu akan memberikan hasil yang positif.
- 6) Waktu pelatihan, merupakan waktu dimulai dan berakhirnya suatu pelatihan.

#### **2.1.2.4 Indikator Pelatihan**

Kegiatan yang efektif digunakan untuk mengevaluasi kegiatan pelatihan adalah yang berfokus pada hasil akhir. Menurut (Setiawan, 2013) terdapat beberapa indikator dalam pelatihan adalah sebagai berikut:

- 1) Instruktur
- 2) Peserta
- 3) Materi
- 4) Metode
- 5) Tujuan

Berikut penjelasannya:

- 1) Instruktur

Mengingat pelatih/instruktur umumnya berorientasi pada peningkatan skill, maka para pelatih yang dipilih untuk memberikan materi pelatihan harus benar-benar memiliki kualifikasi yang memadai sesuai bidangnya, personal dan kompeten, selain itu pendidikan instruktur pun harus benar-benar baik untuk melakukan pelatihan

- 2) Peserta

Peserta pelatihan tentunya harus diseleksi berdasarkan persyaratan tertentu dan kualifikasi yang sesuai, selain itu peserta pelatihan juga harus memiliki semangat yang tinggi untuk mengikuti pelatihan.

### 3) Materi

Pelatihan sumber daya manusia merupakan materi atau kurikulum yang sesuai dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia yang hendak dicapai oleh perusahaan dan materi pelatihan pun harus update agar si peserta dapat memahami masalah yang terjadi pada kondisi sekarang.

### 4) Metode

Metode pelatihan akan lebih menjamin kegiatan pelatihan efektif apabila sesuai dengan jenis materi dan komponen peserta pelatihan.

### 5) Tujuan

Pelatihan merupakan tujuan yang ditentukan, khususnya terkait dengan penyusunan rencana aksi dan penetapan sasaran serta hasil yang diharapkan dari pelatihan yang akan diselenggarakan, selain itu tujuan pelatihan harus disosialisasikan sebelumnya kepada para peserta agar peserta dapat memahami pelatihan tersebut.

Menurut (Suparyadi, 2020) ada lima indikator pelatihan yaitu :

#### a. Tujuan Pelatihan

Tujuan dan sasaran pelatihan harus jelas dan dapat diukur, karena pelatihan bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, dan keterampilan karyawan.

#### b. Pelatih/Instruktur Tingkat profesional pelatih merupakan sebuah keharusan.

#### c. Materi Pelatihan

Setiap pelatihan yang dilaksanakan memiliki berbagai macam materi yang akan diberikan sesuai dengan kebutuhan perusahaan, sehingga pelatihan yang dilaksanakan akan efisien dan efektif.

d. Metode Pelatihan

Setiap karyawan memiliki kekuatan dan kelemahan sehingga perusahaan harus menyeleksi dan memonitor metode yang sesuai dengan tingkat kemampuan, melihat hal-hal yang dibutuhkan karyawan agar dapat meningkatkan keterampilan dan pengetahuan.

e. Peserta Pelatihan

Beberapa orang yang ikut serta dalam pelatihan yang terseleksi terlebih dahulu berdasarkan persyaratan dan kualifikasi tertentu yang sesuai, serta memiliki kemauan dan semangat yang tinggi untuk mengikuti pelatihan.

Sedangkan menurut Gultom (2019) menyatakan bahwa indikator untuk mengukur pelatihan adalah :

1. Tujuan dan sasaran pelatihan dan pengembangan harus jelas dan dapat diukur.
2. Para pelatih (trainers) harus memiliki kualifikasi yang memadai.
3. Materi latihan dan pengembangan harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai.
4. Metode pelatihan dan pengembangan harus sesuai dengan tingkat kemampuan pegawai yang menjadi peserta.
5. Peserta pelatihan dan pengembangan (trainee) harus memenuhi persyaratan yang ditentukan.

### **2.1.3 Disiplin Kerja**

#### **2.1.3.1 Pengertian Disiplin Kerja**

Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan, hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja, dan terwujudnya tujuan perusahaan dan karyawannya. Disiplin

adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku disekitarnya. Disiplin karyawan yang baik akan mempercepat tujuan perusahaan, sedangkan disiplin yang merosot akan menjadi penghalang dan memperlambat pencapaian tujuan perusahaan. (Sutrisno, 2014).

Banyak yang mengartikan disiplin itu bilamana karyawan selalu datang serta pulang tepat pada waktunya. Pendapat itu hanya salah satu yang dituntut oleh organisasi. Oleh karena itu kedisiplinan dapat diartikan sebagai tingkah laku yang tertulis maupun yang tidak tertulis. (M. Hasibuan, 2014)

Disiplin kerja dapat didefinisikan sebagai suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya. (Sastrohadiwiryono, 2013). Disiplin adalah kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasional (Handoko, 2014).

Disiplin dapat diartikan bila mana karyawan selalu datang dan pulang tepat pada waktunya, mengerjakan semua pekerjaannya dengan baik, mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. (Fathoni, 2015).

Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja, dan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Oleh karena itu, setiap manajer selalu berusaha agar para bawahannya mempunyai disiplin yang baik. Seorang manajer dikatakan efektif

dalam kepemimpinannya, jika para bawahannya berdisiplin baik. Untuk memelihara dan meningkatkan kedisiplinan yang baik adalah hal yang sulit, karena banyak faktor yang mempengaruhi nya.

Disiplin kerja adalah perilaku seseorang yang sesuai dengan peraturan, prosedur kerja yang ada atau disiplin adalah sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari organisasi baik tertulis maupun yang tidak tertulis.

### **2.1.3.2 Jenis-jenis Disiplin Kerja**

Menurut Asmiarsih (2019) Newstrom mengemukakan bahwa ada 3 bentuk disiplin yaitu :

#### **1. Disiplin preventif**

Disiplin preventif adalah upaya untuk mendorong karyawan untuk mematuhi standar atau peraturan yang ada di perusahaan. Tujuannya adalah untuk membangun disiplin pribadi yang kuat pada karyawan sehingga peran kepemimpinan tidak perlu terlalu fokus pada pengawasan atau paksaan yang dapat menghambat inisiatif, kreativitas, dan partisipasi karyawan.

#### **2. Disiplin korektif**

Disiplin korektif adalah tindakan yang diambil setelah terjadi pelanggaran terhadap standar atau peraturan di tempat kerja. Tujuannya adalah untuk mencegah terjadinya pelanggaran di masa depan. Tindakan disiplin korektif ini dapat berupa sanksi atau hukuman tertentu, seperti peringatan lisan atau tertulis, suspensi, atau bahkan pemutusan hubungan kerja.

### 3. Disiplin progresif

Disiplin progresif adalah suatu konsep yang mengacu pada penggunaan tindakan disipliner berulang kali dengan sanksi yang semakin berat dari waktu ke waktu. Tujuannya adalah agar pelanggar disiplin dapat memperbaiki perilaku mereka sebelum sanksi yang lebih berat dijatuhkan.

Berdasarkan pemaparan diatas dapat disimpulkan bahwa jenis disiplin preventif, korektif dan progresif mengacu pada bagaimana seorang karyawan dapat mematuhi perintah dan aturan serta ketentuan atas sanksi yang diperoleh karyawan tersebut apabila melakukan pelanggaran.

#### **2.1.3.3 Faktor-faktor yang Memengaruhi Disiplin Kerja**

Asumsi nya bahwa pemimpin mempunyai pengaruh langsung atas sikap kebiasaan yang diperoleh karyawan. Kebiasaan itu ditentukan oleh pemimpin, baik dengan iklim atau suasana kepemimpinan maupun melalui contoh diri pribadi. Karena itu, untuk mendapat disiplin yang baik, maka pemimpin harus memberikan kepemimpinan yang baik pula.

Menurut (Sutrisno, 2018) Faktor yang memengaruhi disiplin pegawai adalah :

##### 1) Besar kecilnya pemberian kompensasi.

Besar kecilnya kompensasi dapat memengaruhi tegaknya disiplin. Para karyawan akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila ia merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah dikontribusikan bagi perusahaan. Bila ia menerima kompensasi yang memadai, mereka akan dapat bekerja tenang dan tekun, serta selalu berusaha bekerja dengan sebaik-baiknya.

- 2) Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan.

Keteladanan pimpinan sangat penting sekali, karena dalam lingkungan perusahaan, semua karyawan akan selalu memerhatikan bagaimana pimpinan dapat menegakkan disiplin dirinya dan bagaimana ia dapat mengendalikan dirinya dari ucapan, perbuatan dan sikap yang merugikan aturan disiplin yang sudah ditetapkan.

- 3) Ada tidaknya aturan yang pasti yang dapat dijadikan pegangan.

Pembinaan disiplin tidak akan dapat terlaksana dalam perusahaan, bila tidak ada aturan.

Menurut (M. Hasibuan, 2014) ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi tingkat kedisiplinan kerja pegawai suatu organisasi, diantaranya:

- 1) Tujuan dan Kemampuan mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai.

Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti bahwa tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada pegawai harus sesuai dengan kemampuan pegawai bersangkutan, agar pegawai bekerja dengan sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya.

- 2) Teladanan Kepemimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan pegawai karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberikan contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil serta sesuai kata dengan perbuatannya. Dengan keteladanan pimpinan yang baik, kedisiplinan bawahan pun akan ikut baik.

- 3) Balas Jasaikut mempengaruhi kedisiplinan pegawai karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan pegawai terhadap organisasi atau pekerjaannya. Jika kecintaan pegawai semakin baik terhadap kedisiplinan pegawai yang baik, organisasi harus memberikan balas jasa yang relatif besar. Berperan Kedisiplinan pegawai tidak mungkin baik apabila balas jasa yang pegawai terima kurang memuaskan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya beserta keluarga. Jadi, balas jasa berperan penting untuk menciptakan kedisiplinan pegawai.
- 4) Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan pegawai, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya. Keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam memberikan balas jasa (pengakuan) atau hukuman akan merangsang terciptanya kedisiplinan pegawai yang baik.
- 5) Lingkungan Kerja melekat tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan pegawai organisasi. Dengan Lingkungan Kerja melekat berarti atasan langsung harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja, dan kinerja bawahannya. Hal ini berarti atasan harus selalu hadir ditempat kerja agar dapat mengawasi dan memberikan petunjuk, jika ada bawahannya yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan tugasnya. Waskat efektif merangsang kedisiplinan dan moral kerja pegawai. Pegawai merasa mendapat perhatian, bimbingan, pengarahan, petunjuk, dan Lingkungan Kerja dari atasannya. Dengan waskat, atasan secara langsung dapat mengetahui kemampuan dan kedisiplinan setiap individu bawahannya, sehingga kondukte setiap

bawahan dinilai objektif. Jadi waskat menuntut adanya kebersamaan aktif antara pimpinan dan pegawai dalam mencapai tujuan organisasi.

- 6) Sanksi Hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan pegawai. Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, pegawai akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan organisasi, sikap, dan perilaku indisipliner pegawai akan berkurang. Berat / ringan sanksi hukuman yang akan diterapkan ikut mempengaruhi baik buruknya kedisiplinan pegawai. Sanksi hukuman harus ditetapkan berdasarkan pertimbangan logis, masuk akal, dan diinformasikan secara jelas kepada semua pegawai.
- 7) Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan pegawai. Pimpinan harus berani dan tegas untuk menghukum setiap pegawai yang indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan. pimpinan yang berani bertindak tegas menerapkan hukuman bagi pegawai indisipliner akan akan disegani dan diakui kepemimpinannya oleh bawahan. Memberi tahu bila ingin meninggalkan tempat kepada rekan kerja, dengan menginformasikan, ke mana dan untuk urusan apa, walaupun untuk bawahan sekalipun.
- 8) Hubungan Kemanusiaan yang harmonis diantara semua pegawai ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu organisasi. Jika tercipta human relationship yang baik dan harmonis diharapkan akan terus terwujud lingkungan dan suasana kerja yang nyaman. Sehingga kondisi seperti ini diharapkan dapat memotivasi kedisiplinan.

#### 2.1.3.4 Indikator-indikator Disiplin

Pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi, Menurut (Agustini, 2013), diantaranya:

- 1) Tingkat Kehadiran, yaitu jumlah kehadiran karyawan untuk melakukan aktivitas pekerjaan dalam perusahaan yang ditandai dengan rendahnya tingkat ketidakhadiran karyawan.
- 2) Tata Cara Kerja, yaitu aturan atau ketentuan yang harus dipatuhi oleh seluruh anggota organisasi.
- 3) Ketaatan pada atasan, yaitu mengikuti apa yang diarahkan atasan guna mendapatkan hasil yang baik.
- 4) Kesadaran Bekerja, yaitu sikap seseorang yang secara sukarela mengerjakan tugasnya dengan baik bukan atas paksaan.
- 5) Tanggung jawab, yaitu kesediaan karyawan mempertanggungjawabkan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakan, serta perilaku kerjanya.

Menurut (Sutrisno, 2018) disiplin kerja dibagi dalam empat dimensi di antaranya adalah :

- 1) Taat terhadap aturan waktu

Dilihat dari jam masuk kerja, jam pulang dan jam istirahat yang tepat waktu sesuai dengan aturan yang berlaku di perusahaan.

- 2) Taat terhadap peraturan perusahaan

Peraturan dasar tentang cara berpakaian, dan bertingkah laku dalam pekerjaan.

3) Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan

Ditunjukkan dengan cara-cara melakukan pekerjaan-pekerjaan sesuai dengan jabatan, tugas, dan tanggung jawab serta cara berhubungan dengan unit kerja lain.

4) Taat terhadap peraturan lainnya

Aturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para pegawai dalam perusahaan.

Menurut (Agustini, 2019) faktor yang mempengaruhi disiplin karyawan adalah sebagai berikut :

- 1) Besar kecilnya suatu kompensasi, Disiplin kerja dapat dipengaruhi oleh besar kecilnya kompensasi.
- 2) Ada atau tidak adanya pemimpin teladan di perusahaan. Pemimpin yang baik dalam suatu organisasi/perusahaan akan memperhatikan seluruh karyawannya, dimana ia juga harus dapat disiplin sebagai contoh yang baik untuk para bawahannya.
- 3) Adanya aturan yang menjadi pedoman. Sebuah organisasi harus mempunyai aturan-aturan yang menjadi pedoman para karyawan agar bekerja dengan baik dan disiplin.
- 4) Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan diperlukannya keberanian dari pimpinan untuk mengambil tindakan sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dilakukan para bawahannya, seperti halnya menegur apabila ada karyawan yang melakukan kesalahan.

## **2.1.4 Kepuasan Kerja**

### **2.1.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja**

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan satu hal yang bersifat individu. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku bagi karyawan tersebut. Suatu pekerjaan akan mempunyai makna bagi seseorang apabila pekerjaan tersebut dapat memenuhi kebutuhannya secara maksimum dan memuaskan. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan seseorang, maka akan semakin tinggi pula kepuasan kerja orang tersebut.

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka (Jufrizen, 2017). Kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun yang bersifat negatif tentang pekerjaannya (Mardiana, 2015).

Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja (Wijayanto, 2012). Kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya (Martoyo, 2012).

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa Kepuasan kerja adalah sebagai perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini berarti bahwa konsepsi kepuasan kerja itu sebagai hasil interaksi manusia dengan lingkungan kerjanya.

#### 2.1.4.2 Tujuan dan Manfaat Kepuasan Kerja

Manfaat kepuasan kerja menurut (Rivai, 2014) adalah sebagai berikut :

1. Menimbulkan peningkatan kebahagiaan hidup karyawan

Ketika karyawan merasa bahagia dan terpenuhi di tempat kerja, mereka cenderung lebih termotivasi, berkomitmen, dan bersedia untuk memberikan yang terbaik bagi perusahaan. Hal ini dapat berdampak positif pada kualitas pekerjaan yang dihasilkan, serta meningkatkan loyalitas dan semangat kerja karyawan

2. Potensi perusahaan akan lebih maju

Peningkatan kebahagiaan karyawan juga dapat berdampak pada citra perusahaan di mata masyarakat. Karyawan yang bahagia cenderung akan menjadi duta bagi perusahaan dan memPelatihankan citra positif perusahaan kepada pelanggan, mitra bisnis, dan calon karyawan potensial.

3. Pekerjaan yang dihasilkan lebih baik lagi

Peningkatan kualitas pekerjaan yang dihasilkan juga dapat berdampak pada kepuasan pelanggan dan reputasi perusahaan. Ketika pelanggan merasa puas dengan kualitas layanan atau produk yang diterima, mereka cenderung akan loyal dan merekomendasikan perusahaan kepada orang lain

4. Menghasilkan loyalitas pegawai terhadap perusahaan

Loyalitas pegawai terhadap perusahaan merupakan salah satu faktor penting dalam mencapai keberhasilan organisasi. Perusahaan yang berhasil membangun loyalitas pegawai akan memiliki karyawan yang lebih

berkomitmen, produktif, dan cenderung untuk tetap bekerja di perusahaan tersebut

#### 5. Meningkatkan semangat kerja

Semangat kerja yang tinggi merupakan salah satu kunci keberhasilan organisasi. Karyawan yang memiliki semangat kerja yang tinggi cenderung lebih produktif, kreatif, dan berkomitmen terhadap perusahaan.

### **2.1.2.3 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (J. S. Hasibuan & Silvya, 2019) menyatakan bahwa faktor – faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu :

#### 1) Gaya Kepemimpinan

Pimpinan yang kurang memberikan rasa perhatian (perduli pada kondisi karyawan) sehingga kepuasan karyawan terhadap hubungan dengan atasan tidak meningkat. Kepuasan kerja yang diperoleh karyawan saat bekerja meningkat maka kinerja karyawan juga akan cenderung meningkat.

#### 2) Lingkungan Kerja

Kondisi lingkungan kerja perusahaan yang rendah tersebut berupa kelengkapan fasilitas kerja yang diberikan, kesehatan dan kenyamanan ruang kerja karyawan. Hal tersebut berdampak padarendahnya kepuasan kerja tentang kondisi ataupun suasana dalam bekerja.

Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh (Wahyudin et al., 2021) menyatakan bahwa faktor – faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu :

#### 1) Kepemimpinan

Pemimpin memfasilitasi karyawan dengan cara membreakdown tugas dan tanggung jawab bawahan sesuai dengan kemampuan karyawan sehingga proaktif dalam menyelesaikan tugas yang diberikan

## 2) Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang baik akan meningkatkan kepuasan kerja.

### 2.1.2.4 Indikator Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Menurut (Suparyadi, 2015) indikator kepuasan kerja yang meliputi antara lain:

- 1) Kepuasan terhadap gaji, yaitu atau tidak senang karyawan akan gaji yang diterima.
- 2) Kepuasan dengan Pelatihan, yaitu sikap senang atau tidak senang karyawan akan Pelatihan yang dilakukan perusahaan.
- 3) Kepuasan terhadap rekan kerja, yaitu sikap senang atau tidak senang karyawan akan dukungan dari rekan kerjanya.
- 4) Kepuasan terhadap supervisor, sikap senang atau tidak senang karyawan akan perlakuan dari pimpinan.

Indikator yang digunakan untuk variabel kepuasan kerja menurut (Robbins & Judge, 2017) yaitu:

- 1) Work it self (pekerjaan itu sendiri), Kepuasan pekerjaan itu sendiri adalah sumber utama kepuasan, dimana pekerjaan tersebut memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, kesempatan untuk menerima tanggung jawab dan kemajuan untuk karyawan.

- 2) Salary (gaji/upah), Gaji merupakan sejumlah upah/ uang yang diterima dimana hal ini bisa dilihat sebagai hal yang dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi.
- 3) Promotional opportunity (kesempatan Pelatihan), Kesempatan Pelatihan adalah kesempatan untuk bias ikut andil dalam memajukan organisasi, seperti memiliki pengaruh yang berbeda pada kepuasan kerja. Hal ini terjadi karena Pelatihan memiliki sejumlah bentuk yang bermacam-macam dan memiliki penghargaan, seperti Pelatihan atas dasar senioritas atau kinerja dan Pelatihan kenaikan gaji.
- 4) Supervisor (pengawasan), Pengawasan merupakan kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku.
- 5) Work relations (rekan kerja), Pada umumnya, sumber kepuasan kerja yang paling sederhana pada pegawai secara individu adalah rekan kerja yang kooperatif. Kelompok kerja, terutama tim yang „kuat“ bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasehat, dan bantuan pada anggota individu.

## **2.2 Kerangka Konseptual**

### **2.2.1 Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai**

Pelatihan yang dilakukan perusahaan terhadap pegawainya akan sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai tersebut. Karena salah satu faktor meningkatnya kinerja pegawai didasari pada tingkat pengetahuan, kemampuan, dan kreatifitas pegawai tersebut dalam menyelesaikan suatu pekerjaan yang diberikan perusahaan kepadanya.

Hasil penelitian Benedicta dan Appiah dalam Safitri (2013, hal.1047) menyimpulkan bahwa ada hubungan yang positif antara pelatihan dan kinerja pegawai. Pelatihan menghasilkan manfaat bagi karyawan serta organisasi dengan positif mempengaruhi kinerja pegawai melalui pengembangan, keterampilan, pengetahuan, kompetensi dan perilaku. Hasil penelitian Khairul dalam Titin (2016, hal. 9), bahwa pelatihan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.

### **2.2.2 Pengaruh Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai**

Dengan adanya disiplin maka kinerja akan meningkat. Disiplin karyawan memainkan peranan yang dominan, krusial, dan kritical dalam keseluruhan upaya untuk meningkatkan kinerja para karyawan. Disiplin kerja karyawan sangat penting. Disiplin kerja merupakan hal yang harus ditanamkan dalam diri tiap karyawan, karena hal ini akan menyangkut tanggung jawab moral karyawan itu pada tugas kewajibannya (Sutrisno, 2018).

Semakin baik disiplin yang dimiliki karyawan dan semakin besar motivasi yang diberikan maka semakin tinggi produktivitas kerja karyawan yang akan berpengaruh positif terhadap karyawan perusahaan secara keseluruhan. Pengaruh motivasi dan disiplin terhadap kinerja karyawan sangat relevan dengan pendapat yang dikemukakan oleh ahli dari penelitian terdahulu.

Pendapat diatas relevan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Tanjung, 2015), (Jufrizen, 2018); (Arif, M., & Maulana, 2020) (Jufrizen, 2016); (Kamal, 2015), (Arif et al., 2019), (Arda, 2017), (Arianty, 2016), (Nasution & Lesmana, 2018); (Prayogi et al., 2019); (Harahap & Tirtayasa, 2020); (Faustyna & Jumani, 2015); (Arianty, 2016); (Farisi et al., 2020); (Azhar et al., 2020); dan

(Siswadi, 2016), (Bahri, S., Afandi, 2020), menyimpulkan bahwa: disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Untuk mencapai tujuan organisasi diperlukan suatu sikap disiplin kerja karyawan agar kinerja diri masing-masing pegawai tersebut dapat ditingkatkan.

### **2.2.3 Pengaruh Pelatihan Terhadap Kepuasan Kerja**

Pelatihan merupakan salah satu aspek penting dalam meningkatkan kinerja karyawan dan kepuasan kerja. Berbagai penelitian telah menunjukkan bahwa pelatihan yang efektif dapat meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan, yang pada akhirnya berdampak positif pada kepuasan kerja mereka (Terry, 2018). Kepuasan kerja sendiri adalah sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya, yang dapat mempengaruhi produktivitas, absensi, dan perputaran karyawan (Locke, 2012).

Pelatihan yang efektif dapat meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan, yang pada akhirnya berdampak positif pada kepuasan kerja mereka. Pelatihan yang efektif juga dapat meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan, yang pada akhirnya berdampak positif pada kepuasan kerja mereka. Pelatihan yang dirancang dengan baik dapat meningkatkan motivasi karyawan untuk belajar dan mengembangkan diri. Hal ini dapat meningkatkan rasa kepemilikan dan komitmen karyawan terhadap organisasi, yang pada akhirnya berdampak positif pada kepuasan kerja mereka.

Pelatihan yang efektif juga dapat meningkatkan kemampuan karyawan untuk beradaptasi dengan perubahan, yang pada akhirnya berdampak positif pada kepuasan kerja mereka. Pelatihan yang dirancang dengan baik dapat meningkatkan kemampuan karyawan untuk beradaptasi dengan perubahan

teknologi, proses kerja, atau struktur organisasi. Hal ini dapat meningkatkan rasa percaya diri dan kompetensi karyawan, yang pada akhirnya berdampak positif pada kepuasan kerja mereka.

Pelatihan yang efektif dapat meningkatkan pengetahuan, keterampilan, motivasi, komitmen, dan kemampuan beradaptasi karyawan, yang pada akhirnya berdampak positif pada kepuasan kerja mereka. Berbagai contoh kasus menunjukkan bahwa pelatihan yang dirancang dengan baik dapat meningkatkan produktivitas, mengurangi kesalahan, meningkatkan kepuasan pelanggan, dan mengurangi tingkat stres akibat perubahan, yang pada akhirnya berdampak positif pada kepuasan kerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh (Supatmi et al., 2013) menunjukkan bahwa pelatihan yang dirancang dengan baik dapat meningkatkan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka secara lebih efektif dan efisien. Hal ini dapat meningkatkan rasa percaya diri dan kompetensi karyawan, yang pada akhirnya berdampak positif pada kepuasan kerja mereka.

#### **2.2.4 Pengaruh Disiplin Terhadap Kepuasan Kerja**

Disiplin kerja merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dalam suatu organisasi. Disiplin kerja dapat didefinisikan sebagai sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan organisasi baik tertulis maupun tidak tertulis (Rivai, 2011). Disiplin kerja yang tinggi dapat meningkatkan produktivitas dan efisiensi kerja karyawan, sehingga berdampak positif terhadap kepuasan kerja mereka. Kepuasan kerja sendiri dapat diartikan sebagai perasaan positif karyawan terhadap pekerjaannya,

yang dihasilkan dari evaluasi karakteristik pekerjaannya (Robbins & Judge, 2013).

Disiplin kerja dapat diwujudkan melalui beberapa indikator, seperti kehadiran, ketaatan pada peraturan kerja, dan tanggung jawab dalam melaksanakan tugas (Hasibuan, 2012). Karyawan yang disiplin cenderung memiliki tingkat kehadiran yang tinggi, mematuhi peraturan organisasi, dan menyelesaikan tugas-tugasnya dengan baik. Hal ini menunjukkan adanya komitmen dan dedikasi karyawan terhadap pekerjaannya, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kepuasan kerja mereka.

Selain itu, disiplin kerja juga dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan harmonis. Karyawan yang disiplin akan menghargai waktu, bekerja sesuai prosedur, dan menjalin hubungan yang baik dengan rekan kerja maupun atasan. Lingkungan kerja yang positif dan kolaboratif ini dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, karena mereka merasa nyaman dan dihargai dalam bekerja (Luthans, 2011).

Disiplin kerja juga dapat meningkatkan kepuasan kerja melalui peningkatan kinerja karyawan. Karyawan yang disiplin cenderung memiliki kinerja yang lebih baik, karena mereka dapat menyelesaikan tugas-tugasnya secara efektif dan efisien. Kinerja yang baik ini akan mendorong organisasi untuk memberikan reward atau pengakuan yang sesuai, sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan (Sutrisno, 2016).

Namun, perlu diperhatikan bahwa disiplin kerja yang terlalu ketat atau kaku juga dapat berdampak negatif terhadap kepuasan kerja karyawan. Disiplin yang berlebihan dapat membuat karyawan merasa tertekan dan tidak nyaman

dalam bekerja, sehingga dapat menurunkan kepuasan kerja mereka. Oleh karena itu, organisasi perlu menciptakan iklim disiplin yang seimbang, di mana karyawan dapat bekerja dengan efektif namun tetap merasa dihargai dan diberikan keleluasaan yang cukup (Sutrisno, 2016).

Dalam menerapkan disiplin kerja, organisasi juga harus mempertimbangkan faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, seperti kompensasi, lingkungan kerja, dan gaya kepemimpinan. Pendekatan yang holistik dan seimbang dalam mengelola sumber daya manusia akan membantu organisasi menciptakan kepuasan kerja karyawan yang optimal, sehingga dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas organisasi secara keseluruhan.

Beberapa penelitian telah menunjukkan adanya hubungan positif antara disiplin kerja dan kepuasan kerja. Studi yang dilakukan oleh (Putri & Utama (2017) pada karyawan PT. Bali Towerindo Sentra Tbk menemukan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil serupa juga ditemukan oleh (Nurjanah et al., 2016) pada karyawan Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Jember, di mana disiplin kerja terbukti menjadi prediktor yang kuat bagi kepuasan kerja karyawan.

#### **2.2.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja**

Kepuasan kerja mengandung arti yang sangat penting, baik dari sisi pekerja maupun dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan, dan suasana kepemimpinan yang baik. Pegawai yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan ini akan mengutamakan pekerjaannya

dari pada balas jasa, walaupun balas jasa itu penting. Adanya kepuasan kerja itu mempengaruhi beberapa aspek yang meliputi pada pegawai itu sendiri.

Menurut (Wibowo, 2014) menggambarkan adanya hubungan timbal balik antara kinerja dan kepuasan kerja. Di satu sisi dikatakan kepuasan kerja mengakibatkan peningkatan kerja sehingga pekerja yang puas akan lebih produktif. Disisi lain, dapat pula terjadi kepuasan kerja disebabkan oleh adanya kinerja atau prestasi kerja sehingga pekerja yang lebih produktif akan mendapatkan kepuasan.

Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja karyawan maka kinerja karyawan akan meningkat. Hasil penelitian ini mengkonfirmasi penelitian terdahulu yaitu penelitian (Jufrizen, 2016a), (Arda, 2017), (Khair, 2019), (Rosmaini & Tanjung, 2019), (Nabawi, 2019), (Harahap & Tirtayasa, 2020) yang membuktikan bahwa ada hubungan positif signifikan antara kepuasan dan kinerja karyawan.

#### **2.2.6 Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja**

Pelatihan merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam suatu organisasi. Melalui pelatihan, karyawan dapat memperoleh pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik. Selain itu, pelatihan juga dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang pada akhirnya akan berdampak pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan, (Elnaga, A., & Imran, 2013).

Berbagai penelitian telah menunjukkan bahwa pelatihan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Elnaga & Imran, 2013; Shafiq & Hamza, 2017; Sultana et al., 2012). Namun, masih terdapat perbedaan dalam hasil

penelitian mengenai mekanisme atau proses bagaimana pelatihan dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dapat meningkatkan kinerja karyawan secara langsung, sementara penelitian lain menunjukkan bahwa pelatihan dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui peningkatan kepuasan kerja (Elnaga & Imran, 2013; Shafiq & Hamza, 2017).

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dan praktis dalam memahami mekanisme hubungan antara pelatihan, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan.

Pelatihan merupakan proses sistematis untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik (Elnaga & Imran, 2013). Melalui pelatihan, karyawan dapat memperoleh informasi, teknik, dan metode baru yang dapat diterapkan dalam pekerjaan mereka (Sultana et al., 2012). Pelatihan juga dapat membantu karyawan dalam mengembangkan kemampuan mereka, sehingga dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas organisasi (Shafiq & Hamza, 2017).

Kepuasan kerja merupakan sikap positif atau negatif yang dimiliki oleh karyawan terhadap pekerjaannya (Locke, 1976). Kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti gaji, kesempatan Pelatihan, supervisi, rekan kerja, dan pekerjaan itu sendiri (Spector, 1997). Karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi cenderung memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang rendah (Judge et al., 2001).

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa pelatihan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Misalnya, penelitian yang dilakukan oleh Elnaga dan Imran (2013) pada karyawan di sektor perbankan di Arab Saudi menunjukkan bahwa pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain yang dilakukan oleh Shafiq dan Hamza (2017) pada karyawan di sektor manufaktur di Pakistan juga menunjukkan hasil yang serupa, yaitu pelatihan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Beberapa penelitian telah menunjukkan bahwa pelatihan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Misalnya, penelitian yang dilakukan oleh Elnaga dan Imran (2013) menunjukkan bahwa pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian lain yang dilakukan oleh Shafiq dan Hamza (2017) juga menunjukkan hasil yang serupa, yaitu pelatihan memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Beberapa penelitian telah menunjukkan bahwa pelatihan dapat mempengaruhi kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Misalnya, penelitian yang dilakukan oleh Elnaga dan Imran (2013) menunjukkan bahwa pelatihan memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja, yang selanjutnya akan meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian lain yang dilakukan oleh Shafiq dan Hamza (2017) juga menunjukkan hasil yang serupa, yaitu pelatihan memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja, yang kemudian akan meningkatkan kinerja karyawan.

Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa pelatihan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang pada akhirnya akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Dengan demikian, kepuasan kerja dapat menjadi variabel mediasi dalam hubungan antara pelatihan dan kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dipaparkan, dapat disimpulkan bahwa pelatihan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui peningkatan kepuasan kerja. Pelatihan dapat meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap karyawan, sehingga dapat meningkatkan kinerja mereka. Selain itu, pelatihan juga dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang pada akhirnya akan berdampak pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

### **2.2.7 Pengaruh Disiplin Terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja**

Disiplin kerja merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam suatu organisasi. Disiplin kerja dapat didefinisikan sebagai kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku (Hasibuan, 2016). Disiplin kerja yang baik akan mendorong karyawan untuk bekerja secara efektif dan efisien, sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Selain itu, kepuasan kerja juga merupakan faktor penting yang mempengaruhi kinerja karyawan. Kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai perasaan positif yang dirasakan oleh karyawan terhadap pekerjaannya (Robbins & Judge, 2013).

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dan praktis bagi organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui disiplin kerja dan kepuasan kerja.

Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan

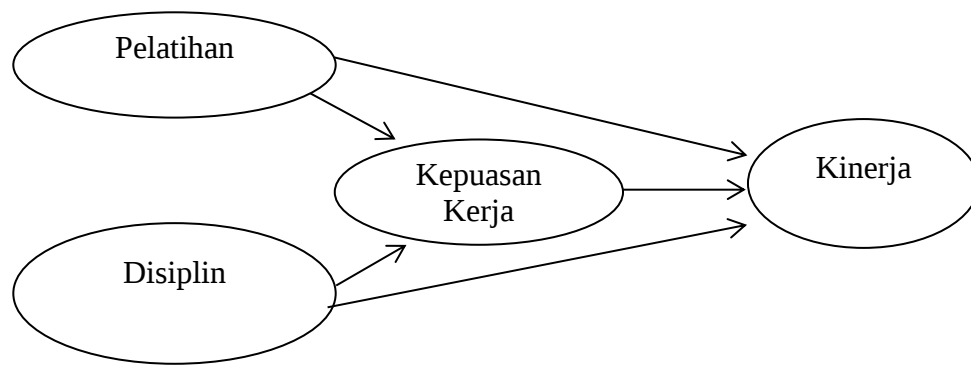
seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku (Hasibuan, 2016). Disiplin kerja dapat dilihat dari beberapa indikator, seperti kehadiran, ketaatan pada peraturan kerja, dan tanggung jawab dalam pekerjaan (Rivai & Sagala, 2013).

Disiplin kerja yang baik akan mendorong karyawan untuk bekerja secara efektif dan efisien, sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Beberapa penelitian terdahulu telah menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasibuan (2016) menemukan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada perusahaan perbankan di Jakarta. Selain itu, Mangkunegara (2013) juga menemukan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada perusahaan manufaktur di Bandung.

Disiplin kerja yang baik akan mendorong karyawan untuk bekerja secara efektif dan efisien, sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja yang tinggi akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik, sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Dengan demikian, disiplin kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

Beberapa penelitian terdahulu telah menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Sutrisno (2016) menemukan bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada perusahaan manufaktur di Surabaya. Selain itu, Rivai dan Sagala (2013) juga menemukan bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada perusahaan asuransi di Jakarta.

Berdasarkan telaah pustaka yang telah dilakukan diatas, maka model pemikiran teoritis yang dikembangkan pada penelitian ini terlihat pada gambar berikut ini :



**Gambar 2.1 Kerangka Konseptual**

### 2.3 Hipotesis

Hipotesis merupakan dugaan atau jawaban sementara dari pernyataan yang ada pada perusahaan pada masalah penelitian. Dikatakan jawaban sementara karena jawaban yang ada adalah jawaban yang berasal dari teori. Berdasarkan perumusan masalah dan kerangka konseptual yang ditentukan sebelumnya, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

1. Pelatihan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada DPRD Provinsi Sumut.
2. Disiplin berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada DPRD Provinsi Sumut.
3. Pelatihan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada DPRD Provinsi Sumut.
4. Disiplin berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada DPRD Provinsi Sumut.

5. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada DPRD Provinsi Sumut.
6. Pelatihan berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada DPRD Provinsi Sumut.
7. Disiplin berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada DPRD Provinsi Sumut.

## **BAB 3**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Pendekatan Penelitian**

Pendekatan penelitian ini dilihat dari cara penjelasannya dan bertujuan untuk membuktikannya adanya pengaruh antar variabel bebas terhadap variabel terikat menggambarkan jenis/bentuk penelitian yang mendasari penelitian. Dalam penelitian ini menggunakan jenis pendekatan *assosiatif* dan *kuantitatif*. Pendekatan asosiatif adalah suatu pendekatan dimana untuk mengetahui bahwa adanya hubungan pengaruh atau pengaruh diantara kedua variabel yaitu variabel bebas (*independent variable*) dan variabel terikat (*dependent variable*). Kemudian data yang dikumpulkan dalam bentuk kuantitatif.

Menurut (Sugiyono, 2018) pendekatan asosiatif adalah pendekatan yang dilakukan untuk mengetahui hubungan atau pengaruh antara dua variabel atau lebih. Menurut (Sugiyono, 2018) metode kuantitatif juga dapat diartikan metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positif, digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data melalui instrument penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/ statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

#### **3.2 Definisi Operasional**

Defenisi operasional adalah petunjuk bagaimana suatu variabel diukur, untuk mengetahui baik buruknya pengukuran dari suatu penelitian. Menurut (Sugiyono, 2018) adalah penentuan kontrak atau sifat yang akan dipelajari

sehingga menjadi variable yang dapat diukur. Adapun yang menjadi definisi operasional dalam penelitian ini meliputi:

### 1. Kinerja (Y)

Kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok dalam melaksanakan tugas yang diberikan melalui proses kerja yang akan mendapatkan hasil sesuai dengan waktu dan kriteria yang ditentukan perusahaan dan mempunyai pandangan bahwa kualitas dan kuantitas pekerjaan hari ini harus lebih baik dari pada hari kemarin, dan hari esok harus lebih baik dari hari ini.

**Tabel 3.1**  
**Indikator Kinerja**

| <b>Variabel</b> | <b>Indikator</b>                                                                 |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| Kinerja (Y)     | 1. Kualitas<br>2. Kuantitas<br>3. Kehandalan<br>4. Sikap<br>(Mangkunegara, 2013) |

### 2. Pelatihan (X1)

Pelatihan merupakan fasilitas yang disediakan perusahaan untuk mempelajari pekerjaan yang berhubungan dengan pengetahuan, keahlian dan perilaku pegawai.

**Tabel 3.2**  
**Indikator Pelatihan**

| <b>Variabel</b> | <b>Indikator</b>                                                                       |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| Pelatihan (X1)  | 1) Instruktur<br>2) Peserta<br>3) Materi<br>4) Metode<br>5) Tujuan<br>(Setiawan, 2013) |

### 3. Disiplin Kerja (X2)

Disiplin kerja adalah perilaku seseorang yang sesuai dengan peraturan, prosedur kerja yang ada atau disiplin adalah sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari organisasi baik tertulis maupun yang tidak tertulis.

**Tabel 3.3**  
**Indikator Pelatihan**

| <b>Variabel</b>     | <b>Indikator</b>                                                                                                                          |
|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Disiplin Kerja (X2) | 1) Tingkat Kehadiran<br>2) Tata Cara Kerja<br>3) Ketaatan pada atasan<br>4) Kesadaran Bekerja.<br>5) Tanggung jawab,<br>(Agustini, 2013), |

### 4. Kepuasan Kerja (Z)

Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja (Milenia, 2022).

**Tabel 3.4**  
**Indikator Kepuasan Kerja**

| <b>Variabel</b>    | <b>Indikator</b>                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kepuasan Kerja (Z) | 1. Work it self (pekerjaan itu sendiri),<br>2. Salary (gaji/upah),<br>3. Promotional opportunity (kesempatan Pelatihan)<br>4. Supervisor (pengawasan),<br>5. Work relations (rekan kerja),<br>(Robins & Corners, 2000) |

### 3.3 Tempat dan Waktu Penelitian

#### 3.3.1 Tempat Penelitian

Penelitian dilakukan dengan membuat kuisioner yang dibagikan kepada Pegawai DPRD Provinsi Sumut

#### 3.3.2 Waktu Penelitian

Waktu penelitian direncanakan mulai dari bulan Desember 2024 sampai April 2025. Rencana kegiatan penelitian sebagai berikut

**Tabel 3.2**  
**Skedul Rencana Penelitian**

| No | Kegiatan Penelitian | Waktu Penelitian |   |   |   |              |   |   |   |               |   |   |   |            |   |   |   |              |   |   |   |
|----|---------------------|------------------|---|---|---|--------------|---|---|---|---------------|---|---|---|------------|---|---|---|--------------|---|---|---|
|    |                     | Desember 2024    |   |   |   | Januari 2025 |   |   |   | Februari 2025 |   |   |   | Maret 2025 |   |   |   | Agustus 2025 |   |   |   |
|    |                     | 1                | 2 | 3 | 4 | 1            | 2 | 3 | 4 | 1             | 2 | 3 | 4 | 1          | 2 | 3 | 4 | 1            | 2 | 3 | 4 |
| 1  | Pengajuan judul     |                  |   |   |   |              |   |   |   |               |   |   |   |            |   |   |   |              |   |   |   |
| 2  | Riset awal          |                  |   |   |   |              |   |   |   |               |   |   |   |            |   |   |   |              |   |   |   |
| 3  | Pembuatan proposal  |                  |   |   |   |              |   |   |   |               |   |   |   |            |   |   |   |              |   |   |   |
| 4  | Bimbingan Proposal  |                  |   |   |   |              |   |   |   |               |   |   |   |            |   |   |   |              |   |   |   |
| 5  | Seminar Proposal    |                  |   |   |   |              |   |   |   |               |   |   |   |            |   |   |   |              |   |   |   |
| 6  | Riset               |                  |   |   |   |              |   |   |   |               |   |   |   |            |   |   |   |              |   |   |   |
| 7  | Penyusunan Skripsi  |                  |   |   |   |              |   |   |   |               |   |   |   |            |   |   |   |              |   |   |   |
| 8  | Bimbingan Sekripsi  |                  |   |   |   |              |   |   |   |               |   |   |   |            |   |   |   |              |   |   |   |
| 9  | Sidang Meja Hijau   |                  |   |   |   |              |   |   |   |               |   |   |   |            |   |   |   |              |   |   |   |

### 3.4 Teknik Pengambilan Sampel

#### 3.4.1 Populasi

Menurut (Sugiyono, 2016) menyatakan bahwa, “Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari, objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karekteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan”. Sedangkan menurut (Juliandi et al, 2015) “Populasi merupakan totalitas dari seluruh unsur yang ada dalam sebuah wilayah penelitian”. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh

pegawai yang terdapat pada Pegawai DPRD Provinsi Sumut sebanyak 96 orang pegawai.

### **3.4.2 Sampel**

Menurut (Sugiyono, 2018) Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan 96 sampel yang diambil dari populasi itu. Maka dari itu sampel yang diambil dari populasi harus betul-betul representatif atau mewakili. Dalam penelitian ini populasi dan sampel jenuh yang diambil adalah seluruh pegawai ASN pada DPRD Provinsi Sumut yang berjumlah 96 orang.

### **3.5 Teknik Pengumpulan Data**

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yaitu data yang diperoleh dan harus diolah kembali, yaitu kuesioner. Dalam melakukan pengumpulan data yang berhubungan dengan yang akan dibahas dilakukan langsung dilakukan dengan dengan cara metode kuesioner. Metode kuesioner adalah teknik pengumpulan data melalui formulir berisi pertanyaan-pertanyaan yang diajukan secara tertulis pada seseorang atau sekumpulan orang untuk mendapatkan jawaban atau tanggapan serta informasi yang diperlukan.

Skala yang dipakai dalam penyusunan adalah skala likert. Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau kelompok orang tentang fenomena sosial. Dalam Pengukurannya, setiap responden diminta pendapatnya mengenai suatu pertanyaan dengan skala penilaian sebagai berikut:

**Tabel 3.3**  
**Skala Likert**

| No | Notasi | Pertanyaan          | Bobot |
|----|--------|---------------------|-------|
| 1  | SS     | Sangat Setuju       | 5     |
| 2  | S      | Setuju              | 4     |
| 3  | KS     | Kurang Setuju       | 3     |
| 4  | TS     | Tidak Setuju        | 2     |
| 5  | STS    | Sangat Tidak Setuju | 1     |

Sebelum melakukan pengumpulan data, seluruh kuesioner harus dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas dengan menggunakan uji Analisa outer model pada SEM PLS.

### 3.6 Teknik Analisis Data

Data ini akan dianalisis dengan pendekatan kuantitatif menggunakan analisis statistik yakni partial least square – structural equation model (PLSSEM) yang bertujuan untuk melakukan analisis jalur (path) dengan variabel laten. Analisis ini sering disebut sebagai generasi kedua dari analisis multivariate (Ghozali & Latari, 2015) Analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural. Model pengukuran digunakan untuk uji validitas dan reliabilitas, sedangkan model struktural digunakan untuk uji kausalitas (pengujian hipotesis dengan model prediksi).

Tujuan dari penggunaan (*Partial Least Square*) PLS yaitu untuk melakukan prediksi. Yang mana dalam melakukan prediksi tersebut adalah untuk memprediksi hubungan antar konstruk, selain itu untuk membantu peneliti dan penelitiannya untuk mendapatkan nilai variabel laten yang bertujuan untuk

melakukan prediksi. Variabel laten adalah linear agregat dari indikator-indikatornya. Weight estimate untuk menciptakan komponen skor variabel laten didapat berdasarkan bagaimana inner model (model struktural yang menghubungkan antar variabel laten) dan outer model (model pengukuran yaitu hubungan antar indikator dengan konstruksinya) dispesifikasi. Hasilnya adalah residual variance dari variabel dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator) diminimalkan.

PLS merupakan metode analisis yang powerful oleh karena tidak didasarkan banyak asumsi dan data tidak harus berdistribusi normal multivariate (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai ratio dapat digunakan pada model yang sama). Pengujian model struktural dalam PLS dilakukan dengan bantuan software Smart PLS ver. 3 for Windows.

Dalam metode (Partial Least Square) PLS teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:

### **3.6.1 Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)**

Model pengukuran biasa disebut juga dengan outer relation atau measurement model merupakan model yang menghubungkan semua variabel manifest atau indikator dengan variabel laten (Sarwono & Narimawati, 2015). Model Pengukuran dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas model. Perancangan model pengukuran menentukan sifat indikator pada variabel laten apakah bersifat reflektif atau formatif berdasarkan definisi operasional variabel. hasil penelitian dikatakan valid jika diperoleh persamaan data yang terkumpul dan data sesungguhnya terjadi pada objek yang diteliti. Evaluasi model pengukuran juga dapat digunakan untuk mengetahui nilai dari jawaban responden, apakah

jawaban tersebut tepat atau tidak tepat pada pertanyaan yang diajukan dalam kuesioner.

Penjelasan lebih lanjut model pengukuran bertujuan untuk mengukur validitas suatu variabel dengan indikator reflektif dengan menggunakan uji *Convergent Validity*, *Descriminant Validity* dan *Composite Reliability* adalah sebagai berikut:

a. Uji Convergent Validity

Uji validitas convergent memiliki makna bahwa seperangkat indikator mewakili satu variabel laten dan yang mendasari variabel laten tersebut (Sarwono & Narimawati, 2015). Indikator refektif dapat dilihat dari nilai loading factor untuk tiap indikator konstruk. Nilai loading factor untuk yang bersifat confirmatory harus  $> 0.70$ . Menurut Chin (1998) (dalam Ghazali, 2021) nilai loading factor  $> 0.5$  masih dapat diterima dan dapat memenuhi validitas. Serta nilai Average Variance Extracted (AVE) harus  $> 0.5$ . Jika nilai AVE  $> 0.05$ , maka indikator dianggap valid secara konvergen. Berikut ini adalah rumus dari AVE, yaitu:

$$AVE = \frac{(\sum \lambda_i^2) \text{var } F}{(\sum \lambda_i^2) \text{var } F + \sum \Theta_{ii}}$$

Keterangan:

$\lambda_i$  : Faktor Loading

F : Factor Variance

$\Theta_{ii}$  : Error Variance

AVE merupakan rata-rata presentase skor varian yang diekstraksi dari seperangkat variabel laten yang di estimasi melalui loading standardize indikatornya dalam proses iterasi algoritma dalam PLS.

#### b. Uji Discriminant Validity

Uji discriminat validity merupakan konsep tambahan yang memiliki makna bahwa seperangkat indikator yang digabung diharapkan tidak bersifat unidimensione (Ghozali, 2016). Uji discriminat validity terjadi bila dua instrumen berbeda yang mengukur dua konstruk yang diprediksi tidak berkorelasi menghasilkan skor yang memang tidak berkorelasi. Menurut (Ghozali, 2016) pengujian validitas discriminat dengan indikator releksif yaitu dengan melihat nilai cross loading untuk setiap variabel harus  $> 0,07$ . Cara lain yang dapat digunakan untuk menguji discriminat validity yaitu dengan membandingkan nilai square root of average variance extracted (AVE) untuk setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk lainnya dalam model. Fornell dan Larcker (dalam Ghozali, 2021) mengatakan discriminat validity dapat dikatakan baik apabila akar kuadrat AVE setiap konstruk lebih besar dari korelasi antar konstruk dalam model.

#### c. Uji Composite Reliability

Selain uji validitas, dalam PLS-SEM dalam menggunakan program SmartPLS juga mengukur realibitas suatu konstruk dengan dua cara yaitu Cronbach's Alpha dan Composite Realibity. Penggunaan cronbach's alpha dalam uji realibitas dinilai memberikan nilai yang lebih rendah sehingga disarankan menggunakan composite realibity dalam pengujian reabilitas konstruk. Dalam pengujian realibitas, nilai composite reliability harus  $> 0.70$  untuk penelitian

confirmatory dan nilai composite reliability 0.60 – 0.70 masih diterima untuk penelitian exploratory. Berikut ini adalah rumus dari composite reliability, yaitu:

$$pc = \frac{(\sum \lambda_i)^2 \text{var } F}{(\sum \lambda_i)^2 \text{var } F + \sum \Theta_{ii}}$$

Keterangan:

$\lambda_i$  : Faktor Loading

F : Factor Variance

$\Theta_{ii}$  : Error Variance

### 3.6.2 Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Model struktural dapat disebut juga dengan inner relation adalah model yang menghubungkan antar variabel laten (Sarwono, 2020). Model struktural digunakan untuk memprediksi hubungan kausalitas (hubungan sebab-akibat) antar variabel laten atau variabel yang tidak dapat diukur secara langsung. Model struktural menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substantif penelitian.

Model struktural bertujuan untuk menguji hipotesis yang disusun dalam suatu penelitian. Penjelasan lebih lanjut model struktural bertujuan untuk menguji hipotesis yang disusun dengan melihat nilai R-Square, Q<sup>2</sup> Predictive Relevance, dan Goodness of Fit Index/Quality Indexes adalah sebagai berikut:

#### a. R-Square (R<sup>2</sup>)

Pengukuran R-Square dimulai dengan melihat nilai R-Square dari masing-masing variabel laten endogen yang terbangun dan dapat menentukan kekuatan prediksi. Tujuan dari perubahan nilai R-Square untuk melihat apakah

terdapat pengaruh variabel bebas (eksogen) terhadap variabel terikat (endogen).

Disimpulkan bahwa terdapat kriteria pada R-Square yaitu 0.75 dikategorikan sebagai nilai model kuat, 0.50 dikategorikan sebagai nilai model yang moderate, 0.25 dikategorikan sebagai nilai model yang lemah. Hasil dari R-Square dalam PLS dapat menghasilkan variabel yang dijelaskan dalam model diwakilkan oleh jumlah varian. Pengaruh besarnya  $f^2$  dapat dihitung dengan rumus berikut:

$$f^2 = \frac{R^2_{include} - R^2_{exclude}}{1 - R^2_{include}}$$

Dimana  $R^2_{include}$  dan  $R^2_{exclude}$  adalah R-Square dari variabel laten endogen ketika predictor variabel laten digunakan atau dikeluarkan di dalam persamaan struktural

b. Variance Inflation Factor (VIF)

Variance Inflation Factor (VIF) Variance inflation factor merupakan pengujian kolinearitas yang digunakan untuk membuktikan korelasi antar variabel. jika terdapat korelasi yang kuat berarti model korelasi mengandung masalah. Jika nilai  $VIF > 5.00$ , maka tidak terdapat masalah kolinearitas dalam model korelasi. Sebaliknya, apabila nilai  $VIF < 5.00$  artinya terjadi masalah kolinearitas.

c. Goodness of Fit Index/Quality Indexes

Goodness of Fit (GoF) index dimana merupakan salah satu indeks untuk pemodelan jalur PLS. Pengujian GoF dapat dilihat dari nilai standardized root mean square residual (SRMR). Pengukuran indeks pada tahap ini menghasilkan validnya suatu variabel dari variabel eksogen dan variabel endogen. Indeks

Goodness of Fit (GoF) terdapat tiga kategori penilaian, yaitu 0.10 untuk nilai GoF rendah, 0.25 untuk nilai GoF medium, 0.36 untuk nilai GoF tinggi. Di bawah ini adalah rumus dari Goodness of Fit (GoF) index, yaitu:

$$\text{GoF} = \sqrt{\text{AVE} \times \text{R-Square}}$$

#### d. Path coefficient Analysis

Pengukuran evaluasi selanjutnya yaitu menguji path coefficient yang bertujuan untuk menguji apakah sebuah variabel memiliki arah hubungan positif atau negatif terhadap variabel lainnya. (Hair Jr et al., 2016) mengatakan pengujian pada tahap ini dapat dinilai dengan menggunakan prosedur bootstrapping pada software SmartPLS. Terdapat batasan nilai pada pengujian path coefficient, yaitu jika nilai path coefficient  $> 0$ , maka variabel memiliki arah hubungan yang positif terhadap variabel lainnya. Sebaliknya, jika path coefficient  $< 0$ , maka variabel memiliki arah hubungan yang negatif terhadap variabel lainnya.

#### e. Uji Hipotesis (Bootstrapping)

Pengujian hipotesis dengan metode bootstrapping dikembangkan oleh Geisser dan Stone. Statistik uji yang digunakan adalah statistik T atau uji T. Penerapan metode bootstrapping memungkinkan berlakunya data terdistribusi bebas, tidak memerlukan asumsi distribusi normal. Tujuan dalam melakukan pengujian hipotesis untuk mengetahui pengaruh signifikan antara konstruk penelitian. Pengujian hipotesis ini menggunakan nilai-nilai dalam t-tabel dengan t-statistik yang dihasilkan dari prosedur bootstrapping pada program smartPLS. Karena pengujian hipotesis dapat terbukti dengan melihat nilai t-statistik  $> t_{\text{tabel}}$ , kesimpulan hasil tersebut terbukti memiliki hubungan signifikan antara variabel penelitian. Dalam pengujian hipotesis, jika nilai t-statistik  $> 1.96$  maka disimpulkan hasil tersebut signifikan, namun nilai t-statistik  $< 1.96$  disimpulkan pengujian tersebut tidak signifikan (Ghozali, 2021).

## BAB 4

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Deskripsi Data

##### 4.1.1 Deskripsi Data Penelitian

Pada penelitian ini peneliti mengambil objek adalah Pegawai DPRD Provsu. Pengolahan data dalam bentuk angket ini masing-masing dari 10 item pernyataan untuk variabel  $X_1$  (Pelatihan), 10 item pernyataan untuk variabel  $X_2$  (Disiplin), 10 item pernyataan untuk variabel  $X_3$  (Kepuasan Kerja), 8 item pernyataan untuk variabel Y (Kinerja) dengan menyebarkan angket sesuai dengan sampel 96 responden yang akan diolah nantinya dengan menggunakan skala *Likert Sumated Rating* agar mendapatkan hasil yang valid dan reliabel.

**Tabel 4.1.**  
**Skala Likert**

| OPSI                | NILAI |
|---------------------|-------|
| Sangat Setuju       | 5     |
| Setuju              | 4     |
| Kurang Setuju       | 3     |
| Tidak Setuju        | 2     |
| Sangat Tidak Setuju | 1     |

Dari ketentuan diatas berlaku baik di dalam menghitung variabel bebas (Pelatihan, Disiplin kerja, Kepuasan kerja, dan variabel terikat (Kinerja).

##### 4.1.1.1 Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini merupakan Pegawai DPRD Provinsi Sumatera Utara sebanyak 96 responden, yang terdiri dari beberapa karakteristik, baik jenis kelamin, usia dan semester. Dari kuesioner yang disebarkan diperoleh pelanggan sebagai berikut:

**a. Berdasarkan Jenis Kelamin**

**Tabel 4.2.**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

| No     | Jenis Kelamin | Frekuensi | Persentase (%) |
|--------|---------------|-----------|----------------|
| 1      | Laki-laki     | 64        | 66,7%          |
| 2      | Perempuan     | 32        | 33,3%          |
| Jumlah |               | 96        | 100%           |

Sumber : Data Primer diolah (2025)

Dari tabel diatas diketahui bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini adalah laki-laki sebanyak 64 orang (66,7%) dan perempuan sebanyak 32 orang (33,3%). Maka dalam penelitian ini responden didominasi oleh jenis kelamin laki-laki.

**b. Berdasarkan Usia**

**Tabel 4.3.**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

| No     | Usia        | Frekuensi | Persentase (%) |
|--------|-------------|-----------|----------------|
| 1      | 21-30 tahun | 8         | 8,3%           |
| 2      | 31-40 tahun | 33        | 34,4%          |
| 3      | 41-50 tahun | 24        | 25,0%          |
| 5      | > 50 tahun  | 31        | 32,3%          |
| Jumlah |             | 96        | 100%           |

Sumber : Data Primer diolah (2025)

Dari data diatas diketahui bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini yaitu usia 21-30 tahun sebanyak 8 orang (8,3%), yang memiliki usia 31-40 tahun sebanyak 33 orang (34,4%), yang memiliki usia 41-50 tahun sebanyak 24 orang (25%). Untuk usia > 50 tahun sebanyak 31 orang (32,3%). Dari karakteristik usia maka data responden didominasi oleh usia 31-40 tahun sebanyak 34,4%.

**c. Berdasarkan Pendidikan**

**Tabel 4.4.**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan**

| No     | Jurusan | Frekuensi | Persentase (%) |
|--------|---------|-----------|----------------|
| 1      | SLTA    | 7         | 7,3%           |
| 2      | D1/D3   | 28        | 29,2%          |
| 3      | S1      | 42        | 43,8%          |
| 5      | S2      | 29        | 19,7%          |
| Jumlah |         | 96        | 100%           |

Sumber : Data Primer diolah (2025)

Dari data diatas diketahui bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini yaitu SLTA sebanyak 7 orang (7,3%), Diploma sebanyak 28 orang (29,2%), S1 sebanyak 42 orang (43,8%). S2 sebanyak 29 orang (19,7%). Dari karakteristik pendidikan maka data responden didominasi oleh pendidikan S1 sebanyak 42 orang (43,8%).

**d. Berdasarkan Lama Bekerja**

**Tabel 4.5**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja**

| No     | Jurusan     | Frekuensi | Persentase (%) |
|--------|-------------|-----------|----------------|
| 1      | 1-5 tahun   | 9         | 9.4%           |
| 2      | 6-10 Tahun  | 27        | 28.1%          |
| 3      | 11-15 Tahun | 36        | 37.5%          |
| 5      | > 15 tahun  | 24        | 25.0%          |
| Jumlah |             | 96        | 100%           |

Sumber : Data Primer diolah (2025)

Dari data diatas diketahui bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini yaitu lama bekerja 1-5 tahun sebanyak 9 orang (9,4%), 6-10 tahun sebanyak 27 orang (28,1%), 11-15 Tahun sebanyak 36 orang (37,5%). > 15 tahun sebanyak 24 orang (25%). Dari karakteristik lama bekerja maka data responden didominasi oleh 11-15 tahun sebanyak 36 orang (37,5%).

#### 4.1.1.2 Deskripsi Variabel Penelitian

##### a. Variabel Pelatihan (X1)

**Tabel 4.6.**  
**Skor Angket Untuk Pelatihan (X1)**

| No Per | Sangat Setuju |      | Setuju |      | Kurang Setuju |      | Tidak Setuju |     | Sangat Tidak Setuju |   | Jumlah |      |
|--------|---------------|------|--------|------|---------------|------|--------------|-----|---------------------|---|--------|------|
|        | F             | %    | F      | %    | F             | %    | F            | %   | F                   | % | F      | %    |
| 1      | 16            | 16,7 | 52     | 54,2 | 26            | 27,1 | 2            | 2,1 | 0                   | 0 | 96     | 100% |
| 2      | 15            | 15,6 | 59     | 61,5 | 16            | 16,7 | 6            | 6,3 | 0                   | 0 | 96     | 100% |
| 3      | 14            | 14,6 | 57     | 59,4 | 23            | 24,0 | 2            | 2,1 | 0                   | 0 | 96     | 100% |
| 4      | 23            | 24,0 | 52     | 54,2 | 20            | 20,8 | 1            | 1,0 | 0                   | 0 | 96     | 100% |
| 5      | 12            | 12,5 | 60     | 62,5 | 20            | 20,8 | 4            | 4,2 | 0                   | 0 | 96     | 100% |
| 6      | 21            | 21,9 | 54     | 56,3 | 19            | 19,8 | 2            | 2,1 | 0                   | 0 | 96     | 100% |
| 7      | 29            | 30,2 | 54     | 56,3 | 11            | 11,5 | 2            | 2,1 | 0                   | 0 | 96     | 100% |
| 8      | 31            | 32,3 | 56     | 58,3 | 9             | 9,4  | 0            | 0   | 0                   | 0 | 96     | 100% |
| 9      | 38            | 39,6 | 49     | 51,0 | 7             | 7,3  | 2            | 2,1 | 0                   | 0 | 96     | 100% |
| 10     | 30            | 31,3 | 57     | 59,4 | 9             | 9,4  | 0            | 0   | 0                   | 0 | 96     | 100% |

Sumber : Hasil Penelitian Angket Tahun (2025)

Dari tabel diatas dapat diuraikan sebagai berikut :

- 1) Jawaban responden tentang Instruktur pelatihan memiliki pengetahuan yang mendalam tentang materi yang diajarkan, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 52 orang sebesar 54,2%.
- 2) Jawaban responden tentang Instruktur pelatihan mampu menyampaikan materi dengan jelas dan mudah dipahami, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 59 orang sebesar 61,5%.
- 3) Jawaban responden tentang Peserta pelatihan aktif berpartisipasi dalam diskusi dan kegiatan kelompok, sebagian besar menjawab sangat setuju sebanyak 57 orang sebesar 59,4%.
- 4) Jawaban responden tentang Peserta pelatihan menunjukkan sikap positif terhadap materi yang diajarkan, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 52 orang sebesar 54,2%.

- 5) Jawaban responden tentang Materi pelatihan relevan dengan tugas dan tanggung jawab pegawai di DPRD Provinsi Sumut, sebagian besar menjawab sangat setuju sebanyak 60 orang sebesar 62,5%.
- 6) Jawaban responden tentang Materi pelatihan disampaikan dengan cara yang menarik dan interaktif, sebagian besar menjawab sangat setuju sebanyak 54 orang sebesar 56,3%.
- 7) Jawaban responden tentang Metode pelatihan yang digunakan efektif dalam meningkatkan pemahaman peserta, sebagian besar menjawab sangat setuju sebanyak 54 orang sebesar 56,3%.
- 8) Jawaban responden tentang Kombinasi antara teori dan praktik dalam pelatihan membantu peserta untuk lebih memahami materi, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 56 orang sebesar 58,3%.
- 9) Jawaban responden tentang Tujuan pelatihan jelas dan dapat dipahami oleh semua peserta, sebagian besar menjawab sangat setuju sebanyak 49 orang sebesar 51,0%.
- 10) Jawaban responden tentang Pelatihan ini berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai di DPRD Provinsi Sumut, sebagian besar menjawab sangat setuju sebanyak 57 orang sebesar 59,4%.

Dari analisis hasil angket, dapat disimpulkan bahwa pelatihan yang dilakukan memiliki kualitas yang baik berdasarkan tanggapan responden. Mayoritas peserta merasa puas dengan pengetahuan dan kemampuan instruktur, serta relevansi materi pelatihan. Partisipasi aktif peserta dalam pelatihan juga menunjukkan bahwa metode yang digunakan efektif dalam meningkatkan keterlibatan. Oleh karena itu, disarankan agar penyelenggara pelatihan terus

meningkatkan kualitas instruktur dan materi, serta mendorong partisipasi aktif untuk mencapai hasil yang optimal dalam pelatihan di masa mendatang.

**b. Variabel Disiplin (X2)**

**Tabel 4.7**  
**Skor Angket Untuk Disiplin (X2)**

| No. Per | Sangat Setuju |      | Setuju |      | Kurang Setuju |     | Tidak Setuju |     | Sangat Tidak Setuju |   | Jumlah |      |
|---------|---------------|------|--------|------|---------------|-----|--------------|-----|---------------------|---|--------|------|
|         | F             | %    | F      | %    | F             | %   | F            | %   | F                   | % | F      | %    |
| 1       | 42            | 43,8 | 51     | 53,1 | 1             | 1,0 | 2            | 2,1 | 0                   | 0 | 96     | 100% |
| 2       | 43            | 44,8 | 49     | 51,0 | 4             | 4,2 | 0            | 0   | 0                   | 0 | 96     | 100% |
| 3       | 46            | 47,9 | 47     | 49,0 | 3             | 3,1 | 0            | 0   | 0                   | 0 | 96     | 100% |
| 4       | 47            | 49,0 | 45     | 46,9 | 4             | 4,2 | 0            | 0   | 0                   | 0 | 96     | 100% |
| 5       | 48            | 50,0 | 45     | 46,9 | 2             | 2,1 | 1            | 1,0 | 0                   | 0 | 96     | 100% |
| 6       | 47            | 49,0 | 45     | 46,9 | 3             | 3,1 | 1            | 1,0 | 0                   | 0 | 96     | 100% |
| 7       | 42            | 43,8 | 51     | 53,1 | 3             | 3,1 | 0            | 0   | 0                   | 0 | 96     | 100% |
| 8       | 48            | 50,0 | 44     | 45,8 | 4             | 4,2 | 0            | 0   | 0                   | 0 | 96     | 100% |
| 9       | 46            | 47,9 | 46     | 47,9 | 2             | 2,1 | 2            | 2,1 | 0                   | 0 | 96     | 100% |
| 10      | 42            | 43,8 | 52     | 54,2 | 2             | 2,1 | 0            | 0   | 0                   | 0 | 96     | 100% |

Sumber : Hasil Penelitian Angket Tahun 2025

Dari data tabel diatas dapat diuraikan sebagai berikut :

- 1) Jawaban responden tentang Saya selalu hadir tepat waktu di tempat kerja, sebagian besar menjawab sangat setuju sebanyak 51 orang atau sebesar 53,1%.
- 2) Jawaban responden tentang Saya jarang absen tanpa alasan yang jelas, sebagian besar menjawab sangat setuju sebanyak 49 orang sebesar 51%.
- 3) Jawaban responden tentang Saya mengikuti prosedur kerja yang telah ditetapkan dengan baik, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 47 orang sebesar 49%.
- 4) Jawaban responden tentang Saya menjaga kebersihan dan kerapihan tempat kerja, sebagian besar menjawab sangat setuju sebanyak 48 orang sebesar 50%.

- 5) Jawaban responden tentang Saya selalu mengikuti arahan dan instruksi dari atasan, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 47 orang sebesar 49%.
- 6) Jawaban responden tentang Saya menghormati keputusan yang diambil oleh atasan meskipun tidak setuju, sebagian besar menjawab sangat setuju sebanyak 47 orang sebesar 49%.
- 7) Jawaban responden tentang Saya menyadari pentingnya peran saya dalam mencapai tujuan organisasi, sebagian besar menjawab sangat setuju sebanyak 51 orang sebesar 53,1%.
- 8) Jawaban responden tentang Saya proaktif dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan, sebagian besar menjawab sangat setuju sebanyak 48 orang sebesar 50%.
- 9) Jawaban responden tentang Saya bertanggung jawab atas tugas yang saya emban, sebagian besar menjawab sangat setuju sebanyak 46 orang sebesar 47,9%.
- 10) Jawaban responden mengenai Saya tidak mengalihkan tanggung jawab kepada rekan kerja lain, sebagian besar menjawab sangat setuju sebanyak 52 orang sebesar 54,2%.

Dari analisis di atas, dapat disimpulkan bahwa responden menunjukkan sikap disiplin yang baik dalam berbagai aspek, mulai dari kehadiran tepat waktu, kepatuhan terhadap prosedur kerja, hingga tanggung jawab terhadap tugas yang diemban. Sikap positif ini menunjukkan bahwa karyawan menyadari pentingnya disiplin dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, penting bagi manajemen untuk terus mendorong dan memfasilitasi lingkungan kerja yang mendukung disiplin dan etika kerja yang tinggi.

c. Variabel Kepuasan Kerja (Z)

**Tabel 4.8**  
**Skor Angket Untuk Kepuasan Kerja (Z)**

| No. Per | Sangat Setuju |      | Setuju |      | Kurang Setuju |      | Tidak Setuju |     | Sangat Tidak Setuju |     | Jumlah |      |
|---------|---------------|------|--------|------|---------------|------|--------------|-----|---------------------|-----|--------|------|
|         | F             | %    | F      | %    | F             | %    | F            | %   | F                   | %   | F      | %    |
| 1       | 31            | 32,3 | 49     | 51,0 | 11            | 11,5 | 5            | 5,2 | 0                   | 0   | 96     | 100% |
| 2       | 40            | 41,7 | 39     | 40,6 | 11            | 11,5 | 6            | 6,3 | 0                   | 0   | 96     | 100% |
| 3       | 28            | 29,2 | 56     | 58,3 | 12            | 12,5 | 0            | 0   | 0                   | 0   | 96     | 100% |
| 4       | 38            | 39,6 | 44     | 45,8 | 13            | 13,5 | 1            | 1,0 | 0                   | 0   | 96     | 100% |
| 5       | 31            | 32,3 | 52     | 54,2 | 11            | 11,5 | 2            | 2,1 | 0                   | 0   | 96     | 100% |
| 6       | 35            | 36,5 | 50     | 52,1 | 9             | 9,4  | 2            | 2,1 | 0                   | 0   | 96     | 100% |
| 7       | 36            | 37,5 | 37     | 38,5 | 16            | 16,7 | 7            | 7,3 | 0                   | 0   | 96     | 100% |
| 8       | 29            | 30,2 | 52     | 54,2 | 7             | 7,3  | 8            | 8,3 | 0                   | 0   | 96     | 100% |
| 9       | 34            | 35,4 | 44     | 45,8 | 14            | 14,6 | 4            | 4,2 | 0                   | 0   | 96     | 100% |
| 10      | 35            | 36,5 | 48     | 50,0 | 10            | 10,4 | 3            | 3,1 | 2                   | 2,3 | 96     | 100% |

Sumber : Hasil Penelitian Angket Tahun 2025

Dari data tabel diatas dapat diuraikan sebagai berikut :

- 1) Rata-rata jawaban responden tentang Saya merasa pekerjaan yang saya lakukan saat ini sesuai dengan minat dan keterampilan saya, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 49 orang sebesar 51,0%.
- 2) Rata-rata jawaban responden tentang Tugas dan tanggung jawab saya di tempat kerja memberikan tantangan yang memadai bagi saya, sebagian besar menjawab sangat setuju sebanyak 40 orang sebesar 41,7%.
- 3) Rata-rata jawaban responden tentang Saya merasa puas dengan gaji yang saya terima saat ini, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 56 orang sebesar 58,3%.
- 4) Rata-rata jawaban responden tentang Gaji yang saya terima sebanding dengan kontribusi dan kinerja saya di DPRD Provinsi Sumut, sebagian besar menjawab sangat setuju sebanyak 44 orang sebesar 45,3%.

- 5) Rata-rata jawaban responden tentang Saya percaya bahwa ada kesempatan yang adil untuk Pelatihan di DPRD Provinsi Sumut, sebagian besar menjawab sangat setuju sebanyak 52 orang sebesar 54,2%.
- 6) Rata-rata jawaban responden tentang Proses Pelatihan di DPRD Provinsi Sumut transparan dan berdasarkan kinerja, sebagian besar menjawab sangat setuju sebanyak 50 orang sebesar 52,1%.
- 7) Rata-rata jawaban responden tentang Saya merasa bahwa atasan saya memberikan dukungan yang cukup dalam pekerjaan saya, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 37 orang sebesar 38,5%.
- 8) Rata-rata jawaban responden tentang Atasan saya memberikan umpan balik yang konstruktif terkait kinerja saya, sebagian besar menjawab sangat setuju sebanyak 52 orang sebesar 54,2%.
- 9) Rata-rata jawaban responden tentang Saya merasa nyaman bekerja sama dengan rekan-rekan saya di DPRD Provinsi Sumut, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 44 orang sebesar 45,8%.
- 10) Rata-rata jawaban responden Hubungan kerja di antara tim saya mendukung pencapaian tujuan bersama, sebagian besar menjawab sangat setuju sebanyak 48 orang sebesar 50%.

Secara keseluruhan, hasil angket menunjukkan bahwa kepuasan kerja di DPRD Provinsi Sumut cukup tinggi, meskipun masih terdapat beberapa area yang perlu diperbaiki, seperti kesesuaian gaji dengan kontribusi dan transparansi dalam proses Pelatihan. Manajemen perlu terus berupaya untuk meningkatkan dukungan atasan, memberikan umpan balik yang konstruktif, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kerjasama tim. Dengan demikian, diharapkan karyawan dapat merasa lebih puas dan termotivasi dalam bekerja, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

**d. Variabel Kinerja (Y)**

**Tabel 4.9**  
**Skor Angket Untuk Kinerja(Y)**

| No. Per | Sangat Setuju |      | Setuju |      | Kurang Setuju |     | Tidak Setuju |     | Sangat Tidak Setuju |   | Jumlah |      |
|---------|---------------|------|--------|------|---------------|-----|--------------|-----|---------------------|---|--------|------|
|         | F             | %    | F      | %    | F             | %   | F            | %   | F                   | % | F      | %    |
| 1       | 37            | 38,5 | 52     | 54,2 | 6             | 6,3 | 1            | 1,0 | 0                   | 0 | 96     | 100% |
| 2       | 33            | 34,4 | 60     | 62,5 | 2             | 2,1 | 1            | 1,0 | 0                   | 0 | 96     | 100% |
| 3       | 38            | 39,6 | 51     | 53,1 | 7             | 7,3 | 0            | 0   | 0                   | 0 | 96     | 100% |
| 4       | 34            | 35,4 | 54     | 56,3 | 8             | 8,3 | 0            | 0   | 0                   | 0 | 96     | 100% |
| 5       | 35            | 36,5 | 55     | 57,3 | 5             | 5,2 | 1            | 1,0 | 0                   | 0 | 96     | 100% |
| 6       | 35            | 36,5 | 51     | 53,1 | 9             | 9,4 | 1            | 1,0 | 0                   | 0 | 96     | 100% |
| 7       | 30            | 31,3 | 57     | 59,4 | 9             | 9,4 | 0            | 0   | 0                   | 0 | 96     | 100% |
| 8       | 37            | 38,5 | 50     | 52,1 | 7             | 7,3 | 2            | 2,1 | 0                   | 0 | 96     | 100% |

Sumber : Hasil Penelitian Angket Tahun 2025

Dari data tabel diatas dapat diuraikan sebagai berikut :

- 1) Rata-rata jawaban responden tentang Saya menerima umpan balik yang konstruktif dari rekan kerja dan atasan mengenai kualitas pekerjaan saya, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 52 orang sebesar 54,2%.
- 2) Rata-rata jawaban responden tentang Saya merasa bahwa hasil pekerjaan yang saya lakukan memenuhi standar kualitas yang diharapkan oleh DPRD Provinsi Sumatera Utara, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 60 orang sebesar 62,5%.
- 3) Rata-rata jawaban responden tentang Saya mampu menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang diberikan dalam jumlah yang sesuai dengan target yang ditetapkan, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 51 orang sebesar 53,1%.
- 4) Rata-rata jawaban responden tentang Saya merasa bahwa beban kerja yang saya terima sesuai dengan kapasitas dan kemampuan saya, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 54 orang sebesar 56,3%.

- 5) Rata-rata jawaban responden tentang Saya selalu dapat diandalkan untuk menyelesaikan tugas tepat waktu, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 55 orang sebesar 57,3%.
- 6) Rata-rata jawaban responden tentang Saya memiliki komitmen yang tinggi untuk memenuhi tanggung jawab pekerjaan saya, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 51 orang sebesar 53,1%.
- 7) Rata-rata jawaban responden tentang Saya memiliki sikap positif dalam menjalani tugas dan tanggung jawab di DPRD Provinsi Sumatera Utara, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 57 orang sebesar 59,4%.
- 8) Rata-rata jawaban responden tentang Saya selalu berusaha untuk bekerja sama dengan rekan-rekan dalam mencapai tujuan bersama, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 50 orang sebesar 52,1%.

Secara keseluruhan, hasil angket menunjukkan bahwa responden di DPRD Provinsi Sumatera Utara memiliki pandangan positif terhadap kinerja mereka. Penerimaan umpan balik yang konstruktif, kemampuan memenuhi standar kualitas, serta komitmen yang tinggi menjadi faktor kunci dalam meningkatkan kinerja individu. Selain itu, sikap positif dan kerja sama antar rekan kerja juga berkontribusi pada pencapaian tujuan bersama. Oleh karena itu, manajemen perlu terus mendorong budaya komunikasi yang baik, penyesuaian beban kerja, serta pengembangan keterampilan individu untuk mencapai kinerja yang optimal.

## **4.2 Analisis Data**

Berdasarkan data hasil kuesioner yang telah disajikan maka data kualitatif kuesioner tersebut dijadikan data bentuk kuantitatif berdasarkan kriteria yang sudah ditetapkan sebelumnya. Adapun data kuantitatif tersebut merupakan data mentah dari masing-masing variabel dalam penelitian ini. Dalam bagian ini, data-

data yang telah dideskripsikan dari data-data sebelumnya yang merupakan deskripsi data akan dianalisis.

Terdapat dua tahapan kelompok untuk menganalisis SEM-PLS yaitu analisis model pengukuran (*outer model*), yakni realibilitas dan validitas konstruk (*construct reliability and validity*) dan validitas diskriminan (*discriminant validity*). Selanjutnya analisis model struktural (*inner model*), yakni koefisien determinasi (*R-square*); *F-square*; pengujian hipotesis yakni pengaruh langsung (*direct effect*), pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dan *total effect* (Juliandi, 2018). Dalam metode (*Partial Least Square*) PLS teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:

#### **4.2.1. Analisis Model Pengukuran/*Measurement Model Analysis (Outer Model)***

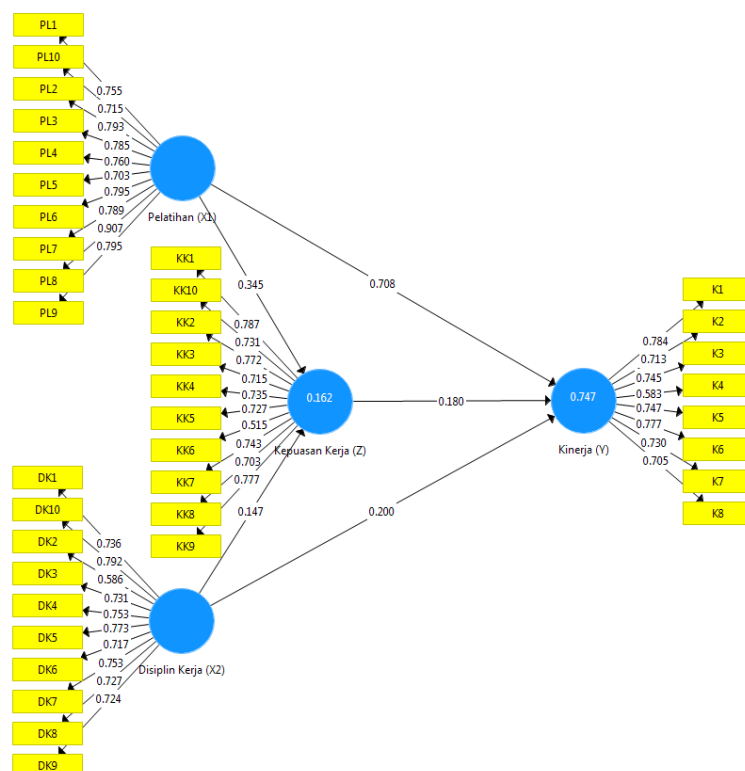
Outer model sering juga disebut (*outer relation* atau *measurement model*) yang mendefinisikan bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan variabel latennya. Model pengukuran (*outer model*) digunakan untuk menilai validitas dan realibilitas model. Cooper dan Schindler (Abdillah & Jogiyanto, 2015 Hal 32) menjelaskan bahwa uji validitas dilakukan untuk mengetahui kemampuan instrument penelitian mengukur apa yang seharusnya diukur dan uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi alat ukur dalam mengukur suatu konsep atau dapat juga digunakan untuk mengukur konsistensi responden dalam menjawab item pernyataan dalam kuesioner atau instrument penelitian. Analisis model pengukuran *measurement model analysis* menggunakan 2 pengujian, yaitu : realibilitas dan validitas konstruk (*construct reliability and validity*) dan validitas diskriminan (*discriminant validity*).

#### 4.2.1.1 Analisis Outer Model

Teknik pengolahan data dengan menggunakan metode SEM berbasis PLS memerlukan 2 tahap untuk menilai fit model dari sebuah model penelitian (Ghozali). Salah satunya adalah analisis *outer model*. Analisis *outer model* digunakan untuk menguji pengukuran yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran yang valid. Ada beberapa indikator dalam analisis *outer model*, diantaranya *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *composite reliability*.

##### a. Convergent Validity

*Convergent validity* dari sebuah model pengukuran dengan model reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara *item score* atau *component score* dengan *construct score* pada *Loading Factor* yang dihitung dengan PLS. Ukuran reflektif dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,7 dengan konstruk yang ingin diukur. Berikut adalah gambar hasil kalkulasi model SEM PLS.



Sumber: Diolah oleh penulis, 2024

**Gambar 4.1 Skema Penelitian Struktural SEM-PLS**

Hasil pengolahan dengan SmartPLS 3.00 dapat dilihat pada gambar 4.1 nilai *outer model* antara konstruk dengan variabel sudah memenuhi *convergent validity* karena indikator memiliki nilai validitas diatas 0,7. Pada gambar 4.1 menunjukkan nilai korelasi variable Pelatihan, Disiplin, kepuasan kerja dan Kinerja menunjukkan bahwa nilai diatas berada di atas 0,7 sehingga konstruk pada variabel tidak ada yang dieleminasi dari model.

**Tabel 4.10**  
**Outer Loadings**

|      | Disiplin Kerja (X2) | Kepuasan Kerja (Z) | Kinerja (Y) | Pelatihan (X1) |
|------|---------------------|--------------------|-------------|----------------|
| DK1  | 0.736               |                    |             |                |
| DK10 | 0.792               |                    |             |                |
| DK2  | 0.786               |                    |             |                |
| DK3  | 0.731               |                    |             |                |
| DK4  | 0.753               |                    |             |                |
| DK5  | 0.773               |                    |             |                |
| DK6  | 0.717               |                    |             |                |
| DK7  | 0.753               |                    |             |                |
| DK8  | 0.727               |                    |             |                |
| DK9  | 0.724               |                    |             |                |
| K1   |                     |                    | 0.784       |                |
| K2   |                     |                    | 0.713       |                |
| K3   |                     |                    | 0.745       |                |
| K4   |                     |                    | 0.783       |                |
| K5   |                     |                    | 0.747       |                |
| K6   |                     |                    | 0.777       |                |
| K7   |                     |                    | 0.730       |                |
| K8   |                     |                    | 0.705       |                |
| KK1  |                     | 0.787              |             |                |
| KK10 |                     | 0.731              |             |                |
| KK2  |                     | 0.772              |             |                |
| KK3  |                     | 0.715              |             |                |
| KK4  |                     | 0.735              |             |                |
| KK5  |                     | 0.727              |             |                |
| KK6  |                     | 0.715              |             |                |
| KK7  |                     | 0.743              |             |                |
| KK8  |                     | 0.703              |             |                |
| KK9  |                     | 0.777              |             |                |

|      |  |  |  |       |
|------|--|--|--|-------|
| PL1  |  |  |  | 0.755 |
| PL10 |  |  |  | 0.915 |
| PL2  |  |  |  | 0.793 |
| PL3  |  |  |  | 0.785 |
| PL4  |  |  |  | 0.760 |
| PL5  |  |  |  | 0.703 |
| PL6  |  |  |  | 0.795 |
| PL7  |  |  |  | 0.789 |
| PL8  |  |  |  | 0.907 |
| PL9  |  |  |  | 0.795 |

Berdasarkan hasil perhitungan dan pengujian validitas *outer loading* di atas diperoleh hasil bahwa pengujian yang dilakukan pada 96 orang responden diperoleh hasil bahwa semua item pernyataan memenuhi standar validasi dengan nilai di atas 0.7. Sehingga item pernyataan yang tidak memenuhi standar validasi maka item ini dikeluarkan atau tidak diikuti sertakan pada uji selanjutnya dengan tujuan dapat menaikkan skor pengukuran model.

#### 4.2.1.2 Discriminant Validity

Pada bagian ini akan diuraikan hasil uji *discriminant validity*. Uji *discriminant validity* menggunakan nilai *cross loading*. Suatu indikator dinyatakan memenuhi discriminan validity apabila nilai *cross loading* indikator pada variabelnya adalah yang terbesar dibandingkan dengan variabel lainnya (ghozali). Berikut adalah nilai *cross loading* pada masing-masing indikator:

**Tabel 4.11**  
**Cross Loading**

|      | Disiplin Kerja (X2) | Kepuasan Kerja (Z) | Kinerja (Y) | Pelatihan (X1) |
|------|---------------------|--------------------|-------------|----------------|
| DK1  | 0.736               | 0.131              | 0.262       | 0.200          |
| DK10 | 0.792               | 0.133              | 0.068       | 0.047          |
| DK2  | 0.786               | 0.076              | 0.232       | 0.173          |
| DK3  | 0.731               | 0.104              | 0.113       | 0.002          |
| DK4  | 0.753               | 0.252              | 0.165       | 0.137          |
| DK5  | 0.773               | 0.063              | 0.219       | 0.125          |
| DK6  | 0.717               | 0.254              | 0.265       | 0.063          |

|      |       |       |       |       |
|------|-------|-------|-------|-------|
| DK7  | 0.753 | 0.053 | 0.237 | 0.178 |
| DK8  | 0.727 | 0.045 | 0.134 | 0.036 |
| DK9  | 0.724 | 0.058 | 0.262 | 0.208 |
| K1   | 0.023 | 0.184 | 0.784 | 0.271 |
| K2   | 0.350 | 0.143 | 0.713 | 0.038 |
| K3   | 0.133 | 0.267 | 0.745 | 0.369 |
| K4   | 0.255 | 0.349 | 0.783 | 0.354 |
| K5   | 0.202 | 0.248 | 0.747 | 0.327 |
| K6   | 0.439 | 0.360 | 0.777 | 0.301 |
| K7   | 0.053 | 0.305 | 0.730 | 0.907 |
| K8   | 0.471 | 0.300 | 0.705 | 0.492 |
| KK1  | 0.017 | 0.787 | 0.253 | 0.301 |
| KK10 | 0.193 | 0.731 | 0.343 | 0.212 |
| KK2  | 0.284 | 0.772 | 0.217 | 0.183 |
| KK3  | 0.327 | 0.715 | 0.254 | 0.200 |
| KK4  | 0.174 | 0.735 | 0.216 | 0.087 |
| KK5  | 0.167 | 0.727 | 0.468 | 0.364 |
| KK6  | 0.154 | 0.715 | 0.302 | 0.170 |
| KK7  | 0.223 | 0.743 | 0.368 | 0.232 |
| KK8  | 0.063 | 0.703 | 0.355 | 0.404 |
| KK9  | 0.027 | 0.777 | 0.326 | 0.182 |
| PL1  | 0.238 | 0.120 | 0.089 | 0.755 |
| PL10 | 0.046 | 0.309 | 0.701 | 0.915 |
| PL2  | 0.045 | 0.037 | 0.012 | 0.793 |
| PL3  | 0.191 | 0.059 | 0.180 | 0.785 |
| PL4  | 0.155 | 0.057 | 0.180 | 0.760 |
| PL5  | 0.101 | 0.047 | 0.066 | 0.703 |
| PL6  | 0.018 | 0.092 | 0.163 | 0.795 |
| PL7  | 0.091 | 0.138 | 0.078 | 0.789 |
| PL8  | 0.031 | 0.311 | 0.678 | 0.907 |
| PL9  | 0.465 | 0.300 | 0.612 | 0.795 |

Sumber: Diolah Oleh Penulis, 2025

Berdasarkan data Tabel 4.7 diketahui bahwa masing-masing indikator pada variabel penelitian memiliki nilai *cross loading* terbesar pada variabel yang dibentuknya dibandingkan dengan nilai *cross loading* pada variabel lainnya. Berdasarkan hasil yang diperoleh tersebut, dapat dinyatakan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memiliki *discriminant validity* yang baik dalam menyusun variabelnya masing-masing.

#### 4.2.1.3 Construct Reliability and Validity

Validitas dan reliabilitas konstruk adalah pengujian untuk mengukur kehandalan suatu konstruk. Kehandalan skor konstruk harus cukup tinggi. Uji validitas dilakukan untuk mengetahui kemampuan instrumen penelitian mengukur apa yang seharusnya diukur (Abdillah & Jogiyanto, 2015 Hal 32).

Uji reliabilitas konstruk dapat dilihat dari nilai *Cronbach's alpha* dan nilai *composite reliability*. Untuk dapat dikatakan suatu item pernyataan reliabel, maka nilai *Cronbach's alpha* dan *composite reliability* harus  $> 0,6$ . Berikut ini hasil pengujian *Cronbach's alpha*.

**Tabel 4.12**  
**Hasil *Cronbach's Alpha***

|                            | <b>Cronbach's Alpha</b> |
|----------------------------|-------------------------|
| <b>Disiplin Kerja (X2)</b> | <b>0.816</b>            |
| <b>Kepuasan Kerja (Z)</b>  | <b>0.851</b>            |
| <b>Kinerja (Y)</b>         | <b>0.777</b>            |
| <b>Pelatihan (X1)</b>      | <b>0.787</b>            |

Sumber : Hasil Olahan SmartPLS, 2025

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa konstruk reliabilitas pada *Cronbach Alpha* telah memenuhi kriteria yang nilainya diatas 0,6. Berdasarkan hal tersebut disimpulkan bahwa semua konstruk memiliki reliabilitas yang baik dan variabel Pelatihan, Disiplin, Kepuasan kerjadan Kinerja memenuhi asumsi pengujian reliabilitas. Berikut ini hasil pengujian *composite reliability*.

**Tabel 4.13**  
**Hasil *Composite Reliability***

|                            | <b>Composite Reliability</b> |
|----------------------------|------------------------------|
| <b>Disiplin Kerja (X2)</b> | <b>0.791</b>                 |
| <b>Kepuasan Kerja (Z)</b>  | <b>0.881</b>                 |
| <b>Kinerja (Y)</b>         | <b>0.768</b>                 |
| <b>Pelatihan (X1)</b>      | <b>0.739</b>                 |

Sumber : Hasil Olahan SmartPLS, 2025

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa konstruk reliabilitas pada *Composite Reliability* telah memenuhi kriteria yang nilainya diatas 0,6. Berdasarkan hal tersebut disimpulkan bahwa semua konstruk memiliki reliabilitas yang baik dan variabel Pelatihan, Disiplin, kepuasan kerja dan Kinerja memenuhi asumsi pengujian reliabilitas.

#### 4.2.1.4 Discriminant Validity

Ghozali (2013 Hal 212) menyatakan bahwa validitas diskriminan adalah sebagai suatu ujian dapat melakukan untuk diukur perbedaan dari dua variabel yang kemiripan dengan konseptual. Validitas diskriminan di nilai berdasarkan nilai AVE dengan korelasi antar konstruk atau variable laten. Variabel laten dikatakan memiliki validitas diskriminan yang tinggi jika nilai AVE (*Average Variance Extracted*) direkomendasikan  $\geq 0,5$ .

**Tabel 4.14**  
**Hasil Pengujian Average Variance Extracted**

|                            | Average Variance Extracted (AVE) |
|----------------------------|----------------------------------|
| <b>Disiplin Kerja (X2)</b> | <b>0.641</b>                     |
| <b>Kepuasan Kerja (Z)</b>  | <b>0.475</b>                     |
| <b>Kinerja (Y)</b>         | <b>0.563</b>                     |
| <b>Pelatihan (X1)</b>      | <b>0.553</b>                     |

Sumber : Hasil Olahan SmartPLS, 2025

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa nilai *Average Variance Extracted* telah memenuhi kriteria yang nilainya lebih dari 0,3. Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel penelitian memenuhi kriteria pengujian validitas diskriminan dan variabel Pelatihan, Disiplin, kepuasan kerja dan Kinerja pegawai telah memenuhi asumsi pengujian validitas diskriminan.

Validitas diskriminan bertujuan untuk menilai suatu indikator dari suatu variabel konstruk adalah valid atau tidak, yakni dengan cara melihat Nilai

*Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT)  $< 0,90$ , maka variabel memiliki validitas diskriminan yang baik (valid) (Hair Jr et al., 2017).

**Tabel 4.15**  
**Validitas Diskriminan**

|                     | Disiplin Kerja (X2) | Kepuasan Kerja (Z) | Kinerja (Y) | Pelatihan (X1) |
|---------------------|---------------------|--------------------|-------------|----------------|
| Disiplin Kerja (X2) |                     |                    |             |                |
| Kepuasan Kerja (Z)  | 0.471               |                    |             |                |
| Kinerja (Y)         | 0.727               | 0.654              |             |                |
| Pelatihan (X1)      | 0.618               | 0.498              | 0.804       |                |

Sumber : SEM PLS (2025)

Berdasarkan tabel di atas diperoleh hasil korelasi *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) maka

1. Variabel Pelatihan dengan Disiplin sebesar  $0,618 < 0,900$ , korelasi variabel *Heterotrait-Monotrait Ratio of Corelation* (HTMT). Pelatihan dengan Kinerja sebesar  $0,804 < 0,900$  korelasi *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT), variabel Pelatihan dengan Kepuasan sebesar  $0,498 < 0,900$  dengan demikian seluruh nilai korelasi Pelatihan dinyatakan valid.
2. Nilai korelasi *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) variabel n Disiplin dengan kepuasan sebesar  $0,471 < 0,900$ , nilai korelasi *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) variabel Disiplin dengan Kinerja sebesar  $0,727 < 0,900$ , dengan demikian seluruh nilai korelasi Kinerja dinyatakan valid.
3. Nilai korelasi *Heterotrait-Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) variabel Kinerja terhadap Kepuasan kerja adalah sebesar  $0,654 < 0,900$ , dengan demikian seluruh nilai korelasi Pengelolaan Disiplin dinyatakan valid.

#### 4.2.2 Analisis Model Struktural / *Structural Model Analysis (Inner Model)*

Analisis model struktural menggunakan 3 pengujian, antara lain: *R-Square*; *F-Square* dan *Hypothesis Test*: Berikut ini hasil pengujiannya:

##### 4.2.2.1 Hasil *R-Square*

Kriteria dari *R-Square* adalah:

1. Jika nilai (adjusted) = 0.75 → model adalah substansial (kuat);
2. Jika nilai (adjusted) = 0.50 → model adalah moderate (sedang);
3. Jika nilai (adjusted) = 0.25 → model adalah lemah (rendah)

**Tabel 4.16**  
**Hasil Uji *R-Square***

|                           | <b>R Square</b> | <b>R Square Adjusted</b> |
|---------------------------|-----------------|--------------------------|
| <b>Kinerja (Y)</b>        | 0.709           | 0.704                    |
| <b>Kepuasan Kerja (Z)</b> | 0.577           | 0.572                    |

Sumber : Hasil Olahan SmartPLS, 2024

Berdasarkan tabel diatas mengenai hasil pengujian nilai *R-Square* diperoleh hasil bahwa model jalur yang menggunakan variabel intervening adalah 0,709 dan 0,577. Dengan kata lain kemampuan variabel X yaitu Pelatihan dan Disiplin dalam menjelaskan vaiabel Z yaitu kepuasan kerja adalah sebesar 57,7% dengan demikian model tergolong substansial (sedang) dan kemampuan variabel X yaitu yaitu Pelatihan dan Disiplin dalam menjelaskan vaiabel Y yaitu Kinerja adalah sebesar 70,9% dengan demikian model tergolong substansial (kuat).

##### 4.2.2.2 Hasil Uji *F-Square*

Pengukuran *F-Square* atau *effect size* adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relative dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Pengukuran (*F-square*) disebut juga efek perubahan, perubahan nilai saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, akan dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang

dihilangkan memiliki dampak substansif pada konstruk endogen (Juliandi, Manurung, & Sastriawan, 2016).

Kriteria F-Square yaitu sebagai berikut:

1. Jika nilai = 0.02 → Efek yang rendah dari variabel eksogen terhadap endogen.
2. Jika nilai = 0.15 → Efek yang sedang dari variabel eksogen terhadap endogen.
3. Jika nilai = 0.35 → Efek yang tinggi dari variabel eksogen terhadap endogen.

**Tabel 4.17**  
**Hasil *F-Square***

|                     | Disiplin Kerja (X2) | Kepuasan Kerja (Z) | Kinerja (Y)  | Pelatihan (X1) |
|---------------------|---------------------|--------------------|--------------|----------------|
| Disiplin Kerja (X2) |                     | 0.024              | 0.148        |                |
| Kepuasan Kerja (Z)  |                     |                    | 0.107        |                |
| Kinerja (Y)         |                     |                    |              |                |
| Pelatihan (X1)      |                     | 0.135              | <b>1.659</b> |                |

Sumber : Hasil Olahan SmartPLS, 2025

Berdasarkan tabel diatas mengenai nilai *F-Square* diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Variabel Pelatihan (X1) terhadap Kepuasan (Z) memiliki nilai 0,135 maka efek yang rendah dari variabel eksogen terhadap endogen.
2. Variabel Pelatihan (X1) terhadap Kinerja (Y) memiliki nilai 1,658 maka efek yang tinggi dari variabel eksogen terhadap endogen.
3. Variabel Disiplin (X2) terhadap Kepuasan (Z) memiliki nilai 0,024 maka efek yang rendah dari variabel eksogen terhadap endogen.
4. Variabel Disiplin (X2) terhadap Kinerja (Y) memiliki nilai 0,148 maka efek yang sedang dari variabel eksogen terhadap endogen.
5. Variabel kepuasan (Z) terhadap Kinerja (Y) memiliki nilai 0.107 maka efek yang rendah dari variabel eksogen terhadap endogen.

### 4.2.3 Pengujian Hipotesis

Pengujian ini adalah untuk menentukan koefisien jalur dari model struktural. Tujuannya adalah menguji signifikansi semua hubungan atau pengujian hipotesis. Pengujian Hipotesis mengandung tiga analisis, antara lain: direct effect, indirect effect dan total effect.

#### 4.2.3.1. Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Tujuan analisis direct effect (pengaruh langsung) berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) (Juliandi, 2018). Kriteria untuk pengujian hipotesis pengaruh langsung (direct effect) adalah sebagai berikut:

1. Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah positif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah searah, jika nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya juga meningkat/naik.
2. Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah negatif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah berlawanan arah, jika nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya akan menurun/rendah.

Nilai probabilitas/signifikansi (P-Value): jika nilai P-Values  $< 0.05$ , maka signifikan dan jika nilai P-Values  $> 0.05$ , maka tidak signifikan (Juliandi et al., 2014).

**Tabel 4.18**  
**Hasil Koefisien Jalur (Hipotesis)**

|                                           | Original<br>Sample (O) | T Statistics<br>( O/STDEV ) | P Values     |
|-------------------------------------------|------------------------|-----------------------------|--------------|
| Disiplin Kerja (X2) -> Kepuasan Kerja (Z) | 0.147                  | 0.721                       | <b>0.471</b> |
| Disiplin Kerja (X2) -> Kinerja (Y)        | 0.200                  | 1.987                       | <b>0.047</b> |
| Kepuasan Kerja (Z) -> Kinerja (Y)         | 0.180                  | 2.207                       | <b>0.028</b> |
| Pelatihan (X1) -> Kepuasan Kerja (Z)      | 0.345                  | 2.924                       | <b>0.004</b> |
| Pelatihan (X1) -> Kinerja (Y)             | 0.708                  | 7.000                       | <b>0.000</b> |

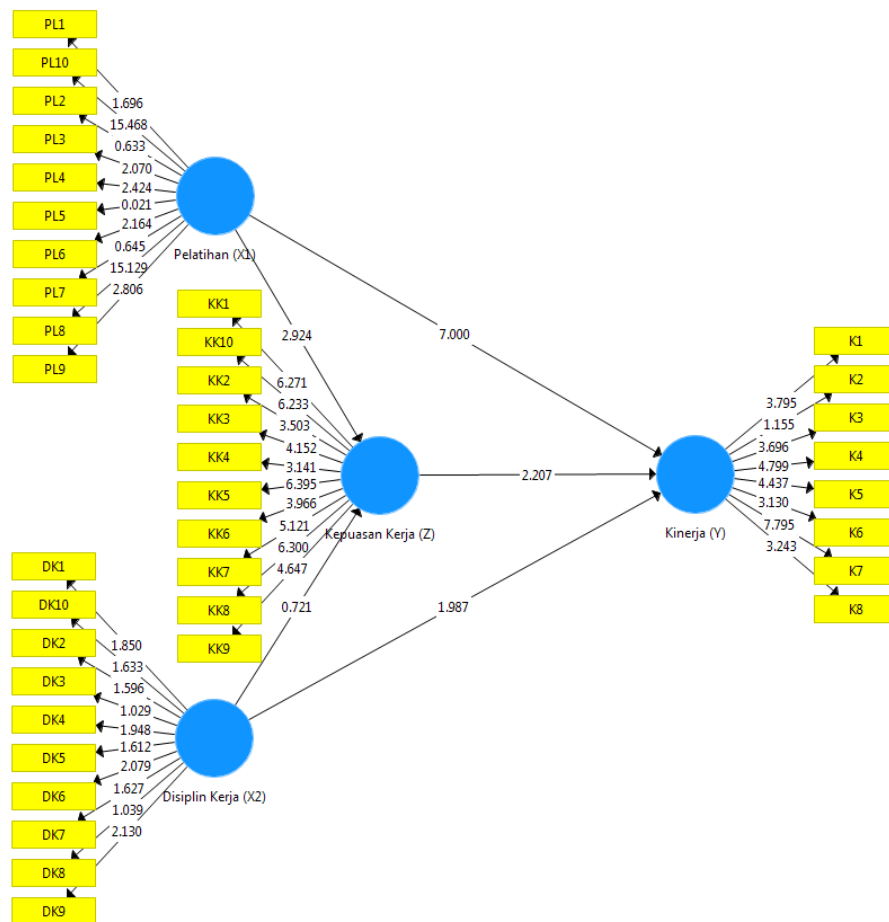
Sumber : Hasil Olahan SmartPLS, 2025

Berdasarkan tabel diatas mengenai hasil koefisien jalur (*path coefficient*) diperoleh hasil bahwa seluruh nilai koefisien jalur adalah positif (dilihat pada *T-statistic*), antara lain:

1. Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja mempunyai nilai t statistic sebesar 7,000. Hasil ini menunjukkan bahwa jika semakin tinggi Pelatihan, maka semakin tinggi pula Kinerja. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (*p-values*) sebesar  $0,000 < 0,05$ , dengan demikian Pelatihan berpengaruh terhadap Kinerja.
2. Pengaruh Disiplin terhadap Kinerja mempunyai nilai t statistic sebesar 1,987. Hasil ini menunjukkan bahwa jika semakin tinggi Disiplin yang diberikan, maka semakin tinggi pula Kinerja. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (*p-values*) sebesar  $0,047 < 0,05$ , dengan demikian Pengelolaan Disiplin berpengaruh terhadap Kinerja.
3. Pengaruh Pelatihan terhadap kepuasan mempunyai nilai t statistic sebesar 2,924. Hasil ini menunjukkan bahwa jika semakin tinggi Pelatihan, maka semakin tinggi pula Kepuasan. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (*p-values*) sebesar  $0,004 < 0,05$ , dengan demikian Pelatihan berpengaruh terhadap kepuasan kerja
4. Pengaruh Disiplin terhadap kepuasan mempunyai nilai t statistic sebesar 0,721 Hasil ini menunjukkan bahwa jika semakin rendah Disiplin di instansi, maka

semakin rendah pula kepuasan. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (*p-values*) sebesar  $0,471 > 0,05$ , dengan demikian Disiplin berpengaruh kepuasan.

5. Pengaruh kepuasan terhadap Kinerja mempunyai nilai *t* statistic 2,207. Hasil ini menunjukkan bahwa jika semakin tinggi kepuasan seorang, maka semakin tinggi pula Kinerja. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (*p-values*) sebesar  $0,028 < 0,05$ , dengan demikian kepuasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja.



Sumber : Hasil Olahan SmartPLS, 2025

**Gambar 4.2. Hasil Path Analysis**

#### 4.2.3.2. Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Tujuan analisis indirect effect berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai/dimediiasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator) (Juliandi, 2018). Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (indirect effect) adalah sebagai berikut:

1. Jika nilai P-Values  $< 0.05$ , maka signifikan, artinya variabel intervening (kepuasan kerja), memberi pengaruh pada variabel eksogen (Pelatihan dan Disiplin) terhadap variabel endogen Kinerja (Y). Dengan kata lain, ada pengaruhnya secara tidak langsung.
2. Jika nilai P-Values  $> 0.05$ , maka tidak signifikan, artinya variabel intervening (kepuasan kerja), tidak memberi pengaruh pada variabel eksogen (Pelatihan dan Disiplin) terhadap variabel endogen Kinerja (Y). Dengan kata lain, tidak ada pengaruhnya secara tidak langsung.

**Tabel 4.19**  
**Hasil Pengaruh Tidak Langsung**

|                                                                       | <b>T Statistics<br/>( O/STDEV )</b> | <b>P Values</b> |
|-----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|-----------------|
| <b>Pelatihan (X1) -&gt; Kepuasan kerja (Z) -&gt; Kinerja (Y)</b>      | 5,371                               | <b>0.000</b>    |
| <b>Disiplin Kerja (X2) -&gt; Kepuasan kerja (Z) -&gt; Kinerja (Y)</b> | 4,148                               | <b>0.000</b>    |

Sumber : Hasil Olahan PLS, 2025

Berdasarkan hasil pengujian efek tidak langsung (pengaruh tidak langsung) diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja dengan variabel konsumen sebagai variabel intervening diperoleh hasil thitung sebesar 5,371 dan p-values sebesar 0,000 dengan demikian dapat disimpulkan bahwa komunikasi kerja sebagai variabel intervening mampu memediasi pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja.

2. Pengaruh Pengelolaan Disiplin terhadap Kinerja dengan variabel kepuasan kerja sebagai variabel intervening diperoleh hasil thitung sebesar 4,148 dan p-values sebesar 0,000 dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja sebagai variabel intervening mampu memediasi pengaruh Pengelolaan Disiplin terhadap Kinerja.

#### 4.2.2.3. Pengaruh Total (*Total Effect*)

Total effect (pengaruh total) merupakan total dari direct effect (pengaruh langsung) dan indirect effect (pengaruh tidak langsung) (Juliandi, 2018).

**Tabel 4.20**  
**Hasil Pengaruh Total**

|                                           | Original Sample<br>(O) | T Statistics<br>( O/STDEV ) | P<br>Values  |
|-------------------------------------------|------------------------|-----------------------------|--------------|
| Disiplin Kerja (X2) -> Kepuasan Kerja (Z) | 0.147                  | 0.721                       | <b>0.471</b> |
| Disiplin Kerja (X2) -> Kinerja (Y)        | 0.227                  | 2.001                       | <b>0.042</b> |
| Kepuasan Kerja (Z) -> Kinerja (Y)         | 0.180                  | 2.207                       | <b>0.028</b> |
| Pelatihan (X1) -> Kepuasan Kerja (Z)      | 0.345                  | 2.924                       | <b>0.004</b> |
| Pelatihan (X1) -> Kinerja (Y)             | 0.770                  | 9.011                       | <b>0.000</b> |

Sumber : Hasil Olahan SmartPLS, 2025

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh total (*total effect*) diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Total effect untuk pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja diperoleh hasil sebesar 9,011 dengan nilai P-Values 0,000 (berpengaruh signifikan).
2. Total effect untuk pengaruh Disiplin terhadap kinerja diperoleh hasil sebesar 2,001 dengan nilai P-Values 0,042 (berpengaruh).
3. Total effect untuk pengaruh Pelatihan terhadap Kepuasan diperoleh hasil sebesar 2,924 dengan nilai P-Values 0,004 (berpengaruh).
4. Total effect untuk pengaruh Disiplin terhadap Kepuasan diperoleh hasil sebesar 0.721 dengan nilai P-Values 0,471 (tidak berpengaruh)

5. Total effect pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja diperoleh hasil 2,207 dengan nilai P-Values 0,028 (berpengaruh signifikan).

### **4.3. Pembahasan**

#### **4.3.1. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja**

Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja, hal ini dibuktikan dengan hasil uji thitung sebesar 7,000 dengan angka signifikan 0,000. Hal ini menunjukkan tinggi Pelatihan seseorang maka akan semakin tinggi pula pula Kinerja seseorang.

Pelatihan dapat diartikan sebagai proses pengembangan kemampuan dan keterampilan individu melalui berbagai metode, seperti pelatihan di tempat kerja, seminar, atau kursus formal. Menurut sebuah studi oleh Noe (2017), pelatihan yang efektif tidak hanya meningkatkan pengetahuan dan keterampilan, tetapi juga dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Hal ini berkontribusi pada peningkatan kinerja secara keseluruhan. Dalam konteks penelitian ini, pengaruh pelatihan dapat dianalisis dari dua aspek utama: peningkatan keterampilan teknis dan pengembangan soft skills.

Peningkatan keterampilan teknis sering kali menjadi fokus utama dalam program pelatihan. Misalnya, dalam industri teknologi informasi, pelatihan tentang perangkat lunak baru atau bahasa pemrograman dapat secara langsung meningkatkan produktivitas karyawan. Sebuah penelitian yang dilakukan oleh Salas et al. (2012) menunjukkan bahwa pelatihan teknis yang terstruktur dengan baik dapat meningkatkan kinerja individu hingga 20%. Dalam hal ini, perusahaan

yang berinvestasi dalam pelatihan teknis cenderung memiliki karyawan yang lebih kompeten dan mampu menyelesaikan tugas dengan lebih efisien.

Di sisi lain, pengembangan soft skills seperti komunikasi, kerja sama tim, dan kepemimpinan juga merupakan bagian penting dari pelatihan. Penelitian oleh Dulebohn et al. (2016) menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki keterampilan interpersonal yang baik dapat berkontribusi lebih banyak terhadap tim dan organisasi secara keseluruhan. Pelatihan yang menekankan pada pengembangan soft skills dapat meningkatkan kinerja tim, karena anggota tim yang mampu berkomunikasi dengan baik cenderung lebih efektif dalam menyelesaikan proyek dan mencapai tujuan bersama.

Dari Hasil Penelitian yang Dilakukan (Lesmana et al. 2022), (Titin Maidarti 2022), (Muthia Azizah 2022), (Edi Wibowo 2022), (Inti Nuswandari 2022) ,Menyatakan Bahwa Pelatihan Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan.

#### **4.3.2. Pengaruh Disiplin Terhadap Kinerja**

Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh Disiplin terhadap Kinerja, hal ini dibuktikan dengan hasil uji thitung sebesar 1,987 dengan angka signifikan 0,047. Hal ini menunjukkan tingginya Disiplin yang diberikan maka akan semakin tinggi pula Kinerja seseorang.

Dengan adanya disiplin maka kinerja akan meningkat. Disiplin karyawan memainkan peranan yang dominan, krusial, dan kritikal dalam keseluruhan upaya untuk meningkatkan kinerja para karyawan. Disiplin kerja karyawan sangat penting. Disiplin kerja merupakan hal yang harus ditanamkan dalam diri tiap karyawan, karena hal ini akan menyangkut tanggung jawab moral karyawan itu pada tugas kewajibannya (Sutrisno, 2012).

Semakin baik disiplin yang dimiliki karyawan dan semakin besar motivasi yang diberikan maka semakin tinggi produktivitas kerja karyawan yang akan berpengaruh positif terhadap karyawan diperusahaan secara keseluruhan. Pengaruh motivasi dan disiplin terhadap kinerja karyawan sangat relevan dengan pendapat yang dikemukakan oleh ahli dari penelitian terdahulu.

Pendapat diatas relevan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Tanjung, 2015), (Jufrizen, 2018); (Jufrizen, 2016); (Kamal, 2015), (Arif et al., 2019), (Arda, 2017), (Arianty, 2016), (Nasution & Lesmana, 2018); (Prayogi et al., 2019); (Harahap & Tirtayasa, 2020); (Faustyna & Jumani, 2015); (Arianty, 2016); (Farisi et al., 2020); (Azhar et al., 2020); dan (Siswadi, 2016), (Bahri, 2020), menyimpulkan bahwa: disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Untuk mencapai tujuan organisasi diperlukan suatu sikap disiplin kerja karyawan agar kinerja diri masing-masing pegawai tersebut dapat ditingkatkan.

#### **4.3.3. Pengaruh Kepuasan Terhadap Kinerja**

Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh kepuasan terhadap Kinerja, hal ini dibuktikan dengan hasil uji  $t_{hitung}$  sebesar 2,207 dengan angka signifikan 0,028. Hal ini menunjukkan semakin tinggi Kepuasan kerja seseorang maka akan semakin tinggi pula Kinerja seseorang.

Kepuasan kerja membuat karyawan ingin bekerja sama dan berkontribusi terhadap organisasi. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya akan memberikan balasan kepada organisasi berupa kinerja yang tinggi. Dengan adanya kepuasan kerja, karyawan akan melakukan pekerjaannya dengan senang hati dan membantu rekan kerja dalam mengerjakan pekerjaannya yang banyak

tanpa ada kata keterpaksaan. Kepuasan kerja juga sangat penting bagi karyawan dengan memperoleh pujian untuk pekerjaannya, investasi, perhatian, peralatan dan suasana kepemimpinan yang baik. Pegawai yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan ini akan mengutamakan pekerjaannya dari pada balas jasa, walaupun balas jasa itu penting. Adanya kepuasan kerja itu mempengaruhi beberapa aspek yang meliputi pada pegawai itu sendiri.

Adanya hubungan timbal balik antara kinerja dan kepuasan kerja. Di satu sisi dikatakan kepuasan kerja mengakibatkan peningkatan kerja sehingga pekerja yang puas akan lebih produktif. Disisi lain, dapat pula terjadi kepuasan kerja disebabkan oleh adanya kinerja atau prestasi kerja sehingga pekerja yang lebih produktif akan mendapatkan kepuasan (Wibowo, 2016).

Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja karyawan maka kinerja karyawan akan meningkat. Hasil penelitian ini mengkonfirmasi penelitian terdahulu yaitu penelitian (Jufrizen, 2016), (Arda, 2017), ( dewi suryani Harahap & Khair, 2019), (Rosmaini & Tanjung, 2019), (Nabawi, 2019), (S. F. Harahap & Tirtayasa, 2020) yang membuktikan bahwa ada hubungan positif signifikan antara kepuasan dan kinerja karyawan.

#### **4.3.4. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh Disiplin terhadap kepuasan, hal ini dibuktikan dengan hasil uji thitung sebesar 2,924 dengan angka signifikan 0,004. Hal ini menunjukkan tingginya pelatihan yang diberikan maka akan semakin tinggi pula kepuasan seseorang.

Berdasarkan penelitian, diketahui bahwa pelatihan yang berkualitas dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Hal ini sejalan dengan teori Herzberg tentang motivasi kerja yang menyatakan bahwa faktor-faktor tertentu, seperti pengembangan profesional, dapat meningkatkan kepuasan kerja (Herzberg, 1966). Dalam konteks ini, pelatihan berfungsi sebagai alat untuk memberikan karyawan keterampilan baru yang relevan dengan pekerjaan mereka, sehingga mereka merasa lebih kompeten dan percaya diri dalam menjalankan tugas-tugas mereka. Sebagai contoh, sebuah studi yang dilakukan oleh Noe et al. (2014) menunjukkan bahwa karyawan yang mendapatkan pelatihan yang tepat memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi dibandingkan mereka yang tidak mendapatkan pelatihan.

Data dari penelitian yang dilakukan oleh Garavan et al. (2016) menunjukkan karyawan yang mengikuti program pelatihan merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka. Selain itu, studi tersebut juga mengungkapkan bahwa mereka yang merasa puas dengan pelatihan yang diberikan menunjukkan komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa investasi dalam program pelatihan tidak hanya bermanfaat untuk pengembangan keterampilan, tetapi juga untuk meningkatkan kepuasan dan loyalitas karyawan. Dengan demikian, organisasi yang berfokus pada pelatihan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan produktif.

Banyak penelitian sebelumnya yang mendukung temuan ini. Misalnya, penelitian oleh Saks (2006) menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara pelatihan dan kepuasan kerja. Saks menekankan bahwa pelatihan yang efektif tidak hanya meningkatkan keterampilan tetapi juga memberikan rasa pencapaian

dan pengakuan bagi karyawan. Selain itu, penelitian oleh Tannenbaum et al. (2010) juga menemukan bahwa karyawan yang merasa dilibatkan dalam proses pelatihan cenderung memiliki tingkat kepuasan yang lebih tinggi. Dengan demikian, hubungan antara pelatihan dan kepuasan kerja telah terbukti dalam berbagai studi, menunjukkan bahwa investasi dalam pelatihan karyawan sangat penting bagi keberhasilan organisasi.

#### **4.3.5. Pengaruh Disiplin Terhadap Kepuasan**

Hasil penelitian menunjukkan tidak ada pengaruh Disiplin terhadap kepuasan hal ini dibuktikan dengan hasil uji thitung sebesar 0,721 dengan angka signifikan 0,471. Hal ini menunjukkan rendahnya kepuasan kerja yang diberikan maka akan semakin rendah pula kepuasan seseorang.

Meskipun penelitian ini menunjukkan tidak adanya pengaruh disiplin terhadap kepuasan, penting untuk mencermati bagaimana disiplin dapat mempengaruhi aspek lain yang berujung pada kepuasan. Sebagai contoh, dalam konteks pendidikan, siswa yang disiplin dalam belajar cenderung memiliki hasil akademik yang lebih baik. Menurut penelitian oleh Zimmerman (2002), disiplin diri berkontribusi pada pencapaian akademik yang lebih tinggi, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kepuasan siswa terhadap pengalaman belajar mereka. Namun, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa meskipun disiplin dapat berkontribusi pada pencapaian, tidak selalu berbanding lurus dengan kepuasan.

Terdapat berbagai penelitian yang telah dilakukan sebelumnya mengenai hubungan antara disiplin dan kepuasan. Misalnya, penelitian oleh Chen et al. (2015) menemukan bahwa disiplin kerja yang tinggi berhubungan dengan kepuasan kerja yang lebih tinggi di kalangan karyawan. Namun, hasil penelitian

ini tidak sejalan dengan temuan kami yang menunjukkan tidak ada pengaruh signifikan. Hal ini mungkin disebabkan oleh perbedaan konteks, seperti jenis industri, budaya organisasi, atau karakteristik individu yang terlibat dalam penelitian. Oleh karena itu, penting untuk mempertimbangkan faktor-faktor kontekstual ini ketika menganalisis hubungan antara disiplin dan kepuasan.

Temuan bahwa tidak ada pengaruh disiplin terhadap kepuasan membuka ruang untuk diskusi lebih lanjut mengenai faktor-faktor lain yang mungkin lebih dominan dalam mempengaruhi kepuasan. Misalnya, faktor-faktor seperti motivasi intrinsik, dukungan sosial, dan lingkungan kerja dapat memiliki dampak yang lebih besar terhadap kepuasan individu. Penelitian oleh Ryan dan Deci (2000) menunjukkan bahwa motivasi intrinsik, yang berakar pada minat dan nilai pribadi, memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan. Oleh karena itu, organisasi perlu mempertimbangkan pendekatan holistik yang mencakup berbagai faktor dalam upaya meningkatkan kepuasan karyawan.

#### **4.3.6. Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening**

Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh secara tidak langsung pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja dengan kepuasan kerja sebagai Variabel Intervening, hal ini dibuktikan dengan uji statistik sebesar 5,371 dengan angka signifikan 0,000. Hal ini menunjukkan hipotesis diterima bahwa ada pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja dengan kepuasan kerja sebagai Variabel Intervening.

Pelatihan merupakan salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam suatu organisasi. Menurut Noe (2017), pelatihan tidak hanya meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan, tetapi juga dapat

meningkatkan kepuasan kerja mereka. Dalam konteks ini, kepuasan kerja berfungsi sebagai variabel intervening yang dapat memperkuat hubungan antara pelatihan dan kinerja. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening, serta membahas hasil penelitian yang menunjukkan adanya pengaruh signifikan antara ketiga variabel tersebut.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Salas et al. (2012), pelatihan yang efektif dapat meningkatkan kinerja individu dan tim dalam organisasi. Uji statistik yang dilakukan dalam penelitian ini menunjukkan nilai 5,371 dengan angka signifikansi 0,000, yang mengindikasikan bahwa hipotesis yang diajukan diterima. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja. Contoh nyata dapat ditemukan di perusahaan teknologi seperti Google, di mana program pelatihan yang komprehensif telah terbukti meningkatkan produktivitas karyawan dan inovasi (Brock, 2015).

Kepuasan kerja merupakan faktor yang tidak kalah penting dalam konteks ini. Menurut Locke (1976), kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai perasaan positif yang dihasilkan dari evaluasi pekerjaan dan pengalaman kerja. Dalam penelitian ini, kepuasan kerja berfungsi sebagai variabel intervening yang memediasi hubungan antara pelatihan dan kinerja. Hal ini sejalan dengan temuan dari Judge dan Bono (2001), yang menunjukkan bahwa karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Dengan demikian, peningkatan kepuasan kerja melalui pelatihan dapat berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara pelatihan, kepuasan kerja, dan kinerja. Misalnya, penelitian oleh Arthur et al. (2003) menemukan bahwa pelatihan yang baik tidak hanya meningkatkan keterampilan, tetapi juga meningkatkan kepuasan kerja, yang pada gilirannya berpengaruh positif terhadap kinerja. Selain itu, penelitian oleh Saks (2006) menegaskan bahwa karyawan yang mengikuti program pelatihan yang relevan merasa lebih dihargai dan puas, sehingga meningkatkan motivasi dan kinerja mereka. Dengan demikian, hasil penelitian ini sejalan dengan temuan dari berbagai studi sebelumnya, yang menunjukkan bahwa pelatihan yang efektif dapat memberikan dampak positif pada kinerja melalui peningkatan kepuasan kerja.

#### **4.3.7. Pengaruh Pengelolaan Disiplin terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening**

Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh secara tidak langsung pengaruh Disiplin terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening, hal ini dibuktikan dengan uji statistik sebesar 4,148 dengan angka signifikan 0,000. Hal ini menunjukkan hipotesis diterima bahwa ada pengaruh karakteristik individu terhadap Kinerja dengan Kepuasan kerja sebagai Variabel Intervening.

Pengelolaan disiplin dalam organisasi merupakan salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Disiplin kerja yang baik tidak hanya berkontribusi pada peningkatan produktivitas, tetapi juga berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi pengaruh pengelolaan disiplin terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh tidak

langsung disiplin terhadap kinerja melalui kepuasan kerja, dengan nilai uji statistik sebesar 4,148 dan tingkat signifikansi 0,000. Temuan ini mendukung hipotesis bahwa karakteristik individu, termasuk disiplin, memiliki dampak signifikan terhadap kinerja ketika kepuasan kerja diperhitungkan sebagai variabel intervening.

Pengelolaan disiplin yang efektif dalam organisasi mencakup berbagai aspek, mulai dari penerapan aturan yang jelas hingga penegakan sanksi yang adil. Menurut Robbins dan Judge (2017), disiplin kerja adalah suatu bentuk pengendalian diri yang dilakukan oleh individu untuk mematuhi norma-norma dan aturan yang berlaku di tempat kerja. Dalam konteks ini, organisasi perlu menciptakan lingkungan yang mendukung disiplin, termasuk memberikan pelatihan dan umpan balik yang konstruktif. Sebagai contoh, sebuah studi oleh Ahmad dan Shah (2018) menemukan bahwa organisasi yang menerapkan program pelatihan disiplin secara teratur mengalami peningkatan kinerja karyawan sebesar 20%.

Kepuasan kerja merupakan perasaan positif yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaan mereka, yang dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk pengelolaan disiplin. Menurut Locke (1976), kepuasan kerja adalah hasil dari evaluasi individu terhadap pekerjaan mereka, yang mencakup aspek seperti gaji, lingkungan kerja, dan hubungan dengan rekan kerja. Penelitian oleh Judge dan Bono (2001) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan positif yang signifikan dengan kinerja karyawan. Dalam konteks penelitian ini, kepuasan kerja berfungsi sebagai variabel intervening yang memperkuat hubungan antara disiplin dan kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang

merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung menunjukkan disiplin yang lebih baik, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja mereka.

Hubungan antara disiplin, kepuasan kerja, dan kinerja dapat dilihat dari berbagai sudut pandang. Penelitian sebelumnya oleh Organ (1988) menunjukkan bahwa individu yang disiplin cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Hal ini disebabkan oleh fakta bahwa karyawan yang disiplin lebih mampu mencapai tujuan kerja mereka, yang berkontribusi pada rasa pencapaian dan kepuasan. Selain itu, penelitian oleh Chen dan Spector (2005) menemukan bahwa kepuasan kerja dapat berfungsi sebagai mediator dalam hubungan antara disiplin dan kinerja. Dengan kata lain, disiplin yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja.

## **BAB 5**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang dibahas pada bab sebelumnya menunjukkan bahwa sebagian besar dari hasil penelitian berpengaruh signifikan antara variabel independen dan variabel dependen. Simpulan yang dapat diambil dari hasil analisis adalah:

1. Pelatihan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai DPRD Provinsi Sumatera Utara. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki Pelatihan yang baik cenderung memiliki kinerja yang lebih tinggi.
2. Disiplin berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai DPRD Provinsi Sumatera. Hal ini menunjukkan pengelolaan Disiplin yang baik dapat meningkatkan kinerja.
3. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai DPRD Provinsi Sumatera Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat meningkatkan kinerja.
4. Pelatihan berpengaruh terhadap kepuasan kerja Pegawai Pegawai DPRD Provinsi Sumatera. Hal ini menunjukkan menunjukkan pelatihan yang tinggi akan meningkatkan kinerja.
5. Disiplin tidak berpegaruh terhadap kepuasan kerja Pegawai DPRD Provinsi Sumatera. Meskipun disiplin merupakan elemen penting dalam menjalankan tugas, hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor-faktor lain seperti pelatyihan kepuasan, dukungan manajemen, dan pengakuan atas kontribusi pegawai lebih menentukan tingkat kepuasan kerja.

6. Pelatihan berpengaruh terhadap Kinerja melalui kepuasan kerja pegawai pada Pegawai DPRD Provinsi Sumatera. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan yang baik dapat menjadi faktor motivasional yang meningkatkan kepuasan kerja pegawai, sehingga mereka merasa lebih dihargai dan termotivasi untuk bekerja lebih baik.
7. Disiplin berpengaruh terhadap Kinerja melalui kepuasan kerja Pegawai DPRD Provinsi Sumatera. Hal ini menunjukkan pegawai yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung memiliki disiplin yang lebih baik, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja.

## 5.2 Saran

Berdasarkan dari hasil simpulan yang diperoleh, maka penulis ingin memberikan saran bagi pihak yang berkepentingan yakni sebagai berikut:

1. Perusahaan perlu meningkatkan program pelatihan agar lebih relevan dengan kebutuhan pegawai serta mendorong pegawai untuk aktif berpartisipasi dalam pelatihan untuk meningkatkan keterlibatan.
2. Menerapkan sistem penghargaan bagi pegawai yang menunjukkan disiplin yang baik dan memperbaiki komunikasi antara atasan dan bawahan untuk memberikan umpan balik yang konstruktif.
3. Menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk meningkatkan kepuasan kerja dan melakukan evaluasi rutin terhadap program pelatihan dan disiplin kerja.
4. Memastikan bahwa setiap pegawai memahami pentingnya disiplin dan

pelatihan dalam mencapai tujuan organisasi.

### **5.3 Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini telah diusahakan dan dilaksanakan sesuai dengan prosedur ilmiah, namun demikian masih memiliki keterbatasan yaitu:

1. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja dalam penelitian ini hanya terdiri dari 2 variabel eksogen, yaitu Pelatihan dan, variabel intervening terdiri dari variabel yaitu kepuasan kerja dan Variabel endogen yaitu Kinerja sedangkan masih banyak faktor lain yang mempengaruhi Kinerja seperti pengawasan, budaya organisasi dan sebagainya.
2. Teknik pengolahan data dalam penelitian ini hanya menggunakan program software Smart PLS, dimana masih ada program software yang lainnya, yang digunakan untuk pengolahan data.
3. Adanya keterbatasan penelitian dengan menggunakan data Kuisioner karena dikhawatirkan responden tidak benar-benar menjawab pernyataan dengan sungguh-sungguh dengan keadaan yang sebenarnya

## DAFTAR PUSTAKA

- Affandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*.
- Agustini, F. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Lanjutan*. Unimed.
- Arda, M. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Rakyat Indonesia Cabang Putri Hijau Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 18(1), 45–60. <https://doi.org/10.30596/jimb.v18i1.1097>
- Arianty, N. (2016). Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin terhadap Kinerja Karyawan pada PT Pelindo Cabang Belawan. *Jurnal Manajemen Perpajakan*, 4(2), 400–410.
- Arif, M., & Maulana, M. T. (2020). Pengaruh disiplin kerja dan kemampuan kerja terhadap prestasi kerja karyawan. *Seminar Nasional Teknologi Edukasi Sosial Dan Humaniora*, 1(1), 366–379.
- Arif, M., Syaifani, P. E., Siswadi, Y., & Jufrizen, J. (2019). Effect of Compensation and Discipline on Employee Performance. *Proceeding of The 3rd International Conference on Accounting, Business & Economics (UII-ICABE 2019)*, 263–276.
- Azhar, M. E., Nurdin, D. U., & Siswadi, Y. (2020). Pengaruh Disiplin Kerja dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Humaniora: Jurnal Ilmu Sosial, Ekonomi Dan Hukum*, 4(1), 46–60. <https://doi.org/10.30601/humaniora.v4i1.422>
- Bahri, S., Afandi, A. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *MANEGGGIO: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 235–246.
- Elnaga, A., & Imran, A. (2013). The effect of training on employee performance. *European Journal of Business and Management*, 5(4), 137–147.
- Farisi, S., Irnawati, J., & Fahmi, M. (2020). Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Humaniora : Jurnal Ilmu Sosial, Ekonomi Dan Hukum*, 4(1), 15–33. <https://doi.org/10.30601/humaniora.v4i1.420>
- Fathoni, A. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Rineka Cipta.
- Faustyna, F., & Jumani, J. (2015). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Pelabuhan Indonesia I (PERSERO) Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 15(1), 71–79.
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariete Dengan Program IBM SPSS 23*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Ghozali, I., & Latari, H. (2015). *Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan Smart PLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. BP Undip.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). California: Sage Publications.
- Handoko, T. H. (2014). *Manajemen dan Sumber Daya Manusia*. Liberty.
- Harahap, S. F., & Tirtayasa, S. (2020). Pengaruh Motivasi , Disiplin dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT . Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu. *Maneggio : Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 120–135.
- Hasibuan, J. S., & Silvya, B. (2019). Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Prosiding Seminar Nasional Multidisiplin Ilmu*, 134–147.
- Hasibuan, M. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi*. Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Bumi Aksara.
- Jufrizen, J. (2016a). Efek Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 17(1), 1–18.
- Jufrizen, J. (2016b). Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Disiplin Kerja Pada PT. Socfin Indonesia Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 17(2), 181–195.
- Jufrizen, J. (2018). Peran Motivasi Kerja dalam Memoderasi Pengaruh Kompensasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Prosiding: The National Conferences Management and Business (NCMAB) 2018*, 405–424.
- Juliandi, A., Irfan, & Manurung, S. (2015). *Metodelogi Penelitian Bisnis Konsep dan Aplikasi*. Umsu Press.
- Julianto, P. (2019). Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Pada Puskesmas Di Kecamatan Depati Vii Kabupaten Kerinci. *Jurnal Administrasi Nusantara*, 2(1), 42–58. <https://doi.org/10.51279/jan.v2i1.24>
- Kamal, M. B. (2015). Pengaruh Kepemimpinan dan Pengawasan terhadap Disiplin Kerja Karyawan pada PT Perkebunan Nusantara III (Persero). *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 15(1), 1693–7619.
- Kasmir. (2019). *Manajemen sumber daya manusia*. Rajawali Pers.
- Khair, H. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister*

- Manajemen*, 2(1), 69–88.
- Locke, A. E. (2012). *Esensi Kepemimpinan. Empat Kunci Untuk Memimpin dengan Keberhasilan (Terjemahan Aris Ananda)*. Mitra Utama.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Allen.
- Mardiana. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Grassindo.
- Martoyo, S. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. BPFE.
- Moeheriono. (2015). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Ghalia Indonesia.
- Moekizat. (2014). *Manajemen Tenaga Kerja dan Hubungan Kerja*. Pioner Jaya.
- Nabawi, R. (2019). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(2), 170–183.
- Nasution, A. E., & Lesmana, M. T. (2018). Pengaruh Disiplin Dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja PT. Hermes Realty Indonesia. *Konferensi Nasional Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi (KNEMA) 2018*, 1–16.
- Notoatmodjo, S. (2018). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Rineka Cipta.
- Prayogi, M. A., Lesmana, M. T., & Siregar, L. H. (2019). Pengaruh Kompetensi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Prosiding FRIMA (Festival Riset Ilmiah Manajemen Dan Akuntansi)*, 665–670.
- Rivai, V. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan* (6th ed.). PT. Raja Grafindo Persada.
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. PT Raja Grafindo Persada.
- Robbins, P. S., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behaviour* (13th ed.). Salemba Empat.
- Rosmaini, R., & Tanjung, H. (2019). Pengaruh Kompetensi, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 1–15.  
<https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3366>
- Sarwono. (2020). *Metode Penelitian dalam Implementasi ragam Analisis*. Andi.
- Sastrohadiwiryo, S. (2013). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia, Pendekatan Administrasi dan Operasional*. Bumi Aksara.
- Sedarmayanti. (2014). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Mandar Maju.

- Sedarmayanti. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Refika Aditama.
- Setiawan, B. A. (2013). *Transformational Leadership*. Raja Grafindo Persada.
- Siswadi, Y. (2016). Pengaruh pelatihan dan disiplin terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. Jasa Marga Cabang (Belmera) Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 17(1), 124–137.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2017). *metode penelitian kuantitatif,kualitatif dan R&D*. Alfabeta CV.
- Suparyadi. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Andi.
- Supatmi, E. M., Nimran, U., & Utami, H. N. (2013). Pengaruh Pelatihan,Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. *Profit: Jurnal Administrasi Bisnis*, 7(1), 25–37.
- Sutrisno, E. (2014). *Budaya Organisasi*. Kencana Pranada Media.
- Sutrisno, E. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi 2). Erlangga.
- Tanjung, H. (2015). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Pada Dinas Sosial Dan Tenaga Kerja Kota Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 15(1), 27-36.
- Terry, G. R. (2018). *Prinsip-prinsip Manajemen*. Terjemahan J. Smith D. F. M.. Bumi Aksara.
- Torang, S. (2017). *Metode Riset Struktur & Perilaku Organisasi*. Alfabeta.
- Wibowo. (2014). *Manajemen Kinerja . Edisi Keempat*. Rajawali Pers.
- Wijayanto, D. (2012). *Pengantar Manajemen*. Gramedia Pustaka Utama.