

Pengaruh Pelatihan dan Motivasi SDM Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Papua

Megawati B. Woru*, John Agustinus**, Stevanus Thane** dan Sarminanto**

* Mahasiswa Program Studi Magister Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Port Numbay Jayapura

** Dosen Program Studi Magister Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Port Numbay Jayapura

ARTICLE INFO

Riwayat Artikel:

Diterima 04 November 2023

Disetujui 31 Desember 2023

Keywords:

Pelatihan,
Motivasi SDM,
Disiplin Kerja,
Kinerja Pegawai.

ABSTRAK

Abstract : *This study intends to determine the influence of the influence of training and motivation on employee performance in BPSDM Papua Province mediated by work discipline. This type of research uses a quantitative approach. The sample used in this study was 76 people. The results of the data analysis showed that, 1) Training for ASN and Work Motivation had a significant positive effect on Work Discipline at the Papua Provincial Human Resources Development Agency, 2) ASN Training and Work Motivation had a significant positive effect on Employee Performance at the Papua Provincial Human Resources Development Agency. 3) ASN Work Discipline has a significant positive effect on Employee Performance at the Papua Provincial Human Resources Development Agency. 4) Training and work motivation have a significant positive effect on Employee Performance through work discipline at the Papua Provincial Human Resources Development Agency.*

Abstrak : Penelitian ini bermaksud untuk mengetahui pengaruh mengetahui pengaruh pelatihan dan motivasi terhadap kinerja pegawai pada BPSDM Provinsi Papua yang dimediasi oleh disiplin kerja. Jenis penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Adapun sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 76 orang. Hasil analisis data bahwa, 1) Pelatihan bagi ASN dan Motivasi Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Disiplin Kerja pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Papua, 2) Pelatihan ASN dan Motivasi Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Papua. 3) Disiplin Kerja ASN berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Papua. 4) Pelatihan dan Motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui Disiplin kerja pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Papua.

Open access article under the [CC BY-SA](#) license.



Alamat Korespondensi :

Stevanus Thane,
Dosen Program Studi Magister Manajemen,
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Port Numbay Jayapura
Jalan Beringin Entrop, Kota Jayapura, Papua
E-Mail : stevthane62@gmail.com

Pendahuluan

Kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi perkembangannya sangat pesat terutama di bidang teknologi informasi yang saat ini sudah memasuki era 5.0. Era globalisasi merupakan perubahan global yang melanda seluruh dunia dengan kemajuan yang sangat pesat dikarenakan hampir tidak ada batasan dalam mengakses informasi sehingga membuat setiap individu maupun organisasi harus dapat menyesuaikan dengan perkembangan dan kemajuan yang membawa perubahan di berbagai sector dalam kehidupan manusia di semua lapisan masyarakat. baik di bidang ekonomi, sosial, politik, teknologi, lingkungan, budaya, dan sebagainya. Demikian juga dengan organisasi harus dapat menyesuaikan dengan kemajuan dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, terutama bagi organisasi yang bergerak dalam bidang pengembangan Sumber Daya Manusia, seperti halnya BPSDM Provinsi Papua, dimana visi dan misinya

untuk menjaga konsistensi dan kinerja bagi seluruh satuan kerja di lingkungan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Papua sebagai salah satu lembaga teknis pada Pemerintah Provinsi Papua mempunyai tugas mengelola pengembangan dan pembinaan Aparatur Sipil Negara di lingkungan Pemerintah Provinsi Papua. Kegiatan pengelolaan tersebut dilakukan agar mampu menjamin bahwa kegiatan yang dilakukan oleh unit organisasi/kerja di lingkungan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia berjalan sesuai dengan rencana yang ditetapkan dan kebijakan yang telah digariskan, dapat menjadi alat kendali dan alat ukur terhadap proses dan hasil kerja yang ingin dicapai oleh Pemerintah Provinsi Papua.

Keberhasilan atau kegagalan organisasi terletak dari unsur Sumber Daya Manusia (SDM) yang digunakan, sehingga sudah menjadi suatu keharusan apabila organisasi mengharapkan agar pegawai memiliki kinerja unggul. Apabila kinerja pegawai baik, maka kinerja organisasi umumnya juga akan semakin baik. Untuk itu kinerja pegawai harus selalu ditingkatkan sehingga dapat memberikan kontribusi terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Tentunya untuk mencapai hal tersebut, maka peran organisasi harus mampu mengevaluasi setiap individu dan memberikan motivasi ataupun dorongan bagi pegawai untuk selalu bekerja disiplin dan memberikan yang terbaik dalam meningkatkan kinerja. Jika kinerja pegawai kurang baik tentunya akan sangat berdampak pada kemajuan organisasi yang tidak baik. Di dalam suatu organisasi, faktor Sumber Daya Manusia (SDM) mempunyai peranan yang sangat penting dibandingkan dengan faktor yang lain. Apabila organisasi mengalami kegagalan dalam mencapai tujuan, maka faktor manusia dapat menjadi penyebab di dalamnya. Oleh karena itu pegawai perlu mendapatkan dorongan atau motivasi untuk mengikuti berbagai pelatihan sebagai bagian dari pembinaan untuk meningkatkan kompetensi dari pegawai, sehingga dapat bekerja dengan lebih baik guna tercapai atau dapat meningkatnya produktivitas kerja pegawai. Melihat pentingnya faktor sumber daya manusia dalam pencapaian tujuan organisasi, maka diperlukannya adanya suatu manajemen yang bertugas mengelola SDM tersebut secara baik.

Dalam melaksanakan program dan kegiatan pembinaan terhadap aparatur di lingkungan Pemda Provinsi Papua, maka Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia berpedoman pada tugas dan fungsi dengan standar pelayanan minimal yang telah di susun dan ditetapkan bagi setiap pegawai tugas dan fungsi masing-masing, sehingga dalam melaksanakan tugas dapat terlaksana dengan baik berdasarkan pada Standar Operasional Prosedur (SOP) dengan target kinerja yang telah disusun oleh setiap pegawai. Untuk mencapai tujuan yang diinginkan, maka BPSDM Provinsi Papua harus memiliki sumber daya yang baik atau memadai. Sumber daya manusia merupakan suatu aset penting organisasi, oleh karena itu sumber daya manusia harus ditingkatkan kedisiplinan dan kinerjanya agar organisasi dapat berkembang dengan baik sesuai tujuan organisasi. Untuk meningkatkan kedisiplinan dan kinerja pegawai pada BPSDM Provinsi Papua dalam organisasi salah satunya yaitu memberikan pelatihan dan motivasi pada pegawai pada BPSDM Provinsi Papua. Secara logika dapat dikatakan bahwa semakin tinggi prestasi kerja seorang pegawai maka dapat dikatakan bahwa semakin tinggi pula kualitas pegawai tersebut. Prestasi kerja pegawai tidak akan timbul begitu saja, melainkan membutuhkan suatu pendekatan yang intensif untuk memahami faktor-faktor yang dapat menumbuhkan prestasi kerja pegawai, antara lain melalui faktor pelatihan.

Pelatihan adalah upaya untuk mengembangkan kompetensisesorang berupa, pengetahuan, keterampilan dan sikap atau perilaku moral dari seorangpegawai dalam melaksanakan tugasnya, Bentuk pelatihan melalui pelatihan klasikal berupa pelatihan teknis maupun non teknis, seminar, kursus, dan penataran maupun pelatihan nonklasikal berupa e-learning, bimbingan ditempat kerja, pelatihan jarak jauh, magang dan studi banding antar PNS dengan pegawai pada daerah lain. Tujuan pelatihan adalah untuk meningkatkan keterampilan dan keahlian pegawai sehingga mampu memiliki kompetensi yang dibutuhkan dalam bidang tugas tertentu sesuai dengan ketrampilan dan pengetahuan yang dimikinya agar tercapai peningkatan kinerja pelayanan maupun kinerja organisasi. Keterampilan dan keahlian diperlukan untuk semua kegiatan dan pelayanan ASN dalam melayani masyarakat.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Sulaei (2017) berjudul “Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Terhadap Disiplin Kerja dan Kinerja Pegawai pada BPSDM Provinsi Papua”, dimana hasil analisis menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan SDM mempunyai pengaruh signifikan terhadap disiplin kerja pegawai pada BPSDM Provinsi Papua. Hal ini dapat diartikan, jika pelatihan SDM meningkat maka disiplin kerja akan meningkat pula. Manajemen disiplin kerja tetap menjadi masalah utama dalam hubungannya dengan pegawai pada BPSDM Provinsi Papua dan merupakan sumber konflik di tempat kerja (Puspitasari, 2020). Untuk itu organisasi harus memperhatikan indikator-indikator dalam pelatihan misalnya instruktur program pelatihan harus sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan, pegawai pada BPSDM Provinsi Papua yang akan ikut pelatihan harus melalui assesment terlebih dahulu sehingga akan diketahui gap antara ekspektasi dan kinerja sesuai dengan kebutuhan, materi pelatihan yang sangat sesuai dengan tugas dan pekerjaan di lapangan.

Selain pelatihan, motivasi juga memiliki pengaruh terhadap kedisiplinan pegawai pada BPSDM Provinsi Papua, seperti penelitian yang dilakukan oleh (Susanty & Baskoro, 2018) berjudul “Pengaruh Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap Disiplin Kerja serta Dampaknya pada Kinerja Pegawai pada BPSDM Provinsi Papua (Studi kasus pada PT. PLN (Persero) APD Semarang)” dalam hasil penelitian

ini dapat membuktikan bahwa motivasi kerja pegawai pada BPSDM Provinsi Papua dan gaya kepemimpinan daripimpinan PT. PLN (Persero) APD Semarang memiliki pengaruh positif secara signifikan terhadap disiplin kerja. Selain faktor pelatihan maka salah satu faktor yang dapat mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai pada BPSDM Provinsi Papua adalah faktor motivasi, sebagaimana diungkapkan dalam penelitian.

Menurut (*Rue dan Byars yang disunting Edy Suandi Hamid dan Sobirin Malian (2014)*) mengemukakan bahwa : kinerja dapat didefinisikan sebagai pencapaian hasil atau *"the degree of accomplishment"* tingkat pencapaian organisasi. Selanjutnya, hasil kerja seseorang dapat dinilai dengan standar yang telah ditentukan, sehingga akan dapat diketahui sejauh mana tingkat kerjanya dengan membandingkan antara hasil yang dicapai dengan standar yang ada. Sementara itu kinerja menurut (*Suyadi Prawirosentono 2015*) : kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan pendidikan masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan berkaitan kuat terhadap tujuan strategik organisasi.

Sedangkan kinerja menurut (*Robbinson,2019*) adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan (*ability*), pendidikan/pelatihan(*motivation*) dan keinginan (*obsetion*). Selanjutnya (*Robbinson2019*) memberikan arti kinerja adalah tingkat pencapaian tujuan. Tercapainya tujuan organisasi merupakan salah satu wujud dari keberhasilan sebuah organisasi dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Tetapi keberhasilan tersebut tidak dapat dilihat begitu saja, diperlukan penilaian terhadap kinerja organisasi tersebut. Penilaian terhadap kinerja juga sering disebut dengan pengukuran kinerja, dimana pengukuran tersebut dilakukan dengan menggunakan variabel-variabel yang bergantung pada kompleksitas faktor-faktor yang membentuk kinerja tersebut.

Kinerja pegawai merupakan hasil pegawai, atau kemampuannya dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan dapat dilihat dari dua sudut, yaitu kemampuan individu dan kinerja pegawai dalam rangka mencapai tujuan organisasi pemerintah. Secara sederhana kinerja diartikan sebagai hasil yang dicapai oleh seorang pegawai pada bidang pekerjaan yang ditekuni selama periode waktu tertentu. Kinerja didefinisikan secara formal sebagai jumlah kualitas dari tugas yang terselesaikan secara individu, kelompok atau organisasi. Kinerja manajerial adalah kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan manajerial yang meliputi antara lain perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, penyediaan, pengevaluasian, pengaturan staf, negosiasi, perwakilan dan pengendalian.

Kinerja pegawai pada BPSDM Provinsi Papua merupakan hasil yang diperoleh pegawai pada BPSDM Provinsi Papua yang secara kualitas maupun kuantitas dicapai dan diperoleh oleh pegawai pada BPSDM Provinsi Papua sebagai tolak ukur untuk mampu mendapatkan atau mencapai hasil yang diinginkan. Menurut (*Griffin, 1987*) kinerja adalah salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerja. Sedangkan menurut *Hersey and (Blanchard, 1993)* kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan ketrampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya peneliti lain. (*Donnelly et al., 2019*) mengemukakan bahwa Pengertian kinerja merujuk pada tingkat keberhasilan melaksanakan tugas serta kemampuan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik. Menurut (*Sari, 2018*) pelatihan berperan sebagai suatu proses pembelajaran sistematis yang mencakup penguasaan pengetahuan, meningkatkan ketrampilan, serta perubahan sikap dan perilaku guna meningkatkan kinerja pegawai pada BPSDM Provinsi Papua. Penelitian dengan judul *"Impact of Training on Employee Performance: A Study of Telecommunication Sector in Pakistan"* dilakukan oleh (*Sultana et al., 2018*) menjelaskan pengaruh praktik pelatihan sdm terhadap kinerja pegawai pada sektor organisasi telekomunikasi di Pakistan. Dalam penelitian ini menjelaskan bahwa pelatihan dipandang sebagai sarana untuk mengatasi perubahan secara inovasi, yang di dukung dengan teknologi, tantangan dan kebutuhan akan kualitas pegawai yang mampu memainkan peran kunci sebagai salah satu faktor penentu dalam meningkatkan kinerja pegawai pada BPSDM Provinsi Papua. Dengan demikian, jika pelatihan yang dilakukan oleh organisasi berhasil maka kinerja pegawai pada BPSDM Provinsi Papua juga akan meningkat dengan sendirinya.

Salah satu faktor lain yang mempengaruhi dalam meningkatkan kinerja pegawai pada organisasi yaitu dengan memberikan motivasi. Motivasi dan kinerja adalah dua elemen yang konstruktif dan korelatif. Keduanya saling mensyaratkan dan tidak bisa dilepaskan dengan yang lain. Prestasi kerja pegawai akan rendah apabila tidak mempunyai motivasi untuk melaksanakan pekerjaan itu. Sebaliknya kalau pegawai tersebut mempunyai motivasi yang tinggi untuk melaksanakan pekerjaan tersebut maka pada umumnya tingkat kinerja pegawai akan tinggi. Menurut *Kadarisman (2017)* motivasi kerja sebagai penggerak atau pendorong dalam diri seseorang untuk mau berperilaku dan bekerja dengan giat dan baik sesuai dengan tugas dan kewajiban yang telah diberikan kepadanya.

Motivasi yang menjadi dasar utama bagi seseorang memasuki suatu organisasi adalah dalam rangka usaha orang yang bersangkutan memuaskan berbagai kebutuhannya. Oleh karena itu kunci keberhasilan

seorang manajer/pimpinan dalam menggerakkan bawahannya terletak pada kemampuannya memahami teori motivasi sehingga menjadi daya pendorong yang efektif dalam upaya peningkatan kepuasan kerja dalam suatu perusahaan.

Motivasi adalah kekuatan yang dihasilkan dari keinginan seseorang untuk memuaskan dan memenuhi kebutuhannya, *Handoko (2019)*, mendefinisikan motivasi sebagai keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan – kegiatan tertentu guna mencapai tujuan organisasi, sementara *Hasibuan (2019)*, mengartikan motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Motivasi adalah sebagai energi untuk membangkitkan dorongan dari dalam diri pegawai yang berpengaruh, membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku seseorang berkaitan dengan lingkungan kerja. Jadi motivasi adalah dorongan dari dalam diri pegawai untuk memenuhi kebutuhan yang stimulasi berorientasi kepada tujuan individu dalam mencapai rasa puas, kemudian diimplementasikan kepada orang lain untuk memberikan pelayanan yang baik kepada pelanggan.

Kinerja pegawai juga dipengaruhi oleh disiplin. Disiplin dapat diartikan bermacam-macam tergantung konteks kita memandang kata disiplin tersebut. Jika kita bertanya pada kebanyakan orang, umumnya akan mengatakan disiplin adalah sikap seseorang terhadap kepatuhan terhadap aturan. Ada juga yang berpendapat bahwa disiplin dikaitkan dengan waktu, tepat waktu kita mendatangi suatu pertemuan sesuai perjanjian. Seorang yang dapat menepati janjinya sesuai dengan jam yang telah ditentukan dapat dikatakan dia telah menjalani sikap disiplin. (*Mathis dan Jackson, 2011*), disiplin merupakan bentuk pelatihan yang menegakkan peraturan-peraturan organisasi. Sementara itu, (*Saydam, 2010*), mengatakan bahwa disiplin adalah kemampuan untuk menguasai diri sendiri dan melaksanakan norma-norma yang berlaku dalam kehidupan bersama. Disiplin adalah prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur. Selain itu Disiplin (*Simamora, 1999*), adalah merupakan bentuk pengendalian diri pegawai dan pelaksanaan sebuah organisasi. Ahli lain menggunakan istilah kedisiplinan adalah sebagai kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan organisasi dan norma-norma social yang berlaku (*Hasibuan, 2019*).

Definisi para ahli diatas dapat dijelaskan bahwa disiplin berkaitan erat dengan external *action* yang harus dilakukan oleh pimpinan dan *internal action* yang dilakukan oleh masing-masing pegawai. *Action* ini berkorelasi dengan aturan organisasi yang harus ditaati oleh pegawai atau pegawai dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Disiplin juga merupakan prosedur yang mengingatkan pegawai atas adanya rambu-rambu organisasi. Dalam menjalankan prosedur ini tentunya tidak serta merta pegawai tersebut secara simultan mengerti aturan organisasi, sehingga disiplin juga memiliki unsur pembelajaran. Sehingga disiplin tidak akan lepas dengan aturan organisasi yang harus ditaati dengan penuh kesadaran maupun adanya unsur paksaan.

Disiplin juga merupakan wujud tanggungjawab yang akan tergambar pada suasana tingginya rasa kepedulian pegawai terhadap pencapaian tujuan organisasi, tingginya semangat dan gairah kerja serta prakarsa dan kreatifitas pegawai dalam melakukan pekerjaan, berkembangnya rasa memiliki dan solidaritas yang tinggi di kalangan pegawai, dan meningkatnya kinerjanya pegawai. Dari penjelasan diatas dapat dilihat bahwa disiplin tidak sebatas pada kepatuhan pegawai terhadap jam kerja saja, namun juga faktor rasa kepedulian, semangat, gairah kerja, tanggungjawab, melaksanakan tugas secara optimal yang semua itu bermuara pada efisiensi dan kinerja pegawai yang bersangkutan yang pada akhirnya mendukung tujuan organisasi.

Memang tidak dapat dipungkiri bahwa kedisiplinan sering menimbulkan permasalahan bagi organisasi itu sendiri. Seseorang pegawai pada BPSDM Provinsi Papua yang mempunyai tingkat kedisiplinan tinggi maka akan bekerja dengan baikwalaupun tanpa diawasi oleh atasan. Seorang pegawai yang disiplin juga tidak akan mencuri waktu untuk melakukan hal-hal lain yang tidak ada kaitannya dengan pekerjaan. Oleh karena itu kedisiplinan pegawai perlu dilakukan penanganan secara jelas karena pada dasarnya akan mencerminkan kinerja pegawai itu sendiri. Disiplin menurut Simamora (2016) merupakan bentuk pengendalian diri pegawai pada BPSDM Provinsi Papua dan pelaksanaan yang teratur dan menunjukkan tingkat kesungguhan timkerja didalam sebuah organisasi. Menurut M. Harlie (2019) Disiplin kerja pada hakekatnya adalah menumbuhkan kesadaran bagi para pekerjanya untuk melakukan tugas yang telah dibebankan, di mana pembentukannya tidak timbul dengan sendirinya, melainkan harus dibentuk melalui pendidikan formal maupun non formal, serta motivasi yang ada pada setiap pegawai pada BPSDM Provinsi Papua harus dikembangkan dengan baik. Dengan demikian semakin tingginya disiplin kerja setiap pegawai pada BPSDM Provinsi Papua yang didukung oleh keahlian, upah, atau gaji yang layak, maka akan mempengaruhi aktivitas-aktivitas dari instansi itu sendiri dan akan menumbuhkan kinerja pegawai pada BPSDM Provinsi Papua yang lebih baik.

Fenomena yang terjadi pada Badan Pengembangan Sumberdaya Manusia Provinsi Papua yang berhubungan dengan variabel yang diteliti,yaitu :

Dalam Promosi jabatan yang belum mengikuti aturan, sebenarnya yang menduduki jabatan tertentu seharusnya memenuhi persyaratan sesuai aturan, tetapi kenyataannya ada beberapa pegawai yang menduduki jabatan tidak sesuai dengan ketentuan yang berlaku ketika seseorang dipromosikan dalam jabatan tertentu antara lain, Pangkat dan golongan, pelatihan yang pernah diikuti dan ketrampilan yang di miliki, hal ini akan berdampak pada motivasi pegawai yang sudah memenuhi syarat tersebut diatas, tetapi tidak mendapatkan promosi jabatan dari pimpinan daerah. Selain pelatihan faktor lain adalah disiplin masuk dan pulang kantor sesuai dengan waktu yang telah ditentukan pemerintah daerah, tapi juga disiplin setiap pegawai dalam melaksanakan tugas yang di berikan pimpinan, sering tidak dilaksanakan sesuai waktu yang ditentukan. Hal-hal inilah yang menyebabkan kinerja pegawai menurun yang pada akhirnya juga dapat berdampak pada motivasi kerja pegawai karena tidak disiplin dalam melaksanakan tanggung jawab yang dipercayakan pimpinan.

Fenomena lain yang menarik perhatian peneliti adalah, kebijakan dari pimpinan yang mengharuskan seluruh pegawai pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia untuk mengikuti berbagai pelatihan teknis maupun fungsional yang berkaitan ataupun berhubungan dengan tugas dan fungsi BPSDM seperti pelatihan *Training Need Analysis* (TNA) sebagai identifikasi kebutuhan kompetensi pegawai, pelatihan *Training Officer Course* (TOC), bagi pegawai yang bertugas menyelenggarakan pelatihan agar terselenggara sesuai dengan standar kompetensi yang telah ditentukan secara nasional, pelatihan *Management of Training* (MOT) atau pelatihan bagi pengelola pelatihan dirasakan sangat strategis karena perannya dalam meningkatkan kemampuan para pengelola pelatihan dalam melaksanakan tugasnya yang berupa pelayanan kepada peserta pelatihan, fasilitator dan para stakeholders yang mengikuti pelatihan pada BPSDM, Selain itu juga berbagai jenis pelatihan teknis dan fungsional yang melibatkan pegawai sesuai dengan bidang tugas masing-masing sudah 96 % dari jumlah pegawai pada BPSDM Provinsi Papua telah mengikuti pelatihan-pelatihan dimaksud, Namun yang menjadi permasalahan adalah disiplin dalam melaksanakan tugas yang dipercayakan belum berjalan sesuai dengan apa yang diharapkan organisasi maupun pimpinan.

Berdasarkan pada fenomena yang terjadi pada BPSDM Provinsi Papua sebagaimana yang digambarkan di atas, maka penelitian yang dilakukan oleh Nur Rahmah Andayani, S.IP., M.Si dan Priskila Makian (2019) dengan judul Pengaruh pelatihan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT.PCI. Elektronik Internasional, dengan jumlah sampel sebanyak 78 orang. Alat nalisis yang digunakan adalah SPSS seri 24.0. metode regresi linier berganda. Hasil penelitian ini secara parsial menunjukkan bahwa variabel pelatihan kerja dan motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan hasil penelitian secara simultan menunjukkan bahwa seluruh variabel bebas memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kondisi yang demikian berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Nita Nur Mazidah (2028) dengan judul Pengaruh Pelatihan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Disiplin Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi kasus di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia), dengan menggunakan pendekatan kuantitatif, data penelitian ini dikumpulkan dari 72 karyawan yang ada di Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia . Partial least square (PLS) digunakan untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini dengan menggunakan SmartPLS 3.0. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh antara pelatihan terhadap kinerja karyawan, tidak terdapat pengaruh antara motivasi terhadap kinerja karyawan, tidak terdapat pengaruh antara pelatihan terhadap disiplin kerja, terdapat pengaruh positif signifikan antara motivasi terhadap disiplin kerja, kemudian terdapat pengaruh positif signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Selain itu, ditemukan bahwa tidak ada pengaruh antara pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja dan ditemukan pula bahwa ada pengaruh antara motivasi terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja. Perbedaan hasil penelitian antara kedua peneliti terdahulu di atas menimbulkan Gap antara kedua penelitian dimaksud sehingga memotivasi peneliti untuk melakukan penelitian yang mendalam dengan menggunakan variabel yang sama untuk menguji kinerja pegawai pada BPSDM Provinsi Papua.

Landasan Teori

Manajemen Sumber Daya Manusia

Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia Sumber daya manusia kini semakin berperan besar bagi kesuksesan suatu organisasi. Mereka membuat sasaran, strategi, inovasi, dan mencapai tujuan organisasi. Terdapat dua alasan dalam hal ini. Pertama, sumber daya manusia mempengaruhi efisiensi dan efektivitas organisasi, sumber daya manusia merancang dan memproduksi barang dan jasa, mengawasi kualitas, memasarkan produk, mengalokasikan sumber daya finansial, serta menentukan seluruh tujuan dan strategi organisasi dalam menjalankan bisnis. Manajemen sumber daya manusia (MSDM) dibutuhkan, karena MSDM menjadi ilmu penting dalam sebuah organisasi untuk diketahui oleh manager, karena manager lah yang memainkan peran penting dalam penerapan manajemen sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia dapat disimpulkan sebagai proses dari pengaturan kemampuan manusia untuk mendapatkan tujuan perusahaan (Bohlander, 2019).

Stevanus Thane (2023), mendefinisikan bahwa SDM merupakan suatu bagian yang memainkan peran penting pada berbagai sector yang menjadi unit kerja dari organisasi tersebut. Perencanaan terhadap pengembangan SDM perlu dilakukan dengan baik dan semaksimal mungkin jika organisasi memfokuskan pada tujuan dan sasaran yang akan dicapai dengan mengandalkan atau bertumpu pada kemampuan dan kehandalan pada faktor Sumber Daya Manusia.

Bohlander dan Snell (2020) mendefinisikan Sumber Daya Manusia sebagai ilmu yang mempelajari bagaimana memberdayakan karyawan dalam perusahaan, membuat pekerjaan, kelompok kerja, mengembangkan para karyawan yang mempunyai kemampuan, mengidentifikasi suatu pendekatan untuk dapat mengembangkan kinerja karyawan dan memberikan imbalan kepada mereka atas usaha dan pekerjaannya. Sedangkan menurut Dessler (2015) manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai dan mengompensasi karyawan, dan untuk mengurus relasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan karyawan, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan.

Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2018) fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi:

- 1) Perencanaan (Planning): Menetapkan terlebih dahulu tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan dan bagaimana cara mencapai tujuan tersebut. Menetapkan standar dan sasaran, mengembangkan aturan dan prosedur, mengembangkan rencana dan peramalan.
- 2) Pengorganisasian (Organizing): Mengadakan pembagian tugas atau struktur hubungan antara pekerjaan pengelompokan tenaga kerja sehingga tercapai suatu organisasi yang dapat digerakkan sebagai suatu kesatuan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- 3) Pengarahan (Directing): Setelah perencanaan dan pengorganisasian telah ditetapkan, maka fungsi ini adalah sebagai pelaksanaannya seperti menunjukkan dan memberitahukan kesalahan karyawan, memikirkan suatu perangsang, hadiah atau sanksi kepada karyawan sesuai dengan prestasi kerja yang mereka raih.
- 4) Pengendalian (Controlling): Merupakan tindakan atau aktivitas yang dilakukan manajer untuk melakukan pengamatan, penelitian, serta penilaian dari pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi yang sedang atau telah berjalan untuk mencapai tujuan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.
- 5) Pengadaan (Procurement): Merupakan usaha untuk menyediakan tenaga kerja yang dibutuhkan menurut jumlah dan mutu atau keahlian tertentu dengan cara mencari asal sumber tenaga kerja yang dibutuhkan, melaksanakan proses seleksi dan memanfaatkan tenaga kerja atas prinsip penyesuaian antara kebutuhan dan penyediaan tenaga kerja.
- 6) Pengembangan (Development): Merupakan proses peningkatan kemampuan dan ketrampilan, baik kemampuan manajerial maupun kemampuan teknis operasional, sebab penarikan, seleksi dan penempatan karyawan dijalankan dengan baik belum tentu menjamin bahwa mereka dapat menjalankan pekerjaannya di tempat yang baru dengan sebaik mungkin. Untuk itu perlukan pengembangan karyawan baru dengan sebaik mungkin. Untuk itu diperlukan pengembangan karyawan baru dengan tujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuannya. Biasanya ini dilakukan melalui program pendidikan dan pelatihan.
- 7) Kompensasi (Compensation): Kompensasi ini diartikan dengan pemberian imbalan atau penghargaan yang adil dan layak dari pihak perusahaan terhadap para karyawannya atas prestasi yang telah diberikan oleh karyawan. Kompensasi ini dapat berupa upah, gaji, insentif, tunjangan-tunjangan, sarana-sarana lain yang dapat memberikan kepuasan kepada karyawan.
- 8) Integration (Integration): Yaitu usaha mempengaruhi para karyawan sedemikian rupa sehingga segala tindakan-tindakan mereka dapat diarahkan pada tujuan yang menguntungkan perusahaan, pekerja, dan rekan sekerja.
- 9) Pemeliharaan (Maintenance): Fungsi ini memperlakukan bagaimana memelihara para karyawan sehingga nyaman dan mampu bekerja dengan baik di perusahaan. Pemeliharaan karyawan yang baik akan memberikan hal yang baik, salah satunya adalah tingkat perputaran tenaga kerja yang rendah. Dua hal ini yang perlu diperhatikan perusahaan dalam pemeliharaan karyawan adalah pemeliharaan kondisi fisik dan sikap karyawan.
- 10) Pemutusan (Separation): Merupakan kegiatan perusahaan untuk mengembalikan tenaga kerja ke dalam masyarakat setelah membaktikan tenaganya dalam perusahaan diantaranya dengan pensiunan, pemberhentian sementara, pemberhentian dengan hormat, pemecatan, penggantian tenaga kerja. Biasanya pemutusan hubungan kerja ini terjadi karena lanjut usia atau sudah melampaui batas kerja yang diizinkan oleh perusahaan, perusahaan tidak memerlukan karyawan tersebut, atau karyawan mengajukan permohonan pengunduran diri dari perusahaan.

Pelatihan

Pengertian Pelatihan pelatihan menurut Sikula yang dikutip oleh Mangkunegara (2017) adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisasi dimana pegawai non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas. Pelatihan didefinisikan oleh H.Suprayadi (2018) bahwa pelatihan berperan sebagai suatu proses pembelajaran sistematis yang mencakup penguasaan pengetahuan, meningkatkan ketrampilan, serta perubahan sikap dan perilaku guna meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Rothwell (2017) training atau pelatihan adalah upaya yang direncanakan oleh perusahaan untuk memfasilitasi pembelajaran yang berhubungan dengan kompetensi pekerjaan, pengetahuan, keterampilan dan perilaku oleh karyawan. Sedangkan Davis dan Werther dalam Sadarmayanti (2019) "Training prepares people to do their present job and development prepares employees needed knowledge, skill and attitude". Artinya, bahwa pelatihan mempersiapkan orang untuk melakukan pekerjaan mereka sekarang dan pengembangan mempersiapkan pegawai yang membuat pengetahuan, ketrampilan dan sikap.

Cakupan Pelatihan

Cakupan Pelatihan Menurut Bohlender (2019), cakupan pelatihan yaitu :

- 1) Investasi dalam Pelatihan Pelatihan sebagai prosedur formal yang dibuat untuk memfasilitasi pembelajaran karyawan. Pelatihan berbeda dengan pengembangan karena pengembangan lebih fokus kepada perluasan keterampilan seseorang.
- 2) Sistem Pendekatan untuk Pelatihan Sistem pendekatan untuk pelatihan harus dilakukan agar memastikan pelatihan yang memberikan kontribusi untuk keberhasilan organisasi dan karyawan.

Metode Pelatihan

Metode-metode pelatihan Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2016), pelatihan metode terdiri dari:

- 1) Pelatihan kooperatif Sebuah bentuk dari pelatihan kooperatif internsip (magang kerja) biasanya menggunakan pelatihan di ruang kelas sekolah, perguruan tinggi, dan universitas. Magang menawarkan keuntungan untuk pemberi kerja dan peserta magang. Para pemberi kerja yang melakukan tugas-tugas internal sumber daya yang efektif dalam biaya yang mencakup untuk mencari peserta internal bekerja membuat keputusan perekrutan akhir.
- 2) Pelatihan Instruktur Pelatihan dengan bimbingan instruktur adalah metode pelatihan yang paling umum. Kursus, kuliah, dan pertemuan singkat yang dilakukan oleh pemberi kerja, biasanya terdiri atas pelatihan dalam kelas di mana saja
- 3) Pelatihan Jarak jauh Perguruan tinggi dan universitas dalam jumlah yang semakin bertambah telah menggunakan beberapa bentuk. Blackboard dan webCT, dua dari beberapa paket yang didukung yang digunakan oleh perguruan tinggi untuk menyediakan bahan pendidikan bagi para siswa, memungkinkan bincang-bincang secara virtual, dan pertukaran file di antara para peserta. Mereka juga meningkatkan kontak antara instruktur dan murid. Banyak perusahaan besar dan perguruan tinggi dan universitas menggunakan televisi dua arah Interaktif untuk menyampaikan Pelajaran dalam kelas. Media tersebut memungkinkan siswa untuk melihat dan memeriksa sebuah "kelas" yang ada di berbagai tempat lain. Dengan sistem yang lengkap sepenuhnya,
- 4) Pelatihan dan Teknologi Ledakan pertumbuhan teknologi informasi dalam beberapa tahun terakhir telah merevolusi cara bekerja individu, termasuk bagaimana mereka. Saat ini, pelatihan-pelatihan komputer berbasis teknologi media dalam cakupan cukup luas suara, gerakan (video dan animasi), grafik, dan hiperteks-untuk intensif indera pelajar. Adanya video streaming yang memungkinkan klip video dari materi pelatihan untuk disimpan dalam server jaringan perusahaan. Para karyawan kemudian dapat mengakses materi dengan menggunakan intranet perusahaan. Di samping itu, teknologi-teknologi baru yang dalam penyampaian pelatihan, pengembangan, administrasi, dan pelatihan dari pelatihan.

Tahap-tahap pelatihan

Tahap-tahap pelatihan yaitu :

- 1) Tahap 1: melakukan penilaian kebutuhan Pihak eksekutif perusahaan harus memastikan pelatihan tepat waktu dan fokus kepada isu strategis perusahaan.
 - a) Analisis Organisasi adalah analisis global dan terdiri dari tren lingkungan, tujuan organisasi, dan aliran sumber seperti teknologi, keuangan, dan manusia.
 - b) Analisis Tugas adalah tahap penilaian tingkat menengah dari kebutuhan pelatihan. Dalam fase ini pelatih mengidentifikasi tugas yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan dan pelatihan yang diperlukan untuk melakukan tugas dengan sukses. Analisa tugas didasarkan pada analisis pekerjaan dan deskripsi pekerjaan.

- c) Analisis Orang adalah analisis pelatihan kebutuhan yang berfokus pada individu. Kebutuhan pelatihan menekankan pada yang membutuhkan. Analisis ini terhubung ke penilaian kinerja.
- 2) Tahap 2: mendesain program pelatihan Merancang lingkungan pembelajaran terkait empat bidang yaitu :
 - a) Tujuan Instruksional Tujuan ini akan dilakukan setelah analisis pelatihan kebutuhan selesai. Tujuan-tujuannya akan memandu pengembangan isi pelatihan dan akan digunakan untuk menilai dari program pelatihan.
 - b) Kesiapan Peserta Pelatihan dan Motivasi Dua prasyarat mempengaruhi keberhasilan orang yang menerima pelatihan yaitu kesiapan peserta pelatihan (maturity dan pengalaman peserta pelatihan) dan motivasi peserta pelatihan. Enam strategi dapat membantu kesiapan peserta pelatihan yaitu gunakan dorongan positif, menghilangkan ancaman dan hukuman, menjadi fleksibel, menetapkan tujuan pribadi peserta, desain instruksi menarik, dan memecah hambatan fisik dan psikologis untuk belajar.

Indikator Pelatihan

Indikator Pelatihan: Pelatihan menurut Mangkunegara (2017) memiliki enam indikator yaitu sebagai berikut :

- 1) Tujuan: pelatihan merupakan tujuan yang ditetapkan, khususnya terkait dengan penyusunan rencana aksi (action play) dan penetapan sasaran, serta hasil yang diharapkan dari pelatihan yang akan diselenggarakan.
- 2) Sasaran: sasaran pelatihan harus ditentukan dengan kriteria yang terinci dan terukur (mesurabel).
- 3) Pelatih: mengingat pelatihan umumnya berorientasi pada peningkatan skill, maka para pelatih yang dipilih untuk memberikan materi pelatihan harus benar-benar memilih kualifikasi yang memadai sesuai bidangnya, profesional, dan kompeten.
- 4) Materi: pelatihan sumber daya manusia memerlukan materi atau kurikulum yang sesuai dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia yang hendak dicapai oleh organisasi.
- 5) Metode: metode pelatihan akan lebih menjamin berlangsungnya kegiatan pelatihan sumber daya manusia yang efektif apabila sesuai dengan jenis materi dan kemampuan peserta pelatihan.
- 6) Peserta pelatihan: peserta pelatihan tentunya harus diseleksi berdasarkan persyaratan tertentu dan kualifikasi yang sesuai.

Motivasi Kerja

Variabel motivasi menurut Robbins & Judge (2018) sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya. Motivasi menurut Vroom dalam Handoko (2019) yaitu merupakan suatu akibat dari suatu hasil yang ingin dicapai oleh seseorang dan perkiraan yang bersangkutan bahwa tindakannya akan mengarah kepada hasil yang diinginkan. Menurut Herberg (2011) motivasi didefinisikan sebagai dorongan bagi seseorang dalam melaksanakan pekerjaan guna memenuhi kebutuhan. Motivasi menurut Sardiman (2016) merupakan perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan munculnya feeling dan didahului dengan tanggapan terhadap adanya tujuan. Sedangkan menurut Mulyasa (2020) pengertian motivasi merupakan tenaga pendorong atau penarik yang menyebabkan adanya tingkah laku ke arah suatu tujuan tertentu. Karyawan akan bersungguh-sungguh karena memiliki motivasi yang tinggi. Hasibuan (2020) mendefinisikan motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Handoko (2020), yaitu suatu tenaga atau faktor yang terdapat di dalam diri manusia, yang menimbulkan, mengarahkan dan mengorganisasikan tingkah lakunya.

Tujuan motivasi kerja

Tujuan motivasi kerja menurut Hasibuan (2020):

- 1) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
- 2) Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- 3) Mempertahankan kestabilan karyawan
- 4) Meningkatkan kedisiplinan karyawan
- 5) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
- 6) Mengefektifkan pengadaan karyawan

Indikator Motivasi Kerja

Indikator-indikator untuk mengukur motivasi kerja menurut Herzberg dalam Robbins & Judge (2020) yaitu sebagai berikut :

- 1) Prestasi kerja: suatu keberhasilan atau pencapaian seorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dan mencapai prestasi kerja.
- 2) Pengakuan: besar kecilnya pengakuan yang diberikan kepada karyawan atas unjuk kerjanya, serta memberikan surat penghargaan atau hadiah berupa uang tunai

- 3) Pekerjaan itu sendiri: besar kecilnya tantangan yang dirasakan karyawan dari pekerjaannya, kesempatan belajar dan peluang.
- 4) Tanggung jawab: besar kecilnya tanggung jawab yang diberikan kepada seorang karyawan.
- 5) Kemajuan: besar kecilnya kemungkinan karyawan dapat maju dalam pekerjaannya tanpa adanya pengawasan yang terlalu ketat.
- 6) Pengembangan potensi individu: besar kecilnya karyawan berkembang ke tahap yang lebih tinggi dan kesempatan untuk mendapatkan promosi.

Unsur-Unsur Motivasi Kerja

Menurut Sagir dalam Siswanto Sastrohadiwiryo (2020) unsur-unsur motivasi kerja tersebut adalah sebagai berikut :

- 1) Kinerja
- 2) Penghargaan
- 3) Tantangan
- 4) Tanggung jawab
- 5) Pengembangan
- 6) Ketertiban
- 7) Kesempatan

Motivasi seorang karyawan untuk bekerja biasanya merupakan hal yang rumit, karena motivasi melibatkan faktor-faktor individual dan faktor-faktor organisasional, yang tergolong pada faktor individual yang memberikan pengaruh terhadap motivasi kerja adalah tujuan, sikap dan kemampuan. Sedangkan yang tergolong pada faktor yang berasal dari organisasi yang memberikan pengaruh terhadap motivasi kerja adalah gaji, keamanan pekerjaan dan hubungan sesama pekerja.

Faktor yang mempengaruhi motivasi kerja

Muchdarsyah Sinungan (2018) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi motivasi kerja yaitu sebagai berikut:

- 1) Pencapaian penyelesaian tugas yang berhasil berdasarkan pada tujuan dan sasaran
- 2) Penghargaan terhadap pencapaian tugas dan sasaran yang telah ditetapkan
- 3) Sifat dan ruang lingkup pekerjaan itu sendiri
- 4) Adanya peningkatan
- 5) Adanya tanggung jawab
- 6) Adanya administrasi dan manajemen serta kebijaksanaan pemerintah
- 7) Supervisi
- 8) Hubungan antar perseorangan
- 9) Kondisi kerja
- 10) Gaji
- 11) Status
- 12) Keamanan kerja.

Faktor di atas akan menentukan tinggi rendahnya motivasi kerja. Apabila kondisi dan syarat kerja seperti upah, lingkungan kerja, keselamatan dan kesehatan kerja serta jaminan hari tua yang diperlukan oleh karyawan dapat disediakan oleh perusahaan, maka motivasi kerja para karyawan akan meningkat. Untuk mendapatkan motivasi kerja dibutuhkan suatu motivator. Hal ini merupakan hasil pemikiran dan kebijaksanaan yang tertuang dalam perencanaan dan program terpadu yang disesuaikan dengan situasi dan kondisi perusahaan. Oleh karena itu untuk mencapai tujuan di atas, maka seluruh pelaku produksi, seperti pemerintah, pimpinan perusahaan dan karyawan harus saling bekerjasama.

Disiplin Kerja

Disiplin Kerja Menurut Para Ahli Sedangkan variabel disiplin kerja menurut Rivai (2019) yaitu 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. Disiplin menurut Siagian (2019) merupakan tindakan manajemen untuk mendorong para anggota organisasi untuk memenuhi tuntutan berbagai ketentuan. Dengan perkataan lain, pendisiplinan pegawai adalah suatu pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku karyawan sehingga para karyawan tersebut secara sukarela berusaha bekerja secara kooperatif dengan para karyawan yang lain serta meningkatkan prestasi kerjanya. Disiplin kerja menurut Agung Setiawan (2020) merupakan sikap sadar atau kesediaan seorang karyawan untuk melakukan dan mentaati aturan-aturan yang ditetapkan oleh perusahaan.

Karyawan dengan disiplin kerja yang baik diharapkan mampu melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dengan efektif dan efisien serta tepat pada waktunya.

Bentuk-Bentuk disiplin kerja

Rivai (2019) mengemukakan bahwa terdapat berbagai macam bentuk-bentuk disiplin kerja, yaitu sebagai berikut:

- 1) Disiplin retributif (Retributive Discipline) yaitu berusaha menghukum orang yang berbuat salah.
- 2) Disiplin korektif (Corrective Discipline) yaitu berusaha membantu karyawan mengoreksi perilakunya yang tepat.
- 3) Prespektif hak-hak individu (Individual Rights perspective) yaitu berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama tindakan kedisiplinan.
- 4) Prespektif utilitarian (Utilitarian Perspective) yaitu berfokus kepada penggunaan disiplin, hanya pada saat konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak-dampak negatif.

Indikator Disiplin Kerja Disiplin kerja

Menurut Rivai dan Basri (2019) memiliki beberapa komponen indikator seperti:

- 1) Kehadiran: indikator yang mendasar untuk mengukur kedisiplinan, dan biasanya karyawan yang memiliki disiplin kerja rendah terbiasa untuk terlambat dalam bekerja. Indikator dari kehadiran yaitu:
 - a) Tingkat kehadiran
 - b) Ketepatan waktu hadir kerja
 - c) Ketepatan waktu pulang kerja
 - d) Ketepatan penggunaan waktu istirahat
- 2) Ketaatan pada peraturan kerja: karyawan yang taat pada peraturan kerja tidak akan melalaikan prosedur kerja dan akan selalu mengikuti pedoman kerja yang ditetapkan oleh perusahaan. Indikatornya adalah:
 - a) Ketepatan menyelesaikan tugas sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan oleh perusahaan.
 - b) Ketaatan menjalankan pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan yang telah diberikan
 - c) Ketepatan memakai seragam sesuai jadwal
- 3) Ketaatan pada standar kerja: hal ini dapat dilihat melalui besarnya tanggung jawab karyawan terhadap tugas yang diberikan kepadanya. Indikatornya yaitu:
 - a) Kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan urutan tugas yang diberikan
 - b) Kesesuaian hasil pekerjaan dengan target yang ditetapkan
 - c) Kemampuan menyelesaikan pekerjaan sebelum batas waktu yang ditentukan
 - d) Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan
- 4) Tingkat kewaspadaan tinggi: karyawan memiliki rasa waspada maka akan selalu berhati-hati, penuh pertimbangan dan ketelitian dalam melakukan pekerjaan, serta akan selalu menggunakan fasilitas perusahaan secara efektif dan efisien. Indikatornya yaitu:
 - a) Ketelitian dalam bekerja
 - b) Tanggung jawab atas pekerjaan
 - c) Ketepatan dalam menyelesaikan pekerjaan
- 5) Bekerja etis: beberapa karyawan mungkin melakukan tindakan yang tidak sopan kepada pelanggan atau terlibat dalam tindakan yang tidak pantas. Hal ini merupakan salah satu bentuk tindakan indisipliner, sehingga bekerja etis sebagai salah satu wujud dari disiplin kerja karyawan. Indikator dari bekerja etis yaitu:
 - a) Berpakaian rapi
 - b) Sopan santun dalam bertingkah laku
 - c) Ramah
 - d) Jujur dalam bekerja
 - e) Sabar dalam menghadapi pekerjaan yang sulit ataupun berat.

Pendekatan Disiplin Kerja

Menurut Mangkunegara (2021) menjelaskan terdapat tiga pendekatan disiplin, yaitu:

- 1) Pendekatan Disiplin Modern Pendekatan disiplin modern adalah mempertemukan sejumlah keperluan atau kebutuhan baru di luar hukuman dan merupakan suatu cara menghindarkan bentuk hukuman secara fisik.
- 2) Pendekatan Disiplin dengan Tradisi Pendekatan disiplin dengan tradisi merupakan pendekatan disiplin dengan cara memberikan hukuman, dan jika terjadi peningkatan perbuatan pelanggaran maka diperlukan hukuman yang lebih berat
- 3) Pendekatan Disiplin Bertujuan Pendekatan disiplin bertujuan adalah bentuk disiplin yang ditujukan untuk perubahan perilaku yang lebih baik, dan bukan pula suatu hukuman, tetapi merupakan proses pembentukan perilaku.

Kinerja Karyawan

Pengertian Kinerja Karyawan Variabel terakhir yaitu kinerja karyawan, menurut Mathis dan Jackson (2011) kinerja karyawan adalah kontribusi yang diberikan karyawan untuk perusahaan yang dapat diidentifikasi dari hasil kerja karyawan. Kinerja karyawan merupakan faktor yang sangat penting bagi suatu perusahaan. Kinerja sebagai perwujudan perilaku kerja seorang karyawan yang ditampilkan sebagai prestasi kerja sesuai dengan peranannya dalam sebuah perusahaan dalam jangka waktu tertentu. Hal ini dikarenakan kinerja karyawan sebagai penentu keberhasilan serta kelangsungan hidup perusahaan. Dalam setiap organisasi, manusia merupakan salah satu komponen yang sangat penting dalam menghidupkan organisasi tersebut. Hal ini harus didukung dengan kinerja yang baik pula karena tanpa kinerja yang baik, organisasi tidak akan mencapai tujuannya. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain: lingkungan kerja, disiplin kerja, budaya organisasi, kepemimpinan, dan motivasi kerja.

Pada penelitian ini akan dibahas mengenai disiplin kerja dan motivasi serta hubungannya dengan kinerja karyawan. Menurut Hasibuan (2020) mengungkapkan bahwa kinerja merupakan gabungan tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi pekerja. Apabila kinerja tiap individu atau karyawan baik, maka diharapkan kinerja perusahaan akan baik pula. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik. Septianto (2010) mengemukakan kinerja seorang karyawan dikatakan baik apabila:

- 1) Mempunyai keahlian yang tinggi.
- 2) Kesiapan untuk bekerja.
- 3) Lingkungan kerja yang mendukung.
- 4) Adanya imbalan yang layak dan mempunyai harapan di masa depan.

Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan:

Tujuan penilaian kinerja karyawan menurut Rivai (2018) yaitu:

- 1) Meningkatkan etos kerja.
- 2) Meningkatkan motivasi kerja.
- 3) Untuk mengetahui tingkat kinerja karyawan selama ini.
- 4) Untuk mendorong pertanggung jawaban dari karyawan
- 5) Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok kenaikan gaji istimewa, dan insentif uang.
- 6) Untuk pembeda karyawan yang satu dengan yang lainnya.
- 7) Pengembangan SDM yang masih dapat dibedakan lagi kedalam penugasan kembali, seperti diadakannya mutasi atau transfer, rotasi perusahaan, kenaikan jabatan, dan pelatihan.
- 8) Sebagai alat untuk membantu dan mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja.
- 9) Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan hambatan agar kinerja menjadi baik.
- 10) Untuk mendorong pertanggungjawaban dari karyawan.
- 11) Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari pegawai untuk memperbaiki desain, lingkungan kerja, dan rencana karir selanjutnya.

Dimensi Kinerja Karyawan:

Empat dimensi yang dapat dijadikan tolak ukur dalam menilai kinerja menurut Sudarmanto (2010), yaitu :

- 1) Kualitas merupakan tingkat kesalahan,kerusakan dan kecermatan.
- 2) Kuantitas merupakan jumlah pekerjaan yang mampu dihasilkan.
- 3) Penggunaan waktu dalam kerja yaitu merupakan tingkat ketidakhadiran, keterlambatan dan juga waktu kerja efektif
- 4) Kerjasama dengan orang lain dalam melakukan pekerjaan.

Faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2019), faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu:

- 1) Kemampuan Secara psikologis, kemampuan atau ability pegawai terdiri atas kemampan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan).
- 2) Motivasi Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal.

- 3) Efektifitas dan Efisiensi Jika tujuan tercapai, dapat dinyatakan bahwa kegiatan tersebut efektif namun jika jika akibat yang dicariu kegiatan menilai penting dari hasil yang dicapai maka akan mengakibatkan kepuasan meskipun efektif itu disebut tidak efisien. Sebaliknya jika akibat yang dicari tidak penting maka kegiatan tersebut efisien.
- 4) Wewenang (Otoritas) Otoritas ini merupakan sifat komunikasi dalam suatu organisasi formal yang dimiliki anggota organisasi terhadap anggota lain untuk melakukan suatu kegiatan sesuai kontribusinya.
- 5) Disiplin Disiplin atau taat terhadap peraturan yang telah disepakati dalam organisasi dimana ia bekerja perlu dilakukan oleh karyawan.
- 6) Inisiatif Inisiatif berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas dalam membentuk ide yang berkaitan dengan tujuan organisasi yang telah direncanakan.

Indikator Kinerja Karyawan

Indikator kinerja karyawan menurut Mathis (2011) yaitu:

- 1) Kuantitas: merupakan banyaknya pekerjaan yang dapat dilakukan oleh seseorang dalam waktu satu hari kerja.
- 2) Kualitas: ketaatan karyawan sesuai prosedur, disiplin, dan dedikasinya terhadap organisasi
- 3) Keandalan: kemampuan karyawan dalam melakukan pekerjaan yang mencakup konsistensi kinerja serta keandalan dalam pelayanan, akurat, benar, dan tepat.
- 4) Kehadiran: keyakinan karyawan untuk masuk kerja setiap hari dan sesuai dengan jam kerja yang sudah ditetapkan.
- 5) Kemampuan bekerja sama: kemampuan seorang tenaga kerja untuk bekerja bersama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang maksimal.

Metode Penelitian

Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua di Jayapura,

Obyek Penelitian

Obyek penelitian ini adalah seluruh pegawai ASN pada BPSDM Provinsi Papua, yang terdiri dari Pegawai Negeri Sipil, dan Pegawai Pemerintah Dengan Perjanjian Kerja (P3K).

Populasi

Menurut Siyoto (2015) populasi adalah merupakan wilayah generalisasi yang terdiri dari obyek/subyek yang memiliki kualitas dan karakter tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian di Tarik kesimpulannya.

Sedangkan menurut *Sugiyono (2015)*, mengatakan bahwa populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari obyek atau subyek yang mempunyai jumlah dan karakteristik tertentu yang ditentukan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Dengan demikian populasi dalam penelitian ini adalah keseluruhan pegawai yang ada pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Papua, yaitu sebanyak 76orang.

Sampel

Menurut Siyoto & Sodik (2015) sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut, ataupun bagian kecil dari anggota populasi yang diambil menurut prosedur tertentu sehingga dapat mewakili populasinya. Sedangkan menurut Sugiyono (2015), sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Pengambilan sampel untuk penelitian menurut Suharsimi Arikunto (2018), jika subjeknya kurang dari 100 orang sebaiknya diambil semuanya, jika subjeknya besar atau lebih dari 100 orang dapat diambil 10-15% atau 20-25% atau lebih.

Sampel dalam penelitian ini diambil dengan menggunakan metode sensus. Menurut Supranto (2008) metode sensus yaitu cara pengumpulan data apabila seluruh elemen populasi diselidiki satu persatu. Data yang diperoleh tersebut merupakan hasil pengolahan sensus disebut sebagai data yang sebenarnya (true value), atau sering juga disebut parameter. Alasan peneliti menggunakan metode sensus adalah karena jumlah populasi yang relatif kecil. Maka dari itu peneliti mengambil semua populasi untuk dijadikan sebagai sampel. Dalam penelitian ini sampel yang dipilih yaitu seluruh pegawai Negeri Sipil dan P3K pada BPSDM Provinsi Papua, yang berjumlah 76 orang.

Hasil Penelitian

Analisis Jalur (Path Analysis)

Pengujian hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini di uji dengan menggunakan Analisis Jalur (Path Analysis). Dalam Diagram jalur akan membuktikan bahwa adanya pengaruh antara variable *exogenous* terhadap variable *endogenous*. Analisis Statistik yang digunakan dalam analisis jalur (path analysis), melalui bantuan *software SPSS versi 26 for windows* untuk membuktikan adanya pola hubungan kausal baik secara langsung maupun tidak langsung antara variable *exogenous* terhadap variable *endogenous*. Hubungan kausal antara kedua variable tersebut dapat dilihat pada table di bawah ini.

Tabel 1 Koefisien Path

Variabel Eksogen	Koefisien Direct	
	Kinerja Pegawai (Y)	Disiplin Kerja (Z)
Pelatihan (X ₁)	0,381	0,297
Motivasi (X ₂)	0,273	0,544
Disiplin (Z)	0,352	-

Sumber : Data diolah 2023

Berdasarkan pada table *Koefisien Path* di atas maka dapatlah di buat persamaan Path Analysis sebagai berikut :

$$\text{Persamaan I} \quad \rightarrow Z = 0,297 X + 0,544 X_2 + e$$

$$\text{Persamaan II} \quad > Y = 0,381 X_1 + 0,273 X_2 + 0,352 Z + e$$

Berdasarkan pada koefisien persamaan Path Analysis di atas maka dapat dijelaskan bahwa :

1. Koefisien Pelatihan sebesar 0,297 mengidentifikasi bahwa setiap peningkatan pelatihan kerja satu satuan akan mengakibatkan peningkatan Disiplin Kerja sebesar nilai koefisien Pelatihan 0,297.
2. Koefisien Motivasi sebesar 0,544 mengidentifikasi bahwa setiap peningkatan Motivasi kerja satu satuan akan mengakibatkan peningkatan Disiplin Kerja sebesar nilai koefisien Motivasi 0,544
3. Koefisien Pelatihan kerja sebesar 0,381 mengindikasikan bahwa pada setiap peningkatan Pelatihan satu satuan akan mengakibatkan peningkatan Kinerja pegawai sebesar nilai koefisien Pelatihan Kerja sebesar 0,381.
4. Koefisien Disiplin Kerja sebesar 0,352 mengidentifikasi bahwa setiap peningkatan Disiplin kerja satu satuan akan mengakibatkan peningkatan Kinerja pegawai sebesar nilai koefisien Disiplin kerja yaitu sebesar 0,352.
5. Berdasarkan pada persamaan Path pada koefisien pengaruh Pelatihan kerja (X₁) terhadap Disiplin kerja (Z) sebesar 0,297 dan koefisien pengaruh Disiplin kerja terhadap kinerja pegawai (Y) sebesar 0,352, maka diperoleh besarnya pengaruh tidak langsung (*indirect effect*). Motivasi kerja (X₂) terhadap kinerja pegawai (Y) melalui Disiplin kerja (Z) sebesar perkalian 0,544 dan 0,297 yakni 0,162. Maka besarnya koefisien Motivasi kerja (X₂) terhadap kinerja pegawai (Y) melalui Disiplin Kerja (Z) adalah sebesar 0,162 .

Pengujian Pengaruh Langsung

Uji Hipotesis dalam hubungannya dengan penelitian ini menggunakan Uji t dengan tingkat signifikansinya 5 %. Karena pengujiannya di dapat jika t hitung > dari t table (df = 74, sig 5 %, t table = 0,2257) maka hipotesis di terima artinya bahwa terdapat pengaruh langsung Pelatihan kerja dan Motivasi kerja terhadap Disiplin kerja serta Pelatihan kerja, dan Motivasi kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Papua. Pengujian yang menunjukkan adanya pengaruh signifikan Pelatihan Kerja dan Motivasi kerja terhadap Disiplin Kerja serta pelatihan kerja dan motivasi kerja dan Disiplin terhadap Kinerja pegawai yang ditunjukkan pada Tabel pengaruh langsung, di bawah ini.

Tabel 2 Pengaruh Langsung

Variabel Eksogen	Kinerja Pegawai (Y)		Disiplin Kerja (Z)	
	t hitung	p	t hitung	p
Pelatihan (X ₁)	5,008	0,000	2,728	0,008
Motivasi kerja (X ₂)	3,246	0,002	4,998	0,000
Disiplin Kerja (Z)	4,508	0,000	-	-

Sumber : Data diolah 2023

Variabel Pelatihan kerja (X₁) terhadap Disiplin kerja (Z) memiliki nilai t hitung sebesar 5,008 > 1,66515 dengan arah positif, maka hipotesis di terima, serta nilai signifikan 0,008 < 0,05. Demikian halnya dengan Variabel Motivasi kerja (X₂) terhadap Disiplin kerja (Z) memiliki nilai t hitung sebesar 3,246 > 1,66515 dengan arah positif, maka hipotesis di terima, serta nilai signifikan sebesar 0,000 < 0,05 . Hal ini berarti

Pelatihan dan Motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Disiplin kerja pada Badan Pengembangan Sumber daya Manusia Provinsi Papua.

Pelatihan (X_1) terhadap Kinerja pegawai (Y) memiliki nilai t hitung sebesar $5,008 > 1,66515$ dengan arah positif, maka hipotesis di terima, serta nilai signifikan $0,000 < 0,05$. Demikian halnya dengan variable Motivasi kerja (X_2) terhadap Kinerja pegawai memiliki nilai t hitung sebesar $3,246 > 1,66515$ dengan arah positif, maka hipotesis di terima, serta nilai signifikan sebesar $0,002 < 0,05$. Hal ini berarti Variabel Pelatihan dan Variable Motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Papua.

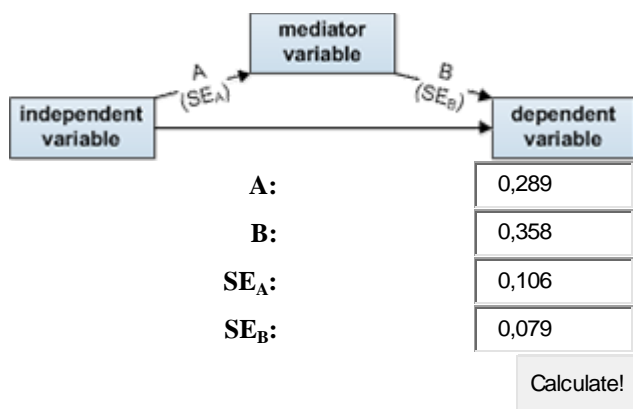
Variabel Disiplin kerja (Z) terhadap Kinerja pegawai (Y) memiliki nilai t hitung sebesar $4,508 > 1,66515$ dengan arah positif, maka hipotesis di terima, serta nilai signifikan sebesar $0,000 < 0,05$. Hal ini berarti bahwa Disiplin kerja memiliki pengaruh terhadap Kinerja pegawai pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Papua.

Pengujian Pengaruh Tidak Langsung (Sobel Test)

Uji Sobel dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variable independen ke variable dependen melalui variable intervening. Jika nilai z –statistik lebih besar dari nilai t table = 1,66515 untuk signifikan sebesar 5 %, maka dapat disimpulkan terjadi pengaruh mediasi (Ghozali, 2018)

Uji Sober Disiplin kerja dalam memediasi pengaruh Pelatihan, Motivasi kerja terhadap Kinerja pegawai ditunjukkan dengan rumus perhitungan sebagai berikut :

Gambar 1 Uji Sobel Pelatihan, Motivaasi Terhadap Kinerja Pegawai



Sobel test statistic :2,336222
One-tailed probability :0.10564977
Two-tailed probability :0.21129955

Berdasarkan gambar di atas menunjukkan bahwa nilai z-statistic pada variable Pelatihan sebesar 5,008 > 1,66515 dengan arah positif, maka hipotesis di terima, serta nilai signifikan $0,008 < 0,05$. Demikian halnya dengan Variabel Motivasi kerja (X_2) terhadap Disiplin kerja (Z) memiliki nilai t hitung sebesar $3,246 > 1,66515$ dengan arah positif, maka hipotesis di terima, serta nilai signifikan sebesar $0,000 < 0,05$. Hal ini berarti Pelatihan dan Motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Disiplin kerja pada Badan Pengembangan Sumber daya Manusia Provinsi Papua.

Kesimpulan

Berdasarkan pada pembahasan hasil penelitian maka dapatlah disampaikan kesimpulan yang dapat di tarik melalui penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1) Pelatihan bagi ASN dan Motivasi Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Disiplin Kerja pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Papua,
- 2) Pelatihan ASN dan Motivasi Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Papua.
- 3) Disiplin Kerja ASN berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Papua.
- 4) Pelatihan dan Motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui Disiplin kerja pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Papua.

Daftar Pustaka

- A.A Anwar Prabu Mangkunegara, 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan Ke Tujuh*. PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Afni Fuanida, 2012, *Pengaruh Pelatihan, Disiplin Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan CV. Sapu Dunia Semarang*, *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, <http://www.ejournal-s1.Undip.ac.id> , 21.Pebruari.2014
- Anas Sudijono. (2006) *Pengantar Statistik Pendidikan*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada
- Asad (2015), *Training and development and its impact on the employee's performance study of agility company-kingdom of bahrain*. *IRMBR journal*, 4(3), pp. 700-712.
- Asfaw et al (2015), *The impact of training and development on employee performance and effectiveness: a case study of district five administration office, Bole Sub-City, Adidas Ababa, Ethiopia*. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 3, pp. 188-202.
- Asim, M., 2013. *Impact of Motivation on Employee Performance with Effect of Trining: Specifict to Education Sector of Pakistan*. *International Journal of Secientific and Research Publication*. 3(9), pp. 2250-3153
- Arikunto, Suharsimi. (2013). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Basori, dkk. (2017). *Pengaruh Kompetensi Karyawan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi pada PT. Krakatau Bandar Samudera)*. *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen Tirtayasa*. Vol. 1 (2), Hal. 149-151
- Cintia dan Gilang. (2016). *Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik dan Nonfisik Terhadap Kinerja Karyawan Pada KPPN Bandung I*. *Jurnal Sositoteknologi*. Vol. 15 (1), Hal. 136-154.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Desain Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan Mixed*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- EK, K. & Mukuru, E., 2013. *Effect of Motivation on Employee performance In Public Middle Level Technical Training Institutions In Kenya*. *International Journal of Advance in Management and Economics*. 2(4), pp. 73-82.
- Febiningtyas, R. E. R. & Ekaningtias, D., 2014. *The Effect of Leadership, Motivation and Work Discipline on The Employees*. *The Indonesian Accounting Review*. *The Indonesian Accounting Review*. 4(2), pp. 97-106.
- Ghozali, Imam, 2011, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Semarang, BP UNDIP.
- Ghozali, I. (2006). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 19*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling Alternatif dengan PartialLeast Square (PLS) edisi 4*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Harlie, M., 2012. *Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi dan Pengembangan Karier terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintah Kabupaten Tabalong di Tanjung Kalimantan Selatan*. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 10(4), pp. 860- 867.
- Hasan, S. A., 2014. *Effect of Organization Discriminatory Dicipline Practices on Employees Motivation*. *International Conference on Business, Law and Corporate Social Responsibility (ICBLCSR'14)*, 1(2), pp. 122-126.
- Hasbullah, R., n.d. *The Influence of Profesionalism, Achievement Motivation and its Implication on Teacher Performance Empirical Study on High School Teacher in Karawang Regency*. *International Journal of Business and Commerce*, 5(06), pp. 18-36.
- J. Marzuki, 1999, *Metodologi Research*, Lembaga Penerbit FE UII, Yogyakarta
- Kaswan, 2007, *Pelatihan Dan Pengembangan, Cetakan Satu*, Bandung : Alfabeta
- Luviansi, et al (2012), *Analisis Pengaruh Motivasi Terhadap Prestasi Kerja Melalui Kepuasan dan Disiplin Kerja Pegawai: Studi Pada Universitas Palangkaraya*. *Jurnal Sains Manajemen*, 1(1), pp. 98-112
- Mathis L Robert, John. H. Jackson. (2002). *Sumber Daya Manusia. Edisi 10*. Jakarta : PT Salemba Empat.
- Munparidi., 2012. *Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Musi Kota Palembang*. *Jurnal Orasi Bisnis Edisi ke-VII*, pp. 47-54.
- Ongalo, E.A. and Tari, J. (2015) *Effect of Employee Motivation Strategies on Organizational Performance: A Case of Electricity Generating and Distribution Firms in Kenya*. *European Journal of Business and Management*, 7, 55-65.

- Oktaviani & Darmo., 2017. *Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Pengelolaan Pembiayaan dan Risiko Kementerian Keuangan*. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis (JRMB)* Fakultas Ekonomi UNIA, 2(3), 373-380.
- Rahimi, M. & Karkami, F. H., 2015. *The role of teachers' classroom discipline in their teaching effectiveness and students' language learning motivation and achievement: A path method*. *Iranian Journal of Language Teaching Research*, 3(1), pp. 57-82.
- Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta : PT Raja Grifindo Persada, Jakarta.
- Robbins, S., dan Timoty A. Judge. (2008). *Perilaku Organisasi, organizational Behaviour, Buku Terjemahan*, Jakarta : Gramedia.
- Robbins, P. Stephen dan Timoty A. Judge. (2008). *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Salemba Empat.
- Turang, R. C., Kindangen , P. & Tumiwa, J., 2015. *Influence of Leadership Style, Motivation, and Work Discipline on Employee Performanc*.
- Safitri, Erma., 2013, *Pengaruh Pelatihan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan*. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 1 (4), pp. 1044-1054.
- Safriadi & Iskandar., 2018, *Pengaruh Pelatihan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Biro Organisasi dan Kepegawaian Sekretariat Jenderal Kementrian Perdagangan*. *Jurnal Elektronik REKAMAN*, 2(1), pp. 57-68.
- Sahanggamu & Mandey (2014), *Pengaruh Pelatihan Kerja, Motivasi, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Perkreditan Rakyat Dana Raya*. *Jurnal EMBA*, 2(4), pp. 514-523.
- Sudja, I. N., 2017. *The Influences of Education and Trining, Leadership, Wrok Environment, Teacher Certification on Discipline and Teacher's Professionality in High School at Bali Province*. *Journal (SCIRJ)*, V(IX), pp. 102-108.
- Sultan, at al., (2012), *Impact of Training on Employee Performance: A Study of Telecommunication Sector in Pakistan*. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. 4(6), Pp. 646-661.
- Sulaefi, (2017). *Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Terhadap Disiplin Kerja dan Kinerja Karyawan*. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, 5(1), pp. 8-21.
- Subekti, A. & Jauhar, M. 2012. *Pengantar manajemen sumber daya manusia (MSDM)*. Jakarta: Prestasi Pustakarya.
- Sims, R. (2002). *Organizational Success through Effective Human Resources Management*. Westport CT: Quorum Books.
- Snell, S., & Bohlander, G. (n.d.). *Principles of Human Resources Management*. South – Western Cengage Learning.
- Stevanus Thane, (2023). *Servent Leadership Dalam Pandangan Aparatur Sipil Negara (ASN)*, pp. 54.
- Umy Yoesana, (2013). *Hubungan Antara Motivasi Kerja dengan Disiplin Kerja Pegawai di Kantor Kecamatan Muara Jawa Kabupaten Kutai Kartanegara*. *eJournal Pemerintahan Integratif*, 1(1), pp. 13-27.
- Yusi & Idris, 2009. *Metodologi Penelitian Ilmu Sosial Pendekatan Kuantitatif*, Citrabooks Indonesia, Indonesia.