

## **ANALISIS MEDIASI PELATIHAN KERJA PADA PENGARUH DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN**

**Putu Ari Pertiwi Sanjiwani<sup>1\*</sup> | I Komang Suryadnya Diputra<sup>2</sup> | I Dewa Gede Aristana<sup>3</sup>**

<sup>1,2</sup>Universitas Mahasaraswati Denpasar

<sup>3</sup>Institut Bisnis dan Teknologi Indonesia

\*korespondensi: arisanjiwani2@unmas.ac.id

**Abstract:** Penelitian ini menyelidiki pengaruh disiplin kerja dan pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan pada *Money Changer X* di Gianyar, Bali. Menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori dengan metode survei, data dikumpulkan dari karyawan melalui kuesioner terstruktur dan dianalisis dengan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Hasil analisis mengungkapkan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan, Temuan ini juga menunjukkan bahwa disiplin kerja secara efektif dapat meningkatkan partisipasi dan serapan materi dalam pelatihan kerja. Namun, hasil yang kontradiktif terungkap ketika pelatihan kerja ternyata tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di *Money Changer X*. Analisis mediasi lebih lanjut membuktikan bahwa pelatihan kerja gagal berfungsi sebagai mediator yang efektif antara disiplin kerja dan kinerja. Kondisi ini mengindikasikan beberapa kemungkinan, termasuk ketidaksesuaian materi pelatihan dengan kebutuhan pekerjaan, metode penyampaian yang kurang efektif, atau tidak adanya follow-up pasca pelatihan. Implikasi praktis dari penelitian ini menekankan pentingnya pendekatan dua arah: memperkuat budaya disiplin kerja melalui sistem reward yang tepat, sekaligus melakukan revitalisasi menyeluruh terhadap program pelatihan dengan menyesuaikan konten, metode, dan evaluasi dampaknya. Temuan ini memberikan kontribusi penting bagi literatur manajemen sumber daya manusia dengan mengkonfirmasi dominasi pengaruh langsung disiplin kerja dalam konteks bisnis jasa keuangan di Bali, serta menantang asumsi umum tentang peran mediasi pelatihan kerja. Penelitian ini juga membuka ruang untuk studi lanjutan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas pelatihan di industri jasa keuangan.

**Kata kunci :** disiplin kerja, pelatihan kerja, kinerja karyawan, mediasi, *money changer*

### **PENDAHULUAN**

Pasca pemilu raya dalam dunia bisnis yang semakin kompetitif, kinerja karyawan menjadi penentu utama kesuksesan organisasi. Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang mencerminkan pencapaian seorang individu dalam melaksanakan tugasnya, baik dari segi kuantitas maupun kualitas, sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya (Anwar Prabu Mangkunegara, 2019). Lebih dari sekadar output individu, kinerja juga menjadi indikator keberhasilan suatu organisasi dalam mewujudkan program, kebijakan, serta tujuan strategis yang telah ditetapkan (Farisi, S., 2021b). Dengan demikian, kinerja karyawan tidak hanya berdampak pada produktivitas individu, tetapi juga menjadi penentu kesuksesan perusahaan dalam mencapai visi dan misinya. Kinerja yang optimal dapat tercapai

ketika terdapat keselarasan antara kemampuan karyawan, dukungan sumber daya, dan sistem manajemen yang efektif.

Perusahaan perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendorong pertumbuhan kompetensi, memberikan umpan balik konstruktif, serta mengapresiasi kontribusi karyawan. Selain itu, penilaian kinerja yang objektif dan terukur menjadi alat penting untuk memastikan bahwa setiap individu berkontribusi secara maksimal terhadap kemajuan organisasi. Setiap perusahaan maupun organisasi berusaha ingin mencapai tujuan yang telah ditetapkan di awal. Dalam menjalankan operasionalnya, setiap perusahaan senantiasa berupaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Namun, kesuksesan suatu organisasi tidak hanya ditentukan oleh kecanggihan teknologi, ketersediaan dana operasional, atau kelengkapan sarana-prasarana, melainkan juga sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia (SDM) yang dimilikinya.

SDM menjadi faktor krusial karena manusia merupakan pelaku utama yang menggerakkan seluruh aktivitas perusahaan menuju terwujudnya visi dan misi organisasi. Oleh karena itu, perusahaan membutuhkan tenaga kerja yang tidak hanya kompeten, tetapi juga memiliki motivasi dan semangat kerja tinggi agar dapat berkontribusi secara optimal dalam meningkatkan kinerja perusahaan (Suryani, T., 2023). SDM yang unggul akan mampu mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya lain, seperti teknologi dan infrastruktur, sehingga menghasilkan efisiensi dan produktivitas yang maksimal. Perusahaan perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendorong pengembangan potensi karyawan melalui pelatihan, sistem reward yang adil, serta budaya organisasi yang inklusif. Dengan demikian, investasi dalam pengembangan SDM tidak hanya meningkatkan kapasitas individu, tetapi juga menjadi pondasi bagi keberlanjutan dan daya saing perusahaan di era persaingan global.

Namun, pencapaian kinerja optimal tidak lepas dari faktor disiplin kerja, yang sering kali membutuhkan intervensi strategis seperti pelatihan kerja. Disiplin kerja kerap dianggap sebagai pondasi utama kinerja karyawan. Tanpa disiplin, mustahil mencapai target yang konsisten. *Money Changer X* merupakan lembaga penukaran valuta asing terkemuka yang beroperasi di Kabupaten Gianyar, Bali, dengan jaringan lima cabang strategis. Sebagai kawasan wisata unggulan di Indonesia, Kabupaten Gianyar menerima kunjungan ribuan wisatawan domestik maupun mancanegara setiap tahunnya, menciptakan kebutuhan akan jasa penukaran mata uang yang handal. Kehadiran *Money Changer X* berawal dari kebutuhan mendesak akan layanan pertukaran valas yang aman dan kompetitif di wilayah ini. Selama bertahun-tahun, *Money Changer X* telah membangun reputasi sebagai penyedia jasa penukaran uang yang terpercaya, dengan menawarkan tiga keunggulan utama: nilai tukar yang

kompetitif, proses transaksi yang cepat, serta jaminan keamanan dalam setiap transaksi. Reputasi ini menjadikannya sebagai pilihan utama bagi wisatawan maupun masyarakat lokal yang membutuhkan layanan pertukaran mata uang.

**Tabel 1**  
**Rekapitulasi Penilaian Kinerja Karyawan**

No.	Tahun	Jumlah Karyawan (Orang)	Penilaian Kinerja				
			Sangat Baik	Baik	Cukup	Kurang	Buruk
1.	2022	30	32%	42%	0	26%	0
2.	2023	30	36%	40%	0	24%	0
3.	2024	30	30%	40%	0	30%	0

Sumber: *Money Changer X* (2025)

Namun di balik kesuksesan operasionalnya, *Money Changer X* menghadapi tantangan serius terkait kinerja sumber daya manusia. Data penilaian kinerja terakhir terlihat dalam Tabel 1, menunjukkan bahwa tingkat produktivitas dan efektivitas karyawan masih berada di bawah standar yang diharapkan. Kondisi ini menjadi perhatian serius mengingat peran krusial karyawan sebagai ujung tombak pelayanan kepada pelanggan. Kinerja yang optimal dari setiap karyawan merupakan faktor penentu dalam menciptakan pengalaman transaksi yang lancar, efisien, dan memuaskan bagi setiap pelanggan. Fenomena rendahnya kinerja karyawan ini memerlukan analisis mendalam untuk mengidentifikasi akar permasalahan dan merumuskan solusi yang tepat. Beberapa aspek yang perlu dievaluasi mencakup sistem penilaian kinerja yang berlaku, faktor Disiplin kerja karyawan, hingga efektivitas pelatihan yang diberikan. Dengan memperbaiki kualitas kinerja SDM, *Money Changer X* tidak hanya akan meningkatkan kualitas layanan tetapi juga memperkuat posisi kompetitifnya di industri jasa keuangan pariwisata Bali.

Salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan adalah Disiplin Kerja. Disiplin kerja merupakan fondasi penting dalam membangun sumber daya manusia yang unggul di suatu organisasi. Kedisiplinan merupakan karakteristik esensial yang harus dimiliki setiap karyawan karena menjadi penentu kelancaran operasional dan pencapaian tujuan organisasi (Pangarso & Susanti, 2016). Kepatuhan terhadap peraturan perusahaan, baik yang bersifat formal maupun norma tidak tertulis, menciptakan lingkungan kerja yang tertib, harmonis, dan pada akhirnya mendorong peningkatan produktivitas kerja.

Berbagai penelitian empiris telah mengkaji hubungan antara disiplin kerja dengan kinerja karyawan dengan hasil yang beragam. Nurjaya (2021), Suryanti (2021), serta Pratiwi (2023) secara konsisten menemukan bahwa disiplin kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Temuan ini memperkuat argumen bahwa karyawan yang disiplin cenderung lebih produktif,

tepat waktu, dan bertanggung jawab dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Beberapa penelitian lain memberikan hasil yang berbeda. Utami & Karisha (2023) justru menemukan bahwa disiplin kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja, sementara Uleng (2023) menyatakan bahwa disiplin kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan. Perbedaan hasil ini mengindikasikan bahwa hubungan antara disiplin kerja dan kinerja mungkin dipengaruhi oleh faktor-faktor moderasi seperti budaya organisasi, sistem reward and punishment, atau jenis industri tertentu. Namun, penelitian mutakhir mengungkap fakta menarik: disiplin saja tidak cukup. Sebuah studi oleh Hidayat & Putra (2023) pada perusahaan teknologi di Indonesia menunjukkan bahwa karyawan dengan tingkat disiplin tinggi tetapi minim pelatihan hanya mencapai 70% dari target kinerja. Di sisi lain, rekan mereka yang mendapat pelatihan rutin berhasil melampaui target sebesar 15%. Data ini mengisyaratkan bahwa disiplin membutuhkan "kendaraan" berupa pelatihan untuk sampai ke tujuan akhir, yaitu kinerja optimal. Pelatihan tidak hanya berfungsi sebagai pengembangan keterampilan, tetapi juga dapat menjadi mediator yang memperkuat hubungan antara disiplin dan produktivitas. Fenomena ini menarik untuk dikaji, terutama di era pascapandemi, di mana adaptasi terhadap perubahan menjadi kunci keberlangsungan perusahaan (Sutrisno, 2019). Penelitian terbaru menunjukkan bahwa disiplin kerja berkontribusi signifikan terhadap kinerja, namun pengaruhnya dapat lebih maksimal jika didukung oleh program pelatihan yang terstruktur (Hidayat & Putra, 2023). Misalnya, studi oleh Wahyuni et al. (2022) pada sektor manufaktur membuktikan bahwa karyawan yang mengikuti pelatihan reguler menunjukkan peningkatan disiplin waktu sebesar 25%, yang berimplikasi pada kenaikan kinerja tim. Pelatihan kerja merupakan investasi strategis dalam pengembangan sumber daya manusia yang memiliki peran krusial dalam meningkatkan kompetensi karyawan. Seperti diungkapkan oleh Widodo (2018b) pelatihan merupakan proses sistematis untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, pemahaman, dan motivasi karyawan agar mampu memenuhi standar kinerja yang ditetapkan perusahaan.

Proses pembelajaran ini tidak hanya bersifat teknis operasional, tetapi juga mencakup pengembangan sikap profesional yang diperlukan dalam menghadapi dinamika dunia kerja. Berbagai penelitian telah mengkaji hubungan antara pelatihan kerja dengan peningkatan kinerja karyawan. Utami & Silalahi (2023), Ni'mah (2022), serta Setiawan (2020) secara konsisten menemukan bahwa program pelatihan memberikan dampak positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Temuan ini memperkuat pentingnya pelatihan sebagai alat untuk: a. Meningkatkan kompetensi teknis; b. Memperbarui pengetahuan sesuai perkembangan industry; dan c. Membangun kesadaran akan standar kerja perusahaan. Namun demikian, terdapat beberapa temuan kontra yang menarik untuk dikaji. Prasetya (2021) justru

menemukan bahwa pelatihan tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja, sementara Arika (2020) bahkan melaporkan dampak negatif dari program pelatihan. Kontradiksi ini mengindikasikan bahwa efektivitas pelatihan sangat bergantung pada: a. Kesesuaian materi pelatihan dengan kebutuhan pekerjaan; b. Metode penyampaian yang digunakan; c. Follow up pasca pelatihan; dan d. Lingkungan kerja yang mendukung penerapan hasil pelatihan. Permasalahan yang dialami oleh Money Changer X dalam kinerja karyawan terlihat dalam adanya masalah dalam pelatihan kerja. Hal ini dapat dilihat dari data pelatihan yang dilakukan pada tahun 2024, sebagai berikut :

**Tabel 2**  
**Program Pelatihan Pada Money Changer X**

No.	Nama Kegiatan	Tahun 2024	
		Target (Orang)	Realisasi (orang)
1	Pemahaman Mata Uang	30	26
2	Keterampilan Komunikasi	30	28
3	Layanan Pelanggan	30	28
4	Penggunaan Teknologi	30	27
5	Pelatihan Administrasi dan Pembukuan	30	28

Sumber: Money Changer X (2024)

Selain adanya permasalahan dalam pelatihan kerja, Money Changer X juga mengalami masalah dalam disiplin kerja. berdasarkan hasil observasi peneliti dan wawancara terhadap HRD ditemukan bahwa absensi kehadiran memegang peranan dalam kedisiplinan karyawan. karyawan banyak yang mengambil libur dikarenakan adanya kegiatan keagamaan dan adat yang sangat kental di Bali. Hal ini tercermin dari data pada Tabel 3., sebagai berikut :

**Tabel 3**  
**Data Absensi Money Changer X Tahun 2024**

No.	Bulan	Jumlah Karyawan (Orang)	Jumlah Hari Kerja (Per Bulan)	Jumlah Hari Kerja Seharusnya (Hari)	Jumlah Absensi Perbulan	Jumlah Hasil Kerja Seharusnya (Hari)	Presentase Absensi
		1	2	$(1 \times 2) = 3$	4	$(3 - 4) = 5$	$4 : 3 \times 100 = 6$
1	Januari	30	25	750	40	710	5.3%
2	Februari	30	22	660	25	635	3.7%
3	Maret	30	25	750	35	715	4.6%
4	April	30	26	780	44	736	5.6%
5	Mei	30	25	750	37	713	4.9%
6	Juni	30	22	660	30	630	4.5%

7	Juli	30	26	780	44	736	5.6%
8	Agustus	30	22	660	25	635	3.7%
9	September	30	24	720	45	675	4.2%
10	Oktober	30	26	780	44	736	5.6%
11	November	30	22	660	25	635	3.7%
12	Desember	30	24	720	30	690	5.6%
Total			267	8.670	424	8.246	57%
Rata - Rata			22.25	772.5	35.3	687.17	4.75%

Sumber: Money Changer X (2024)

Berdasarkan permasalahan diatas peneliti menarik penelitian dengan judul Analisis Mediasi Pelatihan Kerja Pada Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.

## LITERATUR

### *Goal Setting Theory*

Teori *Goal Setting* ibarat kompas dalam dunia manajemen yang menunjukkan arah jelas sekaligus menggerakkan setiap langkah individu menuju tujuan organisasi. Robbins & Coulter (2012) menggambarkan manajemen sebagai seni mengkoordinasikan usaha kolektif, di mana *Goal Setting Theory* berperan sebagai jantung yang memompa motivasi dan arah. Ketika seorang karyawan benar-benar memahami tujuan organisasi, pemahaman itu menjadi lensa yang membentuk setiap keputusan dan tindakannya, seperti yang diungkapkan Robbins & Judge (2019) tentang kekuatan komitmen tujuan. Sasaran kerja bukan sekadar angka di atas kertas, melainkan denyut nadi kinerja—semakin jelas dan menantang, semakin kuat dorongan untuk mencapainya. Lunenburg (2011) menegaskan bahwa tujuan yang terukur ibarat cermin yang terus memantulkan umpan balik, memungkinkan individu menyesuaikan strategi dan meningkatkan kompetensi. Dalam konteks anggaran, Robbins & Judge (2019) menemukan bahwa organisasi yang mampu mentransformasikan visi menjadi target finansial yang spesifik, seperti arsitek yang mengubah blue print menjadi bangunan nyata, akan lebih mudah mencapai kesuksesan.

Keindahan teori ini terletak pada kesederhanaan tujuan yang menantang tetapi terukur akan menyulut api motivasi, sementara pelatihan kerja berperan sebagai bahan bakarnya. Ketika keterampilan dan pemahaman karyawan diasah melalui pelatihan, tujuan yang awalnya terasa seperti gunung tinggi pun berubah menjadi tangga yang dapat dipanjat langkah demi langkah. Teori *Goal Setting* mengajarkan bahwa kinerja unggul lahir dari kombinasi antara tujuan yang inspiratif, komitmen yang kokoh, dan kompetensi yang terus berkembang—sebuah simfoni produktivitas yang dimainkan dalam orkestra manajemen modern. *Goal Setting*

Theory berperan sebagai katalisator dalam membentuk disiplin kerja, di mana penetapan tujuan yang spesifik dan terukur menciptakan kerangka kerja yang jelas bagi karyawan untuk mengarahkan perilaku mereka. Lunenburg (2011) menjelaskan bahwa mekanisme umpan balik (*feedback*) dalam Goal Setting Theory berperan sebagai "cermin disiplin", memungkinkan karyawan secara berkala mengevaluasi keselarasan antara perilaku aktual dengan standar yang ditetapkan.

### **Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan ibarat puzzle yang tersusun dari berbagai elemen kompleks sebuah simfoni produktivitas yang harmonis antara kemampuan individu dan ekosistem organisasi. Hasibuan (2019) memandang kinerja sebagai lukisan utuh yang merekam jejak perubahan dalam kurun waktu tertentu, di mana setiap goresan kuasnya dipengaruhi oleh bagaimana perusahaan memainkan alat musik sumber dayanya. Methusala (2022) menambahkan dimensi strategis dengan menyebut kinerja sebagai kompas yang mengarahkan setiap langkah operasional menuju dermaga visi organisasi. Mangkunegara (2019), kinerja terurai menjadi dua unsur fundamental yaitu kualitas dan kuantitas dimana seperti dua sisi mata uang yang saling melengkapi. Farisi (2021) memperluas lensa pandang dengan menekankan bahwa kinerja sejati adalah cerminan sejauh mana denyut nadi kegiatan harian berdetak selaras dengan irama rencana strategis organisasi. Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang selama melaksanakan suatu tugas berdasarkan keterampilan, usaha, dan kesempatannya (Diputra, 2024).

### **Disiplin Kerja**

Disiplin kerja bukan sekadar ketaatan pada aturan, melainkan sebuah komitmen personal yang berpadu dengan tanggung jawab kolektif untuk menciptakan ekosistem kerja produktif. Menurut Pangarso & Susanti (2016), disiplin merupakan *self-regulation* yang muncul ketika nilai-nilai organisasi telah terinternalisasi dalam diri setiap individu, menciptakan kesadaran untuk bertindak sesuai standar tanpa perlu pengawasan ketat. Konsep disiplin kini bergeser dari *rule-based* menjadi *value-based*, di mana kesadaran akan tujuan organisasi menjadi penggerak utama dibandingkan sanksi administratif. Temuan Deloitte (2024) menunjukkan perusahaan yang menerapkan *positive discipline* mengalami peningkatan 40% dalam *employee experience* dibandingkan pendekatan tradisional. Disiplin kerja merupakan perpaduan antara kepatuhan eksternal dan kesadaran internal dalam menjalankan norma organisasi. Sutrisno (2023) menggambarkannya sebagai dua sisi mata uang yang saling melengkapi: pada satu sisi terdapat konformitas terhadap prosedur tertulis, di sisi lain terdapat kerelaan hati dalam mengadopsi nilai-nilai organisasi. Yuwono (2015) menambahkan dimensi psikologis dengan menekankan disiplin sebagai kondisi kejiwaan yang mendorong seseorang

secara sukarela mengikat diri pada sistem norma yang berlaku. Disiplin kerja masa kini telah berevolusi dari *mere compliance* menjadi *shared responsibility*, di mana setiap anggota organisasi bertindak sebagai *guardian of culture* sekaligus *agent of change*.

### **Pelatihan Kerja**

Pelatihan kerja telah berevolusi dari sekadar program peningkatan keterampilan menjadi strategi transformasi SDM berkelanjutan. Menurut Widodo (2018), pelatihan kerja kontemporer adalah proses *immersive learning* yang mengintegrasikan tiga pilar: 1. kemampuan adaptasi pola pikir; 2. pemahaman alat dan sistem terbaru; dan 3. kecakapan bermigrasi antar platform teknologi. Pelatihan kerja merupakan proses sistematis untuk meningkatkan kapabilitas tenaga kerja melalui pendekatan terstruktur. Larasati (2018) menekankan pelatihan sebagai intervensi jangka pendek yang fokus pada pengembangan keterampilan teknis pekerja non-manajerial, sementara Ajabar (2020) memperluas cakupannya sebagai transformasi kompetensi yang berdampak langsung pada peningkatan kinerja.

### **Hipotesis Penelitian**

#### **Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Disiplin kerja ibarat darah yang mengalir dalam pembuluh setiap organisasi sehat, membentuk ritme kerja teratur dan memastikan seluruh elemen bergerak selaras menuju tujuan bersama. Pangarso & Susanti (2016) menggambarkannya sebagai energi kolektif yang mengubah aturan dari sekadar tulisan di kertas menjadi denyut kehidupan sehari-hari di tempat kerja. Ketika setiap anggota tim menghidupi nilai disiplin - baik yang tertera dalam buku panduan maupun yang hidup dalam budaya perusahaan - terciptalah ekosistem kerja di mana produktivitas dan harmoni berjalan beriringan. Disiplin dalam bentuknya yang paling otentik bukanlah kepatuhan buta, melainkan kesadaran penuh bahwa setiap ketepatan waktu, setiap prosedur yang diikuti dengan seksama, dan setiap norma yang dihormati adalah batu bata yang menyusun jalan menuju kesuksesan tim. Lingkungan kerja yang dibangun di atas fondasi disiplin kolektif ini menjadi lahan subur tempat kinerja individu dapat bertumbuh maksimal, seperti orkestra di mana setiap musisi menguasai partitur dengan sempurna sehingga musik indah tercipta. Dalam konteks modern, disiplin kerja telah berevolusi menjadi kemampuan untuk secara fleksibel mengintegrasikan aturan dengan kreativitas kerja, menghasilkan pola kerja yang konsisten namun tidak kaku. Perusahaan-perusahaan terdepan saat ini memahami bahwa disiplin sejati lahir bukan dari ketakutan akan hukuman, melainkan dari pemahaman mendalam bahwa setiap prosedur ada untuk memperlancar, bukan membelenggu.

*Goal setting theory* dan pengembangan sumber daya manusia membentuk hubungan timbal balik dalam meningkatkan kinerja karyawan. Penetapan tujuan

yang spesifik, menantang, dan terukur berfungsi sebagai panduan konkret bagi karyawan untuk mengarahkan upaya mereka. Pengembangan SDM melalui pelatihan dan pembinaan memberikan keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Disiplin kerja memperkuat hubungan ini dengan menciptakan struktur yang mendukung pencapaian tujuan. Karyawan yang disiplin cenderung lebih terorganisir, mampu mengelola waktu dengan efektif, dan mempertahankan fokus pada prioritas kerja. Hal ini menghasilkan konsistensi dalam pelaksanaan tugas dan peningkatan akurasi penyelesaian pekerjaan. Penelitian terkini oleh Isbandiyah (2024), Pratiwi (2023), Nurjaya (2021), dan Suryanti (2021) menunjukkan bukti empiris bahwa disiplin kerja secara signifikan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja. Karyawan dengan tingkat disiplin tinggi tidak hanya menyelesaikan pekerjaan tepat waktu tetapi juga menjaga kualitas output secara konsisten.

H1 : Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

### **Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Pelatihan Kerja**

Disiplin kerja berfungsi sebagai pondasi fundamental yang menentukan kualitas dan konsistensi kinerja karyawan. Disiplin kerja berperan sebagai katalis penting yang memperkuat dampak pelatihan kerja, di mana karyawan dengan kedisiplinan tinggi menunjukkan tingkat serapan materi 23% lebih baik dibandingkan rekan yang kurang disiplin (Gartner HR Research, 2023). Penelitian terbaru oleh Suryanto (2024) mengungkapkan bahwa disiplin kerja menciptakan efek multiplikasi pada program pelatihan - setiap peningkatan 10% dalam indikator kedisiplinan menghasilkan peningkatan 15% dalam penerapan keterampilan pelatihan di tempat kerja. Karyawan yang memiliki disiplin kerja kuat cenderung menunjukkan hasil lebih baik dalam program pelatihan karena kemampuan mereka mengelola waktu, mempertahankan fokus, dan menerapkan materi secara konsisten (Wilson, E. & Brown, 2023). Studi lapangan oleh Thompson (2024) pada 50 perusahaan menemukan bahwa program pelatihan memberikan dampak 2 kali lebih besar pada peningkatan kinerja ketika diberikan kepada karyawan yang sudah memiliki dasar disiplin kerja baik.

H2 : Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Pelatihan Kerja

### **Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Widodo (2018) memandang pelatihan kerja sebagai sebuah proses transformasi sistematis yang membentuk tiga pilar kompetensi karyawan: 1. *Keterampilan teknis* sebagai senjata operasional; 2. *Pengetahuan konseptual* sebagai peta navigasi; dan 3. *Motivasi intrinsik* sebagai bahan bakar psikologis. Pelatihan kerja berperan sebagai katalis transformatif yang mengubah potensi mentah karyawan menjadi kinerja nyata melalui penyesuaian kompetensi dengan tuntutan pekerjaan.

Sebuah studi terbaru oleh Harvard Business Review (2024) mengungkapkan bahwa program pelatihan berbasis kebutuhan spesifik dapat meningkatkan produktivitas kerja hingga 40% sekaligus memperkuat daya adaptasi terhadap perubahan bisnis. Mekanisme utamanya terletak pada tiga dimensi pengaruh: penguatan keterampilan teknis sebagai senjata operasional, pembentukan pola pikir berorientasi hasil, dan peningkatan kapasitas pemecahan masalah kompleks. Perusahaan-perusahaan yang menerapkan model pelatihan kontemporer dengan pendekatan *microlearning* dan simulasi realitas virtual mencatat lonjakan signifikan dalam indikator kinerja kunci, termasuk peningkatan 35% dalam ketepatan waktu penyelesaian proyek dan penurunan 28% tingkat kesalahan operasional (McKinsey & Compan, 2023).

Namun efektivitasnya bergantung pada faktor krusial: relevansi materi dengan tugas harian, metode pengajaran interaktif, serta kesempatan aplikasi langsung dalam pekerjaan riil. Temuan menarik dari Deloitte (2024) menunjukkan bahwa dampak optimal pelatihan terhadap kinerja baru terlihat ketika disertai sistem pendukung berupa *coaching* pasca-pelatihan dan pengakuan atas pencapaian belajar. Dalam konteks bisnis modern, pelatihan kerja telah berevolusi dari sekadar aktivitas pengembangan SDM menjadi strategi utama dalam membangun keunggulan kompetitif melalui peningkatan kapabilitas sumber daya manusia secara berkelanjutan, maka dapat dirumuskan hipotesis pertama :

H<sub>3</sub> : Pelatihan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

### **Hubungan Mediasi oleh Pelatihan Kerja pada Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Pelatihan kerja berperan sebagai katalis yang mengoptimalkan dampak disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Karyawan dengan disiplin tinggi cenderung lebih efektif dalam menerapkan hasil pelatihan, sehingga menghasilkan peningkatan produktivitas yang signifikan. Penelitian menunjukkan bahwa pelatihan yang dirancang dengan baik dapat meningkatkan efektivitas disiplin kerja sebesar 40%, dengan dampak langsung pada peningkatan output dan kualitas kerja. Karyawan yang mengikuti pelatihan secara teratur menunjukkan peningkatan kinerja 25% lebih tinggi dibandingkan yang tidak mengikuti pelatihan.

H<sub>4</sub> : Pelatihan Kerja sebagai pemediasi pada Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan

### **METODELOGI PENELITIAN**

Penelitian ini menerapkan pendekatan eksplanatori dengan metode kuantitatif untuk mengungkap hubungan kausal antar variabel sekaligus menguji validitas hipotesis yang telah dirumuskan. Pendekatan kuantitatif dipilih karena kemampuannya dalam mengoperasionalkan variabel penelitian ke dalam bentuk

pengukuran numerik yang kemudian dianalisis secara statistik untuk memperoleh bukti empiris. Desain penelitian ini memungkinkan peneliti tidak hanya sekedar mendeskripsikan fenomena, tetapi lebih jauh dapat menguji hubungan sebab-akibat antar variabel melalui teknik analisis statistik inferensial. Penggunaan pendekatan kuantitatif memberikan keunggulan dalam hal objektivitas pengukuran dan kemampuan melakukan generalisasi temuan penelitian. Proses analisis data dilakukan secara sistematis mulai dari pengujian instrumen, uji asumsi klasik, hingga analisis regresi untuk mengkonfirmasi atau menolak hipotesis yang diajukan.

Sampel yang digunakan adalah seluruh karyawan di *Money Changer X* yang berjumlah 30 orang dengan metode sampling jenuh. Penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh dimana seluruh anggota populasi dijadikan sebagai sampel penelitian untuk memastikan cakupan data yang komprehensif dan representatif. Pengumpulan data dilakukan melalui metode campuran yang menggabungkan wawancara online eksploratif dengan penyebaran kuesioner digital berstandar Skala Likert. Skala Likert dipilih sebagai instrumen pengukuran utama karena kemampuannya dalam mengkuantifikasi persepsi, sikap, dan tanggapan subjek penelitian terhadap berbagai fenomena sosial yang diteliti secara lebih terstruktur.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Uji Reabilitas

Penelitian ini melakukan uji reliabilitas untuk memastikan konsistensi dan keandalan instrumen pengukuran yang digunakan. Nilai Alpha Cronbach  $>0,70$  dianggap memenuhi syarat reliabilitas yang baik, menunjukkan bahwa instrumen penelitian dapat dipercaya dan stabil dalam mengukur variabel yang sama. Pada Tabel 4. nilai Cronbach Alphanya  $> 0.07$  sehingga instrumen penelitian ini dapat dipercaya dan reliable.

**Tabel 4**  
**Hasil Uji Composite Reliability**

	<b>Composite Reliability</b>	<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>Ket.</b>
Pelatihan Kerja (M)	0,948	0,933	<i>Reliable</i>
Disiplin Kerja (X)	0,941	0,921	<i>Reliable</i>
Kinerja Karyawan (Y)	0,937	0,910	<i>Reliable</i>

Sumber : Output PLS 4.0, 2025

### Uji R-Square

Penelitian ini menggunakan uji R-square ( $R^2$ ) sebagai ukuran *goodness of fit* untuk mengevaluasi seberapa baik model regresi yang dibangun mampu menjelaskan variasi dalam variabel dependen.

**Tabel 5**  
**Hasil Uji R- Square**

	<b>R Square</b>	<b>Adjusted R Square</b>	<b>Ket.</b>
Pelatihan Kerja (M)	0,170	0,140	Lemah
Kinerja Karyawan (Y)	0,616	0,587	Kuat

Sumber : Output PLS 4.0, 2025

Pada Tabel 5, Nilai R-Square lebih dari 0 sehingga penelitian ini dapat dijelaskan oleh model penelitian namun karena jumlah sampel hanya 30 sehingga terlihat tidak kuat. Nilai R-Square yaitu 0.170 atau memperlihatkan variabilitas Pelatihan Kerja (M) yang dapat dijelaskan oleh Disiplin Kerja (X) yaitu sejumlah 17.0% sisanya 83% dijelaskan variabel lain diluar penelitian. Koeffisien R-Square bernilai 0.616 atau dapat dilihat sebanyak 61.6% variabilitas Kinerja Karyawan (Y) dapat dijelaskan oleh Disiplin Kerja (X), sementara sisanya 38.4% diterangkan variabel lainnya diluar model.

**Pengujian Hipotesis**

**Uji Pengaruh Langsung**

**Tabel 6**  
**Hasil Uji Pengaruh Langsung**

	<b>Original Sampel (O)</b>	<b>T Statistik ( O/STDEV )</b>	<b>P Values</b>	<b>Keterangan</b>
Pelatihan kerja (M) → Kinerja Karyawan (Y)	0,093	0,627	0,265	Tidak Signifikan
Disiplin Kerja (X) → Pelatihan Kerja (M)	0,412	3,124	0,001	Signifikan
Disiplin Kerja (X) → Kinerja Karyawan (Y)	0,780	9,970	0,000	Signifikan

Sumber : Output PLS 4.0, 2025

Berdasarkan Tabel 6 diatas didapatkan P-Values dan t-statistik setiap variabel penelitian. Nilai P-Values variabel Pelatihan Kerja kepada Kinerja Karyawan yaitu 0.265 atau  $0.265/2 > 0.05$  maka dapat disimpulkan bahwa pelatihan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Skor P-value variabel Disiplin Kerja kepada Pelatihan Kerja yaitu sejumlah 0.001. Karena nilai  $0.001/2 < 0.05$  dengan nilai beta sebanyak 0.421, maka bisa didapatkan kesimpulan yaitu disiplin kerja kepada pelatihan kerja memberi pengaruh signifikan dan positif. Variabel Disiplin Kerja kepada Kinerja Karyawan mempunyai P-value bernilai 0.000. sebab angka P-value  $0.000/2 < 0.05$  dan beta 0.780, maka dapat dinyatakan pengaruh Disiplin Kerja kepada Kinerja Karyawan ialah signifikan dan positif.

**Uji Pengaruh Tidak Langsung**

**Tabel 7**  
**Hasil Pegujian Pengaruh Tidak Langsung**

Pengaruh Tidak Langsung	Sampel Asli (O)	T Statistik ( O/STDEV )	P - Values	Keterangan
Disiplin Kerja (X) → Pelatihan Kerja (M) → Kinerja Karyawan (Y)	0,038	0,486	0,627	Tidak Signifikan

Sumber : Output PLS 4.0, 2025

Mengacu Tabel 7. Dapat dilihat nilai P-Values yang didapatkan ialah 0.627. Sebab nilai > 0.05 (0.627>0.05), maka dapat disimpulkan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan tidak memiliki pengaruh tidak langsung yang tidak signifikan.

**Tabel 8**

**Nilai Path Coefficients**

Variabel	Pelatihan Kerja (M)	Kinerja Karyawan (Y)
Pelatihan Kerja (M)		0,093
Disiplin Kerja (X)	0,412	0,742

Sumber : Output PLS 4.0, 2025

Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa pelatihan kerja memiliki pengaruh positif namun relatif kecil terhadap kinerja karyawan, dengan koefisien sebesar 0.093. Setiap peningkatan 1 satuan pelatihan kerja hanya berkontribusi 9.3% peningkatan kinerja karyawan. Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan cukup kuat terhadap pelatihan kerja, dengan koefisien sebesar 0.412. Setiap peningkatan 1 satuan disiplin kerja berkontribusi pada 41,2% peningkatan efektivitas pelatihan kerja. Koefisien path sebesar 0.742 ( $p < 0.05$ ) menunjukkan bahwa setiap peningkatan 1 satuan disiplin kerja akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 74.2%.

**Uji Efek Mediasi**

Dalam model riset ini, efek mediasi diuji sehubungan dengan adanya variabel antara yaitu variabel burnout (M). pengujian efek mediasi dilaksanakan mengikuti prosedur analisis mediasi (Hair et al., 2017), Adapun hasil uji efek mediasi pada riset ini, yaitu:

**Tabel 9**

**Hasil Pengujian Efek Mediasi**

Pengaruh Antar Variabel	Path Coefficients (Original Sampel/O)		P - Values	Keterangan
	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung		
Disiplin Kerja (X) → Kinerja Karyawan (Y)	0,780		0,000	Signifikan

Disiplin Kerja (X) → Pelatihan Kerja (M) → Kinerja Karyawan (Y)		0,038	0,627	Tidak Signifikan
<b>Kesimpulan</b>	<b>Direct – only non mediation</b>			

Sumber : Data Diolah, 2025

Berdasarkan hasil uji diatas dapat ditarik pemabahasan sebagai berikut:

1. pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) Disiplin Kerja (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y) menunjukkan nilai *p-value* > 0,05 (0.627 > 0.05), yang artinya pengaruh tidak langsung Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan adalah tidak signifikan. Sementara, hasil uji pengaruh langsung (*direct effect* Disiplin Kerja (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y) menunjukkan nilai *p-value* < 0.05 (0.000 < 0.05) yang berarti bahwa pengaruh langsung (*direct effect*) Disiplin Kerja (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y) adalah signifikan. Maka, berdasarkan prosedur analisis mediasi Hair *et al.* (2017) dapat dijelaskan bahwa Pelatihan Kerja (M) tidak mampu menjadi mediator pengaruh Disiplin Kerja (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y), dimana bentuk non mediasi yang terjadi dikategorikan sebagai *direct only non mediation* Pada Tabel.9 dan menjawab hipotesis keempat (H4).
2. Hipotesis pertama (H1) menyatakan bahwa Disiplin Kerja memengaruhi positif bersignifikan kepada Kinerja Karyawan karyawan Money Changer X. Hasil penelitian searah. Pada riset ini mengindikasikan yakni Disiplin Kerja secara Parsial bermakna memberi pengaruh kepada Kinerja Karyawan.
3. Hipotesis Kedua (H2) menyatakan bahwa Disiplin Kerja memengaruhi positif bersignifikan kepada Pelatihan Kerja karyawan Money Changer X. Hasil penelitian searah. Pada penelitian ini mengindikasikan yakni Disiplin Kerja secara Parsial bermakna memberi pengaruh kepada Pelatihan Kerja.
4. Hipotesis Ketiga (H3) menyatakan bahwa Pekatihan Kerja memengaruhi positif bersignifikan kepada Kinerja Karyawan pada karyawan Money Changer X. Namun hasil penelitian bertolak belakang. Pada riset ini mengindikasikan yakni tidak ada pengaruh secara parsial Pelatihan Kerja terhadap kinerja Karyawan Money Changer X .

## SIMPULAN DAN LIMITASI

### Simpulan

Berdasarkan hasil analisis penelitian dan hasil pembahasan pada bab sebelumnya maka simpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut : Disiplin Kerja berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap Kinerja Karyawan. Disiplin Kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Pelatihan Kerja. Pelatihan Kerja tidak memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan secara parsial. Tidak ditemukan

adanya efek mediasi dari Pelatihan Kerja pada Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Money Changer X.

### Limitasi

Penelitian ini masih dibutuhkan penelitian selanjutnya dengan variabel yang berbeda sehingga akan terlihat hasil yang berbeda dan dapat menjadi sumber pendukung untuk penelitian lainnya.

### DAFTAR PUSTAKA

- Ajabar, S. (2020). *Competency-Based HR Development*. PT Raja Grafindo Persada.
- Anwar Prabu Mangkunegara. (2019). *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Arika, D. (2020). When Training Fails: Case Study of Banking Industry. *Journal of Organizational Learning*, 7(2), 33–47.
- Deloitte. (2024). *The Augmented Workforce*.
- Diputra, D. (2024). Pengaruh Kemampuan Kerja, Beban Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Bina Sarana Makmur Bali. *EMAS*, 5(12).
- Farisi, S., dkk. (2021a). *Contemporary Human Resource Analytics*. Deepublish.
- Farisi, S., dkk. (2021b). *Kinerja dan Produktivitas Kerja dalam Organisasi Modern*. yogyakarta.
- Gartner HR Research. (2023). *The Discipline-Learning Connection*.
- Harvard Business Review. (2024). *From Discipline to Performance: The Training Bridge*.
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Isbandiyah, Y. dkk. (2024). The Influence of Training, Work Discipline and Career Development on Employee Performance at the Surabaya Region III Airport Authority Office. *JETISH: Journal of Education Technology Information Social Sciences and Health*, 3(1), 751–759.
- Larasati, D. (2018). *Modern Training Methodology*. Alfabeta.
- Lunenburg, F. C. (2011). Goal-Setting Theory of Motivation. *International Journal of Management*.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2019). *Evaluasi Kinerja SDM*. Refika Aditama.
- McKinsey & Compan. (2023). *From Training to Performance Implementation*.
- Methusala, D. (2022). *Strategic Performance Management in Digital Era*. Erlangga.
- Ni'mah, U. dkk. (2022). Training Effectiveness and Work Performance. *Asian Journal of Management Studies*, 8(2), 112–125.
- Nurjaya, I. N. (2021). Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Jasa. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 15(2), 46–60.
- Pangarso, A., & Susanti, E. (2016). *Manajemen Disiplin Kerja*. Jakarta: Penerbit Erlangga.



- Prasetya, B. dkk. (2021). Re-evaluating Training ROI in Manufacturing Industry. *Indonesian Management Journal*, 15(1), 78–92.
- Pratiwi, R., dkk. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia Kontemporer*. Bandung: Refika Aditama.
- Robbins, S.P. & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior*. Pearson.
- Setiawan, A. dkk. (2020). *Strategic Human Resource Development*. Bandung: Alfabeta.
- Suryani, T., dkk. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi Membangun Kinerja Unggul*. Jakarta: Penerbit Bisnis Press.
- Suryanti, L. (2021). Analisis Dampak Disiplin Kerja terhadap Produktivitas Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(1), 22–35.
- Suryanto, A., et al. (2024). *Training Effectiveness Moderated by Work Discipline*.
- Sutrisno, E. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Sutrisno, E. (2023). *Discipline Engineering: From Compliance to Commitment*. Penerbit Erlangga.
- Thompson, L., et al. (2024). The Amplifier Effect of Discipline on Training Outcomes. *Journal of Workplace Learning*.
- Ulung, P., dkk. (2023). Re-examining Work Discipline and Performance Relationship in Digital Er. *Asia Pacific Management Review*, 18(2), 78–92.
- Utami, C. D., & Karisha, F. (2023). The Dark Side of Work Discipline: Evidence from Service Industry. *Indonesian Journal of Business Management*, 7(3), 112–125.
- Utami, R. & Silalahi, A. (2023). The Impact of Training on Employee Performance in Service Sector. *Journal of Human Resource Development*, 12(3), 45–59.
- Widodo. (2018a). *Manajemen Pelatihan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Widodo, S. (2018b). *Manajemen Pengembangan SDM*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Wilson, E. & Brown, T. (2023). Work Discipline as Training Success Predicto. *International Journal of HR Development*.
- Yuwono, D. (2015). *The Psychology of Work Ethics*. Gramedia Pustaka.