

# **PENGARUH PELATIHAN DAN DISIPLIN TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI SEKRETARIAT DAERAH PROVINSI SUMATERA BARAT**

**Riza Yulia**

Program Studi Magister Manajemen UPI YPTK Padang

Email : [rizayulia84@gmail.com](mailto:rizayulia84@gmail.com)

---

## **Info Artikel**

### ***Sejarah artikel:***

Received: 5 maret 2026

Revised: 10 April 2026

Accepted: 25 mei 2026

Published: 31 Mei 2026

### ***Kata kunci:***

Pelatihan;

Disiplin;

Kinerja Pegawai;

Kepuasan Kerja

---

## **ABSTRAK**

Dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pelatihan dan disiplin terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening Di Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat dengan jumlah 100 responden dan pengolahan data dengan menggunakan program smartPLS. Hasil analisis dari data penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan disiplin berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dan kepuasan kerja. Sedangkan kepuasan kerja memiliki peran antara pelatihan dan disiplin terhadap kinerja pegawai.

*Ini adalah artikel akses terbuka di bawah [lisensi CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).*



---

## ***Penulis yang sesuai:***

Riza Yulia

Program Studi Magister Manajemen UPI YPTK Padang

Email: [rizayulia84@gmail.com](mailto:rizayulia84@gmail.com)

---

## **PENDAHULUAN**

Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat merupakan bagian dari struktur organisasi pemerintahan daerah yang memiliki tugas penting dalam menunjang kegiatan pimpinan, seperti Gubernur dan Wakil Gubernur. Tugas-tugas tersebut menuntut kecepatan, ketepatan, serta profesionalisme dari setiap pegawai yang terlibat. Namun dalam pelaksanaannya, seringkali ditemukan tantangan yang menghambat kinerja optimal, seperti kurangnya motivasi kerja, komunikasi internal yang kurang efektif, hingga beban kerja yang tidak seimbang.

Berdasarkan data diatas menunjukkan bahwa pada tahun 2023 capaian kinerja sasaran strategis pada kisaran 99,24% - 99,17%, yang menunjukkan realisasi hampir sepenuhnya memenuhi target. Pada tahun 2024, capaian kinerja tetap sangat tinggi dengan persentase antara 98,88% - 99,93%, mencerminkan peningkatan dan stabilitas kinerja organisasi. Selanjutnya, pada tahun 2025, capaian kinerja tercatat sebesar 99,21% yang menegaskan konsistensi dan keberlanjutan pencapaian strategis.

Namun, kenyataannya di banyak instansi pemerintahan dan perusahaan, pelatihan kerja masih belum dijalankan secara optimal. Beberapa permasalahan yang sering terjadi antara lain: kurangnya kesesuaian materi pelatihan dengan tugas jabatan artinya materi pelatihan yang

disampaikan seringkali bersifat umum dan belum sepenuhnya relevan dengan kebutuhan spesifik pegawai biro administrasi pimpinan, sehingga peserta mengalami kesulitan dalam mengaplikasikan hasil pelatihan ke pekerjaan sehari-hari. Partisipasi pegawai yang rendah artinya tidak semua pegawai menunjukkan antusiasme dan partisipasi aktif dalam mengikuti pelatihan, baik karena beban kerja yang tinggi maupun kurangnya motivasi dari individu maupun atasan langsung.

Permasalahan disiplin kerja yang sering muncul di tahun 2024 antara lain: Keterlambatan masuk kerja dan pulang lebih awal artinya masih ditemukan pegawai yang datang terlambat atau pulang lebih awal dari jam kerja yang telah ditetapkan, baik karena alasan pribadi, kurangnya pengawasan, maupun minimnya sanksi tegas. Seringnya ketidakhadiran tanpa alasan yang jelas artinya ketidakhadiran tanpa keterangan atau izin resmi (alpa) masih terjadi, menunjukkan lemahnya tanggung jawab individu terhadap tugas dan fungsi jabatannya. Kurangnya kepatuhan terhadap aturan dan sop kantor artinya beberapa pegawai belum menunjukkan kepatuhan penuh terhadap aturan kerja, seperti penggunaan pakaian dinas, pengisian absensi elektronik, dan pelaporan kegiatan harian. Minimnya inisiatif dan tanggung jawab kerja artinya beberapa pegawai menunjukkan sikap kerja yang pasif, hanya bekerja sesuai instruksi tanpa inisiatif atau semangat untuk menyelesaikan pekerjaan dengan lebih efektif. Pengawasan dan pembinaan disiplin yang belum konsisten artinya kurangnya pengawasan rutin dan tindak lanjut terhadap pelanggaran disiplin membuat efek jera terhadap pelanggaran tidak optimal, sehingga perilaku indisipliner terus berulang.

Kepuasan kerja berpotensi sebagai variabel moderasi yang memengaruhi seberapa besar dampak pelatihan dan disiplin terhadap kinerja. Artinya, pelatihan dan disiplin mungkin tidak akan memberikan hasil maksimal apabila pegawai merasa tidak puas terhadap pekerjaan mereka. Penelitian terbaru oleh Silaban (2024) menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat memperkuat pengaruh pelatihan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan fenomena latar belakang dan juga penelitian terdahulu di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **PENGARUH PELATIHAN DAN DISIPLIN TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI SEKRETARIAT DAERAH PROVINSI SUMATERA BARAT**

#### ***Perumusan Masalah***

Berdasarkan pada latar belakang yang telah dikemukakan, maka penulis dapat merumuskan masalah sebagai berikut :

1. Apakah pelatihan kerja berpengaruh terhadap kepuasan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat.
2. Apakah pelatihan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat.
3. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat.
4. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat.
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat.
6. Apakah pelatihan kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening Pada Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat.
7. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening Pada Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat.

#### **Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini yang sesuai dengan latar belakang dan rumusan masalah di atas adalah sebagai berikut :

1. Pengaruh pelatihan kerja terhadap kepuasan kerja Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat.
2. Pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat.
3. Pengaruh disiplin kerja terhadap kepuasan kerja Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat.
4. Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat.
5. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat.

6. Pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat.
7. Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat..

## TINJAUAN LITERATUR

### Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai adalah kemampuan untuk mencapai tujuan pekerjaan dalam waktu yang tepat atau tidak melampaui batas waktu yang ditetapkan sehingga tujuannya sesuai dengan moral dan etika perusahaan (Siagian, 2021). Indikator: Kualitas, Kuantitas, Ketepatan waktu, Efektivitas dan Kemandirian.

### Pelatihan Kerja

Pelatihan yaitu proses mendidik dan memperlengkapi karyawan dengan menambahkan keterampilan, kemampuan, pengetahuan, dan perilaku untuk melakukan pekerjaan dapat dilakukan lebih cepat, efisien dan lebih rasional (Nurdin, 2021). Indikator : Tujuan Pelatihan, Materi Pelatihan, Metode dalam pelatihan, Peserta pelatihan dan Kualifikasi Pelatih

### Disiplin Kerja

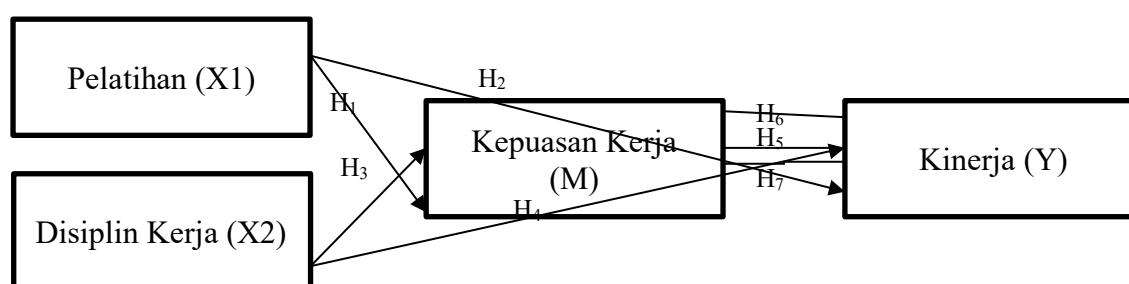
Disiplin kerja adalah tata tertib atau peraturan yang ditetapkan oleh manajemen suatu organisasi, disahkan oleh dewan komisaris atau pemilik modal, disetujui oleh serikat pekerja, dan diketahui oleh Dinas Tenaga Kerja, di mana semua karyawan patuh pada tata tertib tersebut dengan senang hati (Nurdin, 2021). Indikator : Tingkat kehadiran, Tata cara kerja, Ketaatan pada atasan, Kesadaran bekerja dan Tanggungjawab.

### Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis (EdySutrisno, 2021). Indikator : Kepuasan dengan Pekerjaan, Kepuasan dengan Upah/gaji, Kepuasan dengan Promosi, Kepuasan dengan Atasan dan Kepuasan dengan Rekan kerja

### Kerangka Berfikir

Kerangka pemikiran disusun untuk menggambarkan suatu hubungan antara variabel independen dan variabel dependen dimana simbol independen disimbolkan dengan X. Sedangkan variabel dependen disimbolkan dengan Y. Dibawah ini yang merupakan variabel X yang berpengaruh terhadap Y.

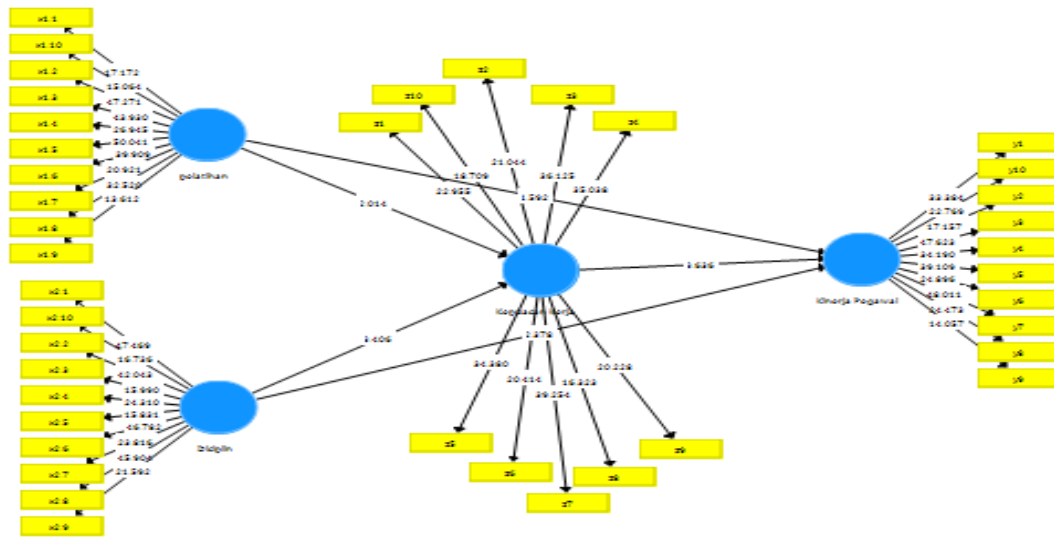


Gambar 2.1 Kerangka Berfikir:

## METODE

Dalam penelitian ini yang menjadi objek yang diteliti adalah Biro Administrasi Pimpinan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat yang beralamat di Jalan Jend. Sudirman No 51, Padang Pasis, Kec. Padang Bar., Kota Padang, Sumatera Barat 25129. Populasi pada penelitian ini adalah Pegawai Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat sebanyak 344 Pegawai. Dalam menentukan sampel peneliti menggunakan rumus slovin dengan tingkat kepercayaan 5% dengan jumlah 100 orang. Metode analisis data dalam penelitian ini menggunakan program smartPLS yang terdiri dari analisis deskriptif, Uji Validitas, Uji Reliabilitas, Inner Model dan uji hipotesis.

**HASIL DAN PEMBAHASAN**  
**Outer Model (Model Pengukuran)**  
**Convergent Validity**



**Sumber : Olah Data SEM PLS 2026**  
**Gambar 1 Covergen Validity**

Dari diagram output diatas diperoleh loading factor dari masing masing hubungan antar indikator dengan konstruksya memiliki nilai yang bervariasi, bahwa semua variabel dari masing-masing indicator, memiliki nilai *outer loading* diatas nilai 0.70. Dengan terpenuhi standar *outer loading* maka bisa dilakukan uji selanjutnya. Hasil dari uji *Covergen validity* dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 1 Hasil Covergen Validity**

No	Variabel	Outer Loading	Factor Loading	Keterangan
1	Pelatihan 1	0.771	0.70	Valid
2	Pelatihan 2	0.905	0.70	Valid
3	Pelatihan 3	0.894	0.70	Valid
4	Pelatihan 4	0.822	0.70	Valid
5	Pelatihan 5	0.899	0.70	Valid
6	Pelatihan 6	0.902	0.70	Valid
7	Pelatihan 7	0.822	0.70	Valid
8	Pelatihan 8	0.887	0.70	Valid
9	Pelatihan 9	0.761	0.70	Valid
10	Pelatihan 10	0.759	0.70	Valid
11	Disiplin 1	0.909	0.70	Valid
12	Disiplin 2	0.898	0.70	Valid
13	Disiplin 3	0.787	0.70	Valid
14	Disiplin 4	0.836	0.70	Valid
15	Disiplin 5	0.823	0.70	Valid
16	Disiplin 6	0.912	0.70	Valid
17	Disiplin 7	0.838	0.70	Valid
18	Disiplin 8	0.908	0.70	Valid

19	Disiplin 9	0.818	0.70	Valid
20	Disiplin 10	0.786	0.70	Valid
21	Kepuasan Kerja 1	0.848	0.70	Valid
22	Kepuasan Kerja 2	0.845	0.70	Valid
23	Kepuasan Kerja 3	0.872	0.70	Valid
24	Kepuasan Kerja 4	0.864	0.70	Valid
25	Kepuasan Kerja 5	0.867	0.70	Valid
26	Kepuasan Kerja 6	0.838	0.70	Valid
27	Kepuasan Kerja 7	0.878	0.70	Valid
28	Kepuasan Kerja 8	0.798	0.70	Valid
29	Kepuasan Kerja 9	0.815	0.70	Valid
30	Kepuasan Kerja 10	0.790	0.70	Valid
31	Kinerja Pegawai 1	0.850	0.70	Valid
32	Kinerja Pegawai 2	0.809	0.70	Valid
33	Kinerja Pegawai 3	0.884	0.70	Valid
34	Kinerja Pegawai 4	0.862	0.70	Valid
35	Kinerja Pegawai 5	0.876	0.70	Valid
36	Kinerja Pegawai 6	0.856	0.70	Valid
37	Kinerja Pegawai 7	0.892	0.70	Valid
38	Kinerja Pegawai 8	0.854	0.70	Valid
39	Kinerja Pegawai 9	0.761	0.70	Valid
40	Kinerja Pegawai 10	0.845	0.70	Valid

Sumber : Olahan Data SEM PLS 2026

Tabel 1 terlihat bahwa semua variabel dari masing-masing indicator, memiliki nilai *outer loading* diatas nilai 0.70. Dengan terpenuhi standar *outer loading* maka bisa dilakukan uji selanjutnya.

#### *Diskriminant Validity*

**Tabel 2 Hasil Diskriminant Validity**

Variabel	Disiplin	Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai	Pelatihan
Disiplin	0.853			
Kepuasan Kerja	0.790	0.842		
Kinerja Pegawai	0.829	0.863	0.850	
Pelatihan	0.847	0.758	0.785	0.844

Sumber : Olahan Data SEM PLS 2026

Tabel 2 terlihat bahwa semua variabel dari masing-masing variabel, memiliki nilai diatas nilai 0.70. Dengan terpenuhi standar *diskriminant validity* maka bisa dilakukan uji selanjutnya.

#### *Average variance extracted (AVE)*

**Tabel 3 Hasil Nilai AVE**

Variabel	Cronbach 's Alpha	rho A	Composite Reliability	AVE
Pelatihan	0.955	0.957	0.961	0.713
Disiplin	0.958	0.958	0.964	0.728
Kepuasan Kerja	0.954	0.955	0.960	0.709
Kinerja Pegawai	0.957	0.960	0.963	0.722

**Sumber : Olahan Data SEM PLS 2026**

Tabel 3 terlihat bahwa semua variabel dari masing-masing variabel, memiliki nilai AVE diatas nilai 0.50. Dengan terpenuhi standar AVE maka bisa dilakukan uji selanjutnya.

**Uji Reliabilitas****Tabel 4. Hasil Nilai Uji Reliabilitas**

Variabel	Cronbach 's Alpha	rho A	Composite Reliability	AVE
Pelatihan	0.955	0.957	0.961	0.713
Disiplin	0.958	0.958	0.964	0.728
Kepuasan Kerja	0.954	0.955	0.960	0.709
Kinerja Pegawai	0.957	0.960	0.963	0.722

**Sumber : Olahan Data SEM PLS 2026**

Tabel 4 terlihat bahwa semua variabel dari masing-masing variabel, memiliki nilai *Cronbach 's Alpha* dan *Composite Reliability* diatas nilai 0.70. Dengan terpenuhi standar uji reliabilitas maka bisa dilakukan uji selanjutnya.

**R-Square****Tabel 5 Nilai R-Square**

Variabel	R Square	R Square Adjusted
Kepuasan Kerja	0.653	0.646
Kinerja Pegawai	0.807	0.801

**Sumber : Olahan Data SEM PLS 2026**

Hasil perhitungan nilai R2 untuk setiap variabel terlihat pada tabel 5 menunjukkan nilai R2 untuk kepuasan kerja berada pada titik moderat karena dibawah 0,75 (0,653), hal ini berarti hubungan pelatihan kerja dan disiplin terhadap kepuasan kerja (kuat). Sedangkan nilai R2 untuk kinerja pegawai berada pada titik kuat karena dibawah 0,75 (0,807), hal ini berarti hubungan pelatihan kerja, disiplin dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai (kuat).

**Uji Hipotesis (Boostraping)****Direct Effect (Pengaruh Langsung)****Tabel 6 Direct Effect (Pengaruh Langsung)**

Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation	T tatistic	P Values
Disiplin -> Kepuasan Kerja	0.524	0.516	0.154	3.406	0.001
Disiplin -> Kinerja Pegawai	0.581	0.581	0.116	5.003	0.000
Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai	0.523	0.511	0.144	3.636	0.000
Pelatihan -> Kepuasan Kerja	0.315	0.326	0.156	2.014	0.045
Pelatihan -> Kinerja Pegawai	0.293	0.297	0.126	2.324	0.021

**Sumber : Olahan Data SEM PLS 2026**

Berdasarkan tabel 7 dapat diketahui uji hipotesis *direct effect* (Pengaruh Langsung) adalah sebagai berikut:

1. Berdasarkan uji hipotesis menunjukkan bahwa variabel pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan nilai t-statistik (2,014) > t-tabel (1,96), maka hipotesis pertama, Ho ditolak, Ha diterima.
2. Berdasarkan uji hipotesis menunjukkan bahwa variabel pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dikarenakan nilai t-statistik (2,324) > t-tabel (1,96), maka hipotesis kedua, Ho ditolak, Ha diterima.

3. Berdasarkan uji hipotesis menunjukkan bahwa variabel disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan nilai t-statistik (3,406) > t-tabel (1,96), maka hipotesis ketiga,  $H_0$  ditolak,  $H_a$  diterima.
4. Berdasarkan uji hipotesis menunjukkan bahwa variabel disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dikarenakan nilai t-statistik (5,003) > t-tabel (1,96), maka hipotesis keempat,  $H_0$  ditolak,  $H_a$  diterima.
5. Berdasarkan uji hipotesis menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dikarenakan nilai t-statistik (3,636) > t-tabel (1,96), maka hipotesis keempat,  $H_0$  ditolak,  $H_a$  diterima.

#### *Indirect effects*

**Tabel 7 Indirect Effect (Pengaruh Tidak Langsung)**

Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation	T Statistic	P Values
Disiplin -> Kepuasan -> Kinerja	0.2774	0.2771	0.125	2.192	0.029
Pelatihan -> Kepuasan -> Kinerja	0.165	0.159	0.082	2.008	0.045

#### **Sumber : Olahan Data SEM PLS 2026**

Berdasarkan tabel 7 dapat diketahui uji hipotesis *direct effect* (Pengaruh Langsung) adalah sebagai berikut:

1. Berdasarkan uji hipotesis menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja dapat bermediasi antara pelatihan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dikarenakan nilai t-statistik (2,008) > t-tabel (1,96), maka hipotesis keenam,  $H_0$  ditolak,  $H_a$  diterima.
2. Berdasarkan uji hipotesis menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja dapat bermediasi antara disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Hal ini dikarenakan nilai t-statistik (2,192) > t-tabel (1,96), maka hipotesis ketujuh,  $H_0$  ditolak,  $H_a$  diterima.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian, analisis data dan pembahasan, maka diambil simpulan:

1. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
2. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
3. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
4. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
5. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
6. Kepuasan kerja dapat bermediasi antara pelatihan terhadap kinerja pegawai.
7. Kepuasan kerja dapat bermediasi antara disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.

## **Saran**

Berdasarkan hasil penelitian, analisis data dan pembahasan, maka peneliti menyarankan adalah sebagai berikut:

### **Bagi Instansi**

- a. Pada variable kinerja pegawai, peneliti menyarankan agar beban kerja harian dapat ditangani dengan baik dan selesai tepat waktu.
- b. Pada variable pelatihan, peneliti menyarankan agar materi disajikan secara sistematis dan mudah dipahami.
- c. Pada variable disiplin, peneliti menyarankan agar pegawai menggunakan peralatan dan fasilitas kantor sesuai dengan peruntukannya.
- d. Pada variable kepuasan kerja peneliti menyarankan agar pegawai melihat adanya peluang untuk pengembangan karir di sini.

### **Bagi peneliti selanjutnya**

Diharapkan penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan referensi untuk peneliti selanjutnya yang jurusan manajemen sumber daya manusia, terutama penelitian yang berkaitan dengan masalah, pelatihan kerja, disiplin kerja, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai.

**REFERENSI**

- Adhari, I. (2021). *Manajemen Kinerja*. Yogyakarta: Deepublish.
- Adnyani, N. L. P., & Dewi, A. A. S. K. (2021). *Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan*. E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana, 8(3), 1505–1533.
- Afandi, P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Zanafa Publishing.
- Afandi, P. (2021). *Manajemen Kinerja*. Yogyakarta: Zanafa Publishing.
- Agustini, F. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia Lanjutan*. Medan: Madenatera.
- Aprilicia. (2025). *Pengaruh Pelatihan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja*. Jurnal Manajemen SDM, 7(1), 45–60.
- Aprianto, R. (2021). *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan*. Jurnal Ilmu Manajemen, 6(2), 120–130.
- Budi, S. (2021). *Peran Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Terhadap Kinerja Karyawan*. Jurnal Manajemen dan Bisnis, 10(2), 89–101.
- Darmawan, D. (2021). *Profesionalisme Dan Kinerja Pegawai*. Bandung: Alfabeta.
- Dessler, G. (2021). *Human Resource Management (15th ed.)*. New Jersey: Pearson Education.
- Dwiwarman. (2025). *Pengaruh Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja*. Jurnal Manajemen Bisnis, 12(1), 33–47.
- Effendi. (2021). *Pengaruh Disiplin Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai*. Jurnal Administrasi Publik, 5(2), 67–78.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2024). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. New York: McGraw-Hill.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2021). *Behavior In Organizations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Handoko, T. H. (2023). *Manajemen*. Yogyakarta: BPF.
- Hasibuan, M. S. P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. P. (2024). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Indriyanah. (2024). *Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Kinerja Pegawai*. Jurnal Manajemen SDM, 9(1), 14–26.
- Izzah. (2024). *Pengaruh Disiplin Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan*. International Journal of Management, 11(2), 101–115.
- Kasmir. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori Dan Praktik)*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2021). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2024). *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: Refika Aditama.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2021). *Human Resource Management*. Jakarta: Salemba Empat.
- Nabella. (2021). *Disiplin Kerja Dan Kinerja Karyawan*. Jurnal Ilmu Manajemen, 8(2), 55–66.
- Nitisemito, A. S. (2021). *Manajemen Personalialia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nurdin. (2021). *Manajemen Pelatihan*. Bandung: Alfabeta.
- Nurhayati. (2021). *Kepuasan Kerja Dan Produktivitas*. Jurnal Ekonomi dan Bisnis, 4(1), 22–31.
- Putri. (2024). *Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan*. Jurnal Manajemen, 9(2), 98–109.
- Putri. (2025). *Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Melalui Kepuasan Kerja*. Jurnal Manajemen SDM, 11(1), 40–52.
- Rerung, R. (2021). *Manajemen Kinerja Karyawan*. Jakarta: Gramedia.
- Rivai, V. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Rivai, V. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2024). *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education.
- Sangadji, E. M. (2018). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi.
- Sari. (2021). *Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan*. Jurnal Manajemen, 7(2), 77–88.
- Sedarmayanti. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Sedarmayanti. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi*. Bandung: Refika Aditama.

- Siagian, S. P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Silaen, S. (2021). *Metodologi Penelitian Sosial*. Bandung: In Media.
- Silaban. (2024). *Pengaruh Pelatihan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai*. *Jurnal Administrasi Publik*, 9(1), 15–30.
- Soleman. (2021). *Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Kinerja Karyawan*. *Jurnal Manajemen*, 6(1), 44–55.
- Sugiyono. (2021). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, E. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Sutrisno, E. (2021). *Budaya Organisasi*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Wibowo. (2021). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Wibowo. (2021). *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Zahro. (2025). *Pengaruh Disiplin Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai*. *Jurnal Manajemen Publik*, 13(1), 60–75.