

## PENGARUH PELATIHAN DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. MENTARI BOOKS

Dwinanto Setiawan<sup>1(a)</sup>, Fathorrahman<sup>2(b)</sup>, Theresia Pradiani<sup>3(c)</sup>

<sup>1,2,3</sup>Magister Manajemen, Institut Teknologi dan Bisnis Asia Malang

<sup>a)</sup>[dwinanto@mentaribooks.com](mailto:dwinanto@mentaribooks.com)

### INFORMASI ARTIKEL

#### Article History:

Dikirim:

11-03-2025

Diterbitkan Online:

31-03-2025

#### Kata Kunci:

Pelatihan, Disiplin Kerja,  
Kinerja, Motivasi

#### Keywords:

Training, Work Discipline,  
Performance, Motivation

#### Corresponding Author:

[dwinanto@mentaribooks.com](mailto:dwinanto@mentaribooks.com)

#### DOI:

<https://doi.org/10.24036/publicness.v4i1.261>

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kinerja karyawan melalui Pelatihan, Disiplin kerja, melalui Motivasi sebagai variabel intervening di PT Mentari Books Indonesia, khususnya dalam menghadapi persaingan ketat di industri penerbitan dan pendidikan di Indonesia. Metode pengambilan sampel adalah metoda sampling jenuh atau sensus, dimana keseluruhan 58 karyawan bagian pemasaran yang ada pada perusahaan PT. Mentari Books Indonesia dijadikan sampel pada penelitian ini. Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah metode kuantitatif. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis jalur (*path analysis*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel pelatihan dan Motivasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja karyawan bagian pemasaran PT. Mentari Books Indonesia, variabel disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja, Variabel motivasi mampu memediasi pelatihan dan disiplin kerja terhadap kinerja melalui motivasi pada karyawan PT. Mentari Books Indonesia. Implikasi teoretis dari temuan ini memberikan kontribusi terhadap penguatan teori motivasi kerja, khususnya dalam konteks model hubungan antar variabel organisasi. Secara praktis, perusahaan perlu mengevaluasi efektivitas program yang telah dilakukan.

### ABSTRACT

*This study aims to examine the effect of employee performance through training and work discipline, with motivation as an intervening variable, at PT Mentari Books Indonesia, particularly in the context of intense competition in the publishing and education industries in Indonesia. The sampling method used in this research is a saturated sampling technique or census, in which all 58 marketing employees at PT Mentari Books Indonesia were included as the study sample. This study employs a quantitative research method, with data analysis conducted using path analysis. The results indicate that training and motivation do not have a significant direct effect on the performance of marketing employees at PT Mentari Books Indonesia. However, work discipline has a significant positive effect on performance. Furthermore, motivation is found to mediate the relationship between training and work discipline on employee performance. The theoretical implication of these findings contributes to the strengthening of work motivation theory, particularly within the framework of organizational variable relationships. From a practical standpoint, the company should evaluate the effectiveness of its existing programs to enhance employee performance outcomes.*

## PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia atau yang biasa disebut SDM berperan penting dalam pertumbuhan perusahaan. Pengelolaan SDM yang baik akan menghasilkan karyawan yang andal dengan kinerja yang optimal. SDM yang berkualitas, profesional, berkomitmen dan berintegritas memastikan bahwa perusahaan dapat berkembang dengan cepat (Sinambela, 2017). Perusahaan memiliki peran penting untuk terus mengoptimalkan kinerja karyawan, khususnya divisi pemasaran. Kinerja karyawan yang baik dengan etos kerja yang tinggi akan membantu perusahaan dalam memenuhi target dan meraih profit untuk pertumbuhan bisnis. Sebaliknya, apabila kinerja karyawan menurun dan buruk maka akan merugikan perusahaan tersebut. PT Mentari Books Indonesia atau Mentari merupakan perusahaan yang bergerak di bidang pendidikan. Divisi pemasaran menjadi ujung tombak dan garda terdepan dalam mencapai pertumbuhan sebuah perusahaan dengan menghasilkan revenue. Tahun 2024 Mentari Group memiliki 6 (enam) unit layanan untuk setiap unit memiliki tenaga pemasaran dan team untuk memasarkan bisnisnya sesuai dengan focus utama, seperti Mentari Teacher Academy, Mentari Books Store, Mentari Assessment, Mentari Digital mempunyai tenaga pemasaran masing masing. Peneliti tertarik untuk melakukan penelitian di Mentari Books sebagai satu unit bagian Mentari Group, karena divisi pemasaran menjadi kunci bertumbuhnya sebuah perusahaan, terhadap perubahan yang cepat.

Mentari menyadari bahwa Perusahaan membutuhkan karyawan yang professional dan handal untuk mendukung tujuan perusahaan. Persaingan bisnis yang kompetitif mendasari divisi penjualan memiliki peran strategis dalam sebuah perusahaan. Hal tersebut menjadi alasan peningkatan kinerja sangat memainkan peran penting untuk seorang tenaga pemasaran mendatangkan customer baru sebagai bentuk kepercayaan yang terjalin. Berdasarkan data yang didapat dari penjualan Mentari tahun 2023-2024, didapat hasil sekolah atau lembaga pendidikan yang menggunakan buku atau program Mentari tahun 2023 sejumlah 6.780 lembaga dan tahun 2024 sejumlah 7.199.

**Tabel 1. Jumlah Lembaga yang Menggunakan Buku atau Program Mentari**

Lembaga	Jumlah 2023	Jumlah 2024
Sekolah TK-SMA	6.465	6.867
Kursus	300	320
Dealer	3	3
Universitas	12	12
Total	6.780	7.199

*Sumber: Data Internal Perusahaan, 2024*

Data 2023-2024 untuk sekolah baru yang bekerjasama dengan Mentari Books Indonesia sebanyak 419 sekolah, Dibandingkan di tahun 2023 vs 2024 untuk customer baru 0,8% yang tersebar di wilayah di Indonesia. Tentunya ini masih minim untuk jumlah tenaga pemasaran yang berjumlah 58 di seluruh Indonesia yang memiliki potensi besar di Indonesia. Untuk Target Minimal setiap orang adalah 15 New customer X 58 Tenaga pemasaran = 870 New Customer. Dari hasil pencapaian baru mencapai 76% pencapaian. Menurut Badan Pusat Statistik (BPS) telah mengeluarkan Laporan Statistik Indonesia 2023 yang diantaranya mencatat jumlah sekolah di Indonesia. Berdasarkan data BPS, ada 399.376 unit sekolah swasta di Indonesia pada tahun ajaran 2022/2023. Dari data ini memiliki potensi yang besar untuk divisi pemasaran untuk memasarkan produk di seluruh Indonesia.

Untuk mendukung Kinerja perlu ada motivasi. Karena motivasi adalah dorongan terhadap berbagai proses perilaku manusia untuk mencapai tujuan tertentu. Komponen yang membentuk motivasi termasuk membangkitkan, mengarahkan, menjaga, menunjukkan kemauan, kontinuitas, dan memiliki tujuan (Wibowo, 2017: 322). Motivasi mendorong perilaku yang mengarah pada tujuan tertentu dan berkomitmen sepenuhnya untuk mencapainya (Sedarmayanti, 2016:257). Untuk meningkatkan motivasi perusahaan telah melakukan kegiatan untuk mendorong motivasi karyawan dengan bantuan bimbingan Top Leader dan leader Head of Region melalui program Performance Development Program (PDP), Coaching, Sharing Success Story, Konsultasi one on one dengan HRD serta mengikuti kegiatan sukses dan kendala di lapangan yang dilakukan setiap sore untuk tujuan memberikan semangat kepada karyawan tujuannya adalah membangkitkan semangat karyawan yang motivasinya sedang turun.

Kalender marketing PT Mentari adalah bulan September 2023 sampai Oktober 2024, di bulan ini adalah pembuktian semangat team marketing, akan mengalami turun naik karena sudah mendekati pelaporan akhir target penjualan, ada team tidak bersemangat karena tidak berhasil mencapai target penjualan standart KPIM adalah 85% dari Target dan ada juga yang tidak tahan dengan tugas pekerjaan yang tidak sesuai dengan tujuan perusahaan dan resign karena tidak sanggup dengan beban kerjasi divisi pemasaran, Upaya yang dilakukan adalah dengan pelatihan, coaching, team building per area atau pendampingan leader atasan langsung bersama sama membangun motivasi dan semangat team. Dengan sedikit nya karyawan resign akan menghemat biaya pelatihan, pembinaan dan pengeluaran dalam membimbing karyawan baru ataupun lama.

Kompetensi yang efektif & efisien dengan customer, seorang tenaga pemasaran di tuntut mempunyai keahlian berkomunikasi dari level guru, kepala sekolah, direktur dan Yayasan. Kemampuan menganalisa kebutuhan *customer* sangat diperlukan untuk tenaga pemasaran. Kemampuan untuk menggali kebutuhan masih terkendala untuk mendapatkan data yang valid, serta kemampuan memberikan solusi dengan sekolah dalam pengembangan sekolah, presentasion skill adalah kunci untuk bisa membawakan materi dengan menarik dan powerfull di depan customer. Kemampuan negosiasi skill yang harus di miliki oleh tenaga pemasaran perlu peningkatan untuk bisa mendapatkan penjualan dengan win win solution. Untuk kompetensi di level pemasaran Senior - Supervisor masih ditemukannya kemampuan leadership yang perlu ditingkatkan untuk memimpin team karena di temukannya ada team junior yang mengeluh dengan gaya kepemimpinan yang tidak sesuai dengan team.

Kemampuan leadership sangat dibutuhkan oleh leader dalam membimbing team karena untuk melatih, membimbing diperlukan keahlian untuk mendukung pekerjaan leader. Untuk menjawab kendala tersebut menghadirkan program untuk mendukung kinerja karyawan meningkat melalui pelatihan untuk team pemasaran. Pelatihan yang diberikan merupakan pelatihan berkelanjutan seperti Stephen Habbit, Training Attitude, Skill dan Knowlodge (ASK), Training implementasi Visi dan Misi, Leader discussion forum, Forum Marketing Insight, Training Story Telling,

Training Best Practice, Role Play kegiatan ini dilakukan dalam menjawab tantangan di divisi pemasaran. Pelatihan yang dilakukan oleh PT Mentari yang sudah di susun oleh HRD, Curriculum Development dan Top leader (marketing) seperti point di atas untuk mendukung kinerja karyawan mengalami kendala dimana pelatihan dan implementasi yang sudah diberikan belum berhasil secara maksimal, contohnya adalah program Kerjasama sekolah 3 Tahun, Program Percepatan kompetensi Guru dan Siswa (Program Prestasi), Program Kompetensi Base Learning Solution (CBLS), Program Mentari English Solution (MES), program ini sudah di berikan pelatihan dan pembekalan kepada tenaga pemasaran tetapi hasilnya belum maksimal. Pelatihan yang teratur, inovatif dan terjadwal dapat meningkatkan kineja karyawan. Pendapat ini sesuai dengan pernyataan Sinambela (2017) yang bahwa pelatihan membantu karyawan memperoleh keterampilan khusus yang memungkinkan mereka berhasil di tempat kerja mereka saat ini dan mengembangkan karir mereka di masa mendatang. Dengan pelatihan yang terprogram secara signifikan membantu mencapai keberhasilan tujuan organisasi.

Disiplin kerja adalah suatu alat yang yang digunakan para pimpinan perusahaan untuk berkomunikasi dengan pegawai agar mereka bersedia atau dapat mengubah perilaku dan sebagai upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati peraturan perusahaan serta norma-norma sosial yang berlaku, sehingga seorang pegawai dapat disebut memiliki disiplin kerja yang tinggi jika yang bersangkutan peduli, konsisten, taat azas, bertanggungjawab atas tanggung jawab yang dibebankan kepadanya (Rivai, 2018). PT. Mentari Books memberlakukan disiplin absensi Jam 08.00 – 18.00 Wib dilakukan secara online di platform absensi bernama M18 untuk bisa di akses karyawan bekerja memudahkan melihat posisi pada saat bekerja. Karyawan juga diberikan aturan terlambat dalam 3 (tiga kali) dalam satu bulan akan mendapatkan teguran dari HRD dan sanksi pengurangan nilai atau point di Key Perfomence setiap akhir tahun. PT. Mentari Books mempunyai variable dalam melihat disiplin karyawan bukan hanya melalui absensi tetapi bisa melalui Platform MAXME dan MAU PINTAR, Mentari Benefit Sistem. Untuk mendukung laporan realtime menggunakan platform MAXME adalah

laporan harian setiap orang untuk melihat kegiatan dan aktivitas yang dilakukan perhari. Fungsi dari platform MAXME ini untuk melihat secara realtime laporan harian dan memberikan feedback. Laporan ini masih terkendala team dalam menjalankan secara konsisten untuk mengerjakan setiap hari target 5 Sekolah setiap hari, ada team marketing membuat 2-3 hari di jadikan satu, untuk itu pelanggaran ini akan dilakukan pengurangan penilaian di Key performance 360 Marketing (KPI) setiap orang. Berdasarkan penjabaran latar belakang di atas, peneliti melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Pelatihan, Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Divisi Pemasaran, dan Motivasi sebagai Variabel Intervening Pada Mentari Books.

Dalam konteks pengelolaan sumber daya manusia di industri penerbitan dan pendidikan yang semakin kompetitif, upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan menjadi fokus utama bagi banyak perusahaan, termasuk PT Mentari Books Indonesia. Beberapa studi sebelumnya telah menyoroti pentingnya pelatihan, disiplin kerja, dan motivasi dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Namun, sebagian besar penelitian terdahulu menguji hubungan langsung antara variabel-variabel tersebut tanpa mempertimbangkan peran motivasi sebagai variabel intervening. Hal ini menimbulkan kesenjangan penelitian (research gap), terutama dalam memahami bagaimana pelatihan dan disiplin kerja dapat mempengaruhi kinerja secara tidak langsung melalui motivasi.

Penelitian ini mengisi kekosongan tersebut dengan menguji peran mediasi motivasi, yang memungkinkan pemahaman lebih mendalam tentang mekanisme psikologis yang menghubungkan input organisasi (seperti pelatihan dan disiplin kerja) dengan output karyawan (kinerja).

Secara teoretis, hubungan antar variabel dalam penelitian ini dapat dijelaskan melalui kombinasi beberapa teori. Pertama, Teori Dua Faktor Herzberg menjelaskan bahwa pelatihan yang efektif dapat menjadi faktor motivator yang meningkatkan kepuasan kerja dan semangat karyawan dalam bekerja. Namun, pelatihan tidak selalu berdampak langsung terhadap kinerja kecuali jika karyawan merasa termotivasi untuk menerapkan keterampilan yang diperoleh. Dengan demikian, motivasi menjadi jembatan penting antara pelatihan dan hasil kerja.

Kedua, Teori Penguatan (*Reinforcement Theory*) menunjukkan bahwa disiplin kerja yang ditegakkan secara konsisten menciptakan ekspektasi yang jelas dan perilaku kerja yang sesuai, yang pada akhirnya memicu peningkatan kinerja. Dalam hal ini, motivasi bertindak sebagai dorongan internal yang memperkuat efek disiplin dalam mendorong perilaku kerja yang produktif.

Ketiga, dari perspektif Teori *Expectancy*, pelatihan dan disiplin kerja akan berdampak positif pada kinerja jika karyawan memiliki harapan (*expectancy*) bahwa usaha mereka (yang tercermin dari disiplin atau hasil pelatihan) akan menghasilkan kinerja yang diakui dan dihargai. Di sinilah motivasi berperan sebagai katalis yang menjembatani antara persepsi input organisasi dan hasil kerja aktual.

Dengan memposisikan motivasi sebagai variabel mediasi, penelitian ini tidak hanya menawarkan perspektif baru dalam model hubungan antar variabel organisasi, tetapi juga memberikan landasan teoretis yang kuat bahwa intervensi manajerial seperti pelatihan dan disiplin kerja tidak akan efektif tanpa memperhatikan kondisi psikologis dan motivasional karyawan. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memperkuat aspek motivasional guna memastikan bahwa kebijakan dan program yang dirancang benar-benar berdampak pada peningkatan kinerja.

## METODE PENELITIAN

Sugiyono (2018) mendefinisikan penelitian kuantitatif sebagai pendekatan penelitian yang dilakukan pada populasi atau sampel tertentu sebagai objek penelitian, pengumpulan data dengan instrumen penelitian, dan analisis kuantitatif data untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif sesuai dengan rumusan masalah yang ada pada pendahuluan dan data hasil penelitian akan diolah serta dianalisis menggunakan program statistik.

Dalam penelitian ini, teknik analisis data yang digunakan adalah analisis jalur (*path analysis*). Analisis jalur merupakan perluasan dari regresi linier berganda yang digunakan untuk menguji hubungan kausalitas antar variabel, baik hubungan langsung maupun tidak langsung, dalam suatu model struktural. Teknik ini sangat tepat digunakan ketika terdapat variabel intervening (mediasi) seperti dalam penelitian ini, yakni motivasi yang memediasi

pengaruh pelatihan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan bagian Pemasaran PT. Mentari Books yang berjumlah 58 responden. Metode pengambilan sampel dilakukan secara non probability sampling dengan teknik sampling jenuh, dimana seluruh karyawan bagian pemasaran sejumlah 58 orang, dijadikan sampel penelitian ini. Analisis Jalur (Path Analysis) digunakan untuk menguji pengaruh variabel intervening. Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linier berganda atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel yang telah ditetapkan sebelumnya. Adapun untuk melakukan pengolahan data digunakan IBM SPSS Versi 26.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil Analisis Pengaruh Secara Langsung

Analisis pengaruh secara langsung dibutuhkan untuk menguji pengaruh pada hipotesis 1 (H1) hingga hipotesis 5 (H5). Uji yang diperlukan agar dapat menjawab hipotesis-hipotesis tersebut adalah uji t. Uji t merupakan salah satu uji hipotesis penelitian dalam analisis regresi linear sederhana maupun analisis linear berganda. Uji t bertujuan untuk mengetahui apakah variabel bebas berpengaruh terhadap variabel *intervening* serta variabel independen secara parsial atau sendiri-sendiri.

Dasar pengambilan keputusan uji t parsial adalah jika nilai signifikansi (sig) kurang dari 0,05 maka variabel-variabel yang diuji memiliki pengaruh atau dengan kata lain hipotesis diterima, sebaliknya jika nilai signifikansi (sig) lebih dari 0,05 maka variabel-variabel yang diuji tidak memiliki pengaruh atau dengan kata lain hipotesis ditolak. Dasar pengambilan keputusan yang kedua pada uji t parsial adalah menggunakan perbandingan nilai t hitung dengan t tabel. Jika nilai t hitung > t tabel maka variabel-variabel yang diuji memiliki pengaruh atau dengan kata lain hipotesis diterima, sebaliknya jika nilai t hitung < t tabel maka variabel-variabel yang diuji tidak memiliki pengaruh atau dengan kata lain hipotesis ditolak. Nilai t tabel pada penelitian ini jika menggunakan  $\alpha$  0,05 adalah 2.003. Hasil uji t dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 2. Hasil Uji T (Parsial)**

Variabel	t	Sig.	Hasil	Keputusan
Pelatihan (X1) → Kinerja (Y)	0.876	0.385	Tidak Berpengaruh	H <sub>1</sub> Ditolak
Disiplin Kerja (X2) → Kinerja (Y)	2.522	0.015	Berpengaruh	H <sub>1</sub> Diterima
Pelatihan (X1) → Motivasi (Z)	3.249	0.002	Berpengaruh	H <sub>1</sub> Diterima
Disiplin Kerja (X2) → Motivasi (Z)	6.498	0.000	Berpengaruh	H <sub>1</sub> Diterima
Motivasi (X3) → Kinerja (Y)	1.075	0.287	Tidak Berpengaruh	H <sub>1</sub> Ditolak

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan uji t pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa hipotesis H<sub>2</sub>, H<sub>3</sub>, H<sub>4</sub> memiliki pengaruh positif signifikan karena memiliki nilai signifikansi < 0,05 dan nilai t hitung > t tabel sehingga dapat dinyatakan bahwa hipotesis H<sub>2</sub>, H<sub>3</sub>, H<sub>4</sub> diterima. Pada tabel juga terlihat bahwa Hipotesis H<sub>1</sub> dan H<sub>5</sub> tidak berpengaruh karena memiliki nilai signifikansi > 0,05 dan nilai t hitung < t tabel sehingga dapat dinyatakan bahwa hipotesis H<sub>1</sub> dan H<sub>5</sub> ditolak.

### Uji Sobel (Analisis Jalur)

Analisis pengaruh secara tidak langsung dibutuhkan untuk menguji pengaruh pada hipotesis 6 (H<sub>6</sub>) dan hipotesis 7 (H<sub>7</sub>). Uji yang diperlukan agar dapat menjawab hipotesis-hipotesis tersebut adalah Analisis Jalur. Analisis Jalur merupakan bagian lebih lanjut dari analisis regresi dimana tidak hanya pengaruh secara langsung namun juga meneliti pengaruh secara tidak langsung. Adapun hasil analisis jalur pada penelitian ini dapat dilihat pada grafik dan tabel berikut ini:

**Tabel 3. Koefisien Jalur Model I**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Pelatihan (X1)	0.157	0.048	0.307	3.249	0.002
Disiplin Kerja (X2)	0.497	0.077	0.614	6.498	0.000

a. Dependent Variable: Motivasi

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

**Tabel 4. Model Summary I**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.697 <sup>a</sup>	0.485	0.457	2.733

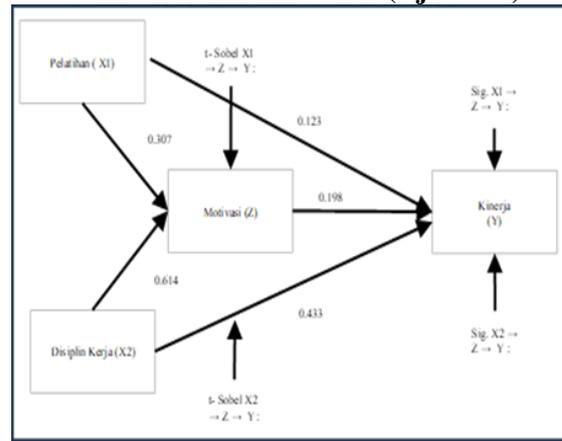
a. Predictors: (Constant), Motivasi, Pelatihan, Disiplin Kerja

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Mengacu pada output Regresi Model I pada bagian tabel *Coefficients* dapat diketahui bahwa

nilai signifikansi dari kedua variabel yaitu Pelatihan (X1) = 0,002 dan Disiplin Kerja (X2) = 0,000 lebih kecil dari 0.05. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwa Regresi Model I, yakni variabel Pelatihan (X1) dan Disiplin Kerja (X2) berpengaruh signifikan terhadap Motivasi (Z). Besarnya nilai *R Square* yang terdapat pada tabel *Model Summary* adalah sebesar 0,485, hal ini menunjukkan bahwa kontribusi atau sumbangan pengaruh Pelatihan (X1) dan Disiplin Kerja (X2) terhadap Kinerja (Y) adalah sebesar 48.5% sementara sisanya 51.5% merupakan kontribusi dari variabel-variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian.

**Gambar 1. Analisis Jalur (Uji Sobel)**



Sumber: Data primer yang diolah, 2025

**Tabel 5. Koefisien Jalur Model II**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Pelatihan (X1)	0.048	0.055	0.123	0.876	0.385
Disiplin Kerja (X2)	0.268	0.106	0.433	2.522	0.015
Motivasi (Z)	0.151	0.141	0.198	1.075	0.287

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

**Tabel 6. Model Summary II**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.848 <sup>a</sup>	0.718	0.708	2.615

a. Predictors: (Constant), Disiplin Kerja, Pelatihan

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan output Regresi Model II pada bagian tabel *Coefficients*, diketahui bahwa nilai signifikansi dari ketiga variabel yaitu Pelatihan (X1) = 0.385, dan Motivasi (Z) = 0.287 lebih besar dari 0.05 serta Disiplin Kerja (X2) = 0.015 lebih kecil dari 0.05. Hasil ini memberi kesimpulan bahwa Regresi Model II, yakni variabel Pelatihan (X1) dan Motivasi (Z) tidak berpengaruh terhadap Kinerja (Y) dan hanya variabel Disiplin Kerja (X2) yang berpengaruh terhadap Kinerja (Y). Besarnya nilai *R Square* yang terdapat pada tabel Model Summary II adalah sebesar 0.718 hal ini menunjukkan bahwa kontribusi X1, X2 dan Z terhadap Y adalah sebesar 71.8% sementara sisanya 28,2% merupakan kontribusi dari variabel-variabel lain yang tidak diteliti.

**Tabel 7. Hasil Analisis Jalur**

Variabel	t	Sig.	Hasil	Keputusan
Pelatihan (X1) → Kinerja (Y)	0.876	0.385	Tidak Berpengaruh	H <sub>0</sub> Ditolak
Disiplin Kerja (X2) → Kinerja (Y)	2.522	0.015	Berpengaruh	H <sub>0</sub> Diterima
Pelatihan (X1) → Motivasi (Z)	3.249	0.002	Berpengaruh	H <sub>0</sub> Diterima
Disiplin Kerja (X2) → Motivasi (Z)	6.498	0.000	Berpengaruh	H <sub>0</sub> Diterima
Motivasi (X3) → Kinerja (Y)	1.075	0.287	Tidak Berpengaruh	H <sub>0</sub> Ditolak
Pelatihan (X1) → Motivasi (Z) → Kinerja (Y)	1.018	0.309	Tidak Memediasi	H <sub>0</sub> Ditolak
Disiplin Kerja (X2) → Motivasi (Z) → Kinerja (Y)	1.056	0.291	Tidak Memediasi	H <sub>0</sub> Ditolak

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan hasil pada tabel di atas, dapat diketahui bahwa pengaruh langsung yang diberikan Pelatihan (X1) terhadap Kinerja (Y) sebesar 0.123. Sedangkan pengaruh tidak langsung Pelatihan (X1) melalui Motivasi (Z) terhadap Kinerja (Y) adalah nilai t-sobel sebesar 1.018 lebih kecil dari nilai t-tabel yaitu 2.003. Nilai signifikansi sebesar 0.309 lebih besar dari 0.05. Dengan demikian, hasil ini menunjukkan bahwa secara tidak langsung Pelatihan (X1) melalui Motivasi (Z) tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y).,Sementara itu, untuk analisis pengaruh Disiplin Kerja (X2) melalui Motivasi (Z) terhadap Kinerja (Y) diketahui pengaruh langsung yang diberikan Disiplin Kerja (X2) terhadap Kinerja (Y) sebesar 0.433. Sedangkan pengaruh tidak langsung Disiplin Kerja (X2) melalui Motivasi (Z) terhadap Kinerja (Y) diperoleh nilai t-sobel sebesar 1.056 lebih kecil dari nilai t-tabel yaitu 2.003. Nilai signifikansi sebesar 0.291 lebih besar dari 0.05. Dengan demikian, hasil ini menunjukkan bahwa secara tidak langsung Disiplin Kerja (X2) melalui Motivasi (Z) tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y).

Berdasarkan hasil uji statistik yang dilakukan, berikut pembahasan untuk

menjawab perumusan masalah pada penelitian ini.

### **Pengaruh Pelatihan (X1) terhadap Kinerja (Y)**

Hasil analisis pada penelitian ditemukan bahwa nilai t-hitung variabel Pelatihan (X1) adalah sebesar 0.876 dimana lebih kecil dari t-tabel sebesar 2.003 dan nilai signifikansi sebesar 0.385 lebih besar dari 0.05 sehingga dapat diartikan bahwa variabel pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja atau dengan kata lain  $H_1$  ditolak. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Septifana Rosiani, Eny Setyariningsih & Kasnowo (2023) yang menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan teori manajemen sumber daya manusia (Dessler, 2017), pelatihan bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, konseptual, dan interpersonal karyawan. Namun, hasil ini menunjukkan bahwa pelatihan yang dilakukan tidak langsung meningkatkan kinerja. Hal ini dapat terjadi karena pelatihan yang diberikan tidak relevan dengan kebutuhan pekerjaan atau kurangnya penerapan hasil pelatihan dalam aktivitas sehari-hari.

### **Pengaruh Disiplin Kerja (X2) terhadap Kinerja (Y)**

Hasil analisis pada penelitian ditemukan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hasil ini dapat dilihat dari nilai sig disiplin kerja sebesar 0.000 yang berarti lebih kecil dari 0.05 dan nilai t tabel sebesar 6.498 yang lebih besar dari nilai t tabel sebesar 2,042. Nilai ini yang menjadi landasan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja atau dengan kata lain  $H_2$  diterima. Hasil penelitian mengindikasikan bahwa semakin disiplin karyawan maka kinerjanya akan semakin meningkat dan optimal.

Disiplin sering didefinisikan dengan kata tepat, baik untuk waktu maupun tempat. Kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan dengan tepat waktu dan tidak pernah terlambat serta pelaksanaan ketepatan tempat secara konsekuen, membuat predikat disiplin dapat disematkan kepada seseorang (Rivai, 2018). Hal ini juga sejalan dengan teori perilaku organisasi (Robbins & Judge, 2018), disiplin kerja menciptakan keteraturan dan konsistensi dalam pelaksanaan tugas. Disiplin

memungkinkan karyawan untuk fokus pada pencapaian target dan mematuhi prosedur yang ditetapkan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Vera Sylvia Saragi Sitio (2024) dengan hasil yang menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hasil yang sama juga diperoleh oleh Laila Wahyuni dan Okta Karneli (2021) dimana hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

### **Pengaruh Pelatihan (X1) terhadap Motivasi (Z)**

Hasil analisis pada penelitian ditemukan bahwa pelatihan berpengaruh terhadap motivasi karena nilai signifikansinya adalah 0.002 yang berarti lebih kecil dari 0,05 dan nilai t tabel sebesar 3.249 dimana nilai tersebut lebih besar dari nilai t tabel sebesar 2.003. Hasil ini yang menjadi landasan bahwa variabel pelatihan berpengaruh terhadap motivasi atau dengan kata lain  $H_3$  diterima. Berdasarkan teori motivasi *Self-Determination Theory* (Deci & Ryan, 2016), pelatihan dapat meningkatkan motivasi intrinsik karena memberikan rasa kompetensi kepada karyawan. Ketika pelatihan dirancang dengan baik dan relevan, karyawan merasa lebih percaya diri dalam menyelesaikan tugas, sehingga motivasi meningkat. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Mutiya, Machason dan David (2022) yang menunjukkan bahwa variabel pelatihan berpengaruh terhadap variabel motivasi.

### **Pengaruh Disiplin Kerja (X2) terhadap Motivasi (Z)**

Hasil analisis pada penelitian ditemukan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Hasil ini dapat dilihat dari nilai sig disiplin kerja sebesar 0,04 yang berarti lebih kecil dari 0,05 dan nilai t hitung sebesar 2,045 yang berarti lebih besar dari nilai t tabel sebesar 2,042. Nilai ini yang menjadi landasan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi. Hasil penelitian mengindikasikan bahwa semakin disiplin karyawan maka motivasinya juga meningkat. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Langda Aditya Wijaya dan Nur Laily (2021) dan penelitian Laila Wahyuni dan Okta Karneli (2021) dimana hasil penelitian menunjukkan

bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi.

### **Pengaruh Motivasi (Z) Terhadap Kinerja (Y)**

Berdasarkan hasil analisis data, dapat diketahui bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja. Hasil ini ditunjukkan dari nilai oleh nilai sig 0.287 lebih kecil dari 0,05 dan nilai t tabel sebesar 1.075 yang lebih kecil dari t hitung yakni sebesar 2.003. Nilai ini yang menjadi landasan bahwa motivasi tidak serta merta berpengaruh terhadap kinerja. Hasil penelitian mengindikasikan bahwa semakin tinggi motivasi kerja karyawan belum tentu juga kinerja semakin meningkat. Berdasarkan teori *Expectancy* (Vroom, 2018), motivasi akan memengaruhi kinerja jika karyawan memiliki kepercayaan bahwa usaha mereka akan menghasilkan hasil yang diinginkan.

Hasil ini mengindikasikan bahwa faktor seperti sumber daya kerja, dukungan manajemen, atau keterampilan mungkin lebih dominan memengaruhi kinerja. Hasil penelitian ini tidak dengan bersesuaian penelitian yang dilakukan oleh Mutiya dan Machason, David (2022) dimana penelitian tersebut menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja.

### **Pengaruh Pelatihan (X1) terhadap Kinerja (Y) melalui Motivasi (Z)**

Berdasarkan hasil pengolahan data dapat dilihat bahwa motivasi tidak memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja. Hal tersebut diketahui dari nilai t-sobel yang diperoleh ialah sebesar 1.018 dimana lebih kecil dari nilai t-tabel yaitu 2.003. Nilai signifikansi sebesar 0.309 lebih besar dari 0.05. Dengan demikian, hasil ini menunjukkan bahwa secara tidak langsung Pelatihan (X1) melalui Motivasi (Z) tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y). Saat pelatihan diuji secara parsial, pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja dan hanya berpengaruh terhadap motivasi. Sehingga pada saat diuji pengaruh tidak langsung hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan juga tidak berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi. Hasil ini dijadikan landasan bahwa motivasi tidak dapat menjadi variabel *intervening* yang memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja atau dengan kata lain kinerja tidak tergantung dari tempat di mana karyawan bekerja dan juga tidak bergantung pada motivasi kerja. Hasil penelitian ini tidak sejalan

dengan penelitian yang dilakukan oleh Sarton Sinambela (2021) dimana hasil penelitiannya yang menyatakan pelatihan berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi.

### **Pengaruh Disiplin Kerja (X2) terhadap Kinerja (Y) melalui Motivasi (Z)**

Hasil pengujian menunjukkan nilai t-sobel yang diperoleh ialah sebesar 1.056 lebih kecil dari nilai t-tabel yaitu 2.003. Nilai signifikansi sebesar 0.291 lebih besar dari 0.05. Dengan demikian, hasil ini menunjukkan bahwa secara tidak langsung Disiplin Kerja (X2) melalui Motivasi (Z) tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y). Hasil pengolahan data menunjukkan disiplin berpengaruh positif dan signifikan baik secara langsung terhadap kinerja akan tetapi secara tidak langsung melalui motivasi sebagai *intervening*. Hasil ini berarti bahwa hipotesis mengenai pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja melalui motivasi diterima akan tetapi motivasi tidak memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Enge Christina, Theresia Pradiani, Fathorrahman (2023) dimana penelitian tersebut menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi sebagai pemediator. Selain itu, penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Fransiska, Pradiani dan Fathorrahman (2023) yang mana hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap motivasi dan kinerja dan motivasi dapat memoderasi disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.

Meskipun model menunjukkan kontribusi yang berarti terhadap kinerja, tidak semua hipotesis terbukti signifikan. Secara khusus, pelatihan dan motivasi tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja. Hal ini dapat disebabkan oleh beberapa kemungkinan. Pertama, efektivitas pelatihan yang diberikan mungkin belum sesuai dengan kebutuhan spesifik karyawan atau tidak aplikatif dalam konteks kerja sehari-hari. Kedua, motivasi karyawan bisa saja dipengaruhi oleh faktor lain di luar pelatihan dan disiplin kerja, seperti iklim organisasi, gaya kepemimpinan, atau insentif finansial, yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini. Ketidaksignifikan hubungan langsung motivasi terhadap kinerja juga bisa mengindikasikan bahwa motivasi bekerja sebagai aspek

psikologis membutuhkan waktu lebih lama untuk berpengaruh terhadap performa aktual atau mungkin lebih berperan sebagai penguat dalam hubungan tidak langsung.

Dari sisi teoretis, hasil ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan model hubungan antar variabel organisasi, khususnya dalam teori motivasi dan perilaku organisasi. Temuan bahwa motivasi mampu memediasi hubungan antara disiplin kerja dan kinerja mendukung pendekatan dalam Teori Dua Faktor Herzberg, yang menyatakan bahwa faktor-faktor motivasional dapat memperkuat dampak faktor kontekstual kerja terhadap output karyawan. Namun, hasil yang menunjukkan bahwa pelatihan tidak langsung maupun tidak langsung berpengaruh signifikan menantang asumsi dalam teori pengembangan sumber daya manusia, yang biasanya menganggap pelatihan sebagai elemen utama dalam peningkatan kompetensi dan produktivitas.

Secara praktis, perusahaan perlu melakukan evaluasi menyeluruh terhadap desain dan implementasi program pelatihan, agar lebih selaras dengan kebutuhan kerja karyawan. Kegiatan pelatihan harus bersifat kontekstual, relevan dengan tugas harian, serta dilengkapi dengan metode evaluasi pasca-pelatihan. Selain itu, upaya peningkatan disiplin kerja tetap menjadi prioritas utama mengingat variabel ini terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Dalam hal motivasi, meskipun tidak berpengaruh langsung, pengaruh mediasi yang ditemukan menunjukkan pentingnya membangun sistem motivasi yang tidak hanya bersifat materiil tetapi juga non-materiil seperti pengakuan, pengembangan karier, dan penciptaan lingkungan kerja yang suportif.

Penelitian ini menyadari keterbatasan dalam lingkup variabel, metode, dan jumlah sampel. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk menambahkan variabel lain seperti kepuasan kerja, gaya kepemimpinan, atau komitmen organisasi untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif terhadap faktor-faktor yang memengaruhi kinerja. Pendekatan campuran (*mixed methods*) juga dapat memberikan wawasan kualitatif yang lebih mendalam atas hubungan psikologis antar variabel yang tidak sepenuhnya terkuak lewat pendekatan kuantitatif.

## **PENUTUP**

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh pelatihan dan disiplin kerja terhadap kinerja melalui motivasi pada karyawan bagian pemasaran PT. Mentari Books Indonesia Jakarta, diperoleh beberapa kesimpulan penting. Pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, yang mengindikasikan bahwa program pelatihan yang dilaksanakan belum mampu secara langsung meningkatkan produktivitas atau hasil kerja. Sebaliknya, disiplin kerja terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja, menegaskan bahwa kedisiplinan merupakan determinan utama dalam menciptakan karyawan yang produktif.

Di sisi lain, pelatihan dan disiplin kerja ternyata memiliki pengaruh positif terhadap motivasi karyawan, yang berarti bahwa pengalaman belajar serta kepatuhan terhadap aturan kerja dapat menumbuhkan semangat dan dorongan kerja internal. Namun, motivasi itu sendiri tidak terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga tidak dapat dimaknai sebagai mediator dalam hubungan antara pelatihan atau disiplin kerja terhadap kinerja. Dengan kata lain, meskipun motivasi meningkat, hal tersebut tidak otomatis mendorong peningkatan kinerja secara langsung, mungkin karena terdapat faktor lain seperti sistem penghargaan, beban kerja, atau gaya kepemimpinan yang tidak dieksplorasi dalam penelitian ini.

Secara teoretis, temuan ini memberikan kontribusi pada pengembangan teori perilaku organisasi, khususnya terkait peran motivasi sebagai variabel *intervening*. Hasil penelitian menantang asumsi dalam teori motivasi kerja seperti *Expectancy Theory* dan Herzberg's *Two-Factor Theory*, yang menyatakan bahwa motivasi merupakan penghubung penting antara lingkungan kerja (seperti pelatihan dan disiplin) dan kinerja aktual. Dalam konteks ini, motivasi mungkin berperan secara lebih kompleks dan tidak langsung, serta dipengaruhi oleh konteks organisasi dan karakteristik personal yang belum diungkap dalam model.

Secara praktis, perusahaan perlu melakukan evaluasi mendalam terhadap kualitas dan relevansi program pelatihan agar lebih aplikatif dan berdampak nyata terhadap produktivitas kerja. Selain itu, karena disiplin terbukti sebagai faktor signifikan, penguatan budaya kerja yang menekankan ketepatan waktu, tanggung jawab, dan kepatuhan prosedural harus menjadi fokus

utama manajemen. Meskipun motivasi tidak langsung meningkatkan kinerja, tetap penting untuk dipelihara karena dapat mendukung stabilitas psikologis dan kepuasan kerja jangka panjang. Strategi untuk mempertahankan motivasi dapat berupa pengakuan kerja, pengembangan karier, dan peningkatan kesejahteraan karyawan.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, cakupan responden terbatas hanya pada satu bagian divisi, yaitu pemasaran, sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasi ke seluruh departemen di perusahaan. Kedua, variabel dalam model penelitian masih terbatas pada pelatihan, disiplin kerja, dan motivasi, tanpa mempertimbangkan faktor-faktor lain seperti kepemimpinan, budaya organisasi, atau lingkungan kerja. Selain itu, desain penelitian kuantitatif tidak mampu menangkap dinamika psikologis dan subjektif yang mungkin memengaruhi hubungan antar variabel.

Untuk penelitian mendatang, disarankan untuk memperluas ruang lingkup responden mencakup seluruh divisi dan kantor cabang PT. Mentari Books Indonesia agar menghasilkan gambaran yang lebih komprehensif. Peneliti juga dapat menambahkan variabel lain seperti gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, atau kepuasan kerja guna memahami faktor-faktor mediasi atau moderasi yang lebih kompleks. Pendekatan metode campuran (mixed methods) juga layak dipertimbangkan agar dapat menangkap dimensi kualitatif dari motivasi dan kinerja karyawan yang tidak terjangkau oleh survei kuantitatif semata.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ali, H. (2023). Dampak disiplin kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada swalayan 88. *Tazkir: Jurnal Penelitian Ilmu-Ilmu Sosial Dan Keislaman*, 9(2). <http://dx.doi.org/10.24952/tazkir.v9i2.8398>
- Christina, E., & Pradiani, T. (2023). Analisis pengaruh disiplin kerja, gaya kepemimpinan, dan pelatihan terhadap kinerja karyawan Satoria Manufacturing di Pasuruan. *Jurnal Bisnis & Kewirausahaan*, 19. <http://ojs2.pnb.ac.id/index.php/GBK>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2016). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer Science & Business Media.
- Fransiska Br Munte, F., Pradiani, T., & Fathorrahman, F. (2023). Analisis pengaruh work from home dan disiplin kerja terhadap kinerja melalui motivasi pada karyawan bagian administrasi PT. Asta Ilmu Jakarta. *Jurnal Indonesia Sosial Sains*, 4(1), 83–96. <https://doi.org/10.36418/jiss.v4i1.771>
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 25*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, M. S. (2017). *Manajemen sumber daya manusia*. PT Bumi Aksara.
- Maulida, H., & Pratama, A. (2024). Pengaruh pelatihan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Krisbow Indonesia. *Jurnal ARASTIRMA Universitas Pamulang*, 4(1), 96–107.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Mutiya, Machasin, & Chairilisyah, D. (2022). Pengaruh pelatihan dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel intervening pada PT. Telkom Pekanbaru. *Jurnal Daya Saing Universitas Riau*, 8.
- Musyafa Rois, T., Agustina, Y. H. (2023). Pengaruh motivasi, pelatihan, dan lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja sales people pada jaringan dealer PT. Astra Honda Motor di Provinsi Nusa Tenggara Barat. *Jurnal Sales and Achievement*, 4(9), 1498–1517. <https://doi.org/10.46799/jsa.v4i7.671>
- Narande, A. A. G., & Kasmir, K. (2017). Peran budaya organisasi dan manajemen pengetahuan terhadap kinerja aparatur. *Manajerial*, 9(1), 1. <https://doi.org/10.31479/m.v9i1.16>

- Putra Priyana, L., & Asmike, M. (2023). Pengaruh pelatihan dan promosi terhadap kinerja melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening. *Seminar Inovasi Manajemen Bisnis dan Akuntansi (SIMBA)*, 5.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2016). *Perilaku organisasi* (Edisi 16). Salemba Empat.
- Rosiani, S., Setyariningsih, E., & Kasnowo, K. (2023). Pengaruh pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel intervening (Studi kasus PT. Tunas Dwipa Matra Mojosari). *Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Manajemen*, 2(3), 137–149. <https://doi.org/10.58192/ebismen.v2i3.1273>.
- Rofa, M. Z. D. (2024). Pengaruh gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel intervening pada Biro Perekonomian Kantor Gubernur Provinsi Sumatera Barat. *Ekonomi dan Bisnis Universitas UPI "YPTK" Padang*, 2, 276–283.
- Sinambela, S. (2021). Pengaruh disiplin kerja, pelatihan kerja, dan motivasi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia dan Bisnis*, 1, 1–10. <https://ejournal.imperiuminstitute.org/index.php/jmsab>.
- Sugiharti, L. L. K. (2021). Pengaruh motivasi kerja, disiplin kerja, dan pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Kargo Indah Group Cabang Semarang. *Human Resources Development Journal*, 1(2).
- Sylvia, V., & Sitio, S. (2024). Pengaruh disiplin, kompetensi, dan karakteristik individu terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel intervening PT Ardhya Warehouse. *Jurnal Ilmiah M-Progress*, 14(2).
- Vroom, V. H. (2018). *Work and motivation*. Wiley.