

## Pengaruh Pengembangan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai dengan Disiplin Pegawai sebagai Variabel Intervening pada Dinas PUPR Kota Jambi

Adinda Zuraida Mahdafiqia

Universitas Jambi

Korespondensi penulis: [dndzmahdafiqia@gmail.com](mailto:dndzmahdafiqia@gmail.com)

Sumarni Sumarni

Universitas Jambi

E-mail: [sumarni@unja.ac.id](mailto:sumarni@unja.ac.id)

Rts. Ratnawati

Universitas Jambi

E-mail: [rts.rtn@yahoo.id](mailto:rts.rtn@yahoo.id)

Alamat: Jl. Jambi - Muara Bulian No.KM. 15, Mendalo Darat, Kec. Jambi Luar Kota, Kabupaten Muaro Jambi, Jambi

**Abstract.** *The agency's success can be gauged by the caliber of its workforce. Employee development is a pivotal aspect of human resources, serving as a crucial tool for honing abilities and skills to enhance employee performance. Moreover, work discipline stands out as a pivotal factor influencing employee performance, especially within governmental contexts which demand high standards. This study aims to ascertain the impact of employee development on employee performance, with work discipline serving as an intervening variable in the Jambi City Public Works and Spatial Planning (PUPR) Office. The research employs a quantitative descriptive method. Findings reveal a significant positive correlation between employee development and employee performance. Additionally, employee development significantly enhances work discipline, which in turn positively impacts employee performance. Furthermore, employee development significantly enhances employee performance through the intermediary of work discipline.*

**Keywords:** *Employee development, employee performance, work discipline.*

**Abstrak.** Kesuksesan suatu instansi dapat dilihat dari kualitas pegawai nya. Salah satu bagian penting dalam sumber daya manusia ialah pengembangan pegawai sebagai alat penting mengembangkan kemampuan dan keterampilan untuk meningkatkan kinerja pegawai. Selain itu, disiplin kerja juga merupakan aspek yang memengaruhi kinerja pegawai terlebih dalam konteks pemerintahan yang memerlukan ketertiban yang tinggi. Tujuan dari penelitian ini adalah melihat bagaimana pengembangan pegawai mempengaruhi kinerja pegawai dengan disiplin kerja sebagai variabel intervening pada Dinas PUPR Kota Jambi. Metode penelitian adalah deskriptif kuantitatif. Penelitian ini menunjukkan hasil adanya pengaruh positif dan signifikan dari pengembangan pegawai terhadap kinerja pegawai, pengembangan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja, disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dan pengembangan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja sebagai variabel intervening.

**Kata kunci:** Pengembangan pegawai, kinerja pegawai, disiplin kerja.

## **LATAR BELAKANG**

Peran penting SDM dalam meningkatkan kinerja pegawai pada suatu organisasi tidak bisa diabaikan. Melalui kinerja, kita dapat melihat kemampuan pegawai dalam menjalankan pekerjaannya. Guna memperoleh kinerja yang baik, pegawai harus memiliki pengetahuan, pengalaman, keterampilan, disiplin, serta semangat kerja yang tinggi agar dapat berdampak pada peningkatan kinerja dan capaian tujuan instansi (Zammer, dkk, 2014). Menurut Khasmir (2016) terdapat beberapa faktor yang berpengaruh pada kinerja yaitu (1) kemampuan dan keterampilan, (2) pendidikan dan pelatihan, (3) rencana kerja, (4) kepribadian, (5) motivasi kerja, (6) kepemimpinan, (7) gaya kepemimpinan, (8) budaya organisasi, (9) kepuasan kerja, (10) lingkungan kerja, (11) loyalitas kerja, (12) komitmen organisasi, dan (13) disiplin kerja. Kinerja bukan lah suatu ciri pribadi seperti kepandaian atau kecakapan, melainkan wujud dari kemampuan dari kerja nyata pegawai. Menurut Bangun (2012) terdapat lima pengukuran kinerja pegawai, yakni kuantitas kerja, kualitas kerja, ketepatan waktu, kehadiran pegawai, dan kemampuan bekerja sama. Kinerja merupakan perihai yang sangat penting bagi suatu lembaga atau instansi, sebab dengan kinerja pegawai yang optimal, penyelesaian tugas menjadi lebih efisien.

Pengembangan pegawai merupakan salah satu upaya meningkatkan kinerja dengan meningkatkan kemampuan dan keahlian pegawai guna mengurangi maupun menghilangkan kesenjangan antara kemampuan pegawai dengan tugas yang diberikan. Menurut Rosmawaati, dkk (2019) pengembangan pegawai ialah salah satu upaya untuk meningkatkan SDM terutama untuk meningkatkan bakat, keterampilan, dan profesionalisme. Dalam konteks pemerintahan, pegawai atau ASN sering dihadapkan pada tuntutan yang semakin kompleks dan berubah sehingga pengembangan pegawai menjadi salah satu penyelesaian melalui program pendidikan dan pelatihan. Oleh karena itu, penting untuk mengetahui pentingnya pengembangan pegawai dalam meningkatkan kinerja ASN sebagai pegawai di instansi pemerintah. Menurut Richardson (2008) terdapat tiga pengukuran kinerja pegawai, antara lain (1) efektivitas pengembangan profesional yang berpengaruh pada keterampilan teknis dan pemahaman konseptual pegawai dalam bekerja, (2) keefektifan dalam mengembangkan tujuan pribadi yang berpengaruh pada promosi, kenaikan gaji, hingga peluang melanjutkan studi, dan (3) efektivitas pengembangan aspirasi karir yang berpengaruh pada peningkatan kompetensi, kualifikasi, serta kapasitas memadai untuk meningkatkan karirnya. Pengembangan pegawai yang efektif berpotensi untuk mengubah sikap dan perilaku pegawai dalam melakukan pekerjaannya.

Untuk memediasi fenomena diatas, peneliti menggunakan variabel disiplin kerja sebagai variabel intervening. Disiplin kerja juga merupakan salah satu media yang guna memberi motivasi pada pegawai untuk mengubah sikap dan perilaku untuk meningkatkan kesadaran dalam menaati peraturan yang ditetapkan. Karena tanpa kedisiplinan yang baik, Sulit bagi lembaga untuk mencapai potensi penuh mereka. Menurut Robbins (2008) terdapat empat pengukuran disiplin kerja, di antara nya disiplin waktu, disiplin peraturan perusahaan, disiplin tanggung jawab, dan disiplin etika perusahaan. Disiplin pegawai merupakan upaya guna meningkatkan serta membentuk sikap, perilaku, serta pengetahuan pegawai sehingga pegawai dapat meningkatkan kinerja nya dengan kemauan sendiri (Fathurahman, 2020). Ketika pegawai memiliki tingkat disiplin yang tinggi, mereka cenderung lebih fokus dan terorganisir sesuai dengan prosedur yang berlaku.

Dengan adanya permasalahan diatas, penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan bagaimana kinerja pegawai, pengembangan pegawai, dan disiplin kerja saling mempengaruhi, serta mengidentifikasi pengaruh pengembangan pegawai terhadap kinerja pegawai disiplin kerja, serta disiplin kerja yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk mengungkapkan pengaruh pengembangan pegawai terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja sebagai variabel perantara pada Dinas PUPR Kota Jambi.

## **KAJIAN TEORITIS**

### **Kinerja Pegawai**

Kinerja dalam Bahasa Inggris disebut job performance, yang merujuk pada tingkat keefektifan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya. Menurut Khasmir (2016) kinerja pegawai ialah output atau hasil kerja yang diraih selama mengerjakan tugas pada jangka waktu yang ditentukan. Sedarmayanti, dkk (2021) mengungkapkan kinerja adalah hasil kerja seseorang pada waktu yang ditentukan dengan beberapa kemungkinan seperti target, aturan, dan norma yang telah ditetapkan. Menurut Moehriono (2014) kinerja ialah gambaran tentang sejauh mana program, maupun strategi atau kebijakan yang berhasil dilaksanakan guna meraih target yang ditentukan sebuah instansi.

### **Pengembangan Pegawai**

Pengembangan pegawai ialah upaya mengembangkan PNS melalui peningkatan pengetahuan dan kemampuan (Jaenudin dan Chairunisa, 2015). Menurut Hasibuan (2014) pengembangan pegawai merupakan metode untuk meningkatkan keterampilan kerja, termasuk keterampilan teknis dan manajerial. Pengembangan pegawai adalah proses untuk

meningkatkan SDM guna membantu perusahaan mencapai tujuan melalui program pendidikan dan pelatihan (Bangun, 2012).

### **Disiplin Kerja**

Disiplin berasal dari kata “Disciplina” ,yaitu melatih budi pekerti dan pengembangan karakter. Menurut Robbins (2005) disiplin kerja ialah sikap sukarela dan penuh kesadaran menaati peraturan yang ditetapkan organisasi secara tertulis maupun tidak tertulis. Disiplin kerja adalah bentuk ketaatan dalam bekerja sebagai upaya mengikuti peraturan perusahaan seperti jam kerja, pakaian, hingga tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan (Mangkunegara, 2013). Menurut Fathurahman (2020) Disiplin kerja juga merupakan bagian dari pelatihan yang bertujuan meningkatkan serta membentuk sikap, perilaku, dan pengetahuan pegawai dalam pekerjaan mereka, serta meningkatkan kinerjanya.

### **METODE PENELITIAN**

Metode yang diterapkan dalam penelitian ini adalah pendekatan deskriptif kuantitatif. Pendekatan ini menekankan pada pengolahan dan analisis data numerik untuk mengeksplorasi hubungan antar variabel penelitian, sehingga kesimpulan dapat diambil terkait gambaran obyek yang sedang diteliti.

Populasi yang digunakan adalah semua pegawai Dinas PUPR Kota Jambi, yakni 92 orang. Arikunto (2012) mengatakan bila total populasi kurang dari 100 orang, lantas sampel yang digunakan seluruh populasi, dan apabila populasi melebihi 100 orang, maka dapat diambil 10-15% atau 20-25% dari total populasi.

Teknik pengumpulan data yang dilakukan adalah teknik pengumpulan kuesioner yang terdiri dari serangkaian pernyataan yang diajukan. Penelitian ini juga menggunakan teknik observasi, dimana observasi ialah teknik pengumpulan data yang lebih jelas daripada menggunakan teknik lain, yaitu wawancara dan kuesioner (Sugiono, 2018). Penelitian ini menggunakan data primer yang berasal dari sumber pertama seperti hasil kuesioner, dan data sekunder seperti buku, artikel, hingga laporan pemerintah. Alat pengolahan data yang digunakan penelitian ini adalah software SmartPLS (v.4.1.1) dengan teknik *Structural Equation Model* (SEM).

Pengujian hipotesis merupakan metode untuk determining adanya pengaruh yang signifikan antara variabel dependen dan variabel independen dalam penelitian. Prosedur pengujian hipotesis melibatkan analisis koefisien jalur yang mencakup parameter koefisien dan nilai signifikansi uji t ( $t$  harus  $> 1,65964$ ) serta nilai probabilitas ( $P$ ) yang harus kurang dari 0,5.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Karakteristik Responden

| Kategori            |             | Jumlah    | Persentase  |
|---------------------|-------------|-----------|-------------|
| Jenis kelamin       | Laki-laki   | 59        | 64,1%       |
|                     | Perempuan   | 33        | 35,9%       |
| <b>Total</b>        |             | <b>92</b> | <b>100%</b> |
| Pendidikan Terakhir | SMA/SMK     | 17        | 18,5%       |
|                     | S1          | 48        | 52,2%       |
|                     | S2          | 27        | 29,3%       |
| <b>Total</b>        |             | <b>92</b> | <b>100%</b> |
| Lama Bekerja        | < 5 Tahun   | 18        | 19,6%       |
|                     | 5-10 Tahun  | 16        | 17,4%       |
|                     | 11-15 Tahun | 48        | 52,2%       |
|                     | > 15 tahun  | 10        | 10,8%       |
| <b>Total</b>        |             | <b>92</b> | <b>100%</b> |

Pada tabel diatas dapat diinterpretasikan jumlah responden pada penelitian ini berjumlah 92 orang yang didominasi oleh laki-laki sebanyak 64,1% sedangkan 35,9% perempuan. Responden pada penelitian ini kebanyakan memiliki latar belakang pendidikan tingkat S1 yaitu sebesar 52,2% atau 48 orang. Serta berdasarkan masa kerja paling banyak 11-15 tahun lama pegawai bekerja.

### Uji Validitas dan Reabilitas

| Matriks                         | Cronbach's Alpha | Rho_A        | Composite Reliability | Avarange Variance Extracted (AVE) |
|---------------------------------|------------------|--------------|-----------------------|-----------------------------------|
| <b>Pengembangan Pegawai (X)</b> | <b>0.896</b>     | <b>0.906</b> | <b>0.920</b>          | <b>0.660</b>                      |
| <b>Kinerja Pegawai (Y)</b>      | <b>0.964</b>     | <b>0.966</b> | <b>0.969</b>          | <b>0.758</b>                      |
| <b>Disiplin Kerja (Z)</b>       | <b>0.911</b>     | <b>0.941</b> | <b>0.926</b>          | <b>0.610</b>                      |

Hasil pengujian menunjukkan bahwa baik Composite Reliability maupun Cronbach's Alpha memiliki nilai di atas 0,70, menandakan bahwa semua variabel yang digunakan memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi.

## Uji R-Square

| Variabel        | R-Square | R-Square Adjusted |
|-----------------|----------|-------------------|
| Kinerja Pegawai | 0.653    | 0.645             |
| Disiplin Kerja  | 0.473    | 0.467             |

Menurut hasil uji diatas, nilai R-Square kinerja pegawai memperoleh nilai 0,653 yang berarti variabel pengembangan pegawai mampu mempengaruhi kinerja pegawai sebesar 65%. Serta pada variabel disiplin kerja menunjukkan nilai sebesar 0,473 atau sebesar 47% pengembangan pegawai mempengaruhi disiplin kerja.

## Uji Hipotesis

### Uji Hipotesis *Bootstraping*

| Matriks                                        | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviaton (STDEV) | T Statistics ( O/STDEV ) | P Value S |
|------------------------------------------------|---------------------|-----------------|---------------------------|--------------------------|-----------|
| Pengembangan Pegawai (X) → Kinerja Pegawai (Y) | 0.618               | 0.612           | 0.095                     | 6.474                    | 0.000     |
| Pengembangan Pegawai (X) → Disiplin Kerja (Z)  | 0.688               | 0.698           | 0.039                     | 17.795                   | 0.000     |
| Disiplin Kerja (Z) → Kinerja Pegawai (Y)       | 0.247               | 0.257           | 0.102                     | 2.419                    | 0.016     |

### Uji Hipotesis *Spesific Indirect Effect*

| Matriks                                                             | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviaton (STDEV) | T Statistics ( O/STDEV ) | P Values |
|---------------------------------------------------------------------|---------------------|-----------------|---------------------------|--------------------------|----------|
| Pengembangan Pegawai (X) → Disiplin Kerja (Z) → Kinerja Pegawai (Y) | 0.170               | 0.180           | 0.075                     | 2.280                    | 0.023    |

Pada hasil uji hipotesis diatas, dapat diketahui bahwa berdasarkan ketentuan P Value <0,05 dan T Statistics >1,96. Pada H1 diketahui pengembangan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai sebesar 0.000 dan t statistic 2.280. Hal ini dapat menandakan bahwa program pengembangan yang dilakukan mendorong pegawai untuk lebih

meningkatkan kinerja nya karena adanya perkembangan dalam pengetahuan serta kemampuan pegawai dalam bekerja.

Kemudian pada H2 dapat dilihat bahwa pengembangan pegawai mempengaruhi disiplin kerja secara positif dan signifikan dengan nilai P Values 0.000 dan t statistic 17.795. Hal tersebut menunjukkan program pengembangan yang dilakukan juga dapat mengubah sikap dan perilaku pegawai menjadi lebih baik dalam bekerja. Pengembangan pegawai juga merupakan upaya untuk memperbaiki sikap atau perilaku maupun pola pikir pegawai agar menjadi lebih baik sebagai manusia dan pegawai dalam suatu instansi atau perusahaan.

Hasil uji hipotesis pada H3, disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai P Value sebesar 0.016 dan t statistic 2.419. Hal ini dapat membuktikan disiplin kerja dapat berpengaruh pada kinerja pegawai di Dinas PUPR Kota Jambi, dengan adanya disiplin pegawai yang baik dapat menjadikan pegawai tersebut menghasilkan output kerja yang baik pula dan dapat mengerjakan pekerjaan sesuai dengan ketentuan dan tepat waktu.

Lalu, hasil uji hipotesis pada H4 menunjukkan bahwa pengembangan pegawai berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja yang memperoleh P Value 0.023 serta t statistic 2.280. Dengan kata lain, disiplin kerja berperan penting mempengaruhi pengembangan pegawai terhadap kinerja pegawai pada Dinas PUPR Kota Jambi dimana program pengembangan pegawai dapat memperbaiki sikap pegawai dalam melakukan pekerjaan nya dengan mengikuti prosedur kerja dan jam kerja yang telah ditetapkan. Dengan hal tersebut dapat mendukung pegawai dapat bekerja dengan maksimal.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

Dari hasil penelitian pada Dinas PUPR Kota Jambi disimpulkan gambaran kinerja pegawai pada Dinas PUPR Kota Jambi termasuk kategori tinggi. Gambaran pada pengembangan pegawai juga sudah berada pada kategori baik. Serta gambaran disiplin kerja memiliki kategori disiplin. Pengembangan pegawai memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Jambi. Ini mengindikasikan bahwa semakin efektif program pengembangan dan pelaksanaannya oleh instansi, semakin bertambah tingkat hasil kerja. Pengembangan pegawai juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja pegawai. Pengembangan juga dapat diartikan guna memperbaiki tingkah laku pegawai saat bekerja, melatih pegawai untuk lebih disiplin dan membuat pegawai menjadi lebih baik dalam bekerja. Semakin baik program pengembangan pegawai yang terlaksana, semakin tinggi pula tingkat disiplin kerja yang dimiliki. Disiplin kerja

memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas PUPR Kota Jambi. Jika pegawai menunjukkan tingkat disiplin yang tinggi, maka kualitas hasil kerjanya juga akan meningkat. Sebaliknya, Jika pegawai menunjukkan kurangnya disiplin, maka kemampuannya untuk menjalankan tugas dengan baik akan terganggu sehingga kinerja yang dihasilkan nya tidak optimal. Serta pegawai memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan disiplin kerja sebagai variabel intervening. Dengan pengembangan pegawai melalui pendidikan dan pelatihan yang terlaksana dengan baik dapat memperluas pengetahuan dan meningkatkan kemampuan pegawai dalam melakukan pekerjaannya. Semakin baik pengembangan yang terlaksana dengan penerapan disiplin kerja yang baik dalam Dinas PUPR Kota Jambi, meningkat pula kinerja yang dihasilkan. Oleh sebab itu, dapat diartikan bahwa hipotesis penulis terbukti.

## **DAFTAR REFERENSI**

- Arikunto. (2012). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Rineka Cipta. Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga.
- Clarkson, P.M., Y. Li, G.D. Richardson. (2008). *Revisiting the relation between environmental performance dan environmental disclosure: an empirical analysis*. 3.
- Fathurahman, F. M., & Ahman, E. (2020). *Pengaruh Pelatihan Sdm Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Attarakha Photography Bandung*. Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi, 2.
- Hasibuan, M. S. . (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. BUMI AKSARA.
- Jaenudin, & Chairunisa, F. (2015). *Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan*. Jurnal Administrasi Negara.
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Rajawali Pers.
- Mangkunegara, A. P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Remaja Rosda Karya.
- Moehariono, S. (2014). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins S.P. (2008). *Perilaku Organisasi Edisi 9*. Gramedia Grup.
- Rosmawati, Umar, A., & Dammar, B. (2019). *Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan(Diklat), Disiplin Kerja Terhadap Pengembangan Karir Melalui Kinerja Pegawai Kantor Kecamatan Bissappu Di Kabupaten Bantaeng*. Journal of Managament, VOL.2.
- Sedarmayanti. (2021). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Mandar Maju.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Zameer, H., Ali, S., Nisar, W., & Amir, M. (2014). *The Impact Of The Motivation on The Employee's Performance in Beverage Industry Of Pakistan*. Journal Of Academic Research in Accounting, Finance and Management Science