



## **Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pelatihan, dan Kompetensi Terhadap Disiplin Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Pegawai Di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Lumajang**

**Agus Zaenal Arifin, Dwiyani Sudaryanti, Siti Asiyah**

Universitas Islam Malang, Indonesia

Email: [aguszaenal910@gmail.com](mailto:aguszaenal910@gmail.com), [dwiyanisudaryanti@unisma.ac.id](mailto:dwiyanisudaryanti@unisma.ac.id),  
[siti.asiyah291169@gmail.com](mailto:siti.asiyah291169@gmail.com)

### **Abstrak**

Penelitian ini berfokus pada upaya memahami bagaimana faktor-faktor seperti kepemimpinan, pelatihan, dan kompetensi karyawan memengaruhi tingkat kedisiplinan kerja serta dampaknya terhadap kinerja pegawai di lingkungan pemerintahan, khususnya pada DPMPSTP Kabupaten Lumajang. Melalui pendekatan deskriptif-kuantitatif, penelitian ini melibatkan 42 responden dan menggunakan instrumen survei serta wawancara untuk menggali data empiris. Hasil analisis menunjukkan bahwa peningkatan kualitas pelatihan dan kompetensi karyawan berkontribusi secara nyata terhadap peningkatan kinerja pegawai. Sebaliknya, gaya kepemimpinan tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kedisiplinan maupun performa kerja. Selain itu, disiplin kerja terbukti berperan sebagai penghubung yang penting antara kompetensi dan pelatihan terhadap pencapaian kinerja. Temuan ini menegaskan pentingnya penguatan strategi pengelolaan sumber daya manusia di sektor publik, terutama melalui pelatihan yang terarah dan peningkatan kompetensi yang relevan dengan kebutuhan tugas dan tanggung jawab pegawai.

**Kata Kunci:** gaya kepemimpinan; pelatihan; kompetensi pegawai; disiplin kerja; kinerja pegawai

### **Abstract**

*This study focuses on examining how leadership style, employee training, and competency influence work discipline and, in turn, affect employee performance within DPMPSTP of Lumajang Regency. Using a descriptive-quantitative approach, data were collected from 42 employees through surveys and interviews. The findings reveal that well-structured training programs and the enhancement of employee competencies significantly contribute to improved performance outcomes. However, leadership style was found to have no significant effect on either work discipline or employee performance. Furthermore, work discipline plays a mediating role in linking training and competency to performance improvement. These results highlight the importance of strengthening human resource management strategies in public sector institutions, particularly through targeted training initiatives and the development of competencies aligned with employees' roles and responsibilities.*

**Keywords:** leadership style; training; employee competencies; work discipline; employee performance

Corresponding: Kaningar Odie Nugrahanto  
E-mail: [knugrahanto@magister.ciputra.ac.id](mailto:knugrahanto@magister.ciputra.ac.id)



## **PENDAHULUAN**

DPMPSTP Kabupaten Lumajang memiliki peran sentral dalam mendorong efektivitas pelayanan publik di daerah. Lembaga ini tidak hanya bertindak sebagai pelaksana kebijakan, tetapi juga sebagai motor penggerak dalam memastikan layanan publik berjalan optimal. Fungsi tersebut didukung oleh komposisi sumber daya manusia yang meliputi ASN, pegawai kontrak atau bulanan, serta dilengkapi dengan infrastruktur dan fasilitas kerja lainnya yang menunjang kinerja organisasi secara menyeluruh (Jeramu & Ngawang, 2023; Murthy et al.,

2023). Berdasarkan regulasi yang tercantum dalam Peraturan Bupati Lumajang Nomor 107 Tahun 2021, DPMPTSP memegang peranan sentral dalam pengelolaan urusan pemerintahan daerah yang berkaitan dengan penanaman modal. Selain itu, dinas ini juga bertugas menyediakan layanan perizinan dan non-perizinan secara terintegrasi. Tujuannya adalah untuk menciptakan suasana yang mendukung investasi, memperkuat aksesibilitas dan efisiensi dalam berusaha, serta mendorong pertumbuhan ekonomi di tingkat daerah.

Dalam kaitannya dengan peran strategis DPMPTSP, kualitas kinerja pegawai menjadi elemen kunci yang sangat menentukan berhasil tidaknya pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi (Alfatih et al., 2023; Ida Royani, 2022; Pratiwi et al., 2021; Rahmaniah, 2022; Sengkey et al., 2022). DPMPTSP Kabupaten Lumajang menempatkan peningkatan kualitas pelayanan publik sebagai prioritas utama dalam mendukung tata kelola pemerintahan daerah yang lebih terbuka, bertanggung jawab, dan tanggap terhadap kebutuhan masyarakat. Untuk mencapai hal tersebut, instansi ini menempuh berbagai langkah strategis melalui penguatan kapasitas sumber daya manusia. Upaya tersebut meliputi peningkatan frekuensi dan mutu pelatihan, pengembangan kemampuan profesional pegawai, penerapan disiplin kerja yang konsisten, serta dorongan terhadap produktivitas aparatur. Sejak awal berdirinya, DPMPTSP telah dihadapkan pada berbagai tantangan dalam mengelola layanan perizinan dan penanaman modal. Meski telah menunjukkan komitmen untuk terus berbenah dan berinovasi, pada pelaksanaannya masih ditemukan sejumlah kendala yang perlu diselesaikan secara komprehensif agar kualitas layanan publik benar-benar optimal.

Permasalahan kinerja pegawai di DPMPTSP Kabupaten Lumajang menunjukkan bahwa pelaksanaan peran dan tanggung jawab antarbidang masih belum terlaksana dengan maksimal. Meskipun sejumlah program perbaikan kinerja telah dirancang, realisasinya belum mencapai hasil yang diharapkan. Kondisi ini menandakan adanya tantangan serius dalam efektivitas pelaksanaan tugas pegawai. Dengan demikian, fokus utama dari penelitian ini adalah mengungkap rendahnya efektivitas kinerja pegawai dalam menjalankan peran institusionalnya. Untuk merespons situasi tersebut, diperlukan langkah evaluatif yang menyeluruh dari pihak internal instansi guna menelusuri akar permasalahan yang memengaruhi kinerja. Proses evaluasi ini mencakup identifikasi kebutuhan pengembangan kapasitas, peningkatan keterampilan, serta peninjauan kembali pendekatan kepemimpinan yang digunakan agar lebih adaptif terhadap tuntutan organisasi. Meskipun keberadaan pegawai baru kerap dianggap sebagai salah satu penyebab menurunnya kinerja, penelitian ini tidak membatasi analisisnya hanya pada faktor tersebut. Tujuan utama dari kajian ini adalah untuk menelusuri lebih luas berbagai variabel lain yang diduga memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, antara lain tingkat kedisiplinan, pola kepemimpinan, kualitas pelatihan, dan kompetensi individu. Disiplin kerja, pelatihan, dan kompetensi diposisikan sebagai elemen kunci yang secara teoritis dan praktis dapat membentuk etos kerja, mendorong terciptanya lingkungan kerja yang kondusif, serta berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dengan pendekatan yang lebih menyeluruh, penelitian ini diharapkan mampu memberikan pemahaman yang utuh mengenai faktor-faktor yang menentukan kualitas kinerja pegawai di lingkungan DPMPTSP Kabupaten Lumajang.

Satu dari banyak penyebab utama penurunan kinerja pegawai di lingkungan DPMPTSP adalah ketidakharmonisan antara kemampuan yang dimiliki pegawai dengan tuntutan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Ketimpangan ini menyebabkan pemanfaatan sumber daya manusia menjadi kurang maksimal, serta menurunkan efisiensi dalam pelaksanaan pekerjaan. Kondisi tersebut menegaskan perlunya intervensi melalui program pelatihan dan pengembangan yang terstruktur. Sejalan dengan pandangan Riska Gustiana (2022), pelatihan

tidak hanya dimaksudkan untuk menambah kemampuan teknis semata, namun berperan dalam membentuk kesadaran diri pegawai akan potensi yang dimiliki dan peran strategis mereka dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

Riska Gustiana (2022) menekankan pentingnya pelatihan yang dirancang secara sistematis dan berjenjang sebagai sarana untuk memantau serta mengevaluasi perkembangan kompetensi pegawai secara berkelanjutan. Namun, di lingkungan DPMPTSP Kabupaten Lumajang, pola pelatihan yang diterapkan hingga saat ini cenderung terpusat pada Training of Trainer, yang memiliki sifat teknis serta berorientasi izin dengan basis risiko. Meskipun pelatihan ini relevan, mengingat masih banyak pegawai yang belum sepenuhnya menguasai aspek teknis perizinan, pendekatan yang terlalu fokus pada satu jenis pelatihan justru menimbulkan ketidakseimbangan dalam pengembangan kompetensi lainnya. Akibatnya, distribusi anggaran pelatihan menjadi tidak proporsional dan menghambat peningkatan kapasitas pegawai di bidang-bidang lain yang juga krusial untuk membantu kinerja pada organisasi secara menyeluruh.

Pelatihan berperan dalam pengelolaan SDM, karena berfungsi sebagai sarana untuk mentransfer pengetahuan, keterampilan, serta nilai-nilai kerja kepada para pegawai. Anggriawan et al. (2023) menyatakan bahwa pelatihan tidak hanya berperan dalam meningkatkan keterampilan teknis pegawai, tetapi juga berkontribusi secara signifikan dalam membentuk loyalitas dan komitmen terhadap organisasi. Ketika pegawai merasa difasilitasi untuk berkembang, rasa memiliki terhadap tempat kerja pun tumbuh, yang pada gilirannya mendorong peningkatan motivasi dan kinerja. Berbagai hasil penelitian terdahulu turut memperkuat pandangan ini, menunjukkan bahwa hubungan antara pelatihan, kompetensi, dan komitmen kerja memiliki pengaruh yang nyata terhadap kualitas kinerja pegawai (Charleston et al., 2018; Jæger et al., 2015; Stephen, 2020, 2022; Tercek & Powell, 2015). Walaupun sejumlah penelitian sebelumnya telah mengungkap pengaruh gaya kepemimpinan, pelatihan, kemampuan, serta komitmen pada kinerja pegawai, kajian yang secara khusus menempatkan disiplin kerja sebagai variabel mediasi pada kaitannya tersebut masih relatif terbatas. Padahal, disiplin kerja memiliki potensi sebagai faktor penguat yang mampu menjembatani dan memperjelas arah serta kekuatan pengaruh dari variabel-variabel manajerial terhadap performa pegawai. Berdasarkan kondisi ini, penelitian ini difokuskan untuk mengkaji lebih dalam peran mediasi disiplin kerja dalam kaitannya dengan gaya kepemimpinan, pelatihan, kemampuan, serta komitmen kerja pada kinerja pegawai di lingkungan DPMPTSP Kabupaten Lumajang. Dengan mengisi kekosongan tersebut, studi ini membantu dalam menambah bantuan secara teoritis terhadap pengembangan literatur pengelolaan SDM, sekaligus menghasilkan rekomendasi praktis yang dapat diterapkan dalam upaya peningkatan efektivitas kinerja aparatur pemerintahan daerah.

Untuk memahami dan memaparkan kaitan antara variabel-variabel yang diteliti, penelitian ini didasarkan pada kerangka teori perilaku organisasi yang dijelaskan oleh Luthans (2012). Pada kerangka teoritis yang mendasari penelitian ini, pendekatan S-O-B-C yang dikembangkan oleh Luthans digunakan untuk menjelaskan mekanisme pembentukan perilaku dalam organisasi secara lebih komprehensif dibandingkan model Stimulus–Response (S-R) konvensional. Model ini memposisikan stimulus sebagai faktor eksternal yang mencakup gaya kepemimpinan, pelatihan, dan kompetensi; organisme sebagai individu pegawai yang memiliki karakteristik internal seperti sikap, persepsi, dan motivasi; perilaku (behavior) sebagai bentuk nyata dari disiplin kerja yang dilakukan; serta konsekuensi (consequences) sebagai hasil akhir berupa kinerja pegawai.

Dengan mengadopsi model ini, penelitian ini bertujuan mengungkap bagaimana disiplin kerja bertindak sebagai variabel mediasi yang menghubungkan kaitan gaya kepemimpinan, pelatihan, serta kemampuan pada kinerja pegawai. Pendekatan S-O-B-C memungkinkan pemahaman yang lebih menyeluruh terhadap proses internal yang terjadi dalam diri pegawai sebelum suatu perilaku organisasi terbentuk dan menghasilkan output tertentu. Berdasarkan landasan konseptual tersebut, hipotesis utama pada penelitian ini ialah: gaya kepemimpinan, pelatihan, serta kemampuan memiliki dampak positif pada kinerja pegawai, dan pengaruh tersebut dimediasi oleh tingkat disiplin kerja pegawai yang berkaitan.

Penelitian ini memiliki tujuan dalam menyelidiki dan mengevaluasi berbagai faktor yang berperan dalam membentuk disiplin kerja serta kinerja pegawai di lingkungan DPMPTSP Kabupaten Lumajang. Fokus utama penelitian ini adalah menelaah sejauh mana gaya kepemimpinan, pelatihan, dan budaya kerja memengaruhi tingkat disiplin kerja pegawai, sekaligus menganalisis pengaruh langsung ketiga faktor tersebut terhadap kinerja. Selain itu, penelitian ini juga dirancang untuk mengidentifikasi peran disiplin kerja sebagai variabel intervening yang menjembatani kaitan antara gaya kepemimpinan, pelatihan, dan budaya kerja dengan kinerja pegawai. Melalui pendekatan ini, diharapkan dapat diperoleh gambaran menyeluruh mengenai interaksi antar variabel yang berkontribusi dalam upaya peningkatan kinerja aparatur di lingkup DPMPTSP Kabupaten Lumajang.

## **METODE PENELITIAN**

### **Desain Penelitian**

Rancangan penelitian berfungsi sebagai kerangka menyeluruh yang memandu jalannya suatu studi, mencakup langkah-langkah sistematis yang dirancang untuk mencapai tujuan penelitian. Metode penelitian sendiri merupakan pendekatan ilmiah yang digunakan guna memperoleh data yang akurat dan dapat dipercaya, sehingga memungkinkan peneliti untuk menemukan, menguji, dan mengembangkan suatu pengetahuan. Melalui pendekatan tersebut, diharapkan berbagai persoalan yang dihadapi dapat dipahami, diidentifikasi, dan dipecahkan secara tepat. Pada penelitian ini, pendekatannya ialah metode deskriptif dengan pendekatan kuantitatif, yang memiliki tujuan untuk memberikan gambaran secara sistematis, faktual, serta akurat berkaitan dengan antar variabel yang diteliti.

Dalam pandangan Sugiyono (2013), metode deskriptif digunakan untuk menggambarkan data sebagaimana adanya tanpa melakukan generalisasi luas, dengan tujuan memberikan pemahaman yang sistematis, faktual, dan akurat mengenai karakteristik serta kaitan setiap situasi yang diteliti. Sementara itu, metode kuantitatif ditandai dengan pendekatan yang sistematis dan terencana sejak awal, menggunakan data numerik yang dianalisis secara statistik guna menguji hipotesis secara objektif dan dapat dipertanggungjawabkan validitas serta reliabilitasnya. Dalam konteks penelitian ini, pendekatan verifikatif digunakan untuk menganalisis hubungan antara variabel independen seperti pelatihan, kompetensi, dan komitmen pegawai (variabel X) terhadap disiplin kerja, yang berefek pada meningkatnya kinerja pegawai (variabel Y) di lingkungan DPMPTSP Kabupaten Lumajang. Melalui metode ini, peneliti berupaya menguji secara empiris sejauh mana pengaruh masing-masing variabel tersebut terhadap pencapaian kinerja pegawai melalui jalur disiplin kerja sebagai variabel perantara.

### **Jenis, Sumber, dan Teknik Pengolahan Data**

Dalam penelitian ini, jenis data yang digunakan ialah data subjektif atau self-report data, yaitu data yang diperoleh langsung dari responden melalui pernyataan yang mencerminkan pendapat, sikap, pengalaman, maupun karakteristik pribadi mereka. Data ini bersifat perseptual, karena didasarkan pada persepsi atau penilaian subjek penelitian terhadap variabel-variabel yang diteliti (Sugiyono, 2019). Penelitian ini digunakan dua jenis sumber data, yakni data primer dan data sekunder.

#### **Data Primer**

Data utama dalam penelitian ini dikumpulkan secara langsung dari partisipan menggunakan instrumen berupa kuesioner, yang dilengkapi dengan wawancara untuk memperkuat informasi yang diperoleh. Kuesioner tersebut mencakup sejumlah pertanyaan yang berkaitan dengan profil responden, seperti kode identitas, usia, tempat tinggal, jenjang pendidikan yang telah ditempuh, jenis pekerjaan, serta tingkat pemahaman mereka terhadap topik yang diteliti. Sebagai pelengkap pada pemerolehan data, penelitian ini juga menggunakan metode wawancara langsung yang bersifat terstruktur, khususnya pada tahap prasurvei. Wawancara ini bertujuan untuk menggali informasi tambahan yang tidak tercakup dalam kuesioner tertulis, sekaligus memperkuat pemahaman kontekstual terhadap fenomena yang diteliti.

Pengolahan data primer dilakukan melalui beberapa tahapan sistematis, yaitu:

#### **1. Editing**

Tahap ini dilakukan untuk meninjau kembali data yang didapatkan dari kuesioner serta wawancara guna memastikan bahwa:

- Data yang dikumpulkan akurat dan tidak mengandung kesalahan input;
- Konsistensi antarjawaban dapat dipertanggungjawabkan;
- Data yang tersedia lengkap dan layak untuk dianalisis lebih lanjut.

#### **2. Scoring**

Seluruh respons dari kuesioner diberi skor berdasarkan skala Likert lima poin, yang merepresentasikan tingkat persetujuan atau preferensi responden terhadap setiap pernyataan. Skor ini digunakan untuk mengkuantifikasi persepsi dan sikap responden terhadap variabel-variabel yang diteliti.

#### **3. Tabulation**

Setelah dilakukan penilaian, data yang diperoleh ditabulasi kepada bentuk tabel sehingga mudah dibaca serta dianalisis. Proses tabulasi ini juga memfasilitasi pengolahan data secara statistik menggunakan perangkat lunak seperti SPSS for Windows untuk analisis deskriptif dan uji reliabilitas, serta Warp PLS untuk analisis jalur (path analysis) dan pengujian model struktural.

#### **Data Sekunder**

Data pendukung dalam penelitian ini didapatkan dari sumber-sumber yang telah tersedia sebelumnya dan dikumpulkan oleh pihak lain, baik untuk kebutuhan mereka sendiri maupun yang memiliki keterkaitan dengan topik penelitian. Informasi sekunder ini mencakup data dari dokumen resmi milik DPMPTSP Kabupaten Lumajang, serta referensi dari berbagai literatur, termasuk buku, jurnal ilmiah, dan materi yang diakses melalui internet. Dalam penelitian ini, data sekunder diolah melalui pendekatan yang menggabungkan studi literatur dan analisis dokumen. Tahap awal dilaksanakan dari beberapa sumber tertulis seperti buku, artikel ilmiah, dan dokumen terkait lainnya guna memperoleh pemahaman teoritis yang mendalam serta memperkuat konteks analisis data utama. Selanjutnya, dokumen yang telah dikumpulkan dianalisis secara sistematis untuk menilai relevansi dan keterkaitannya dengan

fokus penelitian. Pendekatan terpadu ini dirancang untuk menjamin kualitas data yang diperoleh agar mempunyai tingkat validitas serta reliabilitas yang tinggi serta mampu mewakili permasalahan yang diteliti secara menyeluruh.

### **Populasi dan Sampel**

#### **Populasi**

Populasi pada penelitian merujuk pada keseluruhan kelompok individu atau objek yang memiliki karakteristik khusus sesuai dengan tujuan studi yang telah ditentukan oleh peneliti. Pada penelitian ini, populasi mencakup seluruh pegawai yang menjadi fokus pengamatan, yaitu para aparatur yang bekerja di DPMPTSP Kabupaten Lumajang. Jumlah total pegawai yang menjadi sasaran penelitian ini adalah sebanyak 42 orang, yang seluruhnya memiliki ciri-ciri yang relevan dengan kebutuhan analisis.

#### **Sampel**

Pada kegiatan penelitian, seringkali tidak memungkinkan untuk mengamati seluruh anggota populasi karena berbagai keterbatasan seperti waktu, tenaga, serta biaya. Oleh karena itu, peneliti mengambil sebagian dari populasi, yang dikenal sebagai sampel, untuk mewakili keseluruhan karakteristik populasi. Pemilihan sampel yang tepat sangat penting agar hasil penelitian dapat digeneralisasikan secara valid. Dalam konteks penelitian ini, peneliti menetapkan seluruh pegawai DPMPTSP Kabupaten Lumajang sebagai subjek penelitian. Metode yang digunakan adalah teknik sampling jenuh, yaitu strategi pengambilan sampel di mana semua anggota populasi dijadikan responden karena jumlahnya tergolong kecil. Dengan jumlah populasi sebanyak 42 orang, pendekatan ini dianggap paling sesuai untuk memperoleh data yang akurat dan komprehensif dari keseluruhan populasi yang tersedia.

#### **Teknik Pengumpulan Data**

Pengumpulan data merupakan tahapan krusial dalam proses penelitian, karena keberhasilan sebuah penelitian sangat bergantung pada kualitas data yang diperoleh. Data yang relevan dan akurat menjadi dasar utama dalam menarik kesimpulan yang valid serta mendukung tujuan penelitian (Sugiyono, 2015).

#### **Kuesioner**

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui penyebaran kuesioner, yaitu instrumen berupa daftar pertanyaan tertulis yang disusun secara terstruktur dan ditujukan kepada responden. Kuesioner disebarkan kepada seluruh pegawai di lingkungan DPMPTSP Kabupaten Lumajang. Metode ini dipilih untuk menggali informasi secara langsung dari sumber utama mengenai variabel-variabel yang menjadi fokus penelitian. Dengan demikian, data yang diperoleh diharapkan mencerminkan kondisi nyata di lapangan serta relevan dengan tujuan analisis yang telah ditetapkan.

#### **Wawancara**

Yakni metode pengumpulan informasi dengan melakukan tanya jawab secara langsung antara peneliti dan responden.

#### **Observasi:**

Observasi juga digunakan untuk mencermati secara langsung aktivitas subjek penelitian, seperti pelaksanaan tugas oleh pegawai maupun respons awal dari calon responden terhadap interaksi yang terjadi.

#### **Studi Pustaka**

Studi pustaka sebagai sumber data sekunder, yaitu dengan menelaah berbagai referensi, seperti buku, jurnal, dan literatur ilmiah lainnya yang memiliki relevansi dengan topik yang sedang dikaji.

**HASIL DAN PEMBAHASAN****Analisis Statistik Deskriptif****Variabel Gaya Kepemimpinan (X1)**

Variabel X1 dievaluasi melalui lima indikator yang dituangkan dalam bentuk kuesioner. Instrumen ini dirancang untuk menggali pandangan dan tanggapan responden mengenai bagaimana gaya kepemimpinan diterapkan di lingkungan kerja DPMPTSP Kabupaten Lumajang. Data yang diperoleh dari hasil pengisian kuesioner oleh responden kemudian dianalisis untuk mengetahui persepsi umum terhadap variabel tersebut. Rangkuman distribusi jawaban responden terhadap indikator-indikator gaya kepemimpinan disajikan secara rinci dalam Tabel 4.3 berikut.

**Tabel 1. Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Variabel Gaya Kepemimpinan (X1)**

| Indi-<br>kator | STS (1) |      | TS (2) |      | N (3) |       | S (4) |       | SS (5) |       | Mean |
|----------------|---------|------|--------|------|-------|-------|-------|-------|--------|-------|------|
|                | F       | %    | F      | %    | F     | %     | F     | %     | F      | %     |      |
| X1.1           |         |      |        |      | 15    | 16,7% | 35    | 38,9% | 40     | 44,4% | 4,28 |
| X1.2           |         |      | 1      | 1,1% | 16    | 17,8% | 33    | 36,7% | 40     | 44,4% | 4,24 |
| X1.3           |         |      | 1      | 1,1% | 11    | 12,2% | 44    | 48,9% | 34     | 37,8% | 4,22 |
| X1.4           |         |      | 1      | 1,1% | 14    | 15,6% | 41    | 45,6% | 34     | 37,8% | 4,19 |
| X1.5           | 1       | 1,1% | 6      | 6,7% | 34    | 37,8% | 30    | 33,3% | 19     | 21,1% | 3,67 |
| Rata-rata      |         |      |        |      |       |       |       |       |        |       | 4,12 |

*Sumber: Data Primer Diolah 2025*

**Variabel Pelatihan (X2)**

Pelatihan (X2) dalam penelitian ini diukur menggunakan 7 indikator.

**Tabel 2. Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Variabel Pelatihan (X2)**

| Indi-<br>kator | STS (1) |      | TS (2) |      | N (3) |       | S (4) |       | SS (5) |       | Mean |
|----------------|---------|------|--------|------|-------|-------|-------|-------|--------|-------|------|
|                | F       | %    | F      | %    | F     | %     | F     | %     | F      | %     |      |
| X2.1           | 1       | 1,1% | 1      | 1,1% | 6     | 6,7%  | 44    | 48,9% | 38     | 42,2% | 4,30 |
| X2.2           |         |      | 1      | 1,1% | 18    | 20%   | 44    | 48,9% | 27     | 30%   | 4,05 |
| X2.3           |         |      | 2      | 2,2% | 8     | 8,9%  | 32    | 35,6% | 48     | 53,3% | 4,39 |
| X2.4           |         |      |        |      | 11    | 12,2% | 32    | 35,6% | 47     | 52,2% | 4,38 |
| X2.5           |         |      |        |      | 9     | 10%   | 41    | 45,6% | 40     | 44,4% | 4,32 |
| X2.6           |         |      |        |      | 8     | 8,9%  | 37    | 41,1% | 45     | 50%   | 4,39 |
| X2.7           |         |      | 1      | 1,1% | 23    | 25,6% | 28    | 31,1% | 38     | 42,2% | 4,13 |
| Rata-rata      |         |      |        |      |       |       |       |       |        |       | 4,31 |

*Sumber: Data Primer Diolah 2025*

**Variabel Kompetensi Pegawai (X3)**

X3 dalam penelitian ini dilakukan pengukuran dengan 6 indikator, yakni:

**Tabel 3. Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Variabel Kompetensi Pegawai (X3)**

| Indi-<br>kator | STS (1) |   | TS (2) |      | N (3) |       | S (4) |       | SS (5) |       | Mean |
|----------------|---------|---|--------|------|-------|-------|-------|-------|--------|-------|------|
|                | F       | % | F      | %    | F     | %     | F     | %     | F      | %     |      |
| X3.1           |         |   |        |      | 9     | 10%   | 36    | 40%   | 45     | 50%   | 4,39 |
| X3.2           |         |   |        |      | 12    | 13,3% | 26    | 28,9% | 52     | 57,8% | 4,43 |
| X3.3           |         |   |        |      | 12    | 13,3% | 40    | 44,4% | 38     | 42,2% | 4,25 |
| X3.4           |         |   | 2      | 2,2% | 8     | 8,9%  | 32    | 35,6% | 48     | 53,3% | 4,39 |
| X3.5           |         |   |        |      | 11    | 12,2% | 32    | 35,6% | 47     | 52,2% | 4,38 |
| X3.6           |         |   |        |      | 9     | 10%   | 41    | 45,6% | 40     | 44,4% | 4,32 |

---

|           |      |
|-----------|------|
| Rata-rata | 4,31 |
|-----------|------|

---

*Sumber: Data Primer Diolah 2025***Variabel Disiplin Kerja (Z)**

Z dalam penelitian ini dilakukan pengukuran dengan 4 indikator, seperti di bawah ini:

**Tabel 4. Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Variabel Disiplin Kerja (Z)**

| Indi-<br>kator | STS (1) |      | TS (2) |      | N (3) |       | S (4) |       | SS (5) |       | Mean |
|----------------|---------|------|--------|------|-------|-------|-------|-------|--------|-------|------|
|                | F       | %    | F      | %    | F     | %     | F     | %     | F      | %     |      |
| Z1             |         |      | 1      | 1,1% | 13    | 14,4% | 41    | 45,6% | 35     | 38,9% | 4,21 |
| Z2             |         |      | 2      | 2,2% | 7     | 7,8%  | 44    | 48,9% | 37     | 41,1% | 4,28 |
| Z3             | 1       | 1,1% | 5      | 5,6% | 22    | 24,4% | 32    | 35,6% | 30     | 33,3% | 3,92 |
| Z4             | 1       | 1,1% |        |      | 17    | 18,9% | 40    | 44,4% | 32     | 35,6% | 4,11 |
| Rata-rata      |         |      |        |      |       |       |       |       |        |       | 4,13 |

*Sumber: Data Primer Diolah 2025***Variabel Kinerja Pegawai (Y)**

Kinerja Pegawai (Y) dalam penelitian ini diukur menggunakan 6 indikator.

**Tabel 5. Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Variabel Kinerja Pegawai (Y)**

| Indi-<br>kator | STS (1) |      | TS (2) |      | N (3) |       | S (4) |       | SS (5) |       | Mean |
|----------------|---------|------|--------|------|-------|-------|-------|-------|--------|-------|------|
|                | F       | %    | F      | %    | F     | %     | F     | %     | F      | %     |      |
| Y1             |         |      |        |      | 13    | 14,4% | 32    | 35,6% | 45     | 50%   | 4,34 |
| Y2             | 1       | 1,1% | 2      | 2,2% | 17    | 18,9% | 35    | 38,9% | 35     | 38,9% | 4,11 |
| Y3             |         |      | 2      | 2,2% | 14    | 15,6% | 38    | 42,2% | 36     | 40%   | 4,18 |
| Y4             | 2       | 2,2% | 1      | 1,1% | 16    | 17,8% | 30    | 33,3% | 41     | 45,6% | 4,17 |
| Y5             | 1       | 1,1% | 5      | 5,6% | 22    | 24,4% | 32    | 35,6% | 30     | 33,3% | 3,92 |
| Y6             | 1       | 1,1% |        |      | 17    | 18,9% | 40    | 44,4% | 32     | 35,6% | 4,11 |
| Rata-rata      |         |      |        |      |       |       |       |       |        |       | 4,14 |

*Sumber: Data Primer Diolah 2025***Pembahasan Hasil Penelitian****Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin kerja**

Hasil analisis data menjelaskan jika variabel gaya kepemimpinan tidak memberikan dampak yang positif maupun signifikan pada tingkat disiplin kerja pegawai di DPMPTSP Kabupaten Lumajang. Temuan ini mengindikasikan bahwa perbedaan gaya kepemimpinan yang diterapkan tidak secara langsung berdampak pada perilaku disiplin pegawai. Sehingga, hipotesis pertama (H1) yang menyatakan bahwa "gaya kepemimpinan memengaruhi disiplin kerja pegawai" tidak terbukti secara empiris dan dinyatakan ditolak dalam penelitian ini.

**Pengaruh Pelatihan Terhadap Disiplin kerja**

Berdasarkan hasil analisis dan interpretasi data, ditemukan bahwa pelatihan memiliki pengaruh yang baik pada disiplin kerja pegawai di DPMPTSP Kabupaten Lumajang. Dengan demikian, hipotesis kedua (H2) yang menyatakan bahwa "pelatihan memengaruhi disiplin kerja pegawai" dapat diterima. Temuan ini menegaskan bahwa program pelatihan yang dirancang dengan baik dan sesuai dengan kebutuhan pegawai berperan penting dalam membentuk sikap disiplin di lingkungan kerja. Oleh karena itu, pelatihan dapat dijadikan sebagai salah satu pendekatan strategis dalam meningkatkan kinerja organisasi, khususnya di sektor pelayanan publik.

### **Pengaruh Kompetensi pegawai Terhadap Disiplin kerja**

Hasil pengujian dan analisis data menunjukkan bahwa kompetensi pegawai memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap tingkat disiplin kerja di DPMPTSP Kabupaten Lumajang. Berdasarkan temuan ini, hipotesis ketiga (H3) yang menyatakan bahwa "kompetensi pegawai memengaruhi disiplin kerja" dinyatakan diterima. Hal ini menegaskan bahwa peningkatan kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan pegawai merupakan faktor kunci dalam membentuk perilaku kerja yang disiplin. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi menjadi salah satu strategi penting dalam menciptakan budaya kerja yang profesional dan mendukung efektivitas kinerja organisasi.

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil pengujian dan analisis data, dijelaskan jika gaya kepemimpinan tidak memberikan pengaruh yang positif maupun signifikan terhadap kinerja pegawai di DPMPTSP Kabupaten Lumajang. Dengan demikian, hipotesis keempat (H4) yang menyatakan bahwa "gaya kepemimpinan memengaruhi kinerja pegawai" dinyatakan ditolak. Temuan ini menunjukkan bahwa faktor gaya kepemimpinan bukanlah penentu utama dalam membentuk kinerja pegawai di lingkungan organisasi tersebut. Oleh karena itu, diperlukan perhatian lebih terhadap variabel lain yang berpotensi memiliki kontribusi lebih besar dalam mendorong peningkatan kinerja pegawai secara menyeluruh.

### **Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil pengujian dan analisis menunjukkan bahwa pelatihan memberikan dampak baik pada peningkatan kinerja pegawai pada DPMPTSP Kabupaten Lumajang. Temuan ini mendukung hipotesis kelima (H5), yang menyatakan adanya pengaruh pelatihan terhadap kinerja. Hal ini menegaskan bahwa implementasi program pelatihan yang dirancang secara sistematis dan berkelanjutan merupakan faktor krusial dalam upaya meningkatkan efektivitas dan produktivitas kerja di lingkungan organisasi.

### **Pengaruh Kompetensi pegawai Terhadap Kinerja Pegawai.**

Berdasarkan hasil pengujian, diketahui bahwa kompetensi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di DPMPTSP Kabupaten Lumajang, sehingga hipotesis keenam (H6) dapat diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi karyawan merupakan aspek strategis yang harus diprioritaskan oleh organisasi. Melalui pelatihan yang berfokus pada pengembangan keterampilan teknis dan kemampuan adaptif, kinerja pegawai dapat ditingkatkan secara optimal. Meskipun pengalaman kerja tetap memiliki peran penting, investasi pada penguasaan kompetensi yang relevan dinilai lebih efektif dalam menghadapi dinamika tugas dan tantangan organisasi.

### **Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Didukung oleh hasil analisis statistik yang menunjukkan signifikansi kuat serta temuan deskriptif yang konsisten, hipotesis ketujuh (H7) dinyatakan diterima. Disiplin kerja terbukti memiliki pengaruh yang positif terhadap peningkatan kinerja pegawai. Temuan ini menegaskan bahwa pembentukan dan penguatan perilaku disiplin perlu menjadi bagian integral dari kebijakan manajemen sumber daya manusia. Oleh karena itu, organisasi disarankan untuk secara berkelanjutan membina budaya disiplin melalui pendekatan yang sistematis, baik dalam bentuk regulasi internal, pembinaan rutin, maupun pemberian insentif yang mendukung perilaku kerja yang tertib dan profesional.

### **Pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai**

Berdasarkan hasil analisis empiris, ditemukan bahwa disiplin kerja tidak berperan sebagai variabel mediasi antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan, sehingga hipotesis kedelapan (H8) ditolak. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun kepemimpinan memiliki peran penting dalam organisasi, dampaknya terhadap kinerja tidak secara otomatis disalurkan melalui disiplin kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa efektivitas kepemimpinan perlu didukung oleh faktor-faktor lain, seperti komunikasi yang terbuka, budaya organisasi yang kondusif, serta struktur manajerial yang mendukung, agar dapat memberikan pengaruh yang optimal terhadap kinerja pegawai.

### **Pengaruh pelatihan terhadap Kinerja Pegawai melalui Disiplin Kerja**

Hasil analisis statistik menunjukkan bahwa hipotesis kesembilan (H9) ditolak, karena disiplin kerja tidak berfungsi sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara pelatihan dan kinerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa pengaruh pelatihan terhadap peningkatan kinerja bersifat langsung, tanpa melalui peran perantara dari disiplin kerja. Dengan kata lain, efektivitas pelatihan dalam meningkatkan kinerja lebih ditentukan oleh kualitas materi dan implementasinya, bukan oleh tingkat kedisiplinan pegawai. Hal ini menekankan pentingnya merancang program pelatihan yang aplikatif dan relevan agar dapat memberikan dampak langsung terhadap produktivitas kerja.

### **Terdapat Pengaruh Kompetensi pegawai terhadap Kinerja Pegawai melalui Disiplin kerja**

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan, disimpulkan bahwa disiplin kerja tidak berperan secara signifikan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kompetensi dan kinerja pegawai. Oleh karena itu, hipotesis kesepuluh (H10) yang menyatakan adanya peran mediasi disiplin kerja dalam pengaruh kompetensi terhadap kinerja dinyatakan ditolak. Temuan ini menunjukkan bahwa kompetensi berkontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja pegawai tanpa melalui jalur tidak langsung melalui disiplin kerja. Artinya, dalam konteks organisasi yang diteliti, upaya peningkatan kompetensi lebih efektif jika difokuskan secara langsung terhadap hasil kerja, tanpa terlalu mengandalkan faktor disiplin sebagai perantara.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh, dapat disimpulkan bahwa terdapat beberapa faktor utama yang memengaruhi disiplin kerja dan kinerja pegawai di DPMPTSP Kabupaten Lumajang. Gaya kepemimpinan tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kedua variabel tersebut, sehingga tidak menjadi faktor penentu dalam konteks organisasi ini. Sebaliknya, pelatihan dan kompetensi terbukti memiliki pengaruh yang positif dan signifikan, baik terhadap disiplin kerja maupun kinerja pegawai, yang menegaskan pentingnya pengembangan kapasitas sumber daya manusia. Selain itu, disiplin kerja juga berkontribusi positif terhadap peningkatan kinerja pegawai. Namun demikian, peran disiplin kerja sebagai mediator dalam hubungan antara gaya kepemimpinan, pelatihan, dan kompetensi terhadap kinerja tidak terbukti signifikan, yang menunjukkan bahwa pengaruh ketiga variabel tersebut lebih kuat secara langsung daripada melalui jalur tidak langsung. Hasil ini memperkuat temuan

dalam studi sebelumnya yang menekankan pentingnya pelatihan yang efektif dan kompetensi tinggi sebagai fondasi dalam membangun budaya kerja yang produktif dan disiplin..

## REFERENSI

- Alfatih, I., Ridjal, S., & Rauf, N. (2023). A Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Terhadap Kepuasan Dan Kinerja Pegawai Dpmptsp Kabupaten Luwu Timur. *Movere Journal*, 5(02). <https://doi.org/10.53654/mv.v5i02.359>
- Anggriawan, B. S., Rusdianti, E., & Santoso, D. (2023). Pengaruh kompetensi, pelatihan dan kompensasi terhadap kinerja pegawai dengan komitmen afektif sebagai variabel intervening. *Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis*, 16(1). <https://doi.org/10.26623/jreb.v16i1.6397>
- Charleston, B., Gajewska-De Mattos, H., & Chapman, M. (2018). Cross-cultural competence in the context of NGOs: bridging the gap between 'knowing' and 'doing.' *International Journal of Human Resource Management*, 29(21). <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1276469>
- Ida Royani. (2022). Pengaruh Hard Skill Dan Soft Skill Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Rokan Hulu Di Era Revolusi Industri 4.0. *Hirarki : Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 4(1). <https://doi.org/10.30606/hirarki.v4i1.1515>
- Jæger, B., Rudra, A., Aitken, A., Chang, V., & Helgheim, B. I. (2015). Bridging the knowing-doing gap in global supply chain education. *Communications of the Association for Information Systems*, 36. <https://doi.org/10.17705/1cais.03621>
- Jeramu, M., & Ngawang, S. (2023). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Honor Pada Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Kupang. *Jurnal Ekonomika Dan Bisnis (JEBS)*, 3(1). <https://doi.org/10.47233/jebs.v3i1.649>
- Luthans, F. (2012). Organizational behavior an evidence-based approach 12th edition. In *Organizational behavior: an edivence-based approach*.
- Murthy, Y. C., Prasetyo, I., & Utari, W. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi, Dukungan Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Bojonegoro. *BBM (Buletin Bisnis & Manajemen)*, 9(2). <https://doi.org/10.47686/bbm.v9i2.418>
- Pratiwi, R., Nurasa, H., & Anggraini, W. (2021). Kinerja Pelayanan Terpadu Satu Pintu Di Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (Dpmptsp) Kota Palembang Provinsi Sumatera Selatan. *Jurnal Ilmiah Wahana Bhakti Praja*, 10(2). <https://doi.org/10.33701/jiwbp.v10i2.1371>
- Rahmaniah, R. (2022). Implementasi E Kinerja Pada Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Balangan. *Jurnal Administrasi Publik Dan Pembangunan*, 4(1). <https://doi.org/10.20527/jpp.v4i1.5489>
- Riska Gustiana, T. H. A. F. (2022). Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Suatu Kajian Literatur Review Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia). *Jemsi*, 3(6).
- Sengkey, M. M., Mongdong, A., & Hartati, M. E. (2022). Pengaruh Dukungan Sosial Rekan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kota Tomohon. *Psikopedia*, 2(2). <https://doi.org/10.53682/pj.v2i2.1961>

Stephen, C. (2020). Bridging the Knowing to Doing Gap to Support One Health Action. In *Animals, Health, and Society*. <https://doi.org/10.1201/9780429320873-12>

Stephen, C. (2022). Bridging the Knowing-to-Doing Gap in Wildlife Population Health. In *Wildlife Population Health*. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-90510-1\\_23](https://doi.org/10.1007/978-3-030-90510-1_23)

Sugiyono. (2015). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.

Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. ALFABETA.

Tercek, M. R., & Powell, J. (2015). The Environment: Bridging the gap between knowing and doing: The new environmental governance. In *The Fabulous Future?: America and the World in 2040*.