

Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai variabel mediasi di Kantor Camat Medan Maimun

Senemawati Hulu^{1*)}, Reza Nurul Ichsan²⁾, Sabaruddin Chaniago³⁾

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi

Universitas Pembinaan Masyarakat Indonesia (UPMI) Medan

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada Kantor Camat Medan Maimun. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian eksplanatori. Populasi penelitian berjumlah 54 pegawai dan seluruh populasi dijadikan sampel melalui teknik sampling jenuh. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner dan dianalisis dengan analisis jalur (path analysis) menggunakan IBM SPSS Statistics 27. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Selain itu, pengembangan sumber daya manusia dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Analisis jalur menunjukkan bahwa pengaruh langsung pelatihan terhadap kinerja pegawai menjadi tidak signifikan setelah motivasi kerja dimasukkan ke dalam model, sedangkan motivasi kerja terbukti memediasi hubungan antara pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai. Temuan penelitian mengindikasikan bahwa peningkatan kinerja pegawai tidak hanya ditentukan oleh pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam membangun motivasi kerja sebagai mekanisme yang memperkuat efektivitas pengembangan sumber daya manusia.

Kata Kunci: Pelatihan; Pengembangan Sumber Daya Manusia; Motivasi Kerja; Kinerja Pegawai

Abstract

This study aims to analyze the effect of training and human resource development on employee performance with work motivation as a mediating variable at the Medan Maimun District Office. The study employed a quantitative approach with an explanatory research design. The population consisted of 54 employees, all of whom were selected as the research sample using a saturated sampling technique. Data were collected through questionnaires and analyzed using path analysis with IBM SPSS Statistics 27. The findings indicate that training and human resource development have a positive effect on work motivation. Furthermore, human resource development and work motivation positively influence employee performance. Path analysis reveals that the direct effect of training on employee performance becomes insignificant after work motivation is included in the model, while work motivation significantly mediates the relationship between training, human resource development, and employee performance. These findings suggest that improving employee performance depends not only on implementing training and human resource development programs but also on strengthening employees' work motivation as a mechanism that enhances the effectiveness of human resource development initiatives.

Keywords: Training; Human Resource Development; Work Motivation; Employee Performance

Copyright (c) 2026 **Senemawati Hulu**

✉ Corresponding author :

Email Address : hulusenewati@gmail.com

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan aset strategis yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Keberhasilan suatu organisasi tidak hanya dipengaruhi oleh ketersediaan sumber daya finansial, teknologi, maupun sarana dan prasarana, tetapi juga ditentukan oleh kemampuan organisasi dalam mengelola sumber daya manusia secara efektif. Pegawai yang memiliki kompetensi, keterampilan, dan motivasi kerja yang tinggi akan mampu menghasilkan kinerja yang optimal sehingga organisasi dapat memberikan pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia menjadi salah satu aspek penting yang harus diperhatikan oleh setiap organisasi, termasuk organisasi sektor publik yang memiliki tanggung jawab dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Dalam organisasi pemerintahan, kualitas pelayanan publik sangat bergantung pada kualitas kinerja aparatur yang menjalankan fungsi pemerintahan. Perubahan lingkungan strategis, perkembangan teknologi informasi, serta meningkatnya tuntutan masyarakat terhadap pelayanan yang cepat, transparan, dan akuntabel mendorong setiap instansi pemerintah untuk terus meningkatkan kapasitas sumber daya manusianya. Upaya tersebut tidak hanya dilakukan melalui penyediaan fasilitas kerja yang memadai, tetapi juga melalui pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia secara berkelanjutan. Program tersebut diharapkan mampu meningkatkan kompetensi, pengetahuan, keterampilan, serta sikap kerja pegawai sehingga dapat memberikan kontribusi yang optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Pelatihan merupakan salah satu instrumen pengembangan sumber daya manusia yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tuntutan pekerjaannya. Melalui pelatihan, pegawai memperoleh pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman baru yang dapat diterapkan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari. Di sisi lain, pengembangan sumber daya manusia memiliki cakupan yang lebih luas karena tidak hanya berorientasi pada peningkatan kompetensi saat ini, tetapi juga mempersiapkan pegawai untuk menghadapi perubahan lingkungan kerja dan kebutuhan organisasi pada masa yang akan datang. Dengan demikian, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia menjadi investasi penting bagi organisasi dalam meningkatkan kualitas kinerja pegawai sekaligus menjaga keberlangsungan organisasi.

Meskipun demikian, peningkatan kompetensi melalui pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia belum tentu secara langsung menghasilkan peningkatan kinerja pegawai. Dalam praktiknya, keberhasilan implementasi hasil pelatihan dipengaruhi oleh berbagai faktor, salah satunya adalah motivasi kerja. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi cenderung lebih mampu memanfaatkan pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh selama pelatihan untuk meningkatkan kualitas pekerjaannya. Sebaliknya, pegawai dengan motivasi yang rendah sering kali tidak mampu mengimplementasikan hasil pelatihan secara optimal sehingga peningkatan kompetensi yang diperoleh belum memberikan dampak yang signifikan terhadap kinerja. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa motivasi kerja berpotensi menjadi mekanisme yang menjelaskan hubungan antara pelatihan, pengembangan sumber daya manusia, dan kinerja pegawai.

Fenomena tersebut juga ditemukan pada Kantor Camat Medan Maimun sebagai salah satu perangkat daerah yang memiliki tugas menyelenggarakan pelayanan administrasi pemerintahan kepada masyarakat. Berdasarkan hasil observasi peneliti selama melaksanakan magang mandiri selama dua bulan serta wawancara awal dengan salah satu pegawai pada bagian pelayanan umum, masih ditemukan kondisi bahwa kinerja pegawai belum sepenuhnya optimal meskipun instansi telah melaksanakan berbagai program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia. Sebagian pegawai mampu menunjukkan peningkatan kualitas kerja setelah mengikuti pelatihan, namun sebagian lainnya belum memperlihatkan perubahan yang berarti terhadap capaian kinerjanya. Perbedaan respons tersebut mengindikasikan bahwa keberhasilan program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia tidak hanya ditentukan oleh kualitas program yang diberikan, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor internal pegawai, khususnya motivasi kerja. Fenomena inilah yang menjadi dasar penting dilakukannya penelitian pada Kantor Camat Medan Maimun.

Berbagai penelitian sebelumnya telah mengkaji hubungan antara pelatihan, pengembangan sumber daya manusia, motivasi kerja, dan kinerja pegawai. Andayani dan Hirawati (2021) menemukan bahwa pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan pengembangan sumber daya manusia memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Sebaliknya, Janumurti dkk. (2024) membuktikan bahwa pelatihan maupun pengembangan sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan serta motivasi kerja, di mana motivasi juga berperan sebagai variabel intervening. Temuan tersebut menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia memiliki kontribusi penting dalam meningkatkan kinerja, meskipun mekanisme hubungan antarvariabel masih memerlukan pengujian lebih lanjut pada konteks organisasi yang berbeda.

Penelitian Juwita (2019) juga menunjukkan bahwa pelatihan tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Pusat Statistik Kabupaten Ogan Ilir, sedangkan pengembangan sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Berbeda dengan hasil tersebut, Gunawan, Brasit, dan Gusti (2022), Rosiani dkk. (2023), Citra Neza (2020), Alisya Dwi Maysaroh (2022), serta Syukron (2022) menemukan bahwa pelatihan, pengembangan sumber daya manusia, dan motivasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui mekanisme mediasi motivasi kerja.

Meskipun berbagai penelitian terdahulu telah membuktikan bahwa pelatihan, pengembangan sumber daya manusia, motivasi kerja, dan kinerja pegawai memiliki hubungan yang erat, hasil penelitian yang diperoleh masih menunjukkan inkonsistensi. Penelitian Andayani dan Hirawati (2021) serta Juwita (2019) menemukan bahwa pelatihan tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan pengembangan sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Sebaliknya, penelitian Gunawan et al. (2022), Maysaroh (2022), Rosiani et al. (2023), Janumurti et al. (2024), Citra Neza (2020), dan Syukron (2022) menunjukkan bahwa pelatihan memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, baik secara langsung maupun melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Perbedaan hasil penelitian tersebut mengindikasikan bahwa hubungan antara pelatihan, pengembangan sumber daya manusia, motivasi kerja, dan kinerja pegawai masih memerlukan pengujian lebih lanjut pada konteks organisasi yang berbeda.

Selain adanya inkonsistensi hasil penelitian, penelitian terdahulu juga menunjukkan adanya perbedaan karakteristik objek penelitian. Sebagian besar penelitian dilakukan pada perusahaan swasta, seperti PT Pos Indonesia, PT Tunas Dwipa Matra Mojosari, PT X, Bank Rakyat Indonesia, dan CIMB Niaga. Sementara itu, penelitian pada organisasi sektor publik masih relatif terbatas dan umumnya dilakukan pada Badan Pusat Statistik, Satuan Polisi Pamong Praja, serta Dinas Pariwisata. Hingga saat ini masih sangat sedikit penelitian yang

menguji secara simultan pengaruh pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja pada organisasi pemerintahan tingkat kecamatan. Padahal, organisasi sektor publik memiliki karakteristik yang berbeda dengan sektor swasta karena lebih berorientasi pada pelayanan masyarakat, kepatuhan terhadap regulasi, serta pencapaian tujuan pelayanan publik. Perbedaan karakteristik tersebut memungkinkan adanya mekanisme hubungan antarvariabel yang berbeda sehingga memerlukan pembuktian empiris lebih lanjut.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini memiliki kebaruan (*novelty*) pada dua aspek utama. Pertama, penelitian ini mengintegrasikan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia dalam satu model penelitian dengan menempatkan motivasi kerja sebagai variabel mediasi untuk menjelaskan mekanisme peningkatan kinerja pegawai pada organisasi sektor publik. Kedua, penelitian ini dilakukan pada Kantor Camat Medan Maimun, sehingga memberikan bukti empiris mengenai hubungan antarvariabel dalam konteks pemerintahan tingkat kecamatan yang masih jarang diteliti dibandingkan organisasi bisnis maupun instansi pemerintah lainnya. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memperluas pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai efektivitas pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja aparatur pemerintah melalui peningkatan motivasi kerja.

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan mampu memperkaya literatur manajemen sumber daya manusia mengenai mekanisme hubungan antara pelatihan, pengembangan sumber daya manusia, motivasi kerja, dan kinerja pegawai pada organisasi sektor publik. Sementara itu, secara praktis hasil penelitian diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi pimpinan Kantor Camat Medan Maimun maupun pemerintah daerah dalam merumuskan kebijakan pengembangan sumber daya manusia yang lebih efektif, terutama dalam merancang program pelatihan yang tidak hanya berorientasi pada peningkatan kompetensi, tetapi juga mampu meningkatkan motivasi kerja sehingga berdampak pada peningkatan kinerja pegawai secara berkelanjutan.

Berdasarkan fenomena, hasil penelitian terdahulu, serta kesenjangan penelitian yang telah diuraikan, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai, pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai, pengaruh pelatihan terhadap motivasi kerja, pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap motivasi kerja, pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, serta menganalisis peran motivasi kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai pada Kantor Camat Medan Maimun.

METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian eksplanatori (*explanatory research*) yang bertujuan untuk menganalisis hubungan kausal antara pelatihan, pengembangan sumber daya manusia, motivasi kerja, dan kinerja pegawai. Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian ini berfokus pada pengujian hipotesis melalui pengukuran variabel menggunakan data numerik yang dianalisis secara statistik. Pendekatan ini memungkinkan peneliti memperoleh gambaran empiris mengenai pengaruh langsung maupun tidak langsung antarvariabel penelitian.

Penelitian dilaksanakan di Kantor Camat Medan Maimun yang beralamat di Jalan Melati No. 1, Kelurahan Hamdan, Kecamatan Medan Maimun, Kota Medan, Sumatera Utara. Pemilihan lokasi penelitian didasarkan pada adanya fenomena bahwa pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia belum sepenuhnya diikuti oleh peningkatan kinerja pegawai secara optimal sehingga diperlukan pengujian mengenai peran motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri

atas pelatihan sebagai variabel independen pertama (X_1), pengembangan sumber daya manusia sebagai variabel independen kedua (X_2), kinerja pegawai sebagai variabel dependen (Y), serta motivasi kerja sebagai variabel mediasi (Z).

Populasi penelitian adalah seluruh pegawai Kantor Camat Medan Maimun yang berjumlah 54 orang. Mengingat jumlah populasi relatif kecil, penelitian ini menggunakan teknik non-probability sampling dengan metode sampel jenuh (*saturation sampling*), sehingga seluruh anggota populasi dijadikan sebagai sampel penelitian. Teknik ini dipilih agar seluruh karakteristik populasi dapat terwakili dan hasil penelitian mampu menggambarkan kondisi sebenarnya pada objek penelitian.

Pengumpulan data dilakukan melalui data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh secara langsung dari responden menggunakan kuesioner yang disusun berdasarkan indikator masing-masing variabel penelitian, serta diperkuat melalui observasi dan wawancara untuk memperoleh gambaran mengenai kondisi objek penelitian. Data sekunder diperoleh dari berbagai dokumen instansi, literatur ilmiah, buku, dan hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan topik penelitian. Instrumen penelitian menggunakan skala Likert lima tingkat, mulai dari skor 1 (sangat tidak setuju) sampai dengan skor 5 (sangat setuju). Penyusunan indikator variabel mengacu pada teori Lijan Poltak Sinambela (2019) untuk variabel pelatihan, Mangkunegara (2020) untuk variabel pengembangan sumber daya manusia, Mangkunegara (2018) untuk variabel kinerja pegawai, serta Hasibuan (2020) untuk variabel motivasi kerja.

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis, instrumen penelitian terlebih dahulu diuji kualitasnya melalui uji validitas dan uji reliabilitas. Uji validitas dilakukan menggunakan korelasi *Product Moment Pearson* dengan ketentuan bahwa item pernyataan dinyatakan valid apabila nilai r hitung lebih besar daripada r tabel pada tingkat signifikansi 5%. Selanjutnya, uji reliabilitas dilakukan menggunakan koefisien Cronbach's Alpha, di mana instrumen dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,70.

Analisis data dilakukan menggunakan IBM SPSS Statistics versi 27. Tahapan analisis diawali dengan uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas menggunakan metode Kolmogorov-Smirnov, uji multikolinearitas berdasarkan nilai *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF), serta uji heteroskedastisitas menggunakan uji Glejser. Model regresi dinyatakan memenuhi asumsi klasik apabila data berdistribusi normal, tidak terjadi multikolinearitas, dan tidak terdapat gejala heteroskedastisitas.

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan uji parsial (*t-test*) dengan tingkat signifikansi 5% untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen maupun variabel mediasi. Selanjutnya, koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengetahui besarnya kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen. Untuk menguji peran motivasi kerja sebagai variabel mediasi, penelitian ini menggunakan analisis jalur (*path analysis*) melalui dua persamaan struktural sehingga dapat diketahui pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung antara pelatihan, pengembangan sumber daya manusia, motivasi kerja, dan kinerja pegawai. Pengaruh mediasi ditentukan berdasarkan perbandingan koefisien jalur yang diperoleh dari masing-masing persamaan regresi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Karakteristik Responden

Tabel 1. Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
Usia	24-30 tahun	16	29,6

	31-40 tahun	19	35,2
	41-50 tahun	12	22,2
	>50 tahun	7	13,0
Jenis Kelamin	Laki-laki	28	51,9
	Perempuan	26	48,1
	Total	54	100,0

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Berdasarkan Tabel 1, karakteristik responden menunjukkan bahwa dari total 54 pegawai Kantor Camat Medan Maimun, mayoritas responden berusia 31-40 tahun sebanyak 19 orang (35,2%), diikuti kelompok usia 24-30 tahun sebanyak 16 orang (29,6%), usia 41-50 tahun sebanyak 12 orang (22,2%), dan usia di atas 50 tahun sebanyak 7 orang (13,0%). Berdasarkan jenis kelamin, responden didominasi oleh laki-laki sebanyak 28 orang (51,9%), sedangkan perempuan berjumlah 26 orang (48,1%). Komposisi tersebut menunjukkan bahwa responden didominasi oleh pegawai usia produktif dengan proporsi laki-laki dan perempuan yang relatif seimbang sehingga dinilai mampu merepresentasikan karakteristik pegawai pada Kantor Camat Medan Maimun.

B. Distribusi Jawaban Responden

Tabel 5. Ringkasan Distribusi Jawaban Responden

Variabel	SS (%)	S (%)	N (%)	TS (%)	STS (%)	Kategori
Pelatihan (X ₁)	24,6	51,1	16,5	4,1	1,7	Baik
Pengembangan SDM (X ₂)	26,1	38,4	22,9	9,6	1,2	Baik
Kinerja Pegawai (Y)	31,3	47,4	21,3	0,0	0,0	Baik
Motivasi Kerja (Z)	31,3	40,4	25,5	1,7	0,0	Baik

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Tabel 2 menunjukkan bahwa secara umum responden memberikan penilaian yang positif terhadap seluruh variabel penelitian. Pada variabel pelatihan (X₁), mayoritas responden memberikan jawaban setuju (51,1%) dan sangat setuju (24,6%), yang menunjukkan bahwa pelaksanaan pelatihan di Kantor Camat Medan Maimun telah dinilai baik oleh pegawai. Variabel pengembangan sumber daya manusia (X₂) juga memperoleh dominasi jawaban setuju (38,4%) dan sangat setuju (26,1%), meskipun masih terdapat sebagian responden yang memberikan jawaban netral maupun tidak setuju pada beberapa indikator. Selanjutnya, variabel kinerja pegawai (Y) memperoleh penilaian paling positif dengan dominasi jawaban setuju (47,4%) dan sangat setuju (31,3%), serta tidak terdapat responden yang memilih kategori tidak setuju maupun sangat tidak setuju. Hal ini mengindikasikan bahwa responden menilai kinerja pegawai di Kantor Camat Medan Maimun telah berada pada kategori baik. Sementara itu, pada variabel motivasi kerja (Z), sebagian besar responden juga memberikan jawaban setuju (40,4%) dan sangat setuju (31,3%), yang menunjukkan bahwa tingkat motivasi kerja pegawai tergolong baik meskipun masih terdapat beberapa responden yang memberikan jawaban netral dan tidak setuju pada beberapa indikator.

Secara keseluruhan, dominasi jawaban setuju dan sangat setuju pada keempat variabel menunjukkan bahwa pelatihan, pengembangan sumber daya manusia, motivasi kerja, dan kinerja pegawai dipersepsikan dalam kondisi yang baik oleh responden. Temuan deskriptif

ini memberikan gambaran awal bahwa variabel-variabel penelitian memiliki kecenderungan positif sebelum dilakukan pengujian statistik lebih lanjut.

C. Hasil Penelitian

1. Uji Validitas

Tabel 3. Hasil Uji Validitas Instrumen

Variabel	Jumlah Item	r hitung	r tabel	Keterangan
Pelatihan (X_1)	10	0,455-0,729	0,268	Seluruh item valid
Pengembangan SDM (X_2)	9	0,389-0,816	0,268	Seluruh item valid
Kinerja Pegawai (Y)	8	0,671-0,821	0,268	Seluruh item valid
Motivasi Kerja (Z)	10	0,412-0,808	0,268	Seluruh item valid

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan pada variabel pelatihan, pengembangan sumber daya manusia, kinerja pegawai, dan motivasi kerja memiliki nilai r hitung yang lebih besar daripada r tabel (0,268). Dengan demikian, seluruh indikator pada setiap variabel dinyatakan valid dan layak digunakan sebagai instrumen penelitian.

2. Uji Reliabilitas

Tabel 4. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Standar Alpha	Keterangan
Pelatihan (X_1)	0,720	0,60	Reliabel
Pengembangan SDM (X_2)	0,790	0,60	Reliabel
Kinerja Pegawai (Y)	0,877	0,60	Reliabel
Motivasi Kerja (Z)	0,863	0,60	Reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Berdasarkan hasil uji reliabilitas, seluruh variabel penelitian memiliki nilai Cronbach's Alpha di atas batas minimum 0,60. Variabel pelatihan memperoleh nilai 0,720, pengembangan sumber daya manusia 0,790, kinerja pegawai 0,877, dan motivasi kerja 0,863. Hasil tersebut menunjukkan bahwa seluruh instrumen penelitian memiliki tingkat konsistensi internal yang baik sehingga dinyatakan reliabel dan layak digunakan dalam analisis lebih lanjut.

3. Uji Asumsi Klasik

Tabel 5. Hasil Uji Normalitas & Multikolinearitas

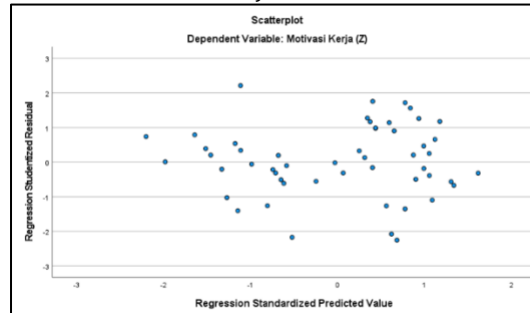
Jenis Uji	Indikator	Hasil	Kriteria	Kesimpulan
Normalitas	<i>Asymp. Sig. (2-tailed)</i>	0,200	> 0,05	Data berdistribusi normal
Multikolinearitas	<i>Tolerance</i>	0,304-0,645	> 0,10	Tidak terjadi multikolinearitas
	VIF	1,549-3,288	< 10	Tidak terjadi multikolinearitas

Sumber: Data primer diolah menggunakan IBM SPSS Statistics 27, 2025.

Hasil uji normalitas menggunakan metode *One-Sample Kolmogorov-Smirnov* menunjukkan nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* sebesar 0,200, lebih besar dari taraf signifikansi 0,05. Dengan demikian, residual pada model regresi berdistribusi normal sehingga memenuhi asumsi normalitas.

Selanjutnya, hasil uji multikolinearitas menunjukkan bahwa seluruh variabel independen memiliki nilai Tolerance antara 0,304 hingga 0,645 ($>0,10$) dan nilai Variance Inflation Factor (VIF) antara 1,549 hingga 3,288 (<10). Hasil tersebut mengindikasikan bahwa model regresi tidak mengalami gejala multikolinearitas sehingga hubungan antarvariabel independen tidak menimbulkan masalah dalam analisis regresi.

Gambar 2. Hasil Uji Heteroskedastisitas



Sumber: Data primer diolah menggunakan IBM SPSS Statistics 27, 2025.

Adapun hasil uji heteroskedastisitas berdasarkan grafik scatterplot memperlihatkan bahwa titik-titik residual tersebar secara acak di atas dan di bawah garis nol serta tidak membentuk pola tertentu. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa model regresi memenuhi asumsi homoskedastisitas atau tidak mengalami gejala heteroskedastisitas. Berdasarkan keseluruhan hasil pengujian asumsi klasik, model regresi dalam penelitian ini dinyatakan memenuhi persyaratan untuk dilakukan pengujian hipotesis.

4. Uji Hipotesis

a. Uji Parsial

Tabel 6. Hasil Pengujian t (Uji Parsial)

Hipotesis	Hubungan Antarvariabel	t hitung	Sig.	Keputusan
H1	Pelatihan (X_1) $\rightarrow$ Kinerja Pegawai (Y)	5,155	0,001	Diterima
H2	Pengembangan SDM (X_2) $\rightarrow$ Kinerja Pegawai (Y)	8,683	0,001	Diterima
H3	Pelatihan (X_1) $\rightarrow$ Motivasi Kerja (Z)	5,916	0,001	Diterima
H4	Pengembangan SDM (X_2) $\rightarrow$ Motivasi Kerja (Z)	7,475	0,001	Diterima
H5	Motivasi Kerja (Z) $\rightarrow$ Kinerja Pegawai (Y)	21,558	0,001	Diterima

Sumber: Data primer diolah menggunakan IBM SPSS Statistics 27, 2025.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa seluruh hipotesis penelitian diterima. Variabel pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ($t = 5,155$; $p = 0,001$) serta terhadap motivasi kerja ($t = 5,916$; $p = 0,001$). Demikian pula, pengembangan sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ($t = 8,683$; $p = 0,001$) maupun motivasi kerja ($t =$

7,475; $p = 0,001$). Selain itu, motivasi kerja juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ($t = 21,558$; $p = 0,001$). Dengan demikian, seluruh hubungan antarvariabel yang diajukan dalam penelitian ini memperoleh dukungan empiris.

b. Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Tabel 7. Hasil Analisis Jalur

Hubungan Antarvariabel	Standardized Beta	Sig.	Keterangan
Pelatihan (X_1) → Motivasi Kerja (Z)	0,428	0,001	Signifikan
Pengembangan SDM (X_2) → Motivasi Kerja (Z)	0,563	0,001	Signifikan
Pelatihan (X_1) → Kinerja Pegawai (Y)	-0,006	0,909	Tidak signifikan
Pengembangan SDM (X_2) → Kinerja Pegawai (Y)	0,179	0,005	Signifikan
Motivasi Kerja (Z) → Kinerja Pegawai (Y)	0,824	0,001	Signifikan

Sumber: Data primer diolah menggunakan IBM SPSS Statistics 27, 2025.

Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dengan nilai koefisien jalur masing-masing sebesar 0,428 ($p = 0,001$) dan 0,563 ($p = 0,001$). Pada persamaan kedua, motivasi kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,824 ($p = 0,001$). Selain itu, pengembangan sumber daya manusia tetap menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan koefisien sebesar 0,179 ($p = 0,005$).

Berbeda dengan hasil tersebut, pengaruh langsung pelatihan terhadap kinerja pegawai menunjukkan koefisien sebesar -0,006 dengan nilai signifikansi 0,909 ($p > 0,05$), sehingga hubungan tersebut dinyatakan tidak signifikan. Temuan ini mengindikasikan bahwa pelatihan tidak secara langsung meningkatkan kinerja pegawai setelah variabel motivasi kerja dimasukkan ke dalam model.

c. Koefisien Determinasi Model

Tabel 8. Koefisien Determinasi Model

Persamaan	Adjusted R ²	Interpretasi
$X_1, X_2 \rightarrow Z$	0,664	Sebesar 66,4% variasi motivasi kerja dijelaskan oleh pelatihan dan pengembangan SDM.
$X_1, X_2, Z \rightarrow Y$	0,910	Sebesar 91,0% variasi kinerja pegawai dijelaskan oleh pelatihan, pengembangan SDM, dan motivasi kerja.

Sumber: Data primer diolah menggunakan IBM SPSS Statistics 27, 2025.

Nilai Adjusted R² sebesar 0,664 pada persamaan pertama menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia mampu menjelaskan 66,4% variasi motivasi kerja. Sementara itu, nilai Adjusted R² sebesar 0,910 pada persamaan kedua menunjukkan bahwa pelatihan, pengembangan sumber daya manusia, dan motivasi kerja secara bersama-sama mampu menjelaskan 91,0% variasi kinerja pegawai, sedangkan sisanya 9,0% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian.

d. Uji Mediasi (*Sobel Test*)

Tabel 9. Hasil Uji Mediasi

Variabel Mediasi	t hitung	t tabel	Keputusan
Pelatihan dan Pengembangan SDM → Motivasi Kerja → Kinerja Pegawai	2,990	2,007	Mediasi signifikan

Sumber: Data primer diolah menggunakan IBM SPSS Statistics 27, 2025.

Hasil uji Sobel menunjukkan nilai t hitung sebesar 2,990, lebih besar dibandingkan t tabel sebesar 2,007. Hasil tersebut menunjukkan bahwa motivasi kerja mampu memediasi secara signifikan pengaruh pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, peningkatan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia tidak hanya memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja pegawai, tetapi juga meningkatkan kinerja melalui peningkatan motivasi kerja sebagai variabel mediasi.

PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di Kantor Camat Medan Maimun. Temuan ini mengindikasikan bahwa pelaksanaan pelatihan mampu meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pegawai dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Program pelatihan yang dirancang sesuai dengan kebutuhan organisasi memberikan kesempatan bagi pegawai untuk memperbarui kompetensi serta meningkatkan efektivitas kerja sehingga berdampak pada peningkatan kinerja. Temuan ini mendukung teori manajemen sumber daya manusia yang menyatakan bahwa pelatihan merupakan investasi organisasi untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia melalui pengembangan kompetensi kerja. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Janumurti et al. (2024) yang menyimpulkan bahwa pelatihan memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kinerja pegawai melalui peningkatan kemampuan kerja dan produktivitas.

Selain pelatihan, penelitian ini juga menemukan bahwa pengembangan sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hasil tersebut menunjukkan bahwa upaya organisasi dalam meningkatkan kompetensi pegawai melalui pendidikan, pembinaan, pengembangan karier, maupun peningkatan kapasitas individu mampu meningkatkan kualitas pelaksanaan tugas dan tanggung jawab pegawai. Pengembangan sumber daya manusia tidak hanya berorientasi pada peningkatan kemampuan teknis, tetapi juga membentuk kemampuan adaptasi dan profesionalisme pegawai dalam menghadapi perubahan lingkungan kerja. Temuan ini memperkuat teori pengembangan sumber daya manusia yang menekankan bahwa investasi terhadap kualitas pegawai akan menghasilkan peningkatan produktivitas organisasi dalam jangka panjang. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Juwita (2019) yang menyatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Penelitian ini juga menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja pegawai. Pelatihan tidak hanya meningkatkan kemampuan kerja, tetapi juga menumbuhkan rasa percaya diri, semangat, dan keyakinan pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Pegawai yang memperoleh kesempatan mengikuti pelatihan cenderung merasa dihargai oleh organisasi sehingga muncul dorongan untuk memberikan kinerja yang lebih baik. Dengan demikian, pelatihan memiliki fungsi ganda, yaitu meningkatkan kompetensi sekaligus memperkuat motivasi intrinsik pegawai. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Gunawan et al. (2022) yang menyatakan bahwa pelatihan mampu meningkatkan motivasi kerja karena memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengembangkan kemampuan serta memperluas pengalaman kerja.

Temuan berikutnya menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap motivasi kerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai yang memperoleh kesempatan untuk berkembang melalui peningkatan kompetensi, pengembangan karier, maupun pembelajaran berkelanjutan akan memiliki motivasi kerja yang lebih tinggi. Pengembangan sumber daya manusia memberikan sinyal bahwa organisasi memberikan perhatian terhadap perkembangan pegawai sehingga meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi serta mendorong pegawai untuk bekerja lebih optimal. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Maysaroh (2022) yang menjelaskan bahwa pengembangan sumber daya manusia mampu meningkatkan motivasi kerja karena pegawai merasa memperoleh peluang untuk berkembang dan mencapai aktualisasi diri dalam organisasi.

Selanjutnya, penelitian ini membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi yang dimiliki pegawai, semakin tinggi pula kualitas dan kuantitas kinerja yang dihasilkan. Motivasi menjadi faktor internal yang mendorong pegawai untuk bekerja secara lebih disiplin, bertanggung jawab, dan berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi cenderung menunjukkan komitmen kerja yang lebih baik, mampu menyelesaikan pekerjaan secara efektif, serta berupaya mencapai target yang telah ditetapkan organisasi. Hasil penelitian ini memperkuat teori motivasi yang menyatakan bahwa dorongan internal individu merupakan determinan penting dalam meningkatkan kinerja. Temuan ini juga konsisten dengan penelitian Rosiani et al. (2023) yang menyatakan bahwa motivasi kerja merupakan salah satu faktor utama yang menentukan keberhasilan peningkatan kinerja pegawai.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa motivasi kerja mampu memediasi pengaruh pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi melalui pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia tidak secara otomatis meningkatkan kinerja pegawai, tetapi terlebih dahulu mendorong peningkatan motivasi kerja yang kemudian berdampak pada peningkatan kinerja. Kondisi ini terlihat dari hasil analisis jalur yang menunjukkan bahwa pengaruh langsung pelatihan terhadap kinerja menjadi tidak signifikan setelah motivasi kerja dimasukkan ke dalam model, sedangkan pengaruh pelatihan terhadap motivasi serta motivasi terhadap kinerja tetap signifikan. Dengan demikian, motivasi kerja berperan sebagai mekanisme yang menjembatani hubungan antara pelatihan dan kinerja pegawai. Sementara itu, pengembangan sumber daya manusia tetap memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja sekaligus memperkuat motivasi kerja, sehingga peran mediasi motivasi semakin memperkuat hubungan tersebut. Temuan ini sejalan dengan penelitian Janumurti et al. (2024) yang menyatakan bahwa motivasi kerja merupakan mekanisme penting yang menjelaskan bagaimana pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia dapat meningkatkan kinerja pegawai. Temuan ini sekaligus memberikan implikasi bahwa organisasi tidak hanya perlu meningkatkan kualitas program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, tetapi juga perlu menciptakan kondisi kerja yang mampu memelihara dan meningkatkan motivasi pegawai agar manfaat dari program pengembangan tersebut dapat diterjemahkan menjadi peningkatan kinerja secara optimal.

SIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan, pengembangan sumber daya manusia, dan motivasi kerja merupakan faktor yang berperan dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Camat Medan Maimun. Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia terbukti mampu meningkatkan motivasi kerja pegawai, sedangkan pengembangan sumber daya manusia dan motivasi kerja memberikan pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hasil

penelitian juga menunjukkan bahwa motivasi kerja berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kinerja pegawai tidak hanya bergantung pada pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, tetapi juga pada kemampuan organisasi dalam membangun motivasi kerja pegawai.

Esensi temuan penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja merupakan mekanisme penting yang menjembatani efektivitas pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja pegawai. Dengan demikian, strategi pengembangan sumber daya manusia pada instansi pemerintah tidak cukup hanya berfokus pada peningkatan kompetensi, tetapi juga perlu diarahkan pada upaya membangun motivasi kerja agar investasi organisasi dalam pengembangan pegawai dapat menghasilkan peningkatan kinerja yang lebih optimal. Temuan ini memperkuat pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai peran motivasi kerja sebagai mekanisme yang menghubungkan pengembangan kompetensi dengan peningkatan kinerja pegawai pada organisasi sektor publik.

REFERENSI

- Abdullah, M. (2015). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Aswaja Pressindo.
- Abu-Bader, S., & Jones, T. V. (2021). Statistical Mediation Analysis Using the Sobel Test and Hayes SPSS Process Macro. *International Journal of Quantitative and Qualitative Research Methods*, 9(1), 42–61.
- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Konsep dan Indikator*. Zanaf Publishing.
- Andayani, T. B. N., & Hirawati, H. (2021). Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan SDM terhadap Kinerja Karyawan PT Pos Indonesia Cabang Kota Magelang. *Jurnal Ilmiah Manajemen Ubhara*, 3(2), 11–21.
- Bukit, B., Malusa, T., & Rahmat, A. (2019). *Pengembangan Sumber Daya Manusia: Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi*. Zahir Publishing.
- Busro, M. (2018). *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Farida, U., & Hartono, S. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. UMPO Press.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25* (9th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gunawan, E., Brasit, N., & Gusti, D. H. (2022). Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Pegawai terhadap Kinerja melalui Motivasi Kerja pada Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Kepulauan Selayar. *Nobel Management Review*, 3(2), 353–368.
- Hasibuan, M. S. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Revisi). PT Bumi Aksara.
- Ibrahim, I., & Sulung, N. (2023). *From Sparks to Success: The Motivation Blueprint for Work Satisfaction and Performance*. Get Press Indonesia.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Jiang, K. (2019). *Managing Human Resources* (12th ed.). Cengage Learning.
- Janumurti, E., Sustiyatik, E., Laely, N., & Marwanto, H. (2024). Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan

- dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada CIMB Niaga Cabang Kediri). *RISK: Jurnal Riset Bisnis dan Ekonomi*, 5(1), 32–46.
- Juwita, R. (2019). Analisis Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan SDM terhadap Kinerja pada Pegawai BPS Kabupaten Ogan Ilir. *Jurnal Ilmiah Bina Manajemen*, 2(2), 1–11.
- Krismiati. (2017). Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan di SD Inpres Angkasa Biak. *Jurnal Office*, 3(1).
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya.
- Maysaroh, A. D. (2022). *Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Peningkatan Kualitas Kinerja Karyawan yang Dimediasi oleh Variabel Motivasi pada Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Jember (Skripsi)*. Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember.
- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). *Human Resource Management* (14th ed.). Pearson.
- Neza, C., & Rivai, H. A. (2020). Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Mediasi pada Karyawan PT X. *Journal of Management and Business Review*, 17(1), 1–25.
- Priyatno, D., & Utami, I. R. (2017). *Panduan Praktis Olah Data Menggunakan SPSS*. Andi.
- 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.
- Samsudin, S. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pustaka Setia.
- Sari, E. (2021). *Pengembangan Sumber Daya Manusia: Pedoman Meningkatkan Kompetensi Pegawai secara Tepat*. Jayabaya University Press.
- Sastradipoera, K. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kappa Sigma.
- Sinambela, L. P. (2019). *Manajemen Kinerja: Pengelolaan, Pengukuran, dan Implikasi Kinerja*. PT RajaGrafindo Persada.
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Alfabeta.
- Sumardjo, M., & Priansa, D. J. (2018). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia: Konsep-Konsep Kunci*. Alfabeta.
- Supriyadi. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cipta Media Nusantara.
- Syukron, M., Hendriani, S., & Maulida, Y. (2022). Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening pada Dinas Pariwisata Provinsi Riau. *Jurnal Daya Saing*, 8(2), 168–176.