JURNAL BISNIS MAHASISWA
Journal homepage: https://jurnalbisnismahasiswa.com
E-ISSN: 2807-2219

Analisis kinerja pegawai ASN bagian umum dan kepegawaian: Peran pelatihan, komunikasi internal, dan disiplin preventif pada Rumah Sakit Jiwa Tampan, Provinsi Riau

Analysis of the performance of ASN employees in general and personnel affairs: The role of training, internal communication, and preventive discipline at Tampan Mental Hospital, Riau Province

Suci Sartika Rahma Dini*, Abd. Rasyid Syamsuri, Dewita Suryati Ningsih
Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Riau, Pekanbaru, Indonesia

Abstrak

Tujuan – Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Pelatihan, Komunikasi Internal, dan Disiplin Preventif terhadap Kinerja Pegawai ASN Bagian Umum dan Kepegawaian pada Rumah Sakit Jiwa Tampan Provinsi Riau, baik secara parsial maupun simultan.

Desain/metodologi/pendekatan – Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik analisis regresi linear berganda yang diolah menggunakan fitur Regression pada SmartPLS versi 4 dan dibantu oleh Statistical Product and Service Solutions (SPSS) untuk uji validitas dan reliabilitas. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai ASN Bagian Umum dan Kepegawaian pada Rumah Sakit Jiwa Tampan Provinsi Riau yang berjumlah 175 orang. Sampel ditentukan menggunakan teknik purposive sampling dengan rumus Slovin sehingga diperoleh 122 responden. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner tertutup dengan skala Likert lima poin.

Temuan – Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai, variabel Komunikasi Internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai, dan variabel Disiplin Preventif berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Secara simultan, ketiga variabel tersebut juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai, dengan kontribusi sebesar 78,3% terhadap variasi Kinerja Pegawai, sedangkan sisanya sebesar 21,7% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian.

Keterbatasan penelitian – Penelitian ini hanya dilakukan pada pegawai ASN Bagian Umum dan Kepegawaian Rumah Sakit Jiwa Tampan Provinsi Riau sehingga hasil penelitian belum dapat digeneralisasikan secara luas kepada seluruh pegawai rumah sakit atau instansi lainnya. Selain itu, penelitian ini menggunakan kuesioner tertutup yang membatasi ruang responden untuk menyampaikan pendapat di luar pilihan yang tersedia, serta hanya menggunakan variabel Pelatihan, Komunikasi Internal, dan Disiplin Preventif dalam menjelaskan Kinerja Pegawai.

Implikasi – Penelitian ini memberikan implikasi bagi manajemen Rumah Sakit Jiwa Tampan, khususnya dalam merancang program pelatihan yang lebih tepat sasaran, memperkuat saluran komunikasi internal antarunit, serta membudayakan disiplin preventif sebagai bagian dari pengelolaan sumber daya manusia ASN. Hasil penelitian ini juga dapat menjadi bahan pertimbangan dalam penyusunan kebijakan pengembangan sumber daya manusia di lingkungan rumah sakit yang lebih berorientasi pada peningkatan kinerja pegawai.

Kebaruan – Penelitian ini memiliki Orisinalitas dengan mengintegrasikan variabel Pelatihan, Komunikasi Internal, dan Disiplin Preventif dalam satu model penelitian untuk menjelaskan Kinerja Pegawai ASN pada institusi kesehatan jiwa rujukan provinsi, serta mengoperasionalkan disiplin dari perspektif preventif yang berorientasi pada pembentukan kesadaran, berbeda dengan penelitian terdahulu pada objek yang sama yang umumnya mengkaji disiplin maupun komunikasi secara terpisah.

Copyright © 2026 Author(s). This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License (http://creativecommons.org/licences/by-sa/4.0/)

Kata Kunci: Pelatihan, Komunikasi Internal, Disiplin Preventif, Kinerja Pegawai.

Abstract

Purpose *– This study aims to analyze the effect of Training, Internal Communication, and Preventive Discipline on the Performance of ASN (civil servant) Employees in the General and Personnel Affairs Division at Tampan Mental Hospital, Riau Province, both partially and simultaneously.*

Design/methodology/approach *– This study employed a quantitative approach using multiple linear regression analysis, processed using the Regression feature in SmartPLS version 4 and assisted by the Statistical Product and Service Solutions (SPSS) for validity and reliability testing. The population consisted of 175 ASN employees in the General and Personnel Affairs Division at Tampan Mental Hospital, Riau Province. The sample was determined using purposive sampling with the Slovin formula, resulting in 122 respondents. Data were collected through a closed questionnaire using a five-point Likert scale.*

Findings *– The results indicate that Training has a positive and significant effect on Employee Performance, Internal Communication has a positive and significant effect on Employee Performance, and Preventive Discipline has a positive and significant effect on Employee Performance. Simultaneously, the three variables also have a positive and significant effect on Employee Performance, contributing 78.3% to the variation in Employee Performance, while the remaining 21.7% is explained by other variables outside the research model.*

Research limitations *– This study was limited to ASN employees in the General and Personnel Affairs Division of Tampan Mental Hospital, Riau Province; therefore, the findings cannot be broadly generalized to all hospital employees or other institutions. In addition, this study used a closed questionnaire that limited respondents' room to express opinions beyond the available options, and employed only Training, Internal Communication, and Preventive Discipline as variables explaining Employee Performance.*

Implications *– This study provides implications for the management of Tampan Mental Hospital, particularly in designing more targeted training programs, strengthening internal communication channels across units, and cultivating preventive discipline as part of ASN human resource management. The findings may also serve as a consideration in formulating human resource development policies within the hospital that are more oriented toward improving employee performance.*

Originality *– The originality of this study lies in integrating Training, Internal Communication, and Preventive Discipline into a single research model to explain the Performance of ASN employees at a provincial referral mental health institution, and in operationalizing discipline from a preventive perspective oriented toward building awareness, in contrast to previous studies on the same object that generally examined discipline or communication separately.*

Keywords: *Training, Internal Communication, Preventive Discipline, Employee Performance.*

Histori Artikel:
Diterima: 23 Juni 2026, Direvisi: 16 September 2026, Disetujui: 28 September 2026, Dipublikasikan: 30 September 2026.

***Penulis Korespondensi:**
suci.sartika1133@student.unri.ac.id

DOI:
https://doi.org/10.60036/jbm.1329

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan unsur penentu utama keberhasilan organisasi, termasuk organisasi pelayanan publik seperti rumah sakit. Kualitas pelayanan kesehatan yang diberikan kepada masyarakat sangat bergantung pada kinerja pegawai yang menjalankan fungsi administrasi, manajerial, maupun teknis di dalamnya. Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai pelaksana birokrasi pemerintahan dituntut untuk bekerja secara profesional, disiplin, dan

kompeten agar pelayanan kepada masyarakat dapat berjalan optimal. Namun, dalam praktiknya, kinerja pegawai ASN pada berbagai instansi pelayanan publik, termasuk rumah sakit, masih kerap menghadapi kendala yang bersumber dari faktor pelatihan, komunikasi, dan kedisiplinan kerja.

Rumah Sakit Jiwa (RSJ) Tampan Provinsi Riau merupakan rumah sakit rujukan kesehatan jiwa milik Pemerintah Provinsi Riau yang dituntut untuk memberikan pelayanan prima kepada masyarakat. Bagian Umum dan Kepegawaian memegang peranan penting dalam mendukung kelancaran administrasi dan operasional rumah sakit secara keseluruhan. Berdasarkan hasil pra-survei yang dilakukan terhadap 20 pegawai ASN Bagian Umum dan Kepegawaian, ditemukan bahwa kinerja pegawai belum optimal, ditunjukkan oleh 55% responden yang menyatakan belum mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai target dan tepat waktu, serta 60% responden yang menyatakan belum disiplin dalam kehadiran dan kepatuhan terhadap jam kerja. Fenomena ini diperkuat oleh data kinerja pegawai periode 2020–2025 yang menunjukkan proporsi pegawai dengan kategori di bawah ekspektasi yang berfluktuasi dan cenderung meningkat dalam beberapa tahun terakhir, sebagaimana disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Data Kinerja Pegawai ASN Bagian Umum dan Kepegawaian RSJ Tampan Provinsi Riau Tahun 2020–2025

Tahun	Kategori Hasil Kerja	Jumlah Pegawai	Persentase
2020	Sesuai Ekspektasi	151	94,96%
2020	Dibawah Ekspektasi	8	5,03%
2021	Sesuai Ekspektasi	158	95,75%
2021	Dibawah Ekspektasi	7	4,24%
2022	Sesuai Ekspektasi	158	93,49%
2022	Dibawah Ekspektasi	11	6,51%
2023	Sesuai Ekspektasi	160	93,02%
2023	Dibawah Ekspektasi	12	6,97%
2024	Sesuai Ekspektasi	161	92%
2024	Dibawah Ekspektasi	14	8%
2025	Sesuai Ekspektasi	164	93,7%
2025	Dibawah Ekspektasi	11	6,3%

Sumber: Data diolah dari Rumah Sakit Jiwa Tampan Provinsi Riau, 2026.

Tabel 1 menunjukkan bahwa proporsi pegawai dengan hasil kerja di bawah ekspektasi sempat menurun dari 5,03% (2020) menjadi 4,24% (2021), tetapi kembali meningkat secara beruntun menjadi 6,51% (2022), 6,97% (2023), dan mencapai titik tertinggi sebesar 8% pada tahun 2024, sebelum sedikit menurun menjadi 6,3% pada tahun 2025. Pola yang tidak stabil ini mengindikasikan bahwa upaya peningkatan kinerja pegawai belum berjalan secara konsisten dan masih dipengaruhi oleh berbagai faktor, di antaranya pelatihan, komunikasi internal, dan disiplin kerja. Hasil Pra Survey Kinerja Pegawai ASN Bagian Umum dan Kepegawaian pada Rumah Sakit Jiwa Tampan Provinsi Riau dapat dimuat pada Tabel 2:

Tabel 2. Data Pra Survey Pelatihan Pegawai ASN Bagian Umum dan Kepegawaian pada Rumah Sakit Jiwa Tampan Provinsi Riau

No	Item Pernyataan	Frekuensi				
		Setuju	Persentase	Tidak Setuju	Persentase	Jumlah Responden
1	Pelatihan yang diberikan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan saya	7	35%	13	65%	20

No	Item Pernyataan	Frekuensi				
		Setuju	Persentase	Tidak Setuju	Persentase	Jumlah Responden
2	Materi pelatihan yang diberikan relevan dengan tugas dan tanggung jawab saya	8	40%	12	60%	20
3	Waktu pelaksanaan pelatihan sudah sesuai untuk mendukung pemahaman materi secara optimal	11	55%	9	45%	20
4	Metode pelatihan yang digunakan memudahkan saya dalam memahami materi yang diberikan	12	60%	8	40%	20
5	Pelatihan yang saya ikuti relevan dengan pekerjaan saya	6	30%	14	70%	20

Sumber: Data diolah dari Rumah Sakit Jiwa Tampan Provinsi Riau, 2026.

Pada aspek pelatihan, hasil pra-survei menunjukkan bahwa 65–70% responden menilai pelatihan yang diberikan belum sesuai dengan kebutuhan dan tugas pekerjaannya, meskipun aspek pelaksanaan, waktu, dan metode pelatihan dinilai cukup baik oleh 55–60% responden. Data pelaksanaan pelatihan tahun 2024–2025 juga memperlihatkan kondisi yang beragam: dari sebelas program pelatihan yang dilaksanakan, beberapa di antaranya seperti pelatihan teknis Promosi Kesehatan Rumah Sakit (PKRS), terapi wicara, dan pelayanan kefarmasian telah sesuai kebutuhan, sementara pelatihan lain seperti Etik Dasar Lanjutan, *Advanced Cardiac Life Support* (ACLS), dan *Basic Trauma Cardiac Life Support* (BTCLS) dinilai tidak sesuai kebutuhan dan diikuti oleh jumlah peserta yang jauh lebih sedikit dibandingkan kebutuhan yang ditetapkan. Hasil wawancara dengan kepala ruang Diklit turut mengonfirmasi bahwa sebagian pelatihan wajib belum dapat diikuti secara menyeluruh oleh pegawai akibat keterbatasan anggaran dan pelaksanaan yang banyak dilakukan di luar daerah. Hasil Pra Survey Komunikasi Internal Pegawai ASN Bagian Umum dan Kepegawaian pada Rumah Sakit Jiwa Provinsi Riau dapat dilihat pada Tabel 3:

Tabel 3. Data Pra Survey Komunikasi Internal Pegawai ASN Bagian Umum dan Kepegawaian Pada Rumah Sakit Jiwa Provinsi Riau

No	Item Pernyataan	Frekuensi				
		Setuju	%	Tidak Setuju	%	Jumlah Responden
1	Saya mudah memperoleh informasi yang dibutuhkan dalam pekerjaan.	12	60%	8	40%	20
2	Saya secara rutin melakukan komunikasi dengan atasan maupun rekan kerja terkait pekerjaan	5	25%	15	75%	20
3	Informasi yang disampaikan kepada saya jelas dan tidak menimbulkan kesalahpahaman	9	45%	11	55%	20

No	Item Pernyataan	Frekuensi				
		Setuju	%	Tidak Setuju	%	Jumlah Responden
4	Saya mampu memahami dengan baik setiap informasi yang disampaikan dalam pekerjaan	9	45%	11	55%	20
5	Informasi yang saya terima mendorong saya untuk memperbaiki cara kerja	11	55%	9	45%	20

Sumber: Data diolah dari Rumah Sakit Jiwa Tampan Provinsi Riau, 2026.

Pada aspek komunikasi internal, hasil pra-survei menunjukkan bahwa 75% responden menyatakan belum melakukan komunikasi rutin dengan atasan maupun rekan kerja terkait pekerjaan, dan masing-masing 55% responden menilai kejelasan informasi serta kemampuan memahami informasi dalam pekerjaan masih kurang. Meskipun akses terhadap informasi dinilai cukup baik oleh 60% responden, frekuensi, kejelasan, dan pemahaman komunikasi di lingkungan kerja masih perlu ditingkatkan agar koordinasi antarunit dapat berjalan lebih efektif. Hasil Pra Survey Disiplin Preventif Pegawai ASN Bagian Umum dan Kepegawaian pada Rumah Sakit Jiwa Tampan Provinsi Riau dapat dimuat pada Tabel 4:

Tabel 4. Data Pra Survey Disiplin Preventif Pegawai ASN Bagian Umum dan Kepegawaian pada Rumah Sakit Jiwa Tampan Provinsi Riau

No	Item Pernyataan	Frekuensi				
		Setuju	%	Tidak Setuju	%	Jumlah Responden
1	Saya selalu menaati peraturan yang berlaku di tempat kerja	7	35%	13	65%	20
2	Saya menjaga sikap dan perilaku sesuai dengan peraturan yang berlaku di lingkungan kerja	10	50%	10	50%	20
3	Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan	7	35%	13	65%	20
4	Saya menjaga hubungan kerja yang baik dengan rekan kerja	9	45%	11	55%	20
5	Saya bekerja dengan teliti untuk meminimalkan kesalahan dalam pekerjaan	10	50%	10	50%	20

Sumber: Data diolah dari Rumah Sakit Jiwa Tampan Provinsi Riau, 2026.

Fenomena yang paling menonjol justru terlihat pada aspek disiplin kerja. Hasil pra survey terhadap disiplin preventif menunjukkan bahwa 65% responden menyatakan belum menaati peraturan yang berlaku di tempat kerja, 65% responden belum menyelesaikan pekerjaan sesuai tanggung jawab yang diberikan, dan 55% responden belum menjaga hubungan kerja yang baik dengan rekan kerja, sementara aspek sikap/perilaku dan ketelitian kerja berimbang antara yang setuju dan tidak setuju (50:50). Rendahnya kesadaran disiplin pegawai tersebut tercermin pula pada data jumlah sanksi pelanggaran kerja yang dikenakan kepada pegawai ASN Bagian Umum dan Kepegawaian selama periode 2020–2025, sebagaimana disajikan pada Tabel 5:

Tabel 5. Data Jumlah Pelanggaran Pegawai ASN Bagian Umum dan Kepegawaian Rumah Sakit Jiwa Tampan Provinsi Riau Tahun 2020–2025

Tahun	Sanksi Ringan	Sanksi Sedang	Sanksi Berat	Total Sanksi
2020	11	0	0	11
2021	8	0	0	8
2022	13	4	0	17
2023	12	2	0	14
2024	18	3	0	21
2025	10	2	0	12

Sumber: Rumah Sakit Jiwa Tampan Provinsi Riau, 2026.

Tabel 5 menunjukkan bahwa jumlah sanksi yang dikenakan kepada pegawai berfluktuasi dan cenderung meningkat dari 11 kasus pada tahun 2020 menjadi 21 kasus pada tahun 2024, sebelum menurun menjadi 12 kasus pada tahun 2025. Sanksi sedang yang sebelumnya tidak pernah tercatat pada tahun 2020–2021 mulai muncul sejak tahun 2022 hingga 2025, mengindikasikan adanya peningkatan pelanggaran yang lebih serius seperti ketidakhadiran tanpa keterangan secara berulang dan kelalaian dalam pekerjaan. Kondisi ini menunjukkan bahwa pendekatan disiplin preventif, yaitu upaya menumbuhkan kesadaran dan kepatuhan pegawai terhadap aturan sebelum terjadinya pelanggaran, masih perlu diperkuat sebagai langkah mendasar sebelum mengandalkan sanksi korektif.

Topik disiplin kerja dan komunikasi pada objek penelitian yang sama sebenarnya pernah diteliti sebelumnya. Penelitian Nur'aliza (2024) menemukan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai manajemen umum pada RSJ Tampan Provinsi Riau, sementara penelitian Andri dan Yusri (2023) menemukan bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja perawat non-PNS di rumah sakit yang sama. Akan tetapi, kedua penelitian tersebut mengkaji disiplin kerja dan komunikasi secara terpisah serta belum menyertakan unsur pelatihan maupun perspektif disiplin preventif secara spesifik pada pegawai ASN Bagian Umum dan Kepegawaian. Kesenjangan inilah yang mendasari penelitian ini untuk mengintegrasikan ketiga variabel, yaitu Pelatihan, Komunikasi Internal, dan Disiplin Preventif, ke dalam satu model guna menjelaskan Kinerja Pegawai secara lebih komprehensif.

Kinerja pegawai dipahami sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Munthe & Tiorida, 2017). Kinerja yang baik ditentukan oleh berbagai faktor, baik yang bersifat individual maupun organisasional, di antaranya kemampuan, motivasi, serta dukungan lingkungan kerja. Pelatihan merupakan salah satu faktor organisasional yang berperan penting dalam meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja pegawai agar mampu melaksanakan tugas secara lebih efektif (Putri et al., 2022). Melalui pelatihan yang tepat sasaran, kesenjangan kompetensi antara kebutuhan pekerjaan dan kemampuan aktual pegawai dapat diperkecil, sehingga pegawai lebih siap menghadapi tuntutan tugas yang semakin kompleks.

Selain pelatihan, komunikasi internal juga memegang peranan penting dalam mendukung kelancaran koordinasi dan penyampaian informasi di antara pegawai maupun antara pegawai dan atasan. Komunikasi internal yang efektif memungkinkan informasi pekerjaan tersampaikan secara jelas, mengurangi kesalahpahaman, dan mendorong pegawai untuk memperbaiki cara kerjanya. Sebaliknya, komunikasi yang tidak berjalan baik dapat menimbulkan kesalahan koordinasi, tumpang tindih tugas, serta menurunkan rasa keterlibatan pegawai terhadap organisasi. Adapun disiplin preventif merupakan upaya organisasi untuk mendorong pegawai mematuhi peraturan dan standar kerja atas dasar kesadaran diri, bukan semata-mata karena rasa takut terhadap sanksi (pendekatan korektif). Disiplin preventif yang terbangun dengan baik akan menumbuhkan tanggung jawab, ketelitian, dan konsistensi pegawai dalam bekerja, sehingga berkontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja.

Berdasarkan uraian fenomena dan kajian teoritis di atas, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Pelatihan, Komunikasi Internal, dan Disiplin Preventif terhadap Kinerja Pegawai ASN Bagian Umum dan Kepegawaian pada Rumah Sakit Jiwa Tampan Provinsi Riau, baik secara parsial maupun simultan. Berdasarkan kajian tersebut, dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut: H1: Pelatihan berpengaruh terhadap kinerja pegawai ASN Bagian Umum dan Kepegawaian pada RSJ Tampan Provinsi Riau. H2: Komunikasi internal berpengaruh terhadap kinerja pegawai ASN Bagian Umum dan Kepegawaian pada RSJ Tampan Provinsi Riau. H3: Disiplin Preventif berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai ASN Bagian Umum dan Kepegawaian pada RSJ Tampan Provinsi Riau. H4: Pelatihan, Komunikasi Internal, dan Disiplin Preventif secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai ASN Bagian Umum dan Kepegawaian pada RSJ Tampan Provinsi Riau.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan alat analisis SmartPLS versi 4, serta dibantu oleh Statistical Product and Software Solutions (SPSS) untuk pengujian validitas dan reliabilitas instrumen. Analisis regresi linier berganda dipilih karena mampu menjelaskan secara langsung arah dan besar pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen, dan diproses menggunakan fitur Regression yang tersedia pada perangkat lunak SmartPLS versi 4. Penelitian ini dilaksanakan di Rumah Sakit Jiwa Tampan Provinsi Riau yang berlokasi di Jalan HR. Soebrantas No. KM 12,5, Simpang Baru, Kecamatan Tampan, Kota Pekanbaru, dengan waktu penelitian dimulai pada Juni 2025. Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai ASN Bagian Umum dan Kepegawaian pada Rumah Sakit Jiwa Tampan Provinsi Riau yang berjumlah 175 orang. Sebelum penentuan ukuran sampel, peneliti terlebih dahulu menetapkan kriteria purposive terhadap populasi terjangkau tersebut, yaitu: (1) merupakan pegawai ASN (Aparatur Sipil Negara) yang berstatus aktif/tetap pada Bagian Umum dan Kepegawaian Rumah Sakit Jiwa Tampan Provinsi Riau; dan (2) tidak berstatus sebagai pegawai honorer maupun tenaga kontrak, sehingga responden terikat langsung pada sistem jenjang karier, pelatihan, dan penilaian kinerja ASN yang menjadi fokus penelitian ini. Sampel ditentukan menggunakan teknik purposive sampling dengan rumus Slovin:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan:
n = Jumlah sampel minimum
N = Jumlah populasi
e = persentase kelonggaran ketidaktelitian akibat kesalahan pengambilan sampel (margin of error)

Dengan tingkat toleransi kesalahan (margin of error) sebesar 5%, diperoleh ukuran sampel minimum sebanyak 121,78 yang dibulatkan menjadi 122 responden. Dengan demikian, purposive sampling berperan dalam menetapkan kelayakan unit analisis pada populasi terjangkau, sedangkan rumus Slovin berperan dalam menentukan ukuran sampel minimum dari populasi terjangkau tersebut, bukan sebagai metode probability sampling untuk pemilihan responden secara acak. Pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik, yaitu observasi, studi pustaka, dan kuesioner tertutup yang disusun menggunakan skala Likert lima poin. Data primer diperoleh langsung dari kuesioner yang disebarkan kepada pegawai ASN Bagian Umum dan Kepegawaian, sedangkan data sekunder diperoleh dari dokumen, laporan, serta data kepegawaian Rumah Sakit Jiwa Tampan Provinsi Riau.

Penelitian ini menggunakan tiga variabel bebas, yaitu Pelatihan (X1), Komunikasi Internal (X2), dan Disiplin Preventif (X3), serta satu variabel terikat, yaitu Kinerja Pegawai (Y). Definisi operasional, indikator, dan skala pengukuran masing-masing variabel disajikan pada Tabel 6.

Tabel 6. Operasional Variabel

Variabel	Definisi	Indikator	Skala
Kinerja Pegawai (Y)	Kinerja yaitu hasil yang dicapai oleh karyawan berdasarkan kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan (Chairunnisah dkk., 2021).	1. Keterampilan pegawai 2. Jumlah aktivitas yang ditentukan 3. Menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu 4. Melakukan kerja sama tim 5. Kehadiran pegawai pada aktivitas pekerjaan (Widyaningrum, 2020)	Interval
Pelatihan (X1)	Pelatihan merupakan serangkaian aktivitas yang dirancang secara sistematis dengan tujuan meningkatkan kemampuan dan kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya, baik yang sedang dijalani maupun yang akan dihadapi di masa mendatang (Putri dkk., 2022).	1. Kesesuaian pelatihan dengan kebutuhan 2. Materi pelatihan yang diikuti 3. Waktu pelatihan yang diberikan 4. Metode pelatihan disesuaikan dengan jenis pelatihan 5. Kesesuaian pelatihan dengan pekerjaan (Leatemia, 2018; Karyono & Gunawan, 2021)	Interval
Komunikasi Internal (X2)	Komunikasi internal adalah proses penyampaian informasi dari satu pihak (individu, kelompok, atau organisasi) sebagai pengirim kepada pihak lain sebagai penerima, untuk dipahami dan membuka peluang pemberian respons balik kepada pengirim (Suriyana, 2021).	1. Kemudahan dalam memperoleh informasi 2. Melakukan interaksi secara intensif 3. Penyampaian pesan secara tepat 4. Memahami pesan yang disampaikan 5. Melakukan tindakan sesuai dengan informasi (Nasution, 2022)	Interval
Disiplin Preventif (X3)	Disiplin preventif adalah kegiatan yang dilaksanakan untuk mendorong pegawai agar mengikuti berbagai standar dan aturan, sehingga penyelewengan dapat dicegah (Amanda dkk., 2024).	1. Menaati peraturan yang berlaku 2. Menunjukkan sikap yang baik sesuai aturan 3. Menyelesaikan tugas sesuai waktu yang ditentukan 4. Membangun hubungan yang harmonis 5. Ketelitian dalam bekerja (Febriyani dkk., 2024; Ginting & Syamsuri, 2021)	Interval

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan melalui beberapa tahap. Pertama, analisis statistik deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran umum mengenai karakteristik responden serta kecenderungan jawaban pada masing-masing variabel. Kedua, uji instrumen penelitian berupa uji validitas (dengan kriteria *Corrected Item-Total Correlation* > 0,5) dan uji reliabilitas (dengan kriteria *Cronbach's Alpha* > 0,70) menggunakan SPSS. Ketiga, uji asumsi klasik yang terdiri atas uji normalitas (Q-Q Plot dan nilai *skewness*), uji multikolinearitas (nilai *Variance Inflation Factor/VIF* < 10), dan uji heteroskedastisitas (grafik *Residual Autocorrelation Plot* serta *Breusch-Pagan Test*). Keempat, analisis regresi linear berganda untuk mengetahui arah dan besar pengaruh Pelatihan, Komunikasi Internal, dan Disiplin Preventif terhadap Kinerja Pegawai. Kelima, pengujian hipotesis yang terdiri atas uji parsial (uji t), uji simultan (uji F), dan uji koefisien determinasi (R^2), seluruhnya diolah menggunakan SmartPLS versi 4.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Deskripsi Responden

Karakteristik responden dalam penelitian ini dikelompokkan berdasarkan jenis kelamin, usia, dan tingkat pendidikan, sebagaimana disajikan pada Tabel 7.

Tabel 7. Karakteristik Responden

Karakteristik Responden	Kategori	Jumlah	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	44	36,1%
	Perempuan	78	63,9%
Usia (Tahun)	21–25	3	2,5%
	25–30	29	23,8%
	30–35	32	26,2%
	35–40	34	27,9%
	40–45	24	19,7%
Tingkat Pendidikan	S1	118	96,7%
	S2	4	3,3%

Sumber: Hasil Penelitian, 2026.

Berdasarkan Tabel 7, mayoritas responden berjenis kelamin perempuan sebanyak 78 orang (63,9%), lebih besar dibandingkan dengan responden laki-laki sebanyak 44 orang (36,1%). Berdasarkan usia, responden didominasi oleh kelompok usia 35–40 tahun sebanyak 34 orang (27,9%), diikuti oleh kelompok usia 30–35 tahun sebanyak 32 orang (26,2%) dan kelompok usia 25–30 tahun sebanyak 29 orang (23,8%), sementara kelompok usia 40–45 tahun dan 21–25 tahun masing-masing berjumlah 24 orang (19,7%) dan 3 orang (2,5%). Dominasi responden pada rentang usia 30–40 tahun mengindikasikan bahwa sebagian besar pegawai berada pada fase kematangan karier dengan pengalaman kerja yang relatif memadai. Berdasarkan tingkat pendidikan, responden didominasi oleh jenjang S1 sebanyak 118 orang (96,7%), sedangkan jenjang S2 hanya sebanyak 4 orang (3,3%), yang menunjukkan bahwa pegawai ASN Bagian Umum dan Kepegawaian memiliki bekal pendidikan formal yang cukup memadai untuk mendukung pelaksanaan tugas administratif maupun manajerial.

Uji Validitas

Uji validitas dilakukan menggunakan SPSS dengan kriteria nilai *Corrected Item-Total Correlation* (*Pearson Correlation*) > 0,5 (Ghozali, 2018). Hasil pengujian validitas disajikan pada Tabel 8.

Tabel 8. Hasil Uji Validitas

Variabel	Indikator	*Pearson Correlation*	Pengukuran Nilai	Keterangan
Pelatihan (X1)	Kesesuaian pelatihan dengan kebutuhan	0,719	0,5	Valid
	Materi pelatihan yang diikuti	0,798	0,5	Valid
	Waktu pelatihan yang diberikan	0,851	0,5	Valid
	Metode pelatihan disesuaikan dengan jenis pelatihan	0,833	0,5	Valid
	Kesesuaian pelatihan dengan pekerjaan	0,892	0,5	Valid
Komunikasi Internal (X2)	Kemudahan dalam memperoleh informasi	0,831	0,5	Valid
	Melakukan interaksi secara intensif	0,705	0,5	Valid
	Penyampaian pesan secara tepat	0,915	0,5	Valid
	Memahami pesan yang disampaikan	0,751	0,5	Valid
	Melakukan tindakan sesuai dengan informasi	0,795	0,5	Valid
Disiplin Preventif (X3)	Menaati peraturan yang berlaku	0,702	0,5	Valid
	Menunjukkan sikap yang baik sesuai aturan	0,791	0,5	Valid
	Menyelesaikan tugas sesuai waktu yang ditentukan	0,754	0,5	Valid
	Membangun hubungan yang harmonis	0,725	0,5	Valid
	Ketelitian dalam bekerja	0,793	0,5	Valid
Kinerja Pegawai (Y)	Keterampilan pegawai	0,822	0,5	Valid
	Jumlah aktivitas yang ditentukan	0,862	0,5	Valid
	Menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu	0,726	0,5	Valid
	Melakukan kerja sama tim	0,893	0,5	Valid
	Kehadiran pegawai pada aktivitas pekerjaan	0,858	0,5	Valid

Sumber: Hasil Penelitian, 2026

Berdasarkan Tabel 8, seluruh indikator pada variabel Pelatihan, Komunikasi Internal, Disiplin Preventif, dan Kinerja Pegawai memiliki nilai *Pearson Correlation* di atas 0,5, sehingga seluruh item pernyataan dinyatakan valid dan layak digunakan untuk mengukur variabel penelitian.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan dengan melihat nilai *Cronbach's Alpha*, di mana suatu instrumen dinyatakan reliabel apabila nilainya lebih besar dari 0,70 (Ghozali, 2018). Hasil pengujian reliabilitas disajikan pada Tabel 9.

Tabel 9. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Pengukuran Nilai	Keterangan
Pelatihan (X1)	0,875	0,70	Reliabel
Komunikasi Internal (X2)	0,861	0,70	Reliabel
Disiplin Preventif (X3)	0,807	0,70	Reliabel
Kinerja Pegawai (Y)	0,890	0,70	Reliabel

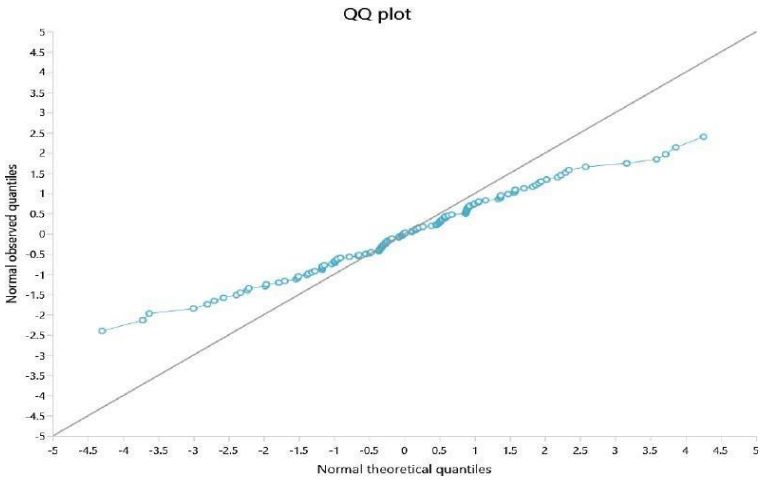
Sumber: Hasil Penelitian, 2026

Berdasarkan Tabel 9, seluruh variabel memiliki nilai *Cronbach's Alpha* di atas 0,70, sehingga instrumen penelitian ini dinyatakan reliabel dan layak digunakan untuk penelitian selanjutnya.

Pengujian Asumsi Klasik

Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan menggunakan pendekatan grafis melalui *Normal Q-Q Plot* dan pendekatan statistik melalui nilai *skewness* untuk menilai apakah residual model regresi berdistribusi normal. Asumsi normalitas terpenuhi apabila pola sebaran titik pada *Normal Q-Q Plot* mengikuti garis diagonal dan nilai *skewness* berada dalam batas toleransi yang menunjukkan distribusi mendekati normal. Pengujian ini penting untuk memastikan validitas estimasi parameter dan pengujian hipotesis dalam model regresi.



Gambar 1. Grafik Q-Q Plot Uji Normalitas
Sumber: Hasil Penelitian, 2026

Grafik Q-Q Plot pada Gambar 1 menunjukkan bahwa sebagian besar titik data menghimpit garis diagonal referensi, terutama pada bagian tengah distribusi. Meskipun terdapat sedikit deviasi pada bagian ekor distribusi, pola tersebut merupakan fenomena yang umum dijumpai pada data empiris dan tidak menunjukkan penyimpangan yang sistematis dari normalitas.

Tabel 10. Hasil Uji Normalitas Berdasarkan Nilai *Skewness*

Variabel	Nilai *Skewness*	Kriteria	Keterangan
Kinerja Pegawai (Y)	-0,520	-1 ≤ *Skewness* ≤ +1	Berdistribusi Normal

Sumber: Hasil Penelitian, 2026

Nilai *skewness* variabel Kinerja Pegawai sebesar -0,520 menunjukkan bahwa distribusi data sedikit condong ke kiri, yang berarti sebagian besar responden memberikan jawaban pada skor yang relatif tinggi. Karena nilai *skewness* tersebut masih berada dalam rentang yang wajar, yaitu antara -1 dan +1, distribusi data dapat dinyatakan mendekati normal dan layak untuk dianalisis lebih lanjut.

Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya korelasi antarvariabel independen, yang dapat dilihat dari nilai *Variance Inflation Factor* (VIF). Suatu model dinyatakan tidak mengalami multikolinearitas apabila nilai VIF < 10.

Tabel 11. Hasil Uji Multikolinearitas

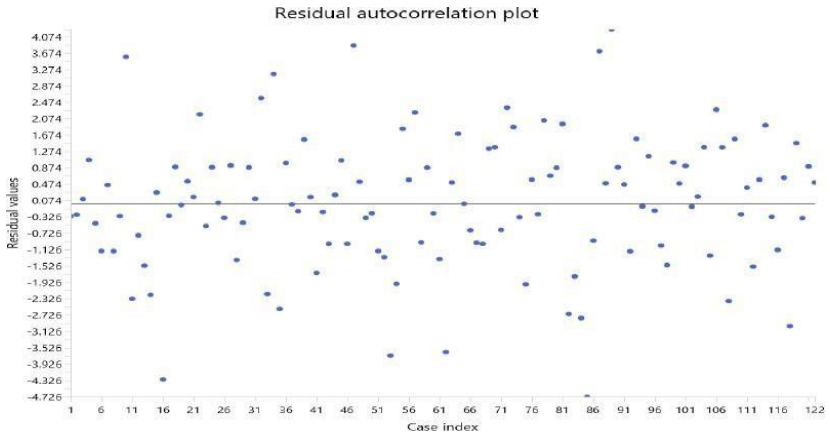
Variabel	VIF	Kriteria	Keterangan
Pelatihan (X1)	1,140	< 10	Tidak terjadi multikolinearitas
Komunikasi Internal (X2)	1,117	< 10	Tidak terjadi multikolinearitas
Disiplin Preventif (X3)	1,115	< 10	Tidak terjadi multikolinearitas

Sumber: Hasil Penelitian, 2026

Berdasarkan Tabel 11, seluruh variabel independen memiliki nilai VIF jauh di bawah 10, yaitu Pelatihan (1,140), Komunikasi Internal (1,117), dan Disiplin Preventif (1,115). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas antarvariabel independen, sehingga masing-masing variabel bebas mampu menjelaskan variabel terikat tanpa adanya korelasi yang tinggi antarsesama variabel bebas.

Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat ketidaksamaan varians residual pada seluruh nilai prediksi dalam model penelitian. Model regresi yang baik seharusnya tidak menunjukkan gejala heteroskedastisitas, yang ditandai dengan penyebaran residual yang relatif konstan pada setiap tingkat prediksi. Hasil pengujian heteroskedastisitas berdasarkan grafik residual plot disajikan pada Gambar 2 berikut.



Gambar 2. Grafik Residual Autocorrelation Plot
Sumber: Hasil Penelitian, 2026

Perlu dijelaskan bahwa judul "*Residual Autocorrelation Plot*" pada Gambar 2 mengikuti penamaan baku pada menu *Quality Criteria* perangkat lunak SmartPLS 4, dan grafik tersebut digunakan di sini untuk memeriksa pola sebaran residual terhadap nilai prediksi (uji homoskedastisitas), bukan untuk menguji autokorelasi; pengujian autokorelasi disajikan

tersendiri melalui statistik Durbin-Watson pada Tabel 16. Berdasarkan Gambar 2, titik-titik residual terlihat menyebar secara acak di atas dan di bawah garis nol tanpa membentuk pola tertentu, seperti pola mengerucut, melebar, maupun gelombang yang teratur. Kondisi ini menunjukkan bahwa varians residual cenderung konstan pada seluruh rentang pengamatan. Uji heteroskedastisitas dilakukan menggunakan *Breusch–Pagan Test* untuk mengetahui apakah varians residual bersifat konstan pada seluruh observasi. Kriteria pengujian menyatakan bahwa model tidak mengalami heteroskedastisitas apabila nilai *p-value* > 0,05. Hasil pengujian *Breusch–Pagan Test* disajikan pada Tabel 12.

Tabel 12. Hasil Uji Heteroskedastisitas dengan *Breusch–Pagan Test*

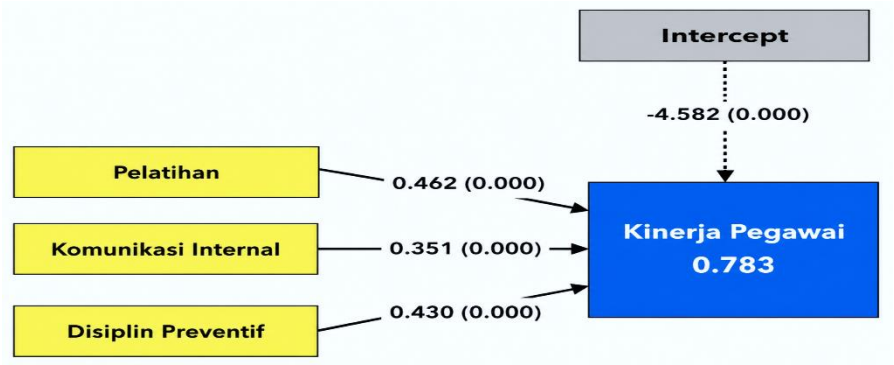
Uji	*Test Statistic*	df	*p-value*	Keterangan
Breusch–Pagan Test	6,494	3	0,090	Tidak terjadi heteroskedastisitas

Sumber: Hasil Penelitian, 2026

Berdasarkan Tabel 12, hasil pengujian *Breusch–Pagan Test* menghasilkan nilai *Test Statistic* sebesar 6,494 dengan *p-value* sebesar 0,090. Nilai *p-value* tersebut lebih besar dari tingkat signifikansi 0,05, sehingga H_0 tidak ditolak. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model penelitian tidak mengalami gejala heteroskedastisitas. Hasil ini menunjukkan bahwa varians residual bersifat homogen sehingga model regresi memenuhi asumsi homoskedastisitas dan layak digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda digunakan untuk menguji pengaruh Pelatihan (X_1), Komunikasi Internal (X_2), dan Disiplin Preventif (X_3) terhadap Kinerja Pegawai (Y), baik secara parsial maupun simultan. Analisis ini bertujuan untuk mengidentifikasi arah hubungan serta mengukur besarnya kontribusi masing-masing variabel independen dalam menjelaskan variasi kinerja pegawai. Hasil analisis regresi linear berganda disajikan pada Gambar 3.



Gambar 3. Hasil Output SmartPLS
Sumber: Hasil Penelitian, 2026

Tabel 13. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Variabel	*Unstandardized Coefficients*	*Standardized Coefficients*	SE	T value	*P value*
Pelatihan (X1)	0,462	0,464	0,046	10,150	0,000
Komunikasi Internal (X2)	0,351	0,364	0,044	8,037	0,000
Disiplin Preventif (X3)	0,430	0,409	0,048	9,033	0,000
Intercept	-4,582	0,000	1,167	3,926	0,000

Sumber: Hasil Penelitian, 2026

Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda pada Tabel 13, diperoleh persamaan regresi sebagai berikut: Y = -4,582 + 0,462X1 + 0,351X2 + 0,430X3. Karena Pelatihan, Komunikasi Internal, dan Disiplin Preventif seluruhnya diukur menggunakan skala Likert 1-5 dan pada praktiknya tidak pernah bernilai nol, nilai konstanta (intercept) sebesar -4,582 merupakan hasil ekstrapolasi matematis pada titik X=0 yang berada di luar rentang data empiris yang diamati, sehingga tidak memiliki makna substantif tersendiri sebagai "kinerja dasar"; nilai tersebut hanya berfungsi sebagai titik potong yang diperlukan agar persamaan regresi menghasilkan nilai prediksi yang akurat pada rentang skor yang diamati. Koefisien regresi Pelatihan sebesar 0,462 menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan Pelatihan akan meningkatkan Kinerja Pegawai sebesar 0,462 satuan, dengan asumsi variabel lain tetap (*ceteris paribus*). Koefisien Komunikasi Internal sebesar 0,351 dan koefisien Disiplin Preventif sebesar 0,430 menunjukkan pola hubungan yang sama, yaitu pengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai. Secara keseluruhan, ketiga koefisien regresi bernilai positif, yang berarti peningkatan Pelatihan, Komunikasi Internal, dan Disiplin Preventif secara konsisten akan meningkatkan Kinerja Pegawai ASN Bagian Umum dan Kepegawaian RSJ Tampan Provinsi Riau. Dilihat dari nilai koefisien standardized, yang memungkinkan perbandingan besaran pengaruh secara setara antarvariabel, Pelatihan memberikan kontribusi relatif terbesar (0,464), diikuti Disiplin Preventif (0,409), dan Komunikasi Internal (0,364).

Uji Parsial (Uji t)

Uji t digunakan untuk mengetahui apakah masing-masing variabel independen secara parsial berpengaruh terhadap variabel dependen. Nilai t tabel diperoleh dari rumus df = n - k - 1 = 122 - 3 - 1 = 118 pada taraf signifikansi 0,05 (dua arah), sehingga diperoleh nilai t tabel sebesar 1,980.

Tabel 14. Hasil Uji Parsial (Uji t)

Variabel	*Unstandardized Coefficients*	*Standardized Coefficients*	SE	T value	*P value*
Pelatihan (X1)	0,462	0,464	0,046	10,150	0,000
Komunikasi Internal (X2)	0,351	0,364	0,044	8,037	0,000
Disiplin Preventif (X3)	0,430	0,409	0,048	9,033	0,000
Intercept	-4,582	0,000	1,167	3,926	0,000

Sumber: Hasil Penelitian, 2026

Berdasarkan Tabel 14, variabel Pelatihan (X1) memperoleh nilai t hitung sebesar 10,150, variabel Komunikasi Internal (X2) memperoleh nilai t hitung sebesar 8,037, dan variabel Disiplin Preventif (X3) memperoleh nilai t hitung sebesar 9,033. Ketiga nilai t hitung tersebut lebih besar dari t tabel (1,980) dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 (< 0,05). Dengan demikian, Pelatihan, Komunikasi Internal, dan Disiplin Preventif secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai, sehingga hipotesis H1, H2, dan H3 diterima.

Uji Simultan (Uji F)

Uji F digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen secara bersama-sama (simultan) berpengaruh terhadap variabel dependen. Nilai F tabel diperoleh dari df1 = 3 dan df2 = n - k - 1 = 118 pada taraf signifikansi 0,05, sehingga diperoleh nilai F tabel sebesar 2,68.

Tabel 15. Hasil Uji Simultan (Uji F)

	Sum Square	df	Mean Square	F	P value
Total	1461,123	121	0,000	0,000	0,000

	Sum Square	df	Mean Square	F	P value
Error	316,353	118	2,681	0,000	0,000
Regression	1144,770	3	381,590	142,333	0,000

Sumber: Hasil Penelitian, 2026

Berdasarkan Tabel 15, diperoleh nilai F hitung sebesar 142,333 yang lebih besar dari F tabel (2,68), dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 (< 0,05). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa secara simultan, Pelatihan (X1), Komunikasi Internal (X2), dan Disiplin Preventif (X3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y), sehingga hipotesis H4 diterima.

Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Uji koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen.

Tabel 16. Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Kinerja Pegawai (Y)	Nilai
R-square	0,783
R-square adjusted	0,778
Durbin-Watson test	2,028

Sumber: Hasil Penelitian, 2026

Berdasarkan Tabel 16, diperoleh nilai R-square sebesar 0,783 dan R-square adjusted sebesar 0,778. Hasil ini menunjukkan bahwa Pelatihan, Komunikasi Internal, dan Disiplin Preventif secara bersama-sama mampu menjelaskan 78,3% variasi Kinerja Pegawai, sedangkan sisanya sebesar 21,7% dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian ini, seperti pengalaman kerja, motivasi, atau kompensasi. Selisih yang kecil antara R-square dan R-square adjusted (0,005) mengindikasikan bahwa ketiga variabel independen memberikan kontribusi yang proporsional terhadap daya prediksi model. Nilai Durbin-Watson sebesar 2,028 dilaporkan sebagai bagian dari luaran standar pengujian regresi. Perlu dicatat bahwa statistik ini pada dasarnya dirancang untuk mendeteksi autokorelasi pada data yang memiliki urutan alami (umumnya data deret waktu), sehingga relevansinya pada penelitian ini yang bersifat cross-sectional bersifat terbatas dan tidak dimaksudkan sebagai pengujian utama; nilai 2,028 sekadar menunjukkan tidak adanya pola residual yang mencolok pada urutan data yang dianalisis.

Pembahasan

Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai, dengan koefisien regresi sebesar 0,462 dan nilai t hitung sebesar 10,150 (p = 0,000), bahkan menjadi variabel dengan kontribusi standardized terbesar (0,464) di antara ketiga variabel independen. Artinya, semakin sesuai dan berkualitas pelatihan yang diterima pegawai, semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Dalam konteks RSJ Tampan, fenomena pada Bagian Umum dan Kepegawaian menunjukkan bahwa pelatihan yang sesuai kebutuhan, seperti pelatihan teknis PKRS dan pelayanan kefarmasian, memberikan dampak yang lebih nyata dibandingkan pelatihan yang tidak diikuti secara menyeluruh akibat kendala anggaran dan lokasi pelaksanaan di luar daerah. Secara kritis, besarnya kontribusi pelatihan dibandingkan dengan dua variabel lainnya mengindikasikan bahwa kesenjangan kompetensi (competency gap) masih menjadi titik tumpu utama permasalahan kinerja di RSJ Tampan, sehingga investasi pada pelatihan yang tepat sasaran berpotensi memberikan pengembalian (return) yang paling besar terhadap peningkatan kinerja dibandingkan dengan intervensi pada

aspek komunikasi maupun disiplin semata. Temuan ini memperkuat hasil penelitian Putri et al. (2022), Hendriyanto dan Prasetyo (2024), serta Rakhman et al. (2023) yang menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan maupun pegawai pada berbagai instansi, termasuk instansi pelayanan kesehatan. Namun demikian, tidak seluruh penelitian pada institusi pelayanan kesehatan menemukan pola yang sama; penelitian Khristian dkk. (2025) pada Pusat Pendidikan dan Pelatihan (Pusdiklat) RSUD Dr. Soedarso Pontianak justru menemukan bahwa pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sementara kompetensi individu menjadi determinan yang lebih dominan. Perbedaan ini mengindikasikan bahwa efektivitas pelatihan terhadap kinerja kemungkinan bergantung pada sejauh mana materi pelatihan benar-benar diserap menjadi kompetensi kerja, bukan sekadar keikutsertaan administratif semata.

Pengaruh Komunikasi Internal terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Komunikasi Internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai, dengan koefisien regresi sebesar 0,351 dan nilai t hitung sebesar 8,037 (p = 0,000). Artinya, semakin efektif komunikasi internal yang terjalin di antara pegawai maupun antara pegawai dan atasan, semakin tinggi pula kinerja yang dicapai. Dari perspektif teori komunikasi organisasi (Irwanti, 2022), komunikasi internal berfungsi sebagai mekanisme koordinasi yang menyelaraskan tujuan individu dengan tujuan organisasi. Tanpa mekanisme tersebut, pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki pegawai dan hasil pelatihan yang baik tidak akan terdistribusi dan tersinkronisasi secara efektif dalam pelaksanaan tugas sehari-hari. Hal ini relevan dengan fenomena di RSJ Tampan, di mana 75% pegawai pada pra-survei menyatakan belum melakukan komunikasi rutin dengan atasan maupun rekan kerja, sehingga berpotensi menimbulkan tumpang tindih tugas dan keterlambatan penyelesaian pekerjaan administratif. Menariknya, di antara ketiga variabel, Komunikasi Internal memberikan kontribusi standardized yang relatif paling kecil (0,364), namun tetap signifikan; secara kritis, hal ini mengindikasikan bahwa komunikasi berfungsi lebih sebagai faktor pendukung (enabler) yang memperlancar penerapan kompetensi dan kepatuhan pegawai, bukan sebagai pendorong utama kinerja itu sendiri. Temuan ini memperkuat hasil penelitian Munthe dan Tiorida (2017), Pranita dan Dewi (2018), serta Kusumah dkk. (2025) yang menyatakan bahwa komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, termasuk pada institusi pelayanan kesehatan. Meski demikian, temuan ini tidak selalu konsisten pada seluruh konteks organisasi sektor publik; penelitian Kurniasih (2021) pada instansi kepegawaian pemerintah daerah menemukan bahwa komunikasi internal justru tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan komunikasi eksternal lebih berperan. Perbedaan ini mengindikasikan bahwa peran komunikasi internal terhadap kinerja dapat bervariasi tergantung pada budaya kerja dan intensitas pengawasan pada masing-masing instansi.

Pengaruh Disiplin Preventif terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Disiplin Preventif berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai, dengan koefisien regresi sebesar 0,430 dan nilai t hitung sebesar 9,033 (p = 0,000), menjadikannya kontributor terbesar kedua (standardized 0,409) setelah Pelatihan. Disiplin preventif menekankan pembentukan kesadaran pegawai untuk menaati standar dan aturan kerja sebelum terjadinya pelanggaran, berbeda dengan disiplin korektif yang baru bereaksi setelah pelanggaran terjadi (Amanda et al., 2024; Ginting & Syamsuri, 2021). Data jumlah sanksi pelanggaran pegawai RSJ Tampan periode 2020–2025 yang meningkat dari 11 menjadi 21 kasus pada tahun 2024, termasuk munculnya sanksi sedang yang sebelumnya tidak tercatat, mengonfirmasi bahwa pendekatan disiplin di lapangan masih lebih bersifat reaktif/korektif dibandingkan preventif. Secara kritis, besarnya kontribusi Disiplin Preventif

terhadap kinerja menunjukkan bahwa upaya menumbuhkan kesadaran kepatuhan sejak dini, misalnya melalui penegasan job description, pengawasan berjenjang, dan budaya kerja yang konsisten, berpotensi lebih efisien dan berkelanjutan dibandingkan hanya mengandalkan sanksi setelah pelanggaran terjadi, karena pendekatan preventif mencegah kerugian (baik waktu, biaya, maupun reputasi layanan) sebelum dampaknya muncul. Temuan ini memperkuat hasil penelitian Indriyani (2018), Triyantara dan Rochman (2022), serta Pranitasari dan Khotimah (2021) yang menyatakan bahwa disiplin kerja maupun disiplin preventif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan maupun pegawai di lingkungan rumah sakit. Di sisi lain, tidak seluruh penelitian pada institusi pemerintah menemukan pola serupa; penelitian Irawan dkk. (2021) pada pegawai negeri sipil di lingkungan kecamatan menemukan bahwa disiplin kerja secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, sedangkan lingkungan kerja menjadi faktor yang lebih dominan. Perbedaan ini menunjukkan bahwa efektivitas disiplin preventif dalam mendorong kinerja dapat bergantung pada sejauh mana budaya pengawasan dan konsistensi penegakan aturan telah terinternalisasi dalam institusi tersebut.

Pengaruh Pelatihan, Komunikasi Internal, dan Disiplin Preventif terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian simultan menunjukkan bahwa Pelatihan, Komunikasi Internal, dan Disiplin Preventif secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (F hitung = 142,333 > F tabel = 2,68; p = 0,000), dengan kemampuan menjelaskan variasi Kinerja Pegawai sebesar 78,3% (R2 = 0,783). Besarnya nilai R2 ini mengindikasikan bahwa ketiga variabel tersebut secara kolektif merupakan determinan yang sangat kuat bagi kinerja pegawai ASN Bagian Umum dan Kepegawaian RSJ Tampan, jauh melampaui ambang batas hubungan substansial dalam ilmu sosial (di atas 0,60). Secara kritis, pola kontribusi yang ditemukan Pelatihan sebagai determinan terbesar, diikuti Disiplin Preventif, kemudian Komunikasi Internal mengisyaratkan bahwa strategi peningkatan kinerja di RSJ Tampan sebaiknya tidak diperlakukan secara terpisah, melainkan disusun sebagai paket kebijakan manajemen sumber daya manusia yang terintegrasi: pelatihan yang tepat sasaran membangun kompetensi dasar, disiplin preventif memastikan kompetensi tersebut diterapkan secara konsisten, dan komunikasi internal yang efektif menjadi perekat yang menyelaraskan kompetensi dan kepatuhan tersebut dengan tujuan organisasi secara keseluruhan. Temuan ini memperkuat hasil penelitian Fatmawala et al. (2023), Tambusay dan Bahri (2022), serta Akbar dan Pantjolo (2023) yang menyatakan bahwa kombinasi faktor pelatihan, komunikasi, dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai maupun karyawan. Perlu dicatat bahwa besaran kontribusi gabungan variabel-variabel semacam ini tidak selalu sebesar temuan penelitian ini pada konteks rumah sakit lain; penelitian Ilhami dan Firdaus (2024) pada RS Siti Fatimah Tulangan misalnya menemukan bahwa kombinasi disiplin, loyalitas, dan etika kerja secara simultan hanya menjelaskan sekitar 45,3% variasi kinerja pegawai. Variasi besaran kontribusi ini mengindikasikan bahwa determinan utama kinerja pegawai dapat berbeda antarinstitusi kesehatan, tergantung pada karakteristik budaya kerja dan struktur organisasi masing-masing.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa Pelatihan, Komunikasi Internal, dan Disiplin Preventif berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai ASN Bagian Umum dan Kepegawaian pada Rumah Sakit Jiwa Tampan Provinsi Riau, baik secara parsial maupun simultan. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, yang menunjukkan bahwa pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan tugas mampu meningkatkan kompetensi dan kesiapan pegawai dalam menjalankan tanggung jawabnya. Komunikasi internal juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, yang menunjukkan bahwa kelancaran penyampaian dan pemahaman informasi di lingkungan kerja turut menentukan

efektivitas pelaksanaan tugas. Selain itu, Disiplin Preventif berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai, karena kesadaran untuk menaati aturan kerja sejak awal dapat mencegah penyelewengan serta mendorong konsistensi dan ketelitian pegawai dalam bekerja. Secara simultan, ketiga variabel tersebut mampu menjelaskan 78,3% variasi kinerja pegawai, yang menunjukkan bahwa kinerja pegawai terbentuk dari kombinasi kompetensi yang dibangun melalui pelatihan, koordinasi yang difasilitasi oleh komunikasi internal, serta kepatuhan yang ditumbuhkan melalui disiplin preventif secara saling melengkapi.

Keterbatasan

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, penelitian hanya dilakukan pada pegawai ASN Bagian Umum dan Kepegawaian Rumah Sakit Jiwa Tampan Provinsi Riau, sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasikan secara luas kepada seluruh pegawai rumah sakit atau instansi pelayanan publik lainnya. Kedua, pengumpulan data menggunakan kuesioner tertutup yang bergantung pada pemahaman dan kejujuran responden, sehingga memungkinkan adanya perbedaan persepsi dalam menjawab serta membatasi ruang bagi responden untuk menyampaikan pendapat di luar pilihan yang tersedia. Ketiga, penelitian ini hanya menggunakan tiga variabel independen, yaitu Pelatihan, Komunikasi Internal, dan Disiplin Preventif, sementara masih terdapat faktor lain yang berpotensi memengaruhi Kinerja Pegawai, seperti motivasi kerja, kompensasi, budaya organisasi, dan pengalaman kerja, yang belum dimasukkan ke dalam model penelitian ini.

Implikasi Praktis

Hasil penelitian ini memberikan beberapa implikasi praktis bagi manajemen Rumah Sakit Jiwa Tampan Provinsi Riau. Pertama, mengingat pelatihan merupakan kontributor terbesar terhadap kinerja pegawai, manajemen perlu merancang program pelatihan yang lebih tepat sasaran dengan terlebih dahulu melakukan analisis kebutuhan pelatihan *(training needs analysis)* secara sistematis, sehingga jenis, materi, dan metode pelatihan yang diberikan benar-benar relevan dengan tugas pegawai, tidak sekadar memenuhi target jumlah pelatihan tahunan. Kedua, untuk memperkuat komunikasi internal, manajemen disarankan membangun saluran komunikasi resmi yang mudah diakses antarunit, seperti briefing rutin mingguan dan portal informasi internal, guna mengurangi kesalahpahaman dan keterlambatan koordinasi tugas. Ketiga, untuk memperkuat Disiplin Preventif, manajemen perlu meninjau ulang dan mengomunikasikan secara berkala uraian tugas *(job description)* setiap pegawai, serta mengoptimalkan sistem pemantauan kinerja yang lebih terstruktur agar potensi pelanggaran dapat dideteksi dan dicegah sejak dini, sebelum berkembang menjadi pelanggaran yang lebih serius. Dengan demikian, ketiga program tersebut sebaiknya dirancang secara terintegrasi sebagai satu paket kebijakan pengembangan sumber daya manusia, bukan sebagai inisiatif yang berdiri sendiri-sendiri.

Implikasi Teoritis

Secara teoritis, hasil penelitian ini memperkuat (verifikasi) *Human Capital Theory* yang memandang pelatihan sebagai investasi pada modal manusia organisasi, sekaligus memperkuat perspektif *Resource-Based View* yang menempatkan kompetensi, koordinasi, dan kepatuhan pegawai sebagai aset internal yang menjadi sumber keunggulan kompetitif organisasi pelayanan publik. Pelatihan dan Disiplin Preventif dalam penelitian ini merepresentasikan faktor pembentuk kapabilitas dan kepatuhan individu, sedangkan Komunikasi Internal merepresentasikan faktor koordinatif yang menjembatani kapabilitas tersebut dengan tujuan organisasi secara keseluruhan. Temuan ini juga memperkaya kajian sebelumnya dengan menunjukkan bahwa ketiga variabel tersebut, yang pada penelitian terdahulu pada objek yang sama umumnya dikaji

secara terpisah (Nur'aliza, 2024; Andri & Yusri, 2023), secara simultan memiliki peran penting dalam membentuk kinerja pegawai ASN pada institusi kesehatan jiwa. Selain itu, penelitian ini membuka peluang bagi penelitian selanjutnya untuk menambahkan variabel lain, seperti motivasi kerja, kompensasi, atau budaya organisasi, guna memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai pada institusi pelayanan kesehatan.

DAFTAR PUSTAKA

Akbar, D., & Pantjolo, D. S. W. (2023). Pengaruh pelatihan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. *PPIMAN: Pusat Publikasi Ilmu Manajemen*, *2*(1), 43–58.

Amanda, C., Rianto, M. R., Woestho, C., Khan, M. A., & Bukhari, E. (2024). Pengaruh disiplin preventif dan rotasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening di Unit Pengelola Sampah Terpadu Dinas Lingkungan Hidup Provinsi DKI Jakarta. *Cemerlang: Jurnal Manajemen dan Ekonomi Bisnis*, *4*(2), 111–122.

Andri, S., & Yusri, N. S. (2023). Pengaruh pengawasan dan komunikasi terhadap kepuasan kerja perawat Non-PNS di Rumah Sakit Jiwa Tampan Provinsi Riau. *eCo-Buss*, *6*(2), 596–606.

Chairunnisah, R., Sari, K. M., & Mataram, P. M. F. H. (2021). Teori sumber daya manusia. Dalam D. A. S. Rahardjo (Ed.), *Kinerja karyawan* (hlm. 229–282). CV Mandar Maju.

Febriyani, S., Anwar, F. A., Palahiyah, P., & Nugrahaeni, I. D. (2024). Pengaruh disiplin preventif dan pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan (Studi pada PDAM Tirta Albantani Kabupaten Serang). *Economist: Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, *1*(1), 31–38.

Fatmawala, S., Latupapua, C. V., & Risambessy, A. (2023). Pengaruh pendidikan, pelatihan komunikasi internal dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Ketenagakerjaan dan Transmigrasi Kabupaten Maluku Tengah. *JIIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, *6*(10), 8397–8404.

Ghozali, I. (2018). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 25* (Edisi ke-9). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Ginting, A. F., & Syamsuri, A. R. (2021). Pengaruh disiplin preventif dan lingkungan kerja internal terhadap kinerja karyawan di PTPN III Sei Putih Deli Serdang. *Ekonomi Bisnis Manajemen dan Akuntansi (EBMA)*, *2*(1), 90–100.

Hendriyanto, F., & Prasetyo, A. (2024). Pengaruh pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan pada Rumah Sakit Bhakti Kartini Bekasi. *Jurnal Manajemen*, *2*(5), 169–176.

Ilhami, D. L., & Firdaus, V. (2024). Transformasi kinerja rumah sakit: Kekuatan disiplin, loyalitas, dan etika. *Jurnal Administrasi Bisnis (JABis)*, *22*(1), 16–25.

Indriyani, N. (2018). *Pengaruh motivasi intrinsik dan disiplin preventif terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening (Studi pada PT Banten Berita Merdeka)* [Skripsi, Universitas Sultan Ageng Tirtayasa]. Eprints Untirta. https://eprints.untirta.ac.id/1903/

Irawan, D., Kusjono, G., & Suprianto, S. (2021). Pengaruh disiplin kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai negeri sipil pada Kantor Kecamatan Serpong. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa (JIMAWA)*, *1*(3), 176–185.

Irwanti, M. (2022). *Buku ajar teori komunikasi organisasi dan manajemen*. Damerapress.

Karyono, & Gunawan, A. (2021). Pengaruh pelatihan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ikraith-Ekonomika*, *4*(2), 20–30.

Khristian, K., Munir, A. A., Daud, I., & Fauzan, R. (2025). Pengaruh pelatihan dan kompetensi terhadap kinerja pegawai pada Pusdiklat RSUD Dr. Soedarso Pontianak. *eCo-Buss: Economics and Business*, *7*(3), 2072–2083.

Kurniasih. (2021). Pengaruh komunikasi internal dan komunikasi eksternal terhadap kinerja pegawai. *Journal of Management Review*, *5*(1), 633–638.

Kusumah, I., Supriyadi, S., & Zaharuddin, Z. (2025). The role of internal communication and employee engagement in the performance of medical workers at Klinik Ismail Medika. *International Journal of Business, Law, and Education*, *6*(1), 362–369. https://doi.org/10.56442/ijble.v6i1.1025

Leatemia, S. Y. (2018). Pelatihan dan pengaruhnya terhadap kinerja. *Jurnal Manis*, *2*(1).

Munthe, K., & Tiorida, E. (2017). Pengaruh komunikasi internal terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Riset Bisnis dan Investasi*, *3*(1), 86.

Nasution, L. A. (2022). *Analisis komunikasi internal terhadap kinerja pegawai pada PT Pegadaian (Persero) Cabang Sudiang* [Skripsi, Universitas Bosowa]. Repositori Universitas Bosowa. https://repositori.unibos.ac.id/items/236debdc-cac6-4951-8c23-98c5b93d16d7

Nur'aliza, I. (2024). *Pengaruh penempatan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai manajemen umum pada Rumah Sakit Jiwa Tampan Provinsi Riau* [Skripsi, Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau]. Repository UIN Suska Riau.

Pranita, K., & Dewi, A. (2018). Pengaruh budaya organisasi dan komunikasi internal terhadap kinerja yang dimediasi oleh kepuasan kerja pegawai pada Dinas Kesehatan Kabupaten Tabanan. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia*, *1*(1), 114–127.

Pranitasari, D., & Khotimah, K. (2021). Analisis disiplin kerja karyawan pada PT. Bont Technologies Nusantara. *Jurnal Akuntansi dan Manajemen*, *18*(1), 22–38.

Putri, S. A. N., Hidayat, W., & Pinem, R. J. (2022). Pengaruh pelatihan dan kompetensi terhadap kinerja karyawan Pabrik PT Indonesia Steel Tube Works Semarang. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, *11*(3), 483–491.

Rakhman, A., Indrawati, N., & Roza, S. (2023). Pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja pegawai pada Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIB Solok. *Jurnal Nuansa: Publikasi Ilmu Manajemen dan Ekonomi Syariah*, *1*(4), 11–21.

Suriyana, N. (2021). Determinasi kepuasan kerja dan kinerja pegawai. *Jurnal Manajemen*, *2*(1), 389–412.

Tambusay, B. W., & Bahri, S. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan pelatihan terhadap kinerja karyawan di RS. Martha Friska Brayan Medan. *Jesya*, *5*(2), 1443–1455.

Triyantara, H. T. R., & Rochman, A. S. (2022). Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai medis dan non medis pada IGD Rumah Sakit Umum Daerah Majalengka. *Jurnal Manajemen*, *1*(2), 75–83.

Widyaningrum, E. (2020). *Evaluasi kinerja: Untuk meningkatkan produktivitas karyawan dalam perusahaan*. Indiomedia Pustaka.