

**ANALYSIS OF THE INFLUENCE OF WORK DISCIPLINE AND CAREER DEVELOPMENT ON EMPLOYEE PERFORMANCE MEDIATED WITH MOTIVATION (STUDY ON EMPLOYEES IN THE OFFICE SECTION OF PT. PERKEBUNAN NUSANTARA V PEKANBARU)**

**ANALISIS PENGARUH DISIPLIN KERJA DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN YANG DIMEDIASI MOTIVASI (STUDI PADA KARYAWAN BAGIAN KANTOR PT. PERKEBUNAN NUSANTARA V PEKANBARU)**

Leonardus Teguh Handoyo<sup>1</sup>, Suryatunnisak<sup>2</sup>

<sup>12</sup>Institut Teknologi dan Bisnis Master Pekanbaru

\*handoyoteguh113@gmail.com

*\*Corresponding Author*

---

**ABSTRACT**

*The Influence of Work Discipline and Career Development on Employee Performance Mediated by Motivation (Study of Employees in the Office of PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru). The population in this study were all employees of the PT office. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru. This research uses primary data, namely data obtained from questionnaire results as an instrument to prove the research results. Meanwhile, secondary data used includes a general description of the company and number of employees. To test the hypothesis in this study, we used a structural equation model with the help of the SmartPLS program. The sampling technique chosen was the simple random sampling method and the sample in this study was 107 people. The research results show that 1) work discipline has a positive and significant effect on motivation, 2) career development has a positive and significant effect on motivation, 3) work discipline has a positive and significant effect on performance, 4) development has a positive and significant effect on performance, 5) motivation has a positive and significant effect on performance, 6) work discipline has an effect on performance through motivation, and 7) development has an effect on performance through motivation.*

**Keywords:** *Work Discipline, Career Development, Motivation and Performance*

**ABSTRAK**

Pengaruh Disiplin Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Motivasi (Studi Pada Karyawan Di Kantor PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan kantor PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru. Penelitian ini menggunakan data primer yaitu data yang diperoleh dari hasil kuesioner sebagai instrumen untuk membuktikan hasil penelitian. Sedangkan data sekunder yang digunakan meliputi gambaran umum perusahaan dan jumlah karyawan. Untuk menguji hipotesis pada penelitian ini digunakan model persamaan struktural dengan bantuan program SmartPLS. Teknik pengambilan sampel yang dipilih adalah metode simple random sampling dan sampel dalam penelitian ini berjumlah 107 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi, 2) pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi, 3) disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, 4) pengembangan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. dan berpengaruh signifikan terhadap kinerja, 5) motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, 6) disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi, dan 7) pengembangan berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi.

**Kata Kunci :** *Disiplin Kerja, Pengembangan Karir, Motivasi dan Kinerja*

## Introduction

Suatu organisasi dibentuk untuk mencapai tujuan bersama, namun untuk mencapai tujuan secara efektif diperlukan manajemen yang baik dan benar. Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan harus memiliki kinerja yang berkualitas. Sebuah organisasi hidup dikarenakan adanya sebuah aktivitas yang dilakukan oleh karyawan yang dimilikinya, sesuai dengan unit kerja yang terdapat dalam sebuah organisasi. Salah satu faktor yang mampu mempengaruhi keberhasilan sebuah organisasi adalah sumber daya manusia. Dimana organisasi yang memiliki sumber daya memadai akan mampu memiliki peluang yang besar dalam pencapaian tujuan. Namun sebaliknya organisasi yang tidak memiliki sumber daya yang memadai akan sulit menghadapi persaingan dan mencapai tujuan organisasi.

Sumber daya manusia adalah harta/aset yang sangat berharga dan penting dimiliki oleh organisasi atau perusahaan, karena tercapainya tujuan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh faktor manusia atau pegawai. Oleh karena itu pemimpin perlu mempunyai ukuran kinerja para pegawainya, sehingga tidak menimbulkan suatu masalah. Disamping itu, informasi tentang kinerja karyawan sangat diperlukan, jika suatu saat nanti pemimpin ingin mengubah sistem yang telah ada, agar dalam menilai seorang karyawan tidak terjadi kesalahan yang diakibatkan karena buruknya sistem yang ada.

PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru merupakan sebuah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di sektor perkebunan kelapa sawit. Perusahaan dalam mencapai tujuannya selalu membuat target kerja, namun tercapainya target perusahaan ini tidak lepas dari peran karyawan. Jika target kerja perusahaan ini tidak tercapai ini tidak terlepas dari rendahnya kinerja yang dimiliki oleh karyawan. Namun masih banyak juga faktor yang dapat berperan dalam tercapainya kinerja perusahaan, akan tetapi sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan merupakan faktor utama. Ini disebabkan jika sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan dapat bekerja secara maksimal maka tidak menutup kemungkinan target perusahaan akan tercapai.

Kinerja PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru tidak terlepas dari kinerja karyawan yang ada. Berikut merupakan nilai standar yang diterapkan untuk menilai hasil kerja karyawan, yaitu : a) Nilai 5 (Sangat Baik), untuk hasil kerja > 95, b) Nilai 4 (Baik), untuk hasil kerja 86 – 95, c) Nilai 3 (Sedang), untuk hasil kerja 76-85, d) Nilai 2 (Kurang), untuk nilai kerja 66-75, dan e) Nilai 1 (Sangat Kurang), untuk hasil kerja ≤ 65.

Kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru, dinilai dari lima aspek, dimana setiap aspek diberi bobot 20% yaitu: 1) Kecepatan kerja, yaitu menyelesaikan pekerjaan dalam waktu singkat dengan tetap memperhatikan kualitas kerja, 2) Kerajinan, yaitu bekerja secara sungguh-sungguh dan selalu giat, 3) Kelakukan, yaitu tindakan yang selalu dilakukan karyawan dengan mengikuti peraturan yang ada, 4) Mutu pekerjaan, yaitu seberapa baik pekerjaan karyawan dalam mengerjakan pekerjaannya, dan 5) Kejujuran, yaitu memiliki sikap yang jujur dalam bekerja. Untuk melihat kinerja per individu karyawan PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru dapat dilihat pada Tabel 1 sebagai berikut:

**Tabel 1 Rekapitulasi Penilaian Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru Tahun 2019-2022**

No	Kriteria	Tahun							
		2019		2020		2021		2022	
		Orang	%	Orang	%	Orang	%	Orang	%
1	Sangat Baik	54	36,99	16	11,19	29	20,57	19	13,77
2	Baik	91	62,33	127	86,99	110	75,35	116	79,49
3	Sedang	1	0,68	3	2,10	7	4,79	11	7,53
4	Kurang	-	-	-	-	-	-	-	-
5	Sangat Kurang	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Jumlah</b>		<b>146</b>	<b>100</b>	<b>146</b>	<b>100</b>	<b>146</b>	<b>100</b>	<b>146</b>	<b>100</b>

Sumber: PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru, 2023

Berdasarkan tabel 1 dapat dianalisis bahwa selama empat tahun terakhir jumlah karyawan PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru selalu tetap, ini disebabkan demi menjaga stabilitas perusahaan tidak jumlah mengurangi karyawan. Sedangkan kinerja karyawan mengalami permasalahan, dimana karyawan yang memiliki kinerja sangat baik dari tahun ke tahun semakin menurun, demikian pula karyawan dengan kinerja sedang juga selalu mengalami kenaikan. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan akan mempengaruhi target yang telah ditetapkan perusahaan tidak mampu tercapai. Maka dari itu perlu adanya perbaikan yang perlu dilakukan oleh perusahaan agar kinerja karyawan mampu meningkat dan tujuan perusahaan dapat tercapai.

Guna meningkatkan kinerja karyawan diperlukan upaya yang dilakukan perusahaan yaitu dengan meningkatkan motivasi. Menurut Mangkunegara (2018: 104) menyimpulkan bahwa ada hubungan yang positif antara motivasi terhadap kinerja. Sehingga dapat diartikan bahwa jika seorang karyawan memiliki motivasi yang tinggi maka mereka akan dapat memiliki hasil kerja yang baik, begitu juga sebaliknya jika seorang karyawan memiliki motivasi yang rendah maka hasil kerja juga rendah. Sesuai dengan penelitian Butarbutar & Nawangsari (2022), Sutioningsih & Handayani (2021), Dyahrini & Nugraha (2022), Sugiarti (2021) dan Siswadi & Lestari (2021) yang mengemukakan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja. Namun tidak sejalan dengan penelitian Razak et al. (2018) yang menyatakan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Terdapat beberapa fenomena mengenai motivasi yang terjadi di PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru, seperti: 1) Tugas yang diberikan kepada karyawan terkadang tidak sesuai dengan kemampuan yang dimiliki, oleh sebab itu mengakibatkan karyawan kurang bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya, 2) Karyawan selalu dituntut untuk memiliki prestasi kerja yang baik oleh perusahaan yang mengakibatkan masih banyak karyawan yang tidak memiliki semangat untuk meningkatkan pekerjaan yang lebih baik dari pada karyawan yang lainnya.

Selain faktor motivasi, yang dapat mempengaruhi kinerja adalah disiplin kerja. Untuk meningkatkan hasil kerja para karyawan maka disiplin kerja sangat penting diterapkan pada perusahaan. Hal ini sejalan dengan pendapat Afandi (2018: 14) disiplin kerja merupakan sarana untuk melatih kepribadian karyawan agar senantiasa menunjukkan kinerja yang baik, yang berarti disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja. Sesuai dengan penelitian Tupti & Arif (2020), Praja et al. (2022), Susanti et al. (2022), Panggabean et al. (2022) dan Jumani (2015) mengemukakan bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja. Namun tidak sejalan dengan penelitian Yuniawati & Safaria (2023) dan Muna & Isnawati (2022) yang menyatakan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja, demikian pula dengan penelitian Setyaningsih & Handayani (2021) yang mengemukakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja.

Disiplin kerja merupakan suatu alat yang digunakan para organisasi untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan karyawan mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma yang berlaku. Kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu perusahaan karena tanpa dukungan disiplin karyawan yang baik, maka perusahaan akan sulit dalam mewujudkan tujuannya. Jadi dapat dikatakan bahwa kedisiplinan merupakan kunci keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Fenomena yang terjadi pada PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru, peneliti berpendapat bahwa disiplin kerja para karyawan masih harus diperbaiki. Hal ini terlihat dari data absensi karyawan PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru, yaitu dapat dilihat pada Tabel 2 sebagai berikut :

**Tabel 2. Rekapitulasi Ketidakhadiran Karyawan PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru Tahun 2019-2022**

No	Tahun	Tenaga Kerja	Hari Kerja	Jumlah	Hadir	Tidak Hadir		Jumlah	% Ketidakhadiran
						Alpha	Izin		
1	2019	146	298	43.508	43.490	4	16	18	0,041
2	2020	146	294	42.924	42.901	2	21	23	0,054
3	2021	146	297	43.362	43.345	4	13	17	0,039
4	2022	146	296	43.216	43.191	6	19	25	0,058

**Sumber: PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru, 2023**

Berdasarkan Tabel 2 di atas terlihat bahwa dari tahun 2019-2022 terjadi peningkatan ketidakhadiran karyawan yang cukup signifikan. Dimana ketidakhadiran karyawan disebabkan beberapa alasan seperti karyawan yang harus menyelesaikan urusan pribadi maupun tanpa adanya pemberitahuan, akan tetapi setiap alasan ini harus diiringi dengan bukti. Sedangkan karyawan yang meminta izin tanpa adanya bukti seperti surat atau dalam bentuk yang lainnya maka karyawan akan dianggap alpha dan mendapatkan surat peringatan. Tingginya pelanggaran disiplin kerja dari segi absensi ini dikarenakan rasa tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaannya rendah.

Selain faktor motivasi dan disiplin kerja yang dapat mempengaruhi kinerja adalah pengembangan karir. Menurut Zainal (2014: 291), bahwa kinerja karyawan sangat tergantung dari pengembangan karir karyawan. Pengelolaan dan pengembangan karir akan meningkatkan efektivitas dan kreativitas sumber daya manusia yang dapat meningkatkan kinerjanya dalam upaya mendukung perusahaan untuk mencapai tujuannya. Sejalan dengan penelitian Dyahrini & Nugraha (2022), Muna & Isnawati (2022) dan Praja et al. (2022) yang mengemukakan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja. Namun tidak sejalan dengan penelitian Yuniawati & Safaria (2023), yang menyatakan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Namun pengembangan karir pada PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru saat ini belum dilakukan secara ideal, ini terlihat dari adanya karyawan yang tidak memiliki kejelasan pengembangan karir, ini terjadi karena masih ada karyawan yang mendapatkan peningkatan karir/ promosi tidak didasarkan atas kompetensi melainkan proses persyaratan yang tidak transparan sehingga masih ada karyawan yang tidak diberikan kesempatan untuk peningkatan karir khususnya karyawan yang memiliki prestasi yang baik.

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul "Analisis Pengaruh Disiplin Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Motivasi (Studi Pada Karyawan Bagian Kantor PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru)"

## Literature Review

### Kinerja

Menurut Mangkunegara (2018: 69), berpendapat bahwa, istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Wibowo (2014: 314) mengemukakan kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Menurut Kasmir (2016: 251), kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu.

Dalam kondisi pembangunan yang kompetitif dan mengglobal sekarang ini perusahaan memerlukan pegawai yang dapat menunjukkan kinerja (*job performance*) yang tinggi. Terdapat lima indikator kinerja pada PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru yaitu sebagai berikut:

1. Kecepatan kerja, yaitu menyelesaikan pekerjaan dalam waktu singkat dengan tetap memperhatikan kualitas kerja
2. Kerajinan, yaitu bekerja secara sungguh-sungguh dan selalu giat
3. Kelakukan, yaitu tindakan yang selalu dilakukan karyawan dengan mengikuti peraturan yang ada
4. Mutu pekerjaan, yaitu seberapa baik pekerjaan karyawan dalam mengerjakan pekerjaannya
5. Kejujuran, yaitu memiliki sikap yang jujur dalam bekerja.

### **Disiplin Kerja**

Menurut Mangkuprawira dan Aida (2019: 195), disiplin kerja sangat mempengaruhi kinerja karyawan, hal ini disebabkan karena disiplin merupakan bentuk-bentuk latihan bagi karyawan dalam melaksanakan aturan-aturan perusahaan. Semakin disiplin karyawan semakin tinggi kinerja karyawan. Zainal (2014: 531), disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para atasan untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka dapat bersedia untuk mengubah perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Siagian (2016: 185), menyatakan bahwa disiplin kerja dapat diartikan sebagai bentuk sikap, mental, pengetahuan dan perilaku pegawai untuk secara sukarela berusaha bekerja secara kooperatif dengan karyawan lain, mentaati ketentuan-ketentuan dan standar kerja yang berlaku, serta berusaha meningkatkan prestasi kerjanya.

Menurut Zainal (2014: 558), pengukuran terhadap disiplin kerja dapat dilakukan dengan memperhatikan indikator sebagai berikut:

1. Kehadiran  
Hal ini menjadi indikator yang mendasar untuk mengukur kedisiplinan, dan biasanya karyawan yang memiliki disiplin kerja rendah terbiasa untuk terlambat dalam bekerja.
2. Ketaatan pada peraturan kerja  
Karyawan yang taat pada peraturan kerja tidak akan melalaikan prosedur kerja dan akan selalu mengikuti pedoman kerja yang ditetapkan perusahaan.
3. Ketaatan pada standar kerja  
Hal ini dapat dilihat dari besarnya tanggung jawab karyawan terhadap tugas yang diamanahkan kepadanya.
4. Tingkat kewaspadaan tinggi  
Karyawan memiliki kewaspadaan tinggi akan selalu berhati-hati, penuh perhitungan dan ketelitian dalam bekerja, serta selalu menggunakan sesuatu secara efektif dan efisien.
5. Bekerja etis  
Beberapa karyawan mungkin melakukan tindakan yang tidak sopan ke atasan ataupun kepada sesama rekan kerja atau terlibat dalam tindakan yang tidak pantas. Hal ini merupakan salah satu bentuk tindakan indisipliner, sehingga bekerja etis sebagai salah satu wujud dari disiplin kerja karyawan.

### **Pengembangan Karir**

Menurut Handoko (2019) pengembangan karier adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan pelatihan. Mangkunegara (2018) adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karir masa depan mereka di organisasi agar organisasi dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum. Mondy dalam Priansa (2018) menyatakan bahwa pengembangan karier adalah pendekatan formal yang digunakan organisasi untuk memastikan bahwa orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia jika dibutuhkan. Pendapat yang sama juga dikemukakan oleh Zainal (2014) yang menyatakan bahwa pengembangan karier

merupakan proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan.

Menurut Sunyoto (2015), indikator-indikator pengembangan karir yaitu sebagai berikut :

1. Studi Lanjut Atas Izin Lembaga
2. Pelatihan
3. Promosi Jabatan
4. Rotasi Pekerjaan

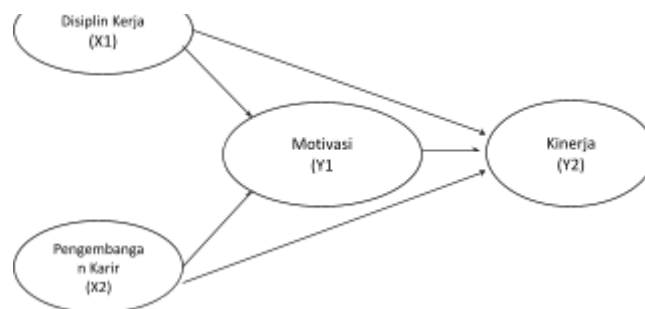
### Motivasi

Menurut Badrudin (2015: 156), motivasi merupakan proses yang penting dalam pemuasan berbagai kebutuhan dan menjamin berbagai kepentingan para anggota organisasi. Menurut Zainal (2014: 460), motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang *invisible* yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertingkah laku dalam mencapai tujuan. Menurut Wibowo (2016: 365), motivasi merupakan dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan.

Pemberian motivasi diberikan oleh pemimpin, sedangkan bawahan selama ini hanya sebagai objek pemberian motivasi saja. Sebenarnya dalam pemberian motivasi ini perlu dilakukan pendekatan-pendekatan terhadap bentuk harapan apa saja yang diinginkan oleh bawahan itu. Menurut Robbins (2014: 349), indikator-indikator dari motivasi adalah:

- a. Pekerjaan itu sendiri
- b. Tanggung jawab
- c. Pencapaian prestasi
- d. Peningkatan kerja

### Kerangka Penelitian



**Gambar 1**  
**Kerangka Pemikiran**

### Hipotesis

Berdasarkan uraian yang dikemukakan diatas, maka penulis merumuskan hipotesis sebagai berikut:

1. Disiplin kerja berpengaruh terhadap motivasi.
2. Pengembangan berpengaruh terhadap motivasi.
3. Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
4. Pengembangan Karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
5. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
6. Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi.

7. Pengembangan Karir berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi.

### Metode Penelitian

#### Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru, waktu penelitian dilakukan pada bulan Juni 2023-November 2023.

#### Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah jumlah keseluruhan dari karyawan PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru bagian kantor, yang berjumlah 146 orang. Sedangkan sampel adalah bagian dari elemen-elemen populasi yang harus diteliti. Besar ukuran sampel dalam penelitian ini ditentukan dengan rumus Slovin dalam Umar (2013: 259), yaitu:

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

Dimana:

n = Jumlah Sampel

N = Ukuran Populasi

e = Persen kelonggaran ketidakteelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir atau diinginkan.

Dengan besar populasi 146 orang dan kelonggaran penelitian sebesar 5% maka jumlah sampel yang akan diambil adalah sebagai berikut :

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

$$n = \frac{146}{1 + 146 (0,05)^2}$$

$$n = \frac{146}{1,365}$$

$$n = 106,9 \text{ dibulatkan } 107$$

Sampel yang diperoleh dengan rumus Slovin adalah 107 orang karyawan bagian kantor. Teknik sampling yang digunakan adalah probability sampling yaitu teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama bagi setiap populasi untuk dipilih menjadi sampel. Dengan menggunakan metode *simple random sampling* yaitu pengambilan anggota sampel dari populasi dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi (Sugiyono 2016: 173).

### Jenis dan Sumber Data

#### Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif yang berupa nilai atau skor atas jawaban yang diberikan oleh responden terhadap pertanyaan-pertanyaan yang ada dalam kuesioner.

#### Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu :

1. Data Primer

Menurut Sasmita dan Suki (2018: 53) data primer adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan oleh peneliti secara langsung dari sumber datanya. Data primer penulis peroleh langsung dari objek penelitian melalui kuesioner yang disebarakan kepada karyawan PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru.

## 2. Data Sekunder

Menurut Sasmita dan Suki (2018: 53), data sekunder adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan peneliti dari berbagai sumber yang telah ada (peneliti sebagai tangan kedua). Data sekunder yang penulis gunakan adalah data mengenai jumlah pegawai, dan struktur organisasi serta data yang dibutuhkan dari PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru.

### Teknik Pengumpulan Data

Menurut Sugiyono (2016: 242), teknik pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini adalah:

#### 1. Dokumentasi

Dokumentasi, digunakan untuk memenuhi tuntutan data sekunder yang meliputi data kinerja, kompensasi, struktur organisasi dan data lain yang diperlukan dalam penelitian ini.

#### 2. Kuesioner (*Questionnaire*)

Mengemukakan bahwa kuesioner adalah sejumlah pernyataan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden. Kuesioner digunakan untuk menjangkau data kuantitatif. Untuk keperluan analisis ini, penulis mengumpulkan dan mengolah data yang diperoleh dari kuesioner dengan cara memberikan bobot penilaian dari setiap pernyataan.

### Analisis *Partial Least Square (PLS)*

Alat analisis data dalam penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS)* dengan menggunakan *software* Smartpls versi 3.2.9. Keuntungan lain menggunakan PLS adalah PLS dapat mengestimasi ukuran model pada validitas dan reliabilitas, serta menggunakan indikator konstruk laten. PLS, menghasilkan parameter dari model struktural yang menguji kekuatan dari hubungan yang dihipotesiskan. *Structural Equation Modeling (SEM)* adalah suatu teknik statistik yang mampu menganalisis pola hubungan antara konstruk laten dan indikatornya, konstruk laten yang satu dengan lainnya, serta kesalahan pengukuran secara langsung. SEM merupakan keluarga statistik *multivariate dependent*, SEM memungkinkan dilakukannya analisis di antara beberapa variabel dependen dan independen secara langsung (Hair et al, 1995) dalam Pristiyanti (2012).

Untuk menguji pengaruh variabel *intervening* digunakan metode analisis jalur (*Path Analysis*). Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linear berganda atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel (*model casual*) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori. Apa yang dimaksud oleh analisis jalur adalah menentukan pola hubungan antara 3 atau lebih variabel dan tidak dapat digunakan untuk mengkonfirmasi atau menolak hipotesis kausalitas imajiner (Ghozali, 2011).

Evaluasi pada model penelitian ini menggunakan teknik *Structural Equation Modeling (SEM)*. Analisis SEM dapat dilakukan dengan menggunakan dua pendekatan analisis berdasarkan varians/komponen (*variance/ component based*) dan berdasarkan kovarians (*covariance based*). Adapun pendekatan analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah berdasarkan varians/komponen. Hal ini berdasarkan kenyataan pada berbagai penelitian, dimana sangat sulit suatu data persepsi dapat memenuhi berbagai persyaratan asumsi yang harus dipenuhi pada pendekatan berdasarkan kovarians.

*Partial Least Square (PLS)* merupakan salah satu alat analisis SEM yang berdasarkan varians/komponen yang tidak memerlukan terpenuhi berbagai persyaratan seperti normalitas data dan lain-lain (Ghozali, 2008). Dalam hal ini, penelitian ini tidak dilakukan pengujian berbagai asumsi. Adapun analisis PLS dilakukan dengan melaksanakan evaluasi model pengukuran (*outer model*) dan evaluasi model struktural (*inner model*).



### Evaluasi Measurement (*Outer*) Model

Evaluasi model pengukuran dilakukan dengan menilai hasil *convergent validity* dengan melihat nilai *outer loading*, sedangkan *discriminant validity*, dengan melihat nilai nilai AVE (*Average Variance Extracted*) dan  $\sqrt{AVE}$ , serta *Cronbach's Alpha* maupun nilai *Composite Reliability*.

Menurut Ghozali (2015) suatu indikator dinyatakan valid, jika korelasi antara suatu indikator dengan konstruknya menghasilkan nilai yang lebih besar dari 0,70. Namun demikian pada riset pengembangan skala, *loading* 0,50 sampai 0,60 masih dapat diterima. Pada penelitian ini ditetapkan menggunakan standar nilai sebesar 0,50 sebagai batas kritis nilai muatan faktor/*outer loading* suatu indikator untuk dinyatakan valid.

Pada pengujian *discriminant validity*, evaluasi hanya dilakukan bagi indikator-indikator yang sebelumnya telah dinyatakan valid pada tahap evaluasi *convergent validity*. Suatu indikator dinyatakan memiliki konsistensi membentuk blok indikatornya, jika suatu indikator memiliki nilai korelasi dengan konstruknya yang lebih besar dibandingkan dengan nilai korelasinya dengan konstruk yang lain. Uji lainnya yaitu adalah menilai validitas konstruk dengan melihat nilai AVE, dipersyaratkan model yang baik kalau nilai AVE masing-masing konstruk nilainya lebih besar dari 0,05 (Ghozali, 2015).

Disamping uji validitas konstruk, dilakukan juga uji reliabilitas konstruk dengan dua kriteria yaitu *Composite Reliability* maupun *Cronbach's Alpha* dari blok indikator yang mengukur konstruk. Konstruk dinyatakan reliabel jika nilai *Composite Reliability* maupun *Cronbach's Alpha* diatas 0,7 (Ghozali, 2015).

### Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

Metode dalam evaluasi model struktural digunakan untuk pengujian hipotesis. Analisis jalur dianalisis dengan pendekatan *Partial Least Square (PLS)* menggunakan aplikasi perangkat lunak Smartpls ver 3. PLS merupakan alat yang handal untuk menguji model prediksi karena memiliki keunggulan dibandingkan LISREL, AMOS dan OLS yaitu tidak mendasarkan pada berbagai asumsi, dapat digunakan untuk memprediksi model dengan landasan teori yang lemah, dapat digunakan pada data yang mengalami masalah dengan asumsi klasik (seperti data tidak berdistribusi normal, masalah multikolinearitas dan masalah autokorelasi), dapat digunakan untuk ukuran sampel yang kecil dan dapat digunakan untuk konstruk formatif dan reflektif (Tenenhaus *et al.* dalam Abdillah dan Jogiyanto, 2015).

PLS adalah analisis persamaan struktural berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran (*outer model*) sekaligus pengujian model struktural (*inner model*). Model pengukuran digunakan untuk uji validitas dan reliabilitas melalui proses iterasi algoritma sehingga dihasilkan parameter model pengukuran, termasuk nilai  $R^2$  sebagai ketepatan model prediksi. Sedangkan model struktural digunakan untuk memprediksi hubungan kausalitas antar variabel laten melalui proses *bootstrapping* yang menghasilkan parameter uji t-statistik untuk memprediksi adanya hubungan kausalitas

### Uji Hipotesis

#### Uji Parsial (Uji-t)

Uji t digunakan untuk menguji apakah secara parsial, variabel bebas mempunyai pengaruh yang signifikan atau tidak signifikan terhadap variabel terikat, pengujian dilakukan melalui uji t dengan membandingkan t hitung dengan t tabel pada  $\alpha = 0,05$  (Rusiadi, 2013).

Apabila hasil perhitungannya menunjukkan :

a)  $t_{hitung} > t_{tabel}$

Artinya variabel bebas dapat menerangkan variabel terikat dan terdapat pengaruh di antara kedua variabel yang diuji.

b)  $t_{hitung} < t_{tabel}$

Artinya variabel bebas tidak dapat menerangkan variabel terikat dan tidak terdapat pengaruh antara dua variabel yang diuji.

### Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

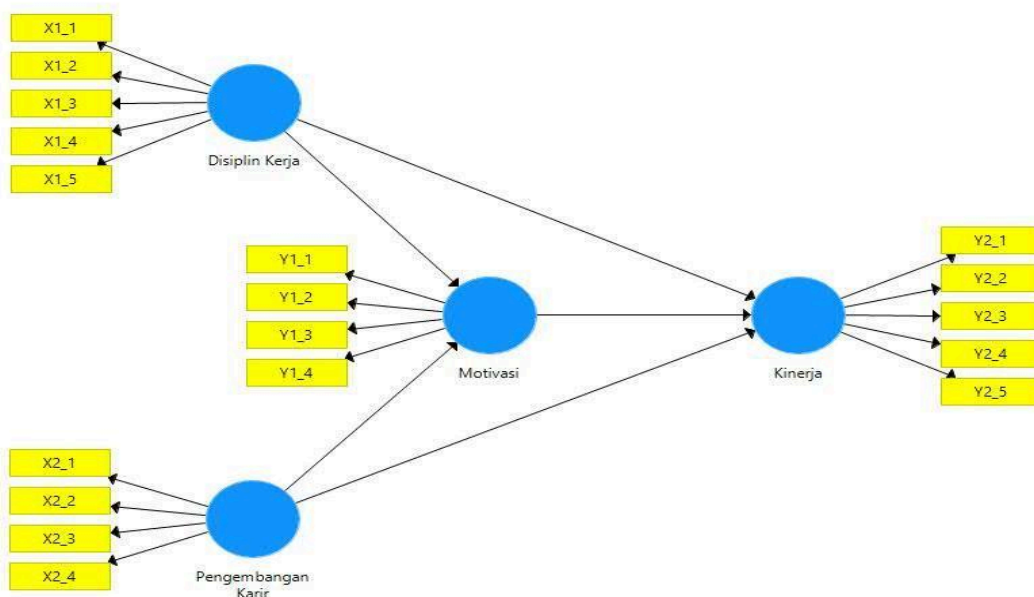
Koefisien determinasi ( $R^2$ ) adalah sebuah koefisien yang menunjukkan persentase pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Semakin besar nilai koefisien determinasi, semakin baik variabel independen dalam menjelaskan variabel dependennya, yang berarti persamaan regresi baik digunakan untuk mengestimasi nilai variabel dependen.

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) mempunyai range antara 0 sampai 1 ( $0 < R^2 < 1$ ). Semakin besar nilai  $R^2$  (mendekati 1) maka berarti pengaruh variabel bebas secara serentak dianggap kuat dan apabila ( $R^2$ ) mendekati 0 maka pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat serentak adalah lemah.

### Hasil dan Pembahasan

Dimana tujuan dari penelitian ini yaitu untuk menganalisis Pengaruh Disiplin Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Motivasi (Studi Pada Karyawan Bagian Kantor PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru). Oleh sebab itu untuk menganalisis permasalahan tersebut, penulis akan menggunakan *analisis structural modeling* (SEM) dengan menggunakan aplikasi Smartpls Versi 3.2. *Partial Least Square* (PLS) dipilih karena merupakan salah satu alat analisis SEM yang berdasarkan varians/komponen yang tidak memerlukan terpenuhinya berbagai persyaratan seperti normalitas data dan lain-lain (Ghozali, 2015).

Dari berbagai penelitian terdahulu mengenai pelatihan, motivasi dan daya saing maka dikembangkan sebuah model dan penyusunan diagram alur (*path diagram construction*) dengan memvisualisasikan hipotesis yang diajukan dalam bentuk kerangka penelitian sehingga diperoleh *output conceptual diagram* yang ditampilkan pada gambar 5.7 sebagai berikut :



**Gambar 2**  
**Conceptual Diagram Penelitian**  
 Sumber : Data Olahan, 2023

*Conceptual diagram* penelitian pada gambar 5.3 di atas dapat dijelaskan yaitu sebagai berikut :

- Terdapat dua variabel eksogen laten yaitu variabel disiplin kerja dengan 5 variabel manifest dan variabel pengembangan karir dengan 4 variabel manifest.
- Terdapat variabel endogen laten yaitu variabel motivasi dengan 4 variabel manifest dan kinerja dengan 5 variabel manifest.

- c. Hubungan antara variabel manifes dengan variabel eksogen dikonversikan dengan arah anak panah, begitu juga hubungan antara variabel eksogen dengan variabel endogen.

#### Evaluasi Measurement (Outer) Model

Model pengukuran (*outer model*) menggambarkan hubungan antar indikator manifest dengan indikator latennya. Hasil pengujian *convergent validity* dengan melihat nilai *outer loading*. Menurut Ghazali (2015) suatu indikator dinyatakan valid, jika korelasi antara suatu indikator dengan konstraknya menghasilkan nilai yang lebih besar dari 0,70. Hasil *convergent validity* berdasarkan *outer loading* dapat dilihat pada Tabel 3 sebagai berikut :

**Tabel 3**  
**Hasil Pengujian Convergent Validity Berdasarkan Outer Loading**

	Disiplin Kerja	Kinerja	Motivasi	Pengembangan Karir
X1_1	0.883			
X1_2	0.773			
X1_3	0.816			
X1_4	0.809			
X1_5	0.880			
X2_1				0.791
X2_2				0.887
X2_3				0.818
X2_4				0.837
Y1_1			0.886	
Y1_2			0.848	
Y1_3			0.811	
Y1_4			0.850	
Y2_1		0.872		
Y2_2		0.831		
Y2_3		0.759		
Y2_4		0.864		
Y2_5		0.907		

**Sumber : Data Olahan, 2023**

Berdasarkan pada Tabel 3 menunjukkan bahwa pengujian *loading factor* seluruh variabel manifest nilainya  $> 0,70$ , dengan demikian penelitian ini memenuhi kriteria validitas karena nilai *loading factor* bernilai di atas 0,70.

Selanjutnya pengujian *discriminant validity* uji validitas diskriminan ini digunakan sebagai alat untuk mengukur dari indikator setiap konstruk yang berbeda dan seharusnya tidak berkorelasi secara tinggi. Cara yang digunakan untuk menguji validitas diskriminan ini didasarkan dengan melihat nilai dari *cross loading* dengan standar harus diatas 0,7 untuk setiap variabel dan membandingkan akar kuadrat dari AVE di setiap konstruk dengan nilai korelasi antar konstruk dalam model. Namun, dari penelitian awal dalam pengembangan skala pengukuran AVE 0,5 – 0,6 masih dianggap cukup dan dapat diterima (Chin dalam Ghazali, 2015). Menurut Fornell dan Larcker dalam Ghazali (2015) validitas discriminant yang baik ditunjukkan dari akar kuadrat AVE untuk setiap konstruk lebih besar dari korelasi antar konstruk dalam model, yaitu dapat dilihat dari *cross loading* pada Tabel 4 sebagai berikut :

**Tabel 4**  
**Hasil Cross Loading**

	<b>Disiplin Kerja</b>	<b>Kinerja</b>	<b>Motivasi</b>	<b>Pengembangan Karir</b>
X1_1	<b>0.883</b>	0.540	0.509	0.277
X1_2	<b>0.773</b>	0.216	0.187	0.093
X1_3	<b>0.816</b>	0.266	0.210	0.250
X1_4	<b>0.809</b>	0.425	0.369	0.217
X1_5	<b>0.880</b>	0.339	0.275	0.186
X2_1	0.285	0.533	0.417	<b>0.791</b>
X2_2	0.254	0.649	0.477	<b>0.887</b>
X2_3	0.048	0.526	0.358	<b>0.818</b>
X2_4	0.258	0.649	0.547	<b>0.837</b>
Y1_1	0.396	0.772	<b>0.886</b>	0.444
Y1_2	0.330	0.667	<b>0.848</b>	0.485
Y1_3	0.207	0.626	<b>0.811</b>	0.454
Y1_4	0.456	0.732	<b>0.850</b>	0.480
Y2_1	0.424	<b>0.872</b>	0.701	0.559
Y2_2	0.370	<b>0.831</b>	0.645	0.645
Y2_3	0.208	<b>0.759</b>	0.633	0.592
Y2_4	0.516	<b>0.864</b>	0.741	0.634
Y2_5	0.453	<b>0.907</b>	0.777	0.597

**Sumber : Data Olahan, 2023**

Selain melihat angka dari *cross loading* untuk melihat validitas discriminant juga harus melihat angka *Fornell Larcker Criterion*, yang dapat dilihat pada Tabel 5 sebagai berikut:

**Tabel 5**  
**Fornell Larcker Criterion**

	<b>Disiplin Kerja</b>	<b>Kinerja</b>	<b>Motivasi</b>	<b>Pengembangan Karir</b>
Disiplin Kerja	0.834			
Kinerja	0.472	0.848		
Motivasi	0.416	0.827	0.849	
Pengembangan Karir	0.261	0.713	0.548	0.834

**Sumber : Data Olahan, 2023**

Berdasarkan Tabel 4 dan 5 adalah validitas kriteria *cross loading* dan *Fornell Larcker* dari hasil penelitian ini. Nilai yang ada pada tabel *cross loading* dan *Fornell Larcker* membandingkan nilai kuadrat AVE tiap variabel. Nilai kuadrat AVE dari masing-masing variabel harus lebih besar dari variabel lain. Dari variabel tersebut menunjukkan bahwa validitas diskriminan terpenuhi. Berdasarkan dari kriteria *Fornell Larcker* dan *Cross Loadings* menunjukkan bahwa model PLS yang ditampilkan dalam penelitian ini memiliki tingkat validitas dan reliabilitas yang mencukupi.

Uji lainnya yaitu adalah menilai validitas konstruk dengan melihat nilai AVE, dipersyaratkan model yang baik kalau nilai AVE masing-masing konstruk nilainya lebih besar dari 0,50. Disamping uji validitas konstruk, dilakukan juga uji reliabilitas konstruk dengan dua kriteria yaitu *Composite Reliability* maupun *Cronbach's Alpha* dari blok indikator yang

mengukur konstruk. Konstruk dinyatakan reliabel jika nilai *Composite Reliability* maupun *Cronbach's Alpha* diatas 0,70 (Ghozali, 2015), yang dapat dilihat pada Tabel 6 sebagai berikut :

**Tabel 6**  
**Hasil Pengujian Reliabilitas Konstruk**

	<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>rho_A</b>	<b>Composite Reliability</b>	<b>Average Variance Extracted (AVE)</b>
Disiplin Kerja	0.894	0.966	0.919	0.695
Kinerja	0.902	0.906	0.927	0.719
Motivasi	0.871	0.877	0.912	0.721
Pengembangan Karir	0.854	0.865	0.901	0.695

Sumber : Data Olahan, 2023

Berdasarkan pada Tabel 6 di atas menunjukkan bahwa nilai *Composite Reliability* maupun *Cronbach's Alpha* telah memenuhi syarat yaitu dengan nilai di atas 0,70. Demikian pula dengan nilai AVE di atas juga telah memenuhi syarat dikarenakan memiliki nilai diatas 0,50. Sehingga dapat disimpulkan bahwa konstruk dalam penelitian ini reliabel, dimana secara keseluruhan dari hasil *measurement model (outer model)* konstruk telah memenuhi syarat untuk dianalisis lebih lanjut.

#### **Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)**

Pengujian model struktural (*inner model*) dilakukan untuk menentukan besar kemampuan konstruk dalam menjelaskan perubahan yang terjadi pada konstruksi lainnya. Model struktural dalam PLS dievaluasi dengan menggunakan  $R^2$  (*R Square*) yang digunakan untuk mengukur tingkat variansi perubahan variabel independen terhadap variabel dependen. Semakin tinggi nilai  $R^2$  berarti semakin baik prediksi dari model penelitian yang diajukan. Nilai  $R^2$  yang dihasilkan dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 7 sebagai berikut :

**Tabel 7**  
**Hasil Nilai *R Square***

	<b>R Square</b>	<b>R Square Adjusted</b>
Kinerja	0.797	0.791
Motivasi	0.380	0.368

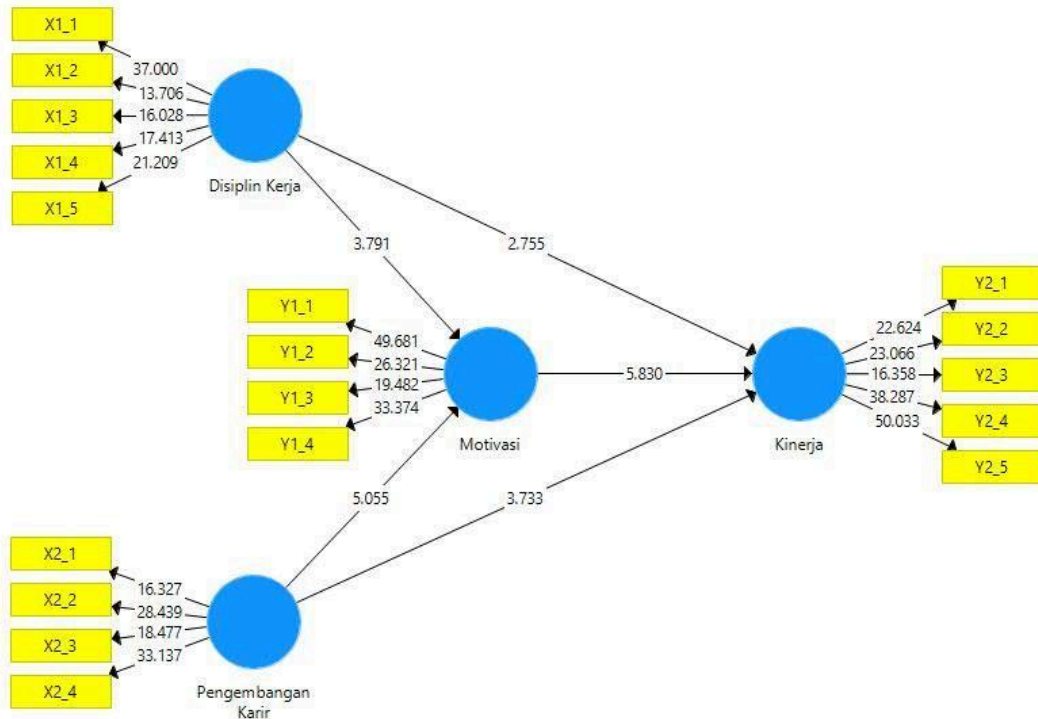
Sumber : Data Olahan, 2023

Berdasarkan pada Tabel 7 di atas dapat diperoleh kesimpulan yaitu sebagai berikut :

1. Variabel disiplin kerja dan pengembangan karir mampu menjelaskan variansi yang terjadi pada motivasi sebesar 0,380 atau 38,0% selebihnya 62,0% dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar penelitian ini.
2. Variabel disiplin kerja, pengembangan karir dan motivasi mampu menjelaskan variansi yang terjadi pada kinerja sebesar 0,797 atau 79,7%, selebihnya 20,3% dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar penelitian ini.

#### **Pengujian Hipotesis**

Guna menjawab rumusan masalah serta tujuan penelitian dalam penelitian ini oleh sebab itu dilakukan pengujian hipotesis melalui uji signifikansi yang dapat dilihat dari model struktural dan *path coefficients*. Model struktural adalah model yang dibangun oleh hubungan antar variabel laten/ variabel manifes, yang telah diuji dengan dilakukan analisis terhadap tingkat validitas dan reliabilitas dari variabel manifest. Analisis hasil pengelolaan data pada tahap *full model* PLS dilakukan dengan melakukan pengujian signifikansi, yang dapat dilihat pada Gambar 3 dan Tabel 8 sebagai berikut :



**Gambar 8**  
**Output Model Struktural**  
**Sumber : Data Olahan, 2023**

Selanjutnya untuk melihat uji signifikansi juga dapat dilihat pada Tabel 8 sebagai berikut:

**Tabel 8**  
**Pengujian Signifikansi**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Disiplin Kerja -> Kinerja	0.140	0.136	0.053	2.622	0.009
Disiplin Kerja -> Motivasi	0.294	0.307	0.074	3.984	0.000
Motivasi -> Kinerja	0.569	0.575	0.099	5.77	0.000
Pengembangan Karir -> Kinerja	0.365	0.358	0.097	3.773	0.000
Pengembangan Karir -> Motivasi	0.471	0.469	0.096	4.889	0.000
Disiplin Kerja -> Motivasi -> Kinerja	0.167	0.178	0.057	2.912	0.004
Pengembangan Karir -> Motivasi -> Kinerja	0.268	0.272	0.082	3.257	0.001

**Sumber : Data Olahan, 2023**

Berdasarkan pada gambar 3 dan Tabel 8 dapat dilihat bahwa model struktural yang yang diperoleh dari *output* SmartPLS, menunjukkan bahwa pengaruh antar variabel eksogen terhadap variabel endogen dapat dilihat dari nilai *t-statistik*. Dimana dengan melihat hipotesis penelitian maka nilai *t-statistik* yang digunakan yaitu 2-tailed sebesar 1,96. Ketika *t-statistik* >

1,96 maka variabel eksogen mampu memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel endogen. Sebaliknya jika  $t\text{-statistik} < 1,96$  maka variabel eksogen tidak mampu memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel endogen. Oleh sebab itu untuk melihat pengaruh antar variabel eksogen terhadap variabel endogen dapat dilihat sebagai berikut :

1. Variabel disiplin kerja memiliki nilai  $t\text{-statistik}$  3,984 > 1,96 dan nilai signifikansi  $0,009 < 0,05$  dengan nilai *coefficient* sebesar 0,294. Artinya disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi sebesar 29,4%. Dengan demikian semakin disiplin kerja yang dimiliki karyawan maka akan mampu meningkatkan motivasi karyawan.
2. Variabel pengembangan karir memiliki nilai  $t\text{-statistik}$  4,889 > 1,96 dan nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$  dengan nilai *coefficient* sebesar 0,471. Artinya pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi sebesar 47,1%. Dengan demikian semakin baik sistem pengembangan karir dari perusahaan maka akan mampu meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja.
3. Variabel disiplin kerja memiliki nilai  $t\text{-statistik}$  2,622 > 1,96 dan nilai signifikansi  $0,009 < 0,05$  dengan nilai *coefficient* sebesar 0,140. Artinya disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sebesar 14,0%. Dengan demikian semakin tinggi tingkat disiplin kerja dari karyawan maka akan mampu meningkatkan kinerja.
4. Variabel pengembangan karir memiliki nilai  $t\text{-statistik}$  3,773 > 1,96 dan nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$  dengan nilai *coefficient* sebesar 0,365. Artinya pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sebesar 36,5%. Dengan demikian semakin baik sistem pengembangan karir dari perusahaan maka akan mampu meningkatkan kinerja karyawan.
5. Variabel motivasi memiliki nilai  $t\text{-statistik}$  5,770 > 1,96 dan nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$  dengan nilai *coefficient* sebesar 0,569. Artinya motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sebesar 56,9%. Dengan demikian semakin tinggi motivasi yang dimiliki karyawan maka akan mampu meningkatkan kinerja.
6. Variabel disiplin kerja memiliki nilai  $t\text{-statistik}$  2,912 > 1,96 atau signifikansi pada  $\alpha = 0,05$  dengan nilai *coefficient* sebesar 0,167. Artinya disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi sebesar 16,7%.
7. Variabel pengembangan karir memiliki nilai  $t\text{-statistik}$  3,257 > 1,96 atau signifikansi pada  $\alpha = 0,05$  dengan nilai *coefficient* sebesar 0,268. Artinya pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi sebesar 26,8%.

Selanjutnya akan dibahas satu per satu pengaruh langsung dan tidak langsung disiplin kerja dan pengembangan karir terhadap kinerja melalui motivasi, sebagai berikut ini :

#### **Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Motivasi**

Disiplin kerja merupakan suatu alat yang digunakan para organisasi untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan karyawan mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma yang berlaku. Kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu perusahaan karena tanpa dukungan disiplin karyawan yang baik, maka perusahaan akan sulit dalam mewujudkan tujuannya. Jadi dapat dikatakan bahwa kedisiplinan merupakan kunci keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Berdasarkan hasil penelitian menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan. Hal ini memperlihatkan bahwa disiplin kerja mampu memberikan pengaruh secara signifikan terhadap peningkatan motivasi karyawan, artinya jika semakin baik disiplin kerja para karyawan dalam sebuah perusahaan maka akan mampu meningkatkan motivasi karyawan. Oleh sebab pemimpin perusahaan harus mampu memberikan contoh kepada karyawan dengan berperilaku disiplin , ini dilakukan agar motivasi karyawan semakin meningkat.

Ketika tingkat disiplin kerja suatu perusahaan itu tinggi maka diharapkan karyawan akan bekerja lebih baik, sehingga produktivitas perusahaan meningkat. Selain itu disiplin kerja yang baik akan meningkatkan efisiensi kerja semaksimal mungkin dan meningkatkan motivasi karyawan untuk selalu bekerja sebaik mungkin, tidak menghabiskan waktu yang banyak bagi perusahaan untuk sekedar melakukan pembenahan aspek kedisiplinan tersebut dan waktu dapat digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Sejalan dengan penelitian Butarbutar & Nawangsari (2022), Yuniawati & Safaria (2023) dan Ayse et al. (2021) mengemukakan bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap motivasi. Namun tidak sejalan dengan penelitian Kurniawan dan Heryanto (2019), yang menyatakan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap motivasi.

### **Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Motivasi**

Pengembangan karir mampu memperlihatkan potensi yang dimiliki karyawan serta mendorong karyawan untuk maju dan selalu belajar agar potensi yang mereka miliki mempunyai sasaran yang tepat. Selain pertumbuhan yang dimiliki karyawan harus sesuai dengan sasaran karir dengan harapan mampu memotivasi karyawan untuk selalu berkembang. Dimana yang menjadi salah satu alasan karyawan untuk bergabung dengan perusahaan tidak terlepas dari keinginan untuk mendapatkan karir yang baik, ini mampu tercapai jika karyawan memiliki kompetensi sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan juga harus memiliki kinerja yang baik sesuai dengan target yang telah diberikan.

Berdasarkan hasil penelitian menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan karir mampu memberikan pengaruh secara signifikan terhadap motivasi, artinya semakin baik pengembangan karir yang diberikan oleh perusahaan maka akan mampu meningkatkan motivasi. Oleh sebab itu perusahaan harus mampu memberikan pengembangan karir, seperti melakukan promosi jabatan secara adil.

Menurut Suwatno (2014: 20) pengembangan karir merupakan karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkannya memberikan kinerja yang unggul dalam pekerjaan. Apabila karyawan memiliki baik yang terdiri dari pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang baik maka akan memiliki kinerja yang baik pula. Menurut Zainal (2014: 291) bahwa kinerja karyawan sangat tergantung dari pengembangan karir karyawan. Pengelolaan dan pengembangan karir akan meningkatkan efektivitas dan kreativitas sumber daya manusia yang dapat meningkatkan kinerjanya dalam upaya mendukung perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Sejalan dengan penelitian Yuniawati & Safaria (2023) yang menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Tidak sejalan dengan penelitian Zahra dan Gunawan (2015) hasil penelitian menunjukan bahwa sistem pengembangan karir terhadap motivasi berprestasi memiliki nilai signifikan akan tetapi pengaruhnya negatif dikarenakan setiap ada penambahan sistem pengembangan karir menurunkan motivasi berprestasi karyawan.

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

Disiplin kerja merupakan suatu alat yang digunakan para organisasi untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan karyawan mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma yang berlaku. Kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu perusahaan karena tanpa dukungan disiplin karyawan yang baik, maka perusahaan akan sulit dalam mewujudkan tujuannya. Jadi dapat dikatakan bahwa kedisiplinan merupakan kunci keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Berdasarkan hasil penelitian menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa disiplin kerja mampu memberikan pengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya dengan semakin



baik tingkat disiplin kerja yang dimiliki semua karyawan maka akan mampu meningkatkan kinerja karyawan.

Namun jika dilihat dari hasil rekapitulasi tanggapan responden terhadap variabel disiplin kerja termasuk dalam kategori cukup tinggi. Indikator yang mendapat poin tertinggi adalah bekerja etis. Hal ini memperlihatkan bahwa karyawan dalam bekerja selalu sesuai dengan etika perusahaan. Ini dilakukan karyawan agar dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai standar yang telah ditetapkan perusahaan. Selanjutnya untuk indikator dengan skor terendah adalah kehadiran. Hal ini menunjukkan bahwa masih ada karyawan yang datang terlambat saat masuk kerja. Dimana karyawan tersebut belum mampu masuk kerja sesuai dengan peraturan yang telah dibuat perusahaan, akan tetapi bagi mereka yang melanggar akan tetap diberikan sanksi.

Menurut Afandi (2018: 14) disiplin kerja merupakan sarana untuk melatih kepribadian karyawan agar senantiasa menunjukkan kinerja yang baik, yang berarti disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja. Sesuai dengan penelitian Tupti & Arif (2020), Praja et al. (2022), Susanti et al. (2022), Panggabean et al. (2022) dan Jumanis (2015) mengemukakan bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja. Namun tidak sejalan dengan penelitian Yuniawati & Safaria (2023) dan Muna & Isnawati (2022) yang menyatakan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja, demikian pula dengan penelitian Setyaningsih & Handayani (2021) yang mengemukakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja.

#### **Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja**

Pengembangan karir mampu memperlihatkan potensi yang dimiliki karyawan serta mendorong karyawan untuk maju dan selalu belajar agar potensi yang mereka miliki mempunyai sasaran yang tepat. Selain pertumbuhan yang dimiliki karyawan harus sesuai dengan sasaran karir dengan harapan mampu memotivasi karyawan untuk selalu berkembang. Dimana yang menjadi salah satu alasan karyawan untuk bergabung dengan perusahaan tidak terlepas dari keinginan untuk mendapatkan karir yang baik, ini mapu tercapai jika karyawan memiliki kompetensi sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan juga harus memiliki kinerja yang baik sesuai dengan target yang telah diberikan.

Berdasarkan hasil penelitian menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik pengembangan karir yang dilakukan oleh perusahaan maka akan mampu meningkatkan kinerja. Demikian pula sebaliknya jika pengembangan karir yang dilakukan oleh perusahaan semakin buruk maka, kinerja akan semakin menurun.

Namun jika dilihat dari hasil rekapitulasi tanggapan responden terhadap variabel pengembangan karir termasuk dalam kategori baik. Indikator yang mendapat poin tertinggi adalah posisi pekerjaan. Hal ini menunjukkan perusahaan telah melakukan rotasi jabatan dari waktu ke waktu ini dilakukan agar karyawan dapat menggali bakat yang masih terpendam, Selanjutnya untuk indikator dengan skor terendah adalah promosi jabatan. Hal ini memperlihatkan bahwa masih banyak karyawan yang merasa bahwa promosi jabatan yang dilakukan oleh perusahaan kurang adil dan transparan.

Suwatno (2014: 20) pengembangan karir merupakan karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkannya memberikan kinerja yang unggul dalam pekerjaan. Apabila karyawan memiliki baik yang terdiri dari pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang baik maka akan memiliki kinerja yang baik pula. Menurut Zainal (2014: 291), bahwa kinerja karyawan sangat tergantung dari pengembangan karir karyawan. Pengelolaan dan pengembangan karir akan meningkatkan efektivitas dan kreativitas sumber daya manusia yang dapat meningkatkan kinerjanya dalam upaya mendukung perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Sejalan dengan penelitian Dyahrini & Nugraha (2022), Muna & Isnawati (2022) dan Praja et al. (2022) yang mengemukakan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja. Namun tidak sejalan dengan penelitian Yuniawati & Safaria (2023), yang menyatakan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap kinerja.

### **Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja**

Berdasarkan hasil penelitian membuktikan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi yang dimiliki karyawan, maka akan mampu meningkatkan kinerja. Demikian pula sebaliknya jika motivasi yang dimiliki karyawan rendah maka kinerja akan menurun.

Salah satu sumber daya perusahaan yang memiliki peran penting dalam mencapai tujuannya adalah sumber daya manusia. Oleh karena itu pentingnya peran sumber daya manusia dalam kompetisi baik jangka pendek maupun jangka panjang dalam agenda bisnis, suatu organisasi harus memiliki nilai lebih dibandingkan dengan organisasi lainnya. Organisasi yang berhasil dalam mempengaruhi pasar jika dapat menarik perhatian atas kelebihan yang dimiliki dalam berbagai hal dibandingkan dengan organisasi lain.

Jika dilihat dari rekapitulasi tanggapan responden mengenai variabel motivasi termasuk dalam kategori cukup tinggi. Indikator yang mendapat poin tertinggi adalah tanggung jawab, menurut karyawan mereka selalu bertanggung jawab dengan pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan hal ini dikarenakan perusahaan selalu menuntut karyawan untuk selalu bertanggung jawab atas pekerjaan mereka. Selanjutnya untuk indikator dengan skor terendah adalah pekerjaan itu sendiri. Ini memperlihatkan bahwa masih ada pekerjaan yang diberikan kepada karyawan yang tidak sesuai dengan kompetensi karyawan sehingga akan meningkatkan karyawan yang tidak mampu menyelesaikan pekerjaannya.

Menurut Mangkunegara (2018: 104) menyimpulkan bahwa ada hubungan yang positif antara motivasi terhadap kinerja. Artinya karyawan yang mempunyai motivasi tinggi akan cenderung memiliki hasil kerja tinggi dan sebaliknya mereka yang memiliki kinerja rendah dimungkinkan karena motivasi yang dimiliki rendah. Sesuai dengan penelitian Butarbutar & Nawangsari (2022), Sutianingsih & Handayani (2021), Dyahrini & Nugraha (2022), Sugiarti (2021) dan Siswadi & Lestari (2021) yang mengemukakan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja. Namun tidak sejalan dengan penelitian Razak et al. (2018) yang menyatakan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja.

### **Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Melalui Motivasi**

Berdasarkan hasil penelitian membuktikan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja melalui motivasi karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi mampu memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja. Dengan demikian semakin bagus disiplin kerja karyawan maka akan mampu meningkatkan kinerja karyawan.

Disiplin kerja merupakan suatu alat yang digunakan para organisasi untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan karyawan mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma yang berlaku. Kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu perusahaan karena tanpa dukungan disiplin karyawan yang baik, maka perusahaan akan sulit dalam mewujudkan tujuannya. Jadi dapat dikatakan bahwa kedisiplinan merupakan kunci keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Dimana disiplin kerja akan mampu meningkatkan kinerja seorang karyawan itu juga tidak terlepas dari peran motivasi yang dimiliki oleh karyawan. Dengan adanya motivasi yang tinggi maka karyawan akan memiliki disiplin kerja yang baik pula. Hal ini sejalan dengan penelitian Butar Butar dan Nawangsari (2022) dan Kurniawan dan Heryanto (2019) yang menyatakan bahwa motivasi mampu memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja secara signifikan dan positif. Namun tidak sejalan dengan penelitian Siagian (2017), yang menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja melalui motivasi.

### **Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Melalui Motivasi**

Berdasarkan hasil penelitian membuktikan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja melalui motivasi karyawan. Hal ini

menunjukkan bahwa motivasi mampu memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja. Dengan demikian semakin bagus pengembangan karir karyawan maka akan mampu meningkatkan kinerja.

Pengembangan karir menurut Mangkunegara (2018: 189) adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karir masa depan mereka di organisasi agar organisasi dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum. Mondy dalam Priansa (2018: 312) menyatakan bahwa pengembangan karir adalah pendekatan formal yang digunakan organisasi untuk memastikan bahwa orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia jika dibutuhkan. Pendapat yang sama juga dikemukakan oleh Zainal (2014: 451) yang menyatakan bahwa pengembangan karier merupakan proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan.

Pengembangan karir organisasional merupakan hasil yang muncul dari interaksi antara perencanaan karir individu dengan manajemen karir secara institusional. Pengembangan karier merupakan suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan status seseorang dalam organisasi dalam jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan. Pengembangan biasanya berhubungan dengan peningkatan kemampuan intelektual atau emosional yang diperlukan untuk menunaikan pekerjaan yang lebih baik.

Sejalan dengan penelitian Zahra & Gunawan (2015) yang mengemukakan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi. Namun tidak sejalan dengan penelitian Dewi dan Utama (2016), menyatakan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap kinerja yang dimediasi oleh motivasi.

## **Penutup**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian maka dapat dikemukakan kesimpulan sebagai berikut :

1. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan. Dimana disiplin kerja karyawan sudah cukup baik namun perlu adanya perbaikan agar motivasi karyawan mampu meningkat.
2. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan. Dimana pengembangan karir yang dimiliki karyawan sudah cukup namun perlu adanya perbaikan agar motivasi karyawan dapat meningkat.
3. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Oleh sebab itu disiplin kerja perlu ditingkatkan agar kinerja karyawan semakin tinggi, demikian pula sebaliknya jika disiplin kerja menurun maka kinerja akan menurun.
4. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Oleh sebab itu perlu adanya perbaikan pengembangan karir bagi para karyawan, dimana jika pengembangan karir karyawan semakin buruk ini akan mengakibatkan kinerja semakin menurun.
5. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Oleh sebab itu motivasi perlu ditingkatkan agar karena semakin tinggi motivasi yang dimiliki karyawan akan mampu meningkatkan kinerja karyawan.
6. Disiplin kerja mampu mempengaruhi kinerja melalui motivasi. Oleh sebab itu jika disiplin kerja karyawan semakin baik maka akan mampu meningkatkan motivasi dan akan berdampak terhadap kinerja.
7. Pengembangan karir mampu mempengaruhi kinerja melalui motivasi. Maka semakin baik pengembangan karir yang dimiliki karyawan, diharapkan mampu meningkatkan motivasi sehingga berdampak terhadap meningkatnya kinerja.

**Saran**

Berdasarkan hasil pembahasan yang dilakukan, penulis memberi saran sebagai berikut :

1. Guna meningkatkan kinerja karyawan, sebaiknya pemimpin memberikan pelatihan kepada karyawan sesuai dengan kebutuhan, ini dilakukan agar karyawan dapat bekerja dengan cepat sehingga target dapat tercapai.
2. Guna meningkatkan motivasi karyawan sebaiknya pimpinan, dalam memberikan pekerjaan kepada karyawan disesuaikan dengan kemampuan mereka.
3. Guna meningkatkan disiplin kerja yang dimiliki karyawan sebaiknya pimpinan membuat kebijakan yang lebih ketat lagi, seperti memberikan sanksi yang ketat kepada karyawan yang sering tidak masuk kerja atau telat masuk.
4. Guna meningkatkan pengembangan karir yang dimiliki karyawan sebaiknya pimpinan melakukan perbaikan dengan cara, memberikan promosi jabatan kepada karyawan yang memiliki kompetensi dan berprestasi baik.

**Daftar Pustaka**

- Abdillah, W., & Jogiyanto. (2015). *Partial Least Square (PLS) Alternatif SEM Dalam Penelitian Bisnis*. Andi Offset.
- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Konsep dan Indikator*. Zanafra Publishing.
- Arifatur Yuniawati, & Siti Safaria. (2023). The Influence of Work Discipline and Career Development on Employee Performance with Motivation as a Mediating Variable (Case Study at PT. PNM Regional Probolinggo 2). *Formosa Journal of Sustainable Research*, 2(8), 1999–2010. <https://doi.org/10.55927/fjsr.v2i8.5491>
- Ayse, R., Derita, W., Delvita, Afra, H., & Putri, A. (2021). The Effect of Work Discipline, Competence, and Leadership on Performance with Motivation as an Intervening Variable in the Community and Village Empowerment Service (DPMD) Dharmasraya Regency. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research (AJHSSR)*, 5(1), 259–268. <https://doi.org/10.56457/jimk.v9i1.99>
- Badrudin. (2015). *Dasar Dasar Manajemen*. Alfabeta.
- Butarbutar, B., & Nawangsari, L. C. (2022). the Effect of Compensation and Work Discipline on Employee Performance Through Work Motivation (Case Study: Secretariat of Dprd Dki Jakarta Province). *Dinasti International Journal Of Digital Business Science (DIJMS)*, 3(4), 468–486.
- Dewi, N. L. P. A. A., & Utama, I. W. M. (2016). Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Mediasi Motivasi Kerja Pada Karya Mas Art Gallery. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5(9), 5495–5523.
- Dyahrini, W., & Nugraha, D. N. S. (2022). The Effect of Work Discipline, Motivation and Career Development on Employee Performance. *Prisma Sains: Jurnal Pengkajian Ilmu dan Pembelajaran Matematika dan IPA IKIP Mataram*, 10(4), 899–908. <https://e-journal.undikma.ac.id/index.php/prismasains/index>
- Ghozali, I. (2008). *Structural Equation Modelling*. Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2015a). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2015b). *Prtrial Least Squares, Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0*. Universitas Diponegoro.
- Handoko, T. H. (2019). *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. BPFE.

- Jumani, F. (2015). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt.Pelabuhan Indonesia I (Persero) Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 15(01), 1693–7619. <http://jurnal.umsu.ac.id>
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Raja Grafindo Persada.
- Kurniawan, H., & Heryanto. (2019). Effect of Work Discipline and Work Environment on Employee Performance with Work Motivation as an Intervening Variable in Department of Tourism , Youth and Sport of Padang District. *Archives of Business Research*, 7(7), 88–101. <https://journals.scholarpublishing.org/index.php/ABR/article/view/6639>
- Mangkunegara, A. P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkuprawira, T. S., & Aida, V. H. (2019). *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*. Ghalia Indonesia.
- Muna, N., & Isnowati, S. (2022). Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT LKM Demak Sejahtera). *Jesya*, 5(2), 1119–1130. <https://doi.org/10.36778/jesya.v5i2.652>
- Panggabean, F. A., Hutapea, D. R., Siahaan, M. S. M., & Sinaga, J. B. L. A. B. (2022). Pengaruh Komunikasi, Motivasi, Disiplin Kerja, Pengembangan Karir, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Pegadaian. *Jurnal ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi)*, 6(2), 913–933.
- Praja, S., Lathipah, P. N., & Usman, O. (2022). Effect of Work Training, Work Discipline, and Career Development on Employee Performance (Case Study at PKF Hadiwinata Firm). *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3996384>
- Priansa, D. J. (2018). *Perencanaan & Pengembangan SDM*. Alfabeta.
- Pristiyanti, I. (2012). Persepsi Pegawai Instansi Pemerintah Mengenai Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Fraud Di Sektor Pemerintahan. *Accounting Analysis Journal*.
- Razak, A., Sarpan, S., & Ramlan, R. (2018). Effect of Leadership Style , Motivation and Work Discipline on Employee Performance in PT . ABC Makassar. *International Review of Management and Marketing*, 8(6), 67–71. <https://www.econjournals.com/index.php/irmm/article/view/7167>
- Robbins, S. P. (2014). *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. Erlangga.
- Rusiadi. (2013). *Metode Penelitian, Manajemen Akuntansi dan Ekonomi Pembangunan, Konsep, Kasus dan Aplikasi SPSS, Eviews, Amos, Lisrel*. USU Press.
- Sasmita, J., & Suki, N. B. M. (2018). *Metodologi Penelitian Untuk Penulisan (Skripsi, Tesis dan Disertasi)*. UNRI Perss.
- Siagian, M. (2017). Analisis Disiplin Kerja, Kompetensi, Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Kantor Pelabuhan Kota Batam Provinsi Kepri. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 2(3), 1–16.
- Siagian, S. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Siswadi, Y., & Lestari, D. (2021). Effect of Work Motivation, Emotional Intelligence and Work Discipline on Employee Performance. *International Journal of Economic, Technology and Social Sciences (Injects)*, 2(1), 227–237. <https://doi.org/10.53695/injects.v2i1.385>
- Sugiarti, E. (2021). The Influence of Training, Work Environment and Career Development on Work Motivation That Has an Impact on Employee Performance at PT. Suryamas Elsindo Primatama In West Jakarta. *International Journal of Artificial Intelligence*

*Research*, 6(1). <https://doi.org/10.29099/ijair.v6i1.304>

- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Alfabeta.
- Sunyoto, D. (2015). *Penelitian Sumber Daya Manusia*. PT. Buku Seru.
- Susanti, E. N., Jaya, F., Nasrul, H. W., Ismanto, W., Kepulauan, U. R., & Author, C. (2022). *Effect of Work Discipline , Workload , and Career Development*. 1(1), 248–258.
- Sutianingsih, & Handayani, T. K. W. (2021). Effect of Work Motivation, Work Discipline and Perception of Organizational Support on Employee Performance in Manyaran Sub-District Office. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 5(4), 435–451.
- Suwatno, D. (2014). *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Alfabeta.
- Tupti, Z., & Arif, M. (2020). The Influence of Discipline and Motivation on Employee Performance. *International Journal of Economic, Technology and Social Sciencesinjects*, 1(1), 61–69.
- Umar, H. (2013). *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. PT. Jaya Grafindo Persada.
- Wibowo. (2014). *Manajemen Kinerja*. Rajawali Pers.
- Wibowo. (2016). *Budaya Organisasi*. PT. Raja Grafindo Persada.
- Zahra, A., & Gunawan, A. (2015). Pengaruh Sistem Pengembangan Karir Terhadap Motivasi Berprestasi Karyawan Pada Cv. Sidiq Manajemen Yogyakarta. *Jurnal Manajemen*, 2(5).
- Zainal, V. R. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dari Teorike Praktik*. PT. Raja Grafindo Persada.