

**PENGARUH TINGKAT PENDIDIKAN, KOMPETENSI, DISIPLIN KERJA  
DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA PEGAWAI  
(STUDI KASUS KANTOR REGIONAL VIII BADAN KEPEGAWAIAN  
NEGARA)**

***THE INFLUENCE OF EDUCATIONAL LEVEL, COMPETENCE, WORK  
DISCIPLINE AND CAREER DEVELOPMENT ON EMPLOYEE PERFORMANCE  
(CASE STUDY OF REGIONAL OFFICE VIII OF THE NATIONAL CIVIL  
SERVICE AGENCY)***

**Isnan Syamhudi**

Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lambung Mangkurat

E-mail: [isnansyamhudi@gmail.com](mailto:isnansyamhudi@gmail.com)

**ABSTRACT**

*The National Civil Service Agency (BKN) is an institution with the authority to conduct coaching and manage the Civil Servant Administration (ASN), but the fact shows that BKN has not yet been optimal in carrying out its duties to ensure the quality of ASN performance in Indonesia. This condition is certainly not unrelated to the performance of BKN employees, which has not yet reached an optimal level in carrying out their tasks. This study aims to determine the influence of education level, competence, career development, and discipline on the performance of employees at the Regional Office VIII of BKN. This research adopts a quantitative approach. The research method used a questionnaire with a total of 106 respondents. Based on this research, a significant positive influence of the variables on the variable being studied was found. Research shows that competence, career development, and work discipline have a significant positive impact on employee performance, so improving competence, work discipline, and employee career development is necessary to further enhance the performance of the institution. On the other hand, education level was not found to have an impact on employee performance, therefore the institution should not only focus on education level in the selection process, but also consider other variables that can influence employee performance.*

**Keywords:** *Education Level; Competence; Work Discipline; Career Development.*

**ABSTRAK**

Badan Kepegawaian Negara (BKN) adalah lembaga yang memiliki kewenangan untuk melakukan pembinaan dan menyelenggarakan manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN), namun fakta menunjukkan bahwa BKN masih belum optimal dalam melaksanakan tugasnya untuk menjamin kualitas kinerja ASN di Indonesia. Kondisi ini tentu saja tidak terlepas dari kinerja pegawai BKN yang belum mencapai tingkat optimal dalam menjalankan tugas-tugasnya. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh tingkat Pendidikan, Kompetensi, Pengembangan Karir dan Disiplin terhadap Kinerja pegawai Kantor Regional VIII BKN. Penelitian ini mengadopsi pendekatan kuantitatif. Metode penelitian yang digunakan adalah kuesioner dengan jumlah responden sebanyak 106 orang. Berdasarkan penelitian ini ditemukan adanya pengaruh variabel yang bernilai positif signifikan terhadap variabel yang diteliti. Penelitian menunjukkan bahwa kompetensi, pengembangan karir dan disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga peningkatan kompetensi, disiplin kerja, dan pengembangan karir pegawai diperlukan untuk lebih meningkatkan kinerja instansi. Di sisi lain, tingkat pendidikan tidak ditemukan pengaruh terhadap kinerja pegawai, oleh karena itu sebaiknya instansi tidak hanya berfokus terhadap tingkat Pendidikan dalam proses seleksi, melainkan diperlukan pertimbangan variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai.

**Kata kunci:** *Tingkat Pendidikan; Kompetensi; Disiplin Kerja; Pengembangan Karir.*

## PENDAHULUAN

Lembaga nonkementerian adalah organisasi yang beroperasi di luar struktur departemen atau kementerian pemerintah. Peraturan Badan Kepegawaian Negara Republik Indonesia No. 15 Tahun 2022 menjelaskan bahwa Badan Kepegawaian Negara (BKN) adalah lembaga pemerintah nonkementerian yang memiliki kewenangan untuk melakukan pembinaan dan menyelenggarakan Manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) di tingkat nasional. BKN dalam pelaksanaan tugasnya, secara resmi bertanggung jawab kepada presiden melalui Menteri yang membidangi urusan pemerintahan di bidang Pendayagunaan Aparatur Negara Reformasi Birokrasi, sesuai dengan ketentuan yang diatur dalam Peraturan Badan Kepegawaian Negara Republik Indonesia No. 29 Tahun 2020.

Salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja pegawai adalah Tingkat pendidikan. Pendidikan berpengaruh terhadap kinerja pegawai, semakin pegawai memiliki latar belakang pendidikan yang tinggi maka akan semakin tinggi pula untuk pencapaian target perusahaan (Sihombing, 2023). Menurut Syaifuddin et al. (2023) tingkat pendidikan adalah jenjang yang diperoleh seseorang mulai dari sekolah dasar sampai pada tingkat tinggi. Tingkat pendidikan sangat diperlukan pegawai, karena akan membawa pengaruh yang baik terhadap dirinya sendiri maupun organisasi tempat mereka bekerja. Perbedaan tingkat pendidikan berbeda pula kinerja yang dihasilkan oleh pegawai.

Kurang optimalnya kinerja sejalan dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Aliata dan Ligare (2021), pada penelitiannya membuktikan bahwa tingkat pendidikan

berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik tingkat Pendidikan pegawai, maka akan dapat meningkatkan kinerja pegawai tersebut. Hasil penelitian tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Rumawas (2018) dan Sulaeman et al. (2022) yang membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif tingkat pendidikan terhadap kinerja pegawai.

Variabel lainnya yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah kompetensi yang dimiliki pegawai. Suatu karakteristik yang mendasari pembawaan seorang individu yang dihubungkan dengan kriteria yang direferensikan terhadap kinerja yang unggul atau efektif dalam sebuah pekerjaan disebut sebagai kompetensi (Mardiyanti, 2020). Pernyataan tersebut menegaskan bahwa pegawai dengan tingkat kompetensi yang tinggi akan memiliki pengetahuan dan keterampilan yang memadai terkait dengan tugas atau pekerjaannya. Hal ini juga akan dapat berdampak positif pada peningkatan kinerja pegawai. Konsep apabila seorang pegawai berkualitas dapat dipastikan bahwa pegawai tersebut memiliki kompetensi atau kemampuan yang bagus (Mardiyanti, 2020), oleh karena itu perbedaan kompetensi dari setiap pegawai mempengaruhi cara kerja pegawai dan memberikan kontribusi yang beragam pada hasil kerja mereka.

Variabel selanjutnya yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah pengembangan karir (Rivai dalam Febriansyah, 2016). Pengembangan karir adalah usaha individu untuk meningkatkan kemampuan dan pencapaian pribadi guna mencapai tujuan karirnya, serta dilakukan oleh departemen SDM untuk mencocokkan kebutuhan perusahaan dengan tujuan individu (Sutrisno, 2009). Perencanaan

perkembangan karier harus mempertimbangkan kebutuhan perusahaan serta individu pegawai. Ini terkait dengan kemajuan karier dan kinerja pegawai, sehingga mereka dapat memberikan kontribusi optimal bagi perusahaan dan mempertahankan daya saingnya (Armstrong, 2021).

Variabel terakhir yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah disiplin kerja yang dimiliki oleh pegawai dalam organisasi (Rahmat et al. 2020). Menurut Letainer dalam Sutrisno (2009) Disiplin kerja pada dasarnya melibatkan pengembangan kesadaran di antara para pekerja untuk menjalankan tugas yang telah diberikan kepada mereka. Pemupukan disiplin ini tidak terjadi secara otomatis, melainkan memerlukan penyesuaian diri kepada keputusan, peraturan dan nilai-nilai yang tinggi dari pekerjaan dan perilaku, dengan demikian pegawai yang memiliki disiplin yang baik akan cenderung menjalankan tugas-tugasnya dengan baik pula.

Berdasarkan laporan kinerja BKN tahun 2022, nilai kedisiplinan pegawai BKN mengalami penurunan dalam 2 tahun terakhir. Penurunan ini dipengaruhi oleh peningkatan jumlah pegawai yang mendapatkan hukuman disiplin pada tahun 2022, serta adanya kendala dalam implementasi sistem presensi melalui aplikasi (BKN, 2022). Penurunan tingkat disiplin pegawai BKN tentunya dapat berakibat pada kurang optimalnya kinerja pegawai BKN.

Pernyataan tersebut dibuktikan melalui penelitian Lesmana dan Farhan, (2022), yang hasilnya menyatakan bahwa disiplin kerja pegawai berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, sehingga jika seorang pegawai memiliki disiplin yang baik, maka pegawai tersebut akan memiliki kinerja yang baik pula. Hasil ini didukung oleh

penelitian Wisesa et al. (2022) dan Kurniawati et al. (2023) yang membuktikan bahwa disiplin berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Sardjana et al. (2019), namun membuktikan bahwa disiplin tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hasil serupa juga diperoleh dari penelitian yang dilakukan oleh Kurniawan dan Heryanto (2019), oleh karena itu masih terdapat gap penelitian mengenai pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.

Penelitian ini akan dilakukan pada Kantor Regional VIII BKN yang berlokasi di Banjarbaru, Kalimantan Selatan. Pemilihan Kantor Regional VIII BKN sebagai lokasi penelitian menyesuaikan dengan Peraturan Badan Kepegawaian Negara No. 31 Tahun 2020. Wilayah kerja Kantor Regional VIII BKN meliputi 4 Provinsi yang ada di Kalimantan yaitu Kalimantan Selatan, Kalimantan Tengah, Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara, dan hanya lebih sedikit dari Kantor Regional IV BKN Makassar dengan 5 Provinsi.

Pemilihan Kantor Regional VIII BKN juga berhubungan dengan kemudahan akses lokasi dan data penelitian yang peneliti akan lakukan. Berdasarkan uraian diatas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai kinerja pegawai dengan faktor-faktor yang mempengaruhinya. Dalam penelitian ini peneliti mengambil judul **"Pengaruh Tingkat Pendidikan, Kompetensi, Pengembangan Karir Dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja pegawai (Studi Kasus pada Kantor Regional VIII Badan Kepegawaian Negara)"**.

## **METODE**

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif (deduktif). Menurut Leon et al. (2023) penelitian kuantitatif merupakan suatu pendekatan penelitian yang bersifat objektif dan biasanya menggunakan metode pengujian statistik. Menurut Priadana dan Sunarsi (2021) penelitian kuantitatif merupakan penyelidikan terencana mengenai suatu fenomena dengan menghimpun data yang dapat diukur menggunakan teknik statistik, matematika, atau komputasi.

Rifkhan (2023) mendefinisikan lokasi penelitian sebagai tempat di mana penelitian dilakukan, di mana proses studi untuk memecahkan masalah penelitian berlangsung. Tempat penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah Kantor Regional VIII Badan Kepegawaian Negara. Alamat Kantor Regional VIII Badan Kepegawaian Negara berada di Jalan Bhayangkara No 01, Kota Banjarbaru, Kalimantan Selatan.

Terdapat beberapa alasan dalam penulis melakukan penelitian di Lokasi tersebut. Alasan pertama, dikarenakan jumlah instansi yang dinaungi Kantor Regional VIII Badan Kepegawaian Negara relatif banyak, sedangkan untuk jumlah pegawai yang tersedia terbatas. Kedua adalah kemudahan untuk memperoleh data penelitian.

Unit analisis merujuk kepada benda atau objek yang akan diamati pada suatu penelitian. Unit analisis menurut Sudrajat (2021), mendefinisikan sebagai unsur atau bagian tertentu yang menjadi fokus atau komponen dalam suatu penelitian. Menurut Sugiyono (2013), unit analisis merupakan satuan yang dapat diteliti dalam bentuk individu, kelompok, benda atau suatu latar peristiwa social.

Terdapat contoh di dalam unit analisis, seperti aktivitas individu atau

sekelompok sebagai subjek penelitian. Unit analisis akan menyesuaikan dengan permasalahan yang sedang diteliti. Penelitian ini terdapat unit yang diperlukan penulis sebagai alat penunjang selama melakukan penelitian.

Penelitian ini menggunakan unit analisis yaitu pegawai Kantor Regional VIII Badan Kepegawaian Negara. Unit analisis yang digunakan dari penelitian ini adalah keseluruhan pegawai yang ada pada Kantor Regional VIII Badan Kepegawaian Negara. Peneliti ingin melakukan analisis permasalahan yang terjadi terkait pengaruh tingkat pendidikan, kompetensi, disiplin kerja dan pengembangan karir terhadap kinerja Pegawai.

Populasi merujuk pada suatu wilayah konseptual yang mencakup objek atau subjek dengan jumlah dan ciri-ciri tertentu yang telah ditentukan oleh peneliti untuk diselidiki. Ojek, subjek dan ciri-ciri tersebut maka dapat diambil suatu kesimpulan (Hikmawati, 2020). Populasi pada penelitian ini adalah seluruh pegawai Kantor Regional VIII Badan Kepegawaian Negara.

Total keseluruhan pegawai di Kantor Regional VIII Badan Kepegawaian Negara berjumlah 106 pegawai. Sampel merupakan objek penelitian berasal dari populasi yang benar-benar dapat mewakili, serta dapat dipastikan bahwa hasil dari sampel tersebut dapat digeneralisasi untuk populasi secara keseluruhan (Abdussmad, 2021). Peneliti disini tidak termasuk pada objek yang akan dilakukan pengambilan sampel.

Sampel penelitian perlu mencerminkan populasi yang diwakilinya, dan dalam proses pengambilan sampel, efisiensi dan efektivitas menjadi kunci untuk memastikan akurasi representasi dari suatu populasi. Menurut Arikunto (2019),

jika populasi kurang dari 100 maka jumlah sampel diambil secara keseluruhan. Dalam penelitian ini, peneliti mengambil sampel sebesar 100% dari jumlah populasi yang ada di Kantor Regional VIII Badan Kepegawaian Negara yakni sebanyak 106 responden.

### Evaluasi Pengukuran (*Outer Model*) *Loading Factor*

*Loading Factor* adalah korelasi antara setiap item pengukuran dengan variabel. *Loading factor* digunakan untuk menggambarkan sejauh mana item *indicator* mencerminkan pengukuran variabel. Nilai LF dinyatakan diterima jika  $LF \geq 0,70$ . Hasil pengukuran *loading factor* sebagai berikut:

## HASIL DAN PEMBAHASAN

**Tabel 1.** Hasil *Outer Loading*

Variabel	Dimensi	Indikator	<i>Outer Loading</i>
Tingkat Pendidikan	Jenjang Pendidikan Terakhir	PEN	1,000
Kompetensi	Pengetahuan Umum	KOM 01	0,824
		KOM 02	0,889
		KOM 03	0,816
	Kemampuan	KOM 04	0,812
		KOM 05	0,821
		KOM 06	0,856
	Sikap	KOM 07	0,832
		KOM 08	0,794
		KOM 09	0,862
	Pemahaman	KOM 10	0,873
		KOM 11	0,839
	Nilai	KOM 12	0,778
		KOM 13	0,781
	Minat	KOM 14	0,731
		KOM 15	0,725
Disiplin Kerja	Frekuensi Kehadiran	DIS 01	0,717
		DIS 02	0,875
	Ketaatan Pada Peraturan Kerja	DIS 03	0,800
		DIS 04	0,707
	Ketaatan Pada Standart Kerja	DIS 05	0,912
		DIS 06	0,902
	Tingkat Kewaspadaan	DIS 07	0,829
		DIS 08	0,827
	Bekerja Etis	DIS 09	0,797
		DIS 10	0,873
Pengembangan Karir	Prestasi Kerja	KAR 01	0,719
		KAR 02	0,786

	<i>Exposure</i>	KAR 03	0,833	
		KAR 04	0,771	
	Kesetiaan Pada Organisasi	KAR 05	0,789	
		KAR 06	0,761	
	Kesempatan Untuk Tumbuh	KAR 07	0,790	
		KAR 08	0,759	
	Dukungan Manajemen	KAR 09	0,866	
		KAR 10	0,790	
	Kinerja Pegawai	Kuantitas	KPG 01	0,852
			KPG 02	0,871
Kualitas		KPG 03	0,781	
		KPG 04	0,810	
Efektivitas Biaya		KPG 05	0,794	
		KPG 06	0,724	
Ketepatan Waktu		KPG 07	0,864	
		KPG 08	0,916	
Produktivitas		KPG 09	0,902	
		KPG 10	0,906	

Sumber: Data diolah peneliti (2024)

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa seluruh hasil indikator memiliki nilai *Loading factor* (LF) setiap variable memiliki nilai lebih besar dari 0,70. Item indikator dengan demikian telah melebihi standar minimum yaitu  $LF \geq 0,70$ , sehingga nilai LF dianggap memenuhi kriteria dengan nilai diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa seluruh

indikator penelitian bernilai valid untuk dapat digunakan.

#### **Composite Reliability (CR)**

*Composite Reliability* digunakan untuk mengukur reliabilitas variabel. Nilai CR dinyatakan diterima jika  $CR \geq 0,70$ . Hasil pengukuran *Composite Reliability* (CR) sebagai berikut:

**Tabel 2.** Hasil *Composite Reliability*

Variabel	<i>Composite Reliability</i>
Tingkat Pendidikan	1,000
Kompetensi	0,968
Disiplin Kerja	0,955
Pengembangan Karir	0,942
Kinerja Pegawai	0,961

Sumber: Data diolah peneliti (2024)

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa seluruh variabel memiliki nilai *Composite Reliability* (CR) lebih besar dari 0,7. Hasil pengujian pada variabel Tingkat

Pendidikan bernilai 1,000. Hasil pengujian pada variabel Kompetensi bernilai 0,968.

Hasil pengujian pada variabel Disiplin Kerja bernilai 0,955. Hasil

pengujian pada variabel Pengembangan Karir bernilai 0,942. Terakhir pada hasil pengujian variabel Kinerja pegawai bernilai 0,961. Hasil pengujian *Composite Reliability* (CR), maka dapat disimpulkan seluruh variabel memenuhi kriteria reliabilitas.

**Average variance extracted (AVE)**

*Average variance extracted* (AVE) yaitu rerata variasi setiap item pengukuran yang terdapat di variabel. Nilai AVE dinyatakan diterima jika  $AVE \geq 0,50$ . Hasil pengukuran *Average variance extracted* (AVE) sebagai berikut:

**Tabel 3.** Hasil *Average Variance Extracted* (AVE)

Variabel	<i>Average Variance Extracted</i> (AVE)
Tingkat Pendidikan	1,000
Kompetensi	0,667
Disiplin Kerja	0,683
Pengembangan Karir	0,620
Kinerja Pegawai	0,712

Sumber: Data diolah peneliti (2024)

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa seluruh variabel memiliki nilai *Average Variance Extracted* (AVE) lebih besar dari 0,5. Hasil pengujian AVE pada variabel Tingkat Pendidikan bernilai 1,000. Hasil pengujian AVE pada variabel Kompetensi bernilai 0,667.

AVE pada hasil pengujian pada variabel Disiplin Kerja bernilai 0,683. Hasil pengujian AVE pada variabel Pengembangan Karir bernilai 0,620. Terakhir hasil pengujian AVE pada variabel Kinerja pegawai bernilai 0,961. Kesimpulan yang di dapat menyatakan bahwa nilai AVE diterima, dan seluruh variabel memenuhi kriteria reliabilitas.

**Discriminant Validity**

*Discriminant Validity* menggambarkan sejauh mana perbedaan statistik antara variabel atau konstruk yang dibangun dan variabel/konstruk lainnya. Pengujian validitas diskriminan dilakukan pada tingkat variabel dengan menggunakan *Fonell-Lacker Criterion*, yaitu dengan membandingkan akar AVE (*Average Variance Extracted*) dengan korelasi antar variabel. Jika nilai akar AVE lebih tinggi daripada korelasi antar variabel, maka dapat disimpulkan bahwa validitas diskriminan telah terpenuhi. Hasil pengujian dapat dilihat sebagai berikut:

**Tabel 4.** Hasil *Fornell-Lacker Criterion*

Variabel	Disiplin Kerja	Kinerja Pegawai	Kompetensi	Pengembangan Karir	Tingkat Pendidikan
Disiplin Kerja	<b>0,827</b>				
Kinerja Pegawai	0,244	<b>0,844</b>			
Kompetensi	0,230	0,822	<b>0,817</b>		
Pengembangan Karir	0,095	0,777	0,710	<b>0,787</b>	

Tingkat Pendidikan	-0,125	0,027	-0,011	0,097	<b>1,000</b>
--------------------	--------	-------	--------	-------	--------------

Sumber: Data diolah peneliti (2024)

Berdasarkan tabel hasil pengujian, dapat diketahui bahwa akar AVE lebih tinggi dari korelasi antar variabel, sehingga evaluasi *discriminant validity* terpenuhi. Hasil pengujian *Fonell-Lacker Criterion* pada variabel Tingkat Pendidikan bernilai 1,00. Hasil pengujian pada variabel Pengembangan Karir bernilai 0,787. Hasil pengujian pada variabel Kompetensi bernilai 0,817. Hasil pengujian pada variabel Kinerja Pegawai bernilai 0,844. Hasil pengujian pada variabel Disiplin Kerja bernilai 0,827.

Berdasarkan hasil pengujian, dengan demikian semua konstruk atau variabel laten sudah memiliki *discriminant validity* yang baik. Hal ini menunjukkan bahwa indikator pada blok indikator konstruk menunjukkan kearah yang lebih lebih baik dalam merefleksikan konstraknya. Hal ini jika

dilakukan perbandingan dengan indikator di blok lainnya.

### Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

#### Uji Multikolinieritas

Uji Multikolinieritas, digunakan untuk memeriksa multikolinier antara variabel. Pemeriksaan multikolinier penting dilakukan dalam analisis PLS (*Partial Least Squares*). Keberadaan multikolinieritas dapat mengakibatkan bias pada taksiran parameter, nilai *standard error* yang tinggi, serta selang kepercayaan pada koefisien jalur menjadi lebih lebar. Pengambilan keputusan pada uji multikolinieritas didasarkan pada nilai *Variance Inflation Factor* (VIF). Jika  $VIF < 10$ , maka tidak ada masalah multikolinieritas. Hasil uji multikolinieritas pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Tabel 5.** Hasil *Variance Inflation Factor*

Variabel	Kinerja Pegawai
Tingkat Pendidikan	1,036
Kompetensi	2,146
Disiplin Kerja	1,080
Pengembangan Karir	2,076

Sumber: Data diolah peneliti (2024)

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa seluruh variabel memiliki nilai  $VIF < 10$ . Hasil pengujian VIF pada variabel Tingkat Pendidikan terhadap Kinerja Pegawai bernilai 1,036. Hasil pengujian VIF pada variabel Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai bernilai 2,146.

Pada hasil pengujian VIF pada variabel Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai bernilai 1,080. Hasil pengujian

VIF pada variabel Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai bernilai 2,047. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat masalah multikolinieritas di antara variabel-variabel penelitian tersebut. Dalam Pengujian ini, maka seluruh variabel independent dinyatakan telah lolos uji multikolinieritas.

### Uji Hipotesis

Uji Hipotesis penelitian melalui proses *bootstrapping* dengan uji-t yang menunjukkan angka *p-value* atau *t-hitung*. Jika *p-value* < 0,05 atau *t* hitung

> *t* tabel (1,659) maka berpengaruh signifikan. Adapun hasil uji hipotesis pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Tabel 6.** Hasil *Path Coefficient*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Tingkat Pendidikan -> Kinerja Pegawai	0,005	0,013	0,057	0,081	<b>0,468</b>
Kompetensi -> Kinerja Pegawai	0,517	0,497	0,125	4,148	<b>0,000</b>
Disiplin Kerja -> Kinerja Pegawai	0,088	0,102	0,044	1,988	<b>0,025</b>
Pengembangan Karir -> Kinerja Pegawai	0,401	0,414	0,123	3,264	<b>0,001</b>

Sumber: Data diolah peneliti (2024)

- a. Pengaruh Tingkat Pendidikan terhadap Kinerja Pegawai  
Hipotesis pertama menguji pengaruh variabel Tingkat Pendidikan terhadap Kinerja Pegawai. Berdasarkan hasil pengujian, variabel Tingkat Pendidikan memiliki *path coefficient* sebesar 0,005, nilai *t*-hitung 0,081 < 1,659, dan *p-value* 0,468 > 0,050. Hal ini menunjukkan adanya tidak terdapat pengaruh signifikan dari variabel Tingkat Pendidikan terhadap Kinerja Pegawai. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama, yang menyatakan bahwa Tingkat Pendidikan berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai, **ditolak**.
- b. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai  
Hipotesis kedua menguji pengaruh variabel Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai. Berdasarkan hasil pengujian, variabel Kompetensi memiliki *path coefficient* sebesar 0,517, nilai *t*-hitung 4,148 > 1,659, dan *p-value* 0,000 < 0,050. Hal ini

- menunjukkan adanya pengaruh positif signifikan dari variabel Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua, yang menyatakan bahwa Kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai, **diterima**.
- c. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai  
Hipotesis ketiga menguji pengaruh variabel Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai. Berdasarkan hasil pengujian, variabel Disiplin Kerja memiliki *path coefficient* sebesar 0,088, nilai *t*-hitung 1,988 > 1,658, dan *p-value* 0,025 < 0,050. Hal ini menunjukkan adanya pengaruh positif signifikan dari variabel Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga, yang menyatakan bahwa Disiplin Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai, **diterima**.
- d. Pengaruh *Pengembangan Karir* terhadap Kinerja Pegawai

Hipotesis keempat menguji pengaruh variabel Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai. Berdasarkan hasil pengujian, variabel Pengembangan Karir memiliki *path coefficient* sebesar 0,401, nilai *t*-hitung  $3,264 > 1,658$ , dan *p-value*  $0,001 < 0,050$ . Hal ini menunjukkan adanya pengaruh signifikan positif dari variabel Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa hipotesis keempat, yang menyatakan bahwa Pengembangan Karir

berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai, **diterima**.

**Evaluasi Kecocokan Model**

***R square***

*R Square* menggambarkan pengaruh keseluruhan variabel eksogen atau endogen terhadap endogen lainnya. Nilai *R Square* 0,75; 0,50; dan 0,25 mengandung arti berpengaruh tinggi; moderat dan lemah. Berdasarkan hasil penelitian, diperoleh nilai *R Square* sebagai berikut:

**Tabel 7.** Hasil *R Square*

Variabel	<i>Adjusted R Square</i>
Kinerja Pegawai	0,748

Sumber: Data diolah peneliti (2024)

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa nilai *R Square Adjusted* adalah 0,748. Hal ini menunjukkan bahwa variabel Tingkat Pendidikan, Kompetensi, Disiplin Kerja dan Pengembangan Karir memiliki pengaruh keseluruhan terhadap variabel Kinerja Pegawai sebesar 74,8%. Hasil pengujian ini dikategorikan sebagai pengaruh tinggi.

***F Square***

*F Square* menggambarkan seberapa besar pengaruh variabel dalam model struktural. Nilai *F Square* 0,02; 0,15 dan 0,35 dikategorikan kecil; sedang dan besar. Berdasarkan hasil penelitian, diperoleh nilai *F Square* sebagai berikut:

**Tabel 8.** Hasil *F Square*

Variabel	<i>F Square</i>
Tingkat Pendidikan	0,000
Kompetensi	0,514
Disiplin Kerja	0,030
Pengembangan Karir	0,321

Sumber: Data diolah peneliti (2024)

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa variabel *Tingkat Pendidikan* memiliki nilai *F Square* 0,000 yang termasuk kategori kecil. Variabel *Kompetensi* memiliki nilai *F Square* 0,514 yang termasuk kategori

besar. Variabel *Disiplin Kerja* memiliki nilai *F Square* 0,030 yang termasuk kategori kecil. Variabel *Pengembangan Karir* memiliki nilai *F Square* 0,321 yang termasuk kategori sedang. Kesimpulan yang didapat pada

pengujian *F Square* ini adalah Kompetensi memiliki pengaruh paling besar terhadap kinerja.

***Q Square***

*Q Square* digunakan untuk mengukur seberapa baik variabel

eksogen mampu memprediksi variabel endogen. Apabila nilai *Q Square* lebih dari 0, maka variabel eksogen memiliki predictive relevance, artinya mampu memprediksi variabel endogen. Berdasarkan hasil penelitian, diperoleh nilai *Q Square* sebagai berikut:

**Tabel 9.** Hasil *Q Square*

Variabel	<i>Q Square</i>
Kinerja Pegawai	0,525

Sumber: Data diolah peneliti (2024)

Berdasarkan tabel tersebut, diketahui bahwa variabel Kinerja Pegawai memiliki nilai *Q Square* sebesar 0,525. Hasil yang didapat menunjukkan Kinerja Pegawai > 0. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel Tingkat Pendidikan, Kompetensi, Disiplin Kerja dan Pengembangan Karir mampu memprediksi variabel Kinerja Pegawai.

**Pembahasan**

**1. Pengaruh Tingkat Pendidikan terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil penelitian, dapat diketahui bahwa pengaruh Tingkat Pendidikan terhadap Kinerja Perusahaan memiliki nilai signifikansi sebesar  $0,468 > 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan dari Tingkat Pendidikan terhadap Kinerja Pegawai. Hipotesis satu yang berbunyi "Tingkat pendidikan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai" oleh karena itu bernilai ditolak.

Hasil ini tidak konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Aliata dan Ligare (2021) serta Sulaeman et al. (2022), yang menunjukkan adanya pengaruh positif tingkat pendidikan terhadap kinerja pegawai. Mereka berpendapat bahwa semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang, maka

semakin baik kinerja yang ditampilkan. Temuan-temuan tersebut mengindikasikan bahwa pendidikan formal yang lebih tinggi dapat memberikan keahlian, pengetahuan, dan keterampilan yang lebih baik bagi pegawai. Pendidikan formal yang lebih tinggi pada gilirannya dapat meningkatkan produktivitas mereka.

Hasil penelitian yang dilakukan peneliti disini sejalan dengan penelitian yang dilakukan dari Iskandar (2022), Bulilan (2020), dan Iksyaniyah et al. (2021). Mereka menyatakan bahwa tingkat pendidikan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Hal ini menyoroti bahwa ada berbagai faktor lain yang mungkin lebih dominan dalam menentukan kinerja pegawai dibandingkan dengan tingkat pendidikan formal.

Beberapa faktor yang dapat menyebabkan tidak adanya pengaruh tingkat pendidikan terhadap kinerja pegawai. Menurut Iskandar (2022) tidak adanya pengaruh tingkat pendidikan terhadap kinerja pegawai, adalah penempatan pegawai yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan mereka. Ketidaksesuaian ini menyebabkan pegawai mengalami

kesulitan dalam mengerjakan tugas-tugas yang diberikan, sehingga mereka tidak dapat bekerja secara optimal dan tidak mampu memaksimalkan potensi yang dimiliki.

Menurut penelitian lainnya, Iksyaniyah et al. (2021) menjelaskan bahwa tingkat pendidikan tidak mempengaruhi kinerja pegawai karena beban kerja yang diberikan di lingkungan kerja tertentu seringkali tidak memerlukan tingkat pendidikan yang tinggi. Oleh karena itu, meskipun pegawai memiliki pendidikan yang lebih tinggi, hal tersebut tidak lantas berkontribusi pada peningkatan kinerja mereka, karena tugas-tugas yang mereka hadapi tidak menuntut pengetahuan atau keterampilan yang lebih kompleks yang biasanya diperoleh dari pendidikan tinggi.

## **2. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil penelitian, dapat diketahui bahwa pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Perusahaan memiliki nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ , yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan dari Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai. Variabel ini selain itu memiliki koefisien regresi sebesar 0,517. Hal ini menunjukkan kepada arah hubungan yang positif, Oleh karena itu hipotesis kedua yang berbunyi "Kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai" diterima. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Maizar et al. (2023), Rumawas (2018) dan Marhayani et al. (2019). Hasil penelitian yang dilakukan oleh mereka menunjukkan bahwa

kompetensi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Penelitiannya menyebutkan bahwa semakin baik kompetensi yang dimiliki oleh seorang pegawai, maka semakin baik pula kinerja yang ditampilkan.

Temuan ini menguatkan pandangan bahwa ketika perusahaan atau organisasi menempatkan pegawai sesuai dengan kompetensi yang dimiliki, baik kompetensi teknis maupun non-teknis, maka akan terjadi peningkatan signifikan dalam kinerja pegawai (Apriyanti, 2019). Disisi lain, penelitian yang dilakukan Maizar et al. (2023) juga menambahkan bahwa pegawai yang memiliki kompetensi tinggi tidak hanya mampu mencapai target kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi, tetapi juga melakukannya dengan penuh perhitungan dan strategi yang matang, sehingga kontribusi mereka terhadap peningkatan kinerja organisasi menjadi lebih optimal dan terukur. Kompetensi yang tinggi memungkinkan pegawai untuk menghadapi berbagai tantangan dalam pekerjaan dengan lebih percaya diri dan efektif, yang pada akhirnya berdampak positif pada produktivitas dan pencapaian tujuan organisasi.

## **3. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil penelitian, dapat diketahui bahwa pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Perusahaan memiliki nilai signifikansi sebesar  $0,025 < 0,05$ , yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan dari Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai. Selain itu, variabel ini memiliki koefisien regresi sebesar 0,088, yang menunjukkan arah

hubungan positif. Oleh karena itu, hipotesis ketiga yang berbunyi "Disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai" diterima.

Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Lesmana dan Farhan (2022) dan Wisesa et al. (2022) dan Kurniawati et al. (2023). Mereka secara konsisten menunjukkan bahwa disiplin memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Sutrisno dalam Iskanto et al. (2020) menekankan bahwa disiplin kerja merupakan elemen yang sangat krusial bagi para karyawan karena tanpa adanya disiplin, tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan atau organisasi akan sulit untuk dicapai.

Disiplin yang baik tidak hanya memastikan bahwa karyawan mematuhi aturan dan regulasi yang ada. Disiplin yang baik juga harus menciptakan kondisi kerja yang lebih teratur dan mendukung peningkatan kinerja mereka (Mangkunegara dalam Iskanto et al., 2020). Dengan adanya disiplin yang terjaga, karyawan dapat bekerja lebih fokus dan terarah, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan produktivitas dan efektivitas dalam menjalankan tugas-tugas mereka.

Kurniawan et al. (2022) juga menambahkan bahwa penegakan disiplin yang efektif tidak hanya mendorong kepatuhan terhadap prosedur, tetapi juga meningkatkan kesadaran dan komitmen karyawan terhadap tanggung jawab pekerjaan mereka. Hal ini berujung pada kinerja optimal yang dapat dicapai secara konsisten, selain itu disiplin yang kuat membantu mengurangi kesalahan dalam pekerjaan, meminimalkan kelalaian, serta meningkatkan

efisiensi operasional di berbagai aspek. Dalam hal ini, semakin baik disiplin kerja yang diterapkan dalam suatu organisasi, maka semakin tinggi pula tingkat kinerja yang dapat dicapai oleh karyawan. Tanpa adanya disiplin yang kuat dan konsisten, sebaliknya perusahaan akan menghadapi tantangan besar dalam mencapai hasil kerja yang optimal, yang pada gilirannya dapat menghambat pencapaian tujuan strategis perusahaan serta daya saingnya di pasar.

#### **4. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil penelitian, dapat diketahui bahwa pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Perusahaan memiliki nilai signifikansi sebesar  $0,001 < 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan dari Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai. Variabel ini juga memiliki koefisien regresi sebesar 0,088. Hasil ini menunjukkan bahwa arah hubungan positif, oleh karena itu hipotesis keempat yang berbunyi "Pengembangan karir berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai" diterima.

Hasil ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Iis et al. (2021), Febrianti et al. (2020) dan Arifuddin et al. (2021). Mereka membuktikan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Menurut Kurniawati dan Mistar dalam Arifuddin et al. (2021) menjelaskan bahwa perusahaan yang menawarkan program pengembangan karir yang terstruktur dan efektif dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan secara signifikan.

Kepuasan kerja yang lebih tinggi pada gilirannya dapat memotivasi karyawan untuk memberikan usaha terbaik dalam bekerja. Motivasi tersebut yang kemudian berdampak pada peningkatan kualitas hasil kerja dan kinerja yang semakin optimal. Karyawan yang merasa memiliki prospek pengembangan karir yang jelas cenderung lebih terlibat dan berkomitmen pada pekerjaan mereka, menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan berorientasi pada hasil. Nasution et al. (2018) menambahkan bahwa program pengembangan karir yang difasilitasi secara efektif oleh perusahaan akan membantu karyawan dalam membentuk persepsi yang lebih positif tentang tujuan bekerja, tetapi juga mendorong mereka untuk bekerja lebih keras dalam mencapai tujuan tersebut. Program ini memberikan panduan dan dukungan bagi karyawan dalam mengembangkan keterampilan dan kemampuan yang relevan dengan peran mereka, yang berkontribusi terhadap peningkatan kinerja secara keseluruhan.

Creed dan Hood dalam Nasution et al. (2018) juga menegaskan bahwa adanya tujuan yang jelas dan realistis dalam konteks karir membantu karyawan untuk lebih termotivasi dalam mengembangkan keterampilan mereka. Ketika karyawan memiliki visi yang jelas tentang apa yang ingin mereka capai dalam karir mereka. Mereka lebih cenderung untuk mengambil inisiatif dalam meningkatkan kompetensi mereka dan bekerja dengan fokus yang lebih besar, sehingga kinerja mereka pun meningkat secara signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan karir tidak hanya berdampak pada kinerja individu, tetapi juga

memberikan keuntungan bagi perusahaan dalam jangka panjang melalui peningkatan produktivitas dan daya saing organisasi.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilaksanakan, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Tingkat pendidikan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor Regional VIII BKN.
2. Kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Regional VIII BKN.
3. Disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Regional VIII BKN.
4. Pengembangan karir berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Regional VIII BKN.

### **Saran**

Berdasarkan penelitian yang telah dilaksanakan, peneliti dapat memberi sebagai berikut:

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat pendidikan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu, Kantor Regional VIII BKN sebaiknya tidak hanya berfokus pada tingkat pendidikan dalam proses seleksi, melainkan mempertimbangkan berbagai variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai.
2. Hasil pengujian menunjukkan bahwa kompetensi, disiplin kerja, dan pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dengan nilai adjusted R-square sebesar 74,8%. Oleh karena itu, Kantor Regional VIII BKN perlu terus mengupayakan peningkatan kompetensi, disiplin kerja, dan

pengembangan karir pegawai untuk lebih meningkatkan kinerja di lingkungan Kantor Regional VIII BKN.

3. Peneliti selanjutnya disarankan untuk menganalisis variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, mengingat nilai R-square dalam penelitian ini sebesar 75,8%, sehingga masih ada 24,2% kinerja pegawai yang dipengaruhi oleh variabel lain. Langkah ini akan membantu menghasilkan temuan yang lebih komprehensif.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Aliata, D. V. L., & Ligare, D. B. S. (2021). Influence of education level on the relationship between human resource practices and employee performance among the administration police in bungoma county, Kenya. *International Journal of Research in Human Resource Management*, 3(1), 01–07. <https://doi.org/10.33545/26633213.2021.v3.i1a.52>
- Arifuddin, Tamsah, H., Farida, U., Ybnu, M., Yusriadi, Y., Nasirin, C., & Kurniawan, R. (2021). Effect of career development and compensation on work commitment and its impact on employee performance. *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, 7224–7231. <https://doi.org/10.46254/an11.20211264>
- Armstrong, M. (2021). *Pengadaan Sumber Daya Manusia (People Resourcing): Handbook Manajemen SDM*. Nusamedia.
- BKN. (2022). *Pedoman kerja Sama Di Lingkungan Badan Pegawai Negara*.
- Bulilan, R. S. (2020). Awareness and Implementation of Career Development Plan towards Job Performance and Satisfaction of Employees. *International Journal of English Literature and Social Sciences*, 5(6), 1992–2006. <https://doi.org/10.22161/ijels.56.27>
- Febrianti, N. T., Suharto, S., & Wachyudi, W. (2020). the Effect of Career Development and Motivation on Employee Performance Through Job Satisfaction in Pt Jabar Jaya Perkasa. *International Journal of Business and Social Science Research*, 25–35. <https://doi.org/10.47742/ijbssr.v1n2p3>
- Iis, Y., Wahyuddin, Thoyib, A., Nur Ilham, R., & Sinta, I. (2022). THE EFFECT OF CAREER DEVELOPMENT AND WORK ENVIRONMENT ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH WORK MOTIVATION AS INTERVENING VARIABLE AT THE OFFICE OF AGRICULTURE AND LIVESTOCK IN ACEH. *International Journal of Economic, Business, Accounting, Agriculture Management and Sharia Administration (IJEBAAS)*, 2(2), 227–236.
- Iksyaniyah, N., Hakim, L., Listyadi, A. (2021). Effects of Work Experience, Education Level, and Wages on Employee Performance with Religiosity as Moderating Variables. *Technium Social Sciences Journal*. Vol 16 355-368 ISSN: 2668-7798. [www.techniumscience.com](http://www.techniumscience.com)

- Iskamto, D., Yapentra, A., Ansori, P. B., Jupri, M. (2020). Effect of Working Discipline Toward Performance: An Empirical Investigation. *International Conference on Islam, Economy, and Halal Industry, KnE Social Sciences*, pages 492 - 501. <https://doi.org/10.18502/kss.v4i9.7347>
- Iskandar, Y. (2022). EMPLOYEE PERFORMANCE ANALYSIS BASED ON EDUCATION AND WORK DISCIPLINE IN THE COOPERATIVES AND MICRO, SMALL & MEDIUM ENTERPRISES (MSMEs) DEPARTMENT OF MALANG REGENCY. *International Journal of Economics and Management Research*, 1(3), 17–23. <https://doi.org/10.55606/ijemr.v1i3.38>
- 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.
- Leon, F. M., Suryaputri, R. V., & Kunawangsih, T. P. (2023). *Metode Penelitian Kuantitatif: Manajemen, Keuangan, dan Akuntansi*. Salemba Empat.
- Lesmana, M. T., & Damanik, F. A. (2022). the Influence of Work Discipline and Work Environment on Employee Performance. *International Journal of Economics, Social Science, Entrepreneurship and Technology (IJESET)*, 1(1), 36–49. <https://doi.org/10.56127/ijme.v2i3.973>
- Maizar, Indra Nara Persada, & Septa Diana Nabella. (2023). the Influence of Compensation, Training, Competence and Work Discipline on Employee Performance Pt. Luas Retail Indonesia. *International Journal of Accounting, Management, Economics and Social Sciences (IJAMESC)*, 1(4), 291–303. <https://doi.org/10.61990/ijamesc.v1i4.37>
- Nasution, F. N., Mariatin, E., Zahreni, S. (2018). The Influence of Career Development and Organizational Culture on Employee Performance. *International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM)*. <https://doi.org/10.18535/ijprm/v6i1.e109>
- Priadana, M. S., & Sunarsi, D. (2021). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Pascal Books.
- Rahmat, I., Sa'adah, L., & Aprillia, D. (2020). *Faktor Kompensasi, Motivasi dan Disiplin Kerja serta Pengaruhnya terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi pada Dinas Kesehatan Kabupaten Jombang)*. LPMM .
- Rifkhan. (2023). *Pedoman Metodologi Penelitian Data Panel Dan Kuesioner*. Penerbit Adab.
- Rumawas, W. (2018). the Role of Human Capital To the Improvement of Employee. *International Journal of Applied Business & International Management*, 3(2). [www.ejournal.aibpm.or/IJABIM%0AResearch](http://www.ejournal.aibpm.or/IJABIM%0AResearch)
- Sardjana, E., Sudarmo, S., & Suharto, D. G. (2019). The Effect of Remuneration, Work Discipline, Motivation on Performance. *International Journal of*

- Multicultural and Multireligious Understanding*, 5(6), 136. <https://doi.org/10.18415/ijmmu.v5i6.529>
- Sihombing, N. E. T. (2023). *Kualitas Kinerja Karyawan Berdasarkan Budaya Organisasi dan Tingkat Pendidikan*. Scopindo Media Pustaka.
- Sudrajat, A. R. (2021). *Perilaku Organisasi Sebagai Suatu Konsep & Analisis*. Nilacakra.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Alfabeta.
- Suhartanto, D., Amalia, F. A., Najib, M., & Arsawan, I. W. E. (2023). *Metode Riset Bisnis: Dasar-dasar Mendesain dan Melakukan Riset di Konteks Bisnis* (R. Sutrisno (ed.); 1st ed.). Uwais Inspirasi Indonesia.
- Sulaeman, M., Metris, D., & Rusliana, I. (2022). the Importance of Education, Competence, Work Environment, Work Discipline, and Compensation in Improving Employee Performance. *Perwira International Journal of Economics & Business*, 2(1), 17–29. <https://doi.org/10.54199/pijeb.v2i1.125>
- Syaifuddin, Yusniar, Lubis, F. R. A., Anggraeni, D., & Nasib. (2023). *Memahami Faktor Penentu dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan*. CV. Adanu Abimana.
- Wisasa, P. N. P. A., Kepramareni, P., & Widnyana, I. W. (2022). The Effect of Work Discipline and Communication on Work Motivation and Performance of Agricultural Officer of Denpasar City, Indonesia. *European Journal of Business and Management Research*, 7(6), 120–126. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2022.7.6.1625>
- Zuchri Abdussamad. (2021). *Metode Penelitian Kualitatif*. CV. Syakir Media Press.