

## Pengaruh Motivasi, Kompetensi, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan: Studi pada Sektor Jasa Keuangan di Indonesia

Andi Muhammad Fara Kessi

Universitas Wira Bhakti, Makassar

email koresponden : [farakessi@wirabhaktimakassar.ac.id](mailto:farakessi@wirabhaktimakassar.ac.id)

Imran Tajuddin

Universitas Muslim Indonesia, Makassar

### Abstrak

Kinerja karyawan menjadi faktor kunci dalam keberhasilan organisasi jasa keuangan yang menuntut efisiensi dan kualitas layanan tinggi. Meskipun banyak studi telah mengkaji determinan kinerja, temuan mengenai pengaruh motivasi dan disiplin kerja masih inkonsisten. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh motivasi, kompetensi, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dalam konteks organisasi jasa keuangan. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei terhadap 150 karyawan pada unit operasional PT Pegadaian (Persero) melalui teknik purposive sampling. Data dianalisis menggunakan regresi linier berganda. Hasil menunjukkan bahwa secara simultan ketiga variabel berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ( $F = 214,393$ ;  $p < 0,001$ ). Secara parsial, motivasi ( $\beta = 0,294$ ;  $p = 0,022$ ), kompetensi ( $\beta = 0,445$ ;  $p = 0,001$ ), dan disiplin kerja ( $\beta = 0,258$ ;  $p = 0,003$ ) berpengaruh positif dan signifikan, dengan kompetensi sebagai faktor dominan. Nilai  $R^2 = 0,647$  menunjukkan bahwa model menjelaskan 64,7% variasi kinerja. Temuan ini menegaskan bahwa dalam organisasi jasa keuangan, kompetensi lebih menentukan kinerja dibandingkan faktor motivasional dan disiplin. Studi ini berkontribusi dengan menjelaskan inkonsistensi temuan sebelumnya melalui pendekatan kontekstual. Implikasi praktis menekankan pentingnya penguatan kompetensi sebagai prioritas strategi peningkatan kinerja..

### Kata Kunci

*Disiplin Kerja; Industri Keuangan; Kinerja Karyawan; Kompetensi; Motivasi*

## PENDAHULUAN

Kinerja karyawan merupakan determinan utama keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan strategis, khususnya pada sektor jasa keuangan yang sangat bergantung pada kualitas interaksi dan produktivitas sumber daya manusia. Dalam konteks organisasi modern, kinerja tidak lagi dipahami semata sebagai hasil dari kemampuan individu, melainkan sebagai outcome dari interaksi kompleks antara faktor psikologis, kompetensi, dan perilaku kerja yang terstruktur (Armstrong, 2020; Robbins & Judge, 2017). Perubahan lingkungan bisnis yang semakin dinamis dan kompetitif menuntut organisasi untuk tidak hanya fokus pada hasil kerja, tetapi juga pada proses pembentukan kinerja itu sendiri. Hal ini menunjukkan bahwa pengelolaan sumber daya manusia tidak dapat dilakukan secara parsial, melainkan harus melalui pendekatan yang sistematis dan terintegrasi. Oleh karena itu, organisasi dituntut untuk mampu mengidentifikasi dan mengelola faktor-faktor internal yang secara signifikan memengaruhi kinerja karyawan dalam jangka panjang.

Dalam literatur manajemen sumber daya manusia, kinerja karyawan sering dijelaskan melalui peran motivasi, kompetensi, dan disiplin kerja sebagai determinan utama. Motivasi berfungsi sebagai pendorong internal yang memengaruhi intensitas, arah, dan ketekunan perilaku kerja individu (Deci & Ryan, 2000). Kompetensi mencerminkan kombinasi pengetahuan,

keterampilan, dan sikap yang memungkinkan individu melaksanakan tugas secara efektif dan efisien (Spencer & Spencer, 1993). Sementara itu, disiplin kerja berkaitan dengan tingkat kepatuhan terhadap aturan dan standar organisasi yang menjadi prasyarat terciptanya efisiensi operasional (Hasibuan, 2016). Ketiga variabel tersebut secara konseptual diyakini memiliki kontribusi penting dalam membentuk kinerja karyawan, namun hubungan di antara ketiganya tidak selalu bersifat linear dan sederhana. Dengan demikian, diperlukan pendekatan empiris yang mampu menangkap dinamika hubungan tersebut secara lebih komprehensif.

Meskipun hubungan antara motivasi, kompetensi, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan telah banyak diteliti, temuan empiris menunjukkan adanya inkonsistensi yang signifikan. Beberapa penelitian menemukan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Riyanto et al., 2017; Nguyen et al., 2020). Namun demikian, studi lain menunjukkan bahwa pengaruh tersebut tidak selalu signifikan dan sangat bergantung pada konteks organisasi serta karakteristik pekerjaan (Luhur, 2014; Khan et al., 2021). Hal serupa juga terjadi pada variabel disiplin kerja, di mana sebagian penelitian menemukan pengaruh positif terhadap kinerja (Safitriani, 2016), sementara studi terbaru menunjukkan bahwa pengaruh tersebut dapat melemah dalam lingkungan kerja yang lebih fleksibel dan adaptif (Pradhan & Jena, 2019; Rahman et al., 2022). Ketidakkonsistenan ini menunjukkan bahwa hubungan antar variabel tidak bersifat universal, melainkan dipengaruhi oleh faktor kontekstual yang belum sepenuhnya terakomodasi dalam penelitian sebelumnya. Oleh karena itu, diperlukan kajian yang lebih kontekstual untuk memahami bagaimana variabel-variabel tersebut bekerja dalam lingkungan organisasi tertentu.

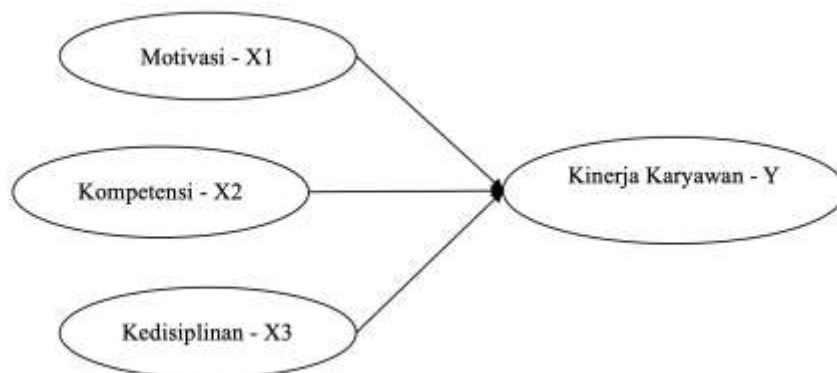
Dalam konteks sektor jasa keuangan, kompleksitas hubungan antara motivasi, kompetensi, dan disiplin kerja menjadi semakin relevan untuk diteliti. Organisasi jasa keuangan menghadapi tekanan tinggi dalam hal kecepatan layanan, ketepatan operasional, dan kepercayaan nasabah, sehingga menuntut karyawan untuk memiliki tingkat kompetensi dan konsistensi kerja yang tinggi. Studi terbaru menunjukkan bahwa dalam organisasi berbasis layanan, kompetensi teknis dan kemampuan adaptif seringkali lebih dominan dalam menentukan kinerja dibandingkan faktor motivasional semata (Otoo, 2019; Ali et al., 2021). Hal ini mengindikasikan bahwa pendekatan generik yang digunakan dalam banyak penelitian sebelumnya belum mampu menjelaskan dinamika kinerja secara spesifik dalam sektor ini. Selain itu, interaksi antara faktor individu dan tuntutan pekerjaan yang tinggi menciptakan kondisi di mana variabel-variabel tersebut tidak bekerja secara independen. Dengan demikian, diperlukan penelitian yang secara khusus mengkaji hubungan tersebut dalam konteks sektor jasa keuangan.

Lebih lanjut, sebagian besar penelitian terdahulu masih berfokus pada pengujian pengaruh langsung antar variabel dengan menggunakan pendekatan analisis yang relatif sederhana. Pendekatan ini cenderung menyederhanakan fenomena kinerja yang pada dasarnya bersifat multidimensional dan dipengaruhi oleh interaksi kompleks antara faktor individu dan organisasi (Hair et al., 2019). Selain itu, penelitian yang secara spesifik mengkaji organisasi jasa keuangan milik negara di negara berkembang masih relatif terbatas. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan empiris dalam memahami bagaimana motivasi, kompetensi, dan disiplin kerja secara simultan memengaruhi kinerja karyawan dalam konteks organisasi yang memiliki karakteristik unik. Keterbatasan ini juga mengindikasikan bahwa hasil penelitian sebelumnya belum sepenuhnya dapat digeneralisasi. Oleh karena itu, diperlukan penelitian yang mampu memberikan pemahaman empiris yang lebih kontekstual dan relevan.

Dalam hal ini, PT Pegadaian (Persero) sebagai lembaga keuangan milik negara yang berperan dalam mendukung inklusi keuangan menghadapi tantangan dalam mengelola kinerja karyawan. Fenomena empiris menunjukkan adanya permasalahan terkait rendahnya motivasi akibat kurangnya sistem penghargaan yang efektif, ketidaksesuaian kompetensi dengan tuntutan pekerjaan, serta tingkat disiplin kerja yang belum optimal. Kondisi ini berpotensi menurunkan kinerja individu maupun organisasi secara keseluruhan. Selain itu, karakteristik organisasi yang berorientasi pada layanan menuntut adanya keseimbangan antara kemampuan teknis dan perilaku kerja yang disiplin. Hal ini menunjukkan bahwa pengelolaan kinerja karyawan dalam organisasi

jasa keuangan memerlukan pendekatan yang lebih spesifik dan berbasis konteks. Dengan demikian, organisasi perlu memahami secara lebih mendalam faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi, kompetensi, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dalam konteks organisasi jasa keuangan milik negara. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi empiris dalam memperjelas hubungan antar variabel dalam konteks yang spesifik. Selain itu, penelitian ini juga berupaya menjawab inkonsistensi temuan empiris dalam literatur sebelumnya dengan pendekatan yang lebih kontekstual. Kontribusi lain dari penelitian ini adalah memberikan implikasi praktis bagi organisasi dalam merancang strategi peningkatan kinerja karyawan yang lebih efektif. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memperkaya literatur manajemen sumber daya manusia, tetapi juga memberikan nilai praktis bagi pengelolaan organisasi.



*Gambar 1 Gambar Kerangka Konseptual*

Dari kerangka konseptual dan kesenjangan penelitian yang telah diuraikan, hubungan antara motivasi, kompetensi, dan disiplin kerja dengan kinerja karyawan dapat dipahami sebagai suatu sistem yang saling terkait dalam membentuk perilaku dan hasil kerja individu. Motivasi berperan sebagai pendorong internal yang menentukan intensitas dan arah usaha karyawan dalam mencapai tujuan organisasi, sehingga semakin tinggi motivasi, semakin besar kecenderungan karyawan untuk menunjukkan kinerja yang optimal. Di sisi lain, kompetensi merepresentasikan kapasitas individu dalam melaksanakan tugas secara efektif, sehingga tingkat kompetensi yang lebih tinggi akan meningkatkan kualitas dan kuantitas output kerja. Sementara itu, disiplin kerja mencerminkan tingkat kepatuhan terhadap aturan dan standar operasional, yang berfungsi sebagai mekanisme kontrol untuk memastikan konsistensi dan efisiensi kinerja. Dengan mempertimbangkan keterkaitan tersebut, penelitian ini merumuskan hipotesis bahwa motivasi, kompetensi, dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara parsial maupun simultan.

**METODOLOGI PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan tujuan untuk menguji hubungan kausal antara motivasi, kompetensi, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Pendekatan kuantitatif dipilih karena memungkinkan pengukuran variabel secara objektif serta pengujian hipotesis melalui analisis statistik inferensial (Creswell, 2014). Desain penelitian yang digunakan adalah penelitian asosiatif dengan pendekatan explanatory, yaitu untuk menjelaskan hubungan sebab-akibat antar variabel berdasarkan data empiris (Sekaran & Bougie, 2016). Penelitian dilaksanakan pada unit operasional PT Pegadaian (Persero) di wilayah penelitian yang telah ditentukan, dengan fokus pada aktivitas layanan operasional yang berinteraksi langsung dengan nasabah. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada karakteristik organisasi jasa keuangan yang menuntut kecepatan layanan, ketepatan operasional, dan tingkat kepercayaan yang tinggi, sehingga kinerja karyawan menjadi faktor kritis dalam pencapaian tujuan organisasi.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja pada unit operasional tersebut. Jumlah sampel ditetapkan sebanyak 150 responden yang berasal dari beberapa unit operasional dalam lingkup organisasi yang sama. Teknik pengambilan sampel menggunakan non-probability sampling dengan metode purposive sampling, yaitu pemilihan responden berdasarkan kriteria tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian. Kriteria pemilihan sampel dalam penelitian ini meliputi: (1) karyawan berstatus aktif pada saat penelitian berlangsung; (2) karyawan yang terlibat langsung dalam aktivitas operasional dan pelayanan kepada nasabah; (3) memiliki masa kerja minimal satu tahun untuk memastikan pengalaman kerja yang memadai; serta (4) bersedia mengisi kuesioner secara lengkap dan objektif. Penetapan kriteria tersebut bertujuan untuk memastikan bahwa responden memiliki pemahaman yang cukup terhadap lingkungan kerja dan variabel yang diteliti, sehingga data yang diperoleh lebih valid dan representatif (Sekaran & Bougie, 2016).

Jumlah sampel sebesar 150 responden dinilai telah memenuhi kebutuhan analisis statistik inferensial, khususnya untuk pengujian regresi linier berganda yang memerlukan ukuran sampel memadai agar menghasilkan estimasi parameter yang stabil (Hair et al., 2010). Dengan ukuran sampel tersebut, penelitian ini diharapkan memiliki tingkat reliabilitas dan validitas yang baik dalam menjelaskan hubungan antar variabel. Namun demikian, mengingat teknik sampling yang digunakan adalah purposive sampling, maka hasil penelitian lebih ditekankan pada generalisasi kontekstual daripada generalisasi populasi secara luas.

Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data primer yang dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada responden. Instrumen penelitian menggunakan skala Likert lima poin, mulai dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju), untuk mengukur persepsi responden terhadap setiap indikator variabel (Likert, 1932). Kuesioner disusun berdasarkan konstruk teoritis yang telah teruji dalam literatur manajemen sumber daya manusia, sehingga memiliki dasar validitas konseptual yang kuat. Variabel dalam penelitian ini terdiri dari variabel independen yaitu motivasi (X1), kompetensi (X2), dan disiplin kerja (X3), serta variabel dependen yaitu kinerja karyawan (Y).

Variabel motivasi diukur dengan mengacu pada teori Self-Determination yang menekankan pentingnya kebutuhan intrinsik individu seperti kompetensi, otonomi, dan keterhubungan (Deci & Ryan, 2000), serta diperkaya dengan pendekatan kebutuhan hierarkis (Maslow, 1994). Indikator motivasi dalam penelitian ini meliputi: (1) kebutuhan fisiologis, (2) rasa aman dalam bekerja, (3) kebutuhan sosial, (4) penghargaan, dan (5) aktualisasi diri. Contoh pernyataan dalam kuesioner antara lain: “Saya merasa kebutuhan dasar saya terpenuhi melalui pekerjaan ini” dan “Saya termotivasi untuk bekerja lebih baik karena adanya penghargaan dari organisasi.” Penyusunan indikator ini bertujuan untuk menangkap dimensi motivasi secara lebih komprehensif dalam konteks organisasi jasa keuangan”.

Tabel 1 Tabel Operasionalisasi Variabel

Variabel	Indikator	Pernyataan
<b>Motivasi (X1)</b>	Kebutuhan fisiologis	Saya merasa kebutuhan dasar saya terpenuhi melalui pekerjaan ini
	Rasa aman	Saya merasa aman dan nyaman dalam bekerja di organisasi ini
	Kebutuhan sosial	Saya memiliki hubungan kerja yang baik dengan rekan kerja
	Penghargaan	Saya mendapatkan apresiasi atas kinerja yang saya capai
	Aktualisasi diri	Pekerjaan ini memberikan kesempatan untuk mengembangkan potensi diri saya
<b>Kompetensi (X2)</b>	Pengetahuan kerja	Saya memiliki pengetahuan yang memadai terkait pekerjaan saya

	Keterampilan teknis	Saya memiliki keterampilan teknis yang dibutuhkan dalam pekerjaan
	Problem solving	Saya mampu menyelesaikan masalah kerja secara efektif
	Sikap profesional	Saya menunjukkan sikap profesional dalam menjalankan tugas
	Pengalaman kerja	Pengalaman kerja saya membantu dalam menyelesaikan tugas dengan baik
<b>Disiplin Kerja (X3)</b>	Ketepatan waktu	Saya selalu datang dan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu
	Kepatuhan aturan	Saya mematuhi aturan kerja yang berlaku di organisasi
	Tanggung jawab	Saya melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan
	Konsistensi kerja	Saya bekerja secara konsisten sesuai standar yang ditetapkan
	Kepatuhan prosedur	Saya mengikuti prosedur kerja yang telah ditentukan
<b>Kinerja Karyawan (Y)</b>	Kualitas kerja	Saya menghasilkan pekerjaan dengan kualitas yang tinggi
	Kuantitas kerja	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai target jumlah
	Ketepatan waktu	Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan batas waktu yang ditentukan
	Efektivitas kerja	Saya bekerja secara efektif dalam mencapai tujuan pekerjaan
	Tanggung jawab	Saya bertanggung jawab atas hasil pekerjaan saya

Kompetensi diukur berdasarkan konsep kompetensi yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang relevan dengan pekerjaan (Spencer & Spencer, 1993). Indikator kompetensi meliputi: (1) pengetahuan kerja, (2) keterampilan teknis, (3) kemampuan problem solving, (4) sikap profesional, dan (5) pengalaman kerja. Contoh pernyataan yang digunakan antara lain: “Saya memiliki pengetahuan yang memadai untuk menyelesaikan pekerjaan saya” dan “Saya mampu menyelesaikan masalah kerja secara efektif.” Disiplin kerja diukur berdasarkan tingkat kepatuhan terhadap aturan dan standar organisasi (Hasibuan, 2016). Indikator disiplin kerja meliputi: (1) ketepatan waktu, (2) kepatuhan terhadap aturan kerja, (3) tanggung jawab terhadap tugas, (4) konsistensi dalam bekerja, dan (5) kepatuhan terhadap prosedur operasional. Contoh pernyataan dalam kuesioner meliputi: “Saya selalu datang tepat waktu sesuai jadwal kerja” dan “Saya mematuhi prosedur kerja yang telah ditetapkan organisasi.” Sementara itu, kinerja karyawan sebagai variabel dependen diukur berdasarkan kualitas dan kuantitas hasil kerja yang dicapai oleh individu sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Robbins & Judge, 2017). Indikator kinerja karyawan meliputi: (1) kualitas pekerjaan, (2) kuantitas pekerjaan, (3) ketepatan waktu penyelesaian tugas, (4) efektivitas kerja, dan (5) tanggung jawab. Contoh pernyataan antara lain: “Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan hasil yang berkualitas” dan “Saya menyelesaikan tugas sesuai dengan target waktu yang ditentukan.”

Sebelum dilakukan analisis data, instrumen penelitian diuji validitas dan reliabilitasnya. Uji validitas dilakukan menggunakan korelasi *Pearson Product Moment* untuk mengetahui sejauh mana item kuesioner mampu mengukur konstruk yang dimaksud (Hair et al., 2010). Item dinyatakan valid apabila nilai koefisien korelasi lebih besar dari nilai *r* tabel pada tingkat signifikansi tertentu. Uji reliabilitas dilakukan menggunakan koefisien *Cronbach's Alpha*, di

mana nilai  $\alpha \geq 0,70$  menunjukkan bahwa instrumen memiliki tingkat konsistensi internal yang baik (Nunnally & Bernstein, 1994). Analisis data dilakukan menggunakan analisis regresi linear berganda untuk menguji pengaruh simultan dan parsial dari variabel independen terhadap variabel dependen. Model regresi yang digunakan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$Y = \beta_0 + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3X_3 + \varepsilon$$

di mana Y adalah kinerja karyawan, X1 adalah motivasi, X2 adalah kompetensi, X3 adalah disiplin kerja,  $\beta_0$  adalah konstanta,  $\beta_1$ – $\beta_3$  adalah koefisien regresi, dan  $\varepsilon$  adalah error term. Sebelum melakukan analisis regresi, dilakukan uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas untuk memastikan bahwa model regresi memenuhi kriteria Best Linear Unbiased Estimator (BLUE) (Gujarati & Porter, 2009). Uji normalitas dilakukan untuk memastikan bahwa distribusi residual bersifat normal, uji multikolinearitas untuk memastikan tidak adanya korelasi tinggi antar variabel independen, serta uji heteroskedastisitas untuk memastikan varians residual bersifat konstan.

Pengujian hipotesis dilakukan melalui uji t untuk mengetahui pengaruh parsial masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen, serta uji F untuk menguji pengaruh simultan seluruh variabel independen terhadap kinerja karyawan. Selain itu, koefisien determinasi ( $R^2$ ) digunakan untuk mengukur seberapa besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen. Dengan pendekatan metodologis ini, penelitian diharapkan mampu memberikan hasil empiris yang valid dan reliabel dalam menjelaskan pengaruh motivasi, kompetensi, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dalam konteks organisasi jasa keuangan.

## HASIL dan PEMBAHASAN

### Responden Demografi

Karakteristik responden dalam penelitian ini disajikan untuk memberikan gambaran umum mengenai profil karyawan yang menjadi sampel penelitian. Informasi demografis ini penting untuk memahami konteks data serta memastikan bahwa responden yang terlibat memiliki relevansi dengan variabel yang diteliti (Sekaran & Bougie, 2016). Dalam penelitian ini, karakteristik responden diklasifikasikan berdasarkan jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, dan masa kerja.

Berdasarkan hasil pengolahan data, mayoritas responden didominasi oleh karyawan laki-laki, yang mencerminkan komposisi tenaga kerja pada sektor jasa keuangan operasional yang cenderung membutuhkan mobilitas dan interaksi langsung dengan nasabah. Dari segi usia, sebagian besar responden berada pada rentang usia produktif, yaitu antara 25 hingga 40 tahun, yang menunjukkan bahwa tenaga kerja didominasi oleh individu dengan tingkat energi dan produktivitas yang relatif tinggi.

Tabel 2 Demografi Responden Penelitian

Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	90	60
	Perempuan	60	40
	<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100</b>
Usia	< 25 tahun	20	13.03
	25 – 30 tahun	50	33.03
	31 – 40 tahun	55	36.07
	> 40 tahun	25	16.07
	<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100</b>
Pendidikan	SMA/SMK	30	20
	Diploma	25	16.07

	S1	80	53.03
	S2	15	10
	<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100</b>
<b>Masa Kerja</b>	< 1 tahun	10	06.07
	1 – 3 tahun	35	23.03
	3 – 5 tahun	40	26.07
	> 5 tahun	65	43.03
	<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100</b>

Selanjutnya, dari aspek pendidikan, mayoritas responden memiliki latar belakang pendidikan sarjana (S1), yang mengindikasikan bahwa organisasi menuntut kompetensi akademik yang memadai dalam menjalankan tugas operasional. Sedangkan, dari sisi pengalaman kerja, sebagian besar responden memiliki masa kerja antara 3 hingga 10 tahun, yang menunjukkan bahwa karyawan telah memiliki pemahaman yang cukup baik terhadap sistem dan prosedur kerja organisasi. Hal ini menjadi penting karena variabel seperti motivasi, kompetensi, dan disiplin kerja cenderung lebih stabil dan terukur pada individu yang telah memiliki pengalaman kerja yang cukup. Dengan demikian, profil responden dalam penelitian ini dapat dianggap representatif dalam menggambarkan kondisi sumber daya manusia pada organisasi yang diteliti.

**Uji Kualitas Data**

**Uji Validitas**

Uji validitas dilakukan untuk memastikan bahwa setiap item pernyataan dalam instrumen penelitian mampu mengukur konstruk yang dimaksud secara tepat. Pengujian dilakukan menggunakan korelasi Pearson Product Moment dengan membandingkan nilai r hitung terhadap r tabel pada tingkat signifikansi  $\alpha = 0,05$  (Hair et al., 2010). Berdasarkan hasil pengujian, seluruh item pernyataan pada variabel motivasi, kompetensi, disiplin kerja, dan kinerja karyawan memiliki nilai r hitung yang lebih besar dibandingkan r tabel (0,159), sehingga dapat dinyatakan bahwa seluruh item instrumen penelitian adalah valid dan layak digunakan dalam analisis lebih lanjut.

Tabel 3 Uji Validitas dan Reliabilitas Penelitian

Variabel	Indikator	r hitung	r tabel (n=150; $\alpha=0,05$ )	Keterangan	Cronbach's Alpha	Keterangan
Motivasi (X1)	X1.1	0.721	0.159	Valid	0.861	Reliabel
	X1.2	0.735	0.159	Valid		
	X1.3	0.708	0.159	Valid		
	X1.4	0.752	0.159	Valid		
	X1.5	0.769	0.159	Valid		
Kompetensi (X2)	X2.1	0.745	0.159	Valid	0.874	Reliabel
	X2.2	0.768	0.159	Valid		
	X2.3	0.782	0.159	Valid		
	X2.4	0.754	0.159	Valid		
	X2.5	0.771	0.159	Valid		

Disiplin Kerja (X3)	X3.1	0.702	0.159	Valid	0.853	Reliabel
	X3.2	0.736	0.159	Valid		
	X3.3	0.759	0.159	Valid		
	X3.4	0.741	0.159	Valid		
	X3.5	0.768	0.159	Valid		
Kinerja (Y)	Y1	0.781	0.159	Valid	0.889	Reliabel
	Y2	0.764	0.159	Valid		
	Y3	0.789	0.159	Valid		
	Y4	0.752	0.159	Valid		
	Y5	0.773	0.159	Valid		

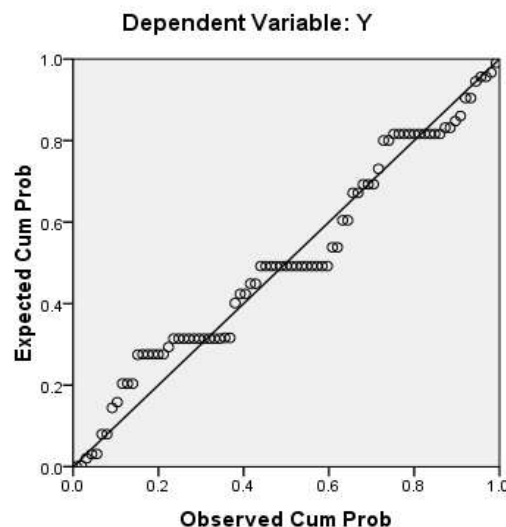
Selanjutnya, uji reliabilitas dilakukan untuk mengukur tingkat konsistensi internal instrumen penelitian menggunakan koefisien Cronbach's Alpha. Suatu konstruk dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai Cronbach's Alpha  $\geq 0,70$  (Nunnally & Bernstein, 1994). Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai Cronbach's Alpha di atas 0,80, yaitu motivasi sebesar 0,861, kompetensi sebesar 0,874, disiplin kerja sebesar 0,853, dan kinerja karyawan sebesar 0,889. Hal ini mengindikasikan bahwa instrumen penelitian memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi, sehingga mampu memberikan hasil pengukuran yang konsisten. Dengan demikian, berdasarkan hasil uji validitas dan reliabilitas, dapat disimpulkan bahwa seluruh instrumen yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria kelayakan sebagai alat ukur, sehingga dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut dalam menguji hipotesis penelitian.

### Uji Asumsi Klasik

#### 1. Uji Normalitas

Sebelum dilakukan analisis regresi linear berganda, terlebih dahulu dilakukan uji normalitas untuk memastikan bahwa residual dalam model regresi terdistribusi secara normal. Uji ini penting karena normalitas residual merupakan salah satu asumsi dasar dalam analisis regresi yang memengaruhi validitas dan keakuratan estimasi parameter (Gujarati & Porter, 2009).

Hasil uji normalitas dalam penelitian ini disajikan melalui grafik Normal P-P Plot pada Gambar berikut.



Gambar 2 Gambar Hasil Uji Normalitas

Berdasarkan Gambar, terlihat bahwa titik-titik data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa residual dalam model regresi terdistribusi secara normal. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model regresi dalam penelitian ini telah memenuhi asumsi normalitas, sehingga layak digunakan untuk analisis lebih lanjut.

2. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dilakukan untuk mengidentifikasi adanya korelasi yang tinggi antar variabel independen dalam model regresi. Keberadaan multikolinearitas dapat menyebabkan ketidakstabilan estimasi parameter dan menurunkan keandalan model (Hair et al., 2010). Model regresi yang baik seharusnya tidak mengandung multikolinearitas. Pengujian multikolinearitas dilakukan dengan melihat nilai Tolerance dan Variance Inflation Factor (VIF). Kriteria yang digunakan adalah nilai Tolerance > 0,10 dan nilai VIF < 10.

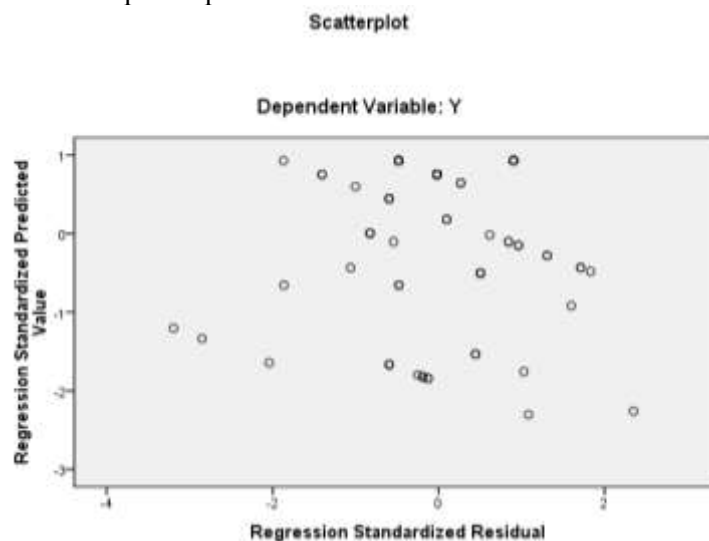
Tabel 4 Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	Tolerance	VIF
Motivasi (X1)	0.275	3.636
Kompetensi (X2)	0.300	3.333
Disiplin Kerja (X3)	0.209	4.785

Berdasarkan Tabel, seluruh variabel independen memiliki nilai Tolerance lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF lebih kecil dari 10. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat gejala multikolinearitas dalam model regresi. Dengan demikian, hubungan antar variabel independen masih dalam batas yang dapat diterima dan tidak mengganggu estimasi model.

3. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat ketidaksamaan varians residual dalam model regresi. Model regresi yang baik adalah model yang memenuhi asumsi homoskedastisitas, yaitu varians residual yang konstan (Gujarati & Porter, 2009). Pengujian dilakukan dengan menggunakan grafik scatterplot antara nilai residual dan nilai prediksi. Hasil uji heteroskedastisitas ditampilkan pada Gambar berikut.



Gambar 3 Hasil Uji Heteroskedastisitas

Berdasarkan grafik tersebut, terlihat bahwa titik-titik menyebar secara acak di atas dan di bawah garis nol tanpa membentuk pola tertentu, baik pola mengerucut, melebar, maupun bergelombang. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas dalam model regresi, sehingga dapat disimpulkan bahwa model memenuhi asumsi homoskedastisitas dan layak digunakan untuk analisis lebih lanjut.

### Uji Regresi Linier Berganda

Hasil uji regresi merupakan bagian penting dalam penelitian ini karena berfungsi untuk menguji dan memberikan bukti empiris terhadap hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. Melalui analisis regresi linier berganda, penelitian ini tidak hanya mengidentifikasi arah dan kekuatan hubungan antar variabel, tetapi juga mengevaluasi signifikansi pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Pengujian dilakukan secara simultan menggunakan uji F (ANOVA) untuk menilai kelayakan model secara keseluruhan, serta uji parsial (uji t) untuk menguji pengaruh masing-masing variabel independen terhadap kinerja karyawan. Selain itu, koefisien determinasi digunakan untuk mengukur sejauh mana variabel motivasi, kompetensi, dan disiplin kerja mampu menjelaskan variasi dalam kinerja karyawan. Dengan demikian, hasil regresi tidak hanya berperan dalam mengonfirmasi hipotesis, tetapi juga memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai kontribusi relatif masing-masing variabel dalam model penelitian.

Tabel 5 Hasil Analisis Regresi Linier Berganda dan Uji Kelayakan Model

Variabel	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
(Konstanta)	0,434	0,295	–	1,471	0,148
Motivasi (X1)	0,373	0,157	0,294	2,376	0,022
Kompetensi (X2)	0,403	0,109	0,445	3,688	0,001
Disiplin Kerja (X3)	0,298	0,096	0,258	3,103	0,003
<b>Statistik Model</b>	<b>Nilai</b>				
F Hitung	214,393				
Sig. F	0				
R	0,67				
R Square	0,647				
Adjusted R Square	0,644				

Hasil analisis regresi linier berganda menunjukkan bahwa model yang digunakan dalam penelitian ini memiliki tingkat kelayakan yang baik. Hal ini ditunjukkan oleh nilai F hitung sebesar 214,393 dengan tingkat signifikansi 0,000 ( $< 0,05$ ), yang berarti bahwa variabel motivasi, kompetensi, dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, model regresi yang dibangun layak digunakan untuk menjelaskan hubungan antara variabel independen dan variabel dependen dalam penelitian ini.

Nilai koefisien determinasi (R Square) sebesar 0,647 menunjukkan bahwa sebesar 64,7% variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel motivasi, kompetensi, dan disiplin kerja, sementara sisanya sebesar 35,3% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian. Nilai Adjusted R Square sebesar 0,644 mengindikasikan bahwa model memiliki tingkat kestabilan yang cukup baik dalam menjelaskan variabel dependen, tanpa adanya indikasi bias yang berlebihan.

Secara parsial, hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh variabel independen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel motivasi memiliki koefisien sebesar 0,373 dengan nilai signifikansi 0,022 ( $< 0,05$ ), yang menunjukkan bahwa peningkatan motivasi akan meningkatkan kinerja karyawan. Variabel kompetensi menunjukkan pengaruh paling dominan dengan nilai koefisien sebesar 0,403 dan nilai beta sebesar 0,445, serta signifikansi 0,001

(< 0,05), yang mengindikasikan bahwa kompetensi merupakan faktor utama dalam meningkatkan kinerja karyawan. Sementara itu, variabel disiplin kerja juga berpengaruh signifikan dengan koefisien sebesar 0,298 dan signifikansi 0,003 (< 0,05), yang menunjukkan bahwa kepatuhan terhadap aturan dan prosedur kerja berkontribusi dalam meningkatkan kinerja.

Temuan ini memberikan klarifikasi terhadap kesenjangan penelitian yang telah diidentifikasi sebelumnya, khususnya terkait inkonsistensi hasil empiris mengenai pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Dalam konteks organisasi jasa keuangan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ketiga variabel tersebut secara simultan dan parsial memiliki pengaruh yang signifikan, dengan kompetensi sebagai faktor yang paling dominan. Hal ini mengindikasikan bahwa perbedaan hasil pada penelitian sebelumnya kemungkinan disebabkan oleh perbedaan konteks organisasi dan karakteristik pekerjaan, sehingga memperkuat argumen bahwa hubungan antar variabel bersifat kontekstual dan tidak dapat digeneralisasi secara universal.

Selain itu, nilai koefisien determinasi yang berada pada kategori moderat ( $R^2 = 0,647$ ) menunjukkan bahwa model penelitian ini memiliki kemampuan yang cukup baik dalam menjelaskan variasi kinerja karyawan, meskipun masih terdapat faktor lain di luar model yang berpotensi memengaruhi kinerja. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya mengonfirmasi hubungan antar variabel, tetapi juga memberikan gambaran empiris yang lebih realistis mengenai kontribusi relatif masing-masing faktor dalam membentuk kinerja karyawan, khususnya dalam konteks organisasi jasa keuangan.

### HASIL PENELITIAN

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda, pengujian hipotesis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa seluruh variabel independen memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil uji parsial (uji t) menunjukkan bahwa variabel motivasi (X1) memiliki nilai signifikansi sebesar 0,022 (< 0,05), sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dapat diterima. Hal ini mengindikasikan bahwa peningkatan motivasi karyawan akan diikuti oleh peningkatan kinerja yang dihasilkan.

Selanjutnya, variabel kompetensi (X2) menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,001 (< 0,05) dengan nilai koefisien yang lebih tinggi dibandingkan variabel lainnya, sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan juga diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa kompetensi merupakan faktor yang paling dominan dalam memengaruhi kinerja karyawan, yang berarti bahwa peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan sikap profesional karyawan akan memberikan kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan kinerja.

Variabel disiplin kerja (X3) juga menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai signifikansi sebesar 0,003 (< 0,05). Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan dapat diterima. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kepatuhan terhadap aturan dan prosedur kerja memiliki peran penting dalam menjaga konsistensi dan efektivitas kinerja karyawan.

Secara simultan, hasil uji F menunjukkan bahwa variabel motivasi, kompetensi, dan disiplin kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 (< 0,05). Oleh karena itu, hipotesis yang menyatakan bahwa ketiga variabel independen secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan juga dapat diterima.

### Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan variabel motivasi, kompetensi, dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Pegadaian (Persero). Temuan ini menegaskan bahwa kinerja karyawan merupakan konstruksi multidimensional yang dibentuk oleh interaksi antara faktor psikologis, kemampuan individu, dan perilaku kerja (Armstrong, 2020; Robbins & Judge, 2017). Secara parsial, seluruh variabel juga menunjukkan pengaruh signifikan, dengan kompetensi sebagai variabel yang paling dominan.

Hasil ini tidak hanya mengonfirmasi sebagian besar penelitian terdahulu (Riyanto et al., 2017; Safitriani, 2016), tetapi juga memberikan klarifikasi terhadap inkonsistensi temuan yang dilaporkan dalam studi lain (Luhur, 2014; Khan et al., 2021). Perbedaan tersebut mengindikasikan bahwa hubungan antar variabel sangat dipengaruhi oleh konteks organisasi dan karakteristik pekerjaan, khususnya dalam sektor jasa keuangan yang memiliki tingkat kompleksitas operasional yang tinggi.

### **Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan**

Motivasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini sejalan dengan teori Self-Determination yang menekankan bahwa dorongan intrinsik individu berperan penting dalam menentukan intensitas dan kualitas kinerja (Deci & Ryan, 2000). Hasil ini juga konsisten dengan penelitian Nguyen et al. (2020) dan Riyanto et al. (2017) yang menemukan bahwa motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja. Namun, berbeda dengan temuan Khan et al. (2021) yang menunjukkan bahwa motivasi tidak selalu signifikan dalam lingkungan kerja tertentu, hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa dalam konteks organisasi jasa keuangan, motivasi tetap menjadi faktor relevan, terutama ketika kebutuhan dasar karyawan terpenuhi.

Analisis indikator menunjukkan bahwa kebutuhan fisiologis dan rasa aman menjadi faktor dominan dalam membentuk motivasi, yang sejalan dengan konsep hierarki kebutuhan Maslow. Sebaliknya, rendahnya kontribusi indikator penghargaan menunjukkan bahwa sistem pengakuan belum sepenuhnya menjadi pendorong utama kinerja. Secara teoritis, temuan ini mengindikasikan bahwa motivasi dalam konteks organisasi jasa keuangan masih bersifat *foundational-driven*, bukan *recognition-driven*. Secara praktis, organisasi perlu mengembangkan sistem penghargaan yang lebih strategis untuk meningkatkan motivasi berbasis kinerja.

### **Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan**

Kompetensi merupakan variabel yang paling dominan dalam memengaruhi kinerja karyawan. Temuan ini konsisten dengan penelitian sebelumnya yang menegaskan bahwa kompetensi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja (Crosti, 2013; Otoo, 2019). Dalam konteks organisasi jasa keuangan, dominasi kompetensi dapat dijelaskan oleh tuntutan pekerjaan yang membutuhkan tingkat akurasi, kecepatan, dan ketepatan pengambilan keputusan yang tinggi. Hasil ini juga memperkuat temuan Ali et al. (2021) yang menyatakan bahwa pada sektor berbasis layanan, kompetensi teknis dan adaptif memiliki peran yang lebih besar dibandingkan faktor motivasional.

Dari sisi indikator, dimensi pengetahuan dan keterampilan menunjukkan kontribusi terbesar, sementara dimensi keahlian dan sikap profesional relatif lebih rendah. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja lebih banyak ditentukan oleh kapasitas teknis dibandingkan aspek perilaku. Secara teoritis, temuan ini mengindikasikan bahwa dalam konteks pekerjaan yang berorientasi pada layanan dan risiko, kompetensi menjadi variabel utama dalam model kinerja. Secara praktis, organisasi perlu memprioritaskan program pelatihan berbasis kompetensi serta pengembangan keterampilan teknis yang relevan dengan tuntutan pekerjaan.

### **Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Disiplin kerja juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja (Safitriani, 2016; Pradhan & Jena, 2019). Namun, hasil penelitian ini memberikan tambahan perspektif dengan menunjukkan bahwa efektivitas disiplin sangat bergantung pada bentuk implementasinya. Disiplin yang berbasis prosedur dan konsistensi kerja terbukti lebih berpengaruh dibandingkan disiplin yang bersifat formal atau administratif.

Dalam penelitian ini, indikator konsistensi kerja dan kepatuhan terhadap prosedur menjadi faktor dominan dalam membentuk disiplin kerja. Hal ini menunjukkan bahwa dalam organisasi jasa keuangan, disiplin tidak hanya terkait dengan kepatuhan terhadap aturan, tetapi juga dengan

stabilitas perilaku kerja dalam menjalankan tugas. Secara teoritis, temuan ini mengindikasikan bahwa disiplin kerja berfungsi sebagai mekanisme kontrol operasional dalam model kinerja. Secara praktis, organisasi perlu memperkuat sistem pengawasan dan standar operasional prosedur untuk memastikan konsistensi kinerja karyawan.

### KESIMPULAN dan SARAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi, kompetensi, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dalam konteks organisasi jasa keuangan. Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa ketiga variabel tersebut—motivasi, kompetensi, dan disiplin kerja—secara simultan maupun parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Pegadaian (Persero). Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan pada masing-masing variabel independen akan diikuti oleh peningkatan kinerja karyawan.

Secara lebih spesifik, kompetensi terbukti sebagai variabel yang memiliki pengaruh paling dominan dibandingkan motivasi dan disiplin kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa kemampuan individu yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap profesional merupakan faktor utama dalam menentukan kinerja karyawan, terutama dalam lingkungan kerja yang menuntut akurasi dan kecepatan layanan. Sementara itu, motivasi dan disiplin kerja tetap berperan sebagai faktor pendukung yang memperkuat kinerja, namun kontribusinya tidak sebesar kompetensi.

Hasil penelitian ini juga menjawab kesenjangan penelitian sebelumnya terkait inkonsistensi temuan empiris, dengan menunjukkan bahwa pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan bersifat kontekstual dan dipengaruhi oleh karakteristik organisasi serta jenis pekerjaan. Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi empiris dalam memperjelas hubungan antar variabel dalam konteks organisasi jasa keuangan. Secara praktis, hasil penelitian ini mengimplikasikan bahwa organisasi perlu memprioritaskan pengembangan kompetensi karyawan sebagai strategi utama dalam meningkatkan kinerja, disertai dengan penguatan sistem motivasi dan disiplin kerja yang lebih efektif dan terintegrasi.

### DAFTAR PUSTAKA

- Ali, M., Rasoolimanesh, S. M., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Ryu, K. (2021). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) in hospitality research. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(1), 199–221. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2020-0440>
- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Crosti, R. (2013). Competence and performance in organizational settings. *International Journal of Business and Management*, 8(12), 45–53.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)
- Gujarati, D. N., & Porter, D. C. (2009). *Basic econometrics* (5th ed.). McGraw-Hill.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hasibuan, M. S. P. (2016). *Manajemen sumber daya manusia* (Revisi ed.). Bumi Aksara.
- Khan, N., Khan, A. N., Soomro, M. A., & Khan, S. K. (2021). Transformational leadership and civic virtue behavior: Valuing act of thriving and emotional exhaustion in the hotel industry. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 26(4), 386–399.
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 22(140), 1–55.

- Luhur, S. (2014). Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan dalam konteks organisasi. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 14(2), 120–130.
- Mahdi, H. F., Siring, B., & Syahnur, M. H. (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Mandalle di Pangkajene dan Kepulauan Sulawesi Selatan. *Center of Economic Students Journal*, 8(2), 946-955.
- Nguyen, P. T., Yandi, A., & Mahaputra, M. R. (2020). Factors that influence employee performance: Motivation, leadership, environment, culture organization, work achievement, competence and compensation. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 1(4), 645–662.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Otoo, F. N. K. (2019). Human resource development (HRD) practices and banking industry effectiveness. *European Journal of Training and Development*, 43(3/4), 250–271.
- Pradhan, R. K., & Jena, L. K. (2019). Does meaningful work explain the relationship between transformational leadership and innovative work behaviour? *Vikalpa*, 44(1), 30–40.
- Rachman, S. A., Mente, L., & Syahnur, M. H. (2026). Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pegadaian Kanwil VI Makassar. *Center of Economic Students Journal*, 9(2), 98-106.
- Rahman, M. S., Hossain, M. A., & Islam, M. R. (2022). Organizational discipline and employee performance: A moderating role of work environment. *Management Research Review*, 45(5), 678–695.
- Riyanto, S., Sutrisno, A., & Ali, H. (2017). The impact of motivation and discipline on employee performance. *International Journal of Economics and Business Administration*, 5(3), 56–67.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson.
- Safitriani, S. (2016). Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 4(1), 45–52.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill-building approach* (7th ed.). Wiley.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. Wiley.
- Sriwahyuni, A., & Syahnur, M. H. (2025). Pengaruh Kompetensi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor DPRD Provinsi Sulawesi Selatan. *Center of Economic Students Journal*, 8(4), 1263-1276.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Tennisau, M. A., & Syahnur, M. H. (2025). Performance Under Pressure: Unpacking Direct and Non-Mediated Effects of Empowerment, Job Involvement, and Commitment on Lecturer Performance. *Jurnal Minds: Manajemen Ide dan Inspirasi*, 12(2), 715-730. <https://doi.org/10.24252/minds.v12i2.57135>
- Udin, M. K., & Syahnur, M. H. (2025). Pengaruh Sistem Remunerasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Toko Tamarunang Jaya. *Center of Economic Students Journal*, 8(3), 1183-1193.