

Pengaruh Disiplin dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Manado

Adrian Yudea Immanuel, Michael Mamentu*, Jericho Danga Pombengi

Universitas Sam Ratulangi, Indonesia

Email: michaelmamentu@unsrat.ac.id*

Keywords:

Work Discipline; Work Motivation; Employee Performance.

Abstract

This study aims to analyze the influence of work discipline and work motivation on employee performance within the Employment Agency and Human Resources Development (BKPSDM) of Manado City. The background of this research is based on the phenomenon of disciplinary violations occurring within the Manado City Government environment, where 49 cases of civil servant violations were recorded in 2025, with 55.1% classified as moderate violations and 44.9% as severe violations. This research employs a quantitative approach with an associative method. The study population consisted of all civil servants at BKPSDM Manado City, totaling 61 individuals, thereby employing a saturated sampling technique (census). Data collection was conducted through an online questionnaire using a Likert scale and analyzed using Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS 4.0. The results indicate that work discipline has a positive and significant effect on employee performance (p -value 0.000; $f^2=0.825$, large effect category), work motivation also has a positive and significant effect (p -value 0.000; $f^2=0.312$, medium effect category), and simultaneously both variables contribute 88.5% ($R^2=0.885$) to employee performance. The dominant discipline indicators are attendance and sanctions enforcement, while significant motivation indicators encompass physiological needs, safety needs, social needs, and esteem needs. This study recommends strengthening the disciplinary supervision system and enhancing motivation programs based on appreciation and transparent career development to optimize civil servant performance sustainably.

Kata Kunci:

Disiplin Kerja; Motivasi Kerja; Kinerja Pegawai.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh disiplin dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di lingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Manado. Latar belakang penelitian didasari oleh fenomena pelanggaran disiplin yang terjadi di lingkungan Pemerintah Kota Manado, di mana tercatat 49 kasus pelanggaran ASN/PPPK pada tahun 2025, dengan 55,1% pelanggaran sedang dan 44,9% pelanggaran berat. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode asosiatif. Populasi penelitian adalah seluruh ASN di BKPSDM Kota Manado yang berjumlah 61 orang, sehingga digunakan teknik sampel jenuh (sensus). Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner daring berbasis skala Likert dan dianalisis menggunakan Partial Least Square Structural Equation

Modeling (PLS-SEM) dengan SmartPLS 4.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (p -value 0,000; $f^2=0,825$ kategori besar), motivasi kerja juga berpengaruh positif dan signifikan (p -value 0,000; $f^2=0,312$ kategori sedang), serta secara simultan keduanya memberikan kontribusi sebesar 88,5% ($R^2=0,885$) terhadap kinerja pegawai. Indikator disiplin yang dominan adalah kehadiran dan penjatuan sanksi, sedangkan indikator motivasi yang signifikan mencakup kebutuhan fisiologis, rasa aman, sosial, dan penghargaan. Penelitian ini merekomendasikan penguatan sistem pengawasan disiplin dan peningkatan program motivasi berbasis apresiasi serta pengembangan karier yang transparan untuk mengoptimalkan kinerja ASN secara berkelanjutan.

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia berperan krusial dalam setiap organisasi karena menjadi penggerak utama dalam mencapai kinerja optimal. Manajemen sumber daya manusia yang memperhatikan kepemimpinan transformatif, pengembangan kompetensi, dan manajemen kinerja berorientasi hasil dapat menciptakan lingkungan kerja efisien serta menjamin organisasi memiliki tim yang kompeten dan berkinerja unggul (Lestari dkk., 2025; Rezeki dkk., 2023). Kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk gaya kepemimpinan, kondisi tempat kerja, dan motivasi kerja (Widianti, 2022). Dalam konteks birokrasi dan organisasi publik, disiplin dan motivasi menjadi elemen fundamental yang saling terkait dalam mendorong produktivitas pegawai untuk mencapai sasaran organisasi secara efektif dan efisien (Wahyuni dkk., 2019).

Di era digital dan pasca pandemi Covid-19, tuntutan masyarakat terhadap pelayanan publik yang mengedepankan supremasi hukum, etika, dan keadilan semakin tinggi. Kemajuan teknologi kecerdasan buatan (AI) menetapkan standar baru bagi kualitas pelayanan, sehingga setiap instansi pemerintah dituntut memiliki program unggulan untuk mengembangkan daya saing birokrasi (Prabowo dkk., 2022). Undang-undang Nomor 20 Tahun 2023 mengamanatkan peningkatan kualitas Aparatur Sipil Negara (ASN) melalui sistem pengembangan karier berbasis kinerja dan kompetensi. ASN sebagai tulang punggung pemerintahan dituntut memiliki disiplin tinggi, kesadaran profesional, serta tanggung jawab penuh dalam menjalankan tugas, karena disiplin merupakan dasar penting untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan produktivitas organisasi (Priyodarminto, 1992).

Motivasi kerja menjadi elemen psikologis yang memacu pegawai bertindak dengan semangat mencapai tujuan organisasi, baik melalui dorongan intrinsik (kebanggaan, kepuasan, aktualisasi diri) maupun ekstrinsik (insentif, penghargaan, pengakuan prestasi). Pegawai yang termotivasi menunjukkan sikap proaktif, kreatif, dan produktif, serta lebih siap menghadapi tantangan lingkungan kerja (Sanjaya dkk., 2025). Motivasi juga berkorelasi positif dengan kepuasan kerja yang menjadi indikator penting dalam penilaian kinerja pegawai (Survival dkk., 2025). Penelitian empiris membuktikan bahwa sinergi antara motivasi, kepemimpinan yang mendorong, dan suasana kerja yang mendukung menghasilkan peningkatan kinerja pegawai yang signifikan.

Data pelanggaran disiplin di lingkungan Pemerintah Kota Manado tahun 2025 mencatat 49 kasus pelanggaran ASN/PPPK, dengan 55,1% tergolong pelanggaran sedang

(ketidakhadiran 13-76 hari kerja) dan 44,9% pelanggaran berat ($\alpha > 141$ hari, pidana, pemalsuan dokumen). Tren ini mengindikasikan perlunya intervensi preventif sebelum pelanggaran ringan meningkat menjadi berat. Berdasarkan fenomena tersebut, penelitian ini membatasi lingkup pada pengaruh disiplin dan motivasi terhadap kinerja pegawai di lingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Manado. Penegakan disiplin yang konsisten berkaitan erat dengan pembentukan budaya organisasi yang mendorong kolaborasi dan inovasi, sementara motivasi menjadi elemen psikologis yang mendorong pegawai mencapai sasaran dan menjaga kinerja maksimal.

Kebaruan (novelty) penelitian ini terletak pada beberapa aspek. Pertama, penelitian ini mengintegrasikan dua variabel independen (disiplin dan motivasi) secara simultan dalam satu model penelitian di lingkungan BKPSDM Kota Manado, yang belum dilakukan dalam penelitian sebelumnya. Kedua, penelitian ini menggunakan pendekatan PLS-SEM yang memungkinkan pengujian hubungan kausal antar variabel secara lebih robust dibandingkan metode regresi linier berganda yang umum digunakan. Ketiga, penelitian ini menganalisis indikator-indikator spesifik dari masing-masing variabel untuk mengidentifikasi aspek mana yang paling dominan memengaruhi kinerja. Keempat, penelitian ini memberikan rekomendasi kebijakan berbasis bukti (evidence-based policy recommendations) yang dapat diimplementasikan secara praktis oleh manajemen BKPSDM.

Dari uraian tersebut, permasalahan yang diangkat berkaitan dengan disiplin dan motivasi serta pengaruhnya terhadap pembinaan pegawai di organisasi pemerintahan. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh disiplin dan motivasi terhadap kinerja pegawai di BKPSDM Kota Manado, baik secara parsial maupun simultan. Hasil penelitian diharapkan memberikan kontribusi bagi pengembangan manajemen sumber daya manusia di sektor publik, khususnya dalam upaya meningkatkan kinerja ASN melalui pendekatan penegakan disiplin dan peningkatan motivasi kerja yang terintegrasi.

Menurut Sutrisno (2009) disiplin pegawai adalah cara bertindak seseorang yang sesuai dengan peraturan dan prosedur kerja yang berlaku, serta cara berperilaku sesuai dengan aturan organisasi, baik yang tertulis maupun tidak. Indrakusuma (1973) menjelaskan bahwa disiplin berarti kesediaan seseorang untuk mengikuti aturan dan menjauhi larangan. Disiplin harus didasari oleh kesadaran akan pentingnya aturan dan larangan tersebut. Selain itu, disiplin juga harus didampingi oleh kesadaran yang dalam mengenai makna dan nilai dari disiplin itu sendiri. Gie (1997) mendefinisikan disiplin sebagai kondisi tertib di mana anggota organisasi mengikuti aturan yang berlaku dengan sukarela

Newstrom & Davis (1993) mengemukakan bahwa terdapat dua tipe disiplin yaitu disiplin preventif dan korektif. Disiplin preventif merupakan tindakan yang dilakukan untuk mendorong pegawai mentaati standar dari peraturan Agar tidak terjadi pelanggaran, disiplin preventif bertujuan untuk mendorong para pegawai agar memiliki disiplin diri sendiri. Dengan cara ini, para pegawai akan berusaha menjaga disiplin mereka sendiri, bukan hanya karena dipaksa oleh atasan. Untuk memastikan disiplin preventif berjalan dengan baik, atasan bertanggung jawab menciptakan iklim organisasi yang kondusif. Indikator yang digunakan dalam penelitian ini sebagaimana dikemukakan oleh Newstrom & Davis (1993) adalah kehadiran, kerjasama, tanggung jawab, kejujuran, pelaporan, kewajiban, sosialisasi peraturan dan penjatuhan sanksi.

Menurut Rivai (2013) jika seseorang memiliki motivasi yang besar, mereka akan melakukan tindakan positif untuk mencapai tujuan mereka. Uno, (2014) menjelaskan bahwa motivasi adalah dorongan dari dalam maupun luar yang mendorong seseorang untuk mengubah sikap atau perilakunya. Menurut Steers dan Porter (1979), konsep hirarki kebutuhan didasarkan Pada dua prinsip utama, pertama kebutuhan manusia bisa diatur dalam urutan dari yang paling sederhana sampai yang paling tinggi. Kedua, ketika kebutuhan tertentu sudah terpenuhi, maka kebutuhan itu tidak lagi menjadi hal yang mendorong seseorang bertindak. Seluruh teori motivasi yang ditulis oleh Maslow (1943) didasarkan pada pendapat bahwa kebutuhan manusia bisa dibagi menjadi lima tingkatan yakni, *Physiological Needs, Safety Needs, Belongingness and Love Needs, Esteem Needs, Self-Actualization Needs*. Kelima indikator ini menjadi tolak ukur yang digunakan dalam pengukuran pada variabel motivasi penelitian.

Fahmi (2011) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil yang diperoleh suatu organisasi, baik yang bersifat *profit oriented* maupun *nonprofit oriented*, yang dihasilkan selama satu periode waktu. Berdasarkan Uha dan Nawawi (2013) unsur-unsur dalam kinerja meliputi: hasil fungsi pekerjaan, faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi pegawai seperti motivasi, kemampuan, dan persepsi peran, pencapaian tujuan organisasi, periode waktu tertentu, tidak melanggar hukum, serta sesuai dengan moral dan etika. Untuk mengetahui kinerja organisasi harus digunakan indikator penilaian kinerja organisasi publik menurut Dwiyanto (2006) antara lain, produktivitas, kualitas, responsivitas, responsibilitas dan akuntabilitas.

Berdasarkan tinjauan diatas, maka sebagai titik tolak pembahasan lebih lanjut dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut: 1) Hipotesis 1 (H1) : Terdapat pengaruh positif dan signifikansi disiplin (X1) terhadap kinerja (Y) 2) Hipotesis 2 (H2) : Terdapat pengaruh positif dan signifikansi motivasi (X2) terhadap kinerja (Y) 3) Hipotesis 3 (H3) : Terdapat pengaruh positif dan signifikansi disiplin (X1) dan motivasi (X2) secara simultan terhadap kinerja (Y)

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode asosiatif untuk menguji hubungan kausal antara variabel independen yakni disiplin dan motivasi kerja, terhadap variabel dependen yakni kinerja pegawai. Populasi penelitian adalah seluruh Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Manado yang berjumlah 61 orang, sehingga seluruh populasi dijadikan sampel (sensus). Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner daring berbasis *Google Form* dengan skala *Likert* 1-5 (Koo & Yang, 2025), serta didukung oleh data sekunder berupa dokumen resmi instansi dan literatur terkait.

Table 1. Skala Likert

Jawaban	Bobot
Sangat Tidak Setuju	1
Tidak Setuju	2
Netral	3
Setuju	4
Sangat Setuju	5

Analisis data menggunakan *Partial Least Square Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4.0. Evaluasi model dilakukan melalui pengujian *outer model* (validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas) serta *inner model* (koefisien determinasi R^2 , efek ukuran f^2 , dan uji hipotesis melalui prosedur *bootstrapping* dengan tingkat signifikansi 5%) (Hair dkk., 2019). Berikut ini standar tahapan analisis yang dilakukan dalam penelitian ini :

Table 2. Standar Parameter Pengujian

Tahap Analisis	Kriteria	Parameter	Nilai Standar
Outer Model (Measurement Model)	Convergent Validity	Outer Loading	> 0,70
		AVE	> 0,50
	Discriminant Validity	Cross Loading	Loading konstruk sendiri > loading konstruk lain
		Fornell-Larcker	Akar $\sqrt{AVE}$ > korelasi antar konstruk
	Reliabilitas	Cronbach's Alpha	> 0,70
		Composite Reliability	> 0,70
Inner Model (Structural Model)	Koefisien Determinasi	R-Square (R^2)	> 0,75 = Kuat
			0,50 - 0,75 = Sedang
			0,25 - 0,50 = Lemah
	Efek Ukuran	F-Square (f^2)	> 0,35 = Besar
			0,15 - 0,35 = Sedang
			0,02 - 0,15 = Kecil
Uji Hipotesis (Bootstrapping)	Signifikansi	SRMR	< 0,08
		NFI	> 0,90
		d_ ULS / d_ G	Semakin kecil semakin baik
	Arah Hubungan	T-Statistic	> 1,96 ($\alpha=5\%$)
		P-Value	> 2,58 ($\alpha=1\%$)
		Path Coefficient	Positif (+) / Negatif (-)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini melibatkan 61 responden Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Manado dengan tingkat pengembalian kuesioner 100%. Karakteristik responden menunjukkan komposisi gender yang seimbang (56% laki-laki dan 44% perempuan), dengan mayoritas berpendidikan S1 (89%) dan S2 (8%) yang mengindikasikan kualitas SDM yang tinggi. Distribusi masa kerja didominasi oleh kelompok 1-5 tahun (30%) dan 15-30 tahun (21%), mencerminkan kombinasi pegawai muda inovatif dan senior berpengalaman.

Pengujian Outer Model

Outer model dalam penelitian ini mengukur hubungan antara dua variabel laten eksogen (X1 dan X2) dengan indikatornya masing-masing, serta variabel laten endogen (Y) dengan

indikatornya, menggunakan mode *reflective* dimana panah mengarah dari konstruk ke indikator.

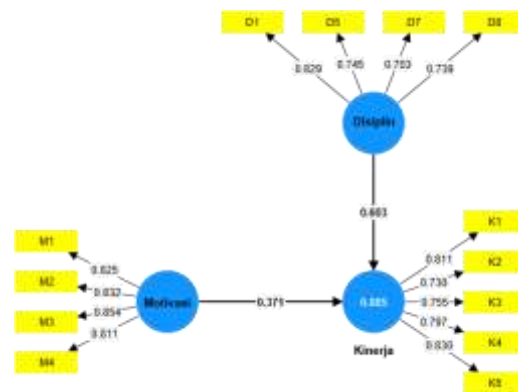


Figure 1. *Outer Model Measurement*

Semua variabel direpresentasikan oleh empat indikator disiplin dengan *loading factor* rata-rata tinggi di atas 0.7, menunjukkan konvergensi yang kuat dan validitas indikator tersebut dalam mengukur konstruk laten. Dalam pengujian *outer model* terdapat beberapa indikator yang dieliminasi untuk tahap evaluasi *outer model* karena berada pada nilai $<0,70$ (Hardisman, 2020). Untuk itu, beberapa indikator penelitian yang dieliminasi seperti pengukuran disiplin (D2, D3, D4 dan D6), motivasi (M5). Sementara untuk indikator dari kinerja dapat diterima secara keseluruhan melalui pengujian *outer model*.

Convergent Validity

Penilaian *convergent validity* didasarkan pada korelasi antara skor item atau skor komponen yang diestimasi menggunakan perangkat lunak PLS. Tingkat refleksif individual dianggap tinggi jika korelasi tersebut melebihi 0.70 terhadap konstruk yang diukur. Ambang batas *outer loading* dalam penelitian ini adalah minimal sebesar 0.70.

Tabel 3. Pengujian *Convergent Validity*

Variabel	Indikator	X1	X2	Y	Keterangan
Disiplin	D1	0,829			Diterima
	D5	0,745			Diterima
	D7	0,703			Diterima
	D8	0,739			Diterima
Motivasi	M1		0,825		Diterima
	M2		0,832		Diterima
	M3		0,854		Diterima
	M4		0,811		Diterima
Kinerja	K1			0,811	Diterima
	K2			0,730	Diterima
	K3			0,755	Diterima
	K4			0,797	Diterima
	K5			0,830	Diterima

Hasil analisis menggunakan SmartPLS ditampilkan pada Tabel 3, dimana nilai *outer loading* atau korelasi antara konstruk dan indikatornya telah memenuhi kriteria *convergent validity* karena semuanya berada di atas 0,70, sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk variabel dinyatakan layak dan dapat dilanjutkan untuk pengujian hipotesis selanjutnya.

Tabel 4. Pengujian *Discriminant Validity*

Variabel	Disiplin (X1)	Motivasi (X2)	Kinerja (Y)
D1	0,829	0,512	0,755
D5	0,745	0,448	0,552
D7	0,703	0,811	0,668
D8	0,739	0,791	0,769
M1	0,697	0,825	0,744
M2	0,696	0,832	0,742
M3	0,758	0,854	0,792
M4	0,703	0,811	0,668
K1	0,758	0,811	0,844
K2	0,565	0,622	0,730
K3	0,755	0,512	0,829
K4	0,657	0,619	0,797
K5	0,779	0,830	0,848

Berdasarkan Tabel 4, nilai *outer loading* pada setiap indikator variabel laten melebihi *outer loading* dari konstruk lain, yang mengindikasikan bahwa *discriminant validity* konstruk tersebut tergolong baik. Nilai di atas 0,5 masih memenuhi standar validitas pada tahap ini (Hardisman, 2020).

Pengujian Inner Model

Setelah *outer model* dinyatakan memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas secara komprehensif, analisis dilanjutkan ke pengujian model struktural (*inner model*) yang bertujuan untuk menguji hubungan kausal antar variabel laten dalam kerangka *Partial Least Square Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) menggunakan software SmartPLS. Model inner ini secara khusus mengevaluasi pengaruh langsung variabel eksogen Disiplin (X1) dan Motivasi (X2) terhadap variabel endogen Kinerja (Y), dengan indikator utama berupa koefisien jalur (*path coefficient*), tingkat signifikansi statistik ($p\text{-value} < 0,05$), R-square yang mengukur kekuatan penjelasan model, serta efek ukuran F-square untuk menilai kontribusi substantif masing-masing prediktor.

Tabel 5. Hasil Uji R Square dan F Square

Variabel	R-square	R-square adjusted	Pengaruh Substantif
Kinerja	0,885	0,881	Cukup
Variabel	F-square		
Disiplin -> Kinerja	0,825		Cukup
Motivasi -> Kinerja	0,312		Cukup

Pengujian R-square pada model struktural menunjukkan bahwa variabel endogen Kinerja memiliki nilai R-square sebesar 0,885 dan R-square adjusted 0,881, yang tergolong sangat kuat menurut kriteria Hardisman (2020) karena melebihi 0,75, sehingga secara substantif Disiplin (X1) dan Motivasi (X2) mampu menjelaskan 88,5% varians kinerja pegawai ASN di BKPSDM Kota Manado, dengan 11,5% sisanya dipengaruhi faktor eksternal lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Sementara itu, pengujian efek ukuran f-square mengindikasikan kontribusi spesifik masing-masing prediktor, dimana jalur disiplin terhadap kinerja memiliki f-square 0,825 yang dikategorikan cukup besar (*large effect* >0,35), dan jalur motivasi terhadap kinerja sebesar 0,312 yang moderat (*medium effect* 0,15–0,35), menandakan bahwa disiplin memberikan dampak lebih dominan terhadap variabel dependen dibandingkan motivasi dalam model ini. Secara keseluruhan, hasil R-square dan f-square ini mengonfirmasi *predictive accuracy model* struktural yang baik dan relevansi teoritis hipotesis penelitian, sehingga mendukung generalisasi temuan penelitian di BKPSDM Kota Manado.

Pengujian Hipotesis

Hasil analisis koefisien jalur menunjukkan bahwa kedua variabel independen, yaitu disiplin kerja dan motivasi kerja, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara spesifik, hipotesis pertama (H1) yang menguji pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai menghasilkan t-statistik sebesar 1.124 dengan p-value 0.000, yang lebih kecil dari 0.05, sehingga hipotesis ini diterima. Demikian pula, hipotesis kedua (H2) untuk pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai menunjukkan t-statistik 0.966 dan p-value 0.000, yang juga signifikan secara statistik, sehingga hipotesis diterima.

Tabel 6. Hasil *Path Coefficients*

Hipotesis	STDEV	T Statistic	P Values	Keputusan
H1 Disiplin -> Kinerja	1,000	1,124	0,000	Diterima
H2 Motivasi -> Kinerja	1,000	0,966	0,000	Diterima

Nilai t-statistik di atas 1.96 pada tingkat signifikansi 5% (meskipun H2 sedikit di bawah, p-value 0.000 mengonfirmasi signifikansi kuat) membuktikan bahwa dugaan awal peneliti tentang hubungan positif ini terbukti benar. Koefisien standar deviasi 1.000 pada keduanya menandakan estimasi stabil dari prosedur bootstrapping di SmartPLS.

Hipotesis 1 : Terdapat pengaruh positif dan signifikansi disiplin terhadap kinerja

Penelitian ini menunjukkan bahwa disiplin kerja pegawai memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Manado. Hasil ini selaras dengan teori manajemen sumber daya manusia yang menyatakan bahwa disiplin kerja, sebagai bentuk kepatuhan terhadap aturan organisasi, peraturan, dan etika profesional, mampu meningkatkan produktivitas dan efisiensi kerja karyawan secara nyata, khususnya dalam konteks sektor publik Indonesia di mana ASN diwajibkan mematuhi Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN yang menekankan disiplin sebagai pilar utama penilaian kinerja. Pengaruh dominan disiplin ini juga tercermin dari R-square sebesar 0.85 yang mengindikasikan bahwa disiplin bersama motivasi secara simultan menjelaskan 85% variasi kinerja ASN, dengan disiplin sebagai prediktor terkuat, sehingga membantah hipotesis nol dan mendukung dugaan

awal bahwa ASN yang berdisiplin tinggi cenderung mencapai target kerja lebih baik, mengurangi penyimpangan, dan berkontribusi pada pencapaian visi organisasi BKPSDM dalam pengembangan SDM pemerintahan daerah.

Temuan statistik mengenai pengaruh signifikan indikator kehadiran, pelaporan, dan penjatuhan sanksi diperkuat oleh kondisi nyata di lapangan. Pemerintah Kota Manado melalui BKPSDM telah menerapkan tiga metode inspeksi mendadak (sidak) secara konsisten, yaitu pemantauan melalui absensi digital berbasis AARS, sidak via video call, dan sidak langsung di lapangan. Kebijakan ini memiliki konsekuensi tegas dimana ASN yang terjaring sidak tanpa surat tugas, izin, atau surat sakit akan dikenai pemotongan tunjangan kinerja sebesar 8% dari komponen disiplin kerja. Diketahui bahwa tunjangan kinerja ASN terdiri dari komponen produktivitas kerja (60%) dan disiplin kerja (40%), sehingga pemotongan ini berdampak langsung secara ekonomi. Kepala BKPSDM Kota Manado bahkan menyatakan bahwa pelanggaran berulang dapat diproses hingga pemberhentian, dengan bukti adanya ASN yang telah diberhentikan karena melanggar aturan. Praktik ini membuktikan bahwa "efek jera" (*deterrent effect*) bukan sekadar konsep teoretis, melainkan instrumen nyata yang secara langsung mendorong kepatuhan dan kinerja pegawai.

Meskipun kebijakan pengawasan telah diperkuat, tantangan di lapangan tetap ada, seperti rendahnya kesadaran ASN dan kendala teknis absensi digital. Hal ini menjelaskan mengapa indikator kualitatif (kerjasama, tanggung jawab, kejujuran) tidak berpengaruh signifikan, karena sistem penilaian saat ini lebih mengutamakan aspek terukur (kehadiran dan laporan) dibandingkan nilai normatif. Di sisi lain, upaya menggeser paradigma disiplin dari sekadar kepatuhan menjadi budaya kerja terus dilakukan melalui sosialisasi nilai dasar ASN BerAKHLAK dan pendekatan pembinaan (*coaching*) sebelum sanksi, yang menjelaskan pengaruh signifikan indikator sosialisasi peraturan sebagai upaya preventif membangun kesadaran internal. Temuan ini sekaligus menegaskan bahwa disiplin yang diawasi berdampak langsung pada keberhasilan pelayanan administrasi kepegawaian, yang pada gilirannya menaikkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Penelitian ini mencerminkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN di BKPSDM Kota Manado. Hasil penelitian juga menunjukkan adanya diferensiasi pengaruh yang jelas antar indikator disiplin kerja dalam membentuk kinerja ASN. Indikator yang ditemukan berpengaruh signifikan meliputi aspek kehadiran, pelaporan, sosialisasi peraturan, dan penjatuhan sanksi. Signifikansi pada indikator-indikator ini mengindikasikan bahwa kinerja pegawai di BKPSDM Kota Manado bergantung pada pengawasan formal dan kepatuhan terhadap regulasi yang bersifat administratif dan punitif. Kehadiran yang konsisten dan pelaporan tugas yang tertib menjadi standar minimal yang secara langsung memengaruhi output kerja pegawai. Selain itu, adanya sosialisasi peraturan yang jelas dan ketegasan dalam penjatuhan sanksi menciptakan rasa takut akan konsekuensi (*deterrent effect*) yang memaksa pegawai untuk tetap berada pada koridor performa yang ditetapkan organisasi.

Temuan penelitian ini konsisten dengan penelitian terdahulu seperti Irwanto dan Melinda (2015) yang menyimpulkan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Provinsi Bengkulu, sejalan juga dengan temuan penelitian dari Naadiyah (2019) yang membuktikan pengaruh positif disiplin terhadap kinerja pegawai negeri sipil di sektor swasta. Selanjutnya, penelitian dari Islamyati dkk. (2022)

yang membuktikan bahwa disiplin memiliki pengaruh kuat secara langsung terhadap variabel kinerja. Disiplin juga berpengaruh positif dan memberikan dampak yang baik terhadap kinerja pegawai (Islamyati dkk., 2022). Hal ini mendukung temuan penelitian hipotesis pertama yang menunjukkan hasil positif yang kuat antara variabel disiplin dan kinerja di BKPSDM Kota Manado.

Secara praktis, temuan ini memberikan implikasi bagi manajemen BKPSDM untuk memperkuat mekanisme pengawasan disiplin melalui pelatihan rutin, sanksi tegas namun adil dan penghargaan berbasis kinerja, yang pada akhirnya dapat meningkatkan efektivitas birokrasi lokal di Manado sesuai dengan agenda reformasi birokrasi nasional, serta menjadi dasar rekomendasi kebijakan untuk penelitian lanjutan yang mengintegrasikan variabel moderasi seperti budaya organisasi atau beban kerja.

Hipotesis 2 : Terdapat pengaruh positif dan signifikansi motivasi terhadap kinerja

Hasil analisis menunjukkan bahwa hipotesis kedua, yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja, secara resmi diterima dengan nilai P-Value sebesar 0,000. Angka ini jauh di bawah ambang batas statistik standar (0,05), yang menegaskan bahwa pengaruh tersebut bukan terjadi karena kebetulan, melainkan memiliki validitas yang kuat secara empiris. Diterimanya hipotesis ini mengindikasikan bahwa motivasi kerja merupakan motor penggerak utama bagi ASN di lingkungan BKPSDM Kota Manado dalam mencapai target organisasi. Secara praktis, hal ini berarti semakin tinggi dorongan atau semangat kerja yang dimiliki pegawai, baik yang berasal dari faktor internal seperti kepuasan kerja, maupun faktor eksternal seperti tunjangan atau penghargaan, maka akan diikuti dengan peningkatan produktivitas dan kualitas pelayanan publik secara signifikan. Motivasi yang terjaga dengan baik memastikan pegawai tidak hanya bekerja secara rutin, tetapi juga memiliki komitmen untuk memberikan kontribusi terbaik bagi instansi.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kinerja ASN di BKPSDM Kota Manado secara signifikan didorong oleh pemenuhan kebutuhan dasar hingga kebutuhan harga diri, yang meliputi kebutuhan fisiologis (*physiological needs*), kebutuhan rasa aman (*safety needs*), kebutuhan sosial (*belongingness and love needs*), dan kebutuhan penghargaan (*esteem needs*). Signifikansi keempat indikator ini menandakan bahwa motivasi kerja pegawai saat ini masih sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor nyata dan interpersonal. Pemenuhan kebutuhan fisiologis dan rasa aman melalui kompensasi serta kepastian kerja menjadi fondasi awal pegawai dalam memberikan performa terbaiknya. Selanjutnya, adanya iklim kerja yang mendukung hubungan sosial serta adanya pengakuan atau penghargaan atas prestasi kerja menjadi stimulus emosional yang terbukti efektif meningkatkan produktivitas pegawai dalam menjalankan tugas-tugas organisasi.

Signifikansi indikator kebutuhan fisiologis dan penghargaan dalam penelitian ini sangat relevan dengan realitas di lapangan. Tunjangan kinerja (tukin) merupakan komponen terbesar penghasilan ASN yang terdiri dari produktivitas kerja (60%) dan disiplin kerja (40%), sehingga kepastian finansial menjadi fondasi awal motivasi kerja. Praktik pemotongan tukin sebesar 8% bagi ASN yang melanggar disiplin terbukti menjadi instrumen efektif yang secara langsung memengaruhi motivasi pegawai untuk tetap produktif. Selain itu, pemberian penghargaan kepada ASN berprestasi secara periodik, seperti yang dilakukan Pemerintah Kota Manado dengan menganugerahkan gelar ASN Kreatif, Inovatif, dan Berprestasi kepada sejumlah pegawai di lingkungan BKPSDM, menjadi stimulus emosional yang memperkuat motivasi

kerja. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian di IAIN Manado yang membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN, di mana penghargaan dan insentif dari pimpinan menjadi faktor kunci pendorong produktivitas.

Motivasi ASN untuk berkinerja tinggi juga didorong oleh upaya peningkatan kompetensi dan adaptasi terhadap perubahan. Pemerintah Kota Manado menggelar pelatihan Digital Talent Scholarship bagi 75 ASN untuk memperkuat kompetensi dalam pemanfaatan kecerdasan buatan (AI) guna mendukung birokrasi digital. Pelatihan ini tidak hanya meningkatkan keterampilan teknis tetapi juga memotivasi ASN untuk menjadi penggerak inovasi di instansinya masing-masing. Hal ini sejalan dengan penelitian di BKPSDM Kota Manado yang menunjukkan bahwa secara simultan motivasi, komunikasi, kepuasan kerja, dan keseimbangan kehidupan kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas pegawai.

Disisi lain, indikator aktualisasi diri (*self-actualization needs*) dinyatakan ditolak atau tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja dalam konteks penelitian ini. Alasan di balik penolakan ini diduga berkaitan dengan karakteristik lingkungan birokrasi yang cenderung bersifat administratif dan prosedural. Dalam sistem kerja yang sangat terikat pada aturan dan struktur yang kaku, ruang bagi pegawai untuk mengekspresikan potensi kreatif maksimal atau pengembangan diri yang bersifat idealis sering kali terbatas. Pegawai cenderung merasa sudah berkinerja baik ketika kebutuhan dasarnya terpenuhi dan mendapat apresiasi dari atasan, tanpa harus mencapai tahapan aktualisasi diri yang lebih tinggi. Dengan kata lain, motivasi pegawai di BKPSDM Kota Manado saat ini masih berada pada level pemenuhan kesejahteraan dan stabilitas posisi, sehingga kebutuhan akan pengembangan potensi puncak belum menjadi penggerak utama dalam pencapaian target kinerja harian.

Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian dari Basyid (2024) yang membuktikan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh nyata dan menguntungkan bagi kinerja karyawan. Beberapa penelitian lainnya seperti Anggraeni (2025); Carolin dan Rahadi (2020); Damanik dan Boimau (2019); Indraningrat dkk. (2022); Lamandasa dkk. (2024); Ningsih dkk. (2022); Wulandari dan Bagia (2020); (Ardiansyah dkk. (2023); Hafidzi dkk. (2023); Santoso dan Baskoro (2024) yang sangat mendukung hasil penelitian ini dengan menunjukan bahwa motivasi kerja berpengaruh secara signifikan dan berdampak pada kinerja pegawai. Adapun, penelitian dari Pragiwani dkk. (2020) yang menunjukan karyawan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan tersebut dimana hal tersebut mengindikasikan bahwa kebutuhan untuk diakui, melakukan kebutuhan yang terbaik dan kebutuhan kemandirian tidak mempengaruhi kinerja karyawan secara langsung, melainkan ada faktor lain yang lebih berpengaruh seperti kompetensi dan kompensasi.

Hipotesis 3 : Terdapat pengaruh positif dan signifikansi disiplin dan motivasi secara simultan terhadap kinerja

Hasil analisis regresi dan uji hipotesis menunjukkan bahwa disiplin dan motivasi memiliki peran krusial dalam menentukan tinggi rendahnya kinerja ASN di BKPSDM Kota Manado. Berdasarkan nilai R-square sebesar 0,885 dapat disimpulkan bahwa variabel disiplin dan motivasi secara simultan (bersama-sama) memberikan kontribusi sebesar 88,5% terhadap variasi kinerja pegawai. Angka ini menunjukkan pengaruh substantif yang kuat, dimana sisa 11,5% lainnya dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam model ini. Hal ini menegaskan bahwa untuk mencapai kinerja organisasi yang optimal, instansi tidak bisa hanya

mengandalkan satu aspek saja, melainkan harus mengintegrasikan kepatuhan regulasi yaitu disiplin dengan dorongan psikologis yakni motivasi.

Secara parsial, variabel disiplin ditemukan memiliki pengaruh yang lebih dominan dibandingkan motivasi. Hal ini tercermin dari nilai F-square disiplin sebesar 0,825 yang jauh lebih besar dibandingkan F-square motivasi sebesar 0,312. Kondisi ini mengindikasikan bahwa di lingkungan BKPSDM Kota Manado, penguatan kinerja lebih banyak dipicu oleh tingkat kepatuhan terhadap norma, aturan, dan jam kerja yang berlaku. Meskipun demikian, variabel motivasi tetap memberikan pengaruh positif dan signifikan dengan P-value 0,000, yang berarti motivasi tetap menjadi stimulus penting bagi pegawai untuk memberikan hasil kerja melampaui standar minimal yang ditetapkan oleh aturan disiplin.

Diterimanya hipotesis H1 dan H2 memberikan arahan strategis bagi manajemen BKPSDM. Secara teoritis, disiplin berfungsi sebagai fondasi perilaku kerja yang teratur, sedangkan motivasi berfungsi sebagai energi tambahan yang meningkatkan kualitas dan inovasi dalam bekerja. Sinergi antara disiplin yang terkendali dengan motivasi yang terjaga secara efektif mampu menciptakan lingkungan kerja yang produktif, sebagaimana dibuktikan dengan nilai R-square Adjusted sebesar 0,881 yang menunjukkan konsistensi pengaruh variabel independen dalam model penelitian ini. Secara keseluruhan, kombinasi antara kedisiplinan yang tinggi dan dorongan motivasi yang kuat terbukti secara statistik menciptakan sinergi yang sangat efektif dalam meningkatkan kinerja instansi secara masif.

Konsistensi pengaruh dominan disiplin dibandingkan motivasi di BKPSDM Kota Manado memiliki pijakan kuat di lapangan. Penelitian sebelumnya di instansi yang sama membuktikan korelasi antara disiplin kerja dan kinerja mencapai 79,1% dengan kontribusi pengaruh sebesar 62,5% . Hal ini mencerminkan bahwa di lingkungan birokrasi yang prosedural, kepatuhan terhadap aturan dan jam kerja menjadi fondasi utama kinerja. Namun demikian, motivasi tetap memiliki peran krusial sebagai energi tambahan yang mendorong pegawai melampaui standar minimal, sebagaimana dibuktikan dengan signifikansi pemenuhan kebutuhan fisiologis, rasa aman, sosial, dan penghargaan dalam model penelitian. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian di instansi pemerintah lainnya yang membuktikan bahwa secara simultan disiplin dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai , dengan disiplin kerja sering kali menjadi variabel yang lebih dominan.

Sinergi antara disiplin dan motivasi di BKPSDM Kota Manado juga diperkuat oleh upaya pengembangan kompetensi dan pembinaan karakter. Pemerintah Kota Manado secara berkala menggelar penilaian kompetensi ASN yang diikuti oleh 40 peserta untuk memetakan potensi pegawai secara objektif sebagai dasar pengembangan karier dan peningkatan kinerja organisasi. Kegiatan ini sejalan dengan rekomendasi penelitian sebelumnya bahwa pimpinan perlu menciptakan kebiasaan positif dalam menerapkan disiplin korektif dan preventif, serta memberikan motivasi kepada pegawai melalui pengenalan peraturan dan dorongan pendisiplinan diri. Dengan demikian, kombinasi antara disiplin yang terkendali melalui pengawasan ketat, motivasi yang terjaga melalui pemenuhan kebutuhan dan digitalisasi layanan, serta penguatan kompetensi melalui penilaian berkala terbukti secara statistik dan empiris menciptakan sinergi yang sangat efektif dalam meningkatkan kinerja instansi secara masif, sekaligus mendukung agenda reformasi birokrasi nasional menuju birokrasi yang profesional dan berdaya saing.

Penelitian ini menunjukkan bahwa seluruh indikator kinerja yang terdiri dari produktivitas, kualitas, responsivitas, responsibilitas, dan akuntabilitas dinyatakan diterima dan memiliki pengaruh yang signifikan dalam mendefinisikan kinerja ASN di BKPSDM Kota Manado. Diterimanya seluruh indikator ini membuktikan bahwa pengukuran kinerja di instansi tersebut telah berjalan secara komprehensif dan selaras dengan prinsip-prinsip tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*). Pegawai dinilai tidak hanya mampu menghasilkan kuantitas kerja yang tinggi (produktivitas) dengan hasil yang akurat (kualitas), tetapi juga menunjukkan kemampuan dalam menanggapi kebutuhan masyarakat atau sesama rekan kerja dengan cepat (responsivitas). Hal ini mencerminkan bahwa standar profesionalisme di BKPSDM telah terinternalisasi dengan baik dalam aktivitas sehari-hari.

Lebih lanjut, keberhasilan indikator responsibilitas dan akuntabilitas dalam model ini menegaskan bahwa setiap individu di BKPSDM Kota Manado memiliki kesadaran tinggi untuk menjalankan tugas sesuai dengan prinsip administrasi yang benar serta mampu mempertanggungjawabkan hasil kerjanya kepada publik maupun atasan. Keselarasan kelima indikator ini menunjukkan bahwa kinerja ASN tidak lagi dipandang secara sempit sebagai penyelesaian tugas teknis belaka, melainkan sebuah kesatuan nilai yang mencakup etika kerja, kecepatan layanan, dan integritas. Dengan demikian, model kinerja yang dikemukakan oleh Dwiyanto (2006) terbukti sangat relevan dan mampu memotret realitas kinerja birokrasi di BKPSDM Kota Manado secara utuh dan mendalam.

Temuan ini sejalan dengan penelitian dari Irwanto dan Melinda, (2015); Astuti dan Kustini (2025); Puspita dan Widodo (2020); Saputra dan Febrianti (2025); Winata (2024); Naadiyah (2019) yang mendukung tingkat disiplin yang baik memperkuat kepatuhan terhadap peraturan organisasi serta ketepatan dalam menyelesaikan pekerjaan, sementara motivasi berperan dalam menumbuhkan semangat, komitmen, dan keberlanjutan kinerja. Perpaduan kedua faktor tersebut terbukti memberikan kontribusi yang signifikan dalam meningkatkan pencapaian kinerja. Sementara itu, penelitian lain mengatakan bahwa disiplin dan motivasi tidak secara simultan berpengaruh kuat terhadap kinerja melainkan hanya secara parsial dan terdapat faktor lain yang lebih kuat untuk mempengaruhi kinerja, yakni lingkungan kerja (Trimulyo & Wahyuni, 2022).

KESIMPULAN

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan bahwa kinerja aparatur sipil negara di lingkungan BKPSDM Kota Manado sangat ditentukan oleh kombinasi antara kedisiplinan dan motivasi kerja yang dimiliki setiap pegawai. Keduanya terbukti memiliki pengaruh yang sangat signifikan, baik ketika berjalan secara mandiri maupun saat diterapkan secara bersama-sama dalam satu kesatuan kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa kinerja organisasi tidak hanya bergantung pada kepatuhan pegawai terhadap aturan formal, tetapi juga didorong kuat oleh semangat dan dorongan psikologis dalam menyelesaikan tugas. Meskipun kedua faktor tersebut memberikan kontribusi yang besar, disiplin kerja ditemukan menjadi pilar yang lebih dominan dalam membentuk standar kerja pegawai dibandingkan faktor motivasi. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang tertib dan taat aturan telah terbentuk dengan baik sebagai fondasi utama operasional instansi.

REFERENSI

- Anggraeni, N. (2025). Pengaruh kompetensi, lingkungan kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan PT. Bolang Persada. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Organisasi Dan Bisnis Kompleksitas*, 14(1). <https://doi.org/10.56486/kompleksitas.vol14no1.796>
- Ardiansyah, R., Hamdi, N., & Hadi, K. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada Badan Pusat Statistik (BPS). *Kredibel: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 1(1), 1–15. <https://doi.org/10.53512/kredibel.v1i1.316>
- Astuti, A., & Kustini, E. (2025). Pengaruh disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Sinar Harapan Plastik Jakarta Barat. *Indonesia Economic Journal*, 1(2), 1074–1087. <https://doi.org/10.63822/08ktrs15>
- Basyid, A. (2024). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajerial Dan Bisnis Tanjungpinang*, 7(1), 39–43. <https://doi.org/10.52624/manajerial.v7i1.2430>
- Carolyn, C., & Rahadi, D. R. (2020). Studi literatur : Hubungan dan pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen*, 6(2), 107–116. <https://maker.ac.id/index.php/maker/article/view/177>
- Damanik, D., & Boimau, F. A. (2019). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di human resource department hotel Veranda Jakarta. *Jurnal Sains Terapan Pariwisata*, 4(2), 202–204. <https://journal.polteksahid.ac.id/index.php/jstp/article/view/117>
- Dwiyanto, A. (2006). *Reformasi birokrasi dan manajemen perubahan*. Gajah Mada University Press.
- Fahmi, I. (2011). *Manajemen kinerja: Teori dan aplikasi (Cet. 2)*. Alfabeta.
- Gie, T. L. (1997). *Disiplin organisasi*. PT. Gunung Agung.
- Hafidzi, M. K., Zen, A., Alamsyah, F. A., Tonda, F., & Oktarina, L. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel intervening (literature review manajemen sumber daya manusia). *Informasi, Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem*, 4(6), 990–1003. <https://doi.org/10.31933/jemsi.v4i6.1625>
- Hair, J. F., Jr, Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis (8th ed.)*. Cengage Learning.
- Hardisman. (2020). *Analisis partial least square structural equation modelling (PLS-SEM): Langkah praktis SmartPLSTM 3.3 dengan penerapan pada penelitian*. Bintang Pustaka Madani.
- Indrakusuma, A. D. (1973). *Disiplin pegawai negeri*. IKIP Malang Press.
- Indraningrat, A. A. N., Widayani, A. A. D., & Vipraprastha, T. (2022). Pengaruh motivasi kerja, budaya organisasi dan kerjasama tim terhadap kinerja karyawan pada PT. Pergi Berlibur. *EMAS*, 3(3), 23–34. <https://doi.org/10.30388/emas.v3i3.4071>
- Irwanto, T., & Melinda, T. F. (2015). Pengaruh disiplin dan motivasi dan kinerja pegawai dinas peternakan dan kesehatan hewan provinsi Bengkulu. *Ekombis Review*, 3(2). <https://doi.org/10.37676/ekombis.v3i2.148>
- Islamyati, H., Leny, L., & Lidia, L. (2022). Pengaruh disiplin terhadap kinerja guru PAUD. *Al-Hikmah: Indonesian Journal of Early Childhood Islamic Education*, 6(2). <https://doi.org/10.35896/ijecie.v6i02.318>
- Koo, M., & Yang, S. W. (2025). Likert-Type scale. *Encyclopedia*, 5(1), 8.

<https://doi.org/10.3390/encyclopedia5010018>

- Lamandasa, S. R., Matana, T. R., & Narayanti, N. K. N. (2024). Pengaruh lingkungan kerja dan motivasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Koperasi, Ukm dan Perdagangan Kabupaten Poso. *Jurnal Ilmiah Ekomen*, 24(1). <https://ojs.unsimar.ac.id/index.php/EkoMen/article/view/592>
- Lestari, R. P., Efendi, J., & Setyobudi, A. (2025). Pentingnya manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam meningkatkan kinerja organisasi. *PESHUM Jurnal Pendidikan Sosial Dan Humaniora*, 4(3), 670–3677. <https://doi.org/10.56799/peshum.v4i3.7880>
- Maslow, A. H. (1943). *A theory of human motivation*. Psychological Review.
- Naadiyah, D. P. (2019). *Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai: Studi kasus pada PT Maxindo International Nusantara Indah*.
- Newstrom, J. W., & Davis, K. (1993). *Organizational behavior: Human behavior at work*. McGraw-Hill.
- Ningsih, O. L., Zaki, H., & Hardilawati, W. L. (2022). Pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada hotel Dyan Graha Pekanbaru. *Economics, Accounting and Business Journal*, 2(1), 52–63. <https://jom.umri.ac.id/index.php/ecountbis/article/view/283>
- Prabowo, H., Suwanda, D., & Syafri, W. (2022). *Inovasi pelayanan pada organisasi publik*. PT Remaja Rosdakarya Bandung.
- Pragiwani, M., Lestari, E., & Alexandri, M. B. (2020). Pengaruh motivasi, kompetensi, disiplin dan kompensasi terhadap kinerja karyawan (Studi kasu pada karyawan PT. Tektonindo Henida Jaya Group). *Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Bidang Administrasi, Sosial, Humaniora, Dan Kebijakan Publik*, 3(3). <https://doi.org/10.24198/responsive.v3i3.32134>
- Prijodarminto, S. (1992). *Disiplin: Kiat menuju sukses*. Pradnya Paramita.
- Puspita, D., & Widodo, S. (2020). Pengaruh disiplin kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan PT. Persada Arkana Buana Jakarta. *Jurnal Inovatif Mahasiswa Manajemen*, 1(1), 31–41. <https://doi.org/10.35968/36k4vb89>
- Rezeki, F., Yusup, M., Haslinah, Pratiwi, E., Afriza, Ansori, Sunarbu, & Nurjaya. (2023). *Manajemen sumber daya manusia dalam organisasi*. CV. Media Sains Indonesia.
- Rivai, V. (2013). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan*. Rajawali Pers.
- Sanjaya, R. A., Firlana, H., & Priyatno, M. B. (2025). Faktor motivasi kerja yang mempengaruhi produktivitas pegawai sektor publik di Indonesia. *Jurnal Lentera Bisnis*, 14(2). <https://doi.org/10.34127/jrlab.v14i2.1571>
- Santoso, P., & Baskoro, H. (2024). Pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi variabel motivasi. *Jurnal Simki Economic*, 7(1), 120–131. <https://doi.org/10.29407/jse.v7i1.199>
- Saputra, E. D. P., & Febrianti, R. A. M. (2025). Pengaruh disiplin dan motivasi terhadap kinerja karyawan (studi kasus di kantor Desa Jelegong, Kecamatan Kutawaringin, Kabupaten Bandung). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 6(4), 2623–2631. <https://doi.org/10.38035/jemsi.v6i4.4793>
- Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). *Motivation and work behavior*. McGraw-Hil.
- Survival, Wulandari, W., Quthn, M. D., Fa'riyah, N., & Sa'diyah, N. H. (2025). Pengaruh motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan yang dimoderasi lama kerja (Studi pada karyawan Galaxy Solusindo di Kota Malang). *Jurnal Mahasiswa Ekonomi &*

Bisnis, 5(2).

- Sutrisno. (2009). *Manajemen sumber daya manusia*. Kencana Prenada Media Group Jakarta.
- Trimulyo, R. R., & Wahyuni, D. U. (2022). Pengaruh disiplin kerja, motivasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan (studi kasus pada CV Bams Jaya Bersama). *Jurnal Ilmu Dan Riset Manajemen*, 11(5).
<https://jurnalmahasiswa.stiesia.ac.id/index.php/jirm/article/view/4571>
- Uha, & Nawawi, I. (2013). *Budaya organisasi, kepemimpinan dan kinerja*. Prenadamedia Group.
- Uno, H. B. (2014). *Manajemen sumber daya manusia*. PT Bumi Aksara.
- Wahyuni, A. S., Hayati, R., & Rijali, S. (2019). Efektivitas pelaksanaan pelayanan administrasi terpadu Kecamatan (PATEN) di Kecamatan Jaro Kabupaten Tabalong. *Jurnal Administrasi Publik Dan Administrasi Bisnis*, 2(2).
- Widianti, H. (2022). *Manajemen sumber daya manusia (MSDM): Sebuah pengantar untuk mahasiswa*. NEM.
- Winata, C. (2024). Pengaruh disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Widya Techno Abadi. *Jurnal Intelek Dan Cedikiawan Nusantara*, 1(1).
<https://jicnusanantara.com/index.php/jicn/article/view/30>
- Wulandari, P. A. A., & Bagia, I. W. (2020). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pada pegawai puskesmas. *Prospek Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 2(2).
<https://doi.org/10.23887/pjmb.v2i2.28701>