

PENGARUH DISIPLIN KERJA DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KABUPATEN BULUNGAN

wahyono¹, Nurmadhani Fitri Suyuthi², St. Rukaiyah³

Universitas Fajar¹²³

Email : banxyon@gmail.com , nurmadhanifitri29@gmail.com , rukaiyah@unifa.ac.id

ABSTRAK

Peningkatan kinerja ASN menjadi tantangan penting bagi setiap instansi pemerintah, termasuk Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja ASN, pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja ASN, serta pengaruh disiplin kerja dan motivasi kerja secara simultan terhadap kinerja ASN pada BKPSDM Kabupaten Bulungan.

Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori (explanatory research). Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada 49 ASN yang dijadikan responden penelitian dan dianalisis menggunakan analisis regresi linear berganda dengan bantuan program IBM SPSS.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa instrumen penelitian telah memenuhi uji validitas dan reliabilitas serta model regresi memenuhi asumsi klasik. Hasil uji parsial menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN, sedangkan motivasi kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN. Hasil uji simultan menunjukkan bahwa disiplin kerja dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN dengan nilai koefisien determinasi sebesar 75,6% variasi kinerja ASN dapat dijelaskan oleh disiplin kerja dan motivasi kerja, sedangkan 24,4% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian.

Penelitian ini memberikan kontribusi empiris bahwa peningkatan disiplin kerja dan motivasi kerja merupakan strategi yang efektif dalam meningkatkan kinerja ASN pada instansi pemerintah.

Kata Kunci: Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, Kinerja Aparatur Sipil Negara, Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia.

ABSTRACT

Improving the performance of Civil Servants (Aparatur Sipil Negara/ASN) is an important challenge for every government institution, including the Regional Civil Service and Human Resource Development Agency (BKPSDM) of Bulungan Regency. This study aims to analyze the influence of work discipline on the performance of civil servants, the influence of work motivation on the performance of civil servants, and the simultaneous influence of work discipline and work motivation on the performance of civil servants at BKPSDM of Bulungan Regency.

This study employed a quantitative approach using an explanatory research design. Data were collected through questionnaires distributed to 49 civil servants as research respondents and analyzed using multiple linear regression analysis with the assistance of IBM SPSS software.

The results indicate that the research instruments met the validity and reliability requirements, and the regression model satisfied the classical assumption tests. The partial hypothesis tests revealed that work discipline had a positive and significant influence on the performance of civil servants, while work motivation also had a positive and significant influence on their performance. Furthermore, the simultaneous hypothesis test showed that work discipline and work motivation jointly had a positive and significant effect on the performance of civil servants. The coefficient of determination (R^2) showed that 75.6% of the variation in civil servant performance could be explained by work discipline and work motivation, while the remaining 24.4% was influenced by other variables outside the scope of this study.

This study provides empirical evidence that improving work discipline and work motivation is an effective strategy for enhancing the performance of civil servants in government institutions.

Keywords: *Work Discipline, Work Motivation, Civil Servant Performance, Regional Civil Service and Human Resource Development Agency.*

PENDAHULUAN

Aparatur Sipil Negara (ASN) menempati posisi yang sangat penting dalam proses penyelenggaraan pemerintahan dan penyediaan layanan publik, mengingat perannya sebagai pelaksana kebijakan sekaligus motor penggerak birokrasi pada tingkat pusat dan daerah. Dalam paradigma pemerintahan kontemporer, ASN tidak sebatas menjalankan fungsi administratif, melainkan juga berfungsi sebagai agen transformasi yang menjamin implementasi kebijakan berlangsung efektif serta selaras dengan kebutuhan masyarakat. Keberhasilan pemerintah daerah dalam mewujudkan sasaran pembangunan sangat dipengaruhi oleh mutu kinerja ASN yang dimiliki (Chairunisa & Jaenudin, 2020).

Mutu tersebut meliputi kompetensi, integritas, profesionalisme, serta kapasitas beradaptasi terhadap dinamika lingkungan strategis. Di samping itu, meningkatnya ekspektasi publik terhadap layanan yang cepat, transparan, dan akuntabel semakin menegaskan pentingnya upaya peningkatan kualitas ASN. Oleh karena itu, kinerja ASN yang unggul menjadi prasyarat mendasar bagi terwujudnya tata kelola pemerintahan yang baik.

Kinerja ASN menjadi indikator penting dalam menilai efektivitas organisasi pemerintah. Kinerja yang optimal mencerminkan kemampuan ASN dalam melaksanakan tugas, fungsi, dan tanggung jawabnya secara profesional, akuntabel, dan berorientasi pada pelayanan publik (Sumarni, 2021). Tingginya kinerja ASN akan berdampak langsung pada peningkatan kualitas layanan publik dan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah.

Sebaliknya, kinerja yang rendah dapat menghambat pencapaian program pembangunan serta menurunkan citra birokrasi. Oleh karena itu, pengukuran kinerja ASN menjadi aspek penting dalam sistem manajemen kinerja sektor publik. Peningkatan kinerja ASN merupakan agenda strategis dalam reformasi birokrasi yang terus didorong pemerintah.

Namun demikian, berbagai laporan dan hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja ASN masih menghadapi sejumlah permasalahan klasik, seperti rendahnya disiplin waktu, produktivitas kerja yang belum optimal, lemahnya tanggung jawab terhadap tugas, serta ketidaktercapaian target kinerja yang telah ditetapkan (Feber, 2023). Permasalahan tersebut tidak hanya terjadi pada tingkat pusat, tetapi juga di berbagai instansi pemerintah daerah.

Kondisi ini menunjukkan bahwa upaya reformasi birokrasi masih menghadapi tantangan implementasi di lapangan. Faktor budaya kerja, sistem pengawasan, serta manajemen kinerja yang belum optimal turut mempengaruhi kondisi tersebut. Dampaknya, efektivitas pelayanan publik menjadi kurang maksimal dan target organisasi sulit tercapai. Situasi ini menuntut adanya kajian empiris untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja ASN secara lebih mendalam.

Permasalahan kinerja ASN tersebut sering kali berkaitan dengan perilaku kerja sehari-hari, terutama dalam hal kepatuhan terhadap aturan, kehadiran, dan pemanfaatan jam kerja secara efektif. Disiplin kerja menjadi isu krusial karena mencerminkan tingkat kepatuhan ASN terhadap norma dan regulasi organisasi (Dwi, 2022). Tingkat disiplin yang baik menunjukkan komitmen pegawai terhadap tugas dan tanggung jawab yang diemban.

Sebaliknya, rendahnya disiplin kerja dapat berdampak pada penurunan produktivitas dan kualitas pelayanan publik. Disiplin kerja juga berkaitan erat dengan budaya organisasi serta sistem pengawasan yang diterapkan dalam instansi pemerintah. Oleh karena itu, peningkatan

disiplin kerja menjadi salah satu strategi penting dalam upaya meningkatkan kinerja ASN secara keseluruhan.

Disiplin kerja dipandang sebagai faktor utama pembentuk perilaku kerja ASN, karena disiplin yang baik akan mendorong keteraturan, konsistensi, dan tanggung jawab dalam pelaksanaan tugas. Disiplin kerja mencerminkan kepatuhan pegawai terhadap aturan, prosedur, serta standar operasional yang telah ditetapkan organisasi. ASN yang memiliki disiplin kerja tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik dibandingkan ASN yang memiliki tingkat disiplin rendah (Sitorus, 2025).

Tingkat disiplin yang tinggi juga berkontribusi pada efisiensi penggunaan waktu kerja dan peningkatan kualitas output pekerjaan. Selain itu, disiplin kerja berperan dalam membangun budaya kerja profesional dan integritas aparatur. Dengan demikian, disiplin kerja menjadi fondasi penting dalam upaya peningkatan kinerja ASN secara berkelanjutan.

Selain disiplin kerja, motivasi kerja juga merupakan faktor penting yang memengaruhi kinerja ASN. Motivasi kerja berperan sebagai pendorong internal yang menentukan seberapa besar upaya, ketekunan, dan semangat kerja ASN dalam melaksanakan tugasnya (Wibowo, 2025). Motivasi dapat bersumber dari faktor intrinsik seperti kebutuhan berprestasi dan pengembangan diri, maupun faktor ekstrinsik seperti penghargaan, promosi, dan lingkungan kerja. Tingkat motivasi yang tinggi akan mendorong ASN untuk bekerja lebih produktif dan berorientasi pada hasil. Sebaliknya, rendahnya motivasi dapat menyebabkan menurunnya semangat kerja serta kualitas pelayanan publik. Oleh karena itu, organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang mampu meningkatkan motivasi ASN.

Motivasi kerja yang rendah dapat berdampak pada menurunnya produktivitas, kurangnya inisiatif, serta minimnya inovasi dalam pelaksanaan tugas. Kondisi ini dapat menghambat pencapaian target organisasi dan menurunkan kualitas pelayanan kepada masyarakat. Sebaliknya, ASN yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung lebih berkomitmen terhadap tujuan organisasi dan berupaya mencapai hasil kerja yang optimal (Taopiq, 2024). Tingginya motivasi juga mendorong munculnya kreativitas dan inovasi dalam penyelesaian pekerjaan. Hal ini sangat penting dalam menghadapi tuntutan perubahan dan dinamika lingkungan kerja sektor publik. Dengan demikian, motivasi kerja menjadi elemen kunci dalam meningkatkan kinerja ASN.

Dalam konteks pemerintahan daerah, Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia memiliki peran strategis dalam pengelolaan ASN, mulai dari perencanaan kebutuhan pegawai, pengembangan kompetensi, hingga penilaian kinerja. Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia bertanggung jawab memastikan tersedianya ASN yang kompeten, profesional, dan berintegritas.

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia menjadi institusi kunci dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia aparatur (Damayanti et al., 2024). Peran tersebut menuntut adanya sistem manajemen kinerja yang efektif dan berkelanjutan. Keberhasilan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam mengelola ASN akan berdampak langsung pada kualitas pelayanan publik di daerah. Oleh karena itu, peningkatan disiplin dan motivasi kerja ASN menjadi perhatian penting dalam pengelolaan SDM aparatur di lingkungan B Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia.

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan sebagai perangkat daerah memiliki tanggung jawab besar dalam memastikan ASN yang dikelolanya memiliki kinerja yang sesuai dengan tuntutan organisasi dan kebutuhan pelayanan publik. Peran ini menuntut adanya sistem pengelolaan sumber daya manusia yang efektif, terencana, dan berorientasi pada peningkatan kualitas pelayanan publik. Tantangan geografis,

keterbatasan sumber daya, serta dinamika kebijakan kepegawaian menjadi faktor yang memengaruhi kinerja ASN di daerah tersebut (Chairunisa & Jaenudin, 2020).

Kondisi wilayah yang luas dan aksesibilitas yang beragam turut memengaruhi efektivitas pengawasan dan koordinasi kerja ASN. Selain itu, perubahan regulasi kepegawaian menuntut ASN untuk terus beradaptasi dengan tuntutan profesionalisme yang semakin tinggi. Oleh karena itu, peningkatan kinerja ASN di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan menjadi isu penting yang perlu dikaji secara mendalam.

Beberapa indikasi permasalahan kinerja ASN di lingkungan pemerintah daerah, termasuk Kabupaten Bulungan, antara lain masih ditemukannya keterlambatan kehadiran, penyelesaian pekerjaan yang tidak tepat waktu, serta belum optimalnya pencapaian sasaran kinerja pegawai (Sumarni, 2021). Permasalahan tersebut mencerminkan masih adanya kesenjangan antara standar kinerja yang diharapkan dengan kondisi aktual di lapangan.

Faktor kedisiplinan dan motivasi kerja sering kali menjadi penyebab utama terjadinya ketidaksesuaian tersebut. Dampaknya, kualitas pelayanan publik dapat menurun dan target organisasi menjadi sulit tercapai. Kondisi ini juga berpotensi menurunkan kepercayaan masyarakat terhadap kinerja birokrasi. Oleh karena itu, diperlukan upaya sistematis untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi kinerja ASN secara empiris.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai sektor publik. Disiplin kerja yang tinggi mendorong pegawai untuk bekerja sesuai dengan aturan dan standar operasional yang berlaku. Penelitian (Sitorus, 2025) membuktikan bahwa disiplin kerja berkontribusi positif terhadap peningkatan kinerja pegawai di lingkungan BKPSDM. Temuan tersebut memperkuat pentingnya penerapan budaya kerja disiplin dalam organisasi pemerintah. Disiplin kerja yang baik juga dapat meningkatkan efisiensi, efektivitas, serta kualitas hasil kerja pegawai. Dengan demikian, disiplin kerja menjadi faktor penting dalam upaya peningkatan kinerja ASN.

Penelitian lain juga menegaskan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN. Motivasi yang tinggi mendorong ASN untuk bekerja dengan semangat, komitmen, dan dedikasi yang lebih besar. (Wibowo, 2025) menemukan bahwa ASN dengan tingkat motivasi kerja tinggi menunjukkan kinerja yang lebih baik dibandingkan ASN dengan motivasi kerja rendah. Motivasi kerja juga berperan dalam meningkatkan kreativitas, inovasi, serta tanggung jawab pegawai dalam melaksanakan tugas. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan organisasi sektor publik. Oleh karena itu, peningkatan motivasi kerja ASN perlu menjadi perhatian dalam pengelolaan sumber daya manusia aparatur.

Meskipun demikian, sebagian besar penelitian sebelumnya lebih banyak dilakukan pada instansi pemerintah di wilayah perkotaan atau pada sektor tertentu, sehingga hasilnya belum sepenuhnya merepresentasikan kondisi ASN di daerah dengan karakteristik wilayah seperti Kabupaten Bulungan (Feber, 2023). Perbedaan kondisi geografis, ketersediaan sarana prasarana, serta budaya kerja organisasi berpotensi memengaruhi perilaku dan kinerja ASN secara signifikan.

Daerah dengan keterbatasan akses dan sumber daya sering menghadapi tantangan yang berbeda dibandingkan wilayah perkotaan. Oleh karena itu, generalisasi hasil penelitian dari konteks perkotaan ke daerah menjadi kurang relevan tanpa adanya kajian khusus. Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan penelitian yang perlu diisi melalui studi empiris pada wilayah dengan karakteristik berbeda. Penelitian yang kontekstual diharapkan mampu memberikan gambaran yang lebih realistis mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja ASN di daerah.

Selain itu, beberapa penelitian hanya menguji pengaruh satu variabel independen terhadap kinerja ASN, sehingga belum memberikan gambaran yang komprehensif mengenai pengaruh simultan disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja ASN (Dwianto, 2025). Pendekatan parsial tersebut berpotensi mengabaikan interaksi antar variabel yang sebenarnya saling berkaitan dalam memengaruhi kinerja. Dalam praktiknya, kinerja ASN tidak hanya dipengaruhi oleh satu faktor tunggal, melainkan kombinasi berbagai faktor internal dan eksternal.

Oleh karena itu, penelitian yang menguji lebih dari satu variabel independen secara simultan menjadi penting untuk memperoleh pemahaman yang lebih utuh. Analisis simultan memungkinkan peneliti mengetahui kontribusi relatif masing-masing variabel terhadap kinerja. Dengan demikian, hasil penelitian dapat memberikan rekomendasi kebijakan yang lebih komprehensif.

Keterbatasan penelitian sebelumnya juga terlihat pada minimnya kajian yang secara spesifik menempatkan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia sebagai objek penelitian, padahal instansi ini memiliki peran sentral dalam manajemen dan pengembangan kinerja ASN (Damayanti et al., 2024). Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia merupakan lembaga yang bertanggung jawab terhadap perencanaan, pengembangan kompetensi, serta evaluasi kinerja ASN di lingkungan pemerintah daerah.

Peran strategis tersebut menjadikan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia sebagai objek penelitian yang relevan dalam kajian manajemen sumber daya manusia sektor publik. Kurangnya penelitian pada instansi ini menyebabkan terbatasnya referensi empiris untuk pengambilan kebijakan berbasis data. Padahal, hasil penelitian yang spesifik dapat menjadi dasar penyusunan strategi peningkatan kinerja ASN. Oleh karena itu, kajian yang berfokus pada BKPSDM menjadi penting untuk dilakukan.

Oleh karena itu, diperlukan penelitian kuantitatif yang mampu menguji secara empiris pengaruh disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja ASN secara simultan, khususnya pada lingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan, guna memperoleh hasil yang lebih objektif dan terukur (Taopiq, 2024). Pendekatan kuantitatif memungkinkan pengukuran hubungan antar variabel secara sistematis melalui analisis statistik.

Hasil penelitian diharapkan mampu memberikan bukti empiris mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja ASN. Temuan tersebut dapat menjadi dasar perumusan kebijakan peningkatan disiplin dan motivasi kerja ASN. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat memperkaya literatur manajemen sumber daya manusia sektor publik di tingkat daerah. Dengan demikian, penelitian ini memiliki relevansi teoretis dan praktis bagi pengembangan kinerja ASN.

Pendekatan kuantitatif dipandang relevan karena memungkinkan peneliti untuk mengukur hubungan antarvariabel secara statistik, sehingga dapat memberikan bukti empiris yang kuat mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja ASN (Wibowo, 2025). Melalui penggunaan instrumen terstandar dan analisis data yang sistematis, penelitian kuantitatif mampu menghasilkan temuan yang objektif dan dapat diuji ulang. Metode ini juga memungkinkan pengujian hipotesis secara terukur sehingga hubungan sebab akibat antarvariabel dapat dijelaskan secara ilmiah.

Selain itu, pendekatan kuantitatif mendukung generalisasi hasil penelitian pada populasi yang lebih luas. Penggunaan analisis regresi dan uji statistik lainnya memberikan gambaran kontribusi masing-masing variabel terhadap kinerja ASN. Dengan demikian, pendekatan kuantitatif menjadi pilihan yang tepat dalam penelitian ini.

Penelitian ini diharapkan dapat melengkapi dan memperbaiki keterbatasan penelitian sebelumnya dengan menghadirkan konteks lokal Kabupaten Bulungan serta menguji dua variabel penting secara bersamaan, yaitu disiplin kerja dan motivasi kerja (Dwianto, 2025). Pendekatan simultan terhadap dua variabel independen memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja ASN.

Konteks lokal yang diangkat juga memberikan nilai kebaruan penelitian karena mempertimbangkan karakteristik wilayah dan organisasi yang berbeda. Hasil penelitian diharapkan mampu memberikan kontribusi empiris yang lebih kontekstual dan relevan. Selain itu, penelitian ini dapat menjadi rujukan bagi studi selanjutnya dengan topik serupa. Dengan demikian, penelitian ini memiliki nilai tambah dibandingkan penelitian sebelumnya.

Secara teoretis, penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia sektor publik, khususnya terkait faktor-faktor penentu kinerja ASN di tingkat pemerintah daerah (Sitorus, 2025). Temuan penelitian diharapkan memperkuat konsep hubungan antara disiplin kerja, motivasi kerja, dan kinerja pegawai sektor publik.

Selain itu, penelitian ini dapat memperkaya literatur akademik mengenai manajemen kinerja ASN di Indonesia. Kontribusi teoretis juga mencakup penguatan model konseptual yang menghubungkan variabel perilaku kerja dengan kinerja organisasi. Hasil penelitian dapat menjadi referensi bagi akademisi dan peneliti dalam kajian lanjutan. Dengan demikian, penelitian ini memiliki relevansi dalam pengembangan ilmu pengetahuan.

Secara praktis, urgensi penelitian ini terletak pada kebutuhan pemerintah daerah, khususnya Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan, untuk memperoleh dasar empiris dalam merumuskan kebijakan peningkatan kinerja ASN. Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi dalam pengelolaan sumber daya manusia aparatur.

Temuan empiris yang dihasilkan dapat membantu organisasi dalam merancang strategi peningkatan disiplin dan motivasi kerja ASN. Selain itu, penelitian ini dapat menjadi dasar penyusunan program pelatihan, pembinaan, serta sistem penghargaan yang lebih efektif. Dengan demikian, penelitian lebih lanjut mengenai pengaruh disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja ASN menjadi sangat penting dan relevan untuk dilakukan.

TINJAUAN PUSTAKA

Disiplin Kerja

Disiplin kerja berakar pada teori perilaku organisasi (*organizational behavior theory*) yang memandang disiplin sebagai mekanisme pengendalian perilaku individu agar selaras dengan norma dan aturan organisasi (Robbins & Coulter, 2020). Dalam perspektif manajemen modern, disiplin kerja tidak hanya dipahami sebagai kepatuhan terhadap aturan, tetapi juga sebagai bentuk komitmen individu terhadap nilai dan budaya organisasi. Disiplin yang baik mencerminkan adanya keselarasan antara tujuan individu dengan tujuan organisasi. Dalam konteks sektor publik, disiplin kerja ASN merupakan prasyarat utama terciptanya birokrasi yang profesional, transparan, dan akuntabel. Tingkat disiplin yang tinggi akan mendorong efektivitas pelaksanaan tugas serta meningkatkan kualitas pelayanan publik. Oleh karena itu, disiplin kerja menjadi faktor penting dalam peningkatan kinerja ASN.

Disiplin kerja juga dipahami sebagai bentuk pengendalian diri ASN dalam menaati peraturan, prosedur, dan standar kerja yang berlaku, baik secara formal maupun informal (Dessler, 2020). Disiplin mencerminkan kesadaran individu untuk menjalankan kewajiban tanpa harus selalu diawasi secara langsung. Penerapan disiplin kerja yang konsisten dapat

menciptakan lingkungan kerja yang tertib, efisien, dan produktif. Selain itu, disiplin kerja berperan dalam membentuk budaya kerja yang profesional dan berorientasi pada hasil. Tingkat disiplin yang tinggi juga menunjukkan integritas dan tanggung jawab ASN dalam menjalankan tugasnya. Dengan demikian, disiplin kerja merupakan faktor strategis dalam mendukung keberhasilan organisasi pemerintah.

Disiplin kerja juga dipahami sebagai bentuk pengendalian diri ASN dalam menaati peraturan, prosedur, dan standar kerja yang berlaku, baik secara formal maupun informal (Dessler, 2020). Disiplin mencerminkan kesadaran individu untuk menjalankan kewajiban tanpa harus selalu diawasi secara langsung. Penerapan disiplin kerja yang konsisten dapat menciptakan lingkungan kerja yang tertib, efisien, dan produktif. Selain itu, disiplin kerja berperan dalam membentuk budaya kerja yang profesional dan berorientasi pada hasil. Tingkat disiplin yang tinggi juga menunjukkan integritas dan tanggung jawab ASN dalam menjalankan tugasnya. Dengan demikian, disiplin kerja merupakan faktor strategis dalam mendukung keberhasilan organisasi pemerintah.

Motivasi Kerja

Motivasi kerja berlandaskan pada teori motivasi klasik dan modern yang menjelaskan bahwa perilaku kerja individu dipengaruhi oleh kebutuhan, dorongan internal, serta faktor eksternal yang membentuk arah dan intensitas perilaku kerja (Steers et al., 2020). Motivasi berfungsi sebagai energi pendorong yang menentukan arah, intensitas, dan ketekunan perilaku kerja sehingga individu terdorong untuk mencapai tujuan organisasi.

Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, motivasi menjadi faktor penting yang menentukan seberapa besar usaha pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Motivasi kerja yang tinggi akan mendorong peningkatan produktivitas, komitmen, dan kualitas hasil kerja. Sebaliknya, motivasi yang rendah dapat menurunkan semangat kerja dan berdampak pada rendahnya kinerja organisasi. Oleh karena itu, motivasi kerja menjadi variabel penting dalam penelitian kinerja ASN.

Dalam sektor publik, motivasi kerja ASN memiliki karakteristik khusus karena tidak hanya dipengaruhi oleh faktor material, tetapi juga nilai pengabdian, pengakuan, serta makna pekerjaan yang berorientasi pada pelayanan masyarakat (Perry & Wise, 2021). ASN sering kali didorong oleh motivasi pelayanan publik yang menekankan kontribusi terhadap kesejahteraan masyarakat. Motivasi nonfinansial seperti penghargaan, kepercayaan, dan kesempatan pengembangan karier memiliki peran yang signifikan dalam meningkatkan kinerja ASN. Selain itu, budaya organisasi dan kepemimpinan juga memengaruhi tingkat motivasi kerja pegawai sektor publik. Motivasi yang kuat akan meningkatkan komitmen organisasi dan loyalitas pegawai. Dengan demikian, motivasi kerja menjadi faktor strategis dalam peningkatan kinerja ASN.

Menurut Maslow menyatakan bahwa individu termotivasi untuk memenuhi kebutuhan secara hierarkis, mulai dari kebutuhan fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan, hingga aktualisasi diri (Maslow, 2019). Pemenuhan kebutuhan pada tingkat yang lebih rendah akan mendorong individu untuk mengejar kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi. Dalam konteks ASN, pemenuhan kebutuhan dasar seperti keamanan kerja dan kesejahteraan menjadi fondasi motivasi kerja. Setelah kebutuhan dasar terpenuhi, ASN akan terdorong untuk mencapai prestasi dan pengembangan diri. Teori ini menjelaskan pentingnya pemenuhan kebutuhan pegawai secara menyeluruh. Dengan demikian, pemahaman hierarki kebutuhan menjadi dasar pengelolaan motivasi kerja ASN.

Menurut Herzberg membedakan faktor higienis dan faktor motivator dalam memengaruhi motivasi kerja (Herzberg et al., 2020). Faktor higienis meliputi gaji, kondisi

kerja, dan kebijakan organisasi yang berfungsi mencegah ketidakpuasan kerja. Sementara itu, faktor motivator seperti prestasi, pengakuan, dan tanggung jawab berperan langsung dalam meningkatkan motivasi kerja. Dalam organisasi pemerintah, kedua faktor tersebut perlu dikelola secara seimbang untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Faktor motivator terbukti memiliki pengaruh kuat terhadap peningkatan kinerja pegawai. Oleh karena itu, teori Herzberg menjadi landasan penting dalam memahami motivasi kerja ASN.

Sedangkan Teori kebutuhan McClelland menekankan tiga kebutuhan utama sebagai pendorong perilaku kerja, yaitu kebutuhan akan prestasi, kekuasaan, dan afiliasi (McClelland, 2020). Individu dengan kebutuhan prestasi tinggi cenderung menetapkan target yang menantang dan berusaha mencapai hasil terbaik. Kebutuhan kekuasaan mendorong individu untuk memengaruhi dan mengarahkan orang lain. Sementara itu, kebutuhan afiliasi berkaitan dengan keinginan membangun hubungan kerja yang harmonis. Dalam konteks ASN, ketiga kebutuhan tersebut memengaruhi perilaku kerja dan kinerja pegawai. Teori ini memberikan dasar pemahaman mengenai variasi motivasi kerja individu dalam organisasi.

Motivasi kerja didefinisikan sebagai dorongan internal dan eksternal yang memengaruhi kemauan ASN untuk bekerja secara optimal dalam mencapai tujuan organisasi. Motivasi kerja mencerminkan tingkat semangat, komitmen, dan kesediaan pegawai dalam melaksanakan tugas. Pengukuran motivasi dilakukan melalui persepsi responden terhadap indikator yang relevan dengan kondisi kerja ASN. Pendekatan ini memungkinkan pengukuran motivasi secara kuantitatif dan sistematis. Definisi operasional ini juga memudahkan analisis hubungan motivasi kerja dengan kinerja ASN. Dengan demikian, motivasi kerja dapat dianalisis sebagai variabel independen dalam penelitian.

Kinerja

Kinerja merupakan konsep sentral dalam teori manajemen kinerja yang menekankan pencapaian hasil kerja sebagai fungsi dari kemampuan, motivasi, serta perilaku individu dalam organisasi. Pendekatan manajemen kinerja modern memandang kinerja sebagai proses berkelanjutan yang melibatkan perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan perbaikan kinerja secara sistematis. Dalam konteks sektor publik, kinerja ASN tidak hanya diukur dari hasil kerja, tetapi juga dari kontribusinya terhadap pencapaian tujuan organisasi dan kualitas pelayanan publik.

Kinerja ASN diartikan sebagai tingkat keberhasilan pegawai dalam melaksanakan tugas, fungsi, dan tanggung jawab sesuai dengan standar kerja yang telah ditetapkan organisasi pemerintah. Perspektif ini menegaskan bahwa kinerja ASN memiliki dimensi hasil dan proses yang saling berkaitan. Oleh karena itu, kinerja ASN menjadi indikator penting dalam menilai efektivitas penyelenggaraan pemerintahan.

Kinerja ASN tidak hanya mencerminkan hasil kerja secara kuantitatif, tetapi juga kualitas proses kerja, kepatuhan terhadap aturan, serta kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Penilaian kinerja dalam sektor publik menekankan akuntabilitas, transparansi, dan orientasi pada pelayanan masyarakat. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja ASN memiliki dimensi yang lebih luas dibandingkan kinerja pada sektor privat. Kinerja yang baik mencerminkan kemampuan ASN dalam mengelola waktu, sumber daya, serta tanggung jawab secara profesional. Selain itu, kinerja ASN juga berkaitan dengan integritas dan komitmen terhadap nilai-nilai birokrasi. Dengan demikian, kinerja ASN menjadi ukuran penting keberhasilan reformasi birokrasi.

Kinerja ASN dalam penelitian ini didefinisikan sebagai tingkat pencapaian hasil kerja aparatur dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif, efisien, dan akuntabel sesuai dengan target serta standar kerja organisasi. Kinerja tersebut mencerminkan

kemampuan individu dalam menghasilkan output kerja yang berkualitas, tepat waktu, serta sesuai dengan tujuan organisasi.

Pengukuran kinerja dilakukan berdasarkan persepsi responden melalui indikator yang telah ditetapkan dalam penelitian. Pendekatan ini digunakan untuk memperoleh gambaran empiris mengenai kinerja ASN secara kuantitatif. Dengan definisi operasional ini, kinerja ASN dapat diukur secara terstruktur dan sistematis. Definisi tersebut juga memungkinkan analisis hubungan kinerja dengan variabel disiplin kerja dan motivasi kerja.

METODE PENELITIAN

Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis statistik kuantitatif dengan pendekatan regresi linear berganda, karena penelitian bertujuan menguji pengaruh dua variabel independen (disiplin kerja dan motivasi kerja) terhadap satu variabel dependen (kinerja ASN). Analisis regresi dipilih karena mampu menjelaskan hubungan sebab-akibat antarvariabel serta mengukur besarnya kontribusi masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial maupun simultan (Hair et al., 2019).

Dalam penelitian manajemen sumber daya manusia sektor publik, regresi linear berganda merupakan teknik yang umum digunakan untuk menguji model hubungan antarvariabel berbasis survei (Kline, 2016). Pengolahan data akan dilakukan menggunakan perangkat lunak statistik seperti SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) karena memiliki fitur lengkap untuk analisis deskriptif, uji asumsi klasik, dan pengujian hipotesis.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan. Analisis dilakukan menggunakan regresi linear berganda terhadap 49 responden ASN. Sebelum dilakukan pengujian hipotesis, seluruh instrumen penelitian telah memenuhi persyaratan validitas dan reliabilitas, serta model regresi memenuhi asumsi klasik yang meliputi normalitas, tidak terjadi heteroskedastisitas, dan tidak terdapat multikolinearitas.

Dengan demikian, model regresi yang digunakan layak untuk menjelaskan hubungan antara disiplin kerja, motivasi kerja, dan kinerja ASN. Hasil analisis menunjukkan bahwa disiplin kerja dan motivasi kerja secara parsial maupun simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN. Selain itu, model penelitian mampu menjelaskan variasi kinerja ASN sebesar 75,6%, sedangkan sisanya sebesar 24,4% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian, seperti kompetensi, kepemimpinan, lingkungan kerja, budaya organisasi, sistem penghargaan, maupun faktor individual lainnya.

Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja ASN

Hasil pengujian hipotesis secara parsial menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara pada Badan Kepegawaian dan

Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat disiplin kerja yang dimiliki ASN, maka semakin baik pula kinerja yang dihasilkan. Disiplin kerja juga terbukti sebagai variabel yang memberikan pengaruh paling dominan dibandingkan dengan motivasi kerja dalam meningkatkan kinerja ASN. Hal tersebut menunjukkan bahwa kepatuhan terhadap peraturan, ketepatan waktu, tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan, serta konsistensi dalam menjalankan tugas menjadi faktor yang sangat menentukan tercapainya kinerja organisasi yang optimal. Dengan demikian, peningkatan disiplin kerja perlu menjadi perhatian utama dalam upaya meningkatkan kualitas kinerja ASN pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan.

Temuan tersebut sejalan dengan teori manajemen sumber daya manusia yang dikemukakan oleh Dessler (2020), yang menyatakan bahwa disiplin kerja merupakan bentuk kepatuhan pegawai terhadap aturan organisasi yang berfungsi menciptakan keteraturan, meningkatkan efektivitas kerja, serta mendukung pencapaian tujuan organisasi. Pendapat tersebut juga diperkuat oleh Armstrong (2021) yang menjelaskan bahwa perilaku kerja yang disiplin menjadi salah satu faktor utama dalam meningkatkan produktivitas individu maupun organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Roringkon et al. (2021) yang menyimpulkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN di lingkungan Peradilan Provinsi Gorontalo. Demikian pula penelitian Daga et al. (2021) menunjukkan bahwa disiplin kerja merupakan salah satu faktor yang secara simultan meningkatkan kinerja pegawai pemerintah. Penelitian Tamba et al. (2023) juga menemukan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kota Bekasi. Temuan serupa diperoleh Pratama (2023) yang menyatakan bahwa disiplin kerja menjadi determinan penting dalam meningkatkan kinerja ASN Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan Kabupaten Badung. Penelitian Nurzakiah dan Febrian (2024) serta Muhid et al. (2024) juga membuktikan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja pegawai. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat konsistensi temuan empiris bahwa disiplin kerja merupakan faktor utama dalam meningkatkan kinerja aparatur pemerintah.

Temuan penelitian ini juga memperkuat hasil penelitian Muhid, Rukaiyah, dan Suyuthi (2024) yang menyimpulkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Disnakertrans Kabupaten Penajam Paser Utara, baik secara parsial maupun simultan. Persamaan penelitian tersebut dengan penelitian ini terletak pada pentingnya disiplin kerja sebagai determinan utama kinerja pegawai sektor publik, sedangkan perbedaannya terletak pada objek penelitian, yaitu Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja ASN

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki ASN, maka semakin tinggi pula tingkat kinerja yang dihasilkan. Motivasi kerja mendorong ASN untuk bekerja lebih optimal, meningkatkan semangat dalam melaksanakan tugas, serta berupaya mencapai target dan tujuan organisasi secara efektif. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa motivasi kerja menjadi salah satu faktor penting yang mampu meningkatkan produktivitas, kualitas pelayanan, dan tanggung jawab pegawai dalam menjalankan tugasnya. Oleh karena itu, upaya peningkatan motivasi kerja

melalui pemberian penghargaan, kesempatan pengembangan karier, serta dukungan organisasi perlu terus dilakukan sebagai bagian dari strategi peningkatan kinerja ASN di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan.

Temuan tersebut sesuai dengan Teori Hierarki Kebutuhan Maslow (2019), yang menjelaskan bahwa individu akan terdorong bekerja lebih baik apabila kebutuhan fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi dirinya terpenuhi. Selain itu, Teori Dua Faktor Herzberg (2020) menjelaskan bahwa motivator seperti prestasi, pengakuan, tanggung jawab, dan kesempatan berkembang mampu meningkatkan semangat kerja pegawai. Teori Kebutuhan McClelland (2020) juga menjelaskan bahwa kebutuhan akan prestasi merupakan pendorong utama peningkatan kinerja individu.

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Daga et al. (2021), Tamba et al. (2023), Pratama (2023), Nurzakiah dan Febrian (2024), serta Lestari et al. (2025) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Persamaan hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi menjadi faktor psikologis yang mendorong ASN untuk bekerja secara optimal dalam mencapai tujuan organisasi.

Namun demikian, penelitian ini berbeda dengan temuan Mahdalena, Hamid, dan Rukaiyah (2024) yang menyatakan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai, serta berbeda pula dengan penelitian Ariyanti dan Murtadlo (2026) yang menemukan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa efektivitas motivasi kerja sangat dipengaruhi oleh karakteristik organisasi, budaya kerja, sistem penghargaan, dan kondisi lingkungan kerja masing-masing instansi.

Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja ASN

Hasil pengujian hipotesis secara simultan menunjukkan bahwa disiplin kerja dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja ASN tidak hanya dipengaruhi oleh satu faktor, tetapi merupakan hasil dari sinergi antara disiplin kerja dan motivasi kerja yang dimiliki pegawai. Disiplin kerja berperan dalam membentuk kepatuhan terhadap aturan, tanggung jawab, dan konsistensi dalam pelaksanaan tugas, sedangkan motivasi kerja menjadi pendorong bagi ASN untuk bekerja lebih optimal dalam mencapai tujuan organisasi. Kedua variabel tersebut memiliki hubungan yang sangat kuat dengan kinerja ASN serta mampu menjelaskan sebagian besar variasi kinerja pegawai, meskipun masih terdapat faktor-faktor lain di luar penelitian yang turut memengaruhi kinerja. Dengan demikian, upaya peningkatan kinerja ASN di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan perlu dilakukan secara terpadu melalui penguatan disiplin kerja sekaligus peningkatan motivasi kerja agar tercipta aparatur yang profesional, produktif, dan berorientasi pada peningkatan kualitas pelayanan publik.

Hasil tersebut mendukung teori *Performance Management* dari Armstrong (2021) yang menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil interaksi antara kemampuan individu, perilaku kerja, serta faktor-faktor motivasional. Disiplin kerja menciptakan keteraturan perilaku, sedangkan motivasi kerja meningkatkan intensitas usaha individu dalam mencapai tujuan organisasi. Kedua faktor tersebut saling melengkapi dalam menghasilkan kinerja organisasi yang optimal.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Daga et al. (2021), Tamba et al. (2023), dan Pratama (2023) yang menyatakan bahwa disiplin kerja dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Meskipun beberapa penelitian menggunakan

variabel tambahan seperti kepemimpinan, kepuasan kerja, atau budaya organisasi, hasilnya tetap menunjukkan bahwa disiplin dan motivasi merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja pegawai sektor publik.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut.

1. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan.
2. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan
3. Disiplin kerja dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M. (2021). *Armstrong's handbook of performance management* (7th ed.). Kogan Page.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Cahyani, I. R., Hastasari, R., & Saputra, W. (2025). The influence of work motivation and discipline on employee performance. *Jurnal Manajemen Ekonomi Dan Akuntansi*.
- Chairunisa, F., & Jaenudin, J. (2020). Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai negeri sipil pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan. *Jurnal Administrasi Negara*, 8(2), 145–156.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Daga, R., Hamu, M. H. A., & Nugrawan, S. (2021). *Pengaruh motivasi, disiplin kerja, kepuasan kerja dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sidenreng Rappang pada masa pandemi Covid-19*. *SEIKO: Journal of Management & Business*, 4(2). <https://doi.org/10.37531/sejaman.v4i2.2469>
- Damayanti, F., Suroso, & Angela, F. P. (2024). Pengaruh motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada BKPSDM Kabupaten Karawang. *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan Dan Bisnis Syariah*.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson Education.
- Dwi, I. D. G. K. Y. (2022). Pengaruh motivasi kerja, disiplin kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Akuntansi & Pajak*. <https://jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/jap/article/view/5379>

- Dwianto, V. A. (2025). Pengaruh disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. *JBEM*. <https://jurnal.globalscients.com/index.php/jbem/article/download/220/237>
- Feber, W. (2023). Pengaruh motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. *STKIP Bima Journal*. <https://stkipbima.ac.id/jurnal/index.php/ES/article/download/1635/880>
- Harfa, M. F., Nurbaya, S., & Soraya, Z. (2025). The influence of work discipline and motivation on employee performance. *Journal Social Society*.
- Heluka, I., Rante, Y., & Ratang, W. (2025). Work discipline as the strongest determinant of employee performance. *Adhigana Papua*.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (2020). *The motivation to work*. Routledge.
- Hidayat, R., Nurhayati, S., & Rahman, A. (2022). The effect of work discipline and motivation on employee performance in public sector organizations. *Journal of Public Administration Studies*, 7(2), 115–128.
- Kline, R. B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling* (4th ed.). Guilford Press.
- Lestari, D., Pratama, A., & Hidayat, R. (2024). Measuring work discipline and motivation on civil servant performance: A quantitative survey approach. *Journal of Public Sector Performance*, 10(1), 55–70.
- Lestari, W. A., Afuan, M., & Azka, B. P. (2025). *Pengaruh pengembangan karir dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Pasaman Barat*. Pediaqu: Jurnal Pendidikan Sosial dan Humaniora, 4(4), 6421–6438
- Maslow, A. H. (2019). *Motivation and personality*. Harper & Row.
- McClelland, D. C. (2020). *Human motivation*. Cambridge University Press.
- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2021). *Human resource management* (15th ed.). Pearson.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2020). *Fundamentals of human resource management* (8th ed.). McGraw-Hill.
- Nurzakiah, E. L., & Febrian, W. D. (2024). Pengaruh disiplin kerja, motivasi, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan (Studi pada PT Billy Indonesia). *Jurnal Manajemen dan Bisnis Madani*, 6(1), 46–64.
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (2021). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 81(1), 3–15.
- Pratama, A., & Lestari, D. (2023). Work motivation, discipline, and employee performance: An empirical study in local government institutions. *International Journal of Public Sector Performance Management*, 9(1), 45–60.
- Pratama, I. M. Y. (2023). *Pengaruh kepemimpinan, disiplin dan motivasi kerja terhadap*

kinerja Aparatur Sipil Negara Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan Kabupaten Badung. Innovative: Journal of Social Science Research, 3(4), 8749–8763.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2020). *Management* (14th ed.). Pearson Education.

Roringkon, Y. D., Paramata, M. R., & Yakup. (2021). *Pengaruh disiplin kerja dan kenaikan tunjangan kinerja terhadap kepuasan kerja serta dampaknya bagi kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan Peradilan Wilayah Provinsi Gorontalo. Gorontalo Management Research*, 4(2), 79–90.

Sitorus, N. B. (2025). Motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada badan kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia. *Journal of Economics and Social Sciences*.

Steers, R. M., Mowday, R. T., & Shapiro, D. L. (2020). The future of work motivation theory. *Academy of Management Review*, 45(2), 1–23.

Sugiyono. (2022). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D* (3rd ed.). Alfabeta.

Sumarni, S. (2021). Training effect on civil service performance. *JMM17*. <https://jurnal.untag-sby.ac.id/index.php/jmm17/article/view/5231>

Tamba, M. R., Sulistyowati, A., & Putra, C. I. W. (2023). *Pengaruh disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kota Bekasi. Jurnal Economina*, 2(10), 2987–3003.

Taopiq, D. T. P. (2024). The influence of work discipline and work motivation on employee performance. *International Indonesian Journal of Social and Economic Sciences*.

Wibowo, N. A. (2025). The effect of work motivation and work discipline on employee performance. *International Journal of Economics and Social Science Studies*.

Yanti, Firayanti, Y., & Saputra, E. S. (2025). *Pengaruh kepuasan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Kantor Camat Kecamatan Kapuas Kabupaten Sanggau. AKSIOMA: Jurnal Sains Ekonomi dan Edukasi*, 2(9), 2188–2203.

Yusuf, M., & Kurniawan, F. (2022). The role of motivation and discipline in improving employee performance in local government institutions. *International Journal of Public Administration Studies*, 8(2), 101–115.