

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KABUPATEN BULUNGAN

The Influence of Leadership Style, Work Motivation, and Work Discipline on Employee Performance at the Regional Civil Service and Human Resource Development Agency (BKPSDM) of Bulungan Regency.

Nama Penulis ✉

Nina Pratiwi^{1*}, Mujahid², Mohammad Hatta³

^{1,2,3}Fakultas Pascasarjana, Universitas Fajar.

*Email: ninapratiwi41@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan. Penelitian dilatarbelakangi oleh masih adanya variasi kinerja pegawai yang ditunjukkan melalui perbedaan pencapaian target kerja, motivasi, serta tingkat disiplin dalam pelaksanaan tugas, meskipun berbagai kebijakan reformasi birokrasi telah diterapkan. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan yang berjumlah 48 orang, sehingga teknik pengambilan sampel menggunakan sampel jenuh (sensus sampling). Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan analisis regresi linear berganda dengan bantuan program IBM SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Motivasi kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Disiplin kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara simultan, gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Variabel disiplin kerja merupakan variabel yang memberikan kontribusi paling dominan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan kualitas kepemimpinan, penguatan motivasi kerja, serta peningkatan disiplin kerja menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja aparatur sipil negara di lingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan.

Kata Kunci: gaya kepemimpinan, motivasi kerja, disiplin kerja, kinerja pegawai.

Abstract

This study aims to analyze the influence of leadership style, work motivation, and work discipline on employee performance at the Regional Civil Service and Human Resource Development Agency

(BKPSDM) of Bulungan Regency. The study was motivated by the varying levels of employee performance reflected in differences in work target achievement, motivation, and work discipline despite the implementation of bureaucratic reform policies. This research employed a quantitative approach using a survey method. The population consisted of all 48 employees of BKPSDM Bulungan Regency; therefore, a saturated sampling (census) technique was applied. Data were collected through questionnaires and analyzed using multiple linear regression with IBM SPSS software. The findings reveal that leadership style has a positive and significant Influence on employee performance. Work motivation also has a positive and significant Influence on employee performance. Likewise, work discipline has a positive and significant Influence on employee performance. Simultaneously, leadership style, work motivation, and work discipline significantly influence employee performance. Among the independent variables, work discipline provides the strongest contribution to improving employee performance. These findings indicate that improving leadership quality, strengthening employee motivation, and enhancing work discipline are essential strategies for improving the performance of civil servants at BKPSDM Bulungan Regency.

Keywords: leadership style, work motivation, work discipline, employee performance.

PENDAHULUAN

Pelaksanaan reformasi birokrasi di Indonesia telah mendorong berbagai perubahan struktural dan prosedural dalam penyelenggaraan pemerintahan dengan tujuan utama meningkatkan efektivitas, efisiensi, serta akuntabilitas layanan publik. Aparatur Sipil Negara (ASN) memegang peran sentral dalam mewujudkan agenda reformasi tersebut karena kinerja pegawai menjadi indikator utama keberhasilan pemerintah daerah dalam memberikan pelayanan yang optimal kepada masyarakat (Hasan & Didin, 2020). Kinerja pegawai tidak hanya mencerminkan capaian individu, melainkan juga merepresentasikan kapasitas kelembagaan pemerintah dalam merespons kebutuhan publik secara profesional dan berkelanjutan. Meskipun demikian, berbagai studi menunjukkan bahwa kinerja pegawai di sektor publik masih dihadapkan pada tantangan struktural dan perilaku, seperti rendahnya produktivitas, ketidakpatuhan terhadap standar operasional prosedur, lemahnya orientasi hasil, serta tingginya variasi motivasi kerja antar unit kerja (Lahadji, 2025).

Sumber daya manusia merupakan aset organisasi yang sangat bernilai sehingga perlu dipelihara dan ditingkatkan kualifikasinya agar dapat memberikan dukungan maksimal bagi kelangsungan instansi (Siregar dalam Suriani et al., 2023). Peningkatan kemampuan dan keahlian pegawai menjadi prasyarat mutlak dalam membangun keunggulan organisasi, yang mencakup dimensi kualitas dan kuantitas. Pengembangan kualitas sumber daya manusia tersebut hanya dapat dicapai melalui penyelenggaraan program pelatihan dan pendidikan yang terencana secara berkelanjutan. Oleh karena itu, investasi pada pengembangan kapasitas pegawai menjadi faktor penentu utama yang memengaruhi tingkat kualitas dan kinerja suatu organisasi publik secara menyeluruh.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) aparatur di tingkat daerah menghadapi tingkat kompleksitas yang tinggi seiring dengan dinamika tuntutan publik yang kian berkembang. Kompleksitas tersebut timbul akibat heterogenitas latar belakang pendidikan, kompetensi, dan pengalaman kerja pegawai yang berimplikasi langsung pada bervariasinya kinerja antar unit kerja.

Di sisi lain, keterbatasan anggaran dan fasilitas pengembangan sering kali menjadi kendala dalam menyelenggarakan pelatihan pegawai secara konsisten. Selain itu, belum optimalnya penerapan sistem meritokrasi dalam proses penempatan, promosi, dan pengembangan karir berbasis kinerja berpotensi menurunkan motivasi serta melemahkan disiplin kerja pegawai di lapangan (Hamdi, 2024).

Dalam struktur pemerintahan Kabupaten Bulungan, Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) merupakan perangkat daerah yang dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Bulungan Nomor 5 Tahun 2021 tentang Perubahan Atas Peraturan Daerah Nomor 7 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah. Kedudukan, tugas, fungsi, serta tata kerja lembaga ini diatur lebih lanjut dalam Peraturan Bupati Bulungan Nomor 15 Tahun 2022. BKPSDM Kabupaten Bulungan menjalankan fungsi penunjang di bidang kepegawaian serta pengembangan sumber daya manusia yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Bupati Bulungan.

Secara strategis, BKPSDM Kabupaten Bulungan memegang peran kunci dalam perencanaan, pengembangan, dan penilaian kinerja ASN sebagai bagian dari upaya penguatan kualitas birokrasi daerah. Sebagai pengelola kebijakan kepegawaian, instansi ini bertanggung jawab memastikan bahwa penempatan pegawai telah sesuai dengan kualifikasi dan kompetensi yang dibutuhkan oleh organisasi. Selain itu, BKPSDM bertugas merancang program pendidikan dan pelatihan yang relevan, sekaligus menjalankan fungsi pengawasan terhadap penegakan disiplin kerja dan sistem evaluasi kinerja pegawai. Efektivitas pelaksanaan fungsi-fungsi manajerial tersebut berimplikasi langsung terhadap kualitas kinerja ASN secara individual maupun kelembagaan dalam memberikan pelayanan publik.

Dinamika kinerja ASN pada BKPSDM Kabupaten Bulungan yang tercermin dalam pencapaian Indikator Kinerja Utama (IKU) menunjukkan kecenderungan yang bersifat fluktuatif. Indeks Profesionalitas ASN memang mencatatkan kenaikan yang signifikan dari angka 40,88 pada tahun 2021 menjadi 78,22 pada tahun 2023, yang mengindikasikan adanya perbaikan dalam aspek kompetensi dan pengembangan pegawai. Namun demikian, persentase ASN yang ditempatkan sesuai kualifikasi jabatan masih mengalami fluktuasi, yakni dari 87% pada tahun 2021 menjadi 93,13% pada tahun 2024. Fluktuasi ini memperlihatkan bahwa peningkatan profesionalitas secara administratif belum sepenuhnya terkonversi menjadi peningkatan kinerja operasional dan produktivitas kerja yang konsisten di seluruh unit.

Kondisi empiris di BKPSDM Kabupaten Bulungan menunjukkan adanya fenomena di mana pengelolaan sumber daya manusia aparatur belum sepenuhnya berjalan secara ideal. Meskipun berbagai instrumen reformasi birokrasi telah diterapkan, pelaksanaan tugas harian masih memperlihatkan adanya ketimpangan kinerja antarpegawai. Perbedaan tersebut terlihat dari variasi kemampuan penyelesaian pekerjaan, tingkat inisiatif individu, serta konsistensi pencapaian target pada masing-masing unit kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa peningkatan kompetensi akademis maupun teknis belum secara otomatis diikuti oleh

pembentukan perilaku kerja yang produktif, sehingga diperlukan kajian mendalam mengenai pengaruh faktor internal seperti gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan disiplin kerja (Hamdi, 2024).

Fenomena gaya kepemimpinan di lingkungan BKPSDM Kabupaten Bulungan memperlihatkan adanya variasi pola kepemimpinan pada tiap pimpinan unit kerja. Dalam tatanan ideal, seorang pimpinan diharapkan mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang partisipatif, komunikatif, serta konsisten memberikan pembinaan dan umpan balik guna mendorong motivasi kerja pegawai. Akan tetapi, dalam praktiknya masih ditemukan perbedaan intensitas komunikasi antara atasan dan bawahan, tingkat keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan yang belum merata, serta pemberian arahan tugas yang kurang konsisten. Kesenjangan antara kondisi ideal dan aktual ini berdampak pada bervariasinya tingkat inisiatif dan rasa tanggung jawab pegawai dalam menyelesaikan tugas-tugas organisasi (Hamdi, 2024; Wulandari et al., 2021).

Selain faktor kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja pegawai juga menjadi perhatian serius dalam pelaksanaan fungsi kepegawaian di BKPSDM Kabupaten Bulungan. Motivasi kerja belum tersebar secara merata, yang ditandai oleh perbedaan kesediaan pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan di luar tugas rutin serta perbedaan komitmen dalam mencapai target lembaga. Pada saat yang sama, aspek disiplin kerja masih memerlukan penguatan, khususnya terkait ketepatan waktu kehadiran, kepatuhan terhadap jam kerja, ketaatan pada standar operasional prosedur, dan penyelesaian tugas sesuai jadwal. Ketiadaan penerapan disiplin yang seragam berpotensi menghambat kelancaran administrasi dan menurunkan kualitas pelayanan kepegawaian secara keseluruhan.

Kajian-kajian terdahulu mengenai kinerja aparatur umumnya masih memiliki keterbatasan konseptual dan metodologis. Sebagian besar penelitian cenderung menguji variabel independen secara terpisah tanpa mengintegrasikan gaya kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja ke dalam satu model analisis yang utuh. Selain itu, banyak studi yang mengambil objek penelitian pada sektor swasta sehingga kurang merepresentasikan karakteristik dan kompleksitas birokrasi pemerintahan daerah (Hasan & Didin, 2020). Keterbatasan ini menyisakan ruang pembuktian empiris yang perlu diisi melalui penelitian yang berfokus pada instansi pengelola kepegawaian daerah.

Penelitian ini dirancang untuk menutup kesenjangan studi tersebut melalui pengembangan model kuantitatif komprehensif yang menguji pengaruh bersama antarvariabel dalam kerangka kerja birokrasi publik. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis bagi pengayaan ilmu manajemen sumber daya manusia sektor publik, sekaligus memberikan manfaat praktis berupa rekomendasi kebijakan berbasis bukti empiris bagi pimpinan BKPSDM Kabupaten Bulungan. Atas dasar pemikiran tersebut, penelitian ini dilaksanakan dengan fokus utama pada judul: "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan."

METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif, yakni pendekatan ilmiah yang berfokus pada pengukuran numerik dan analisis statistik untuk menguji hubungan antar variabel dengan tujuan menjawab pertanyaan penelitian dan hipotesis yang telah dirumuskan secara deduktif. Menurut Creswell, penelitian kuantitatif adalah pendekatan yang sistematis untuk memformulasikan masalah, mengumpulkan data numerik melalui instrumen terstruktur, serta menganalisis data tersebut secara statistik untuk melihat hubungan atau pengaruh antar variabel (Creswell, 2023). Selain itu, definisi umum menyatakan bahwa penelitian kuantitatif bertujuan untuk mengukur fenomena atau variabel yang dapat diobservasi secara numerik serta menghasilkan generalisasi hasil penelitian berdasarkan populasi yang lebih luas. Dalam penelitian kuantitatif, data dikumpulkan dengan instrumen yang telah distandarisasi seperti kuesioner dan dianalisis menggunakan teknik statistik inferensial sehingga memungkinkan peneliti menguji hipotesis secara empiris.

Populasi dalam penelitian ini adalah ASN yang bekerja di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Bulungan. Populasi ini mencakup semua ASN yang terlibat dalam kegiatan administrasi kepegawaian, pelatihan dan pengembangan, serta evaluasi dan penilaian kinerja di lingkungan BKPSDM sebanyak 48 (empat puluh delapan) orang yang meliputi Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebanyak 31 (tiga puluh satu) orang dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) sebanyak 17 (tujuh belas) orang. Dengan demikian, populasi ini relevan karena setiap individu dalam populasi memiliki pengalaman dan observasi atas praktik kepemimpinan, motivasi, disiplin, dan evaluasi kinerja yang terjadi dalam organisasi (Creswell, 2023).

Dalam penelitian ini, sampel yang ditetapkan adalah seluruh pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Bulungan. Karena jumlah anggota populasi relatif kecil, yaitu 48 (empat puluh delapan) pegawai ASN, penelitian ini menggunakan teknik pengambilan sampel jenuh, metode ini juga dikenal sebagai sensus. Menurut Sugiyono, metode sensus merupakan teknik yang digunakan ketika seluruh anggota populasi dijadikan sebagai sampel penelitian, khususnya ketika populasi kecil (biasanya di bawah 100 individu) sehingga memungkinkan semua individu diikutsertakan sebagai responden (Sugiyono, 2024). Pendekatan ini juga bertujuan mengurangi kesalahan sampling dan meningkatkan akurasi hasil penelitian karena tidak ada individu dalam populasi yang diabaikan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan.

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja 108 pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan. Hal tersebut dibuktikan dengan nilai t hitung sebesar 2,558 yang lebih besar dari pada t table

sebesar 2,015 serta nilai signifikansi sebesar 0,014 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, hipotesis pertama (H1) diterima. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan pimpinan organisasi, maka semakin tinggi pula tingkat kinerja pegawai.

Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki peranan penting dalam membentuk perilaku kerja pegawai. Pemimpin yang mampu menyampaikan visi organisasi secara jelas, memberikan arahan yang tepat, melakukan pendelegasian tugas sesuai kompetensi pegawai, memberikan umpan balik secara konstruktif, serta melibatkan pegawai dalam proses pengambilan keputusan akan mampu meningkatkan semangat kerja, rasa tanggung jawab, dan komitmen pegawai dalam melaksanakan tugas. Kondisi tersebut pada akhirnya berdampak pada peningkatan kualitas maupun kuantitas hasil kerja pegawai.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif, variabel gaya kepemimpinan memperoleh nilai rata-rata sebesar 3,8 yang termasuk dalam kategori baik. Hal tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan penilaian positif terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan di BKPSDM Kabupaten Bulungan. Indikator dengan nilai tertinggi adalah indikator X1.3, sedangkan indikator X1.4 memperoleh nilai rata-rata paling rendah. Kondisi ini mengindikasikan bahwa secara umum kepemimpinan telah berjalan dengan baik, namun masih terdapat aspek tertentu yang perlu ditingkatkan, khususnya berkaitan dengan keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan maupun komunikasi dua arah antara pimpinan dan bawahan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori kepemimpinan yang dikemukakan oleh Northouse yang menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan proses memengaruhi individu atau kelompok agar bersedia bekerja secara optimal dalam mencapai tujuan organisasi. Pemimpin yang efektif tidak hanya berfungsi sebagai pemberi instruksi, tetapi juga sebagai motivator, fasilitator, dan pembimbing yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi peningkatan kinerja pegawai. Demikian pula Armstrong dan Taylor menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan salah satu praktik strategis dalam manajemen sumber daya manusia yang berpengaruh langsung terhadap efektivitas organisasi melalui peningkatan motivasi, komitmen, dan perilaku kerja pegawai.

Hasil penelitian ini juga memperkuat penelitian Mujahid dan Ilham Safar (2018) yang menyatakan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Demikian pula penelitian Arman, Mujahid, dan Sri Adrianti Muin (2023) menjelaskan bahwa penerapan gaya kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan kualitas sumber daya manusia melalui pemberian motivasi, dukungan, dan pengembangan kompetensi pegawai.

Namun demikian, hasil penelitian ini sedikit berbeda dengan penelitian Rosnaini Daga, Moh. Hatta Alwi Hamu, dan S. Nugrawan (2021). Walaupun penelitian tersebut juga menemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, penelitian tersebut dilakukan pada masa pandemi COVID-19 sehingga kondisi organisasi dipengaruhi oleh berbagai keterbatasan pelayanan dan perubahan pola kerja. Sementara itu, penelitian ini dilakukan dalam kondisi organisasi yang relatif normal sehingga efektivitas kepemimpinan dapat berjalan secara lebih optimal.

Dari sisi praktis, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pimpinan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan perlu

terus mempertahankan pola kepemimpinan yang komunikatif, partisipatif, dan mampu memberikan pembinaan kepada pegawai. Pimpinan juga perlu meningkatkan frekuensi pemberian umpan balik terhadap hasil kerja pegawai, memperkuat komunikasi organisasi, serta memberikan kesempatan yang lebih luas kepada pegawai untuk terlibat dalam proses pengambilan keputusan. Upaya tersebut akan meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi sehingga berdampak pada peningkatan kinerja pegawai secara berkelanjutan.

2. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan.

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan. Berdasarkan hasil uji parsial (uji t), variabel motivasi kerja memiliki nilai t hitung yang lebih besar daripada t tabel dengan tingkat signifikansi kurang dari 0,05, sehingga hipotesis kedua (H2) diterima. Temuan tersebut menunjukkan bahwa peningkatan motivasi kerja akan diikuti oleh peningkatan kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja merupakan salah satu faktor internal yang menentukan keberhasilan pegawai dalam mencapai target organisasi. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi cenderung menunjukkan antusiasme dalam bekerja, memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi, berinisiatif menyelesaikan pekerjaan tanpa menunggu perintah, serta berusaha menghasilkan pekerjaan dengan kualitas yang lebih baik. Sebaliknya, apabila motivasi kerja menurun maka semangat kerja, produktivitas, dan kualitas pelayanan juga berpotensi mengalami penurunan.

Temuan ini sesuai dengan Teori Dua Faktor Herzberg yang menjelaskan bahwa motivasi kerja dipengaruhi oleh faktor motivator dan faktor higienis. Faktor motivator, seperti pengakuan atas prestasi, kesempatan berkembang, tanggung jawab, dan pencapaian kerja, berperan dalam meningkatkan kepuasan sekaligus kinerja pegawai. Sementara itu, faktor higienis seperti kondisi kerja, hubungan dengan atasan, kebijakan organisasi, dan sistem kompensasi berfungsi mencegah munculnya ketidakpuasan kerja. Dalam konteks BKPSDM Kabupaten Bulungan, kedua kelompok faktor tersebut tampak telah mampu mendorong pegawai untuk mempertahankan semangat kerja sehingga memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi.

Selain itu, hasil penelitian ini juga mendukung Teori Hierarki Kebutuhan Maslow yang menyatakan bahwa individu akan terdorong bekerja secara optimal apabila kebutuhan-kebutuhan dasar hingga kebutuhan aktualisasi diri dapat terpenuhi. Pegawai yang memperoleh rasa aman dalam bekerja, penghargaan atas prestasi, kesempatan mengembangkan kompetensi, serta peluang pengembangan karier akan memiliki motivasi yang lebih tinggi untuk meningkatkan kualitas pekerjaannya. Kondisi tersebut selaras dengan karakteristik organisasi publik yang memberikan kesempatan kepada aparatur sipil negara untuk mengembangkan kompetensi melalui pendidikan, pelatihan, dan pengembangan karier secara berkelanjutan.

Hasil penelitian ini juga memperkuat Self-Determination Theory (SDT) yang dikembangkan oleh Deci dan Ryan, yang menjelaskan bahwa motivasi intrinsik memiliki pengaruh yang lebih kuat terhadap keberlanjutan kinerja dibandingkan motivasi ekstrinsik semata. Pegawai yang bekerja karena memiliki rasa tanggung jawab, kebanggaan terhadap pekerjaannya, serta keinginan memberikan pelayanan terbaik

kepada masyarakat akan menunjukkan kualitas kinerja yang lebih konsisten dibandingkan pegawai yang hanya terdorong oleh penghargaan material. Oleh karena itu, organisasi perlu membangun lingkungan kerja yang mampu memenuhi kebutuhan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan sosial pegawai agar motivasi intrinsik terus berkembang.

Penelitian ini juga mendukung hasil penelitian Salsabila (2025) yang menemukan bahwa motivasi kerja memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian Laksono (2025), Arianto dan Rahayu (2025), Utari dkk. (2025), Izzah (2024), serta Purwati dan Lestari (2025) juga menunjukkan hasil yang konsisten, yaitu bahwa motivasi kerja merupakan salah satu determinan utama peningkatan kinerja baik pada organisasi sektor publik maupun sektor swasta. Persamaan hasil tersebut menunjukkan bahwa motivasi kerja merupakan variabel yang bersifat universal dalam memengaruhi perilaku kerja pegawai pada berbagai jenis organisasi. Di sisi lain, hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian Rosnaini Daga, Moh. Hatta Alwi Hamu, dan S. Nugrawan (2021) yang menemukan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai selama masa pandemi COVID-19. Perbedaan tersebut diduga disebabkan oleh perbedaan kondisi organisasi dan lingkungan kerja. Pada masa pandemi, pembatasan aktivitas, perubahan sistem kerja, serta ketidakpastian organisasi menyebabkan motivasi kerja tidak mampu memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja pegawai. Sebaliknya, penelitian ini dilakukan dalam kondisi organisasi yang lebih stabil sehingga motivasi kerja dapat berfungsi secara optimal dalam mendorong peningkatan kinerja pegawai.

Dari sisi teoritis, hasil penelitian ini memperkuat teori motivasi yang menyatakan bahwa motivasi kerja merupakan determinan utama perilaku kerja individu. Temuan ini juga memberikan bukti empiris bahwa dalam organisasi sektor publik, motivasi kerja tidak hanya memengaruhi kepuasan kerja, tetapi juga secara langsung meningkatkan kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, tanggung jawab, dan kerja sama pegawai sebagai indikator utama kinerja. Dengan demikian, motivasi kerja tetap menjadi salah satu konsep penting dalam pengembangan teori manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam konteks organisasi pemerintahan.

3. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan.

Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan. Berdasarkan hasil uji parsial (uji t), variabel disiplin kerja memiliki nilai t hitung yang lebih besar daripada t tabel dengan nilai signifikansi di bawah 0,05 sehingga hipotesis ketiga (H3) diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat disiplin kerja pegawai, maka semakin tinggi pula tingkat kinerja yang dihasilkan.

Hasil tersebut mengindikasikan bahwa disiplin kerja merupakan faktor yang sangat penting dalam meningkatkan efektivitas pelaksanaan tugas pegawai. Pegawai yang memiliki disiplin tinggi akan mematuhi jam kerja, melaksanakan pekerjaan sesuai standar operasional prosedur (SOP), menjaga etika kerja, serta mampu mengendalikan diri dalam menghadapi berbagai situasi pekerjaan. Perilaku tersebut memungkinkan pekerjaan diselesaikan secara tepat

waktu, akurat, dan sesuai dengan target organisasi sehingga berdampak langsung terhadap peningkatan kinerja.

Temuan ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Hasibuan yang menyatakan bahwa disiplin kerja merupakan kesadaran dan kesediaan seseorang untuk menaati seluruh peraturan organisasi dan norma sosial yang berlaku. Disiplin bukan sekadar kepatuhan terhadap aturan formal, tetapi juga mencerminkan tanggung jawab moral pegawai dalam melaksanakan tugas secara konsisten. Pegawai yang disiplin akan bekerja lebih teratur, memiliki komitmen tinggi terhadap pekerjaannya, serta mampu menjaga kualitas hasil kerja secara berkelanjutan.

Secara empiris, hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Sinaga dan Josiah (2025) yang menyimpulkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa pegawai yang mematuhi aturan organisasi dan melaksanakan tugas sesuai prosedur mampu menghasilkan kualitas kerja yang lebih baik dibandingkan pegawai yang memiliki tingkat disiplin rendah. Persamaan hasil tersebut menunjukkan bahwa disiplin kerja merupakan faktor yang konsisten memengaruhi kinerja pegawai pada organisasi sektor publik.

Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian Purwati dan Lestari (2025), Ndua (2025), Laksono (2025), Arianto dan Rahayu (2025), Utari dkk. (2025), serta Izzah (2024), yang menyatakan bahwa disiplin kerja memberikan pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja pegawai maupun karyawan. Kesamaan hasil tersebut memperkuat argumentasi bahwa kepatuhan terhadap aturan organisasi, konsistensi dalam menjalankan prosedur kerja, dan tanggung jawab terhadap pekerjaan merupakan determinan penting dalam meningkatkan produktivitas organisasi.

Di sisi lain, hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian Zaeni dkk. (2023) yang menemukan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT PLN Makassar. Perbedaan hasil tersebut diduga disebabkan oleh karakteristik organisasi yang berbeda. Penelitian Zaeni dkk. dilakukan pada perusahaan sektor swasta yang memiliki sistem pengelolaan kinerja dan budaya organisasi yang berbeda dengan instansi pemerintah. Sementara itu, BKPSDM Kabupaten Bulungan merupakan organisasi publik yang menerapkan sistem birokrasi, standar operasional prosedur, dan mekanisme pengawasan yang lebih ketat sehingga disiplin kerja menjadi faktor yang sangat menentukan keberhasilan pelaksanaan tugas aparatur.

Implikasi praktis dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa BKPSDM Kabupaten Bulungan perlu terus mempertahankan bahkan meningkatkan budaya disiplin kerja melalui penguatan pengawasan internal, konsistensi penerapan standar operasional prosedur, pembinaan etika profesi, serta pemberian penghargaan kepada pegawai yang menunjukkan tingkat disiplin tinggi. Di samping itu, organisasi perlu menerapkan sistem evaluasi kinerja yang objektif sehingga disiplin kerja menjadi bagian dari budaya organisasi yang berorientasi pada peningkatan kualitas pelayanan publik.

Dari sisi teoritis, hasil penelitian ini memperkuat teori Hasibuan dan Sutrisno yang menempatkan disiplin kerja sebagai salah satu faktor utama dalam meningkatkan efektivitas manajemen sumber daya manusia. Temuan ini menunjukkan bahwa disiplin kerja tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme pengendalian organisasi, tetapi juga sebagai faktor strategis yang mampu meningkatkan kualitas kinerja aparatur secara berkelanjutan. Dengan demikian, disiplin kerja menjadi salah satu variabel penting dalam pengembangan teori manajemen sumber daya manusia, khususnya pada organisasi sektor publik.

4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Disiplin Kerja secara Simultan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan.

Hasil uji simultan (uji F) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan disiplin kerja secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan. Nilai F hitung yang lebih besar daripada F tabel dengan tingkat signifikansi kurang dari 0,05 menunjukkan bahwa hipotesis keempat (H4) diterima. Artinya, peningkatan kinerja pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh satu faktor saja, tetapi merupakan hasil interaksi antara kepemimpinan yang efektif, motivasi kerja yang tinggi, dan disiplin kerja yang baik.

Hasil analisis koefisien determinasi menunjukkan bahwa nilai Adjusted R Square sebesar 0,659, yang berarti bahwa 65,9% variasi kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh variabel gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan disiplin kerja. Sementara itu, sebesar 34,1% sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak dimasukkan ke dalam model penelitian, seperti kompetensi pegawai, budaya organisasi, lingkungan kerja, kepuasan kerja, sistem kompensasi, komitmen organisasi, maupun faktor-faktor individual lainnya.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa ketiga variabel independen memiliki kontribusi yang kuat dalam menjelaskan variasi kinerja pegawai BKPSDM Kabupaten Bulungan. Hal ini sejalan dengan teori Manajemen Sumber Daya Manusia yang dikemukakan oleh Dessler, Armstrong dan Taylor, serta Noe dkk. yang menyatakan bahwa keberhasilan organisasi sangat dipengaruhi oleh efektivitas praktik manajemen sumber daya manusia. Kepemimpinan yang baik akan meningkatkan motivasi pegawai, motivasi yang tinggi mendorong perilaku kerja positif, sedangkan disiplin kerja memastikan seluruh aktivitas organisasi berjalan sesuai standar yang telah ditetapkan. Sinergi ketiga faktor tersebut pada akhirnya menghasilkan peningkatan kinerja individu maupun organisasi.

Hasil penelitian ini juga konsisten dengan penelitian Rosnaini Daga dkk. (2021) yang menemukan bahwa secara simultan kepemimpinan, motivasi kerja, disiplin kerja, dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Demikian pula penelitian Salsabila (2025) dan Laksono (2025) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan disiplin kerja secara bersama-sama memberikan kontribusi yang signifikan terhadap

peningkatan kinerja karyawan. Persamaan hasil tersebut memperkuat bahwa kombinasi ketiga variabel merupakan model yang efektif dalam menjelaskan variasi kinerja pada berbagai jenis organisasi.

Dari sisi teoritis, hasil penelitian ini memberikan dukungan empiris terhadap pendekatan integratif dalam teori manajemen sumber daya manusia yang menempatkan kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja sebagai faktor-faktor yang saling melengkapi dalam meningkatkan kinerja pegawai. Temuan ini memperkaya bukti empiris bahwa pengelolaan sumber daya manusia tidak dapat dilakukan secara parsial, melainkan harus melalui kombinasi berbagai praktik manajerial yang saling mendukung agar tujuan organisasi dapat tercapai secara optimal.

Berdasarkan seluruh hasil pembahasan dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan disiplin kerja merupakan faktor-faktor yang berperan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai BKPSDM Kabupaten Bulungan. Ketiga variabel tersebut terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini memperkuat teori-teori manajemen sumber daya manusia sekaligus konsisten dengan sebagian besar penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa keberhasilan organisasi sangat dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan, tingkat motivasi kerja, dan kedisiplinan pegawai. Hasil penelitian ini menjadi dasar dalam penyusunan rekomendasi pada Bab V yang memuat kesimpulan dan saran sebagai upaya peningkatan kinerja pegawai di lingkungan BKPSDM Kabupaten Bulungan.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data, pengujian hipotesis, dan pembahasan mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Bulungan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan.
2. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan.
3. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan.
4. Gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan.

DAFTAR PUSTAKA

1. Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
2. Byrne, B. M. (2016). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming* (3rd ed.). Routledge.
3. Creswell, J. W. (2023). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Sage Publications.
4. Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2020). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 19–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032020-104429>.
5. Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson Education.
6. Dinasti Review. (2024). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai. *Journal of Management and Public Service*. <https://dinastirev.org/JMPIS/article/view/2284>.
7. Dwiyanto, A. (2020). Reformasi birokrasi dan tata kelola pemerintahan: Perspektif publik dan administrasi. Lembaga Administrasi Negara.
8. Ernawati, E., Marethalina, M., Anita S., Jumiaty, J., & Dina Ariani. (2026). Pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. *EKOMA: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, 5(2), 1464–1472. <https://doi.org/10.56799/ekoma.v5i2.12585>.
9. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2020). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
10. Hamdi, H. (2024). The effect of leadership, motivation, and work discipline on employee performance. *Jurnal IBIK (International Journal of Management Science)*, 2(1). <https://jurnal.ibik.ac.id/index.php/jimkes/article/view/2935>.
11. Hasan, H., & Didin, D. (2020). The influence of work motivation, job satisfaction and work discipline on employee performance in the regional secretariat of Maros district. *Administrare Journal*, 7(1), 207. <https://doi.org/10.26858/ja.v7i1.14777>.
12. Hasibuan, M. S. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
13. Kaufman, B. E. (2021). Theoretical perspectives on work and the employment relationship in public organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 31(2), 201–218. <https://doi.org/10.1093/jopart/muaa041>.
14. Khairunnisa, N. (2025). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di sektor publik: Studi pada Dinas Pendidikan Kabupaten. *Jurnal Administrasi Publik*, 11(1), 45–56. <https://ejournal.universitaskab.go.id/index.php/jap/article/view/1024>.
15. Kline, R. B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling* (4th ed.). Guilford Press.
16. Lahadji, M. (2025). Pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja ASN pada DPMPSTP Kabupaten Banggai. *Sanskara Manajemen dan Bisnis*, 4(01), 289–297. <https://doi.org/10.58812/smb.v4i01.701>.
17. Machmud, M. (2025). Influence of discipline, motivation, and facilities on employee performance at the Trade Office of Parepare City. *JIMKES: Jurnal Ilmu Manajemen dan Kesehatan*, 3639. <https://jurnal.ibik.ac.id/index.php/jimkes/article/view/3639>.