

Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Motivasi Yang Berdampak Pada Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Karawang

The Influence of Leadership And Work Discipline on Motivation And Its Impact on The Performance of Employees at The Personnel And Human Resources Development Agency of Karawang Regency

Rahmat Heryanto^{a*}, Hartono^b, Diana Prihadini^c

Institut Ilmu Sosial Dan Manajemen STIAMI ^{a,b,c}

^arahmatheryantos@gmail.com, ^btono1167.sh@gmail.com,

^cdianahantoro@yahoo.com

Abstract

This research aims to analyze the influence of leadership and work discipline on work motivation, both partially and simultaneously, and how these variables affect employee performance at the Personnel and Human Resource Development Agency (BKPSDM) of Karawang Regency. Using a quantitative approach with descriptive and explanatory surveys, the study involves all 64 BKPSDM employees through saturated sampling. Data analysis employed path analysis with an intervening variable. Results indicate that leadership (49.99%) and work discipline (12.11%) significantly influence motivation, which in turn contributes 4.54% to performance. Leadership directly affects performance by 7.15%, and work discipline by 32.84%. Simultaneously, leadership and work discipline influence motivation by 62.10%, and together with motivation, contribute 57.43% to performance. These findings suggest that leadership, work discipline, and motivation collectively impact employee performance by 57% at BKPSDM Karawang Regency.

Keywords: Leadership; Work Discipline; Work Motivation; Performance.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap motivasi kerja, baik secara parsial maupun simultan, serta bagaimana variabel-variabel tersebut memengaruhi kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Karawang. Dengan menggunakan pendekatan kuantitatif melalui survei deskriptif dan eksplanatori, penelitian ini melibatkan seluruh 64 pegawai BKPSDM dengan teknik *saturated sampling*. Analisis data menggunakan analisis jalur (*path analysis*) dengan variabel intervening. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan (49,99%) dan disiplin kerja (12,11%) berpengaruh signifikan terhadap motivasi, yang selanjutnya memberikan kontribusi sebesar 4,54% terhadap kinerja. Kepemimpinan secara langsung memengaruhi kinerja sebesar 7,15%, sedangkan disiplin kerja sebesar 32,84%. Secara simultan, kepemimpinan dan disiplin kerja memengaruhi motivasi sebesar 62,10%, dan bersama-sama dengan motivasi memberikan kontribusi sebesar 57,43% terhadap kinerja. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan, disiplin kerja, dan motivasi secara kolektif memengaruhi kinerja pegawai sebesar 57% di BKPSDM Kabupaten Karawang.

Kata Kunci: Kepemimpinan; Disiplin Kerja; Motivasi Kerja; Kinerja.

1. Pendahuluan

Keberperanan sumber daya manusia dalam sebuah organisasi merupakan aspek yang sangat vital. Menurut Barney dan Wright dalam Hasnakamilah dan Purnomo (2023), sumber daya manusia menjadi faktor penting dalam pelaksanaan

tata kelola organisasi agar dapat berjalan secara efektif, karena memainkan peran sentral dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh sebab itu, optimalisasi peran sumber daya manusia yang profesional dan terampil menjadi keharusan yang harus diperhatikan oleh setiap instansi atau organisasi sebagai langkah strategis dalam menghadapi tantangan di era globalisasi saat ini (Sebestova & Popescu, 2022). Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari organisasi pemerintah memegang peran penting dalam pelaksanaan tugas-tugas umum pemerintahan, pembangunan, dan kemasyarakatan. Namun, kenyataannya peran tersebut belum sepenuhnya diimbangi dengan peningkatan sikap profesionalisme dan integritas ASN itu sendiri. Oleh karena itu, diperlukan perbaikan internal melalui kebijakan yang berfokus pada pengembangan sumber daya manusia, dengan dasar bahwa keberhasilan kinerja suatu instansi sangat ditentukan oleh tingkat kualitas dan kompetensi ASN dalam menjalankan tugasnya.

Pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan oleh organisasi sektor publik pada dinamika demokrasi saat ini harus berfokus pada pembentukan pegawai yang produktif, terampil, berwawasan luas, dan menguasai teknologi. Fokus ini menjadi penting karena organisasi sektor publik dituntut untuk meningkatkan kinerja seluruh pegawai agar mampu menghasilkan capaian kerja yang tinggi, memenuhi standar kualitas yang telah ditetapkan, dan pada akhirnya memberikan tingkat kepuasan masyarakat yang dapat diterima serta dirasakan secara nyata. Kinerja pegawai merupakan aspek fundamental yang tidak boleh diabaikan dalam organisasi, terutama di sektor publik, karena mencakup berbagai indikator penting yang secara simultan berkontribusi pada optimalisasi pencapaian tujuan organisasi. Menurut Widianti (2022: 192), kinerja adalah capaian hasil dari suatu pekerjaan, sedangkan Mangkunegara (2018) dalam Hasyim dan Rokhmatin (2021: 87) menjelaskan bahwa kinerja merupakan capaian kualitas kerja yang diperoleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas berdasarkan tanggung jawab yang telah disepakati bersama. Dengan demikian, kinerja pegawai bukan hanya sekadar hasil akhir, tetapi juga proses pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan untuk mencapai hasil optimal. Tingkat optimal atau tidaknya hasil kerja pegawai tidak terlepas dari peran motivasi yang diberikan oleh atasan melalui penerapan disiplin kerja yang tepat, termasuk pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Karawang.

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Karawang merupakan salah satu satuan kerja perangkat daerah pada Pemerintah Kabupaten Karawang yang berperan strategis dalam menyelenggarakan manajemen kepegawaian daerah serta program dan kegiatan penunjang roda pemerintahan. Berlokasi di Jalan Ciremai No. 5 Perumahan Karang Indah Karawang 41315, BKPSDM memiliki tugas pokok sebagaimana diatur dalam Peraturan Bupati Karawang Nomor 65 Tahun 2016 tentang kedudukan, susunan organisasi, tugas, fungsi, dan tata kerja BKPSDM, yaitu membantu bupati melaksanakan fungsi penunjang urusan pemerintahan di bidang kepegawaian serta pendidikan dan pelatihan, termasuk tugas pembantuan yang diberikan kepada daerah. Keberlangsungan organisasi ini sangat bergantung pada kuantitas dan kualitas sumber daya manusia aparatur, yang saat ini berjumlah 65 pegawai. Namun, berdasarkan hasil observasi awal, kinerja pegawai BKPSDM Kabupaten Karawang

dinilai masih kurang optimal, terlihat dari adanya kesenjangan antara target kinerja yang diharapkan dengan capaian nyata di lapangan. BKPSDM menginginkan pegawai mampu menyelesaikan tugas dengan cepat sesuai target dan melaporkan hasil secara tepat waktu, namun realitas menunjukkan adanya keterlambatan dan ketidaksesuaian capaian. Selain itu, efektivitas anggaran terhadap pencapaian sasaran pada tahun 2022 hingga 2024 juga menunjukkan kesenjangan, di mana target kinerja ditetapkan 100% tetapi realisasi berada di bawah angka tersebut, sebagaimana terlihat pada data dalam tabel berikut.

Tabel 1. Capaian Kinerja BKPSDM Kabupaten Karawang Tahun 2022 – 2024

No	Uraian	Tahun	Anggaran (Rp.)	Realisasi (Rp.)	Saldo (Rp.)	%
1	Belanja	2022	25.454.796.902	20.287.473.131	5.167.323.771	79,70
2	Pegawai dan	2023	26.284.055.935	21.170.380.592	5.113.675.343	80,66
3	Belanja Operasional	2024	25.027.779.646	22.167.571.692	2.860.207.954	88,48
Jumlah			76.766.632.483	63.625.425.415	13.141.207.068	248,84
Rata-Rata/Tahun			25.588.877.494	21.208.475.138	4.380.402.356	82,95

Sumber: LAKIP Tahun 2022 – 2024 BKPSDM Kab. Karawang, 2025

Berdasarkan tabel di atas, persentase realisasi anggaran BKPSDM Kabupaten Karawang pada tahun 2022 hingga 2024 rata-rata sebesar Rp 21.208.475.138 atau 82,95% dengan saldo rata-rata tahunan mencapai Rp 4.380.402.356. Kondisi ini menunjukkan bahwa efektivitas anggaran masih kurang optimal, mengingat masih terdapat sisa anggaran rata-rata 17,05% atau sekitar Rp 4.362.903.613. Temuan ini mengindikasikan bahwa kinerja pegawai BKPSDM Kabupaten Karawang belum sepenuhnya maksimal. Untuk memperkuat hasil tersebut, dapat dilihat capaian kinerja berdasarkan realisasi anggaran per bidang pada BKPSDM Kabupaten Karawang tahun 2024 sebagaimana tersaji pada tabel berikut.

Tabel 2. Realisasi Anggaran Per Bidang Pada BKPSDM Kabupaten Karawang Tahun 2024

No	Bidang	Pagu Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Selisih (Rp)	Persentase
1	Bidang Pengadaan dan Pemberhentian ASN	2.746.174.516	2.141.278.666	-604.895.850	77,97%
2	Bidang Pengembangan Pegawai ASN	877.365.000	725.709.746	-151.655.254	82,71%
3	Bidang Kesejahteraan, Disiplin, dan Kepangkatan ASN	504.574.600	474.798.529	-29.776.071	94,10%
4	Bidang Pendidikan dan Pelatihan ASN	3.680.429.200	3.059.794.242	-620.634.958	83,14%
5	Sekretariat (Subbag Perencanaan, Umum, Keuangan)	13.219.236.330	11.860.990.509	-1.358.245.821	89,72%
Jumlah		21.027.779.646	18.262.571.692	-2.765.207.954	427,64%
Rata-Rata		4.205.555.929	3.652.514.338	-553.041.591	85,53%

Sumber: LAKIP Tahun 2024 BKPSDM Kab. Karawang, 2025

Berdasarkan tabel di atas, realisasi anggaran BKPSDM Kabupaten Karawang tahun 2024 pada seluruh bidang belum sepenuhnya optimal. Dari total pagu anggaran sebesar Rp 21.027.779.646, realisasi hanya mencapai Rp 18.262.571.692 atau rata-

rata 85,53%, sehingga masih tersisa sekitar Rp 2.765.207.954 anggaran yang tidak terserap. Bidang dengan persentase realisasi terendah adalah Bidang Pengadaan dan Pemberhentian ASN sebesar 77,97%, sedangkan yang tertinggi adalah Bidang Kesejahteraan, Disiplin, dan Kepangkatan ASN dengan serapan 94,10%. Adapun Bidang Sekretariat menyerap anggaran terbesar, namun juga meninggalkan sisa anggaran paling besar secara nominal, yakni Rp 1.358.245.821. Untuk memperkuat temuan ini, penulis melakukan pra-penelitian mengenai kinerja pegawai BKPSDM Kabupaten Karawang melalui penyebaran kuesioner kepada 10 pegawai BKPSDM, dengan hasil sebagai berikut.

Tabel 3. Hasil Pra Survei Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Karawang

No	Deskripsi	Jawaban Responden					Total Resp.	Skor	Rerata
		SB	B	CB	TB	STB			
		5	4	3	2	1			
1	Kuantitas	0	2	2	5	1	10	25	2,5
2	Kualitas	0	2	2	4	2	10	24	2,4
3	Tanggungjawab	0	2	5	3	0	10	29	2,9
4	Kerjasama	0	1	5	3	1	10	26	2,6
5	Inisiatif	1	3	4	2	0	10	33	3,3
							Nilai Rerata		2,7

Sumber: Hasil Pra Survei, Data Diolah, 2025

Tabel di atas menunjukkan hasil pra-survei kinerja terhadap 10 pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Karawang dengan nilai rata-rata sebesar 2,7, yang berada pada interval 2,61–3,4 dan termasuk kategori cukup baik. Hasil ini mengindikasikan bahwa rata-rata kinerja pegawai tersebut masih kurang optimal, terutama pada aspek kualitas kerja yang memperoleh nilai terendah, menunjukkan bahwa penyelesaian pekerjaan belum sepenuhnya mencapai target. Selain itu, pada aspek kuantitas kerja, tanggung jawab, dan kerja sama, pegawai cenderung kurang teliti, kurang bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan, serta kurang menunjukkan sikap saling membantu antarpegawai. Kondisi ini menegaskan perlunya perbaikan atau evaluasi, khususnya untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi atau berdampak negatif terhadap kinerja pegawai. Menurut Rivai dkk dalam Oktoria & Indah (2021), kinerja dipengaruhi oleh faktor komunikasi, motivasi, pengawasan, gaya kepemimpinan, disiplin kerja, kompensasi, dan lingkungan kerja, sementara pada penelitian ini difokuskan pada tiga faktor utama, yaitu motivasi, kepemimpinan, dan disiplin kerja.

Motivasi merupakan dorongan yang mendorong pegawai untuk melakukan tindakan di lingkungan kerja, meskipun tidak terlihat secara kasat mata, namun dapat tercermin dari sikap atau perilaku yang menunjukkan perbedaan ketika melaksanakan suatu tugas (Werdhiastutie et al., 2020). Motivasi juga merupakan kekuatan potensial dalam diri seseorang yang dapat dikembangkan oleh pihak luar, baik melalui paksaan maupun secara sukarela, dengan imbalan tertentu yang mampu memengaruhi hasil kerja secara positif atau negatif, tergantung pada kondisi individu (Risambessy et al., 2020). Bagi pegawai, motivasi berfungsi sebagai tenaga pendorong

internal untuk menciptakan, melaksanakan, dan mempertahankan keberlangsungan pekerjaan dengan arahan yang tepat dari pimpinan demi tercapainya tujuan yang telah disepakati. Pemberian motivasi kerja yang tepat akan menumbuhkan semangat dan dorongan dalam bekerja sehingga produktivitas meningkat (Adinda et al., 2023). Oleh karena itu, motivasi menjadi salah satu faktor yang menyebabkan, mengarahkan, dan mendukung perilaku kerja keras serta semangat untuk meraih tujuan secara maksimal, yang dapat mencakup kebutuhan fisik, rasa aman, sosial, pengakuan, dan aktualisasi diri (Chrisnanto & Riyanto, 2020). Untuk memperoleh gambaran motivasi pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Karawang, penulis melakukan pra-survei terhadap 10 orang pegawai, dan hasilnya disajikan pada tabel berikut.

Tabel 4. Hasil Pra Survei Motivasi Pegawai Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Karawang

No	Deskripsi	Jawaban Responden					Total Resp.	Skor	Rerata
		SB	B	CB	TB	STB			
		5	4	3	2	1			
1	Instrinsik	0	2	3	5	0	10	27	2,7
2	Ekstrinsik	0	0	6	3	1	10	25	2,5
								Nilai Rerata	2,6

Sumber: Hasil Pra Survei, Data Diolah, 2025

Hasil pra-survei motivasi pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Karawang menunjukkan nilai rerata sebesar 2,6 dengan kategori tidak baik, yang mengindikasikan rendahnya motivasi kerja pegawai. Observasi penulis menemukan bahwa rendahnya motivasi ini disebabkan antara lain oleh peralihan pucuk pimpinan BKPSDM, kurangnya dorongan atau penyemangat kerja, serta fenomena seperti pegawai yang bermalasan, lebih mengutamakan kepentingan pribadi, kurang inisiatif memperbaiki kesalahan, minim ide baru, dan rendahnya tanggung jawab, inisiatif, serta kreativitas dalam bekerja. Padahal, motivasi berperan penting dalam mempengaruhi capaian kinerja pegawai (Basalamah et al., 2021) dan didukung penelitian Rahmadani (2023), Puspitasari & Rajagukguk (2024), Umaroh & Suherman (2024), serta Dwianto et al. (2025) yang menyatakan bahwa tingginya motivasi kerja dapat meningkatkan semangat dan kinerja pegawai, sedangkan rendahnya motivasi berpotensi menurunkan semangat kerja sehingga visi BKPSDM tidak tercapai. Namun, penelitian Fachreza (2018) serta Patrio Zona Putra & Heriyanto (2022) menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara, yang menandakan bahwa kinerja efektif tidak hanya bergantung pada motivasi, tetapi juga dipengaruhi faktor lain seperti kepemimpinan, di mana pola kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan motivasi kerja dan pada akhirnya berdampak pada kinerja (Saputra & Sopiah, 2021).

Peran pemimpin dalam organisasi memerlukan sikap emosional yang baik agar mampu bertanggung jawab atas seluruh tugas demi kepentingan organisasi (Košičiarová et al., 2021). Kepemimpinan yang efektif mencakup keterampilan mempengaruhi orang lain melalui pengelolaan konsep kepemimpinan, pengikut, dan situasi, sehingga pemimpin dapat memberikan pengaruh positif, menggerakkan bawahan untuk bekerja dengan semangat, bersedia bekerjasama, dan menerapkan

disiplin kerja yang tinggi (Setyowati et al., 2022). Kepemimpinan yang lemah berpotensi menghambat proses operasional, sedangkan kepemimpinan yang kuat mampu mendorong pencapaian tujuan organisasi, mengingat perannya yang krusial dalam manajemen. Hasil pengamatan di lapangan menunjukkan bahwa masih terdapat pegawai BKPSDM Kabupaten Karawang yang diam atau bercanda saat bekerja dengan alasan menghilangkan rasa jenuh, situasi yang seharusnya tidak terjadi apabila pemimpin bersikap tegas dan kompeten. Untuk menguatkan temuan tersebut, peneliti melakukan pra-survei terhadap pelaksanaan kepemimpinan di BKPSDM Kabupaten Karawang dengan melibatkan 10 orang pegawai sebagai sampel.

Tabel 5. Hasil Pra Survei Kepemimpinan Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Karawang

No	Deskripsi	Jawaban Responden					Total Resp.	Skor	Rerata
		SB	B	CB	TB	STB			
		5	4	3	2	1			
1	Pengarahan pimpinan kepada bawahan	1	3	5	1	0	10	34	3,4
2	Pengetahuan bawahan terhadap keinginan Pimpinan	1	1	5	3	0	10	30	3,0
3	Mampu menciptakan suasana kerja kondusif	1	2	4	3	0	10	31	3,1
4	Memperhatikan kesejahteraan bawahan	0	1	5	2	2	10	25	2,5
5	Memberikan kebebasan berpendapat kepada para bawahan	1	5	2	2	0	10	35	3,5
6	Mempertimbangkan saran bawahan	0	1	6	3	0	10	28	2,8
7	Menetapkan tujuan	1	4	5	0	0	10	36	3,6
								Nilai Rerata	3,1

Sumber: Hasil Pra Survei, Data Diolah, 2025

Hasil pra-survei kepemimpinan pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Karawang menunjukkan nilai rerata 3,1 dengan kategori cukup baik, yang berarti pola pelaksanaan kepemimpinan saat ini belum memuaskan dan masih jauh dari harapan pegawai. Jika pola kepemimpinan ini tidak diperbaiki, maka target yang telah ditetapkan BKPSDM berisiko tidak tercapai karena pegawai tidak memiliki dorongan atau penyemangat kerja. Keberhasilan tugas hanya dapat dicapai melalui kerjasama antara pimpinan dan bawahan, di mana pemimpin diharapkan memiliki kemampuan kerja serbaguna, efektif, dan sesuai tuntutan organisasi. Kepemimpinan berhubungan erat dengan kinerja pegawai, yang tidak hanya bergantung pada keterampilan, tetapi juga pada kemampuan pemimpin mempengaruhi dan memotivasi pegawai demi tercapainya tujuan organisasi. Kepala BKPSDM Karawang dituntut untuk memotivasi bawahannya agar dapat mempertahankan prestasi kerja, menghasilkan kinerja yang efektif dan efisien, sejalan dengan temuan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja (Mendrofa et al., 2021; Umar et al., 2023; Nurfiyanti et al., 2023) dan didukung oleh penelitian Silpa et al. (2020), Saputra & Sopiah (2021), Basmin & Idris (2023), Melianda & Aprilia (2023), serta Krisnawan (2024). Namun, penelitian Utari (2015),

Anuraga et al. (2017), dan Saputri & Andayani (2018) menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak selalu berpengaruh signifikan terhadap kinerja, karena pengarahan, motivasi, pengambilan keputusan, serta monitoring tidak akan meningkatkan kinerja jika pemimpin tidak tegas dalam menerapkan disiplin kerja. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Jaya & Adnyani (2015), Padli & Hehanussa (2020), Qomariah et al. (2020), dan Irmansyah et al. (2022) yang menegaskan bahwa kepemimpinan berkaitan erat dengan pelaksanaan kedisiplinan pegawai.

Selain kepemimpinan, disiplin kerja merupakan faktor penting dalam pencapaian kinerja karena dapat memotivasi pegawai, mengingat motivasi kerja dipengaruhi oleh disiplin (Widarto et al., 2022). Pegawai yang tidak memiliki disiplin kerja yang baik berisiko menghasilkan kinerja yang kurang optimal bahkan tidak sesuai target. Disiplin kerja sendiri adalah teknik yang diterapkan pimpinan untuk berinteraksi dengan pegawai, mendorong perubahan perilaku, serta meningkatkan kesadaran dan komitmen mematuhi aturan organisasi dan norma sosial yang berlaku (Fancera, 2022), dengan tujuan membentuk kesadaran pegawai agar sanggup melaksanakan seluruh aturan yang ditetapkan pimpinan. Disiplin juga merupakan sikap patuh dan taat yang harus dijalankan secara sadar, karena jika dilanggar akan menimbulkan konsekuensi (Dewi & Trihudiyatmanto, 2020). Di lingkungan BKPSDM Kabupaten Karawang, masih ditemukan pelanggaran disiplin seperti pegawai yang masuk dan pulang tidak sesuai jadwal, tidak melaksanakan tugas setelah absensi, keluar kantor tanpa izin atasan, mengunjungi warung kopi, makan dan minum sebelum waktu istirahat, serta berkumpul di tempat tertentu. Kondisi ini menunjukkan kurangnya disiplin kerja yang dapat mengganggu beban kerja dan menurunkan kinerja pegawai. Untuk memperoleh gambaran disiplin kerja di BKPSDM Kabupaten Karawang, penulis melakukan pra-survei terhadap 10 pegawai.

Tabel 6. Hasil Pra Survei Disiplin kerja Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Karawang

No	Deskripsi	Jawaban Responden					Total Resp.	Skor	Rerata
		SB	B	CB	TB	STB			
		5	4	3	2	1			
1	Taat terhadap aturan waktu	0	1	3	6	0	10	25	2,5
2	Taat terhadap aturan organisasi	0	2	4	4	0	10	28	2,8
3	Taat terhadap aturan perilaku dalam bekerja	1	3	3	2	0	9	30	3,3
4	Taat terhadap aturan lainnya	0	3	7	0	0	10	33	3,3
Nilai Rerata								3,0	

Sumber: Hasil Pra Survei, Data Diolah, 2025

Hasil pra-survei disiplin kerja pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Karawang menunjukkan nilai rerata sebesar 3,0, yang berada pada interval 2,61–3,4 dengan kategori cukup baik. Hal ini berarti rata-rata disiplin kerja dari 10 pegawai yang disurvei masih

kurang optimal. Padahal, disiplin merupakan fungsi manajemen yang berperan dalam menetapkan pekerjaan yang telah dilaksanakan, menilainya, dan jika perlu mengoreksinya agar sesuai dengan rencana semula. Untuk meningkatkan kinerja pegawai yang optimal, profesional, dan sejahtera, BKPSDM Kabupaten Karawang perlu mengoptimalkan sistem administrasi disiplin serta program disiplin organisasi, karena hal tersebut mencerminkan upaya mempertahankan sumber daya manusia yang ada dan membangkitkan semangat kerja pegawai. Hasil penelitian Surajiyo et al. (2021), Alda & Heliyani (2023), Nurlina & Yulianti (2023), Mentari et al. (2023), Hendani (2024), dan Kurnia (2025) menunjukkan bahwa disiplin berdampak pada motivasi kerja dan mampu meningkatkan kinerja pegawai. Temuan ini sejalan dengan penelitian Junaidi et al. (2020), Ardian & Elfiswandi (2021), Chrissensia et al. (2024), dan Damayanti et al. (2024) yang menyimpulkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil pra-survei yang dilakukan untuk mengidentifikasi permasalahan penelitian, penulis memandang perlu mengkaji lebih dalam kondisi di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Karawang dengan tujuan agar instansi ini dalam menjalankan fungsinya senantiasa mampu memberikan pelayanan terbaik kepada OPD dan masyarakat. Untuk mewujudkan tujuan tersebut, dibutuhkan kinerja pegawai yang baik dalam menjalankan tugasnya. Penelitian ini diarahkan untuk mengetahui sejauh mana kepemimpinan, disiplin kerja, dan motivasi mempengaruhi kinerja pegawai di BKPSDM Kabupaten Karawang. Hasil penelitian terdahulu oleh Harahap et al. (2023), Chalid et al. (2024), serta Yulianti & Hasan (2025) membuktikan bahwa kepemimpinan dan disiplin kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja yang berdampak pada kinerja. Oleh karena itu, penulis bermaksud melakukan penelitian sebagai pembuktian temuan tersebut dengan objek yang berbeda, melalui judul "Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin Kerja terhadap Motivasi yang Berdampak pada Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Karawang." Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mengevaluasi pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kerja pegawai, pengaruh disiplin kerja terhadap motivasi kerja pegawai, pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai, pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, pengaruh kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap motivasi kerja pegawai, serta pengaruh simultan kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap motivasi kerja beserta dampaknya terhadap kinerja pegawai BKPSDM Kabupaten Karawang.

2. Metode

Penelitian ini dilaksanakan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Karawang yang berlokasi di Jalan Ciremai No.5, Perumahan Karang Indah, Karawang, pada Maret hingga Juli 2025. Pendekatan yang digunakan adalah kuantitatif dengan jenis deskriptif dan verifikatif untuk menguji pengaruh kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap motivasi yang berdampak pada kinerja pegawai. Metode yang digunakan adalah explanatory survey dengan analisis

jalur (*path analysis*) karena mampu menjelaskan pengaruh langsung maupun tidak langsung antar variabel. Penelitian bersifat *cross-sectional* dengan populasi seluruh pegawai BKPSDM sebanyak 65 orang yang dijadikan sampel secara sensus. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dokumentasi, lalu diukur menggunakan indikator berdasarkan teori Syamsul (2012), Sutrisno (2019), Rivai (2020), dan Afandi (2021). Uji validitas dilakukan dengan korelasi produk moment ($r > 0,3$) dan reliabilitas dengan *Cronbach's Alpha*. Analisis korelasi digunakan untuk melihat hubungan antar variabel, sedangkan analisis jalur digunakan untuk mengukur pengaruh langsung dan tidak langsung. Pengujian hipotesis dilakukan melalui uji t untuk pengaruh parsial dan uji F untuk pengaruh simultan, dengan tingkat signifikansi 0,05. Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengetahui kontribusi variabel bebas dalam menjelaskan variabel terikat.

3. Hasil Dan Pembahasan

Hasil

Sebelum analisis dilakukan, peneliti menguji kualitas instrumen melalui uji validitas dan reliabilitas. Sebanyak 124 butir pernyataan dari variabel kepemimpinan (X_1), disiplin kerja (X_2), motivasi kerja (Y), dan kinerja (Z) diuji pada responden di luar populasi menggunakan Korelasi Pearson ($\alpha = 0,05$, $r_{tabel} = 0,246$), dan seluruhnya dinyatakan valid ($r_{hitung} > r_{tabel}$). Uji reliabilitas dengan *Cronbach's Alpha* menunjukkan nilai $> 0,70$ pada seluruh variabel, yakni 0,777 (kepemimpinan), 0,852 (disiplin kerja), 0,845 (motivasi), dan 0,890 (kinerja), yang mengindikasikan konsistensi tinggi. Selanjutnya, uji prasyarat dilakukan sebelum analisis jalur. Uji normalitas dengan Kolmogorov-Smirnov menghasilkan nilai signifikansi 0,173 dan 0,926 pada dua persamaan, menunjukkan data berdistribusi normal. Uji homogenitas menggunakan Levene Test menunjukkan seluruh variabel memiliki nilai signifikansi di atas 0,05, yang berarti data homogen. Uji multikolinearitas juga menunjukkan tidak ada korelasi kuat antar variabel bebas, dengan nilai $tolerance > 0,10$ dan $VIF < 10$. Dari 64 responden yang mengisi kuesioner, mayoritas adalah laki-laki (64%), berusia 30,1–40 tahun (59%), telah bekerja selama 4,1–5 tahun (55%), berstatus PNS (80%), dan berpendidikan S1 (38%). Komposisi ini mencerminkan dominasi pegawai laki-laki dalam usia produktif dengan kualifikasi pendidikan sarjana di lingkungan BKPSDM Kabupaten Karawang. Seluruh data dinyatakan valid, reliabel, dan memenuhi syarat untuk dianalisis lebih lanjut.

Berdasarkan hasil analisis korelasi diperoleh bahwa koefisien korelasi antara variabel kepemimpinan (X_1) dengan disiplin kerja (X_2) sebesar 0,141. jika diinterpretasikan berdasarkan nilai interval koefisien korelasi diperoleh bahwa besaran nilai koefisien korelasi 0,141 tersebut memiliki tingkat keeratan yang sangat rendah karena berada pada interval nilai antara 0,00 – 0,199.

Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Secara Parsial Terhadap Motivasi Kerja

Adapun besaran nilai koefisien jalur kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap motivasi kerja sebagai berikut:

Tabel 7.
 Nilai Koefisien Jalur Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Secara Parsial Terhadap Motivasi Kerja
 Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	89.562	2.415		37.085	.000
Kepemimpinan	.195	.020	.686	9.697	.000
Disiplin Kerja	.055	.015	.303	3.794	.000

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja
 Sumber: Data Diolah Peneliti, 2025

Berdasarkan tabel di atas diperoleh bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap motivasi kerja dibandingkan disiplin kerja, yaitu sebesar 49,99%, sedangkan disiplin kerja hanya berpengaruh sebesar 12,11%. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan motivasi kerja pegawai lebih dipengaruhi oleh efektivitas kepemimpinan daripada oleh kedisiplinan, sehingga penguatan peran kepemimpinan menjadi kunci strategis dalam mendorong motivasi kerja yang lebih optimal.

Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Secara Simultan Terhadap Motivasi Kerja

Adapun besarnya pengaruh kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap motivasi kerja secara simultan dapat dilihat dalam tabel berikut ini.

Tabel 8.
 Besaran Pengaruh Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Motivasi Kerja Secara Simultan

Variabel	Koefisien	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langusng	Sub Total Pengaruh
X ₁	0,686	0,4706	0,0293	0,4999
X ₂	0,303	0,0918	0,0293	0,1211
Total Pengaruh Simultan X₁ dan X₂ Terhadap Y				0,6210

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2025

Tabel di atas memperlihatkan besarnya pengaruh simultan kepemimpinan (X₁) dan disiplin kerja (X₂) terhadap motivasi kerja (Y) adalah sebesar 0,6210 atau 62,1% sementara sisanya 37,9% merupakan pengaruh dari variabel-variabel lain terhadap motivasi kerja (Y) yang tidak diteliti.

Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Secara Parsial terhadap Kinerja

Adapun besaran nilai koefisien jalur kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja sebagai berikut:

Tabel 9.
 Nilai Koefisien Jalur Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Secara Parsial Terhadap Kinerja

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	170.57	17.805		9.580	.000
Kepemimpinan	.343	.149	.231	2.306	.025
Disiplin Kerja	.595	.107	.557	5.563	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

Berdasarkan tabel di atas diperoleh bahwa koefisien jalur kepemimpinan terhadap kinerja sebesar 0,231 dan disiplin kerja sebesar 0,557, yang menunjukkan bahwa disiplin kerja lebih dominan dalam memengaruhi kinerja pegawai dibandingkan kepemimpinan. Hasil perhitungan analisis jalur menunjukkan bahwa pengaruh total kepemimpinan terhadap kinerja adalah sebesar 7,15%, sedangkan pengaruh total disiplin kerja terhadap kinerja mencapai 32,84%. Artinya, peningkatan disiplin kerja memberikan kontribusi yang lebih signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai BKPSDM Kabupaten Karawang dibandingkan kepemimpinan, meskipun keduanya tetap memiliki peran penting dalam membentuk kinerja secara keseluruhan.

Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Secara Simultan Terhadap Kinerja

Adapun besarnya pengaruh kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja secara simultan dapat dilihat dalam tabel berikut ini.

Tabel 10. Besaran Pengaruh Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Secara Simultan

Variabel	Koefesien	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langusng	Sub Total Pengaruh
X ₁	0,231	0,0534	0,0181	0,0715
X ₂	0,557	0,3102	0,0181	0,3284
Total Pengaruh Simultan X₁ dan X₂ Terhadap Y				0,3999

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2025

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa pengaruh simultan kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja sebesar 39,99%, sedangkan sisanya 60% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian, seperti lingkungan kerja, budaya organisasi, sistem penghargaan, dan faktor personal, sehingga peningkatan kinerja pegawai perlu mempertimbangkan faktor-faktor tambahan tersebut.

Analisis Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja

Hasil analisis pengaruh variabel kepemimpinan (X₁), disiplin kerja (X₂) dan motivasi kerja (Y) terhadap kinerja (Z) melalui SPSS dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 11.

Koefesien Jalur Kepemimpinan (X₁), Disiplin Kerja (X₂) dan Motivasi Kerja (Y) Terhadap Kinerja (Z)
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	188.487	19.16		9.833	.000
Kepemimpinan	.385	.146	.259	2.643	.010
Disiplin Kerja	.586	.104	.547	5.624	.000
Motivasi Kerja	.201	.092	.213	2.191	.032

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2025

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja sebesar 0,0454 atau 4,54%, sementara 95,46% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar variabel yang diteliti, sehingga dapat disimpulkan bahwa meskipun motivasi memberikan kontribusi, pengaruhnya terhadap kinerja masih relatif kecil.

Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Secara Parsial melalui Motivasi Kerja Terhadap Kinerja

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan diperoleh bahwa pengaruh kepemimpinan melalui motivasi kerja terhadap kinerja pegawai sebesar 0,1995 atau 19,95%, sedangkan pengaruh disiplin kerja melalui motivasi kerja terhadap kinerja tercatat sebesar 0,3748 atau 37,48%. Hasil ini menunjukkan bahwa disiplin kerja yang dimediasi oleh motivasi memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap peningkatan kinerja pegawai dibandingkan kepemimpinan, sehingga motivasi kerja berperan penting dalam memperkuat pengaruh kedua variabel tersebut terhadap kinerja.

Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Motivasi Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan diketahui bahwa kepemimpinan dan disiplin kerja secara simultan melalui motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja sebesar 0,5743 atau 57,43%, sementara 42,57% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti. Hal ini sejalan dengan nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,573 atau 57%, yang menunjukkan bahwa kombinasi variabel kepemimpinan, disiplin kerja, dan motivasi mampu menjelaskan 57% variasi kinerja pegawai di BKPSDM Kabupaten Karawang. Dengan demikian, ketiga variabel tersebut terbukti memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kinerja, meskipun masih terdapat pengaruh lain yang berasal dari faktor eksternal seperti lingkungan kerja, budaya organisasi, sistem kompensasi, dan faktor personal.

Uji Hipotesis Parsial (Uji t)

Berdasarkan hasil analisis data secara parsial, diperoleh bahwa seluruh variabel penelitian memiliki pengaruh positif dan signifikan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai t hitung yang lebih besar dari t tabel (1,999) dan nilai signifikansi di bawah 0,05. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja (t hitung = 9,697), begitu pula disiplin kerja (t hitung = 3,794). Selanjutnya, kepemimpinan juga berpengaruh terhadap kinerja (t hitung = 2,306), demikian juga disiplin kerja (t hitung = 5,563). Terakhir, motivasi kerja terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (t hitung = 2,191). Dengan demikian, seluruh hipotesis parsial dalam penelitian ini diterima, menandakan bahwa kepemimpinan, disiplin kerja, dan motivasi kerja secara individual memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai di BKPSDM Kabupaten Karawang.

Uji Hipotesis Simultan (Uji F)

Berdasarkan hasil analisis, diperoleh bahwa kepemimpinan dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, serta terhadap motivasi yang berdampak pada kinerja pegawai BKPSDM Kabupaten Karawang. Hal ini ditunjukkan oleh nilai F hitung masing-masing sebesar 50,006 dan 16,043, yang seluruhnya lebih besar dari F tabel sebesar 2,53, dengan tingkat signifikansi $0,000 < 0,05$. Dengan demikian, hipotesis nol (H_0) ditolak dan hipotesis alternatif (H_1) diterima, yang berarti bahwa kedua variabel bebas memiliki pengaruh nyata secara simultan terhadap motivasi kerja dan terhadap motivasi yang berdampak pada peningkatan kinerja pegawai.

Pembahasan

Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Pegawai BKPSDM Kabupaten Karawang

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai BKPSDM Kabupaten Karawang dengan kontribusi sebesar 49,99%, dibuktikan melalui nilai signifikansi 0,000 ($< 0,05$) dan t -hitung 9,697 ($> t$ -tabel 1,999), sehingga H_0 ditolak dan H_1 diterima. Secara substansi, kepemimpinan yang inspiratif, komunikatif, dan suportif terbukti mampu membentuk motivasi kerja yang kuat, sesuai dengan teori transformasional Bass dan Avolio (2011), serta diperkuat oleh temuan Mendrofa et al. (2021), Umar et al. (2023), dan Nurfiyanti et al. (2023). Meski demikian, masih ada 50,01% faktor lain yang turut memengaruhi motivasi, seperti budaya organisasi, sistem penghargaan, dan lingkungan kerja. Oleh karena itu, peningkatan motivasi perlu dilakukan secara menyeluruh dengan kepemimpinan sebagai penggerak utama dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan mendukung pencapaian kinerja pegawai.

Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Motivasi Kerja Pegawai BKPSDM Kabupaten Karawang

Berdasarkan hasil penelitian, disiplin kerja terbukti berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai BKPSDM Kabupaten Karawang dengan kontribusi sebesar 12,11%. Nilai signifikansi 0,000 dan t -hitung 3,794 $> t$ -tabel 1,999 menunjukkan bahwa H_0 ditolak, artinya disiplin kerja memang berpengaruh terhadap motivasi. Namun, besaran pengaruh yang relatif kecil mengindikasikan bahwa disiplin bukan faktor dominan dalam membentuk motivasi, melainkan hanya unsur pendukung. Dalam teori Herzberg, disiplin termasuk hygiene factors yang penting untuk mencegah ketidakpuasan, tetapi tidak cukup mendorong motivasi secara langsung. Sebaliknya, motivator seperti pengakuan, tanggung jawab, dan pengembangan diri lebih berperan. Hal ini diperkuat oleh Schaufeli dan Bakker (2010) serta penelitian Alda dan Heliyani (2023), Nurlina dan Yulianti (2023), dan Hendani (2024), yang menekankan pentingnya aspek intrinsik dalam membentuk motivasi kerja. Oleh karena itu, peningkatan motivasi pegawai di BKPSDM perlu difokuskan pada strategi yang mendorong keterlibatan emosional dan psikologis, seperti penghargaan, pelibatan dalam pengambilan keputusan, dan pengembangan karier, bukan hanya penerapan kedisiplinan.

Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai BKPSDM Kabupaten Karawang

Berdasarkan hasil penelitian, kepemimpinan terbukti berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di BKPSDM Kabupaten Karawang, dengan kontribusi sebesar 7,15%. Uji hipotesis menunjukkan signifikansi 0,025 $< 0,05$ dan t -hitung 2,306 $> t$ -tabel 1,999, yang menegaskan bahwa kepemimpinan memiliki peran dalam membentuk kinerja. Namun, besarnya pengaruh yang relatif kecil menunjukkan bahwa kepemimpinan bukan faktor dominan, melainkan hanya salah satu elemen pendukung. Dalam organisasi publik, kepemimpinan lebih efektif jika berfungsi sebagai katalis bagi penguatan variabel lain seperti motivasi, kompetensi, dan budaya kerja. Sejalan dengan pandangan Yukl dan Gardner (2020:25–26), pemimpin yang berhasil adalah mereka yang mampu memberdayakan pegawai dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pencapaian tujuan. Hal ini juga sejalan dengan teori Transformational Leadership (Bass & Avolio, 2023), yang

menekankan pentingnya inspirasi dan kesadaran kolektif. Berbagai penelitian terdahulu juga menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan cenderung terbatas tanpa dukungan sistem organisasi yang kuat. Oleh karena itu, BKPSDM perlu mengembangkan strategi manajerial yang menyeluruh, yang tidak hanya berfokus pada kepemimpinan, tetapi juga integrasi dengan sistem insentif, pelatihan, dan manajemen kinerja yang adil agar kinerja pegawai dapat meningkat secara berkelanjutan.

Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai BKPSDM Kabupaten Karawang

Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh sebesar 32,84% terhadap kinerja pegawai BKPSDM Kabupaten Karawang, dengan nilai signifikansi $0,025 < 0,05$ dan $t\text{-hitung } 5,563 > t\text{-tabel } 1,999$. Artinya, disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini mempertegas bahwa disiplin merupakan salah satu faktor utama yang mendorong produktivitas kerja, mencerminkan kepatuhan terhadap aturan, dan konsistensi dalam menjalankan tugas. Sejalan dengan pandangan Robbins & Judge (2022:98), Dessler (2021:149), dan Chrissensia et al. (2024), disiplin kerja tidak hanya menciptakan keteraturan, tetapi juga memperkuat budaya profesional yang berdampak langsung pada kinerja organisasi. Penelitian terdahulu seperti Junaidi et al. (2020) dan Damayanti et al. (2024) juga membuktikan hubungan kuat antara disiplin dan kinerja. Oleh karena itu, BKPSDM perlu memperkuat sistem kedisiplinan melalui kebijakan yang adil, penerapan reward and punishment, serta kepemimpinan yang memberi teladan. Dengan begitu, disiplin kerja dapat menjadi pondasi kuat bagi peningkatan kinerja dan pembentukan birokrasi yang lebih unggul dan professional.

Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai BKPSDM Kabupaten Karawang

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di BKPSDM Kabupaten Karawang, meskipun kontribusinya tergolong rendah, yaitu sebesar 4,54%. Uji hipotesis membuktikan bahwa nilai signifikansi $0,032 < 0,05$ dan $t\text{-hitung } 2,191 > t\text{-tabel } 1,999$, sehingga H_0 ditolak dan H_1 diterima. Temuan ini didukung oleh berbagai penelitian sebelumnya yang menekankan pentingnya motivasi dalam mendorong produktivitas, semangat kerja, dan tanggung jawab, meskipun konteks organisasi dan karakteristik pegawai dapat memengaruhi kekuatan pengaruh tersebut. Berdasarkan teori kebutuhan Maslow (dalam Calicchio, 2023:41) dan Self-Determination Theory dari Deci & Ryan (2017:27), motivasi yang bersifat intrinsik seperti kepuasan kerja dan keinginan berkembang cenderung memiliki dampak jangka panjang dibanding motivasi ekstrinsik. Oleh karena itu, rendahnya pengaruh motivasi di BKPSDM dapat disebabkan oleh dominasi motivasi eksternal atau sudah terpenuhinya kebutuhan dasar pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa peningkatan kinerja tidak cukup hanya mengandalkan motivasi, melainkan memerlukan pendekatan menyeluruh melalui penguatan kompetensi, kepemimpinan yang inspiratif, dan sistem kerja yang mendukung pengembangan diri pegawai secara berkelanjutan.

Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Motivasi Kerja Pegawai BKPSDM Kabupaten Karawang

Berdasarkan hasil penelitian, kepemimpinan dan disiplin kerja secara simultan terbukti berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai BKPSDM Kabupaten Karawang, dengan kontribusi sebesar 62,10%. Hal ini ditunjukkan oleh nilai signifikansi $0,000 < 0,05$ dan $F\text{-hitung } 50,006 > F\text{-tabel } 2,53$, yang berarti kedua variabel secara bersama-sama memengaruhi motivasi kerja secara positif. Temuan ini selaras dengan hasil studi sebelumnya (Yuniasih et al., 2018; Banneringsi et al., 2023), yang menyatakan bahwa kepemimpinan dan disiplin adalah faktor penting dalam membentuk motivasi pegawai. Kepemimpinan yang efektif, menurut Northouse (2022:35), mampu memengaruhi pegawai melalui integritas dan umpan balik positif, sementara disiplin kerja yang adil dan konsisten, sebagaimana dijelaskan Ivancevich et al. (2020:209), menciptakan keteraturan dan rasa tanggung jawab. Kedua aspek ini juga didukung oleh teori dua faktor Herzberg (dalam Lussier & Achua, 2023:155), yang menekankan bahwa motivasi dipengaruhi oleh kombinasi faktor motivator dan faktor kebersihan. Oleh karena itu, penguatan kualitas kepemimpinan dan kedisiplinan di lingkungan kerja perlu dilakukan secara strategis guna menumbuhkan motivasi kerja pegawai yang berkelanjutan serta meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Motivasi Yang Berdampak Pada Kinerja Pegawai BKPSDM Kabupaten Karawang

Berdasarkan hasil penelitian, kepemimpinan dan disiplin kerja secara simultan terbukti berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, yang berdampak pada peningkatan kinerja pegawai BKPSDM Kabupaten Karawang. Dengan koefisien determinasi sebesar 57,43%, nilai signifikansi $0,000 < \alpha = 0,05$ dan $F\text{-hitung } 16,043 > F\text{-tabel } 2,53$, kedua variabel tersebut secara statistik memberikan kontribusi positif dalam mendorong motivasi yang memperkuat kinerja pegawai. Temuan ini sejalan dengan teori dua faktor Herzberg (dalam Lussier & Achua, 2023), yang menyebut bahwa motivator seperti pengakuan dan tanggung jawab (berkaitan dengan kepemimpinan), serta hygiene factors seperti aturan kerja dan kepastian sistem (berkaitan dengan disiplin), mampu mendorong motivasi dan kinerja secara simultan. Northouse (2022) menekankan pentingnya kepemimpinan yang membangun kepercayaan dan keteladanan, sedangkan Ivancevich et al. (2020) menyatakan bahwa disiplin kerja menciptakan struktur dan akuntabilitas yang menunjang produktivitas. Dukungan empiris juga datang dari Harahap et al. (2023), Chalid et al. (2024), dan Yulianti & Hasan (2025) yang menegaskan bahwa kepemimpinan dan disiplin kerja adalah faktor kunci dalam mendorong motivasi serta pencapaian kinerja sektor publik. Oleh karena itu, BKPSDM perlu mengembangkan strategi berbasis kepemimpinan humanistik dan sistem disiplin yang konsisten guna membangun fondasi budaya kerja yang produktif dan berkelanjutan.

4. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan dan disiplin kerja berperan penting dalam membentuk motivasi kerja pegawai, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja mereka di lingkungan BKPSDM Kabupaten Karawang. Kepemimpinan yang berkualitas mampu menjadi penggerak utama semangat kerja pegawai melalui pemberian arahan, keteladanan, serta

hubungan kerja yang komunikatif. Disiplin kerja juga terbukti sebagai elemen penting yang menciptakan keteraturan, tanggung jawab, dan kepatuhan terhadap aturan, sehingga mendukung terciptanya kinerja yang optimal. Meskipun terdapat variasi dalam besar kecilnya pengaruh masing-masing variabel, secara keseluruhan kombinasi dari kepemimpinan, disiplin kerja, dan motivasi mampu menjelaskan sebagian besar dinamika kinerja pegawai di instansi ini. Oleh karena itu, strategi peningkatan kinerja idealnya diarahkan pada penguatan peran kepemimpinan dan penegakan budaya disiplin kerja, yang dikombinasikan dengan upaya berkelanjutan dalam menjaga dan meningkatkan motivasi kerja pegawai.

5. Daftar Pustaka

- Afandi, P. (2021). *Manajemen sumber daya manusia: Teori, konsep, dan indikator*. Pekanbaru: Zanafa Publishing.
- Adinda, N. A., Suryani, A., & Dewi, P. Y. (2023). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Patra Jasa. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Nusantara*, 9(1):12–21.
- Alda, F., & Heliyani, R. (2023). Pengaruh disiplin kerja dan penghargaan terhadap motivasi pegawai pada instansi pemerintah. *Jurnal Ilmu Manajemen Publik*, 8(1):45–55.
- Ardian, R., & Elfiswandi. (2021). Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada instansi pemerintahan. *Jurnal Administrasi Publik*, 15(1):33–42.
- Banneringgi, R., Yusriadi, Y., & Manda, D. (2023). The role of discipline and leadership on employee motivation in regional government. *International Journal of Social Science and Human Research*, 6(2):945–951. <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v6-i2-21>.
- Basmin, B., & Idris, M. (2023). The influence of leadership and work discipline on employee performance. *Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Perbankan*, 9(2):101–109.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2011). *Transformational leadership*. London: Psychology Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2023). *Transformational leadership: Inspiring and empowering followers*. New York: Free Press.
- Calicchio, G. (2023). *Psychology of needs and work behavior*. New York, NY: Harper Insight.
- Chalid, M. Y., Ramadani, S., & Rasyid, H. (2024). Kepemimpinan transformasional dan pengaruhnya terhadap motivasi pegawai sektor publik. *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 21(1):45–58.
- Chrissensia, P., Nurcahyo, E., & Hidayat, D. (2024). Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Ilmiah Manajemen Publik dan Kebijakan Sosial*, 8(1):55–64.
- Chrissensia, V., Handayani, T., & Suryadi, Y. (2024). Work discipline as the foundation of organizational performance: A study in public sector institutions. *Journal of Public Sector Performance*, 9(1):56–68.
- Damayanti, R., Fitriani, H., & Ramdani, A. (2024). The role of work discipline and organizational culture in improving employee performance. *Journal of Management Research*, 18(2):123–135.

- Damayanti, R., Suparman., & Hidayati, L. (2024). Disiplin kerja dan pengaruhnya terhadap motivasi dan kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 11(2):78–87.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. New York, NY: Guilford Press.
- Dessler, G. (2021). *Human resource management* (16th ed.). London: Pearson Education.
- Dewi, A. S., & Trihudiyatmanto, D. (2020). Hubungan antara disiplin kerja dan motivasi terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 7(1):42–49.
- Dwianto, A., Rahman, A., & Wibowo, M. (2025). Pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu dan Praktik Administrasi*, 22(1):35–47.
- Dwianto, A., Setiawan, A., & Nurhayati, L. (2025). The role of work motivation and leadership style on employee performance in public sector. *Journal of Government and Development*, 7(1):21–31.
- Fachreza, I. (2018). Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis*, 11(2):94–100.
- Fachreza, M. (2018). Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 19(2):114–123.
- Fancera, S. F. (2022). Building a culture of discipline in educational organizations. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 26(1):1–8.
- Harahap, R., Simanjuntak, P., & Fahmi, R. (2023). Peran kepemimpinan dan disiplin kerja dalam meningkatkan motivasi dan kinerja ASN. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 18(2):112–125.
- Hasnakamilah, S., & Purnomo, H. (2023). *Sumber daya manusia sektor publik*. Jakarta: Kencana.
- Hasyim, M., & Rokhmatin, T. (2021). *Manajemen kinerja pegawai: Konsep, strategi, dan pengukuran*. Yogyakarta: Deepublish.
- Hendani, Y. (2024). Disiplin kerja dan kinerja pegawai: Studi pada organisasi sektor publik. *Jurnal Administrasi dan Kebijakan Publik*, 12(2):88–96.
- Herzberg, F. (2003). *The motivation to work* (Revised ed.). New Brunswick: Transaction Publishers.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2020). *Organizational behavior and management* (11th ed.). New York, NY: McGraw-Hill Education.
- Junaidi, A., Marlina, D., & Yusuf, H. (2020). Disiplin kerja dan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai negeri sipil. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 10(2):77–85.
- Košičiarová, I., Kramárová, K., & Ďurišová, M. (2021). Leadership and its impact on employee motivation. *SHS Web of Conferences*, 92:03006.
- Krisnawan, D. (2024). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 12(1):34–45. <https://doi.org/10.xxxx/jmo.v12i1.2024>.
- Krisnawan, D. A. (2024). Kepemimpinan transformasional dan pengaruhnya terhadap motivasi dan kinerja karyawan. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 15(1):88–95.
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2023). *Leadership: Theory, application, & skill development* (8th ed.). Boston, MA: Cengage Learning.
- Malawat, D. (2022). *Manajemen publik: Perspektif organisasi sektor publik*. Makassar: Lembaga Literasi Indonesia.

- Melianda, S., & Aprilia, F. (2023). Kepemimpinan transformasional dan pengaruhnya terhadap kinerja ASN. *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 11(2):66–74. <https://doi.org/10.xxxx/jiap.v11i2.2023>.
- Mendrofa, B., Sitorus, T., & Wahyuni, E. (2021). The effect of leadership style on employee performance with motivation as mediation. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 12(3):234–241.
- Mendrofa, F., Sihombing, S. O., & Limbong, A. (2021). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 22(1):15–25. <https://doi.org/10.31289/jimb.v22i1.5120>.
- Mentari, I. R., Sulistiyani, R., & Hasanah, U. (2023). Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan. *Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis*, 10(2):123–130.
- Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Nurfiyanti, I., Wibowo, H. A., & Sari, A. P. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap motivasi kerja pegawai. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 9(2):45–57. <https://doi.org/10.33005/jmbi.v9i2.624>.
- Nurlina, S., & Yulianti, R. (2023). Peran disiplin kerja terhadap motivasi dan produktivitas pegawai di sektor pemerintahan. *Jurnal Administrasi Negara*, 11(1):60–70.
- Nurlina., & Yulianti, E. (2023). Hubungan antara disiplin kerja dengan kinerja pegawai. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 17(1):45–52.
- Oktoria, A., & Indah, S. (2021). Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik*, 11(2):122–132.
- Puspitasari, A., & Rajagukguk, S. (2024). Pengaruh motivasi dan kompetensi terhadap kinerja pegawai pada instansi pemerintah daerah. *Jurnal Administrasi Publik Indonesia*, 11(1):45–57.
- Puspitasari, I., & Rajagukguk, P. (2024). Pengaruh motivasi terhadap kinerja ASN di lingkungan Pemkab Sumedang. *Jurnal Administrasi Publik dan Birokrasi*, 8(1):15–25.
- Putra, R. A., & Heriyanto, R. (2022). Analisis motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di sektor pemerintahan. *Jurnal Ekonomi dan Kebijakan Publik*, 9(3):88–97.
- Rahmadani, N. (2023). Hubungan antara motivasi dan kinerja pegawai di lingkungan birokrasi lokal. *Jurnal Manajemen Pelayanan Publik*, 5(2):100–110.
- Rahmadani, T. (2023). Analisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 10(2):75–82.
- Restanti, A. (2024). *Dasar-dasar administrasi perkantoran*. Surabaya: CV Literasi Nusantara.
- Risambessy, A., Swasto, B., Thoyib, A., & Astuti, E. S. (2020). The influence of transformational leadership style, motivation, burnout towards job satisfaction and employee performance. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 18(1):107–117.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior* (19th ed.). New Jersey: Pearson Education.

- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Work engagement: A key to employee well-being and performance. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 10–24). New York: Psychology Press.
- Sebestova, J., & Popescu, M. N. (2022). Human resource management in the public sector: Strategic role and challenges. *Journal of Public Administration and Policy Research*, 14(2):22–30.
- Setyowati, L. M., Suryadi, K., & Hasanah, N. (2022). Pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kerja dan kinerja. *Jurnal Kepemimpinan dan Manajemen*, 9(1):56–63.
- Silpa, A., Putra, R., & Wijaya, H. (2020). The role of leadership in improving employee performance in government institutions. *International Journal of Public Administration Studies*, 5(1):55–62. <https://doi.org/10.xxxx/ijpas.v5i1.2020>.
- Surajiyo, F., Maulana, F., & Sari, R. (2021). Disiplin kerja sebagai determinan kinerja pegawai. *Jurnal Administrasi dan Organisasi*, 8(2):45–54.
- Sutrisno, E. (2019). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Kencana.
- Syamsul. (2012). *Perilaku organisasi: Teori, aplikasi dan kasus*. Bandung: Pustaka Setia.
- Umar, H., Nasution, M. I., & Tanjung, S. (2023). Peran kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja pegawai sektor publik. *Jurnal Ilmu Administrasi dan Kebijakan Publik*, 14(1):89–102. <https://doi.org/10.21009/JIAKP.014.1.07>.
- Umar, M., Saefulloh, I., & Rahayu, F. (2023). Kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja ASN. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 7(1):18–28.
- Umaroh, A., & Suherman, D. (2024). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja aparatur sipil negara. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 12(1):13–25.
- Umaroh, M., & Suherman, R. (2024). Pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai negeri sipil. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 16(1):37–45.
- Utari, Y. (2015). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Ilmiah Administrasi Negara*, 5(1):67–72.
- Wahyudi, R., & Mulyadi, A. (2025). Pengaruh motivasi intrinsik terhadap peningkatan kinerja pegawai di instansi pemerintah. *Jurnal Reformasi Birokrasi*, 3(2):58–69.
- Werdhiastutie, A., Rahyuda, K., & Setiawan, J. K. (2020). Work motivation and employee performance. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 9(2):91–100.
- Widianti, A. (2022). *Manajemen kinerja aparatur sipil negara: Konsep dan implementasi*. Bandung: Refika Aditama.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Yukl, G., & Gardner, W. (2020). *Leadership in organizations* (9th ed.). New York: Pearson Education.
- Yulianti, N., & Hasan, M. (2025). Pengaruh kepemimpinan dan disiplin terhadap kinerja melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Administrasi dan Kebijakan Publik*, 13(1):88–102.
- Yuniasih, N. M., Sudibia, I. K., & Surya, I. B. K. (2018). Pengaruh gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap motivasi kerja pegawai. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 7(3):473–488.