

**The Influence Of Leadership, Motivation, And Work Discipline On Employee Performance A Study Of Employees At The Regional Revenue Agency (Bapenda) Department In Semarang City**

**Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Studi Pada Pegawai Dinas Bapenda (Badan Pendapatan Daerah) Kota Semarang**

Rizki Al Fikri Firanata<sup>1</sup>, Lie Liana<sup>2</sup>

Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Stikubank, Semarang<sup>1,2</sup>

[rizki3015@mhs.unisbank.ac.id](mailto:rizki3015@mhs.unisbank.ac.id)<sup>1</sup>, [lieliana@edu.unisbank.ac.id](mailto:lieliana@edu.unisbank.ac.id)<sup>2</sup>

\*Corresponding Author

---

**ABSTRACT**

*This study aims to analyze the influence of leadership, motivation, and work discipline on the performance of employees at the Semarang City Regional Revenue Agency. The population in this study was 110 employees. This study used a census method by distributing questionnaires to 110 respondents online. The collected data were then analyzed using SPSS 26. The results showed that leadership had no effect on employee performance. Motivation had a positive and significant effect on employee performance. Work discipline had a positive and significant effect on employee performance.*

**Keywords:** Leadership, Motivation, Work Discipline, Employee Performance

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang. Populasi dalam penelitian ini sebesar 110 pegawai. Penelitian ini menggunakan metode sensus dengan menyebarkan kuesioner kepada 110 responden secara *online*. Data yang telah dikumpulkan selanjutnya dianalisis menggunakan SPSS 26. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan, Motivasi, Disiplin Kerja, Kinerja Pegawai

**1. Pendahuluan**

Optimalisasi pendapatan daerah merupakan prioritas utama pemerintah daerah, dan BAPENDA Kota Semarang memainkan peran strategis dalam hal ini. Dalam upaya mencapai target kinerja, kualitas sumber daya manusia (SDM) menjadi faktor kunci yang harus diperhatikan. Kinerja pegawai tidak hanya ditentukan oleh kemampuan individu, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor-faktor manajerial seperti kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja. Berdasarkan pengamatan awal, upaya peningkatan kualitas manajemen SDM di BAPENDA telah dilakukan melalui berbagai pelatihan, penguatan etos kerja, dan reformasi struktural. Namun, efektivitas dari elemen-elemen tersebut dalam mendorong kinerja pegawai belum dikaji secara empiris. Mangkunegara (Sari *et al.*, 2020) mendefinisikan kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja pegawai menjadi sangat penting bagi perusahaan dalam merancang strategi yang dapat meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan tenaga kerja. Banyak faktor yang memengaruhi kinerja pegawai, diantaranya kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.

Robbins & Judge (2024) mendefinisikan kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya suatu visi atau serangkaian tujuan. Kepemimpinan yang efektif berperan penting dalam mengarahkan, membimbing, serta

menginspirasi untuk mencapai tujuan organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Azijah *et al.* (2024), Nuraini dan Indiyati (2023), Siswanto & Hamid (2017), Shahab & Nisa (2014), Rivaldo dan Ratnasari (2020), Gede & Priartini (2018), Sinambela & Lestari (2021), Hasibuan & Bahri (2018), dan Ginting *et al.* (2021) mendapatkan hasil kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Marjaya & Pasaribu (2019), Aryani *et al.* (2021), dan Rusydi *et al.* (2021) mendapatkan hasil bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Robbins & Judge (2024) mendefinisikan motivasi merupakan proses yang memperhitungkan intensitas, arah, dan ketekunan upaya seseorang dalam mencapai suatu tujuan. Pegawai yang memiliki tingkat motivasi tinggi cenderung lebih bersemangat, berinovasi, dan berusaha memberikan hasil terbaik dalam pekerjaannya. Penelitian yang dilakukan oleh Ikhsan dan Supartha (2023), Erri & Fajrin (2018), Septiannoor (2017), Gachengo & Wekesa (2017), Anjani (2019), Wahyudi (2019), Farisi *et al.* (2020), Ekhsan (2019), Rivaldo & Ratnasari (2020), Gede & Priartini (2018), dan Hasibuan & Bahri (2018) menyatakan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Sudriyah & Liana (2017), Murti & Srimulyani (2013), Subroto (2018), dan Marjaya & Pasaribu (2019) mendapatkan hasil bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Rivai & Jauvani (Agussalim & Mappatempo, 2022) mendefinisikan disiplin kerja merupakan suatu alat yang digunakan para manajer untuk digunakan berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan dan norma-norma sosial yang berlaku. Ini menekankan peran manajer dalam membina perubahan sikap secara positif. Penelitian yang dilakukan oleh Vallennia *et al.* (2021), Sunarto & Ellesia (2023), Susanti & Aesah (2022), Sazly & Winna (2019), Ekhsan (2019), Wahyudi (2019), dan Andriyana *et al.* (2023) mendapatkan hasil bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Mufida *et al.* (2021), dan Farisi *et al.* (2020) mendapatkan hasil bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan fenomena serta adanya kesenjangan hasil temuan dari penelitian-penelitian sebelumnya, maka dilakukan penelitian untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini dilakukan pada pegawai BAPENDA (Badan Pendapatan Daerah) Kota Semarang.

## 2. Tinjauan Pustaka

### Kinerja Pegawai

Mangkunegara (Sari *et al.*, 2020) mendefinisikan kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Namun perlu dipahami bahwa kinerja itu bukan sekedar hasil pekerjaan atau prestasi kerja, tetapi juga mencakup bagaimana proses pekerjaan itu berlangsung. Mangkunegara (Sazly & Winna, 2019) menjelaskan kinerja pegawai memiliki 3 dimensi, yaitu: kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, serta tanggung jawab. Kualitas pekerjaan dapat diukur dengan 3 indikator, yaitu: kerapian dalam melaksanakan tugas, ketelitian dalam melaksanakan tugas, serta hasil kerja yang di peroleh sesuai dengan target. Kuantitas pekerjaan dapat diukur dengan 3 indikator, yaitu: kecepatan dalam menyelesaikan tugas, kemampuan dalam menyelesaikan proses pekerjaan, serta mampu menyelesaikan masalah pekerjaan. Tanggung jawab dapat diukur dengan 4 indikator, yaitu: hasil kerja yang sesuai target, mengambil keputusan secara musyawarah, serta mampu memperbaiki kesalahan yang terjadi.

### **Kepemimpinan**

Robbins & Judge (2024) mendefinisikan kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya suatu visi atau serangkaian tujuan. Kepemimpinan yang efektif berperan penting dalam mengarahkan, membimbing, serta menginspirasi untuk mencapai tujuan organisasi. Robbins (Pradana, 2015) menjelaskan kepemimpinan memiliki 4 dimensi, yaitu: direktif, suportif, partisipatif, dan orientasi. Direktif dapat diukur dengan 3 indikator, yaitu: pemimpin menjaga standar penampilan kerja bawahan, pemimpin memberitahukan cara penyelesaian tugas dan penetapan tenggat waktu, dan Pemimpin menetapkan standar penyelesaian tugas. Suportif dapat diukur dengan 3 indikator, yaitu: pemimpin bersikap ramah dan mudah didekati, pemimpin memberi dukungan kepada bawahan, serta memberi pujian apabila bawahan bekerja dengan baik. Partisipatif dapat diukur dengan 3 indikator, yaitu: pemimpin menampung saran para bawahan sebelum mengambil suatu keputusan, pemimpin turut serta terlibat apabila bawahan mengalami kesulitan dalam mengerjakan tugas, serta pemimpin sering mengadakan diskusi sehingga keputusan yang diambil merupakan keputusan bersama. Orientasi berprestasi dapat diukur dengan 3 indikator, yaitu: pemimpin menetapkan tantangan dan tujuan, pemimpin memiliki ekspektasi akan kinerja berkualitas tinggi, serta pemimpin memberikan *reward* (penghargaan) apabila bawahan mencapai suatu prestasi yang memuaskan.

### **Motivasi**

Robbins & Judge (2024) mendefinisikan motivasi merupakan proses yang memperhitungkan intensitas, arah, dan ketekunan upaya seseorang dalam mencapai suatu tujuan. McClelland (Ansyari & Kasmir, 2018) menjelaskan motivasi memiliki 3 dimensi, yaitu: kebutuhan akan pencapaian, kebutuhan untuk berafiliasi, dan kebutuhan akan kekuasaan. Kebutuhan akan pencapaian dapat diukur dengan 6 indikator, yaitu: nilai pekerjaan, mencapai standar kerja, meraih sukses, menerima resiko tinggi, memberikan umpan balik, serta bertanggung jawab dalam pekerjaan. Kebutuhan untuk berafiliasi dapat diukur dengan 3 indikator, yaitu: menjaga hubungan yang ramah dan akrab dengan rekan kerja, menjaga hubungan kerjasama dengan rekan kerja, serta memiliki sikap kooperatif. Kebutuhan akan kekuasaan dapat diukur dengan 6 indikator, yaitu: keinginan pemimpin untuk berperilaku seperti yang diinginkan, mengendalikan orang lain, mencapai posisi lebih tinggi, selalu ingin memimpin dalam setiap kegiatan, memiliki karakter yang cocok sebagai pemimpin, serta memiliki ide untuk memenangkan kompetisi.

### **Disiplin Kerja**

Rivai & Jauvani (Agussalim & Mappatempo, 2022) mendefinisikan disiplin kerja merupakan suatu alat yang digunakan para manajer untuk digunakan berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan dan norma-norma sosial yang berlaku. Hasibuan (Agussalim & Mappatempo, 2022) menjelaskan disiplin kerja memiliki 5 dimensi, yaitu: tujuan kemampuan, tingkat kewaspadaan karyawan, ketaatan pada standart kerja, ketaatan pada peraturan kerja dan etika kerja. Tujuan kemampuan dengan 2 indikator, yaitu: kehadiran pegawai tepat waktu di tempat kerja, serta intensitas kehadiran pegawai selama bekerja. Tingkat kewaspadaan karyawan dengan 2 indikator, yaitu: kewaspadaan dan hati-hati dalam bekerja, serta menjaga dan merawat peralatan kerja. Ketaatan pada standart kerja dapat diukur dengan 3 indikator, yaitu: memiliki rasa tanggung jawab dalam bekerja, bekerja sesuai fungsi dan tugasnya, serta bekerja sesuai jam kerja. Ketaatan pada peraturan kerja dapat diukur dengan 2 indikator, yaitu: pemahaman pegawai atas peraturan kerja, serta menyelesaikan pekerjaan sesuai peraturan kerja. Etika kerja dapat diukur dengan 1 indikator, yaitu: memiliki sikap dan perilaku yang baik dalam bekerja.

## Pengembangan Hipotesis

### A. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai

Penelitian yang dilakukan oleh Azijah *et al.* (2024), Nuraini dan Indiyati (2023), Siswanto & Hamid (2017), Shahab & Nisa (2014), Rivaldo dan Ratnasari (2020), Gede & Priartini (2018), Sinambela & Lestari (2021), Hasibuan & Bahri (2018), dan Ginting *et al.* (2021) menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Maka dapat dirumuskan:

**H1:** Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

### B. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai

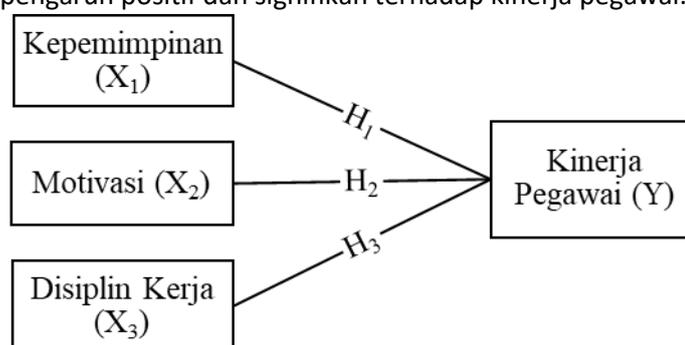
Penelitian yang dilakukan oleh Ikhsan dan Supartha (2023), Erri & Fajrin (2018), Septiannoor (2017), Gachengo & Wekesa (2017), Anjani (2019), Wahyudi (2019), Farisi *et al.* (2020), Ekhsan (2019), Rivaldo & Ratnasari (2020), Gede & Priartini (2018), dan Hasibuan & Bahri (2018) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Maka dapat dirumuskan:

**H2:** Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

### C. Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Penelitian yang dilakukan oleh Vallennia *et al.* (2021), Sunarto & Ellesia, (2023), Susanti & Aesah (2022), Sazly & Winna (2019), Ekhsan (2019), Wahyudi (2019), dan Andriyana *et al.* (2023) menunjukkan bahwa disiplin kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Maka dapat dirumuskan:

**H3:** Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.



**Gambar 1. Kerangka Konseptual**

## 3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori, yaitu penelitian yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan sebab-akibat antara variabel-variabel yang diteliti. Tujuan dari penelitian untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan, motivasi, disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Populasi terdiri dari 110 pegawai ASN dan P3K di BAPENDA Kota Semarang. Penelitian ini menggunakan metode sensus dengan menyebarkan kuesioner secara *online*. Instrumen yang digunakan adalah kuesioner Skala *Likert* (1-5) dengan total 46 indikator dari 15 dimensi. Analisis dilakukan menggunakan SPSS versi 26 dengan tahapan: deskripsi responden, deskripsi variabel, uji validitas, uji reliabilitas, dan uji regresi linier berganda.

## 4. Hasil dan Pembahasan

### Deskripsi Responden

**Tabel 1. Kriteria Sampel (N = 110)**

Kriteria	N	%
Jenis Kelamin		
Pria	63	57,3
Wanita	47	42,7
Usia		
< 20 tahun	7	6,4
21-30 tahun	65	59,1
31-40 tahun	27	24,5
> 40 tahun	11	10,0
Pendidikan		
SMA	24	21,8
Diploma	4	3,6
Sarjana (S.1)	78	70,9
Sarjana (S.2)	4	3,6
Masa Kerja		
1 – 5 tahun	54	49,1
6 – 10 tahun	30	27,3
11 – 15 tahun	18	16,4
>15 tahun	8	7,3

Sumber: Data diolah 2025

Berdasarkan Tabel 1 ditunjukkan bahwa mayoritas responden berjenis kelamin pria sebesar 57,3%, pada rentang usia rata-rata 21-30 tahun sebesar 59,1%, dengan Pendidikan Sarjana (S.1) sebesar 70,9%, dan memiliki masa 1-5 tahun sebesar 49,1%.

### Deskripsi Variabel

Kinerja pegawai berada pada skala *likert* 5, terbukti dari nilai *mean* 4,72 menunjukkan kecenderungan setuju terhadap kinerja pegawai. Kepemimpinan dengan nilai *mean* 4,66 yang menunjukkan kecenderungan setuju dari responden. Motivasi dengan nilai *mean* 4,66 yang berarti responden cenderung setuju. Disiplin kerja dengan nilai *mean* 4,70 yang juga menunjukkan kecenderungan setuju dari responden.

### Uji Validitas

Tabel 2. Hasil Uji Validitas

Variabel	KMO	Indikator	Loading Factor
Kepemimpinan	0,894	X1.1	0,844
		X1.2	0,650
		X1.3	0,682
		X1.4	0,745
		X1.5	0,791
		X1.6	0,801
		X1.7	0,827
		X1.8	0,836
		X1.9	0,801
		X1.10	0,786
		X1.11	0,757
		X1.12	0,783
Motivasi	0,904	X2.1	0,787
		X2.2	0,676

		X2.3	0,760
		X2.4	0,770
		X2.5	0,814
		X2.	0,784
		X27	0,799
		X2.8	0,777
		X2.9	0,815
		X2.10	0,739
		X2.11	0,858
		X2.12	0,853
		X2.13	0,777
		X2.14	0,834
		X2.15	0,794
Disiplin kerja	0,911	X3.1	0,885
		X3.2	0,798
		X3.3	0,747
		X3.4	0,761
		X3.5	0,709
		X3.6	0,831
		X3.7	0,792
		X3.8	0,776
		X3.9	0,792
		X3.10	0,805
Kinerja Pegawai	0,919	Y1.1	0,885
		Y1.2	0,798
		Y1.3	0,747
		Y1.4	0,761
		Y1.5	0,709
		Y1.6	0,831
		Y1.7	0,792
		Y1.8	0,776
		Y1.9	0,792

Sumber: Data diolah 2025

Berdasarkan tabel 2 ditunjukkan nilai KMO dari kepemimpinan sebesar 0,894, motivasi sebesar 0,904, disiplin kerja sebesar 0,911, dan kinerja pegawai sebesar 0,919. Karena semua nilai KMO tersebut > 0,5 maka kecukupan sampel terpenuhi. Nilai *loading factor* pada 12 indikator kepemimpinan, 15 indikator motivasi, 10 indikator disiplin kerja, dan 9 indikator kinerja pegawai semuanya > 0,4 sehingga dapat disimpulkan semua indikator dinyatakan valid.

### Uji Reliabilitas

**Tabel 3. Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Cronbach's Alpha	Nilai Standarisasi	Keterangan
Kepemimpinan	0,939	0,7	Reliabel
Motivasi	0,955	0,7	Reliabel
Disiplin kerja	0,933	0,7	Reliabel
Kinerja Pegawai	0,931	0,7	Reliabel

Sumber: Data diolah 2025

Berdasarkan tabel 3 ditunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* pada variabel kepemimpinan sebesar 0,939, motivasi sebesar 0,955, disiplin kerja sebesar 0,933, dan kinerja pegawai sebesar 0,931, semua nilai *Cronbach's Alpha* tersebut > 0,7 artinya semua variabel dinyatakan reliabel sehingga dapat dilakukan analisis lebih lanjut.

### Uji Regresi Linier Berganda

**Tabel 4. Hasil Uji Regresi Linier Berganda**

No	Hubungan antar Variabel	Persamaan Model Regresi					
		Uji Model			Uji Hipotesis		
		R <sup>2</sup>	F	Sig. F	Sig.	Keterangan	
Y = 0,023X1 + 0,265X2 + 0,641X3 + e							
1	Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai	0,825	172,661	0,000	0,023	0,760	H1 ditolak
2	Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai				0,265	0,035	H2 diterima
3	Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai				0,641	0,000	H3 diterima

Sumber: Data diolah 2025

Berdasarkan tabel 4 ditunjukkan nilai signifikansi uji f sebesar  $0,000 < 0,05$  yang berarti model penelitian layak untuk dianalisis lebih lanjut. Nilai *Adjusted R Square* 0,825 atau 82,5% menunjukkan kontribusi variabel kepemimpinan, motivasi, disiplin kerja, dan kinerja pegawai sebesar 82,5% sedangkan sisanya 17,5% dipengaruhi variabel lain. Nilai *sig* dalam uji t (hipotesis) berdasarkan menunjukkan:

**H1: Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.**

Kepemimpinan memiliki nilai *sig* 0,760 > 0,05 yang artinya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, dengan demikian hipotesis 1 ditolak.

**H2: Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.**

Motivasi memiliki nilai *sig* 0,035 < 0,05 dan beta 0,265 yang artinya motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan demikian hipotesis 2 diterima.

**H3: Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.**

Disiplin kerja memiliki nilai *sig* 0,000 < 0,05 dan beta 0,641 yang artinya disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan demikian hipotesis 3 diterima.

### Pembahasan

#### Kepemimpinan Tidak Berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai

Meskipun variabel kepemimpinan mendapat penilaian tinggi dari responden, temuan ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan belum menjadi faktor utama dalam memengaruhi performa kerja. Dalam konteks organisasi yang diteliti, aspek struktural dan sistem kerja cenderung menjadi penentu utama kinerja. Mayoritas responden berjenis kelamin pria dengan usia antara 21–30 tahun, latar belakang Pendidikan Sarjana (S1), serta masa kerja 1–5 tahun. Karakteristik ini menunjukkan dominasi generasi muda yang masih berada dalam fase adaptasi dan pencarian stabilitas profesional. Kelompok ini umumnya lebih responsif terhadap sistem kerja yang jelas dan insentif yang terstruktur dibandingkan dengan pendekatan interpersonal dari pemimpin.

Mayoritas responden memberikan penilaian positif terhadap indikator kepemimpinan, seperti upaya pimpinan dalam menjaga standar penampilan kerja, sikap ramah dan mudah didekati, pemberian dukungan dan pujian atas kinerja pegawai, partisipasi dalam diskusi, serta pemberian penghargaan atas prestasi kerja. Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan telah memenuhi fungsi interpersonal dan sosial secara baik, bahkan mencerminkan gaya kepemimpinan yang inklusif, partisipatif, dan berorientasi pada kesejahteraan pegawai.

Namun, temuan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai menimbulkan pertanyaan kritis mengenai efektivitas dampak manajerial terhadap aspek produktivitas kerja. Meskipun responden mengakui keberadaan dan peran pimpinan secara positif, penilaian tersebut belum cukup untuk mendorong perubahan kinerja yang terukur. Hal ini dapat dijelaskan melalui beberapa kemungkinan, seperti: kepemimpinan diterima secara afektif, namun tidak terinternalisasi secara kognitif dan performative, lingkup kerja yang bersifat teknis dan prosedural cenderung membuat kinerja lebih bergantung pada kedisiplinan dan motivasi internal ketimbang pengaruh eksternal dari pimpinan. Fungsi kepemimpinan belum masuk ke ranah strategis atau pengembangan kapabilitas kerja. Reward dan partisipasi dalam keputusan belum dioptimalkan sebagai alat manajerial untuk mendorong kinerja. Hal tersebut konsisten dengan penelitian dari Marjaya & Pasaribu (2019), Aryani *et al.* (2021), dan Rusydi *et al.* (2021) menyatakan kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

### **Motivasi Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kinerja Pegawai**

Responden muda dalam rentang usia 21–30 tahun umumnya memiliki semangat kerja yang tinggi dan sedang berada dalam masa transisi membentuk identitas profesional. Mereka cenderung dipengaruhi oleh motivasi internal seperti pencapaian dan pengakuan atas hasil kerja. Dorongan kerja mereka bukan hanya karena perintah atasan, melainkan berasal dari kesempatan untuk berkembang, dan penghargaan atas kontribusi.

Adanya dorongan internal yang kuat dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab secara profesional. Mayoritas responden menyatakan berusaha mencapai standar kerja yang tinggi, memiliki tekad untuk meraih kesuksesan, serta bersedia menghadapi risiko demi mendukung tujuan organisasi. Pernyataan tersebut mencerminkan adanya motivasi intrinsik yang berpijak pada pencapaian dan komitmen pribadi terhadap pekerjaan. Individu yang termotivasi akan menunjukkan keberanian menghadapi tantangan dan fokus pada hasil yang optimal. Sementara itu, kebiasaan memberikan umpan balik positif, menjaga hubungan ramah, serta bekerja secara kooperatif dalam tim menunjukkan bahwa responden memiliki motivasi sosial yang mendorong terbentuknya budaya kerja yang sehat dan kolaboratif. Dalam konteks organisasi, motivasi tidak hanya memengaruhi performa individual, tetapi juga memperkuat kohesi antarpegawai melalui kerja sama dan komunikasi yang konstruktif. Kemampuan pegawai untuk mengendalikan situasi dan memengaruhi orang lain secara positif menunjukkan bahwa motivasi juga tercermin dalam aspek kepemimpinan informal dan pengaruh sosial dalam tim kerja. Respons pegawai yang bertanggung jawab terhadap tugasnya menunjukkan bahwa motivasi tidak sebatas semangat kerja, tetapi juga mencakup nilai etis dan komitmen jangka panjang terhadap tugas dan hasil kerja. Organisasi dapat mengoptimalkan kinerja pegawai dengan membangun dan memelihara sistem motivasi yang berkelanjutan. Strategi tersebut bisa berupa: pengembangan jalur karier yang jelas, sistem penghargaan berbasis pencapaian dan kontribusi nyata, pelatihan pengembangan diri dan kepemimpinan tim, penciptaan lingkungan kerja yang memungkinkan pegawai untuk merasa dihargai dan berkontribusi. Dengan demikian, motivasi kerja menjadi modal strategis dalam mendorong performa kerja yang produktif, adaptif, dan selaras dengan misi organisasi. Hal tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Ikhsan dan Supartha (2023), Erri & Fajrin (2018), Septiannoor (2017), Gachengo & Wekesa (2017), Anjani (2019), Wahyudi (2019), Farisi *et al.* (2020), Ekhsan (2019), Rivaldo & Ratnasari (2020), Gede & Priartini (2018), dan Hasibuan & Bahri (2018) menyatakan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

### **Disiplin Kerja Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kinerja Pegawai**

Pegawai dalam rentang usia 21–30 tahun, dengan Pendidikan Sarjana (S1) dan masa kerja 1–5 tahun, umumnya berada dalam fase pembentukan identitas kerja. Mereka memiliki

semangat kerja yang tinggi dan cenderung menunjukkan ketekunan serta rasa tanggung jawab. Kombinasi antara latar belakang akademik dan fase awal karier membuat mereka lebih terbuka terhadap penegakan aturan dan penerapan standar kerja.

Kehadiran pegawai tepat waktu serta pelaksanaan tugas sesuai dengan fungsi yang ditentukan menunjukkan bahwa pegawai tidak hanya memahami jadwal kerja, tetapi juga disiplin dalam pengaturan waktu dan tanggung jawab profesionalnya. Sikap serta perilaku positif dalam bekerja seperti kesopanan, tata krama, serta interaksi yang profesional dengan rekan kerja dan atasan memperkuat norma etika organisasi. Hal ini menjadi bagian penting dalam membangun budaya kerja yang sehat, mengurangi konflik, dan meningkatkan sinergi tim. Indikator seperti intensitas kehadiran, pemahaman terhadap aturan, serta penyelesaian pekerjaan sesuai regulasi menunjukkan bahwa pegawai memiliki kesadaran normatif yang tinggi. Mereka tidak hanya mematuhi aturan karena kewajiban, tetapi juga menunjukkan sikap proaktif dalam menjaga kinerja agar tetap selaras dengan standar organisasi. Disiplin kerja yang tinggi berdampak langsung terhadap kestabilan operasional, efektivitas pelayanan publik, serta akurasi dalam pelaksanaan tugas. Dengan etos kerja yang kuat dan kepatuhan yang konsisten, pegawai berkontribusi pada pencapaian kinerja organisasi secara berkelanjutan. Hal tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Vallennia *et al.* (2021), Sunarto & Ellesia, (2023), Susanti & Aesah (2022), Sazly & Winna (2019), Ekhsan (2019), Wahyudi (2019), dan Andriyana *et al.* (2023) menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

## 5. Penutup

### Kesimpulan

Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, artinya semakin tinggi motivasi semakin tinggi kinerja pegawai. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, artinya semakin tinggi disiplin kerja semakin tinggi kinerja pegawai.

Meskipun persepsi terhadap kepemimpinan di BAPENDA Kota Semarang dinilai baik, hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak secara signifikan memengaruhi kinerja pegawai. Hal ini kemungkinan besar disebabkan oleh dominasi sistem kerja yang terstandardisasi, struktur birokrasi, dan desentralisasi tanggung jawab di instansi publik, yang membuat pelaksanaan tugas lebih bersifat prosedural daripada berbasis arahan pemimpin, terutama bagi generasi muda yang cenderung mengharapkan struktur kerja yang jelas dan *reward* yang transparan. Pegawai yang merasa memiliki tujuan kerja yang jelas, pengakuan, dan tantangan yang sesuai cenderung menunjukkan komitmen dan kinerja yang lebih tinggi. Adanya struktur pengembangan karier yang jelas dan *reward* berbasis pencapaian di BAPENDA Kota Semarang turut memperkuat keterlibatan pegawai. Motivasi yang tinggi terjadi ketika pegawai meyakini bahwa usaha mereka akan menghasilkan kinerja yang baik dan *reward* yang diinginkan. Disiplin kerja merupakan faktor utama yang memengaruhi kinerja pegawai di sektor publik, terutama dalam instansi pelayanan yang mengedepankan akurasi dan ketepatan waktu. Sistem monitoring administratif yang ketat, sanksi preventif, dan ekspektasi tinggi dari masyarakat mendorong pegawai untuk patuh terhadap tugas dan peraturan, yang pada akhirnya menghasilkan *output* yang sesuai target dan minim kesalahan.

### Daftar Pustaka

- Ading , Sunarto; Ellesia, N. (2023). *The Effect Of Work Environment and Work Discipline On Employee Performance At Pt. Aqiqah86 South Tangerang*. 219–232.
- Agussalim; Mappatempo, A. (2022). Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Indonesian Journal Of Education and Social Sciences*, 1(2), 75–83. <https://doi.org/10.56916/ijess.V1i2.226>

- Andriyana, Desy;Arie, Muhammad Yahya;Fandiyanto, R. (2023). Dampak Disiplin Kerja dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Asn Pada Polres Situbondo Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Desy. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneur (Jme)*
- Anjani, A. (2019). Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Inspirasi Bisnis dan Manajemen*, 3(1), 1. <https://doi.org/10.33603/jibm.v3i1.2191>
- Ansyari, D. ; K. (2018). Pengaruh Motivasi Kerja McClelland , Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Pada Direktorat Jenderal Ketahanan dan Pengembangan Akses Industri Internasional Donni. *Viii(2)*, 263–274.
- Aryani;Subiyanto;Septyarini. (2021). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Kompensasi Terhadap Disiplin Kerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi dan Pelayanan Publik*, *Viii(2)*, 215–229.
- Azijah, S. N., Rahmawati, R., Wahyudin, C., Lydon, N. A., Studi, P., Publik, A., Ilmu, F., Politik, I., Djuanda, U., & Indonesia, B. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai *Influence Of Leadership On Civil Servant Performance* Kepemimpinan Di Suatu Organisasi Peningkatan Kinerja Pegawai , Karena Pada Dilihat Melalui Bagaimana Metode Seorang Pemimpin Memengaruhi Sudah Diputuskan S. 10(April), 1–14.
- Ekhsan, M. (2019). Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jibema: Jurnal Ilmu Bisnis, Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi*, 1(3), 197–207. <https://doi.org/10.62421/jibema.v1i3.18>
- Erri, Dirgahayu ; Fajrin, A. N. (2018). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Informa Jambi. *08(01)*, 1–10. <http://repository.unbari.ac.id/id/eprint/3156%0ahttp://repository.unbari.ac.id/3156/4/06>. Bab I.Pdf
- Farisi, Salman ; Irnawati, Juli; Fahmi, M. (2020). Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *4(2)*, 244–255.
- Gachengo, V., & Wekesa, S. (2017). Influence Of Motivation On Employee Performance: A Case Of National Bank Of Kenya. *International Journal Of Business Management And Social Research*, 3(2), 179–185. <https://doi.org/10.18801/ijbmsr.030217.20>
- Gede, K., & Priartini, P. S. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimoderasi Oleh Motivasi Kerja Pada Bpr Se-Kecamatan Sukawati Gianyar. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 4, 1107. <https://doi.org/10.24843/Eeb.2018.V07.I04.P07>
- Hasibuan, S. M., & Bahri, S. (2018). Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 71–80. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v1i1.2243>
- Ikhsan, Muhammad Deny ; I Supartha, W. G. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Kepuasan Kerja. *12(09)*, 1839–1848.
- Kirana V, Atik A, & Fitri N.A. (2021). Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Sinar Sosro Rancaekek. 39–49.
- Marjaya, I., & Pasaribu, F. (2019). Pengaruh Kepemimpinan , Motivasi , dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Pendahuluan Semua Perusahaan Pasti Memerlukan Manajemen Yang Berkaitan Dengan Usaha-Usaha Untuk Mencapai Tujuan Tertentu Bagi Perusahaan Tersebut . Tidak Hanya Pada Sektor Swasta ,. *2(1)*, 129–147.
- Mufida, Ika Isrotul; Kurniati, Rini Rahayu;Krisdianto, D. (2021). Pengaruh Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Maslahah: Jurnal Manajemen Dan Ekonomi Syariah*, 1(4), 276–294. <https://doi.org/10.59059/maslahah.v1i4.406>
- Murti, H., & Srimulyani, V. A. (2013). Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Variabel Pemediasi Kepuasan Kerja Pada Pdam Kota Madiun. *Jrma Jurnal Riset Manajemen dan Akuntansi*, 1(1)(1), 10–17.

- [Http://Portal.Widyamandala.Ac.Id/Jurnal/Index.Php/Jrma/Article/View/82](http://Portal.Widyamandala.Ac.Id/Jurnal/Index.Php/Jrma/Article/View/82)
- Nuraini;Indiyati, D. (2023). Pengaruh Kepemimpinan dan Kedisiplinan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pendahuluan Suatu Perusahaan Dapat Mencapai Tujuan Perkebunan V Kebun Sei Garo Adalah Salah. *13(1)*, 1–10. <https://doi.org/10.32502/jimn.v13i1.6556>
- Nurmaidah Ginting, Yeni Mawarni Zebua, Radelina Gurning, S. S. (2020). Pengaruh Kepemimpinan, Pelatihan, dan Kedisiplinan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Vivo Mobile Indonesia Cb Medan Plaza Millenium. *Jurnal Aksara Public*, *53(1)*, 1–9. <http://dx.doi.org/10.1016/j.biochi.2015.03.025><http://dx.doi.org/10.1038/nature10402><http://dx.doi.org/10.1038/nature21059><http://journal.stainkudus.ac.id/index.php/Equilibrium/Article/View/1268/1127><http://dx.doi.org/10.1038/nrmicro2577>
- Pradana, M. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Karyawan Di Ganesha Operation , Bandung. *Jurnal Studi Manajemen Dan Bisnis*, *2(1)*, 24–39.
- Rivaldo, Yandra;Ratnasari, S. L. (2020). Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan Influence. *9(3)*, 505–515.
- Robbins And Judge. (2024). Organizational Behavior. In *Organizational Behavior*. <https://doi.org/10.4324/9781315669304>
- Rusydi,Muhammad;Firman,Ahmad;Mustaking, M. (2021). Pengaruh Kompetensi, Disiplin Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen & Bisnis Kreatif*, *7(1)*, 63–77. <https://doi.org/10.36805/manajemen.v7i1.1948>
- Sari, A., Zamzam, F., & Syamsudin, H. (2020). Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi, dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Nasional Manajemen Pemasaran & Sdm*, *1(2)*, 1–18. <https://doi.org/10.47747/jnmpsdm.v1i2.91>
- Sazly, S. (2019). Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Cengkareng Jakarta Barat. *Perspektif*, *17(1)*, 77–83.
- Septianoor, M. L. (2024). Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Education Journal : Journal Educational Research and Development*, *3(1)*, 19–24. <https://doi.org/10.31537/ej.v3i1.138>
- Shahab,Moh.Ali;Nisa, Inna. (2014). *The Influence Of Leadership and Work Attitudes Toward Job Satisfaction And Performance Of Employee*. *2(5)*, 69–77.
- Sinambela, E. A., & Lestari, U. P. (2022). Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Pendidikan Dan Kewirausahaan*, *10(1)*, 178–190. <https://doi.org/10.47668/pkwu.v10i1.330>
- Siswanto, R. D., & Hamid, D. (2017). (Studi Pada Karyawan Divisi *Human Resources Management Compensation and Benefits* Pt Freeport Indonesia ). *Administrasi Bisnis (Jab)*, *42(1)*, 189–198.
- Subroto, S. (2018). Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Optimal: Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*, *12(1)*, 18–33. <https://doi.org/10.33558/optimal.v12i1.1544>
- Sudriyah, & Liana, L. (2017). Pengaruh Motivasi Kerja dan Kompetensi Profesional Terhadap Kinerja Guru Dimoderasi Oleh Supervisi. *Manajemen Bisnis*, *6(1)*, 42–50.
- Susanti, F., & Aesah, S. (2022). Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervenng Pada Pt. Rakha Gustiawan. *Jurnal Tadbir Peradaban*, *2(2)*, 101–104. <https://doi.org/10.55182/jtp.v2i2.150>
- Wahyudi. (2019). Pengaruh Disiplin dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Uptd Puskesmas Ciledug. *Journal Of Economic And Management (Jecma)*, *4(2)*, 31–41. <https://doi.org/10.46772/jecma.v2i1.781>