Journal of Innovative and Creativity
Journal Homepage: https://joecy.org/index.php/joecy
e-mail: journaljoecy@gmail.com

Faculty of Education
University of Pahlawan Tuanku Tambusai
ISSN 2776-771X (Online)
ISSN 2962-570X (Printed)
6 (2) 2026, Page: 26516-26524

Pengaruh Motivas, Kedisiplinan Kerja, Dan Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Pegawai ASN Di Kantor Camat Banjar Kabupaten Buleleng

Ketut Wiwin Juli Artayani[1*], Ni Nyoman Yulianthini[2]
[1,2] Jurusan Manajemen, Universitas Pendidikan Ganesha, Singaraja
Corresponding Author: wiwin@student.undiksha.ac.id* , nyoman.yulianthini@undiksha.ac.id

Published: May , 2026

ABSTRACT

This study is motivated by suboptimal employee performance among civil servants, which remains within the range of 72%–88% of the expected target, indicating the need for a more comprehensive examination of underlying internal factors. The study aims to analyze the effects of work motivation, work discipline, and individual characteristics on employee performance. A quantitative approach with a causal design was employed, using a census sampling technique involving 58 civil servants at the Banjar Sub-district Office, Buleleng Regency. Data were collected through structured questionnaires and analyzed using multiple linear regression. The results reveal that work motivation, work discipline, and individual characteristics have a positive and significant effect on employee performance, both partially and simultaneously ($p < 0.05$), with a strong model contribution in explaining performance variance. This study offers an integrative approach to understanding employee performance in a local public sector context, which has been predominantly examined in a fragmented manner in prior research. These findings provide a strategic basis for developing more effective and sustainable human resource policies in the public sector.
Keywords: Work Motivation, Work Discipline, Individual Characteristics, Employee Performance

© The Author(s). 2021 Open Access This article is licensed under a Creative Commons Atibution 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons licence, and indicate if changes were made. The images or other third party material in this article are included in the article's Creative Commons licence, unless indicated otherwise in a credit line to the material. To view a copy of this licence, visit http://creativecommons.org/licenses/by/4.0

PENDAHULUAN

Meskipun berbagai upaya reformasi birokrasi terus dilakukan, peningkatan kinerja aparatur sipil negara (ASN) di sektor publik masih menjadi tantangan yang berkelanjutan. Tuntutan terhadap pelayanan publik yang efektif, efisien, dan responsif semakin meningkat, sehingga kinerja pegawai menjadi indikator utama keberhasilan organisasi pemerintah. Kinerja pegawai tidak hanya mencerminkan produktivitas, tetapi juga profesionalisme, tanggung jawab, serta kemampuan dalam menghasilkan layanan publik yang berkualitas (Afandi, 2018; Priansa, 2017). Oleh karena itu, pemahaman terhadap faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai menjadi isu strategis dalam manajemen sumber daya manusia sektor publik (Adhari, 2021; Mangkunegara, 2008). Kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor yang bersifat psikologis, perilaku, dan individual. Motivasi kerja berperan sebagai dorongan internal yang menentukan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam bekerja (Dwiyanti, Heryanda, & Susila, 2022; Guo et al., 2021). Di sisi lain, kedisiplinan kerja mencerminkan tingkat kepatuhan pegawai terhadap aturan dan prosedur organisasi, yang menjadi dasar dalam menciptakan keteraturan dan efektivitas kerja (Abid & Rukmana, 2022; Rarung, Areros, & Tatimu, 2021). Selain itu, karakteristik individu seperti kompetensi, pengalaman kerja, dan kemampuan adaptasi turut menentukan bagaimana pegawai merespons tuntutan pekerjaan dan lingkungan organisasi (Peoni, 2014; F. S. Putra, Azhad, & Reskiputri, 2025). Berbagai penelitian menunjukkan bahwa ketiga faktor tersebut memiliki kontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai di berbagai konteks organisasi (Harini & Kartini, 2023; Trisnadewi & Dewanti, 2024).

Temuan penelitian sebelumnya juga menunjukkan adanya inkonsistensi hasil. Beberapa studi menemukan bahwa motivasi dan kedisiplinan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sementara penelitian lain menunjukkan bahwa pengaruh tersebut tidak selalu konsisten dan cenderung bergantung pada konteks organisasi serta karakteristik individu (Kusuma & Negara, 2021; Nuruzzaman, Baroroh, & Audina, 2021). Selain itu, sebagian besar penelitian masih berfokus pada sektor swasta atau organisasi berskala besar, sehingga kajian pada instansi pemerintahan tingkat lokal, khususnya di tingkat kecamatan, masih relatif terbatas. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan penelitian (research gap) dalam memahami bagaimana interaksi motivasi, kedisiplinan kerja, dan karakteristik individu memengaruhi kinerja pegawai dalam konteks sektor publik lokal. Kesenjangan tersebut semakin relevan ketika dikaitkan dengan kondisi empiris di Kantor Camat Banjar, Kabupaten Buleleng. Berdasarkan data awal, capaian kinerja pegawai berada pada kisaran 72% hingga 88%, yang masih berada di bawah target ideal sebesar 100%. Selain itu, masih ditemukan berbagai permasalahan operasional, seperti keterlambatan kehadiran, rendahnya inisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan, serta keterlambatan dalam memenuhi target waktu penyelesaian tugas. Kondisi ini mengindikasikan bahwa faktor-faktor internal yang berkaitan dengan motivasi kerja, kedisiplinan, dan karakteristik individu belum dikelola secara optimal. Apabila kondisi ini terus berlanjut, maka dapat berdampak pada menurunnya efektivitas organisasi serta kualitas pelayanan publik.

Diperlukan kajian yang lebih komprehensif untuk menganalisis pengaruh motivasi, kedisiplinan kerja, dan karakteristik individu terhadap kinerja pegawai, khususnya dalam konteks instansi pemerintahan tingkat kecamatan. Penelitian ini tidak hanya bertujuan untuk menguji hubungan antar variabel, tetapi juga untuk memberikan penjelasan kontekstual terhadap inkonsistensi hasil penelitian sebelumnya. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh motivasi, kedisiplinan kerja, dan karakteristik individu terhadap kinerja pegawai ASN di Kantor Camat Banjar Kabupaten Buleleng, baik secara parsial maupun simultan. Penelitian ini menawarkan kontribusi kontekstual dengan mengkaji secara simultan ketiga variabel tersebut dalam lingkungan sektor publik lokal yang masih relatif jarang diteliti. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, serta kontribusi praktis bagi instansi pemerintah dalam merumuskan strategi peningkatan kinerja pegawai dan kualitas pelayanan publik secara berkelanjutan.

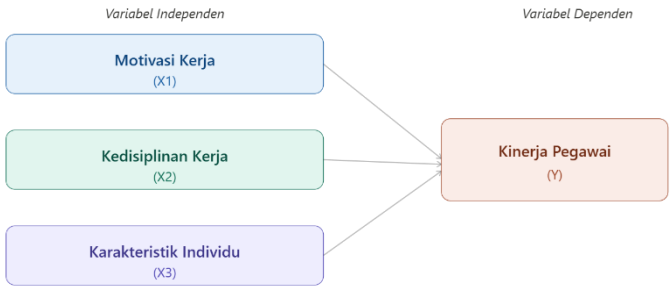
METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain kausal yang bertujuan untuk menguji hubungan sebab-akibat antara motivasi kerja, kedisiplinan kerja, dan karakteristik individu terhadap kinerja pegawai. Pendekatan kuantitatif dipilih karena memungkinkan pengukuran variabel secara objektif serta pengujian hipotesis secara empiris melalui analisis statistik (Santoso & Madiistriyatno, 2021). Penelitian dilaksanakan di Kantor Camat Banjar, Kabupaten Buleleng, pada periode Januari hingga Maret 2025. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) yang berjumlah 58 orang. Mengingat jumlah populasi relatif kecil, teknik sampling yang digunakan adalah sampling jenuh (census), sehingga seluruh anggota populasi dijadikan sebagai responden penelitian. Pendekatan ini dipilih untuk memperoleh gambaran yang komprehensif dan meminimalkan potensi bias dalam pengambilan sampel. Responden dalam penelitian ini meliputi usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, dan masa kerja, yang digunakan sebagai data deskriptif untuk mendukung interpretasi hasil penelitian. Data yang digunakan merupakan data primer yang dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner secara langsung kepada responden. Instrumen penelitian disusun berdasarkan indikator yang diadaptasi dari literatur dan penelitian terdahulu, meliputi: (1) motivasi kerja yang diukur melalui indikator kebutuhan berprestasi, pengakuan, tanggung jawab, dan

dorongan kerja (Mangkunegara, 2008); (2) kedisiplinan kerja yang diukur melalui indikator kehadiran, kepatuhan terhadap aturan, ketepatan waktu, dan ketaatan terhadap prosedur kerja (Hasibuan, 2013); (3) karakteristik individu yang diukur melalui indikator tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kemampuan, dan adaptabilitas (Peoni, 2014); serta (4) kinerja pegawai yang diukur melalui indikator kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, dan tanggung jawab (Afandi, 2018). Instrumen penelitian terdiri dari total 24 item pernyataan, dengan rincian masing-masing variabel diukur menggunakan 6 item. Seluruh item diukur menggunakan skala Likert 1–5, mulai dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju.

Sebelum dilakukan analisis, instrumen penelitian diuji validitas dan reliabilitasnya. Uji validitas dilakukan menggunakan korelasi Pearson Product Moment dengan kriteria nilai koefisien korelasi (r hitung) > 0,30. Sementara itu, uji reliabilitas dilakukan menggunakan koefisien Cronbach's Alpha dengan kriteria nilai alpha > 0,70, yang menunjukkan bahwa instrumen memiliki konsistensi internal yang baik (Ghozali, 2018). Analisis data menggunakan analisis regresi linear berganda untuk menguji pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen, baik secara parsial maupun simultan. Pengujian hipotesis dilakukan melalui uji t untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen secara parsial, serta uji F untuk mengetahui pengaruh secara simultan. Selain itu, koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengukur sejauh mana variabel independen mampu menjelaskan variasi variabel dependen. Sebelum dilakukan analisis regresi, dilakukan uji asumsi klasik untuk memastikan bahwa model memenuhi asumsi dasar statistik. Uji normalitas dilakukan menggunakan metode Kolmogorov-Smirnov, uji multikolinearitas dilakukan dengan melihat nilai Variance Inflation Factor (VIF) dan Tolerance, serta uji heteroskedastisitas dilakukan menggunakan metode Glejser. Seluruh analisis data dilakukan dengan bantuan perangkat lunak IBM SPSS versi terbaru (Ghozali, 2018).

Gambar 1



Model Penelitian

Model penelitian ini menggambarkan hubungan antara motivasi kerja (X1), kedisiplinan kerja (X2), dan karakteristik individu (X3) sebagai variabel independen terhadap kinerja pegawai (Y) sebagai variabel dependen. Model tersebut disajikan pada Gambar 1. Metode penelitian yang digunakan diharapkan mampu menghasilkan analisis yang valid, reliabel, dan dapat menjelaskan hubungan antar variabel secara komprehensif dalam konteks organisasi sektor publik.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menegaskan bahwa motivasi bukan sekadar faktor pendukung, melainkan determinan utama yang menggerakkan perilaku kerja, meningkatkan intensitas usaha, serta

memperkuat ketekunan pegawai dalam mencapai target organisasi. Secara empiris, peningkatan motivasi tercermin pada meningkatnya inisiatif kerja, tanggung jawab, serta orientasi terhadap hasil kerja yang lebih optimal. Temuan ini sejalan dengan pandangan bahwa motivasi merupakan kekuatan internal yang mendorong individu untuk bertindak dan mencapai tujuan tertentu (Hasibuan, 2013; Mangkunegara, 2008). Motivasi kerja yang tinggi akan menghasilkan energi psikologis yang mampu mengarahkan perilaku pegawai secara lebih produktif dan terarah (Adhari, 2021). Lebih lanjut, dalam perspektif empiris, sejumlah penelitian menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di berbagai sektor, baik publik maupun privat (Cahya & Saraan, 2024; Dwiyanti et al., 2022; Guo et al., 2021; Nuruzzaman et al., 2021). Hal ini mengindikasikan bahwa motivasi merupakan variabel yang relatif konsisten dalam menjelaskan variasi kinerja. Beberapa studi juga mengungkapkan bahwa pengaruh motivasi terhadap kinerja dapat bersifat kontekstual dan dipengaruhi oleh faktor lain, seperti lingkungan kerja, disiplin, serta sistem penghargaan (Kurniati & Heryanda, 2022; Sari, Zamzam, & Syamsudin, 2020). Dengan kata lain, motivasi tidak selalu bekerja secara independen, melainkan berinteraksi dengan variabel lain dalam membentuk kinerja pegawai. Hal ini memperkuat pentingnya melihat motivasi dalam kerangka yang lebih terintegrasi.

Permasalahan seperti rendahnya inisiatif dan keterlambatan penyelesaian tugas tidak hanya disebabkan oleh aspek teknis, tetapi juga berkaitan erat dengan tingkat motivasi pegawai. Pegawai yang memiliki dorongan internal yang kuat cenderung lebih proaktif, bertanggung jawab, dan mampu menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu. Sebaliknya, rendahnya motivasi dapat menghambat optimalisasi potensi pegawai, meskipun secara kompetensi mereka memadai. Temuan ini memberikan implikasi bahwa peningkatan kinerja pegawai tidak cukup hanya melalui pendekatan struktural atau administratif, tetapi juga memerlukan pendekatan psikologis melalui penguatan motivasi kerja. Strategi yang dapat dilakukan antara lain pemberian penghargaan (reward), pengakuan atas kinerja, serta penyediaan peluang pengembangan karier yang jelas dan berkelanjutan. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki potensi untuk memperkuat kedisiplinan kerja serta mengoptimalkan karakteristik individu dalam mendukung kinerja pegawai. Dengan demikian, motivasi tidak hanya berpengaruh secara langsung, tetapi juga berperan sebagai faktor penggerak yang memperkuat variabel lain dalam membentuk kinerja pegawai secara menyeluruh.

Pengaruh Kedisiplinan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil analisis menunjukkan bahwa kedisiplinan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menegaskan bahwa kedisiplinan kerja merupakan fondasi utama dalam menciptakan keteraturan, konsistensi, dan efektivitas pelaksanaan tugas dalam organisasi. Pegawai yang memiliki tingkat disiplin tinggi cenderung menunjukkan kepatuhan terhadap aturan, ketepatan waktu, serta tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan, yang pada akhirnya berdampak langsung pada peningkatan kinerja. Kedisiplinan kerja dipandang sebagai bentuk kesadaran dan kesediaan individu untuk menaati peraturan dan norma yang berlaku dalam organisasi (Hasibuan, 2013). Disiplin tidak hanya berkaitan dengan kepatuhan formal, tetapi juga mencerminkan komitmen individu dalam menjaga standar kerja yang telah ditetapkan (Afandi, 2018). Dalam konteks ini, kedisiplinan berperan sebagai mekanisme kontrol internal yang memastikan bahwa aktivitas kerja berjalan secara terarah dan sistematis. Hasil penelitian ini sejalan dengan berbagai studi yang menunjukkan bahwa kedisiplinan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Abid & Rukmana, 2022; F. S. Putra et al., 2025; Rarung et al., 2021; Trisnadewi & Dewanti, 2024). Penelitian lain juga menegaskan bahwa disiplin kerja menjadi salah satu determinan utama dalam meningkatkan efektivitas organisasi, terutama pada sektor publik yang memiliki struktur dan aturan kerja yang relatif ketat (Kusuma & Negara, 2021; Oktaviani & Putra, 2021). Hal ini menunjukkan bahwa kedisiplinan merupakan variabel yang stabil dalam menjelaskan kinerja pegawai di berbagai konteks organisasi.

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa pengaruh kedisiplinan kerja terhadap kinerja tidak selalu berdiri sendiri, melainkan dipengaruhi oleh faktor lain seperti motivasi kerja, kepemimpinan, serta sistem pengawasan organisasi (Nata, Firdausi, & Dermawan, 2022; Yunita, 2023). Dengan demikian, kedisiplinan kerja tidak hanya berfungsi sebagai faktor langsung, tetapi juga sebagai bagian dari sistem yang lebih kompleks dalam membentuk kinerja pegawai.

Penelitian ini relevan dengan kondisi empiris yang menunjukkan adanya permasalahan terkait keterlambatan kehadiran dan kurangnya ketepatan waktu dalam penyelesaian tugas. Hal ini mengindikasikan bahwa tingkat kedisiplinan kerja masih perlu ditingkatkan agar kinerja pegawai dapat lebih optimal. Pegawai yang memiliki disiplin tinggi cenderung mampu mengelola waktu dengan baik, bekerja secara konsisten, serta menyelesaikan tugas sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Implikasi dari temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja pegawai dapat dilakukan melalui penguatan kedisiplinan kerja, baik melalui pendekatan struktural maupun kultural. Pendekatan struktural dapat dilakukan melalui penegakan aturan yang tegas, sistem pengawasan yang konsisten, serta penerapan sanksi dan reward yang proporsional. Sementara itu, pendekatan kultural dapat dilakukan dengan membangun kesadaran dan komitmen pegawai terhadap pentingnya disiplin dalam mencapai tujuan organisasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kedisiplinan kerja memiliki keterkaitan erat dengan motivasi kerja dan karakteristik individu. Disiplin yang tinggi cenderung didukung oleh motivasi internal yang kuat, serta kemampuan individu dalam mengelola tanggung jawab kerja. Dengan demikian, kedisiplinan kerja tidak hanya berpengaruh secara langsung terhadap kinerja, tetapi juga berinteraksi dengan motivasi dan karakteristik individu dalam membentuk kinerja pegawai secara menyeluruh.

Pengaruh Karakteristik Individu terhadap Kinerja Pegawai

Karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menegaskan bahwa perbedaan karakteristik personal, seperti tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kemampuan, serta adaptabilitas, memiliki peran penting dalam menentukan kualitas dan efektivitas kinerja pegawai. Pegawai dengan karakteristik individu yang lebih baik cenderung mampu menyelesaikan pekerjaan secara lebih efisien, akurat, dan sesuai dengan standar yang ditetapkan. Karakteristik individu merupakan faktor internal yang memengaruhi cara seseorang berpikir, bersikap, dan bertindak dalam menghadapi tuntutan pekerjaan (Peoni, 2014). Individu dengan kompetensi dan pengalaman yang memadai akan lebih mampu memahami tugas, mengatasi permasalahan, serta menyesuaikan diri dengan dinamika organisasi (Lumanau, 2022). Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, karakteristik individu menjadi dasar dalam menentukan kesesuaian antara individu dengan pekerjaan (person-job fit), yang pada akhirnya berdampak pada kinerja (Mangkunegara, 2008). Didukung oleh berbagai studi yang menunjukkan bahwa karakteristik individu memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Indrayani, Rai Suwena, & Suwendra, 2023; Lumanau, 2022; Zanardi & Brusa, 2023). Penelitian lain juga menegaskan bahwa faktor kompetensi dan kemampuan individu menjadi salah satu determinan utama dalam meningkatkan produktivitas dan efektivitas kerja (Catio & Sunarsi, 2020; Dwiyanti et al., 2022). Hal ini menunjukkan bahwa kualitas individu menjadi faktor kunci dalam menghasilkan kinerja yang optimal. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa karakteristik individu tidak selalu secara langsung meningkatkan kinerja apabila tidak didukung oleh faktor lain seperti motivasi dan disiplin kerja (Krisnawan, Bagia, & Susila, 2019; Sari et al., 2020). Dengan kata lain, individu yang kompeten belum tentu menghasilkan kinerja optimal jika tidak memiliki dorongan kerja yang kuat atau tidak didukung oleh perilaku disiplin yang konsisten. Hal ini menunjukkan bahwa karakteristik individu berperan sebagai potensi dasar yang perlu dioptimalkan melalui faktor lain.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variasi kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh perbedaan karakteristik individu. Pegawai dengan pengalaman kerja yang lebih lama dan tingkat kompetensi yang lebih tinggi cenderung lebih mampu menyelesaikan tugas secara tepat waktu dan sesuai dengan standar yang ditetapkan. Sebaliknya, pegawai dengan keterbatasan pengalaman atau kemampuan cenderung membutuhkan waktu lebih lama dalam menyelesaikan pekerjaan. Implikasi dari temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja pegawai tidak hanya dapat dilakukan melalui peningkatan motivasi dan kedisiplinan, tetapi juga melalui pengembangan karakteristik individu. Strategi yang dapat dilakukan antara lain melalui pelatihan dan pengembangan kompetensi, peningkatan kapasitas sumber daya manusia, serta penempatan pegawai yang sesuai dengan kompetensi yang dimiliki. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa karakteristik individu memiliki keterkaitan erat dengan motivasi kerja dan kedisiplinan kerja. Karakteristik individu yang baik dapat memperkuat efektivitas motivasi kerja, karena individu yang kompeten cenderung lebih mampu mengaktualisasikan dorongan kerja menjadi kinerja nyata. Selain itu, karakteristik individu juga mendukung terbentuknya kedisiplinan kerja, karena individu yang memiliki pemahaman dan tanggung jawab tinggi cenderung lebih patuh terhadap aturan organisasi. Dengan demikian, karakteristik individu tidak hanya berpengaruh secara langsung terhadap kinerja, tetapi juga berinteraksi dengan motivasi dan kedisiplinan kerja dalam membentuk kinerja pegawai secara komprehensif.

Pengaruh Motivasi Kerja, Kedisiplinan Kerja, dan Karakteristik Individu secara Simultan terhadap Kinerja Pegawai

Hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi kerja, kedisiplinan kerja, dan karakteristik individu secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menegaskan bahwa kinerja pegawai tidak dapat dijelaskan secara parsial oleh satu variabel saja, melainkan merupakan hasil dari interaksi yang saling melengkapi antara faktor pendorong (motivasi), faktor pengendali (kedisiplinan), dan faktor kapasitas individu (karakteristik individu). Temuan ini sejalan dengan perspektif manajemen sumber daya manusia yang menyatakan bahwa kinerja merupakan fungsi dari kombinasi kemampuan (ability), motivasi (motivation), dan kesempatan atau dukungan organisasi (Afandi, 2018; Mangkunegara, 2008). Dalam konteks ini, motivasi kerja berperan sebagai energi penggerak, kedisiplinan kerja sebagai mekanisme pengendali perilaku, dan karakteristik individu sebagai kapasitas dasar yang menentukan kualitas output kerja. Ketiga faktor tersebut membentuk suatu sistem yang saling berinteraksi dalam menghasilkan kinerja yang optimal. Hasil penelitian ini didukung oleh berbagai studi yang menunjukkan bahwa kombinasi motivasi dan kedisiplinan kerja memiliki pengaruh yang lebih kuat terhadap kinerja dibandingkan secara parsial (Harini & Kartini, 2023; Krisnawan et al., 2019; Ulfa, Sumantri, & Wihara, 2022). Selain itu, penelitian lain juga menegaskan bahwa integrasi antara kompetensi individu, motivasi, dan faktor perilaku kerja menjadi kunci utama dalam meningkatkan efektivitas organisasi (Catio & Sunarsi, 2020; Indrayani et al., 2023). Hal ini menunjukkan bahwa pendekatan parsial dalam meningkatkan kinerja cenderung kurang efektif dibandingkan pendekatan yang bersifat holistik dan terintegrasi.

Temuan ini juga menjelaskan mengapa pada beberapa kondisi, peningkatan salah satu variabel saja tidak selalu menghasilkan peningkatan kinerja yang signifikan. Misalnya, motivasi kerja yang tinggi tanpa didukung oleh kedisiplinan dapat menyebabkan ketidakkonsistenan dalam pelaksanaan tugas. Sebaliknya, kedisiplinan yang tinggi tanpa didukung oleh motivasi dapat menghasilkan kinerja yang bersifat mekanis dan kurang optimal. Demikian pula, karakteristik individu yang baik tidak akan memberikan hasil maksimal apabila tidak didukung oleh motivasi dan kedisiplinan kerja yang memadai. Oleh karena itu, ketiga variabel tersebut harus dipahami sebagai satu kesatuan yang tidak terpisahkan. Hasil penelitian ini memberikan penjelasan komprehensif terhadap permasalahan kinerja pegawai yang berada pada kisaran 72%–88%. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa upaya

peningkatan kinerja yang selama ini dilakukan mungkin masih bersifat parsial dan belum menyentuh seluruh faktor yang memengaruhi kinerja secara simultan. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan yang lebih terintegrasi dalam pengelolaan sumber daya manusia. Strategi peningkatan kinerja pegawai harus dilakukan secara menyeluruh dengan memperhatikan keseimbangan antara motivasi kerja, kedisiplinan kerja, dan pengembangan karakteristik individu. Pendekatan ini dapat dilakukan melalui kombinasi kebijakan, seperti peningkatan sistem penghargaan dan pengakuan (untuk memperkuat motivasi), penegakan aturan dan pengawasan yang konsisten (untuk meningkatkan disiplin), serta pelatihan dan pengembangan kompetensi (untuk memperkuat karakteristik individu). Hasil penelitian ini menegaskan bahwa kinerja pegawai merupakan hasil dari sistem yang kompleks dan terintegrasi, sehingga peningkatan kinerja tidak dapat dilakukan secara parsial. Pendekatan yang holistik dan berbasis integrasi antar faktor menjadi kunci utama dalam mencapai kinerja pegawai yang optimal dan berkelanjutan.

KESIMPULAN

Penelitian ini menegaskan bahwa capaian kerja aparatur dipengaruhi secara terpadu oleh dorongan internal, kepatuhan terhadap aturan, dan kapasitas personal, yang bersama-sama membentuk kinerja yang lebih optimal dibandingkan jika dipahami secara terpisah. Kontribusi utama studi ini terletak pada penguatan pendekatan integratif dalam menjelaskan kinerja pada konteks instansi pemerintah tingkat lokal, sehingga memberikan perspektif baru dalam pengembangan manajemen sumber daya manusia sektor publik. Keterbatasan pada cakupan lokasi dan jumlah responden membatasi generalisasi temuan, serta masih terbukanya peluang pengaruh variabel lain yang belum dianalisis. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas objek kajian, menambahkan variabel relevan, serta menggunakan pendekatan metode yang lebih beragam guna memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif dan mendalam.

REFERENSI

Abid, M., & Rukmana, N. (2022). The Influence Of Work Discipline And Motivation On Employee Performance At PT Expert Jaya Mandiri, Tangerang Selatan City. *International Journal of Social and Management Studies*, *3*(6), 104–113.

Adhari, I. Z. (2021). *Optimalisasi kinerja karyawan menggunakan pendekatan knowledge management \& motivasi kerja* (Vol. 1). CV. Penerbit Qiara Media.

Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Riau: Zanafa Publishing.

Andriawan, D. B., Karnadi, & Minullah. (2023). *Peningkatan Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja Pegawai pada Kelurahan Ardirejo dan Kelurahan Mimbaan Kecamatan Panji Kabupaten Situbondo*.

Azizah, N., & Nazir, A. (2025). Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di toko pakaian online Kienka di kota Tangerang Selatan. *Jurnal Konsisten*, *2*(1), 60–70. Retrieved from https://jafjournal.com/index.php/JKS/article/view/416

Cahya, D. D., & Saraan, M. I. K. (2024). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Camat Medan Baru. *Innovative: Journal of Social Science Research*, *4*(5), 3209–3217.

Catio, M., & Sunarsi, D. (2020). Analisa Pengaruh Kompetensi, Disiplin Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Penelitian Pendidikan Dan Ekonomi*, *17*(2).

Diansyah, A. N. (2021). *Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja Fisik, dan Reward Terhadap Kinerja Karyawan di Hotel Candisari*. Universitas Putra Bangsa.

Dwiyanti, N. K. A., Heryanda, K. K., & Susila, G. P. A. J. (2022). Pengaruh kompetensi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PD. BPR Bank Buleleng 45. *BISMA: Jurnal Manajemen*, *5*(2), 133–142. https://doi.org/10.23887/bjm.v5i2.22020

Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS 25*. Semarang: Universitas Diponegoro.

Guo, B., Qiang, B., Zhou, J., Yang, X., Qiu, X., Qiao, Z., … Cao, D. (2021). The relationship between

achievement motivation and job performance among Chinese physicians: A conditional process analysis. *BioMed Research International*. https://doi.org/10.1155/2021/6646980
Harini, S., & Kartini, T. (2023). *Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Agri Wangi Indonesia*. *2*(2), 543–561.
Hasibuan, M. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta.
Hurriyati, R. (2018). *Bauran Pemasaran dan Loyalitas Konsumen*. Bandung: Alfabeta.
Indrayani, G. A. D., Rai Suwena, K. R., & Suwendra, I. W. (2023). Kompetensi individu dan dukungan organisasi terhadap kinerja aparat pengawas intern pemerintah (APIP) di Inspektorat Daerah Kabupaten Buleleng. *International Journal of Social Science and Business*, *2*(3), 177–185. https://doi.org/10.23887/ijssb.v2i3.16239
Krisnawan, P. A., Bagia, I. W., & Susila, G. P. A. J. (2019). Pengaruh interpersonal competence, motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Manajemen Indonesia*, *7*(2), 55–65.
Kurniati, K. J., & Heryanda, K. K. (2022). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan kompensasi sebagai variabel moderasi (Studi pada PT Japfa Comfeed Indonesia Tbk Unit Pupuan). *BISMA: Jurnal Manajemen*, *9*(1), 155–164. https://doi.org/10.23887/bjm.v9i1.63906
Kushariyadi, K., Abdul Wahid, D., Albashori, M. F., & Rustiawan, I. (2025). Performance Management Based on Key Performance Indicators (KPI) to Improve Organizational Effectiveness. *Maneggio*, *2*(1), 90–102.
Kusuma, A. G., & Negara, I. G. A. O. (2021). Korelasi disiplin kerja dan motivasi kerja dengan kinerja guru di sekolah dasar. *Jurnal Penelitian Dan Pengembangan Pendidikan*, *5*(3), 347–354. https://doi.org/10.23887/jppp.v5i3.39564
Lestari, I., Fadil, M., & Sobari, A. M. (2019). Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Outsourcing. *E-Journal Equilibrium Manajemen*, *5*(2).
Lumanau, M. K. (2022). Pengaruh Kompetensi dan Karakteristik Individu terhadap Kinerja Karyawan CV. Bumi Kencana Jaya. *Jurnal Riset Inspirasi Manajemen Dan Kewirausahaan*, *6*(1). https://doi.org/10.35130/jrimk
Mandala, K. A. (2022). Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin Kerja, Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Kecamatan Gunung Anyar Surabaya. *Jurnal Ilmu Dan Riset Manajemen*, *11*(5).
Mangkunegara, A. A. A. P. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
Nata, K. C., Firdausi, I., & Dermawan, B. (2022). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Central Asia. *Jurnal Manajemen Dan Akuntansi*, *22*(2).
Nuruzzaman, A., Baroroh, L. C., & Audina, R. M. (2021). Pengaruh motivasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Syntax Transformation*, *2*(12), 1700–1704.
Octavianasari, P. (2017). *Hubungan Antara Motivasi Kerja dengan Kinerja Karyawan*.
Oktaviani, N. K. W., & Putra, M. (2021). Motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja guru di sekolah dasar. *Jurnal Ilmiah Pendidikan Dan Pembelajaran*, *5*(2), 187–195. https://doi.org/10.23887/jipp.v5i2.35146
Peoni, H. (2014). *Pengaruh Karakteristik Individu dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Taspen (Persero) Cabang Manado)*.
Priansa, D. J. (2017). *Manajemen Kinerja Kepegawaian*. Bandung: CV. Pustaka Setia.
Putra, F. S., Azhad, M. N., & Reskiputri, T. D. (2025). Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Bengkel Las Desta Jember. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneurship (JME)*, *2*(2), 283–298.
Putra, G. M., Marsofiyati, & Suherdi. (2023). Analisis Motivasi Kerja Pegawai PPPK pada Instansi X. *Jurnal Media Administrasi*, *8*(2), 91–102.
Rahman, A. A. (2013). *Psikologi Sosial: Integrasi Pengetahuan Wahyu dan Pengetahuan Empirik*. Jakarta: Rajawali Pers.
Rarung, N. E. A., Areros, W. A., & Tatimu, V. (2021). Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Koperasi Usaha Kecil dan Menengah Provinsi Sulawesi Utara. *Productivity*, *2*(3).
Santoso, I., & Madiistriyatno, H. (2021). *Metodologi penelitian kuantitatif*. Indigo Media.
Sari, A., Zamzam, F., & Syamsudin, H. (2020). Pengaruh kepemimpinan, kompensasi, dan motivasi

terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Nasional Manajemen Pemasaran \& SDM*, *1*(2), 1–18.
Sembodo, S. P. (2020). Hubungan Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja dengan Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Mojokerto. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, *1*(1), 65–74.
Sinaga, A. S. (2019). *Peranan Motivasi Kerja dalam Kinerja Pegawai pada Kantor Kecamatan Tanjung Balai Utara Kota Tanjung Balai*.
Trisnadewi, N. K. A., & Dewanti, M. A. (2024). Pengaruh motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT. Inti Buana Raya Karangasem. *BISMA: Jurnal Manajemen*, *10*(2), 411–420. https://doi.org/10.23887/bjm.v10i2.80642
Ulfa, Y. M., Sumantri, B. A., & Wihara, D. S. (2022). *Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI) Karya Utama Kecamatan Tarokan*.
Yunita, N. K. E. (2023). *Pengaruh Semangat Kerja, Disiplin Kerja, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Tirta Investama Aqua Mambal Badung*.
Zanardi, M., & Brusa, J. O. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Karakteristik Individu terhadap Kinerja Karyawan Medis di PT Sari Tani Sumatra. *Jurnal Ilmiah Penelitian Kuantitatif Ekonomi Dan Manajemen*, *4*(1).