ANTHOR
Education and Learning Journal
https://anthor.org/index.php/anthor
Email. anthor.Jurnal@gmail.com
E-ISSN: 2963 –198X P-ISSN: 2963–2498 | Halaman: 504 - 513
Volume 5 Nomor 6 Tahun 2026

Kepemimpinan dan Disiplin sebagai Penentu Kinerja Aparatur: Uji Peran Moderasi Motivasi Kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Kuningan

Informasi Naskah

Sri Astuti[1]
Herma Wiharno[2]
Dede Djuniardi[3]
Yanneri Elfa[4]

Program Studi Magister Manajemen, Sekolah Pascasarjana, Universitas Kuningan, Indonesia

yanneri@uniku.ac.id

Abstrak
Peningkatan kinerja aparatur menjadi kebutuhan penting bagi penyelenggaraan pemerintahan daerah, sementara hasil penelitian mengenai faktor penentunya belum seragam. Penelitian ini bertujuan menguji pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai serta peran motivasi kerja sebagai variabel moderasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Kuningan. Kebaruan penelitian ini terletak pada pengujian motivasi kerja sebagai variabel moderasi dalam satu model yang memuat tiga determinan organisasional (kepemimpinan, lingkungan kerja, dan disiplin) pada pegawai sekretariat daerah, yang sejauh ditelaah belum dilakukan pada studi sebelumnya. Pendekatan kuantitatif eksplanatori digunakan dengan kuesioner skala 1–10 yang dibagikan kepada 154 pegawai, dipilih melalui pengambilan sampel acak berstrata proporsional berdasarkan rumus Slovin. Data dianalisis dengan statistik deskriptif, uji asumsi klasik, regresi linier berganda, dan analisis regresi moderasi dengan variabel terpusat. Hasil menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan. Ketiga variabel bebas secara bersama-sama menjelaskan 66,1% variasi kinerja. Motivasi kerja tidak berpengaruh langsung dan tidak terbukti memoderasi ketiga hubungan tersebut. Temuan ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai lebih ditentukan oleh kepemimpinan yang efektif dan kedisiplinan yang konsisten. Pimpinan disarankan memperkuat arahan kerja, umpan balik, pelibatan pegawai dalam pengambilan keputusan, serta pembinaan disiplin yang adil.

Kata Kunci:
Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja, Kinerja Pegawai, Motivasi Kerja, Variabel Moderasi.

Abstract
Improving civil servant performance is essential for effective regional government administration, yet evidence on its determinants remains inconsistent. This study examined the effects of leadership style, work environment, and work discipline on employee performance and tested work motivation as a moderating variable at the Regional Secretariat of Kuningan Regency. The novelty of this study lies in testing work motivation as a moderator within a single model that includes three organizational determinants (leadership, work environment, and discipline) among regional secretariat employees, which, to the best of our review, has not been done in previous studies. An explanatory quantitative approach was applied using a questionnaire with a 1–10 scale administered to 154 employees selected through proportionate stratified random sampling based on the Slovin formula. The data were analyzed using descriptive statistics, classical assumption tests, multiple linear regression, and moderated regression analysis with centered variables. The results showed that leadership style and work discipline had positive and significant effects on employee performance, whereas the work environment had no significant effect. Together, the three independent variables explained 66.1% of the variance in performance. Work motivation had no direct effect and did not moderate any of the three relationships. These findings indicate that employee performance was determined more by effective leadership and consistent discipline. Leaders are advised to strengthen work direction and feedback, involve employees in decision-making, and apply fair and consistent disciplinary guidance.

Keyword:
Leadership Style, Work Environment, Work Discipline, Employee Performance, Work Motivation, Moderating Variable.

Information Production:
© 2026 *by the authors of this article. This work is licensed under an Attribution-ShareAlike* 4.0 *International* (CC BY-SA 4.0)

PENDAHULUAN

Kinerja pegawai merupakan salah satu unsur kunci keberhasilan organisasi publik, termasuk instansi pemerintah daerah. Kinerja dipahami sebagai hasil kerja, baik dari sisi kualitas maupun kuantitas, yang dicapai pegawai sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Hasibuan, 2013; Mangkunegara, 2017). Dalam kerangka kebijakan aparatur sipil negara, Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014, Peraturan Pemerintah Nomor

e-ISSN: 2963 – 198X
p-ISSN: 2963 – 2498

30 Tahun 2019, dan Peraturan Menteri PANRB Nomor 6 Tahun 2022 menempatkan kinerja sebagai gabungan capaian sasaran kerja dan perilaku kerja yang dinilai secara objektif dan berkala. Pegawai Sekretariat Daerah memegang peran sentral karena unit ini mendukung seluruh penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan kepada masyarakat.

Data empiris di Kabupaten Kuningan menunjukkan bahwa kinerja aparatur masih memerlukan perhatian. Nilai Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) Kabupaten Kuningan pada tahun 2022 sebesar 68,10 dengan predikat B, lebih rendah daripada Kota Bandung (78,45) dan Kabupaten Bogor (71,20) (Kementerian PANRB, 2023). Pada tahun 2024, nilai Kabupaten Kuningan sebesar 65,64 berada di bawah Kabupaten Majalengka (70,52) di wilayah III Cirebon (Pemerintah Provinsi Jawa Barat, 2024). Di tingkat Sekretariat Daerah, proporsi pegawai berpenilaian Sangat Baik turun dari 15% pada tahun 2020 menjadi 3,7% pada tahun 2024, sedangkan proporsi berpenilaian Kurang naik dari 5% menjadi 9,3% (Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Kuningan, 2025). Pra-survei terhadap 30 pegawai juga menunjukkan rata-rata jawaban "ya" hanya 61,24%, dengan butir konsistensi penerapan sanksi sebagai yang terendah (50%).

Secara teoretis, kinerja dipengaruhi oleh kemampuan, motivasi, disiplin, kepemimpinan, dan lingkungan kerja (Gibson dkk., 2006; Hasibuan, 2013). Robbins dan Judge (2017) menegaskan bahwa kepemimpinan memengaruhi kinerja melalui arahan, komunikasi, keteladanan, dan pemberian motivasi. Namun, bukti empiris mengenai faktor-faktor tersebut belum seragam. Gaya kepemimpinan dilaporkan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja oleh Towansiba dkk. (2026), Akbar dan Faidal (2023), serta Souisa dkk. (2023), tetapi tidak signifikan dalam penelitian Diliyana dkk. (2023). Lingkungan kerja berpengaruh signifikan menurut Komala dan Arnu (2023), Pratiwi dkk. (2024), serta Kusumah dkk. (2026) pada pegawai Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Kuningan, sedangkan Fadillah dan Winarno (2022) serta Sarip dan Mustangin (2023) tidak menemukan pengaruh yang nyata. Disiplin kerja berpengaruh positif menurut Souisa dkk. (2023), Wardoyo dan Swasono (2022), serta Pelamonia dkk. (2025), tetapi tidak berpengaruh menurut Setiawan dkk. (2026). Motivasi kerja pun berpengaruh signifikan dalam penelitian Laia dan Nasution (2022), Akbar dan Faidal (2023), serta Kusumah dkk. (2026), tetapi tidak dalam penelitian Nova P. dkk. (2020).

Inkonsistensi tersebut memunculkan dugaan bahwa pengaruh faktor organisasi terhadap kinerja bergantung pada kondisi individu pegawai, khususnya motivasi. Teori dua faktor Herzberg dkk. (1959) memisahkan faktor motivator dan faktor higienis, sedangkan teori harapan Vroom (1964) menjelaskan bahwa usaha baru berubah menjadi kinerja apabila pegawai meyakini hasilnya akan dihargai. Teori determinasi diri (Deci & Ryan, 2000) menambahkan bahwa pegawai yang termotivasi lebih mudah menginternalisasi arahan pemimpin dan aturan kerja. Berdasarkan pandangan ini, motivasi kerja diduga memperkuat pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja. Seluruh sepuluh penelitian terdahulu yang ditelaah belum menguji motivasi sebagai variabel moderasi dalam satu model yang memuat ketiga variabel bebas tersebut pada pegawai sekretariat daerah. Penelitian terbaru di lingkungan Pemerintah Kabupaten Kuningan menempatkan motivasi sebagai variabel mediasi pada hubungan lingkungan kerja, mentalitas, dan budaya organisasi dengan kinerja (Kusumah dkk., 2026), sedangkan peran motivasi sebagai moderator pada pegawai sekretariat daerah belum diuji. Di sinilah kebaruan penelitian ini. Dengan demikian, celah penelitian (research gap) yang diisi studi ini bersifat ganda. Secara empiris, temuan terdahulu mengenai pengaruh kepemimpinan, lingkungan kerja, dan disiplin terhadap kinerja belum seragam, dan belum ada yang menguji motivasi sebagai moderator pada pegawai sekretariat daerah. Secara teoretis, belum jelas apakah teori motivasi (Herzberg dkk., 1959; Vroom, 1964; Deci & Ryan, 2000) berlaku sebagai penguat hubungan faktor organisasional dengan kinerja pada birokrasi yang kinerjanya dikelola melalui mekanisme formal.

Penelitian ini bertujuan menguji pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai, menguji pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kinerja, serta menguji peran motivasi kerja sebagai variabel moderasi pada ketiga hubungan tersebut di Sekretariat Daerah Kabupaten Kuningan. Hasilnya diharapkan memberi dasar berbasis bukti bagi pimpinan dan pengelola kepegawaian dalam menentukan prioritas pembinaan pegawai.

Landasan teoretis hubungan antarvariabel dalam penelitian ini dapat diringkas sebagai berikut. Studi perilaku kepemimpinan mengidentifikasi dua dimensi utama, yaitu struktur tugas dan pertimbangan hubungan, dan pemimpin yang menyeimbangkan keduanya cenderung meningkatkan kepuasan dan kinerja bawahan (Robbins & Judge, 2017). Teori jalur-tujuan menambahkan bahwa tugas pemimpin adalah membantu bawahan memperjelas jalur pencapaian tujuan dan mengurangi hambatan yang dihadapi (House, 1996). Lingkungan kerja, baik fisik maupun nonfisik, memengaruhi kenyamanan dan konsentrasi kerja (Sedarmayanti, 2009; Simanjuntak, 2011), tetapi dalam kerangka Herzberg dkk. (1959) ia termasuk faktor higienis yang mencegah ketidakpuasan dan belum tentu mendorong kinerja secara langsung.

e-ISSN: 2963 – 198X
p-ISSN: 2963 – 2498

Disiplin kerja didefinisikan sebagai kesadaran dan kesediaan menaati peraturan organisasi serta norma yang berlaku (Hasibuan, 2013), dan bagi aparatur sipil negara disiplin merupakan kewajiban normatif yang diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021. Penguatan perilaku melalui penghargaan dan sanksi yang konsisten (Skinner, 1953; Robbins & Judge, 2017) serta tujuan yang jelas dan disertai komitmen (Locke & Latham, 2002) menjelaskan mengapa disiplin berkaitan dengan kinerja. Adapun motivasi kerja dipahami sebagai proses psikologis yang menentukan intensitas, arah, dan ketekunan usaha seseorang (Robbins & Judge, 2017).

Peran moderasi menurut Baron dan Kenny (1986) adalah memengaruhi arah atau kekuatan hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat. Pegawai bermotivasi tinggi diduga lebih responsif terhadap arahan pemimpin (House, 1996), lebih mampu memanfaatkan kondisi kerja yang tersedia, dan lebih mudah menginternalisasi aturan disiplin sebagai standar pribadi (Deci & Ryan, 2000). Sebaliknya, pada pegawai bermotivasi rendah, kontrol eksternal berupa pengawasan, penghargaan, dan sanksi dapat menjadi satu-satunya pendorong perilaku sehingga pengaruhnya tidak selalu terlihat pada kinerja. Moderasi oleh karakteristik individu juga dilaporkan di Kabupaten Kuningan, yaitu kompetensi karyawan yang memoderasi pengaruh dukungan atasan terhadap kualitas pelayanan (Abdurrahman dkk., 2026) dan pengendalian diri yang melemahkan dampak pengawasan yang kasar terhadap stres kerja (Sugandi dkk., 2026).

Hipotesis penelitian adalah sebagai berikut.

H1: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.
H2: Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.
H3: Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.
H4: Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.
H5: Motivasi kerja memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja.
H6: Motivasi kerja memoderasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja.
H7: Motivasi kerja memoderasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori untuk menguji hubungan antarvariabel dan hipotesis secara statistik (Kerlinger & Lee, 2000; Sugiyono, 2019). Populasi adalah seluruh pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kuningan sebanyak 250 orang yang tersebar pada 11 bagian atau unit kerja. Jumlah sampel dihitung dengan rumus Slovin pada tingkat kesalahan 5%, yaitu $n = 250/(1 + 250 \times 0{,}05^2) = 153{,}85$, dibulatkan menjadi 154 responden. Sampel dialokasikan ke setiap bagian secara proporsional dengan teknik proportionate stratified random sampling, yaitu $ni = (Ni/N) \times n$. Seluruh 154 kuesioner kembali dan terisi lengkap.

Data primer dikumpulkan melalui kuesioner tertutup berskala interval 1 (sangat tidak setuju) sampai 10 (sangat setuju). Skala 1–10 dipilih karena rentang respons yang lebih lebar memungkinkan responden membedakan penilaian secara lebih halus daripada skala yang lebih pendek, sehingga mengurangi penumpukan jawaban pada kategori yang sama dan lebih memadai untuk diperlakukan sebagai data interval dalam analisis regresi (Sugiyono, 2019). Instrumen terdiri atas 66 butir: gaya kepemimpinan 10 butir dengan lima indikator yang diturunkan dari Robbins dan Judge (2017); lingkungan kerja 10 butir dengan lima indikator menurut Siagian (2003); disiplin kerja 10 butir dengan lima indikator menurut Hasibuan (2013); kinerja pegawai 14 butir dengan tujuh indikator menurut Hasibuan (2013); dan motivasi kerja 22 butir yang mencakup faktor motivator dan faktor higienis menurut Herzberg dkk. (1959). Operasionalisasi variabel disajikan pada Tabel 1 dan model penelitian pada Gambar 1.

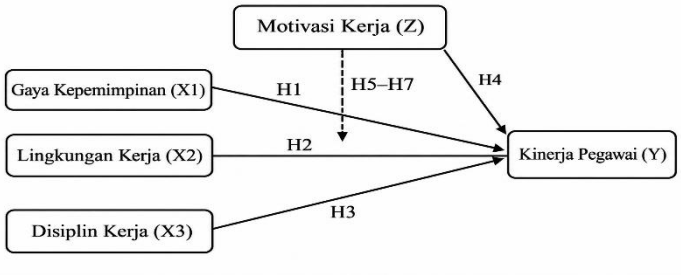
Tabel 1. Operasionalisasi Variabel Penelitian

Variabel (jumlah butir)	Definisi operasional	Indikator	Sumber
Kinerja pegawai, Y (14)	Hasil kerja yang dicapai pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab, baik kualitas maupun kuantitas	Kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, tanggung jawab, kerja sama, kedisiplinan, inisiatif	Hasibuan (2013)
Gaya kepemimpinan, X_1 (10)	Perilaku pemimpin dalam mengarahkan, memengaruhi, dan memotivasi pegawai untuk mencapai tujuan organisasi	Kemampuan mengarahkan, menginspirasi dan memotivasi, komunikasi efektif, pengambilan keputusan, mendelegasikan	Robbins & Judge (2017)
Lingkungan kerja, X_2 (10)	Lingkungan tempat pegawai bekerja sehari-hari yang dapat memengaruhi semangat dan produktivitas	Bangunan tempat kerja, peralatan kerja, fasilitas kerja, hubungan kerja, suasana kerja	Siagian (2003)

e-ISSN: 2963 – 198X
p-ISSN: 2963 – 2498

Disiplin kerja, X_3 (10)	Sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan organisasi, tertulis maupun tidak tertulis	Kehadiran, ketaatan terhadap aturan, ketaatan terhadap standar kerja, tanggung jawab menyelesaikan pekerjaan, perilaku etis	Hasibuan (2013)
Motivasi kerja, Z (22)	Dorongan internal dan eksternal yang mendorong pegawai bekerja optimal	Motivator: prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, pengembangan. Higienis: kebijakan organisasi, supervisi, hubungan kerja, kondisi kerja, kompensasi, keamanan kerja	Herzberg dkk. (1959)

Semua variabel diukur dengan skala interval 1–10.



Gambar 1. Model Penelitian

Sebelum pengumpulan data utama, instrumen diuji coba pada 30 pegawai yang karakteristiknya sejenis tetapi bukan bagian dari sampel. Validitas butir diuji dengan korelasi *Product Moment Pearson* (r tabel = 0,361 untuk df = 28 pada α = 0,05 dua sisi), sedangkan reliabilitas diuji dengan *Cronbach's Alpha* dengan batas minimal 0,70 (Ghozali, 2018). Analisis deskriptif menyajikan nilai minimum, maksimum, rata-rata, simpangan baku, serta persentase skor terhadap skor kriterium yang dikelompokkan menjadi kategori rendah (sampai 33,33%), sedang (33,34%–66,67%), dan tinggi (66,68%–100%).

Uji asumsi klasik meliputi normalitas residual (Kolmogorov-Smirnov dengan koreksi Lilliefors, Shapiro-Wilk, serta rasio *skewness* dan kurtosis), multikolinearitas (*tolerance* lebih dari 0,10 dan *variance inflation factor* kurang dari 10), dan heteroskedastisitas dengan uji Glejser (Ghozali, 2018; Glejser, 1969). Uji autokorelasi tidak dilakukan karena data bersifat *cross-section*. Hipotesis diuji dengan tiga model regresi, yaitu Model 1 untuk H1–H3, Model 2 untuk H4, dan Model 3 (*moderated regression analysis*) untuk H5–H7.

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 Z + e$$

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 Z + \beta_5 (X_1 \times Z) + \beta_6 (X_2 \times Z) + \beta_7 (X_3 \times Z) + e$$

Pada Model 3, seluruh variabel bebas dan variabel moderasi dipusatkan (*mean centering*) sebelum dikalikan agar multikolinearitas akibat suku interaksi tetap rendah (Aiken & West, 1991). Pengambilan keputusan menggunakan taraf signifikansi 0,05. Hipotesis diterima apabila nilai Sig. dua sisi dari SPSS kurang dari 0,05 dan arah koefisien sesuai hipotesis. Seluruh pengolahan data dilakukan dengan SPSS.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Responden didominasi pegawai laki-laki (64,9%), berusia 30–50 tahun (66,9%), dan telah bekerja lebih dari 10 tahun (55,2%). Pendidikan terakhir terbanyak adalah SMA/SMK (46,8%) diikuti sarjana (40,3%). Karakteristik lengkap responden disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Karakteristik Responden (N = 154)

Karakteristik	Kategori	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
Jenis kelamin	Laki-laki	100	64,9
	Perempuan	54	35,1
Usia	< 30 tahun	32	20,8
	30–40 tahun	51	33,1
	41–50 tahun	52	33,8
	> 50 tahun	19	12,3
Pendidikan terakhir	SMA/SMK	72	46,8
	Diploma (D3)	13	8,4
	Sarjana (S1)	62	40,3
	Magister (S2)	7	4,5

e-ISSN: 2963 – 198X
p-ISSN: 2963 – 2498

Masa kerja	< 5 tahun	36	23,4
	5–10 tahun	33	21,4
	> 10 tahun	85	55,2

Sumber: data primer diolah dengan SPSS (2026).

Seluruh butir pada kelima variabel dinyatakan valid karena memiliki r hitung lebih besar dari 0,361 dengan Sig. kurang dari 0,05, dan seluruh variabel reliabel dengan nilai *Cronbach's Alpha* antara 0,946 dan 0,973 (Tabel 3).

Tabel 3. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas (N = 30)

Variabel	Jumlah butir	Rentang r hitung	Cronbach's Alpha	Keterangan
Gaya kepemimpinan (X_1)	10	0,828–0,928	0,969	Valid, reliabel
Lingkungan kerja (X_2)	10	0,510–0,917	0,946	Valid, reliabel
Disiplin kerja (X_3)	10	0,816–0,958	0,973	Valid, reliabel
Kinerja pegawai (Y)	14	0,699–0,861	0,954	Valid, reliabel
Motivasi kerja (Z)	22	0,552–0,929	0,961	Valid, reliabel

Sumber: output SPSS, data uji coba (2026).

Gambaran tanggapan responden disajikan pada Tabel 4. Kelima variabel berada pada kategori tinggi dengan persentase skor 88,51%–91,70%. Pada tingkat butir, rata-rata tertinggi terdapat pada kemampuan bekerja sama dengan rekan kerja (Y9; 9,30) dan pengakuan atas hasil kerja yang meningkatkan semangat (M3; 9,31). Rata-rata terendah terdapat pada usulan ide untuk meningkatkan kinerja unit kerja (Y14; 8,51) dan anggapan bahwa sistem imbalan sudah adil (M20; 8,51), disusul pertimbangan pimpinan terhadap masukan pegawai (GK8; 8,73) dan kecukupan fasilitas kerja (LK5; 8,83).

Tabel 4. Statistik Deskriptif dan Kategori Variabel (N = 154)

Variabel	Butir	Rata-rata skor total	Std. deviasi	Persentase skor (%)	Skor terendah	Kategori
Kinerja pegawai (Y)	14	125,61	9,82	89,72	94	Tinggi
Gaya kepemimpinan (X_1)	10	88,51	9,01	88,51	65	Tinggi
Lingkungan kerja (X_2)	10	89,92	6,89	89,92	68	Tinggi
Disiplin kerja (X_3)	10	91,70	6,62	91,70	77	Tinggi
Motivasi kerja (Z)	22	196,98	14,77	89,54	165	Tinggi

Sumber: perhitungan peneliti berdasarkan data primer (2026).

Rincian per variabel memperlihatkan pola yang konsisten. Pada gaya kepemimpinan, rata-rata butir berkisar 8,73–8,97, dengan pembagian tugas sesuai kemampuan (GK9) sebagai butir yang tanggapannya paling beragam (simpangan baku 1,144). Pada lingkungan kerja, rata-rata berkisar 8,83–9,27; hubungan kerja yang baik dengan rekan (LK7) paling tinggi dan paling seragam (simpangan baku 0,750), sedangkan butir peralatan dan fasilitas kerja (LK3, LK5, dan LK6) relatif lebih rendah. Pada disiplin kerja, rata-rata berkisar 9,05–9,27; menjaga sikap profesional (DK9) tertinggi, sedangkan tidak meninggalkan pekerjaan tanpa izin (DK2) terendah dengan simpangan baku terbesar (0,966). Pada kinerja, kerja sama dan tanggung jawab (Y7; 9,20) lebih kuat daripada inisiatif (Y13; 8,82) dan gagasan perbaikan (Y14). Pada motivasi, butir terkait imbalan (M19; 8,66 dan M20; 8,51) terendah, dan M20 juga paling beragam (simpangan baku 1,189).

Hasil uji asumsi klasik ringkas disajikan pada Tabel 5. Uji Kolmogorov-Smirnov menghasilkan Sig. di bawah 0,05 pada ketiga model, sedangkan uji Shapiro-Wilk menghasilkan Sig. di atas 0,05. Rasio *skewness* dan kurtosis berada dalam batas ±1,96 dan tidak ada residual terstandar yang melampaui ±3, sehingga residual dianggap mendekati normal. Seluruh nilai *tolerance* lebih dari 0,10 dan seluruh VIF kurang dari 10, sehingga tidak terdapat multikolinearitas. Uji Glejser menunjukkan indikasi heteroskedastisitas pada Model 1 dan Model 2 yang terutama berkaitan dengan gaya kepemimpinan. Koefisien Glejser gaya kepemimpinan bernilai negatif (B = –0,122 pada Model 1), artinya selisih antara kinerja yang diprediksi dan kinerja sebenarnya lebih kecil pada pegawai yang menilai kepemimpinan tinggi.

Tabel 5. Ringkasan Hasil Uji Asumsi Klasik

Pengujian	Model 1	Model 2	Model 3
Kolmogorov-Smirnov (Sig.)	0,004	0,005	0,008
Shapiro-Wilk (Sig.)	0,102	0,104	0,142
Rasio skewness	–1,01	–1,00	–0,99
Rasio kurtosis	0,25	0,24	0,12
VIF tertinggi	2,193	3,101	3,335
Glejser, Sig. ANOVA	0,012	0,024	0,055
Glejser, Sig. gaya kepemimpinan	0,007	0,006	0,003

Sumber: output SPSS (2026). Model 3 menggunakan data terpusat.

e-ISSN: 2963 – 198X
p-ISSN: 2963 – 2498

Hasil regresi Model 1 dan Model 2 disajikan pada Tabel 6. Pada Model 1, gaya kepemimpinan (B = 0,587; Sig. < 0,001) dan disiplin kerja (B = 0,584; Sig. < 0,001) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga H1 dan H3 diterima. Lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan (B = –0,051; Sig. = 0,615), sehingga H2 ditolak. Berdasarkan koefisien terstandar, gaya kepemimpinan memberi kontribusi terbesar (Beta = 0,538), diikuti disiplin kerja (Beta = 0,394), sedangkan lingkungan kerja hampir tidak berpengaruh (Beta = –0,035). Secara simultan, ketiga variabel berpengaruh signifikan (F = 97,390; Sig. < 0,001) dan menjelaskan 66,1% variasi kinerja pegawai (R^2 = 0,661; *Adjusted* R^2 = 0,654). Pada Model 2, motivasi kerja tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja (B = –0,004; Sig. = 0,948), sehingga H4 ditolak, dan R^2 tidak berubah sementara *Adjusted* R^2 turun menjadi 0,652.

Tabel 6. Hasil Regresi Linier Berganda (Model 1 dan Model 2)

Variabel	B (M1)	t (M1)	Sig. (M1)	B (M2)	t (M2)	Sig. (M2)
(Konstanta)	24,668	3,549	0,001	24,755	3,486	0,001
Gaya kepemimpinan (X_1)	0,587	7,989	< 0,001	0,589	7,601	< 0,001
Lingkungan kerja (X_2)	–0,051	–0,504	0,615	–0,048	–0,440	0,661
Disiplin kerja (X_3)	0,584	5,980	< 0,001	0,586	5,500	< 0,001
Motivasi kerja (Z)	–	–	–	–0,004	–0,065	0,948

Sumber: output SPSS (2026). Model 1: R^2 = 0,661; Adjusted R^2 = 0,654; F = 97,390. Model 2: R^2 = 0,661; Adjusted R^2 = 0,652; F = 72,559; Sig. F < 0,001.

Hasil analisis regresi moderasi (Model 3) disajikan pada Tabel 7. Ketiga suku interaksi tidak signifikan, yaitu X_1×Z (B = 0,002; Sig. = 0,676), X_2×Z (B = –0,005; Sig. = 0,520), dan X_3×Z (B = –0,002; Sig. = 0,790), sehingga H5, H6, dan H7 ditolak. R^2 Model 3 hanya naik menjadi 0,662, sedangkan *Adjusted* R^2 turun menjadi 0,646. Rekapitulasi pengujian hipotesis disajikan pada Tabel 8.

Tabel 7. Hasil Analisis Regresi Moderasi (Model 3)

Variabel	B	Std. error	t	Sig.
(Konstanta)	125,858	0,627	200,875	< 0,001
Gaya kepemimpinan (X_1)	0,606	0,086	7,017	< 0,001
Lingkungan kerja (X_2)	–0,063	0,123	–0,508	0,612
Disiplin kerja (X_3)	0,578	0,130	4,441	< 0,001
Motivasi kerja (Z)	–0,001	0,057	–0,022	0,982
Interaksi X_1×Z	0,002	0,006	0,419	0,676
Interaksi X_2×Z	–0,005	0,007	–0,646	0,520
Interaksi X_3×Z	–0,002	0,008	–0,267	0,790

Sumber: output SPSS, data terpusat (2026). R^2 = 0,662; Adjusted R^2 = 0,646; F = 40,919; Sig. F < 0,001.

Tabel 8. Rekapitulasi Pengujian Hipotesis

Kode	Hipotesis	B	Sig.	Keputusan
H1	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai	0,587	< 0,001	Diterima
H2	Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai	–0,051	0,615	Ditolak
H3	Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai	0,584	< 0,001	Diterima
H4	Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai	–0,004	0,948	Ditolak
H5	Motivasi kerja memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja	0,002	0,676	Ditolak
H6	Motivasi kerja memoderasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja	–0,005	0,520	Ditolak
H7	Motivasi kerja memoderasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja	–0,002	0,790	Ditolak

Sumber: rangkuman hasil analisis regresi SPSS (2026).

Pembahasan

Gaya kepemimpinan terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dan menjadi prediktor terkuat dalam model. Temuan ini sejalan dengan pandangan Robbins dan Judge (2017) bahwa pemimpin yang efektif memengaruhi perilaku bawahan melalui arahan, inspirasi, dan dukungan, serta mendukung hasil Towansiba dkk. (2026), Akbar dan Faidal (2023), dan Souisa dkk. (2023). Arah yang sama tampak pada penelitian di Kabupaten Kuningan, yaitu dukungan atasan berpengaruh positif terhadap kualitas pelayanan (Abdurrahman dkk., 2026), sedangkan pengawasan yang kasar justru meningkatkan stres kerja dan *cyberloafing* (Sugandi dkk., 2026). Hasil ini berbeda dengan Diliyana dkk. (2023). Salah satu penjelasannya adalah struktur kerja Sekretariat Daerah yang berjenjang, sehingga pegawai pelaksana menerima tugas, pembagian pekerjaan, dan koreksi langsung dari atasan. Data deskriptif menunjukkan bahwa kepercayaan pimpinan dalam pelaksanaan tugas dinilai paling tinggi (8,97), sedangkan pertimbangan terhadap masukan pegawai paling rendah (8,73). Hal ini memberi petunjuk bahwa pelibatan pegawai dalam pengambilan

e-ISSN: 2963 – 198X
p-ISSN: 2963 – 2498

keputusan masih dapat diperkuat, sejalan dengan hasil pra-survei yang menunjukkan sekitar 40% responden belum merasa memperoleh umpan balik atas kinerjanya.

Lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil ini sejalan dengan Fadillah dan Winarno (2022) serta Sarip dan Mustangin (2023), tetapi berbeda dengan Komala dan Arnu (2023), Pratiwi dkk. (2024), serta Kusumah dkk. (2026). Perbedaan dengan Kusumah dkk. (2026) menarik karena penelitian tersebut dilakukan pada pegawai Satuan Polisi Pamong Praja di kabupaten yang sama dengan analisis jalur dan motivasi sebagai mediator, sehingga perbedaan unit kerja, sifat tugas, dan model analisis dapat turut menjelaskan perbedaan hasil. Untuk hasil pada penelitian ini, setidaknya ada tiga penjelasan. Pertama, menurut teori dua faktor, kondisi kerja termasuk faktor higienis yang mencegah ketidakpuasan tetapi tidak otomatis mendorong kinerja (Herzberg dkk., 1959; Robbins & Judge, 2017). Kedua, seluruh responden bekerja di kantor yang sama sehingga kondisi fisiknya relatif serupa, dan skor lingkungan kerja tinggi dengan sebaran sempit (rata-rata 89,92%; simpangan baku 6,89), sehingga hanya sedikit variasi yang dapat menjelaskan perbedaan kinerja. Ketiga, nilai *tolerance* lingkungan kerja sebesar 0,456 menunjukkan keterkaitan yang cukup kuat dengan gaya kepemimpinan dan disiplin kerja, sehingga pengaruh mandirinya melemah ketika keduanya dikendalikan. Temuan ini tidak berarti lingkungan kerja boleh diabaikan, melainkan bahwa perbaikannya tidak dapat menjadi satu-satunya strategi untuk menaikkan kinerja.

Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan koefisien tidak terstandar yang hampir sama dengan gaya kepemimpinan (0,584 dan 0,587). Hasil ini mendukung pandangan Hasibuan (2013) bahwa disiplin merupakan fungsi operatif manajemen sumber daya manusia yang penting dan sejalan dengan Souisa dkk. (2023), Wardoyo dan Swasono (2022), serta Pelamonia dkk. (2025), tetapi berbeda dengan Setiawan dkk. (2026). Hasil ini juga sesuai dengan konteks aparatur sipil negara, karena penilaian kinerja dikaitkan erat dengan kewajiban disiplin sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021. Perlu dicatat bahwa indikator kinerja (kedisiplinan, ketepatan waktu, dan tanggung jawab) beririsan dengan indikator disiplin kerja, sehingga kuatnya hubungan kedua variabel ini sebagian mungkin berasal dari kemiripan isi butir.

Motivasi kerja tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja. Hasil ini tidak sejalan dengan Laia dan Nasution (2022), Akbar dan Faidal (2023), serta Kusumah dkk. (2026) yang menemukan pengaruh langsung motivasi terhadap kinerja, tetapi konsisten dengan Nova P. dkk. (2020). Data memberi dua petunjuk. Pertama, skor motivasi tinggi dan terkumpul di bagian atas skala (rentang 165–220 dari maksimum 220; rata-rata 89,54%), sehingga sulit membedakan pegawai berkinerja tinggi dan rendah. Kedua, tolerance motivasi sebesar 0,323 pada Model 2 berarti sekitar 68% variasinya sudah dijelaskan secara linier oleh ketiga variabel bebas, sehingga motivasi tidak memberi tambahan penjelasan tersendiri. Hal ini terlihat dari R^2 yang tidak berubah setelah motivasi dimasukkan. Secara teoretis, temuan ini dapat dibaca dengan tiga cara. Pertama, menurut teori dua faktor (Herzberg dkk., 1959), faktor higienis seperti kompensasi, kebijakan, dan keamanan kerja hanya mencegah ketidakpuasan dan tidak serta-merta mendorong kinerja; pada aparatur sipil negara, faktor-faktor ini ditetapkan secara seragam oleh regulasi sehingga variasinya antarpegawai kecil dan kurang membedakan kinerja. Kedua, menurut teori harapan (Vroom, 1964), motivasi baru berubah menjadi kinerja apabila pegawai meyakini kinerja yang baik akan diikuti imbalan yang dihargainya; bila kaitan antara kinerja dan imbalan dirasakan lemah atau seragam, usaha tambahan tidak menghasilkan perbedaan kinerja. Ketiga, menurut teori determinasi diri (Deci & Ryan, 2000), kualitas motivasi (otonom atau terkontrol) lebih menentukan daripada tingkatnya, sedangkan instrumen penelitian ini mengukur tingkat motivasi gabungan tanpa membedakan kualitasnya. Ketiga penjelasan ini bersifat interpretatif dan belum diuji secara langsung dalam penelitian ini, sehingga perlu diverifikasi pada studi lanjutan.

Motivasi kerja juga tidak terbukti memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, maupun disiplin kerja terhadap kinerja. Besarnya pengaruh kepemimpinan dan disiplin tidak berbeda antara pegawai yang motivasinya lebih tinggi dan lebih rendah, dan penurunan Adjusted R^2 pada Model 3 menunjukkan bahwa suku interaksi tidak menambah daya jelas model. Temuan ini tidak mendukung kerangka teoretis yang diusulkan (Herzberg dkk., 1959; Vroom, 1964; Deci & Ryan, 2000), dan berbeda dengan arah dugaan pada penelitian yang menempatkan motivasi sebagai variabel penghubung, seperti Santoso dan Baskoro (2024) yang menguji motivasi sebagai variabel mediasi. Kusumah dkk. (2026) juga menemukan mediasi motivasi yang signifikan pada pegawai di kabupaten yang sama, sehingga dugaan bahwa motivasi lebih sesuai diuji sebagai jalur perantara daripada sebagai penguat hubungan perlu diuji lebih lanjut pada pegawai sekretariat daerah. Sebaliknya, moderasi terbukti pada karakteristik individu lain, yaitu kompetensi karyawan (Abdurrahman dkk., 2026) dan pengendalian diri (Sugandi dkk., 2026). Terdapat tiga kemungkinan penjelasan atas hasil penelitian ini. Pertama, kinerja aparatur sipil negara dikelola melalui mekanisme formal seperti sasaran kinerja, pelaporan, dan ketentuan disiplin (Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019), sehingga

e-ISSN: 2963 – 198X
p-ISSN: 2963 – 2498

pengaruh kepemimpinan dan disiplin berjalan melalui aturan tersebut dan tidak banyak bergantung pada tinggi rendahnya motivasi pribadi. Kedua, variasi skor motivasi terbatas dan efek interaksi cenderung kecil sehingga sulit terdeteksi pada sampel berukuran menengah. Ketiga, motivasi diukur sebagai satu konstruk gabungan faktor motivator dan higienis, padahal keduanya dapat berperan berbeda sehingga pengaruhnya saling menutupi.

Implikasi dan Keterbatasan

Secara teoretis, penelitian ini memberi tiga kontribusi. Pertama, hasilnya memperkuat bukti bahwa kepemimpinan dan disiplin merupakan penentu kinerja pegawai pemerintah daerah dalam satu model yang sama, dengan kekuatan pengaruh yang hampir setara. Kedua, hasilnya menunjukkan bahwa dugaan moderasi motivasi yang bersumber dari teori harapan, teori dua faktor, dan teori determinasi diri belum didukung pada pegawai sekretariat daerah, sehingga asumsi tersebut tidak dapat diterapkan begitu saja pada birokrasi yang kinerjanya dikelola melalui mekanisme formal. Ketiga, hasilnya mengingatkan bahwa pengukuran motivasi sebagai satu konstruk gabungan dapat menyamarkan peran masing-masing faktor, sehingga pengujian terpisah atas faktor motivator dan higienis layak dilakukan pada penelitian berikutnya.

Hasil penelitian ini memiliki implikasi praktis. Karena gaya kepemimpinan berpengaruh paling kuat, peningkatan kemampuan pimpinan dalam memberi arahan yang jelas, membagi tugas secara proporsional, memberi umpan balik berkala, dan melibatkan pegawai dalam keputusan perlu menjadi prioritas. Pembinaan disiplin perlu dijalankan secara konsisten dan adil, misalnya dengan menghubungkan data kehadiran digital dengan penilaian sasaran kinerja. Skor terendah pada usulan ide (Y14) dan keadilan imbalan (M20) menunjukkan perlunya forum usulan yang responsif serta transparansi kriteria penilaian kinerja dan pemberian penghargaan. Program peningkatan motivasi sebaiknya dievaluasi dampaknya secara tersendiri dan tidak diasumsikan otomatis memperkuat pengaruh kepemimpinan atau disiplin.

Hasil penelitian perlu ditafsirkan dengan mempertimbangkan beberapa keterbatasan. Seluruh data berasal dari penilaian diri responden dengan rata-rata butir hampir seluruhnya di atas 8,5 pada skala 10, jauh lebih tinggi daripada hasil pra-survei (rata-rata jawaban "ya" 61,24%), sehingga terdapat kemungkinan kecenderungan menjawab secara positif dan bias metode umum (Podsakoff dkk., 2003). Uji Kolmogorov-Smirnov mengindikasikan penyimpangan kecil dari normalitas, uji Glejser menunjukkan indikasi heteroskedastisitas pada Model 1 dan Model 2, dan alpha yang sangat tinggi (0,946–0,973) dapat menandakan butir-butir yang bermakna sangat serupa. Nilai t yang besar pada variabel yang signifikan membuat kesimpulan kecil kemungkinannya berubah, tetapi galat baku yang *robust* sebaiknya digunakan pada penelitian lanjutan. Penelitian ini juga dilakukan pada satu instansi dengan rancangan *cross-section*.

KESIMPULAN

Gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kuningan, sedangkan lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan. Ketiganya secara bersama-sama menjelaskan 66,1% variasi kinerja. Motivasi kerja tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja dan tidak terbukti memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, maupun disiplin kerja, sehingga H1 dan H3 diterima, sedangkan H2, H4, H5, H6, dan H7 ditolak. Pimpinan Sekretariat Daerah disarankan memperkuat arahan kerja yang jelas, umpan balik berkala, dan pelibatan pegawai dalam pengambilan keputusan, sementara bagian kepegawaian disarankan menjalankan pembinaan disiplin yang adil dan konsisten, menjaga sarana kerja sebagai standar pelayanan internal, serta meninjau transparansi sistem imbalan. Penelitian berikutnya disarankan menambahkan variabel seperti beban kerja, budaya organisasi, atau kompetensi pegawai, menguji motivasi sebagai variabel mediasi, menguji moderator lain seperti komitmen organisasi, kompetensi, atau pengendalian diri, atau memisahkan motivasi menjadi faktor motivator dan higienis, memperluas responden atau instansi, menggunakan penilaian kinerja dari atasan atau data sasaran kinerja pegawai, serta menerapkan galat baku yang robust. Secara lebih spesifik, penelitian lanjutan dapat: (1) menguji motivasi sebagai variabel mediasi menggunakan analisis jalur atau SEM; (2) memisahkan motivasi menjadi subskala motivator dan higienis untuk melihat peran masing-masing; (3) menggunakan rancangan longitudinal dan data dari lebih dari satu sumber, misalnya penilaian atasan atau capaian sasaran kinerja pegawai, untuk mengurangi bias metode umum; serta (4) membandingkan beberapa sekretariat daerah agar temuan lebih dapat digeneralisasi.

Ucapan Terima Kasih

Penulis mengucapkan terima kasih kepada Sekretaris Daerah Kabupaten Kuningan beserta seluruh pegawai Sekretariat Daerah yang telah memberikan izin dan bersedia menjadi responden, serta kepada para pembimbing dan Program Studi Magister Manajemen Universitas Kuningan atas arahan selama penelitian.

e-ISSN: 2963 – 198X
p-ISSN: 2963 – 2498

REFERENSI

Abdurrahman, I., Harjadi, D., & Rahmantya, Y. E. K. (2026). Pengaruh supervisor support terhadap human errors dan kualitas pelayanan di Kantor POS Kuningan dengan kompetensi karyawan sebagai variabel moderasi. *Management Studies and Entrepreneurship Journal, 7*(4), 392–409. https://doi.org/10.37385/msej.v7i4.10605

Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Sage Publications.

Akbar, Z., & Faidal. (2023). Pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Kajian Ilmu Manajemen, 3*(2), 244–255.

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Kuningan. (2025). *Laporan evaluasi kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kuningan tahun 2020–2024*. BKPSDM Kabupaten Kuningan.

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology, 51*(6), 1173–1182.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry, 11*(4), 227–268.

Diliyana, L., Dandu, S., & Asri. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan, koordinasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan Sekretariat Daerah Kabupaten Barru. *Global Bisnis Jurnal, 1*(4), 394–408.

Fadillah, Z. A., & Winarno, A. (2022). Motivasi, lingkungan kerja dan kinerja karyawan Dinas Kesehatan Kabupaten Purbalingga serta hubungannya. *JIIP: Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan, 5*(7), 2081–2088.

Ghozali, I. (2018). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 25*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2006). *Organizations: Behavior, structure, processes*. McGraw-Hill.

Glejser, H. (1969). A new test for heteroskedasticity. *Journal of the American Statistical Association, 64*(325), 316–323.

Hasibuan, M. S. P. (2013). *Manajemen sumber daya manusia* (Edisi revisi, Cet. 17). Bumi Aksara.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.

House, R. J. (1996). Path–goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *The Leadership Quarterly, 7*(3), 323–352.

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia. (2023). *Laporan hasil evaluasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) tahun 2022*. Kementerian PANRB.

Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. (2000). *Foundations of behavioral research* (4th ed.). Harcourt College Publishers.

Komala, N. L., & Arnu, A. P. (2023). Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pemerintah Kabupaten Bekasi (Studi kasus: UPTD Balai Pelatihan Kerja Kabupaten Bekasi). *JAMBURA: Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis, 6*(3), 1469–1476. https://doi.org/10.37479/jimb.v6i3.23370

Kusumah, A. A., Wiharno, H., & Rahmantya, Y. E. K. (2026). Work environment, mentality, and organizational culture as predictors of employee performance: The mediating role of work motivation. *International Journal of Management and Business Economics, 4*(3), 236–242. https://doi.org/10.58540/ijmebe.v4i3.1670

Laia, T. Y., & Nasution, A. (2022). Pengaruh motivasi kerja terhadap peningkatan kinerja pegawai pada Kantor Bappeda Kota Medan. *Jurnal Bisnis Corporate, 7*(1), 19–25. https://doi.org/10.46576/jbc.v7i1.2176

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist, 57*(9), 705–717.

Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya.

Nova P., A., Kurniawanto, H., & Sriwidodo, U. (2020). Analisis pengaruh faktor motivasi, stres kerja, gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja aparatur sipil negara. *JAMASADA: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, 13*(2).

Pelamonia, W. E., Baharuddin, B., & Padolo, A. (2025). Analisis pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja ASN di lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Tanimbar. *ECOHOLIC: Jurnal Ekonomi Holistic, 1*(2), 330–337.

Pemerintah Provinsi Jawa Barat. (2024). *Data hasil SAKIP kabupaten/kota se-Provinsi Jawa Barat tahun*

e-ISSN: 2963 – 198X
p-ISSN: 2963 – 2498

2023–2024. Pemerintah Provinsi Jawa Barat.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara.

Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil.

Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology, 88*(5), 879–903.

Pratiwi, E., Idris, A., & Taufik, M. (2024). Pengaruh lingkungan kerja dan deskripsi pekerjaan terhadap kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Sungai Pinang Kota Samarinda. *Jurnal Ilmu Pemerintahan, 12*(1), 29–35. https://doi.org/10.30872/jip.v12i1.2333

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education.

Santoso, P., & Baskoro, H. (2024). Pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi variabel motivasi. *Jurnal Simki Economic, 7*(1), 120–131.

Sarip, S., & Mustangin. (2023). Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai PT ABC Persada. *Jurnal Manajemen Diversitas, 3*(1), 95–111.

Setiawan, B. A., Hamidah, R. A., & Marwati, F. S. (2026). Pengaruh motivasi, disiplin, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan Terminal Tirtonadi Surakarta. *PERMANA: Jurnal Perpajakan, Manajemen, dan Akuntansi, 17*(3), 3277–3291.

Siagian, S. P. (2003). *Manajemen sumber daya manusia* (Ed. 1, Cet. 10). Bumi Aksara.

Simanjuntak, P. J. (2011). *Manajemen dan evaluasi kinerja* (Ed. ke-3). Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

Skinner, B. F. (1953). *Science and human behavior*. Macmillan.

Souisa, J., Norcahyaningsih, D., Widyakto, A., & Santoso, A. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, disiplin kerja terhadap kinerja karyawan Dinas Tenaga Kerja Kota Semarang. *ARBITRASE: Journal of Economics and Accounting, 3*(3), 693–702. https://doi.org/10.47065/arbitrase.v3i3.711

Sugandi, D., Fitriani, L. K., & Rahmantya, Y. E. K. (2026). Abusive supervision, job stress, and cyberloafing in hospital settings: The mediating role of job stress and moderating role of self-control. *International Journal of Management and Business Economics, 4*(3), 250–257. https://doi.org/10.58540/ijmebe.v4i3.1704

Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.

Towansiba, A. L., Herin, T. L., & Torano, N. (2026). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Aparatur Desa Inya Distrik Manokwari Utara. *Jurnal Lentera Bisnis, 15*(2), 3266–3273. https://doi.org/10.34127/jrlab.v15i2.2263

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. John Wiley & Sons.

Wardoyo, P., & Swasono, E. (2022). Pengaruh motivasi, disiplin kerja dan kemampuan kerja terhadap kinerja ASN pada Dinas Kepemudaan, Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Jombang di masa pandemi Covid-19. *Otonomi, 22*(1), 129–137. https://doi.org/10.32503/otonomi.v22i1.2409