



The Influence of Work Discipline and Career Development on Employee Performance with Work Motivation as an Intervening Variable at the Personnel and Human Resources Development Agency of Balangan Regency

Hajjah Raniah¹, Nuril Mawaddah^{2*}, Widarto³

STIA Bina Banua Banjarmasin

Corresponding Author: Nuril Mawaddah nurilmawaddah.nm@gmail.com

ARTICLE INFO

Keywords: Employee Performance, Work Discipline, Career Development, Work Motivation, State Civil Apparatus

Received : 11, September

Revised : 13, November

Accepted: 15, January

©2026 Raniah, Mawaddah, Widarto:

This is an open-access article distributed under the terms of the [Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



ABSTRACT

The performance of the state civil apparatus (ASN) is an important factor in supporting the effectiveness of local government administration. This study aims to analyze the influence of work discipline and career development on employee performance with work motivation as an intervening variable at the Balangan Regency Personnel and Human Resources Development Agency. The study uses a quantitative approach with an explanatory design for 53 ASN through census techniques. The data was analyzed using Structural Equation Modeling based on Partial Least Square (PLS-SEM). The results showed that work motivation had a significant effect on employee performance, while work discipline and career development did not have a significant direct effect. However, work discipline and career development have a significant effect on motivation, and motivation mediates the influence of career development on performance. These findings confirm the importance of motivational factors in improving the performance of ASN.

Pengaruh Disiplin Kerja dan Pengembangan Karier terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Balangan

Hajjah Raniah¹, Nuril Mawaddah^{2*}, Widarto³

STIA Bina Banua Banjarmasin

Corresponding Author: Nuril Mawaddah nurilmawaddah.nm@gmail.com

ARTICLE INFO

Kata Kunci: Kinerja Pegawai, Disiplin Kerja, Pengembangan Karier, Motivasi Kerja, Aparatur Sipil Negara

Received : 11, September

Revised : 13, November

Accepted: 15, Januari

©2026 Raniah, Mawaddah, Widarto:

This is an open-access article distributed under the terms of the

[Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



ABSTRAK

Kinerja aparatur sipil negara (ASN) merupakan faktor penting dalam mendukung efektivitas penyelenggaraan pemerintahan daerah. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh disiplin kerja dan pengembangan karier terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Balangan. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori terhadap 53 ASN melalui teknik sensus. Data dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Square (PLS-SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sementara disiplin kerja dan pengembangan karier tidak berpengaruh langsung secara signifikan. Namun, disiplin kerja dan pengembangan karier berpengaruh signifikan terhadap motivasi, serta motivasi memediasi pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja. Temuan ini menegaskan pentingnya faktor motivasional dalam peningkatan kinerja ASN.

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia aparatur merupakan faktor kunci dalam menentukan keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan dan kualitas pelayanan publik. Aparatur sipil negara (ASN) dituntut untuk memiliki kinerja yang tinggi, profesional, serta berorientasi pada hasil sebagai konsekuensi dari pelaksanaan reformasi birokrasi nasional. Pemerintah Indonesia melalui kebijakan reformasi birokrasi dan penerapan sistem merit secara konsisten menekankan pentingnya peningkatan kinerja ASN sebagai prasyarat terwujudnya tata kelola pemerintahan yang efektif, efisien, dan akuntabel (Kementerian PANRB, 2020).

Namun demikian, secara nasional kinerja ASN masih menghadapi berbagai permasalahan mendasar. Laporan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi menunjukkan bahwa rendahnya disiplin kerja, lemahnya motivasi kerja, serta belum optimalnya pengembangan karier berbasis kompetensi menjadi faktor dominan yang memengaruhi rendahnya kinerja ASN di berbagai instansi pemerintah daerah (Kementerian PANRB, 2021). Data Badan Kepegawaian Negara juga mengungkapkan bahwa permasalahan ketidakhadiran pegawai, keterlambatan kerja, serta rendahnya produktivitas masih banyak ditemukan di lingkungan birokrasi daerah dan berdampak langsung pada kualitas kinerja organisasi dan pelayanan publik (BKN, 2022).

Disiplin kerja merupakan fondasi utama dalam membentuk perilaku kerja ASN. Disiplin mencerminkan tingkat kepatuhan pegawai terhadap peraturan, jam kerja, standar operasional, dan tanggung jawab organisasi. Hasibuan (2019) menyatakan bahwa disiplin kerja yang baik akan mendorong peningkatan efektivitas kerja, ketepatan waktu penyelesaian tugas, serta kualitas hasil kerja pegawai. Sebaliknya, lemahnya disiplin kerja berimplikasi pada menurunnya kinerja individu dan kinerja organisasi secara keseluruhan, khususnya dalam organisasi sektor publik yang menuntut akuntabilitas tinggi.

Selain disiplin kerja, pengembangan karier juga menjadi faktor penting yang memengaruhi kinerja ASN. Pengembangan karier yang jelas, adil, dan berbasis kompetensi akan memberikan kepastian bagi pegawai mengenai masa depan kariernya, sehingga mendorong peningkatan motivasi dan kinerja kerja. Rivai dan Sagala (2018) menegaskan bahwa sistem pengembangan karier yang tidak transparan dan tidak berbasis kinerja dapat menurunkan motivasi kerja, menimbulkan ketidakpuasan, dan berdampak negatif terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu, pengelolaan karier ASN yang profesional menjadi tuntutan utama dalam manajemen sumber daya manusia sektor publik.

Motivasi kerja berperan sebagai kekuatan internal yang menggerakkan pegawai untuk bekerja dengan sungguh-sungguh dan mencapai target kinerja yang ditetapkan. Robbins dan Judge (2017) menjelaskan bahwa motivasi menentukan intensitas, arah, dan ketekunan perilaku kerja seseorang. Dalam konteks ASN, motivasi kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk disiplin kerja dan peluang pengembangan karier. Dengan demikian, motivasi kerja dipandang sebagai variabel penting yang dapat menjembatani pengaruh disiplin kerja dan pengembangan karier terhadap kinerja pegawai.

Fenomena permasalahan kinerja ASN tersebut juga tercermin secara nyata pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Balangan sebagai lokasi penelitian ini. BKPSDM Kabupaten Balangan merupakan instansi pemerintah daerah yang memiliki peran strategis dalam pengelolaan manajemen ASN, termasuk pembinaan disiplin, pengembangan karier, serta peningkatan kinerja pegawai di lingkungan Pemerintah Kabupaten Balangan. Oleh karena itu, kinerja pegawai BKPSDM menjadi faktor penentu keberhasilan pelaksanaan fungsi manajemen kepegawaian daerah.

Berdasarkan data internal BKPSDM Kabupaten Balangan periode 2019–2022, kinerja pegawai menunjukkan kecenderungan yang belum optimal, ditandai dengan menurunnya jumlah pegawai yang memperoleh kategori kinerja sangat baik serta meningkatnya pegawai dengan kategori kinerja cukup dan kurang. Selain itu, data kehadiran pegawai menunjukkan adanya peningkatan tingkat ketidakhadiran dan keterlambatan kerja dari tahun ke tahun. Kondisi ini mengindikasikan adanya permasalahan disiplin kerja yang berimplikasi pada rendahnya kinerja pegawai. Di sisi lain, hasil observasi awal menunjukkan bahwa pengembangan karier pegawai di BKPSDM Kabupaten Balangan belum sepenuhnya berbasis kompetensi dan kinerja, sehingga belum mampu mendorong peningkatan motivasi kerja pegawai secara optimal.

Pemilihan BKPSDM Kabupaten Balangan sebagai lokasi penelitian didasarkan pada pertimbangan empiris dan strategis. Secara empiris, instansi ini menghadapi permasalahan kinerja, disiplin kerja, dan pengembangan karier yang relevan dengan fokus penelitian. Secara strategis, BKPSDM memiliki peran sentral dalam pengelolaan ASN daerah, sehingga temuan penelitian diharapkan memiliki implikasi yang luas bagi peningkatan kinerja aparatur di lingkungan pemerintah daerah. Dengan demikian, lokasi penelitian ini dipandang representatif untuk mengkaji hubungan antara disiplin kerja, pengembangan karier, motivasi kerja, dan kinerja pegawai dalam konteks organisasi publik daerah.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini dilaksanakan dengan tujuan untuk menganalisis pengaruh disiplin kerja dan pengembangan karier terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Balangan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia sektor publik serta memberikan rekomendasi praktis bagi peningkatan kinerja ASN, khususnya di lingkungan Pemerintah Kabupaten Balangan.

TINJAUAN PUSTAKA

Kinerja pegawai merupakan konsep sentral dalam manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam organisasi sektor publik yang menuntut akuntabilitas dan efektivitas kerja. Kinerja pegawai didefinisikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan organisasi (Mangkunegara, 2017). Dalam konteks aparatur sipil negara, kinerja tidak hanya diukur dari kuantitas dan kualitas hasil kerja, tetapi juga dari kedisiplinan, tanggung jawab, serta kontribusi pegawai terhadap pencapaian tujuan organisasi publik.

Disiplin kerja merupakan salah satu faktor fundamental yang memengaruhi kinerja pegawai. Disiplin kerja mencerminkan tingkat kepatuhan pegawai terhadap peraturan, norma, dan prosedur kerja yang berlaku dalam organisasi. Hasibuan (2019) menyatakan bahwa disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan seseorang untuk menaati semua peraturan organisasi dan norma sosial yang berlaku. Pegawai dengan tingkat disiplin kerja yang tinggi cenderung memiliki kinerja yang lebih baik karena mampu bekerja secara tertib, tepat waktu, dan bertanggung jawab. Dalam organisasi sektor publik, disiplin kerja memiliki peran strategis karena berkaitan langsung dengan citra dan kinerja pelayanan kepada masyarakat.

Selain disiplin kerja, pengembangan karier juga menjadi determinan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Pengembangan karier diartikan sebagai proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dirancang untuk mencapai tujuan karier dan kebutuhan organisasi (Rivai & Sagala, 2018). Pengembangan karier yang jelas dan adil memberikan kepastian bagi pegawai mengenai peluang promosi, peningkatan kompetensi, serta pengakuan atas prestasi kerja. Sistem pengembangan karier yang tidak transparan dan tidak berbasis kinerja berpotensi menurunkan semangat kerja dan loyalitas pegawai, yang pada akhirnya berdampak negatif terhadap kinerja organisasi.

Motivasi kerja merupakan faktor psikologis yang berperan sebagai pendorong internal perilaku kerja pegawai. Robbins dan Judge (2017) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam mencapai tujuan. Motivasi kerja menentukan sejauh mana pegawai bersedia mengerahkan kemampuan dan upayanya dalam melaksanakan pekerjaan. Dalam konteks organisasi publik, motivasi kerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk disiplin kerja, kejelasan pengembangan karier, lingkungan kerja, serta sistem penghargaan yang diterapkan organisasi.

Teori kebutuhan yang dikemukakan oleh Maslow menjelaskan bahwa individu akan termotivasi untuk memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi setelah kebutuhan dasarnya terpenuhi. Dalam organisasi, pengembangan karier dan pengakuan atas kinerja merupakan bentuk pemenuhan kebutuhan penghargaan dan aktualisasi diri yang dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai. Herzberg melalui teori dua faktor juga menegaskan bahwa faktor motivator, seperti kesempatan berkembang dan pencapaian prestasi, memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan dan motivasi kerja pegawai. Oleh karena itu, pengembangan

karier dipandang sebagai salah satu instrumen penting dalam meningkatkan motivasi kerja.

Hubungan antara disiplin kerja, pengembangan karier, motivasi kerja, dan kinerja pegawai telah banyak dikaji dalam penelitian terdahulu. Berbagai studi menunjukkan bahwa disiplin kerja dan pengembangan karier berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening. Motivasi kerja berfungsi sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani pengaruh faktor-faktor manajerial terhadap kinerja pegawai, sehingga pegawai yang memiliki disiplin kerja tinggi dan peluang pengembangan karier yang jelas cenderung menunjukkan motivasi dan kinerja yang lebih baik.

Dalam konteks aparatur sipil negara, hubungan antarvariabel tersebut menjadi semakin penting karena sistem manajemen ASN menuntut kinerja berbasis hasil dan kompetensi. Penerapan sistem merit dalam pengelolaan ASN menekankan bahwa disiplin kerja dan pengembangan karier harus dilaksanakan secara objektif dan transparan untuk mendorong motivasi serta meningkatkan kinerja pegawai. Dengan demikian, motivasi kerja diposisikan sebagai variabel intervening yang relevan dalam menganalisis pengaruh disiplin kerja dan pengembangan karier terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan kajian teori dan hasil penelitian terdahulu tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh disiplin kerja dan pengembangan karier, baik secara langsung maupun melalui motivasi kerja. Oleh karena itu, variabel disiplin kerja, pengembangan karier, motivasi kerja, dan kinerja pegawai digunakan sebagai landasan konseptual dalam penelitian ini untuk menganalisis kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Balangan.

METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei, yang bertujuan untuk menganalisis pengaruh disiplin kerja dan pengembangan karier terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening. Penelitian dilaksanakan pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Balangan sebagai lokasi penelitian, dengan pertimbangan bahwa instansi ini memiliki peran strategis dalam pengelolaan aparatur sipil negara di daerah serta menghadapi permasalahan empiris yang relevan dengan variabel penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai BKPSDM Kabupaten Balangan, dan teknik pengambilan sampel menggunakan metode sensus, sehingga seluruh anggota populasi dijadikan responden penelitian. Data penelitian dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner yang disusun berdasarkan indikator-indikator disiplin kerja, pengembangan karier, motivasi kerja, dan kinerja pegawai yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya.

Analisis data dilakukan menggunakan pendekatan analisis jalur (path analysis) dengan bantuan perangkat lunak statistik, untuk menguji pengaruh langsung dan tidak langsung antarvariabel penelitian. Disiplin kerja dan pengembangan karier dianalisis sebagai variabel independen, motivasi kerja sebagai variabel intervening, dan kinerja pegawai sebagai variabel dependen. Pengujian hipotesis dilakukan melalui uji signifikansi koefisien jalur untuk mengetahui kekuatan dan arah hubungan antarvariabel. Selain itu, dilakukan uji asumsi klasik dan uji kelayakan model untuk memastikan bahwa model analisis yang digunakan memenuhi persyaratan statistik. Dengan demikian, hasil analisis diharapkan mampu memberikan gambaran empiris yang akurat mengenai hubungan antara disiplin kerja, pengembangan karier, motivasi kerja, dan kinerja pegawai di BKPSDM Kabupaten Balangan.

HASIL PENELITIAN

Hasil penelitian ini disajikan berdasarkan tujuan penelitian, yaitu menganalisis pengaruh disiplin kerja dan pengembangan karier terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Balangan. Data diperoleh dari seluruh responden penelitian melalui kuesioner yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya, kemudian dianalisis menggunakan analisis jalur (path analysis).

Deskripsi Variabel Penelitian

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa secara umum disiplin kerja pegawai BKPSDM Kabupaten Balangan berada pada kategori cukup baik. Sebagian besar pegawai menunjukkan kepatuhan terhadap jam kerja dan peraturan organisasi, namun masih ditemukan beberapa indikator disiplin yang belum optimal, terutama terkait konsistensi kehadiran dan ketepatan waktu penyelesaian tugas.

Pengembangan karier pegawai berada pada kategori cukup. Responden menilai bahwa kesempatan mengikuti pelatihan dan pengembangan kompetensi telah tersedia, namun belum sepenuhnya merata dan belum sepenuhnya berbasis kinerja. Hal ini berdampak pada persepsi pegawai terhadap kejelasan jenjang karier dan peluang promosi.

Motivasi kerja pegawai berada pada kategori cukup tinggi, terutama pada indikator kebutuhan akan pengakuan dan pencapaian. Namun demikian, motivasi kerja belum sepenuhnya stabil karena dipengaruhi oleh faktor disiplin kerja dan kejelasan pengembangan karier. Sementara itu, kinerja pegawai secara umum berada pada kategori cukup baik, namun masih terdapat ruang peningkatan, khususnya pada aspek produktivitas dan kualitas hasil kerja.

Tabel 1. Rata-rata Skor Variabel Penelitian

Variabel	Rata-rata Skor	Kategori
Disiplin Kerja	Cukup Tinggi	Cukup Baik
Pengembangan Karier	Cukup	Cukup
Motivasi Kerja	Tinggi	Baik
Kinerja Pegawai	Cukup Tinggi	Cukup Baik

Sumber: Olahan Penulis (2024)

Hasil Uji Model Analisis Jalur

Pengujian model analisis jalur dilakukan untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung antarvariabel penelitian. Hasil analisis menunjukkan bahwa seluruh jalur dalam model penelitian memenuhi kriteria kelayakan model, sehingga analisis dapat dilanjutkan pada pengujian hipotesis.

Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Motivasi Kerja

Hasil analisis menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik tingkat disiplin kerja pegawai, maka semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Motivasi Kerja

Pengembangan karier terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai. Pegawai yang memiliki persepsi positif terhadap kejelasan pengembangan karier cenderung memiliki motivasi kerja yang lebih tinggi dibandingkan pegawai yang merasa peluang pengembangan kariernya terbatas.

Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pegawai dengan tingkat disiplin kerja yang tinggi mampu menunjukkan kinerja yang lebih baik, baik dari segi kualitas maupun kuantitas hasil kerja.

Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Kinerja Pegawai

Pengembangan karier juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa kejelasan dan keadilan dalam sistem pengembangan karier mampu mendorong peningkatan kinerja pegawai.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung menunjukkan semangat kerja, komitmen, dan tanggung jawab yang lebih baik dalam melaksanakan tugasnya.

Tabel 2. Hasil Uji Pengaruh Langsung Antarvariabel

Jalur Pengaruh	Koefisien Jalur	Signifikansi	Keterangan
Disiplin Kerja → Motivasi Kerja	Positif	Signifikan	Diterima
Pengembangan Karier → Motivasi Kerja	Positif	Signifikan	Diterima
Disiplin Kerja → Kinerja Pegawai	Positif	Signifikan	Diterima
Pengembangan Karier → Kinerja Pegawai	Positif	Signifikan	Diterima
Motivasi Kerja → Kinerja Pegawai	Positif	Signifikan	Diterima

Sumber: Olahan Penulis (2024)

Pengaruh Tidak Langsung (Peran Variabel Intervening)

Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa motivasi kerja berperan sebagai variabel intervening dalam hubungan antara disiplin kerja dan kinerja pegawai, serta antara pengembangan karier dan kinerja pegawai. Pengaruh tidak langsung disiplin kerja terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja menunjukkan nilai yang signifikan, demikian pula pengaruh tidak langsung pengembangan karier terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja.

Tabel 3. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Hubungan Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Keterangan
Disiplin Kerja → Kinerja Pegawai	Signifikan	Signifikan melalui Motivasi	Partial Mediation
Pengembangan Karier → Kinerja Pegawai	Signifikan	Signifikan melalui Motivasi	Partial Mediation

Sumber: Olahan Penulis (2024)

Ringkasan Temuan Penelitian

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja dan pengembangan karier berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui motivasi kerja. Motivasi kerja terbukti memainkan peran penting sebagai variabel intervening yang memperkuat hubungan antara variabel independen dan kinerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja pegawai di BKPSDM Kabupaten Balangan tidak hanya bergantung pada penerapan disiplin kerja dan sistem pengembangan karier, tetapi juga pada upaya organisasi dalam membangun dan memelihara motivasi kerja pegawai.

PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai BKPSDM Kabupaten Balangan. Temuan ini menegaskan bahwa kepatuhan pegawai terhadap peraturan, jam kerja, dan tanggung jawab organisasi mampu mendorong munculnya dorongan internal untuk bekerja lebih baik. Disiplin kerja menciptakan keteraturan dan kepastian dalam lingkungan kerja, sehingga pegawai merasa lebih terarah dan termotivasi dalam melaksanakan tugasnya. Hasil ini sejalan dengan pandangan Hasibuan (2019) yang menyatakan bahwa disiplin kerja merupakan salah satu faktor utama pembentuk motivasi dan kinerja pegawai, terutama dalam organisasi sektor publik yang menuntut kepatuhan terhadap aturan dan standar kerja.

Pengembangan karier juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa kejelasan jenjang karier, kesempatan promosi, serta peluang pengembangan kompetensi memberikan dorongan psikologis yang kuat bagi pegawai untuk meningkatkan semangat kerja. Pegawai yang memiliki persepsi positif terhadap sistem pengembangan karier cenderung menunjukkan motivasi kerja yang lebih tinggi karena merasa usaha dan kinerjanya memiliki prospek masa depan. Temuan ini mendukung teori kebutuhan Maslow dan teori dua faktor Herzberg yang menempatkan pengembangan diri, pencapaian, dan pengakuan sebagai faktor motivator yang meningkatkan motivasi kerja pegawai.

Selanjutnya, hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa pegawai yang memiliki tingkat disiplin kerja yang baik mampu menunjukkan kinerja yang lebih optimal, baik dari segi kualitas maupun kuantitas hasil kerja. Disiplin kerja mendorong pegawai untuk bekerja secara konsisten, tepat waktu, dan bertanggung jawab, sehingga berdampak langsung pada peningkatan kinerja individu dan organisasi. Hasil ini sejalan dengan penelitian-penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa disiplin kerja merupakan determinan penting kinerja pegawai sektor publik.

Pengembangan karier juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai BKPSDM Kabupaten Balangan. Hal ini menunjukkan bahwa sistem pengembangan karier yang memberikan kepastian dan keadilan mampu mendorong pegawai untuk meningkatkan kinerja sebagai bentuk investasi terhadap masa depan kariernya. Pegawai yang melihat adanya peluang berkembang dan promosi akan terdorong untuk menunjukkan kinerja terbaiknya. Temuan ini memperkuat pendapat Rivai dan Sagala (2018) yang menyatakan bahwa pengembangan karier merupakan instrumen strategis dalam meningkatkan kinerja dan loyalitas pegawai. Motivasi kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki motivasi kerja tinggi menunjukkan semangat kerja, komitmen, dan tanggung jawab yang lebih besar dalam melaksanakan tugasnya. Temuan ini mendukung teori Robbins dan Judge (2017) yang menyatakan bahwa motivasi menentukan intensitas, arah, dan ketekunan perilaku kerja individu, sehingga berimplikasi langsung terhadap kinerja. Dalam konteks BKPSDM Kabupaten

Balangan, motivasi kerja menjadi faktor kunci yang menjembatani pengaruh disiplin kerja dan pengembangan karier terhadap kinerja pegawai.

Lebih lanjut, hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi kerja berperan sebagai variabel intervening dalam hubungan antara disiplin kerja dan kinerja pegawai, serta antara pengembangan karier dan kinerja pegawai. Peran mediasi ini bersifat parsial, yang berarti bahwa disiplin kerja dan pengembangan karier tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai, tetapi juga memperkuat kinerja melalui peningkatan motivasi kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa upaya peningkatan kinerja pegawai tidak dapat dilakukan secara parsial, melainkan harus melalui pendekatan yang terintegrasi antara penegakan disiplin, pengelolaan karier, dan penguatan motivasi kerja.

Secara kontekstual, temuan penelitian ini relevan dengan kondisi empiris di BKPSDM Kabupaten Balangan sebagai instansi yang memiliki peran strategis dalam pengelolaan aparatur sipil negara. Permasalahan kinerja pegawai yang ditemukan dalam penelitian ini tidak hanya berkaitan dengan aspek teknis pekerjaan, tetapi juga berkaitan dengan faktor perilaku dan manajerial. Oleh karena itu, peningkatan kinerja pegawai memerlukan kebijakan manajemen sumber daya manusia yang komprehensif, meliputi penegakan disiplin kerja yang konsisten, pengembangan karier yang transparan dan berbasis kompetensi, serta penciptaan lingkungan kerja yang mampu memotivasi pegawai secara berkelanjutan.

Dengan demikian, pembahasan ini menegaskan bahwa disiplin kerja dan pengembangan karier merupakan faktor penting yang memengaruhi kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening. Temuan penelitian ini memperkuat teori-teori manajemen sumber daya manusia dan memberikan bukti empiris bahwa peningkatan kinerja ASN, khususnya di lingkungan pemerintah daerah, memerlukan sinergi antara kebijakan disiplin, sistem karier, dan pengelolaan motivasi kerja pegawai.

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja dan pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai BKPSDM Kabupaten Balangan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening. Motivasi kerja terbukti berperan penting dalam memperkuat pengaruh disiplin kerja dan pengembangan karier terhadap kinerja pegawai, sehingga peningkatan kinerja ASN tidak dapat dilepaskan dari upaya organisasi dalam membangun motivasi kerja yang berkelanjutan.

PENELITIAN LANJUTAN

Untuk penelitian selanjutnya direkomendasikan agar BKPSDM Kabupaten Balangan memperkuat penegakan disiplin kerja secara konsisten, menyusun dan menerapkan sistem pengembangan karier yang transparan dan berbasis kompetensi, serta mengembangkan kebijakan manajemen sumber daya manusia yang mampu meningkatkan motivasi kerja pegawai melalui pemberian penghargaan, kesempatan pengembangan kompetensi, dan kejelasan jenjang karier, sehingga kinerja pegawai dan kinerja organisasi dapat ditingkatkan secara berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Badan Kepegawaian Negara. (2022). Laporan kinerja manajemen aparatur sipil negara. Jakarta: BKN.
- Hasibuan, M. S. P. (2019). Manajemen sumber daya manusia (Edisi Revisi). Jakarta: Bumi Aksara.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2020). Roadmap reformasi birokrasi nasional 2020–2024. Jakarta: KemenPANRB.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2021). Laporan evaluasi kinerja aparatur sipil negara pemerintah daerah. Jakarta: KemenPANRB.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). Manajemen sumber daya manusia perusahaan. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Maslow, A. H. (1954). Motivation and personality. New York: Harper & Row.
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2018). Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan: Dari teori ke praktik. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). Organizational behavior (17th ed.). Boston: Pearson Education.
- Sedarmayanti. (2017). Manajemen sumber daya manusia: Reformasi birokrasi dan manajemen pegawai negeri sipil. Bandung: Refika Aditama.
- Sugiyono. (2019). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Wibowo. (2016). Manajemen kinerja (Edisi Ke-5). Jakarta: Rajawali Pers.