

## Pengaruh kepemimpinan transaksional, disiplin kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada BBPJN Jatim-Bali Wilayah III

### The influence of transactional leadership, work discipline, and work motivation on employee performance at BBPJN East Java–Bali Region III

Fitri Firdausi\*, Adi Suroso, Kristina Sedyastuti

Universitas Kanjuruhan Malang, Jl. S. Supriadi No. 48, Malang, Jawa Timur, Indonesia.

\*Correspondence should be addressed to Fitri Firdausi; fitri.firdausi@um.ac.id

Paper received: 10-03-2026; revised: 20-04-2026; accepted: 25-04-2026; published: 30-04-2026

#### Keywords

Employee performance  
Transactional leadership  
Work discipline  
Work motivation  
Public sector organization

#### Kata Kunci

Kinerja pegawai  
Kepemimpinan transaksional  
Disiplin kerja  
Motivasi kerja  
Organisasi sektor publik

#### Abstract

In the context of bureaucratic transformation and increasing demands for public sector accountability, improving employee performance has become a strategic issue, particularly within project-based infrastructure technical organizations. This study aims to analyze the influence of transactional leadership, work discipline, and work motivation on employee performance at the National Road Implementation Agency (BBPJN) East Java–Bali Region III. The study employed a quantitative approach with a causal associative design. Data analysis was conducted using multiple linear regression and bootstrapping techniques to address potential violations of classical assumptions. The study population consisted of 59 permanent employees in the PPK 3.6 units, all of whom were selected as respondents through total sampling. The results indicate that, simultaneously, the independent variables significantly affect employee performance, with  $F(3,55) = 63.527$ ;  $p < 0.001$ ; and Adjusted  $R^2 = 0.764$ . Partially, only work motivation has a positive and significant effect, while transactional leadership and work discipline show no significant effect. The novelty of this study lies in testing the transactional leadership model within the context of a government infrastructure project-based technical organization characterized by experienced human resources and a structured work system. The findings reveal that intrinsic motivation is the dominant factor in improving employee performance. The implications of this study emphasize that strengthening work motivation should become a priority in human resource management strategies. In addition, leadership approaches and work discipline policies need to be adjusted to the characteristics of technical organizations to enhance employee performance effectively.

#### Abstrak

Dalam konteks transformasi birokrasi dan tuntutan akuntabilitas sektor publik, peningkatan kinerja aparatur menjadi isu strategis, khususnya pada organisasi teknis berbasis proyek infrastruktur. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kepemimpinan transaksional, disiplin kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Balai Besar Pelaksana Jalan Nasional (BBPJN) Jatim-Bali Wilayah III. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain asosiatif kausal. Analisis data dilakukan menggunakan regresi linear berganda dan bootstrapping untuk mengatasi potensi pelanggaran asumsi klasik. Populasi penelitian sebanyak 59 pegawai tetap pada unit PPK 3.6 yang seluruhnya dijadikan responden melalui total sampling. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan variabel independen berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai  $F(3,55) = 63,527$ ;  $p < 0,001$ ; dan Adjusted  $R^2 = 0,764$ . Secara parsial, hanya motivasi kerja yang berpengaruh positif dan signifikan, sedangkan kepemimpinan transaksional dan disiplin kerja tidak signifikan. Novelty penelitian ini tertetak pada pengujian model kepemimpinan transaksional dalam konteks organisasi teknis berbasis proyek infrastruktur pemerintah dengan karakteristik SDM berpengalaman dan sistem kerja terstruktur. Temuan menunjukkan bahwa motivasi intrinsik merupakan faktor dominan peningkatan kinerja pegawai. Implikasi penelitian ini menegaskan penguatan motivasi

kerja menjadi prioritas strategi manajemen SDM. Selain itu, pendekatan kepemimpinan dan disiplin kerja perlu disesuaikan dengan karakteristik organisasi teknis demi efektivitas peningkatan kinerja pegawai.

## 1. Pendahuluan

Balai Besar Pelaksana Jalan Nasional (BBPJN) Jatim-Bali Wilayah III merupakan organisasi teknis yang bertanggung jawab atas pembangunan dan pemeliharaan infrastruktur jalan nasional. Dalam pelaksanaannya, organisasi ini menghadapi tuntutan tinggi terkait akuntabilitas anggaran, ketepatan waktu penyelesaian proyek, serta kualitas output pekerjaan. Namun, masih dijumpai indikasi ketidakkonsistenan kinerja pegawai seperti keterlambatan pekerjaan, variasi kualitas hasil kerja, dan kendala administrasi pelaporan. Fenomena ini menunjukkan bahwa kinerja aparatur belum optimal dan masih menjadi isu penting dalam efektivitas organisasi.

Kinerja pegawai dipahami sebagai hasil kerja yang dipengaruhi oleh kemampuan dan motivasi kerja (Mangkunegara, 2017) serta menjadi indikator utama efektivitas pengelolaan. Dalam organisasi publik berbasis proyek seperti BBPJN, kinerja tidak hanya ditentukan aspek teknis, tetapi juga faktor perilaku organisasi yang mencakup kepemimpinan, disiplin, dan motivasi kerja.

Secara tematik, kepemimpinan transaksional berperan melalui mekanisme *reward-punishment*, pengawasan, dan koreksi deviasi kerja yang sesuai dengan karakter organisasi birokrasi berbasis prosedur (Lakahing & Widodo, 2020; Simbolon et al., 2021). Disiplin kerja mencerminkan kepatuhan terhadap aturan, waktu, dan SOP yang menentukan konsistensi output (Prayogi et al., 2019; Arifin & Sasana, 2022). Sementara itu, motivasi kerja merupakan faktor psikologis yang menggerakkan intensitas dan ketekunan individu dalam mencapai target kerja (Hustia, 2020; Adinda et al., 2023).

Temuan empiris mengenai pengaruh ketiga variabel tersebut terhadap kinerja masih inkonsisten. Sebagian besar penelitian sebelumnya dilakukan pada sektor non-teknis atau organisasi privat, sehingga belum mampu menjelaskan dinamika kinerja pada organisasi teknis berbasis proyek pemerintah. Kepemimpinan transaksional dilaporkan berpengaruh signifikan pada sebagian studi (Waluyo & Jati, 2018; Jufrizen & Lubis, 2020; Pegawaitiningsih et al., 2018; Adinata & Yuniyanto, 2024), tetapi pada studi lain pengaruhnya tidak langsung dan bergantung pada variabel mediasi seperti komitmen organisasi (Magniatun & Mahmud, 2025). Ketidakkonsistenan juga ditemukan pada variabel disiplin dan motivasi kerja dalam berbagai konteks organisasi (Muna & Isnawati, 2022). Hal ini menunjukkan adanya *empirical gap* yang kuat terkait mekanisme pengaruh ketiga variabel terhadap kinerja, khususnya dalam organisasi teknis berbasis proyek pemerintah.

Berdasarkan kondisi tersebut, BBPJN Jatim-Bali Wilayah III menjadi konteks yang relevan karena memiliki karakter kerja berbasis proyek, target fisik, pengawasan lapangan, dan tuntutan akuntabilitas tinggi. Novelty penelitian ini terletak pada pengujian model integratif yang menganalisis pengaruh simultan kepemimpinan transaksional, disiplin kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dalam satu struktur model pada organisasi teknis pemerintah, yang masih terbatas dalam literatur sebelumnya. Penelitian ini tidak hanya menguji pengaruh langsung antarvariabel, tetapi juga mengidentifikasi fenomena perbedaan hasil simultan dan parsial (*suppression effect*) dalam konteks organisasi teknis sektor publik yang masih jarang dibahas dalam penelitian sebelumnya.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis: (1) pengaruh simultan kepemimpinan transaksional, disiplin kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai; (2) pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja; (3) pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja; dan (4) pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai BBPJN Jatim-Bali Wilayah III.

## 2. Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain asosiatif kausal untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transaksional, disiplin kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai pada PPK 3.6 BBPJN Jawa Timur-Bali sebanyak 59 orang. Teknik sampling yang digunakan adalah total sampling, sehingga seluruh populasi dijadikan sampel penelitian. Data penelitian terdiri atas data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada responden, sedangkan data sekunder diperoleh dari dokumen instansi yang relevan dengan kinerja

pegawai. Pengumpulan data dilakukan pada periode penelitian dengan mendistribusikan kuesioner secara langsung kepada responden di lingkungan kerja PPK 3.6 BBPJN Jawa Timur-Bali.

Variabel penelitian terdiri dari kepemimpinan transaksional (X1), disiplin kerja (X2), motivasi kerja (X3), dan kinerja pegawai (Y). Instrumen penelitian menggunakan skala Likert lima poin (1 = sangat tidak setuju sampai 5 = sangat setuju). Contoh item kepemimpinan transaksional antara lain “atasan memberikan penghargaan atas pencapaian target kerja” dan “atasan melakukan koreksi ketika terjadi kesalahan pekerjaan”. Disiplin kerja diukur dengan item seperti “pegawai datang tepat waktu sesuai jam kerja” dan “pegawai mematuhi SOP yang berlaku”. Motivasi kerja diukur melalui pernyataan seperti “pegawai memiliki dorongan kuat untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik”. Kinerja pegawai diukur melalui item seperti “pegawai menyelesaikan pekerjaan sesuai target waktu” dan “hasil kerja sesuai standar kualitas yang ditetapkan”.

Indikator kepemimpinan transaksional mengacu pada Hoch et al. (2018) yang meliputi *contingent reward* serta *management by exception (active dan passive)*. Disiplin kerja mengacu pada Hasibuan (2016) yang mencakup ketaatan waktu, aturan, prosedur, dan tanggung jawab. Motivasi kerja mengacu pada Robbins dan Judge (2017) yang meliputi semangat kerja, kebutuhan berprestasi, pengakuan, dan ketekunan. Kinerja pegawai mengacu pada Mangkunegara (2017) yang mencakup kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan tanggung jawab.

Analisis data dilakukan menggunakan regresi linier berganda dengan bantuan SPSS. Sebelum pengujian hipotesis, dilakukan uji validitas menggunakan korelasi item-total dan uji reliabilitas menggunakan *Cronbach's Alpha* dengan batas minimal 0,60 (Ghozali, 2018).

### **2.1. Uji Asumsi Klasik**

Uji asumsi klasik dilakukan untuk memastikan bahwa model regresi memenuhi kriteria *Best Linear Unbiased Estimator* (BLUE). Pengujian ini meliputi uji normalitas untuk mengetahui apakah *residual* berdistribusi normal, uji multikolinearitas untuk menguji ada tidaknya korelasi antarvariabel independen berdasarkan nilai *tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF), serta uji heteroskedastisitas untuk mengetahui kesamaan varians *residual* menggunakan uji Glejser atau melalui analisis scatterplot.

### **2.2. Bootstrapping**

Selain analisis regresi linear berganda, penelitian ini juga menggunakan teknik *bootstrapping* untuk meningkatkan keandalan estimasi parameter serta mengatasi potensi pelanggaran asumsi klasik. Prosedur *bootstrapping* dilakukan melalui *resampling* sebanyak 5.000 kali dengan tingkat kepercayaan 95% menggunakan metode *bias-corrected and accelerated* (BCa confidence interval). Penggunaan *bootstrapping* bertujuan untuk memperoleh estimasi parameter yang lebih *robust*, terutama pada ukuran sampel yang relatif kecil. Pengujian hipotesis dilakukan melalui uji t untuk mengetahui pengaruh parsial, uji F untuk pengaruh simultan, serta koefisien determinasi ( $R^2$ ) untuk mengukur kemampuan model dalam menjelaskan variasi kinerja pegawai.

## **3. Hasil dan Pembahasan**

Penelitian ini melibatkan 59 pegawai tetap pada unit PPK 3.6 BBPJN Jawa Timur-Bali dengan teknik total sampling (sensus), yaitu seluruh populasi dijadikan responden penelitian. Karakteristik responden menunjukkan dominasi usia produktif matang, yaitu 30-40 tahun (47,5%) dan >40 tahun (37,3%). Mayoritas responden berpendidikan S1 (69,5%) dengan masa kerja lebih dari 10 tahun sebesar 45,8%. Komposisi ini menunjukkan bahwa responden memiliki pengalaman teknis dan kematangan profesional yang memadai dalam menilai dinamika kepemimpinan, disiplin kerja, motivasi, dan kinerja di lingkungan kerja mereka. Dominasi pegawai pelaksana teknis juga menunjukkan bahwa penelitian ini merepresentasikan kondisi kerja operasional yang menjadi inti pelaksanaan proyek infrastruktur. Data komposisi responden disajikan pada Tabel 1.

**Tabel 1. Komposisi Responden**

Karakteristik	Kategori	Jumlah	Persentase
Usia	> 40 Tahun	22	37,3
	30-40 Tahun	28	47,5
	20-30 Tahun	9	15,3
Pendidikan	Sarjana	41	69,5
	Diploma	2	3,4
	SMA	9	15,3
	SMP	7	11,9
Jabatan	Operator layanan operasional	11	18,6
	Pelaksana jalan dan jembatan	18	30,5
	Pelaksana layanan komputer	4	6,8
	Pelaksana layanan operasional	26	44,1
Masa Kerja	< 5 th	22	37,3
	5-10 th	10	16,9
	> 10 th	27	45,8

### 3.1. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Hasil analisis regresi linier berganda untuk menguji pengaruh kepemimpinan transaksional, disiplin kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai disajikan pada Tabel 2.

**Tabel 2. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda**

Model	Coefficients <sup>a</sup>				Collinearity Statistics		
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.	Tolerance	VIF
	B	Std. Error	Beta	t			
1(Constant)	2.356	2.559		.921	.361		
(X1) Kepemimpinan Transaksional	-.126	.075	-.127	-1.682	.098	.713	1.402
(X2) Disiplin Kerja	.200	.105	.202	1.910	.061	.363	2.751
(X3) Motivasi Kerja	.806	.110	.773	7.348	<0.001	.368	2.720

a. Dependent Variable: (Y) Kinerja Pegawai

Berdasarkan Tabel 2, diketahui bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Sig. < 0,001). Sementara itu, kepemimpinan transaksional (Sig. = 0,098) dan disiplin kerja (Sig. = 0,061) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai ( $\alpha = 0,05$ ).

Koefisien regresi menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh paling dominan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa dalam konteks organisasi publik teknis seperti BBPJK, faktor internal berupa motivasi kerja lebih berperan dibandingkan dengan faktor struktural seperti kepemimpinan dan disiplin kerja.

### 3.2. Uji Simultan (Uji F)

Hasil uji simultan menunjukkan bahwa ketiga variabel independen secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (F = 63,527; p < 0,001), sebagaimana disajikan pada Tabel 3.

**Tabel 3. Hasil Uji Simultan (Uji F)**

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	645.377	3	215.126	63.527	<0.001b
	Residual	186.251	55	3.386		
	Total	831.627	58			

a. Dependent Variable: (Y) Kinerja Pegawai

b. Predictors: (Constant), (X3) Motivasi Kerja, (X1) Kepemimpinan Transaksional, (X2) Disiplin Kerja

Berdasarkan hasil uji F pada Tabel 3, diperoleh nilai signifikansi p < 0,001, sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi signifikan dan variabel independen secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional, disiplin kerja, dan motivasi kerja secara kolektif berkontribusi dalam menjelaskan variasi kinerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa kinerja pegawai merupakan hasil kombinasi faktor manajerial dan psikologis secara simultan.

Meskipun secara parsial tidak semua variabel menunjukkan pengaruh signifikan, hasil simultan yang signifikan menunjukkan adanya kemungkinan efek interaksi atau *suppression effect* antarvariabel independen. Dalam kondisi ini, suatu variabel dapat memperkuat atau mengendalikan pengaruh variabel lain ketika dianalisis secara bersama-sama, sehingga meningkatkan daya jelaskan model secara keseluruhan.

Dengan demikian, kepemimpinan transaksional dan disiplin kerja, meskipun tidak berpengaruh signifikan secara langsung, tetap berperan dalam membentuk konteks organisasi yang mendukung efektivitas motivasi kerja dalam meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa variabel-variabel tersebut memiliki fungsi komplementer dalam model, bukan berdiri sendiri sebagai determinan utama. Temuan ini memberikan implikasi teoretis bahwa hubungan antarvariabel dalam model kinerja pegawai tidak selalu bersifat linear dan independen, melainkan saling berinteraksi dalam membentuk kinerja secara kolektif. Oleh karena itu, analisis simultan menjadi penting untuk menangkap kompleksitas hubungan antarvariabel yang tidak sepenuhnya terungkap melalui pengujian parsial.

Berdasarkan hasil uji simultan tersebut, selanjutnya dilakukan pengujian koefisien determinasi untuk mengetahui kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. Hasilnya disajikan pada Tabel 4.

**Tabel 4. Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)**

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.881a	.776	.764	1.840

a. Predictors: (Constant), (X3) Motivasi Kerja, (X1) Kepemimpinan Transaksional, (X2) Disiplin Kerja  
 b. Dependent Variable: (Y) Kinerja Pegawai

Berdasarkan Tabel 4, diperoleh nilai koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) sebesar 0,776 dengan Adjusted R<sup>2</sup> sebesar 0,764, yang menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transaksional, disiplin kerja, dan motivasi kerja mampu menjelaskan sebesar 76,4% variasi kinerja pegawai, sedangkan sisanya sebesar 23,6% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian. Nilai koefisien determinasi yang relatif tinggi ini mengindikasikan bahwa model memiliki kemampuan yang kuat dalam menjelaskan kinerja pegawai, khususnya dalam konteks organisasi teknis sektor publik.

Sejalan dengan hal tersebut, hasil uji simultan menunjukkan bahwa ketiga variabel independen secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai ( $F = 63,527$ ;  $p < 0,001$ ). Temuan ini menegaskan bahwa kinerja pegawai merupakan hasil dari hubungan yang bersifat multidimensional, yang melibatkan interaksi antara faktor struktural dan psikologis. Meskipun demikian, hasil pengujian parsial menunjukkan bahwa tidak semua variabel memiliki pengaruh signifikan secara individual. Kondisi ini mengindikasikan adanya kemungkinan *suppression effect* atau interaksi antarvariabel, di mana kombinasi variabel independen secara simultan mampu meningkatkan daya jelaskan model, meskipun secara parsial sebagian variabel tidak signifikan.

Secara parsial, kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai ( $B = -0,126$ ; Sig. = 0,098). Meskipun tidak signifikan, arah koefisien yang negatif mengindikasikan bahwa penerapan gaya kepemimpinan ini cenderung kurang efektif, bahkan berpotensi kontraproduktif dalam kondisi tertentu. Hal ini dapat dijelaskan melalui konsep *crowding-out effect*, di mana kontrol eksternal yang berlebihan, seperti pengawasan ketat (*over-monitoring*) serta mekanisme *reward-punishment* yang kaku, justru dapat menurunkan motivasi intrinsik pegawai (Bass & Avolio, 1994, sebagaimana dikutip dalam Hoch et al., 2018). Dalam konteks organisasi birokrasi dengan sistem kerja yang telah terstandarisasi dan didukung oleh pegawai berpengalaman, kepemimpinan transaksional cenderung dipersepsikan sebagai bagian dari rutinitas administratif, bukan sebagai pendorong peningkatan kinerja. Temuan ini sejalan dengan penelitian Magniatun dan Mahmud (2025) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional tidak selalu berpengaruh langsung terhadap kinerja, melainkan dapat bekerja melalui variabel mediasi.

Disiplin kerja juga tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai ( $B = 0,200$ ; Sig. = 0,061). Hal ini mengindikasikan bahwa tingkat disiplin dalam lingkungan instansi pemerintah relatif homogen dan telah menjadi standar minimum yang harus dipenuhi oleh setiap pegawai. Oleh karena itu, disiplin kerja lebih berfungsi sebagai *baseline condition* yang menjaga keteraturan dan kepatuhan terhadap aturan

organisasi, bukan sebagai faktor pembeda utama dalam menentukan variasi kinerja. Temuan ini konsisten dengan penelitian Muna dan Isnawati (2022) yang menyatakan bahwa disiplin kerja tidak selalu menjadi determinan utama kinerja dalam kondisi tertentu.

Sebaliknya, motivasi kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ( $B = 0,806$ ;  $p < 0,001$ ) serta menjadi variabel paling dominan dalam model penelitian. Hal ini menunjukkan bahwa faktor psikologis internal memiliki peran utama dalam mendorong pegawai untuk bekerja secara optimal. Dorongan intrinsik seperti keinginan berprestasi, tanggung jawab profesional, dan ketekunan menjadi faktor kunci dalam meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil kerja. Temuan ini sejalan dengan teori Robbins dan Judge (2017) serta didukung oleh penelitian sebelumnya yang menempatkan motivasi sebagai faktor dominan dalam peningkatan kinerja (Adinda et al., 2023; Hustia, 2020; Rayyan & Paryanti, 2021).

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa meskipun kepemimpinan transaksional dan disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan secara parsial, keduanya tetap berperan dalam membentuk sistem kerja yang stabil dan terstruktur. Sementara itu, motivasi kerja menjadi faktor utama yang secara langsung mendorong peningkatan kinerja pegawai. Dengan demikian, dalam konteks organisasi publik berbasis proyek infrastruktur yang dinamis dan berisiko tinggi, kinerja pegawai lebih ditentukan oleh kekuatan motivasi intrinsik dibandingkan kontrol eksternal.

Implikasi teoretis dari penelitian ini memperkuat pemahaman bahwa model kinerja pegawai dalam sektor publik bersifat kompleks dan melibatkan interaksi antarvariabel, bukan hubungan linear sederhana. Temuan mengenai perbedaan hasil simultan dan parsial memberikan kontribusi pada pengembangan teori perilaku organisasi, khususnya terkait dinamika hubungan antarvariabel dalam menjelaskan kinerja. Sementara itu, implikasi praktis menunjukkan bahwa organisasi perlu memfokuskan strategi peningkatan kinerja pada penguatan motivasi intrinsik melalui pemberian pengakuan, pengembangan kompetensi, serta sistem evaluasi yang transparan dan adil. Di sisi lain, kepemimpinan dan disiplin kerja tetap perlu dipertahankan sebagai fondasi organisasi, namun dengan pendekatan yang lebih adaptif agar tidak mengurangi otonomi dan inisiatif pegawai.

Meskipun demikian, penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, penelitian hanya dilakukan pada satu unit kerja sehingga generalisasi hasil masih terbatas. Kedua, pendekatan yang digunakan bersifat kuantitatif berbasis persepsi responden, sehingga belum mampu menggali aspek kualitatif secara mendalam. Ketiga, variabel yang digunakan masih terbatas dan belum mencakup faktor lain yang berpotensi memengaruhi kinerja, seperti budaya organisasi, lingkungan kerja, atau beban kerja. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas objek penelitian, menggunakan pendekatan *mixed methods*, serta menambahkan variabel lain agar memperoleh gambaran yang lebih komprehensif.

#### **4. Kesimpulan**

Penelitian ini bertujuan menguji pengaruh kepemimpinan transaksional, disiplin kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada BBPJKN Jatim-Bali Wilayah III dalam konteks organisasi teknis pemerintah berbasis proyek infrastruktur. Hasil analisis menunjukkan bahwa ketiga variabel secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja dengan nilai Adjusted  $R^2$  sebesar 76,4%, yang mengindikasikan bahwa variasi kinerja aparatur dapat dijelaskan secara kuat oleh kombinasi faktor manajerial dan psikologis. Namun, secara parsial kepemimpinan transaksional dan disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa dalam organisasi dengan sistem kerja berbasis SOP yang kuat dan pegawai berpengalaman, kedua variabel tersebut lebih berperan sebagai faktor pengendali stabilitas organisasi daripada sebagai pendorong langsung peningkatan performa individu. Sebaliknya, motivasi kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan serta menjadi faktor dominan dalam menjelaskan kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa dorongan intrinsik seperti keinginan berprestasi, tanggung jawab profesional, dan ketekunan merupakan determinan utama dalam pencapaian kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu kerja pada proyek infrastruktur. Secara keseluruhan, temuan ini memperkuat inkonsistensi hasil penelitian sebelumnya sekaligus memberikan bukti empiris bahwa dalam organisasi teknis sektor publik, penguatan motivasi kerja merupakan strategi paling efektif dalam meningkatkan kinerja aparatur.

### **Ucapan Terimakasih**

Penulis mengucapkan terimakasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam persiapan penulisan artikel ini.

### **Kontribusi Penulis**

Seluruh penulis memiliki kontribusi yang sama terhadap artikel. Semua penulis telah membaca dan menyetujui versi akhir artikel.

### **Pendanaan**

Tidak ada dukungan pendanaan yang diterima.

### **Pernyataan Konflik Kepentingan**

Penulis menyatakan tidak ada potensi konflik kepentingan sehubungan dengan penelitian, kepenulisan, dan/atau publikasi artikel ini.

### **Pernyataan Konflik Kepentingan**

Penulis menyatakan tidak menggunakan AI atau alat berbantuan AI dalam penyusunan naskah ini. Penulis menyatakan bahwa AI digunakan semata-mata untuk meningkatkan keterbacaan dan kebahasaan dengan pengawasan manusia yang ketat; tidak ada konten, ide, analisis, interpretasi, atau kesimpulan yang dihasilkan oleh AI.

### **Ketersediaan Data**

Kumpulan data yang dihasilkan dan/atau dianalisis dalam penelitian ini tersedia dan dapat diperoleh dengan menghubungi penulis korespondensi berdasarkan permintaan yang wajar.

### **Daftar Pustaka**

- Adinata, R. S., & Yudianto, A. (2024). Pengaruh gaya kepemimpinan transaksional, motivasi kerja, dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, 7(2), 1499-1510. <https://doi.org/10.36778/jesya.v7i2.1559>
- Adinda, T. N., Firdaus, M. A., & Agung, S. (2023). Pengaruh motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. *Indonesian Journal of Innovation Multidisciplinary Research*, 1(3), 134-143. <https://doi.org/10.31004/ijim.v1i3.15>
- Arifin, M. Z., & Sasana, H. (2022). Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. *Transekonomika: Akuntansi, Bisnis dan Keuangan*, 6(2), 49-56. <https://doi.org/10.55047/transekonomika.v2i6.269>
- Farhan, R. M., & Indriyaningrum, K. (2023). The influence of work discipline, work motivation, and work environment on employee performance. *Jurnal Visionida*, 9(1), 72-83. <https://doi.org/10.30997/jvs.v9i1.7486>
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, M. S. P. (2016). *Manajemen sumber daya manusia*. PT Bumi Aksara.
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of Management*, 44(2), 501-529. <https://doi.org/10.1177/0149206316665461>
- Hustia, A. (2020). Pengaruh motivasi kerja, lingkungan kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada perusahaan WFO masa pandemi. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(1), 81-91. <https://doi.org/10.32502/jimn.v10i1.2929>
- Jufrizen, J., & Lubis, A. S. P. (2020). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap kinerja pegawai dengan locus of control sebagai variabel moderating. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen (Maneggio)*, 3(1), 41-59. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i1.4874>
- Magniatur, D., & Mahmud, M. (2025). Peran kepemimpinan transaksional dan budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai: Komitmen organisasi sebagai mediator. *Paradoks Jurnal Ilmu Ekonomi*, 8(2), 915-933. <https://doi.org/10.57178/paradoks.v8i2.1244>
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya.
- Muna, N., & Isnawati, S. (2022). Pengaruh disiplin kerja, motivasi kerja, dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan (studi pada PT LKM Demak Sejahtera). *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, 5(2), 1119-1130. <https://doi.org/10.36778/jesya.v5i2.652>

- Prasetyo, E. T. (2019). Pengaruh disiplin kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Inspirasi Bisnis dan Manajemen*, 3(1), 21-30. <https://doi.org/10.61722/jjem.v4i1.8215>
- Prayogi, M. A., Lesmana, M. T., & Siregar, L. H. (2019). Pengaruh kompetensi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. In *Prosiding Festival Riset Ilmiah Manajemen dan Akuntansi (FRIMA)*.
- Rayyan, A., & Paryanti, A. B. (2021). Pengaruh motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan Toko Buku Gramedia Matraman Jakarta. *JIMEN Jurnal Inovatif Mahasiswa Manajemen*, 2(1), 9-19. <https://doi.org/10.35968/ynmbs387>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- Shihab, M. R., Prahiawan, W., & Maria, V. (2022). Pengaruh disiplin kerja, motivasi kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT So Good Food Manufacturing Kabupaten Tangerang. *Jurnal Inovasi Penelitian*, 3(3), 5481-5496. <https://eprints.untirta.ac.id/id/eprint/24448>
- Simbolon, D. M., Simbolon, S., & Jenny, J. (2021). Analisis pengaruh kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Mega Bintang Mas Indonesia Medan. *Jurnal Ilmiah Smart*, 2, 347-359. <https://doi.org/10.62262/jmab.v5i2.244>
- Waluyo, H., & Jati, S. P. (2018). Pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja dan kepuasan perawat pada layanan rawat inap Rumah Sakit Umum Puri Asih Salatiga. *Jurnal Manajemen Kesehatan Indonesia*, 6, 60-74. <https://doi.org/10.14710/jmki.6.1.2018.60-74>
- Lakahing, M. Y., & Widodo, S. (2020). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja (studi pada PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) cabang Sape). *Jurnal Ilmiah M-Progress*, 10(2), 148-162. <https://doi.org/10.35968/m-pu.v10i2.440>