

**Pengaruh Kepemimpinan, Kualitas Kehidupan Kerja, dan
Hukuman Terhadap Kedisiplinan Aparatur Sipil Negara
Melalui Motivasi Sebagai Variabel *Intervening***

Vidia Seftiyani, Supriyono, Mamik Indaryani

Program Studi Magister Manajemen, Program Pasca Sarjana

Universitas Muria Kudus

inem.kece90@gmail.com

ABSTRACT

This research was conducted in Badan Kepegawaian and Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah, Dinas Penanaman Modal and Pelayanan Terpadu Satu Pintu, and Satuan Polisi Pamong Praja and Pemadam Kebakaran Jepara. The purpose of this study was determine the effect of leadership, quality of work life, and punishment on discipline of civil servants through motivation as an intervening variable. This research used a quantitative approach and data processing using SEM AMOS software version 24.0. The respondents of this reasearch are 145 of civil servants. The result showed that ; (1) leadership has a positive and significant effect on motivation (2) quality of work life has a positive and significant effect on motivation (3) punishment does not have a positive and significant effect on motivation (4) leadership does not have a positive and significant effect on discipline (5) quality of work life has a positive and significant effect on discipline (6) punishment has a positive and significant effect on discipline (7) motivation has a positive and significant effect on discipline. Furthemor, motivation is unable to mediate the influence of leadership, quality of work life and punishment on discipline.

Keyword : *leadership, quality of work life, punishment, motivation, and discipline*

ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan di Badan Kepegawaian, Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah, Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu, dan Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Jepara. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, kualitas kehidupan kerja, dan hukuman terhadap kedisiplinan aparatur sipil negara melalui motivasi sebagai variabel *intervening*. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan pengolahan data menggunakan perangkat lunak SEM AMOS versi 24.0. Jumlah responden sebanyak 145 aparatur sipil negara. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi (2) kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi (3) hukuman tidak berpengaruh terhadap motivasi (4) kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kedisiplinan (5) kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kedisiplinan, (6) hukuman berpengaruh positif signifikan terhadap kedisiplinan (7) motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kedisiplinan. Dan selanjutnya, motivasi tidak mampu memediasi pengaruh kepemimpinan, kualitas kehidupan kerja, dan hukuman terhadap kedisiplinan.

Kata Kunci : Kepemimpinan, kualitas kehidupan kerja, hukuman, motivasi, dan disiplin

PENDAHULUAN

Disiplin merupakan pilar keberhasilan transformasi birokrasi di Indonesia dan ASN memegang peranan penting dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan serta pelayan publik yang baik. Kedisiplinan pada pegawai menjadi salah satu faktor yang

mempengaruhi hasil kinerja yang maksimal sehingga organisasi mampu mencapai tujuannya (Tannady et al, 2022).

Dalam hal ini, kedisiplinan merupakan fungsi operatif manajemen sumber daya manusia, karena kedisiplinan adalah kesadaran dan kerelaan seseorang dalam menaati semua peraturan sosial dan norma-norma sosial yang berlaku (Hasibuan, 2009:193). Disiplin bermanfaat mendidik pegawai untuk menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak menerima sanksi-sanksi apabila melanggar tugas dan wewenang (Sastrohadiwiryo, 2022). Semakin baik disiplin kerja pegawai maka semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapai. Tanpa disiplin kerja yang baik, sulit bagi organisasi mencapai hasil yang maksimal.

Sebanyak 9 orang ASN mengajukan banding ke Badan Pertimbangan Aparatur Sipil Negara (BPASN) atas penjatuhan hukuman disiplin dan BPASN memutuskan pemberhentian terhadap 8 orang ASN karena alasan tidak masuk kerja, penyalahgunaan narkoba, dan hidup bersama tanpa ikatan perkawinan yang sah (Badan Kepegawaian Negara, 2025). Fenomena dugaan pelanggaran disiplin juga terjadi di Pemerintah Kabupaten Jepara yang ditunjukkan dengan fluktuatifnya data aduan atas dugaan pelanggaran disiplin ASN setiap tahunnya meningkat sejak tahun 2024 sampai dengan 2026. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pelanggaran disiplin yang dilakukan oleh ASN masih sering terjadi meskipun pemerintah telah memperkuat kerangka regulasi penegakan disiplin PNS melalui terbitnya PP Nomor 94 Tahun 2021 sebagai landasan utama.

Berdasarkan fakta di lapangan juga menunjukkan bahwa tingkat kedisiplinan ASN pada Kantor BKPSDMD, DPMPTSP, dan Satpol PP Damkar Kabupaten Jepara masih belum baik yang ditunjukkan dengan terdapat pegawai yang terlambat maupun pulang sebelum berakhir jam kerja setiap tahun terdapat ASN yang terbukti melakukan pelanggaran disiplin serta dijatuhi hukuman dari tingkat ringan, sedang maupun berat. Beberapa pelanggaran yang telah dilakukan adalah tidak masuk kerja, tidak menjalankan tugas dengan penuh tanggung jawab, tuntutan perbendaharaan dan ganti rugi, asusila, dan terjerat pidana umum.

Salah satu upaya dalam meningkatkan kedisiplinan pegawai ditentukan oleh kualitas kepemimpinan, karena kepemimpinan merupakan bagian dari proses mengarahkan dan memengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok (Sutrisno, 2016:218). Kepemimpinan merupakan kemampuan positif yang dimiliki seseorang untuk memengaruhi orang lain dan sebagai sistem untuk memberikan suatu dampak yang berguna untuk mencapai hasil yang optimal (Ali, 2012). Sehingga, kepemimpinan menjadi sangat penting untuk dibahas, karena menjadi satu pilar dalam organisasi yang memiliki peran signifikan sebagai penentu arah kebijakan dan menjaga agar kinerja tetap selaras dengan tujuan organisasi (Badan Kepegawaian Negara, 2024).

Selain kepemimpinan, salah satu hal penting yang mampu mendukung terciptanya kondisi kerja yang mendukung adalah kualitas kehidupan kerja yang dirasakan pegawai saat bekerja (Walton, 1973). Dimensi kualitas kehidupan kerja

(*quality of work life*) yang diusulkan Walton (1973) mencakup aspek utama yang saling berkaitan, yaitu kompensasi yang adil dan memadai, kondisi kerja yang aman dan sehat, penggunaan dan pengembangan kapasitas individu, kesempatan untuk tumbuh dan mendapatkan keamanan kerja, integrasi sosial, konstitusionalisme, keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi, serta relevansi sosial dan pekerjaan.

Instansi kerja memberikan tambahan penghasilan pegawai untuk meningkatkan motivasi, disiplin, kinerja dan kesejahteraan pegawai (Cascio, 1995 dalam Soetjipto, 2017). Pemberian tambahan penghasilan pegawai di Pemerintah Kabupaten Jepara sebagai wujud pemberian penghargaan kepada pegawai, namun terjadi distorsi struktur pemberian tambahan penghasilan pegawai yang tidak adil diantara pegawai senior dan pegawai baru. Kualitas kehidupan kerja berkaitan dengan kepuasan pegawai melalui pemenuhan berbagai kebutuhan sumber daya, aktivitas, serta peningkatan kualitas di tempat kerja, sebaliknya rendahnya kualitas kehidupan kerja dapat menyebabkan ketidakpuasan kerja, peningkatan absensi pegawai, kurangnya motivasi kerja, moral yang negatif, penurunan produktivitas, serta kinerja organisasi yang buruk (Joko et al, 2020).

Dalam perspektif disiplin kerja, hukuman menjadi salah satu instrumen dalam mengendalikan perilaku pegawai untuk menghindari pelanggaran. Menurut Rivai (2012) dalam Rahmat (2022) menyebutkan hukuman disiplin diberikan pemimpin organisasi pada bawahannya yang melakukan pelanggaran terhadap kebijakan yang sudah ditetapkan. Ivancevich, Konopaske, dan Matteson (2015) menjelaskan hukuman merupakan tindakan menyajikan konsekuensi yang tidak menyenangkan atau tidak diinginkan sebagai hasil dari dilakukannya perilaku tertentu.

Motivasi adalah teori yang menguraikan tentang kekuatan-kekuatan yang ada dalam diri karyawan memulai serta mengarahkan perilaku (Kadarisman, 2012:275). Motivasi merupakan suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatannya (Hasmalawati, 2017). Menurut Fahmi (2021) motivasi menjadi seperangkat faktor yang dapat membangkitkan, menggerakkan dan memelihara perilaku seseorang untuk memilih jalan tertentu dalam mencapai tujuan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi membentuk sikap pegawai dalam menghadapi situasi kerja yang ada pada organisasi. Sikap mental yang dimiliki oleh pegawai dapat menjadi positif pada situasi kerja dikarenakan adanya motivasi kerja yang kuat untuk mencapai hasil yang maksimal (Tannady : 2022).

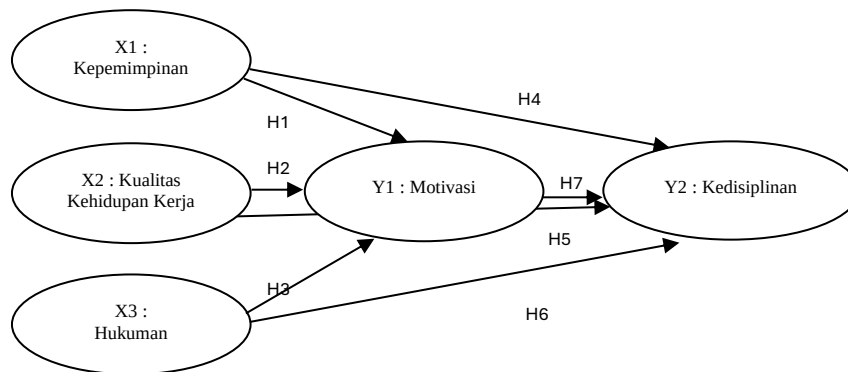
Beberapa *research gap* penelitian ini diantaranya adalah Sakarina et al (2024), Agustan et al (2025), dan Amar et al (2025) menyatakan bahwa kepemimpinan, kualitas kehidupan kerja, dan hukuman berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai. Perbedaan penelitian yang menekankan pada lima variabel yaitu kepemimpinan, kualitas kehidupan kerja, hukuman, dan motivasi terhadap kedisiplinan. Dipilihnya kelima variabel tersebut berdasarkan studi penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Amar et al (2025), Ritonga et al (2023), Ramadani et al (2023), dan Aryani et al (2021) dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan, kualitas kehidupan kerja, hukuman dan motivasi berpengaruh positif

terhadap disiplin kerja. Diharapkan hasil penelitian ini dapat menambah wacana dan sebagai referensi tambahan dalam penelitian sejenis di masa mendatang.

Grand Theory yang digunakan dalam penelitian ini adalah Teori Motivasi. Teori motivasi yang dikembangkan oleh Maslow menyatakan bahwa setiap diri manusia itu terdiri atas lima tingkatan atau hierarki kebutuhan, yaitu: kebutuhan fisiologis, rasa aman, sosial, pengakuan, dan aktualisasi diri. Teori Dua Faktor Herzberg atau Teori Motivator *Hygiene* dikemukakan oleh Frederic Herzberg tahun 1959 membagi faktor motivasi kedalam dua bagian yaitu Faktor *Hygiene* (gaji, peraturan perusahaan, hubungan kerja, pengawasan, kondisi kerja) dan Faktor *Motivasional* (prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, kemajuan, pengembangan potensi, individu).

Kerangka Konseptual

Untuk menguji konsistensi hasil penelitian sebelumnya, peneliti akan menguji kembali hubungan antar variabel sebagai berikut : variabel eksogen adalah kepemimpinan, kualitas kehidupan kerja, dan hukuman, sedangkan variabel endogen adalah kedisiplinan, dan sebagai variabel intervening adalah motivasi.



Keterangan :

→ : Pengaruh variabel X ke variabel Y

Gambar 1. Kerangka Konsep Penelitian

Pengaruh Kepemimpinan, Kualitas Kehidupan Kerja, dan Hukuman terhadap Kedisiplinan Aparatur Sipil Negara Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening

Berdasarkan kerangka konsep penelitian hipotesis dalam penelitian ini adalah :

- H1 = Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi Aparatur Sipil Negara
- H2 = Kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi aparatur sipil negara
- H3 = Hukuman berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi aparatur sipil negara
- H4 = Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kedisiplinan aparatur sipil negara

- H5 = Kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kedisiplinan aparatur sipil negara
- H6 = Hukuman berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kedisiplinan aparatur sipil negara
- H7 = Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kedisiplinan aparatur sipil negara

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif untuk membuat gambaran atau deskripsi secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fenomena yang ada. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan tipe penelitian *explanatory research* yaitu penelitian yang menyoroti hubungan antara variabel - variabel penelitian dan menguji hipotesis yang telah disusun sebelumnya (Permana, 2021). Dalam hal ini peneliti akan menguji pengaruh kepemimpinan, kualitas kehidupan kerja, hukuman, terhadap kedisiplinan aparatur sipil negara melalui motivasi sebagai variabel intervening.

Sugiyono (2017:117) menjelaskan bahwa populasi merupakan daerah yang secara umum terdiri dari obyek/subyek yang memiliki kualitas dan ciri khusus yang ditetapkan peneliti untuk dipelajari dan diambil kesimpulannya. Adapun populasi dalam penelitian ini adalah aparatur sipil negara di BKPSDMD, DPMPTSP, dan Satpol PP dan Damkar Kabupaten Jepara sebanyak 217 orang pegawai.

Sugiyono (2017:81) mengatakan bahwa sampel itu merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Sampel dilakukan karena peneliti memiliki keterbatasan dalam melakukan penelitian. Maka peneliti harus mengambil sampel yang benar-benar representatif (dapat mewakili). Analisis SEM mensyaratkan jumlah sampel yang sesuai adalah 100-200 dan tergantung pada jumlah indikator (Hair, 2019:63). Jumlah seluruh indikator dalam penelitian ini adalah 29, maka jumlah sampel yang diambil = 5×29 indikator = 145 responden. Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling* yaitu teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2017:124). Kriteria yang dipilih adalah responden dengan kriteria sebagai penerima TPP.

Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner yang dibagikan melalui link *Google Form*. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini yaitu kuesioner yang berisi daftar pernyataan terstruktur yang digunakan untuk penilaian responden tentang variabel yang diteliti serta fakta-fakta yang berhubungan dengan responden atau keadaan yang dialami responden terhadap setiap pertanyaan yang diberikan dengan menggunakan Skala Likert 1 - 5 untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2017).

Sumber data penelitian adalah data primer hasil penyebaran kuesioner kepada responden melalui *google form* yang sesuai dengan target dan sasaran penelitian dan dianggap mewakili seluruh populasi dalam penelitian ini. Selain data primer digunakan data sekunder, meliputi : berbagai data dokumenter yang bersumber dari Kantor BKPSDMD Kabupaten Jepara dan dokumen regulasi yang bersumber dari

peraturan Daerah maupun Peraturan Bupati yang mengatur disiplin ASN dan pemberian tambahan penghasilan pegawai.

Metode analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah dengan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan bantuan program *software* AMOS versi 24.0. Penelitian ini menggunakan 2 macam teknis analisis yaitu *confirmatory factor analysis* pada SEM dan *regresion weight* pada SEM.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas dan Reliabilitas Konstruk

Suatu indikator dapat dikatakan valid apabila suatu item indikator pada uji *confirmation factor analysis* (CFA) memiliki nilai *loading factor* > 0,5.

Tabel 1. *Convergent Validity*

Variabel	Indikator	Sebelum Perbaikan		Setelah Perbaikan	
		<i>Loading Factor</i>	Keterangan	<i>Loading Factor</i>	Keterangan
Kepemimpinan	X1_1	0,787	Valid	0,777	Valid
	X1_2	0,750	Valid	0,765	Valid
	X1_3	0,762	Valid	-	
	X1_4	0,709	Valid	0,700	Valid
	X1_5	0,685	Valid	-	
	X1_6	0,523	Valid	-	
Kualitas_ Kehidupan Kerja	X2_7	0,715	Valid	0,771	Valid
	X2_8	0,707	Valid	0,773	Valid
	X2_9	0,687	Valid	-	
	X2_10	0,781	Valid	0,693	Valid
	X2_11	0,694	Valid	-	
	X2_12	0,658	Valid	-	
Hukuman	X3_13	0,718	Valid	0,717	Valid
	X3_14	0,740	Valid	-	
	X3_15	0,720	Valid	-	
	X3_16	0,742	Valid	0,803	Valid
	X3_17	0,709	Valid	0,658	Valid
	X3_18	0,567	Valid	-	
Motivasi	Y1_19	0,723	Valid	0,753	Valid
	Y1_20	0,777	Valid	0,778	Valid
	Y1_21	0,746	Valid	-	
	Y1_22	0,787	Valid	0,734	Valid
	Y1_23	0,683	Valid	-	
	Y1_24	0,599	Valid	-	
Kedisiplinan	Y2_25	0,655	Valid	-	
	Y2_26	0,737	Valid	0,725	Valid
	Y2_27	0,716	Valid	0,705	Valid

	Y2_28	0,659	Valid	-	
	Y2_29	0,708	Valid	0,722	Valid

Sumber : Data primer yang diolah, (2026)

dari nilai *loading factor* yang digunakan dalam *confirmation factor analysis* pada *full measurement revisi* memiliki nilai > 0,5 sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator tersebut secara signifikan merupakan dimensi dari variabel konstruk yang mampu menyusun variabel laten dan dinyatakan valid, sehingga dapat dilakukan uji kesesuaian model selanjutnya.

Tabel 2. Uji *Average Variance Extracted* (AVE)

No.	Variabel	Nilai CR	Cut Off	Keterangan
1.	Kepemimpinan (X1)	0,560	> 0,50	Valid
2.	Kualitas Kehidupan Kerja (X2)	0,557	> 0,50	Valid
3.	Hukuman (X3)	0,531	> 0,50	Valid
4.	Motivasi (Y1)	0,570	> 0,50	Valid
5.	Kedisiplinan (Y2)	0,551	> 0,50	Valid

Sumber : Data primer yang diolah, (2026)

Hasil uji *average variance extracted* pada semua konstruk memenuhi syarat minimal > 0,5. Sehingga variabel konstruk pada penelitian ini dapat dikatakan valid dan variabel penelitian dapat dilanjutkan ke tahap berikutnya.

Tabel 2. Uji *Discriminant Validity*

	Kedisiplinan	Motivasi	Hukuman	Kualitas_Kehidupan_Kerja	Kepemimpinan
Kedisiplinan	0,717				
Motivasi	0,695	0,755			
Hukuman	0,62	0,418	0,728		
Kualitas_Kehidupan_Kerja	0,701	0,595	0,48	0,747	
Kepemimpinan	0,68	0,688	0,655	0,644	0,748

Sumber : Data primer yang diolah, (2026)

Hasil pengujian *discriminant validity* dari kelima variabel pada Tabel 2 menunjukkan perbandingan nilai akar *average variance extracted* memiliki nilai lebih tinggi dari nilai korelasi antar variabel eksogen sehingga nilai *discriminant validity* terpenuhi. Dengan demikian korelasi antar konstruk laten dalam penelitian ini diterima dan mampu menangkap fenomena yang diukur.

Tabel 3. Uji *Construct Reliability*

No.	Variabel	Nilai CR	Cut Off	Keterangan
1.	Kepemimpinan (X1)	0,792	> 0,70	Reliabel

2.	Kualitas Kehidupan Kerja (X2)	0,790	> 0,70	Reliabel
3.	Hukuman (X3)	0,771	> 0,70	Reliabel
4.	Motivasi (Y1)	0,799	> 0,70	Reliabel
5.	Kedisiplinan (Y2)	0,761	> 0,70	Reliabel

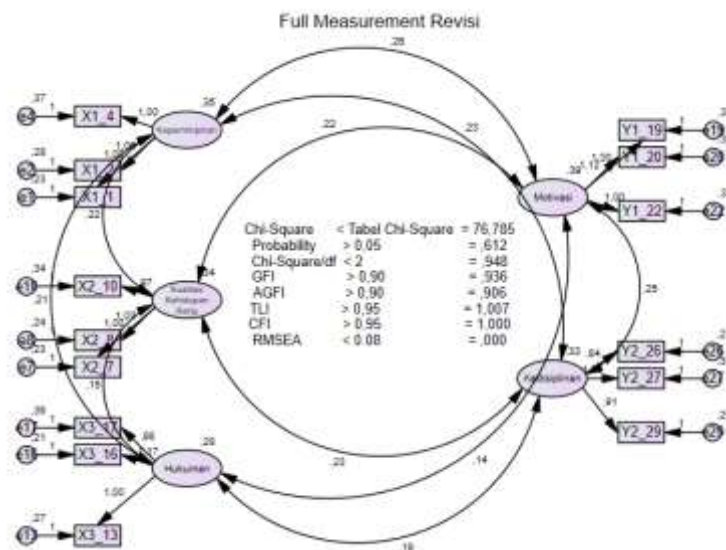
Sumber : Data primer yang diolah, (2026)

Hasil uji reliabilitas variabel kepemimpinan, kualitas kehidupan kerja, hukuman terhadap kedisiplinan melalui motivasi memberikan nilai CR di atas nilai *cut-off* sebesar 0,70 sehingga dapat disimpulkan semua variabel dapat memiliki reliabilitas konstruk yang baik.

Analisis Data

Proses permodelan SEM mensyaratkan dipenuhinya beberapa asumsi dalam proses pengolahan data apabila belum memenuhi kriteria *Goodness of Fit* sehingga memerlukan modifikasi pada model.

Gambar 2. Pengujian *Confirmatory Factor Analysis Full Measurement*



Sumber : Hasil Output AMOS, (2026)

Tabel 4. *Goodness of Fit Indeks Modification*

<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut off Value</i>	Hasil	Keterangan
<i>Chi Square</i>	<i>Chi-Square tabel</i>	76,785	<i>Good Fit</i>
CMIN/DF	≤ 2,00	0,948	<i>Good Fit</i>
Probability	≥ 0,05	0,612	<i>Good Fit</i>
GFI	≥ 0,90	0,936	<i>Good Fit</i>
AGFI	≥ 0,90	0,906	<i>Good Fit</i>
CFI	≥ 0,90	1,000	<i>Good Fit</i>
TLI	≥ 0,90	1,007	<i>Good Fit</i>
RMSEA	≤ 0,08	0,000	<i>Good Fit</i>

Sumber : Hasil Output AMOS, (2026)

Tabel 5. Uji Normalitas

Variable	min	Max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Y2_29	2	5	-0,554	-2,722	0,091	0,225
Y2_27	2	5	-0,538	-2,647	-0,249	-0,612
Y2_26	2	5	-0,455	-2,236	0,618	1,518
Y1_22	2	5	-0,262	-1,287	-0,539	-1,325
Y1_20	2	5	-0,514	-2,526	-0,452	-1,112
Y1_19	1	5	-0,445	-2,189	0,358	0,881
X3_17	2	5	-0,193	-0,951	-0,414	-1,017
X3_16	2	5	-0,193	-0,948	-0,333	-0,818
X3_13	2	5	-0,267	-1,312	-0,184	-0,453
X2_10	2	5	-0,315	-1,546	-0,345	-0,849
X2_8	1	5	-0,703	-3,455	0,849	2,086
X2_7	2	5	-0,372	-1,827	-0,084	-0,205
X1_4	1	5	-0,518	-2,549	0,13	0,32
X1_2	2	5	-0,684	-3,362	0,062	0,151
X1_1	2	5	-0,381	-1,873	-0,105	-0,259
Multivariate					5,346	1,425

Sumber : Hasil Output AMOS, (2026)

hasil uji normalitas data pada Tabel 5.16 menunjukkan bahwa secara univariate dan multivariate terdistribusi normal karena *critical ratio* (c.r) di bawah rentang $\pm 2,58$. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa data memenuhi persyaratan normalitas data.

Tabel 6. Koefisien Determinasi

	Estimate
Motivasi	0,517
Kedisiplinan	0,680

Sumber : Hasil Output AMOS, (2026)

Pada Tabel 5 menunjukkan Nilai *squared multiple correlation* pada persamaan pertama sebesar 0,517. Nilai ini menunjukkan bahwa 51,7% variasi nilai motivasi ditentukan oleh variabel kepemimpinan dan kualitas kehidupan kerja. Sehingga, masih terdapat 48,3% variabel lain yang mempengaruhi motivasi dan tidak masuk dalam penelitian ini. Pada persamaan kedua sebesar 0,680. Nilai ini menunjukkan bahwa 68% variasi nilai kedisiplinan ditentukan oleh variabel kualitas kehidupan kerja, hukuman, dan motivasi. Sehingga, masih terdapat 32% variabel lain yang mempengaruhi kedisiplinan dan tidak masuk dalam penelitian ini.

Pengujian Hipotesis

Uji hipotesis bertujuan untuk mengetahui pengaruh antar variabel. Pengujian hipotesis penelitian ini dilakukan berdasarkan nilai *Critical Ratio* (CR) dan nilai *significance probability* (P) masing-masing hubungan antar variabel.

Tabel 7. *Regression Weight*

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Motivasi	<---	Kepemimpinan	0,6	0,18	3,326	***	par_13
Motivasi	<---	Kualitas_Kehidupan_Kerja	0,287	0,142	2,016	0,044	par_15
Motivasi	<---	Hukuman	-0,099	0,157	-0,635	0,526	par_17
Kedisiplinan	<---	Kepemimpinan	0,031	0,172	0,182	0,855	par_14
Kedisiplinan	<---	Kualitas_Kehidupan_Kerja	0,323	0,127	2,55	0,011	par_16
Kedisiplinan	<---	Hukuman	0,313	0,138	2,274	0,023	par_18
Kedisiplinan	<---	Motivasi	0,325	0,128	2,529	0,011	par_19

Sumber : Hasil Output AMOS, (2026)

Pengujian hipotesis pada Tabel 6 menggunakan analisis *structural equation model* dan signifikansi ($\alpha = \alpha$) yang digunakan dalam penelitian ini adalah 0,05. Hipotesis diterima jika nilai CR > 1,645 dan P-value < 0,05. Sedangkan, hipotesis ditolak jika nilai CR < 1,645 dan P-value > 0,05. Hasil hipotesis pengaruh antar variabel dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 8. Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Kriteria	Keterangan
H1 : Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi	CR = 3,326 > 1,645 P = *** < 0,05	Diterima
H2 : Kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi	CR = 2,016 > 1,645 P = 0,044 < 0,05	Diterima
H3 : Hukuman berpengaruh positif terhadap motivasi	CR = -0,635 < 1,645 P = 0,526 > 0,05	Ditolak
H4 : Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kedisiplinan	CR = 1,182 > 1,645 P = 0,855 > 0,05	Ditolak

H5 : Kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif terhadap kedisiplinan	CR = 2,550 > 1,645 P = 0,011 < 0,05	Diterima
H6 : Hukuman berpengaruh positif terhadap kedisiplinan	CR = 2,274 > 1,645 P = 0,023 < 0,05	Diterima
H7 : Motivasi berpengaruh positif terhadap kedisiplinan	CR = 2,529 > 1,645 P = 0,011 < 0,05	Diterima

Sumber : Data primer yang diolah, (2026)

Analisis pengaruh langsung dan tidak langsung untuk mengetahui pengaruh variabel-variabel yang dihipotesiskan melalui variabel intervening memiliki pengaruh dalam memediasi variabel eksogen terhadap endogen atau tidak. Hasil dari analisis pengaruh langsung, tidak langsung dan total pengaruh dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 8. *Direct Effect, Indirect Effects dan Total Effects*

	Direct Effects	Indirect Effects	Total Effects	Keterangan
Kedisiplinan <--- Kepemimpinan	0,292	-0,03	0,262	Variabel motivasi tidak dapat memediasi
Kedisiplinan <--- Kualitas Kehidupan Kerja	0,329	0,095	0,424	Variabel motivasi tidak dapat memediasi
Kedisiplinan <--- Hukuman	0,095	0,203	0,236	Variabel motivasi tidak dapat memediasi

Sumber : Data primer yang diolah, (2026)

PEMBAHASAN

Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi

Hasil penelitian mendukung hipotesis pertama yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi. Hasil penelitian sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Damian et al (2026) menjelaskan kepemimpinan yang berbasis hubungan interpersonal mampu meningkatkan motivasi kerja melalui pemenuhan kebutuhan psikologis karyawan dan secara konseptual kepemimpinan berperan sebagai penggerak utama dalam membentuk semangat kerja pegawai. Fiaz, et al (2017) menjelaskan kepemimpinan transformasional maupun transaksional berpengaruh positif terhadap motivasi kerja pegawai. Semakin baik gaya kepemimpinan, semakin tinggi motivasi kerja pegawai.

Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Anggraeni et al (2024) menjelaskan bahwa motivasi pegawai lebih banyak dipengaruhi oleh iklim organisasi dibandingkan kepemimpinan, sehingga perubahan kepemimpinan belum mampu meningkatkan motivasi secara nyata. Fahmi (2021) menemukan tidak ada pengaruh positif yang signifikan secara parsial antara gaya kepemimpinan terhadap motivasi

Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Motivasi

Hasil penelitian mendukung hipotesis kedua yang menyatakan bahwa kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi. Hasil penelitian sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh penelitian Agustan et al (2025) menemukan bahwa *quality of work life* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja ASN. Hasmalawati (2017) menjelaskan kualitas kehidupan kerja memiliki hubungan positif yang signifikan dengan motivasi kerja, artinya kualitas kehidupan kerja semakin tinggi maka motivasi kerja juga semakin tinggi. Sebaliknya, jika kualitas kehidupan kerja rendah, maka motivasi kerja yang dimiliki juga rendah. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Rachmawan et al (2020) menemukan kualitas kehidupan kerja tidak mampu meningkatkan motivasi dan kepuasan karyawan untuk mendorong agar berkinerja optimal.

Pengaruh Hukuman Terhadap Motivasi

Hasil penelitian tidak mendukung hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa hukuman berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi. Hasil penelitian sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh penelitian Yusuf et al (2023) membuktikan bahwa *punishment* secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Wulandari et al (2026) menyatakan bahwa tidak ada pengaruh positif signifikan hukuman terhadap motivasi kerja pegawai. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Arrasyid et al (2022) menyebutkan bahwa terdapat pengaruh signifikan secara langsung antara pemberian sanksi terhadap motivasi kerja pegawai dan Niswah, et al (2024) menyatakan bahwa sanksi melalui motivasi tidak berpengaruh terhadap disiplin kerja.

Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kedisiplinan

Hasil penelitian tidak mendukung hipotesis keempat yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kedisiplinan. Hasil penelitian sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh penelitian Rizal et al (2019) menunjukkan kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap disiplin, karena pimpinan tidak mampu memotivasi pegawai dalam meningkatkan disiplin kerja pegawai, dan Watimah (2017) kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap disiplin uang disebabkan oleh pimpinan tidak memperhatikan pegawai karena kesibukan yang dimiliki sehingga disiplin pegawai diabaikan. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Permana (2021) menyebutkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh kuat terhadap disiplin kerja pegawai.

Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kedisiplinan

Hasil penelitian mendukung hipotesis kelima yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kedisiplinan. Hasil penelitian sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh penelitian Linarti (2023) yang menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif variabel kualitas kehidupan kerja terhadap disiplin kerja pegawai serta Ritonga et al (2023) dan Putra (2020) menemukan bahwa kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap disiplin kerja.

Berbeda dengan penelitian Joko et al (2020) yang menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung terhadap kualitas kehidupan kerja melalui Disiplin.

Pengaruh Hukuman Terhadap Kedisiplinan

Hasil penelitian mendukung hipotesis keenam yang menyatakan bahwa hukuman berpengaruh positif terhadap kedisiplinan. Hasil penelitian sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh penelitian Rahmat (2022) yang menunjukkan bahwa hukuman berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja. Ramadani et al (2023) menemukan *punishment* memiliki pengaruh signifikan terhadap disiplin kerja. Berbeda dengan penelitian Lee et al (2023) menemukan bahwa sanksi tidak secara signifikan meningkatkan kepatuhan perilaku pegawai, Bandiyono et al (2021) dan Kalaiwanen et al (2021) menemukan hukuman tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap disiplin kerja.

Pengaruh Motivasi Terhadap Kedisiplinan

Hasil penelitian mendukung hipotesis ketujuh yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kedisiplinan. Hasil penelitian sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh penelitian Aryani et al (2021) dan Fatoni et al (2018) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja. Berbeda dengan penelitian Rizal et al (2019) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap disiplin kerja pegawai.

Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja tidak mampu memediasi pengaruh kepemimpinan, kualitas kehidupan kerja dan hukuman terhadap kedisiplinan ASN pada Kantor BKPSDMD, DPMPTSP, dan Satpol PP dan Damkar Kabupaten Jepara. Meskipun motivasi kerja mempengaruhi kualitas kehidupan kerja namun motivasi kerja berpengaruh langsung terhadap kedisiplinan ASN. Teori motivasi dari Frederick Herzberg (Dua Faktor) mengemukakan bahwa pegawai yang mendapatkan *motivators factors* dari organisasi, meliputi : prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, kemajuan, dan pengembangan potensi individu akan meningkatkan semangat kerja dan perilaku positif terhadap organisasi karena memiliki komitmen tinggi terhadap pekerjaannya dan lebih disiplin dalam menjalankan tugas.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian, pembahasan dan menjawab atas permasalahan dari tujuan penelitian, Penulis menarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja artinya semakin baik kepemimpinan yang diterapkan maka akan meningkatkan motivasi kerja ASN.
2. Kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja artinya semakin baik kualitas kehidupan kerja yang dirasakan maka akan meningkatkan motivasi kerja ASN.

3. Hukuman tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja artinya terjadi peningkatan maupun penurunan hukuman tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja ASN.
4. Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kedisiplinan artinya meningkat maupun menurunnya kualitas kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kedisiplinan ASN.
5. Kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kedisiplinan artinya semakin baik kepemimpinan yang diterapkan maka akan meningkatkan kedisiplinan ASN.
6. Hukuman berpengaruh positif signifikan terhadap kedisiplinan artinya semakin konsisten hukuman yang diterapkan maka akan meningkatkan kedisiplinan ASN.
7. Motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kedisiplinan artinya semakin tinggi motivasi kerja ASN, maka akan meningkatkan kedisiplinan ASN.
8. Motivasi kerja tidak mampu menjadi variabel intervening antara kepemimpinan terhadap kedisiplinan ASN artinya peningkatan kualitas kepemimpinan belum terbukti mampu meningkatkan kedisiplinan ASN melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening.
9. Motivasi kerja tidak mampu menjadi variabel intervening antara kualitas kehidupan kerja terhadap kedisiplinan ASN artinya pengaruh kualitas kehidupan kerja dapat meningkatkan kedisiplinan ASN tanpa diperkuat dengan peran motivasi.
10. Motivasi kerja tidak mampu menjadi variabel intervening antara hukuman terhadap kedisiplinan ASN artinya pengaruh hukuman dapat meningkatkan kedisiplinan ASN tanpa diperkuat dengan peran motivasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Tannady, et al (2022). Meningkatkan Disiplin Kerja Pegawai dengan Motivasi Sebagai Variable Mediasi (Studi Kasus Inspektorat Badan Pusat Statistik). Jurnal Kewarganegaraan. Vol. 6 No. 2 September 2022. 3984-4002.
- Hasibuan, Malayu. (2009). Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi. Bumi Aksara. Jakarta
- Sastrohadiwiryo, Siswanto. 2022. Manajemen Tenaga Kerja Indonesia. Jakarta : Bumi Aksara.
- Sutrisno, Edy. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta : Prenada Media Group.
- Ali, Eko Maulana. (2012). Kepemimpinan Dalam Birokrasi Pemerintahan. PT. Multicerdas Publishing
- Walton, R. E (1973). Quality of Work Life: What Is It? Sloan Management Review; Cambridge, Mass. Vol. 15,, Iss. 1, (Fall 1973).
- Soetjipto, HM Noer. 2017. *Quality Of Work Life Teori dan Implementasinya*, Yogyakarta : K-Media.
- M, Joko. T, Syarifuddin. Santoso, Budi. (2020). *The Effect Of Integrity, And Discipline On Quality Of Work Life (QWL) Goverfnment Internal Supervision Officers Republic*

Of Indonesia Ministry Of Law And Human Rights. International Journal Of Scientific Research and Management. Volume 8. Issue 03. 2020. 645-650.

Rahmat, K. Hermanto. Susanto, Agus. (2022). Pengaruh Kepemimpinan, Pengawasan dan Hukuman Terhadap Kedisiplinan Kerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Bima. Universitas Terbuka Indonesia. Volume 5 No. 2, April 2022. 329 – 340

Ivancevich, J. Konopaske, R. & Matteson, M.T. (2015). Perilaku Dana Manajemen Organisasi. PT Gelora Aksara Pratama

Kadarisman, M. (2012). Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia. Jakarta : PT. Raja Grafindo

Hasmalawati, Nur. Restya, Winda P. D. R. (2017). Hubungan Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Di Puskesmas Paya Bakong Aceh Utara. Jurnal Sains Psikologi. Jilid 6, Nomor 2, November 2017. 63-67

Fahmi, Idham. (2021). Pengaruh Disiplin Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan dan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Pariwisata Kota Sawahlunto. Jurnal Ilmu Manajemen Terapan. Volume 3, Issue 1, September 2021. 52-64.

Sakarina, Sari. Djatmiko Noviantoro, Muhammad Jaka Kesuma. Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai ASN BPKAD Provinsi Sumatera Selatan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis Universitas Multi data Palembang. Vol. 13 No. 2 Maret 2024. Hal 539 - 547.

Agustan, Andi Ahmad Adhiim. Muhammad Ichwan Musa, Tenri Sayu Puspitaningsih Dipoatmodjo. (2025). *The Effect Of Work Life Quality on Work Motivation Through Job Satisfaction as an Mediation Variable in the Department of Food Crop, Horticulture, Plantations and Food Security of Sidrap Regency*. Jurnal Manajemen. Vol 5, No. 2 Agustus 2025.

Amar, Siti Aizah Mahaardika. Anwar Ramli. M. Ikhwan Maulanan Haeruddin. Agung Widhi Kurniawan. Rahmat Riiwayat Abadi. (2025). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Pada Kantor Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Barru. Journal of Innovative and Creativity. Vo. 5 No. 3 Agustus 2025. 28052 – 28066.

Ritonga, Ilham Mubaraq. Suvar, Annisah Suvero, Anggreini, Monica. (2023). *The Effect of Quality of Work Life, Sanction, Compensation Satisfaction on Employee Work Discipline at The Ministry of Agrarian Affairs and Medan City Spatial Planning/National Land Agency*. Jurnal Sains dan Teknologi. Fakultas Ekonomi, Universitas Harapan Medan. Vo. 5, No. 1, 2023. 366-375.

Ramadani, Fitri. Eka Purnama Sari. (2023). Pengaruh *Reward, Punishment*, dan Lingkungan Kerja Terhadap Disiplin Kerja (Studi Kasus Pada Pegawai Non ASN di Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Medan). Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen dan *E-Commerce*. Vol. 2, No.1 Maret 2023. 159-168.

Aryani, Mela. Subiyanto, Disik. Septyarini, Epsilandri. (2021). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Kompensasi Terhadap Disiplin Kerja Karyawan, Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi dan

- pelayanan Publik. Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Negara Bina Taruna Gorontalo. Vol. 8 Nomor 2, 2021. 216-229
- Permana, Yogi Gum. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Pegawai di Dinas Pendidikan Kota Tasikmalaya. *Jurnal Kajian Ekonomi dan Kebijakan Publik*, Vol. 6 No. 1, Januari 2021. 408-415.
- Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Hair, et al. (2019). *Multivariate Data Analysis New Intern*). Pearson.
- Damian, Sahat Simanjuntak. Hisarma saragih. Toga Sehat Sihite. TionerPurba. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Melalui Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Pada Kantor Badan kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Simalungun. *Jurnal Ekonomi Usi*. Vol. 8 No. 2 Juli 2026. 506-524.
- Fiaz, Muhammad., Qin Su. Ikran Amir. Aruba Saqib. (2017). *Leadership Style and Employees's Motivation : Perspective From An Emergening Economy. The Journal of Developing Areas*. Volume 51, Number 4, fall 2017. 143-156.
- Anggraeni, M., Parminto, A. Effendi, A. S. (2024) Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Iklim Organisasi terhadap Motivasi Kerja serta Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum. *Jurnal Manajemen Universitas Mulawarman*
- Rachmawan, Padmayuda Tri. Dwi Nita Aryani (2020). Kepemimpinan Spiritual dan Reward Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kualitas Kehidupan Kerja dan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis* Vol. 21 No. 2, 2020. 136 – 148.
- Yusuf, Hafsa. Abdul Kadir, Yusuf Kamis. (2023). Pengaruh *Reward* dan *Punishment* Terhadap Motivasi Kerja Pegawaaai di Kantor Kecamatan Tidore Selatan Kota Tidore Kepulauan. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan* Mei 2023. 9 (10), 219-228.
- Wulandari, Rika. Yulasmi. Lusiana. (2026). Pengaruh Budaya Organisasi, Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai variable Intervening Pada ASN di Lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Kerinci. *Indo MathEdu Intellectuals Journal*. Volume 7, Nomor 2, 2026. 2370 – 2384.
- Arrasyid, Harun. Hermanto, Wahyulina, Sri. (2022). Pengaruh Pemberian Sanksi Terhadap Disiplin dan Motivasi Kerja Pegawai Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kabupaten Lombok Barat. *Journal on Education*. Volume 04, No. 04, Mei-Agustus 2022.
- Niswah, Umdhatun. Fuad, E. N. (2024). Pengaruh Pengawasan dan Sanksi Terhadap Disiplin Kerja Dengan Motivasi Sebagai variable Intervening. *Jurnal Bisnis Manajemen dan Kewirausahaan*, Volume 5 Nomor 1 Tahun 2024. Hal 115 - 130.
- Rizal, S. M. Radiman. (2019). Pengaruh Motivasi, Pengawasan, dan Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Pegawai. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*. Vol 2, No. 1, Maret 2019. 117 - 128.
- Watimah, Lia. (2017). Pengaruh Kepemimpinan, Sanksi hukum dan Pengawasan Terhadap Kedisiplinan Kerja Pegawai Pada Dinas Sosial Provinsi Riau. *JOM Fekon* Vol. 4 No. 1 Februari 2017. 193 – 204.

- Linarti, Avera. Hidayat, M. Asri. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kualitas Kehidupan Kerja dan Work Engagement Terhadap Kedisiplinan Pegawai. *Gendhera Buana Jurnal. ITB Nobel Indonesia Makasar*. Volume 1 No 3, April 2023. 240-251.
- Putra, W.N., Eliyusnadi, Hasan, Amir. (2020). Pengaruh Kualitas Kehidupan dan Lingkungan Kerja Terhadap Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Kerinci. *Jurnal Administrasi Nusantara Mahasiswa. STIA Nusantara Sakti Sungai Penuh*. Vol 2 No 7-31 Agustus 2020. 13 - 22.
- Lee, Daeun. Harjinder Singh Lallie. Nadine Michaelides. (2023). *The Impact Of An Employee's Psychological Contract Breach On Compliance With Information Security Policies : Intrinsic and Extrinsic Motivation. Cognition, Technology and Work*. 25(2-3), 273 – 289.
- Bandiyono, Agus. Hamzah, K. F. Hidayat, N. A. (2021). Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Kedisiplinan Pegawai. *Jurnal Ekonomi*. Volume XXVI. No. 1 Maret 2021. 50-65.
- Kalaiwanen. Handoko, Bagus. Sunaryo. (2021). Pengaruh Punishment dan Pengawasan Terhadap Disiplin Kerja dan Lama Bekerja Sebagai Variable Kontrolasfar. *Program Studi Manajemen. Universitas Harapan Medan*. Vol 2 No 2 Februari 2021. 19-30.
- Fatoni, Akhmad. Sunaryo, H. Hadi. Priyono, A. Agus. (2018). Pengaruh Sanksi, Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Disiplin Kerja Pegawai UPT Pengujian Kendaraan Bermotor Kota Malang. *E-Jurnal Riset Manajemen. Fakultas Ekonomi Unisma*. 137-151.