

**PENGARUH DISIPLIN, MOTIVASI DAN KEPUASAN
TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA BADAN PENGELOLA
PAJAK DAN RETRIBUSI DAERAH
KABUPATEN SORONG**

PENELITIAN TESIS

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Memperoleh Gelar Magister Sains



Oleh:

NAMA : SRI RAHAYU

NIM : 146110124116

**PROGRAM STUDI ILMU MANAJEMEN
DIREKTORAT PASCASARJANA
UNIVERSITAS PENDIDIKAN MUHAMMADIYAH SORONG
2026**

HALAMAN PENGESAHAN TESIS

PENGARUH DISIPLIN, MOTIVASI DAN KEPUASAN
TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA BADAN PENGELOLA
PAJAK DAN RETRIBUSI DAERAH
KABUPATEN SORONG

Oleh:

NAMA : SRI RAHAYU

NIM : 146110124116

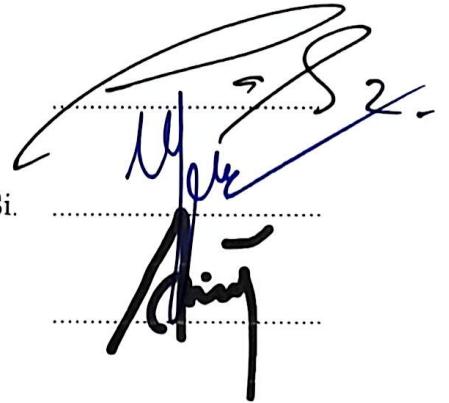
Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji Pada Kamis, 26 Januari 2026
Dinyatakan Telah Memenuhi Syarat

Menyetujui,

Ketua Penguji : Dr. Pahmi, S.E., M.Si.

Anggota Penguji I : Dr. Vebby Anwar, S.E., M.Si.

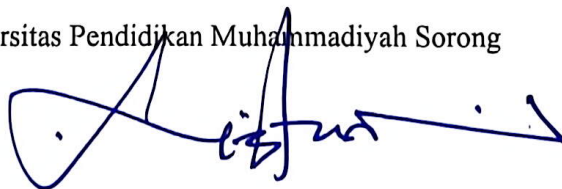
Anggota Penguji II : Dr. Amiruddin, M.A.



Mengetahui,

Direktur Pascasarjana

Universitas Pendidikan Muhammadiyah Sorong



Dr Wa Ode Likewati, S.E., M.M.

NIDK. 8952120021

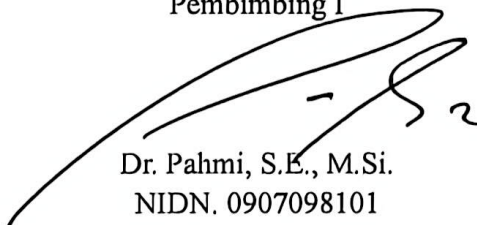
HALAMAN PERSETUJUAN TESIS

PENGARUH DISIPLIN, MOTIVASI DAN KEPUASAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA BADAN PENGELOLA PAJAK DAN RETRIBUSI DAERAH KABUPATEN SORONG

Diajukan oleh:
NAMA : SRI RAHAYU
NIM : 146110124116

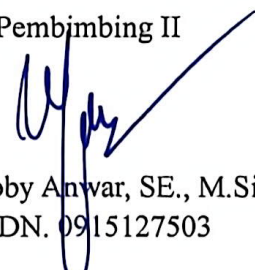
Disetujui oleh :

Pembimbing I



Dr. Pahmi, S.E., M.Si.
NIDN. 0907098101

Pembimbing II



Dr. Vebby Anwar, SE., M.Si.
NIDN. 0915127503

PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya selama ini, bahwa di dalam naskah Tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah Tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia Tesis ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (MAGISTER SAINS) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Aimas, Januari 2026
Mahasiswa,



Sri Rahayu
NIM 146110124116

PERNYATAAN PERSETUJUAN AKSES

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : SRI RAHAYU
NIM : 146110124116
Program Studi : Magister Ilmu Manajemen
Fakultas : Pascasarjana Unimuda Sorong
Email : srirahayusuroso@gmail.com

Judul tugas akhir :

“Pengaruh Disiplin, Motivasi dan Kepuasan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerahkabupaten Sorong”

Dengan ini saya menyerahkan hak sepenuhnya kepada Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Sorong untuk menyimpan, mengatur akses serta melakukan pengelolaan terhadap karya saya ini dengan mengacu pada ketentuan akses tugas akhir elektronik sebagai berikut :



Saya mengizinkan karya tersebut diunggah ke dalam aplikasi Repository Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Sorong.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

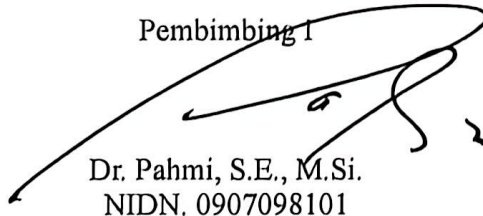
Sorong, Januari 2026



Sri Rahayu
NIM : 146110124116

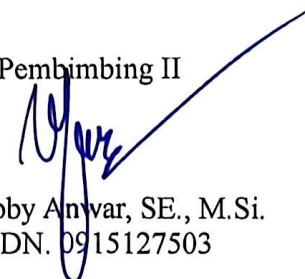
Mengetahui,

Pembimbing I



Dr. Pahmi, S.E., M.Si.
NIDN. 0907098101

Pembimbing II



Dr. Vebby Anwar, SE., M.Si.
NIDN. 0915127503

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT, Tuhan Yang Maha Esa, atas limpahan rahmat, taufik, dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul "**Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah (BP2RD) Kabupaten Sorong**". Penulisan tesis ini merupakan salah satu syarat akademik untuk memperoleh gelar Magister pada Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Muhammadiyah (UNIMUDA) Sorong.

Tesis ini disusun berlandaskan pada fenomena krusial dalam tata kelola pemerintahan daerah, di mana optimalisasi Pendapatan Asli Daerah (PAD) sangat bergantung pada kualitas sumber daya aparatur. Fokus utama penelitian ini adalah mengevaluasi sejauh mana variabel disiplin, motivasi, dan kepuasan kerja mampu menjadi prediktor bagi peningkatan kinerja pegawai. Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi teoretis bagi perkembangan ilmu manajemen sumber daya manusia serta kontribusi praktis sebagai bahan pertimbangan kebijakan bagi instansi terkait dalam meningkatkan produktivitas organisasi.

Penulis menyadari bahwa keberhasilan penyelesaian tesis ini tidak terlepas dari bantuan, bimbingan, dan dukungan berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang tulus kepada:

1. Rektor Universitas Pendidikan Muhammadiyah (UNIMUDA) Sorong beserta seluruh jajaran civitas akademika atas kesempatan dan fasilitas yang diberikan selama penulis menempuh studi.
2. Bapak Dr. Pahmi, S.E., M.Si. selaku Pembimbing I dan Bapak Dr. Vebby Anwar, SE.,M.Si selaku Pembimbing II yang telah meluangkan waktu, memberikan arahan, serta bimbingan intelektual yang sangat berharga dalam menyempurnakan naskah tesis ini.
3. Suami dan anak-anak tercinta, yang menjadi sumber kekuatan, kesabaran, dan motivasi terbesar bagi penulis. Terima kasih atas doa yang tidak putus dan pengorbanan waktu yang diberikan demi selesainya perjuangan akademik ini.
4. Rekan-rekan mahasiswa seperjuangan di Program Pascasarjana UNIMUDA Sorong, terima kasih atas diskusi, kebersamaan, dan semangat kekeluargaan yang telah terjalin selama ini.

Penulis menyadari bahwa sebagai karya ilmiah, tesis ini masih memiliki keterbatasan dan jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu, penulis mengharapkan

kritik dan saran yang konstruktif dari semua pihak demi perbaikan dan pengembangan penelitian di masa yang akan datang. Akhir kata, semoga karya ini dapat memberikan manfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan dan bagi pembaca pada umumnya.

Sorong, Januari 2026

Penulis,



Sri Rahayu

NIM : 146110124116

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Halaman Pengesahan	ii
Halaman Persetujuan	iii
Halaman Pernyataan Orisinalitas	iv
Halaman Pernyataan Persetujuan Akses	v
Daftar Isi	viii
Daftar Tabel	x
Daftar Gambar	xi
Daftar Lampiran.....	xii
Abstraksi.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar belakang	1
1.2 Rumusan Masalah.....	6
1.3 Pertanyaan Penelitian.....	6
1.4 Tujuan Penelitian	7
1.5 Mamfaat Penelitian	7
1.6 Batasan Penelitian.....	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	9
2.1 Penelitian Terdahulu	37
2.2 Kerangka Penelitian.....	39
2.3 Hipotesis Penelitian	39
BAB III METODE PENELITIAN	40
3.1 Jenis Penelitian dan Rancangan Penelitian.....	40
3.2 Obyek Penelitian.....	41
3.3 Populasi, Sampel, Dan Teknik Sampling.....	41
3.4 Jenis data.....	42
3.5 Metode Pengumpulan Data.....	44

3.6	Skala Pengukuran	45
3.7	Meode Analisis data.....	46
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....		50
4.1	Deskripsi Karakteristik Responden	50
4.1.1	Berdasarkan Jenis Kelamin	50
4.1.2	Berdasarkan Usia	51
4.1.3	Berdasarkan pendidikan	52
4.1.4	Lama Bekerja	52
4.2	Uji Validitas	53
4.3	Uji Reliabilitas	56
4.4	Analisis Regresi Berganda.....	59
4.5	Koefisien Determinasi	60
4.6	Uji Hipotesis	61
4.7	Pembahasan Hasil Analisis Penelitian	64
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN		90
5.1	Kesimpulan	90
5.2	Saran	91
DAFTAR PUSTAKA.....		93

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1.1	Deskripsi Karakteristik Responden berdasarkan jenis kelamin	50
Tabel 4.1.2	Deskripsi Karakteristik Responden berdasarkan usia	51
Tabel 4.1.3	Deskripsi Karakteristik Responden berdasarkan Pendidikan Terakhir	52
Tabel 4.1.4	Deskripsi Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja	52

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1	Kerangka konseptual.....	39
----------	--------------------------	----

DAFTAR LAMPIRAN

Angket Penelitian.....	99
Tabel Korelasi	104

ABSTRAK

Kinerja pegawai merupakan faktor kritis dalam mendukung efektivitas organisasi sektor publik, khususnya dalam konteks pencapaian target Pendapatan Asli Daerah (PAD). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh disiplin kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah (BP2RD) Kabupaten Sorong. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif asosiatif dengan pendekatan survei. Sampel penelitian terdiri dari 60 orang pegawai BP2RD yang diambil secara sensus. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan regresi linier berganda dengan bantuan SPSS.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan, disiplin kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (F -hitung = 13,298; $p = 0,000$). Namun, secara parsial, hanya kepuasan kerja yang memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ($\beta = 0,521$; $p = 0,002$). Sementara itu, disiplin kerja ($\beta = 0,143$; $p = 0,470$) dan motivasi kerja ($\beta = 0,214$; $p = 0,092$) tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan secara statistik. Koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,416 mengindikasikan bahwa ketiga variabel independen secara bersama-sama menjelaskan 41,6% variasi kinerja pegawai.

Implikasi dari penelitian ini adalah bahwa manajemen BP2RD Kabupaten Sorong perlu memprioritaskan upaya peningkatan kepuasan kerja melalui perbaikan sistem remunerasi yang adil, pengembangan lingkungan kerja kolaboratif, peningkatan kualitas supervisi, dan penyediaan jalur pengembangan karir yang jelas. Meskipun tidak signifikan secara parsial, disiplin dan motivasi kerja tetap perlu dikelola sebagai fondasi, dengan memastikan bahwa motivasi didukung oleh sistem dan sumber daya yang memadai agar dapat terwujud menjadi peningkatan kinerja.

Kata Kunci: Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai.

ABSTRACT

Employee performance is a critical factor in supporting the effectiveness of public sector organizations, particularly in the context of achieving Regional Original Revenue (PAD) targets. This study aims to analyze the influence of work discipline, work motivation, and job satisfaction on employee performance at the Regional Tax and Levy Management Agency (BP2RD) of Sorong Regency. The research method used was associative quantitative with a survey approach. The research sample consisted of 60 BP2RD employees taken by census. Data was collected through questionnaires and analyzed using multiple linear regression with the help of SPSS.

The results showed that simultaneously, work discipline, work motivation, and job satisfaction had a significant effect on employee performance (F-value = 13.298; $p = 0.000$). However, partially, only job satisfaction had a positive and significant effect on performance ($\beta = 0.521$; $p = 0.002$). Meanwhile, work discipline ($\beta = 0.143$; $p = 0.470$) and work motivation ($\beta = 0.214$; $p = 0.092$) did not show a statistically significant influence. The coefficient of determination (R^2) of 0.416 indicates that the three independent variables together explain 41.6% of the variation in employee performance.

The implication of this research is that the management of BP2RD Sorong Regency needs to prioritize efforts to improve job satisfaction through improving a fair remuneration system, developing a collaborative work environment, improving the quality of supervision, and providing clear career development paths. Although not partially significant, work discipline and motivation still need to be managed as a foundation, ensuring that motivation is supported by adequate systems and resources to be realized into performance improvement.

Keywords: Work Discipline, Work Motivation, Job Satisfaction, Employee Performance.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar belakang

Dalam era reformasi birokrasi dan peningkatan kualitas pelayanan publik, kinerja aparatur sipil negara (ASN) menjadi aspek yang sangat penting dalam menunjang keberhasilan pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi pemerintahan. Salah satu lembaga yang memiliki peran strategis dalam pengelolaan keuangan daerah adalah Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah (BP2RD). Di Kabupaten Sorong, BP2RD memegang peranan penting dalam mengoptimalkan penerimaan daerah yang bersumber dari pajak dan retribusi daerah. Kinerja pegawai BP2RD sangat menentukan efektivitas dan efisiensi pengelolaan pajak dan retribusi daerah, karena pencapaian target pendapatan asli daerah (PAD) tidak hanya bergantung pada sistem dan regulasi, tetapi juga pada perilaku kerja dan kualitas sumber daya manusia di instansi tersebut.

Fenomena yang sering ditemukan dalam organisasi pemerintah adalah masih rendahnya kedisiplinan pegawai dalam menjalankan tugas, lemahnya motivasi dalam menyelesaikan pekerjaan dengan optimal, serta kepuasan kerja yang belum sepenuhnya tercapai akibat berbagai faktor internal maupun eksternal. Ketiga aspek tersebut yakni disiplin kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja saling berkaitan erat dan memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Disiplin kerja mencerminkan sejauh mana pegawai mematuhi peraturan, menjalankan tugas sesuai waktu dan tanggung jawabnya. Motivasi kerja menjadi faktor pendorong yang berasal dari dalam diri pegawai maupun dari luar (eksternal) yang menentukan semangat kerja, kreativitas, dan ketekunan dalam menyelesaikan tugas. Sementara

itu, kepuasan kerja berkaitan dengan tingkat kenyamanan dan kepuasan pegawai terhadap pekerjaannya, baik dari segi imbalan, lingkungan kerja, hubungan dengan atasan dan rekan kerja, maupun peluang pengembangan karier.

Menurut teori kedisiplinan dari Dessler (2020), disiplin kerja merupakan upaya manajerial untuk mengembangkan perilaku pegawai yang sesuai dengan standar organisasi. Disiplin yang baik akan membentuk budaya kerja yang produktif dan efisien. Dalam konteks motivasi kerja, teori Herzberg Two-Factor Theory masih relevan, di mana motivasi dibentuk oleh dua kelompok faktor: motivator (penghargaan, pencapaian, pekerjaan itu sendiri) dan faktor kebersihan (kondisi kerja, gaji, kebijakan perusahaan). Sementara itu, teori kepuasan kerja dari Locke (Value-Percept Theory) menjelaskan bahwa kepuasan muncul ketika ada kesesuaian antara nilai-nilai individu dan apa yang diterima dari pekerjaan. Ketiga teori ini memberikan dasar yang kuat dalam menganalisis faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Dalam konteks penelitian terdahulu, beberapa studi terbaru menunjukkan bahwa disiplin, motivasi, dan kepuasan kerja secara signifikan memengaruhi kinerja. Penelitian oleh Rizki dan Yuliana (2022) yang dilakukan pada ASN di lingkungan Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Bogor menunjukkan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh langsung dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Temuan ini diperkuat oleh studi Astuti dan Lestari (2023) yang menemukan bahwa tingkat kedisiplinan dan kehadiran yang tinggi berdampak pada peningkatan produktivitas dan pencapaian target kerja.

Sementara itu, motivasi kerja juga menjadi penentu utama dalam kinerja ASN. Penelitian oleh Maulana et al. (2022) menyimpulkan bahwa faktor intrinsik seperti rasa tanggung jawab, keinginan untuk berprestasi, serta dorongan untuk dihargai sangat berkontribusi terhadap peningkatan kinerja di instansi pelayanan publik. Studi serupa oleh Prasetyo (2023) di lingkungan Pemerintah Kota Surabaya juga menegaskan bahwa pemberian insentif dan sistem penghargaan yang adil berdampak signifikan terhadap semangat kerja dan daya saing individu dalam mencapai target organisasi.

Di sisi lain, kepuasan kerja terbukti berperan sebagai variabel penting yang menjaga stabilitas dan keberlanjutan kinerja pegawai. Penelitian oleh Kartika dan Nugraha (2024) menunjukkan bahwa pegawai yang merasa puas terhadap lingkungan kerja, sistem komunikasi, dan perlakuan dari atasan, cenderung menunjukkan loyalitas tinggi dan mampu bekerja lebih efektif. Studi lainnya oleh Susanti (2022) di sektor keuangan daerah mengungkapkan bahwa kepuasan kerja menjadi jembatan antara motivasi dan pencapaian kinerja, karena pegawai yang puas akan lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi maksimal.

Dalam konteks BP2RD Kabupaten Sorong, tantangan yang dihadapi tidak hanya menyangkut pencapaian target pendapatan tetapi juga mencakup bagaimana membangun sistem kerja yang profesional, efisien, dan berorientasi pada pelayanan. Dengan adanya tantangan eksternal seperti perubahan kebijakan pajak, digitalisasi sistem pembayaran, serta peningkatan tuntutan masyarakat terhadap transparansi dan akuntabilitas, maka pegawai BP2RD dituntut untuk memiliki kinerja yang tinggi dan konsisten. Namun dalam pelaksanaannya, seringkali

ditemukan adanya pegawai yang kurang disiplin dalam bekerja, rendahnya semangat kerja dalam menyelesaikan tugas harian, serta keluhan-keluhan terkait kondisi kerja yang berdampak pada kepuasan kerja. Hal ini pada akhirnya mempengaruhi pencapaian kinerja organisasi secara keseluruhan.

Laporan Realisasi Anggaran (LRA) Kab. Sorong

Tahun	Realisasi PAD
2021	Rp 188,63 Miliar
2022	Rp 223,18 Miliar
2023	Rp 257,32 Miliar

Sumber: Kementerian Keuangan

Meskipun meningkat, besaran PAD ini masih jauh lebih kecil dibandingkan dengan penerimaan dari Dana Transfer Pusat (seperti DAU dan DAK), yang biasanya mencapai angka triliunan rupiah. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kemandirian keuangan daerah masih perlu ditingkatkan.

Dari perspektif teori manajemen sumber daya manusia, disiplin kerja merupakan bagian dari pengendalian organisasi yang bertujuan menjaga perilaku pegawai agar tetap sesuai dengan aturan dan nilai-nilai organisasi. Motivasi kerja mengacu pada teori kebutuhan seperti yang dikemukakan oleh Maslow dan Herzberg, di mana kebutuhan aktualisasi diri dan penghargaan menjadi pendorong utama kinerja. Sementara kepuasan kerja, sebagaimana dijelaskan oleh Locke dalam teori nilai, muncul ketika pekerjaan yang dilakukan mampu memenuhi nilai-nilai dan ekspektasi individu. Ketiga variabel ini jika dikelola dengan baik akan

memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan kinerja, baik secara individu maupun organisasi.

Penelitian ini menjadi relevan karena mampu memberikan gambaran mengenai kondisi internal organisasi serta menjadi dasar pengambilan kebijakan dalam upaya peningkatan kinerja pegawai secara berkelanjutan. Dengan mengetahui faktor-faktor yang memengaruhi kinerja, pimpinan instansi dapat merancang strategi pengembangan SDM yang lebih tepat sasaran, seperti pelatihan kedisiplinan, program peningkatan motivasi, serta evaluasi terhadap aspek-aspek yang memengaruhi kepuasan kerja pegawai. Penelitian ini juga bertujuan memberikan rekomendasi strategis bagi pengambil kebijakan dalam memperbaiki dan meningkatkan manajemen sumber daya manusia di lingkungan BP2RD, sehingga dapat mewujudkan tata kelola pemerintahan daerah yang lebih profesional, akuntabel dan berorientasi pada pelayanan publik yang prima.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja, motivasi kerja dan kepuasan kerja merupakan tiga variabel penting yang sangat mempengaruhi kinerja pegawai. Oleh karena itu, penelitian ini akan menganalisis sejauh mana ketiga variabel tersebut berpengaruh secara parsial maupun simultan terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah (BP2RD) Kabupaten Sorong. Dengan hasil penelitian ini, diharapkan organisasi dapat merumuskan kebijakan strategis yang mendukung pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan kinerja pegawai dan pentingnya kedisiplinan, motivasi dan kepuasan kerja dalam organisasi sektor publik, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah (BP2RD) Kabupaten Sorong
2. Bagaimana pengaruh Motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah (BP2RD) Kabupaten Sorong
3. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah (BP2RD) Kabupaten Sorong
4. Bagaimana pengaruh disiplin kerja, motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah (BP2RD) Kabupaten Sorong

1.3 Pertanyaan Penelitian

Untuk menjawab rumusan masalah tersebut, maka dirumuskan beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah disiplin kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah (BP2RD) Kabupaten Sorong?
2. Apakah motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah (BP2RD) Kabupaten Sorong?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja

pegawai pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah (BP2RD) Kabupaten Sorong?

4. Apakah disiplin kerja, motivasi kerja dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah (BP2RD) Kabupaten Sorong?

1.4 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah (BP2RD) Kabupaten Sorong .
2. Menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah (BP2RD) Kabupaten Sorong.
3. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah (BP2RD) Kabupaten Sorong.
4. Menganalisis pengaruh simultan disiplin kerja, motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah (BP2RD) Kabupaten Sorong

1.5 Mamfaat Penelitian

a. Manfaat Teoritis

1. Memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu manajemen, khususnya manajemen sumber daya manusia di sektor publik.
2. Menambah referensi dan literatur akademik mengenai pengaruh disiplin kerja, motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.

b. Manfaat Praktis

1. Menjadi dasar pertimbangan bagi Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah (BP2RD) Kabupaten Sorong dalam meningkatkan kinerja pegawai melalui penguatan disiplin kerja, motivasi kerja dan kepuasan kerja.
2. Menjadi bahan evaluasi internal dalam perumusan kebijakan pengembangan sumber daya manusia di lingkungan instansi tersebut.

1.6 Batasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa batasan, yaitu:

1. Penelitian hanya dilakukan pada pegawai Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah (BP2RD) Kabupaten Sorong.
2. Variabel independen dalam penelitian ini adalah disiplin kerja, motivasi kerja dan kepuasan kerja, serta variabel dependen adalah kinerja pegawai.
3. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner.
4. Waktu penelitian dibatasi pada satu periode tertentu (tahun berjalan), tanpa mempertimbangkan faktor jangka panjang.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Disiplin Kerja

2.1.1 Pengertian Disiplin Kerja

Disiplin kerja sangatlah penting bagi suatu perusahaan atau instansi pemerintah dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Tanpa adanya disiplin kerja yang baik sulit bagi suatu perusahaan untuk mencapai hasil yang optimal. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya.

Kedisiplinan merupakan fungsi sumber daya manusia yang keenam dari fungsi operatif manajemen sumber daya manusia yang terpenting karena semakin banyak disiplin pegawai, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin kerja pegawai yang baik, sulit bagi perusahaan mencapai hasil kerja yang optimal.

Hasibuan (2019), kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku". Latainer dalam Sutrisno (2019) mengartikan "disiplin sebagai suatu kekuatan yang berkembang di dalam tubuh pegawai dan menyebabkan pegawai dapat menyesuaikan diri dengan sukarela pada keputusan, peraturan, dan nilai-nilai yang tinggi dari pekerjaan dan perilaku.

Salah satu upaya untuk mengatasi penyebab tindakan indisipliner yang bertujuan untuk pertumbuhan organisasi yaitu memotivasi pegawai agar dapat mendisiplinkan diri dalam melaksanakan pekerjaan baik secara perorangan maupun

kelompok. Adanya disiplin kerja sangat bermanfaat dalam mendidik pegawai untuk mematuhi peraturan dan kebijakan-kebijakan yang berlaku pada perusahaan tersebut sehingga akan menghasilkan kinerja yang optimal.

Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah suatu sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksi apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya. Tujuan disiplin baik secara kelompok maupun perorangan adalah untuk mengarahkan tingkah laku seseorang pada realita yang harmonis dan untuk menciptakan kondisi tersebut, terlebih dahulu harus diwujudkan keselerasan antara hak dan kewajiban pegawai.

2.1.2 Jenis-Jenis Disiplin Kerja

Disiplin merupakan suatu kegiatan manajemen untuk menjalankan standar dan prosedur organisasi. Kedisiplinan merupakan fungsi operatif manajemen sumber daya manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin kerja pegawai maka semakin tinggi prestasi kerja yang dicapai. Kurangnya kedisiplinan pegawai akan membuat perusahaan sulit mencapai hasil kerja yang optimal.

Sutrisno (2019) menyebutkan beberapa bentuk disiplin yang baik yang tercermin pada suasana, sebagai berikut :

- a. Tingginya rasa kepedulian pegawai terhadap pencapaian tujuan perusahaan.
- b. Tingginya semangat dan gairah kerja dan inisiatif para pegawai dalam melakukan pekerjaan.

- c. Besarnya rasa tanggung jawab para pegawai untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya.
- d. Berkembangnya rasa memiliki dan rasa solidaritas yang tinggi di kalangan pegawai.
- e. Meningkatkan efisiensi dan produktivitas kerja para pegawai”.

Perusahaan berperan mengelola pegawainya agar mampu mematuhi segala peraturan, norma yang telah ditetapkan oleh perusahaan sehingga setiap pegawai bekerja dengan disiplin dan efektif. Berbagai aturan dan norma yang ditetapkan oleh suatu perusahaan memiliki peran yang sangat penting dalam menciptakan kedisiplinan agar setiap pegawai dapat mematuhi dan melaksanakan peraturan tersebut. Aturan dan norma itu biasanya diikuti sanksi yang diberikan bila terjadi pelanggaran. Sanksi tersebut bisa berupa teguran baik lisan maupun tulisan, skorsing, penurunan posisi bahkan sampai pemecatan kerja tergantung dari besarnya pelanggaran yang dilakukan oleh pegawai tersebut. Hal itu dilakukan bertujuan agar setiap pegawai bekerja dengan disiplin dan bertanggung jawab atas pekerjaannya. Bila pegawai memiliki disiplin kerja yang tinggi, diharapkan akan mampu menyelesaikan tugas dengan cepat dan tepat sehingga timbul kepuasan kerja.

Mangkunegara (2017) menyatakan ada dua bentuk disiplin kerja yang harus diperhatikan dalam mengarahkan pegawai untuk mematuhi aturan, yaitu :

- a. Disiplin preventif adalah suatu upaya untuk menggerakkan pegawai mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan yang telah

digariskan oleh perusahaan. Tujuan dasarnya adalah untuk menggerakkan pegawai berdisiplin diri.

- b. Disiplin korektif, adalah suatu upaya menggerakkan pegawai dalam menyatukan suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan. Pegawai yang melanggar disiplin perlu diberikan sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Hartatik (2018) mengemukakan beberapa jenis-jenis disiplin kerja, diantaranya yaitu: (1) disiplin diri, (2) disiplin kelompok, (3) disiplin preventif, disiplin korektif, dan (5) disiplin progresif. Dari pendapat Hartatik jenis-jenis disiplin kerja tersebut dapat dijadikan sebagai pedoman untuk mengarahkan, mengatur serta mendidik pegawai agar tidak melakukan pelanggaran kerja sehingga tujuan dapat dicapai dengan maksimal, yaitu :

- a. Disiplin Diri

Disiplin diri memiliki peran yang sangat besar untuk mencapai tujuan organisasi. Melalui disiplin diri, pegawai akan bertanggung jawab, dapat mengatur dirinya sendiri serta akan menghargai dirinya sendiri dan orang lain. Penanaman nilai-nilai disiplin dapat berkembang apabila didukung dengan situasi lingkungan yang kondusif.

- b. Disiplin Kelompok

Suatu kelompok akan menghasilkan pekerjaan yang optimal jika masing-masing anggota kelompok memberikan peran sesuai dengan tanggung jawabnya masing-masing. Hal itu dapat terjadi jika setiap pegawai

menanamkan disiplin kelompok. Pegawai dibiasakan bertindak dengan cara berdisiplin. Kebiasaan bertindak disiplin ini merupakan awal terbentuknya kesadaran.

c. Disiplin Preventif

Disiplin preventif merupakan suatu upaya yang dilakukan oleh organisasi untuk menciptakan sikap dan iklim organisasi, dimana semua anggota organisasi dapat menjalankan dan mematuhi peraturan yang telah ditetapkan atas kemauan sendiri. Disiplin preventif mendorong sikap disiplin diri pegawai untuk dapat menjaga sikap tanpa adanya paksaan.

d. Disiplin Korektif

Disiplin korektif merupakan suatu upaya untuk memperbaiki dan menindak pegawai yang melakukan pelanggaran terhadap aturan yang berlaku. Hal ini dilakukan untuk mencegah pegawai melakukan perbuatan yang tidak baik atau melanggar peraturan pada organisasi tersebut.

e. Disiplin Progresif

Disiplin progresif merupakan pemberian hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran yang berulang. Hukuman untuk disiplin progresif yang akan diberikan kepada pegawai seperti teguran secara lisan oleh atasan, di skorsing atau bahkan juga akan diberhentikan atau dipecat.

Adanya disiplin kerja dilakukan agar setiap pegawai patuh dan taat terhadap peraturan perusahaan. Pegawai yang melakukan pelanggaran tata tertib perusahaan dalam bekerja akan diberikan sanksi secara bertahap sesuai dengan kesalahan yang

diperbuat. Sanksi tersebut mulai dari yang paling ringan hingga yang paling berat. Tujuan pemberian sanksi adalah untuk memperbaiki pegawai yang melanggar aturan, memelihara peraturan yang berlaku, dan memberikan pelajaran kepada yang melanggar.

2.1.3 Faktor – Faktor yang memengaruhi Disiplin Kerja

Pada umumnya bahwa pemimpin mempunyai pengaruh langsung atas sikap kebiasaan yang diperoleh pegawai. Kebiasaan itu ditentukan oleh pemimpin, baik dengan iklim atau suasana kepemimpinan maupun melalui contoh diri pribadi. Untuk mendapat disiplin yang baik, maka pemimpin harus memberikan kepemimpinan yang baik pula. Helmi dalam Hartatik (2018) merumuskan faktor-faktor yang memengaruhi disiplin kerja menjadi dua, yaitu :

a. Faktor Kepribadian

Faktor yang penting dalam kepribadian seseorang adalah sistem nilai yang dianut berkaitan langsung dengan disiplin. Sistem nilai akan terlihat dari sikap seseorang, dimana sikap ini diharapkan akan tercermin dalam perilaku seperti disiplin karena kepatuhan, disiplin karena identifikasi, dan disiplin karena internalisasi.

b. Faktor Lingkungan

Sikap disiplin dalam diri seseorang merupakan produk interaksinya dengan lingkungan, terutama lingkungan sosial. Oleh karena itu, pembentukan disiplin tunduk pada kaidah-kaidah proses belajar. Pemimpin yang merupakan agen pengubah perlu memperhatikan prinsip-prinsip konsisten, adil, bersikap positif, dan terbuka.

Menurut Singodimedjo dalam Sutrisno (2019) mengemukakan beberapa faktor-faktor yang memengaruhi disiplin pegawai adalah :

- a. Besar kecilnya pemberian kompensasi
- b. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan
- c. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan
- d. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan
- e. Ada tidaknya pengawasan pimpinan
- f. Ada tidaknya perhatian kepada para pegawai
- g. Diciptakan kebiasaan - kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin.

Dari pendapat tersebut bahwa faktor-faktor yang memengaruhi disiplin kerja sangat perlu diperhatikan oleh setiap pegawai baik itu pimpinan maupun bawahan agar bersikap baik dan tidak menimbulkan pelanggaran terhadap kebijakan yang berlaku pada organisasi tersebut, seperti :

- a. Besar kecilnya pemberian kompensasi

Pemberian kompensasi merupakan salah satu cara meredam kegelisahan para pegawai, di samping banyak hal di luar kompensasi yang mendukung tegaknya disiplin kerja dalam perusahaan. Pemberian kompensasi yang mencukupi sedikit banyak akan membantu pegawai untuk bekerja dengan tenang.

- b. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan

Peranan keteladanan pimpinan sangat berpengaruh besar dalam perusahaan, karena pimpinan dalam suatu perusahaan menjadi panutan untuk pegawainya. Para pegawai akan selalu meniru yang dilihatnya setiap hari di lingkungan kerja.

- c. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan
Disiplin akan dapat ditegakkan dalam suatu perusahaan, jika ada aturan tertulis yang telah disepakati bersama. Para pegawai akan mendapat suatu kepastian siapa saja dan perlu dikenakan sanksi tanpa pandang bulu.
- d. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan
Perlu adanya keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dibuat oleh pegawai. Dengan adanya tindakan terhadap pelanggar disiplin, sesuai dengan sanksi yang ada, maka semua pegawai akan merasa terlindung dan tidak akan berbuat hal serupa.
- e. Ada tidaknya pengawasan pimpinan
Seorang pemimpin bertanggung jawab melaksanakan pengawasan agar tugas-tugas yang dibebankan kepada bawahan tidak menyimpang dari apa yang telah ditetapkan.
- f. Ada tidaknya perhatian kepada para pegawai.
Pimpinan yang memberi perhatian kepada pegawainya akan dapat menciptakan disiplin kerja yang baik. Pimpinan tersebut akan selalu dihormati dan dihargai oleh para pegawai, sehingga akan berpengaruh besar kepada prestasi, semangat kerja, dan moral kerja pegawai.
- g. Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin.
Menciptakan kebiasaan yang bersifat positif untuk mendukung tegaknya disiplin pegawai dalam perusahaan yaitu dengan saling menghormati, menghargai, dan menjaga hubungan yang baik antara sesama pegawai dan juga dengan atasan dalam lingkungan kerja.

2.1.4 Indikator Disiplin Kerja

Kedisiplinan menjadi kunci terwujudnya tujuan perusahaan, pegawai, dan masyarakat. Dengan disiplin yang baik berarti pegawai sadar dan bersedia mengerjakan semua tugasnya yang menjadi tanggung jawabnya dengan baik. Tujuan utama disiplin adalah untuk meningkatkan efisiensi semaksimal mungkin dengan cara mencegah kerusakan atau kehilangan peralatan dan perlengkapan kerja yang disebabkan oleh tidak adanya sikap kehati-hatian.

Disiplin berusaha mencegah keterlambatan dan kemalasan kerja pegawai serta berusaha untuk mengatasi perbedaan pendapat antarpegawai dan mencegah ketidaktaatan yang disebabkan oleh salah pengertian dan salah penafsiran. Disiplin berusaha untuk melindungi perilaku yang baik dengan menetapkan peraturan dan ketentuan yang telah disepakati demi terwujudnya tujuan organisasi. Pegawai yang tunduk pada ketetapan dan peraturan perusahaan menggambarkan adanya kondisi disiplin yang baik dan sebaliknya pegawai yang sering melanggar atau mengabaikan perusahaan maka pegawai tersebut mempunyai disiplin kerja yang buruk.

Menurut Fathoni dalam Hartatik (2018), terdapat indikator yang memengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai suatu organisasi, sebagai berikut :

- a. Tujuan dan kemampuan
- b. Keteladanan pimpinan
- c. Keadilan
- d. Pengawasan melekat
- e. Sanksi hukuman

f. Ketegasan

g. Hubungan kemanusiaan

Dari pendapat Fathoni tersebut diketahui bahwa indikator yang memengaruhi disiplin kerja pegawai pada suatu organisasi sangat perlu diperhatikan oleh setiap pihak khususnya sebagai pemimpin. Disiplin kerja diterapkan agar seluruh pegawai bertanggung jawab terhadap pekerjaannya dan patuh terhadap peraturan-peraturan yang berlaku pada organisasi tersebut. Pegawai yang berdisiplin diri dalam bekerja akan menghasilkan pekerjaan yang baik juga. Indikator yang harus diperhatikan tersebut, yaitu :

a. Tujuan dan Kemampuan

Pegawai yang memiliki kemampuan dan pengetahuan yang rendah tentang peraturan, prosedur, dan kebijakan yang ada akan menyebabkan terjadi indisipliner.

b. Keteladanan Pimpinan

Seorang pimpinan harus dapat mempertahankan perilaku yang positif sesuai dengan harapan pegawai karena pimpinan merupakan panutan bagi pegawainya.

c. Keadilan

Aturan yang dibuat harus diberlakukan untuk semua pegawai tanpa memandang kedudukan. Sanksi yang diberikan juga harus merata kepada setiap pegawai yang melakukan pelanggaran kerja.

d. Pengawasan Melekat

Pengawasan melekat merupakan tindakan nyata yang paling efektif karena pimpinan secara langsung mengawasi perilaku, gairah kerja dan prestasi kerja pegawai.

e. Sanksi Hukuman

Adanya sanksi hukuman menjadikan tindakan koreksi dan pencegahan pelanggaran peraturan terhadap pegawai yang menentang dan tidak mematuhi prosedur organisasi.

f. Ketegasan

Pemimpin harus tegas ketika memberikan sanksi kepada pegawai yang melakukan pelanggaran kerja agar pegawai berdisiplin diri dalam bekerja.

g. Hubungan Manusia

Disiplin bertujuan untuk mendidik pegawai agar mematuhi peraturan dan kebijakan yang ada pada suatu organisasi, hal ini dilakukan agar menghasilkan kinerja yang baik.

Disiplin kerja merupakan salah satu metode untuk memelihara keteraturan. Disiplin kerja berusaha mencegah permulaan kerja yang lambat atau terlalu awalnya mengakhiri kerja yang disebabkan karena keterlambatan atau kemalasan. Disiplin kerja dapat dilihat sebagai suatu yang besar manfaatnya, baik bagi kepentingan organisasi maupun bagi para pegawai. Bagi organisasi adanya disiplin kerja akan menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas, sehingga diperoleh hasil yang optimal. Adapun bagi pegawai akan memberikan

suasana kerja yang menyenangkan sehingga akan menambah semangat kerja dalam melaksanakan pekerjaannya.

2.1.5 Hubungan Disiplin Kerja dengan Kinerja

Dalam disiplin kerja dituntut adanya kesanggupan untuk mengikuti aturan hukum dan tata tertib sehingga sadar akan melaksanakan dan menaati peraturan tersebut. Disiplin kerja mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang telah diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja dan semangat kerja yang mendukung terwujudnya tujuan organisasi.

Riva'i dalam Hartatik (2018) menyebutkan bahwa disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan manajer untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan serta norma-norma sosial yang berlaku.

Pentingnya disiplin kerja dalam perusahaan bertujuan untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai. Disiplin yang baik dari pegawai akan menunjukkan bahwa suatu organisasi dapat memelihara dan menjaga loyalitas maupun kualitas pegawainya. Selain itu, dengan mengetahui disiplin kerja pegawai maka nilai kinerja dari setiap pegawai pun akan diketahui. Hal tersebut karena disiplin kerja dan kinerja pegawai memiliki hubungan yang sangat erat. Pegawai yang berdisiplin diri dalam bekerja maka ia akan bekerja secara optimal, tekun, dan mengerjakan sesuatu pekerjaan secara terarah dan sebaliknya pegawai yang memiliki disiplin kerja yang rendah maka ia akan bermalas-malasan dan cenderung akan menunda-nunda pekerjaan.

Salah satu faktor yang memengaruhi kinerja pegawai adalah disiplin kerja. Disiplin kerja merupakan salah satu tolok ukur dari penilaian hasil kinerja pegawai. Setiap pegawai yang mampu menunjukkan sikap disiplin dalam bekerja cenderung memiliki ketelitian dan memiliki tanggung jawab yang besar terhadap pekerjaan atau tugas-tugas yang sudah menjadi tanggung jawabnya secara personal. Semakin memiliki kesadaran akan tugas dan tanggung jawab ini akan menimbulkan disiplin kerja yang tinggi. Pegawai yang mampu mengatasi segala permasalahan yang berhubungan dengan pekerjaan cenderung lebih mampu menyelesaikan tugas tepat pada waktunya.

Disiplin kerja yang tinggi dan optimal dapat memengaruhi kinerja pegawai secara langsung maupun tidak langsung. Dengan disiplin kerja yang tinggi akan membuat pegawai bekerja lebih giat dan menjiwai pekerjaannya yang pada akhirnya akan dapat menjadi pegawai yang tangguh dan bermutu serta mampu melaksanakan tugas atau kegiatan dengan baik yang akan menghasilkan kinerja yang tinggi. Dengan demikian dapat diketahui bahwa salah satu kunci keberhasilan organisasi dalam menjalankan usahanya adalah dengan cara meningkatkan kinerja pegawainya melalui peningkatan disiplin kerja. Setiap organisasi mengharapkan kinerja pegawainya dapat meningkat. Kinerja yang baik dapat menciptakan kualitas, kuantitas kerja dan prestasi kerja.

2.2 Motivasi Kerja

2.2.1 Pengertian Motivasi Kerja

Manajemen sumber daya manusia pada dasarnya berisikan langkah-langkah perencanaan, penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan

penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan tertentu, baik tujuan individual maupun organisasi. Keberhasilan pengelolaan perusahaan bisnis sangat ditentukan oleh efektivitas kegiatan pendayagunaan sumber daya manusia. Dalam hal ini, seorang manajer harus memiliki teknik yang dapat memelihara prestasi dan kepuasan kerja, antara lain dengan memberikan motivasi kepada karyawan agar dapat melaksanakan tugas dengan ketentuan yang berlaku.

Menurut Samsudin (2015), motivasi adalah proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau sekelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang ditetapkan. Menurut Sunyoto (2015), motivasi kerja adalah sebagai keadaan yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu untuk mencapai keinginannya. Menurut Fahmi (2013), motivasi adalah aktivitas perilaku yang bekerja dalam usaha untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang diinginkan.

Berdasarkan pengertian motivasi menurut para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah suatu kondisi atau keadaan dimana dimaksudkan untuk mempengaruhi maupun mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu atau tindakan dengan tujuan untuk memenuhi kebutuhan hidup seperti yang diinginkan. Dengan adanya motivasi dalam diri seseorang, maka akan dengan mudah untuk mengarahkan dan menggerakkan orang tersebut untuk melakukan sesuatu hal seperti yang diinginkan untuk mencapai tujuan yang dikehendaki. Motivasi untuk setiap individu dalam melakukan sesuatu pada dasarnya berbeda-beda, sehingga hal ini menjadi salah satu masalah yang harus

dihadapi oleh manajemen karena motivasi yang menurun dalam diri karyawan akan berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan.

2.2.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi

Motivasi yang ada dalam diri individu lazimnya tidak selalu sama dan cenderung dapat berubah dengan cepat dimana perubahan motivasi dalam diri individu disebabkan oleh banyak faktor, baik faktor internal maupun eksternal. Oleh sebab itu, manajemen sumber daya manusia harus mengetahui faktor yang mendominasi perubahan motivasi dalam diri individu. Menurut Sutrisno (2014), ada dua faktor yang mempengaruhi motivasi dalam diri karyawan, yaitu:

a. Faktor intern, terdiri dari :

1. Keinginan untuk dapat hidup merupakan kebutuhan setiap manusia yang hidup di muka bumi ini. Untuk mempertahankan hidup ini orang mau mengerjakan apa saja, apakah pekerjaan itu baik atau jelek, apakah halal atau haram, dan sebagainya. Keinginan untuk dapat hidup meliputi kebutuhan untuk memperoleh kompensasi yang memadai, pekerjaan tetap walaupun penghasilan tidak begitu memadai dan kondisi kerja yang aman dan nyaman
2. Keinginan untuk dapat memiliki benda dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan. Hal ini banyak dialami untuk kehidupan kita sehari-hari, bahwa keinginan yang keras untuk dapat memiliki itu dapat mendorong orang untuk mau bekerja.
3. Keinginan untuk memperoleh penghargaan. Seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati oleh orang lain.

Untuk memperoleh status sosial yang lebih tinggi, orang mau mengeluarkan uangnya, untuk memperoleh uang itu pun ia harus bekerja keras.

4. Keinginan untuk memperoleh pengakuan. Bila diperinci, maka keinginan untuk memperoleh pengakuan itu dapat meliputi adanya penghargaan terhadap prestasi, adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak, pimpinan yang adil dan bijaksana dan perusahaan tempat bekerja dihargai oleh masyarakat
5. Keinginan untuk berkuasa. Keinginan untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk bekerja. Kadang-kadang keinginan untuk berkuasa ini dipenuhi dengan cara-cara tidak terpuji, namun cara-cara yang dilakukan itu masih termasuk bekerja juga. Karyawan akan dapat merasa puas bila dalam pekerjaan terdapat hak otonomi, variasi dalam melakukan pekerjaan, kesempatan untuk memberikan sumbangan pemikiran dan kesempatan memperoleh umpan balik tentang hasil pekerjaan yang telah dilakukan.

b. Faktor ekstern, terdiri dari;

1. Kondisi lingkungan kerja

Lingkungan kerja adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada disekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Lingkungan kerja ini meliputi tempat bekerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan dan termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada di tempat tersebut.

2. Kompensasi yang memadai

Kompensasi merupakan sumber penghasilan utama bagi para karyawan untuk menghidupi diri serta keluarganya. Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong para karyawan bekerja dengan baik. Adapun kompensasi yang kurang memadai akan membuat mereka kurang tertarik untuk bekerja keras, dan memungkinkan mereka bekerja tidak tenang, dari sini jelaslah bahwa besar kecilnya kompensasi sangat mempengaruhi motivasi kerja pada karyawan”.

3. Supervisi yang baik

Fungsi supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, membimbing kerja pada karyawan agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan. Dengan demikian, posisi supervisi sangat dekat dengan para karyawan dan selalu menghadapi para karyawan dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Bila supervisi yang dekat para karyawan ini menguasai liku-liku pekerjaan dan penuh dengan sifat kepemimpinan maka suasana kerja akan bergairah dan bersemangat”.

4. Adanya jaminan pekerjaan

Setiap orang akan mau bekerja mati-matian mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan, kalau yang bersangkutan merasa ada jaminan karir yang jelas dalam melakukan pekerjaan. Mereka bekerja bukannya untuk hari ini saja, tetapi mereka berhadapan akan bekerja sampai tua cukup dalam satu perusahaan saja, tidak usah sering kali pindah. Hal

ini akan dapat terwujud bila perusahaan dapat memberikan jaminan karir untuk masa depan, baik jaminan akan adanya promosi jabatan, pangkat, maupun jaminan pemberian kesempatan untuk mengembangkan potensi diri.

5. Status dan tanggung jawab

Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap karyawan dalam bekerja. Karyawan bukan hanya menghadapi kompensasi semata, tetapi pada satu masa mereka juga berharap akan dapat kesempatan menduduki jabatan dalam suatu perusahaan. Dengan menduduki jabatan, orang merasa dirinya akan dipercayai, diberi tanggung jawab, dan wewenang yang besar untuk melakukan kegiatan.

6. Peraturan yang fleksibel

Bagi perusahaan besar biasanya sudah ditetapkan sistem dan prosedur kerja yang harus dipatuhi oleh seluruh karyawan. Sistem dan prosedur kerja ini dapat kita sebut dengan peraturan yang berlaku dan bersifat mengatur dan melindungi para karyawan. Semua ini merupakan aturan main yang mengatur hubungan kerja sama antara karyawan dengan perusahaan, termasuk hak dan kewajiban para karyawan, pemberian kompensasi, promosi, mutasi dan sebagainya.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa ada banyak sekali faktor yang dapat mempengaruhi motivasi yang ada dalam diri seseorang. Oleh sebab itu, sangat sulit untuk menentukan satu persatu secara spesifik faktor yang mempengaruhi motivasi seseorang. Akan tetapi, secara umum

pada dasarnya setiap individu ataupun sebagian besar individu yang bekerja di perusahaan mempunyai motivasi yang hampir sama mengapa harus bekerja di perusahaan. Dengan demikian, manajemen dapat menetapkan secara umum garis besar motivasi yang mempengaruhi karyawan untuk dapat bekerja dan melaksanakan tugasnya untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai. Karyawan yang memotivasi yang kuat dalam dirinya, maka akan lebih semangat dalam melaksanakan setiap tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Sedangkan karyawan yang mempunyai motivasi yang kurang dalam dirinya, maka hal ini menimbulkan kurang semangat dalam melaksanakan dan menyelesaikan setiap tugas yang mnejadi tanggung jawabnya.

2.2.3 Indikator Motivasi Kerja

Menurut Sunyoto (2015), pengukuran motivasi kerja adalah sebagai berikut:

a. Kebutuhan akan prestasi (*need for achievement*)

Berhubungan dengan kesulitan orang untuk memilih tugas yang dijalankan. Mereka yang memiliki *need for achievement* rendah mungkin akan memilih tugas yang mudah, untuk meminimalisasi risiko kegagalan, atau tugas dengan kesulitan tinggi, sehingga bila gagal tidak akan memalukan. Mereka yang memiliki *need for achievement* tinggi cenderung memilih tugas dengan tingkat kesulitan moderat, mereka akan merasa tertantang tetapi masih dapat dicapai. Mereka yang memiliki *need for achievement* tinggi memiliki karakteristik dengan kecenderungan untuk mencari tantangan dan tingkat kemandirian tinggi.

b. Kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation*)

Kebutuhan akan Afiliasi adalah hasrat untuk berhubungan antar pribadi yang ramah dan akrab. Individu merefleksikan keinginan untuk mempunyai hubungan yang erat, kooperatif dan penuh sikap persahabatan dengan pihak lain. Individu yang mempunyai kebutuhan afiliasi yang tinggi umumnya berhasil dalam pekerjaan yang memerlukan interaksi sosial yang tinggi.

c. Kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*).

Kebutuhan akan kekuasaan adalah kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara dimana orang-orang itu tanpa dipaksa tidak akan berperilaku demikian atau suatu bentuk ekspresi dari individu untuk mengendalikan dan mempengaruhi orang lain.

2.3 Kepuasan Kerja

2.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Edy Sutrisno (2019) Kepuasan Kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis. Sikap tersebut dapat berupa sikap positif yang berarti karyawan atau anggota organisasi puas atau justru negatif yang berarti ia tidak puas terhadap segala aspek pekerjaan baik itu dari situasi kerja, beban tugas, imbalan, risiko, dan sebagainya.

Menurut Handoko (2001) kepuasan kerja adalah pendapat karyawan yang menyenangkan atau tidak mengenai pekerjaannya, perasaan itu terlihat dari perilaku

baik karyawan terhadap pekerjaan dan semua hal yang dialami lingkungan kerja. Dengan demikian kepuasan kerja juga berhubungan dengan rasa memiliki dan loyalitas karyawan karena merupakan pandangan afeksi atau perasaan mereka mengenai organisasi atau perusahaan.

Menurut Prayogo (2019) Kepuasan Kerja merupakan sikap emosional yang menyenangkan serta mencintai pekerjaannya. Kepuasan Kerja karyawan harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, dan kedisiplinan karyawan dapat meningkat.

Menurut Edy Sutrisno (2019) Kepuasan Kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan Kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

Sunarta (2019) Kepuasan kerja adalah selisih antara tujuan individu dalam bekerja dengan kenyataan yang dirasakan. Menggunakan kata yang berbeda, dapat dinyatakan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan kerja seorang pegawai dipengaruhi oleh selisih (*discrappancy*) antara apa yang telah didapatkan dengan apa yang diinginkan.

Cahyani, Sundari, & Dongoran (2019) Kepuasan kerja didefinisikan sebagai suatu sikap positif terhadap hasil pekerjaan seseorang dan merupakan hal yang bersifat individual. Individual yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan memiliki nilai positif terhadap pekerjaan tersebut, sedangkan individu yang memiliki tingkat kepuasan yang rendah atau tidak puas akan memiliki nilai negatif terhadap pekerjaan.

Dari uraian di atas, bahwa Kepuasan Kerja karyawan merupakan masalah penting yang diperhatikan dalam hubungannya dengan produktivitas kerja karyawan dan ketidakpuasan sering dikaitkan dengan tingkat tuntutan dan keluhan pekerjaan yang tinggi. Pekerja dengan tingkat ketidakpuasan yang tinggi lebih mungkin untuk melakukan sabotase dan agresif yang pasif yang akan berdampak pada produktivitas pekerjaan dan tujuan organisasi secara umum.

2.3.2 Indikator Kepuasan Kerja

Pengukuran kepuasan kerja haruslah dilakukan secara objektif melalui analisis dan pengenalan gejala konkret yang menjadi indikasi adanya kepuasan itu sendiri. Wirya, Andiani, Talagawathi (2020) Terdapat 5 indikator kepuasan kerja, sebagai berikut:

- a. Gaji; Karyawan mendapatkan system gaji yang adil sesuai dengan pekerjaan yang dia kerjakan.
- b. Pekerjaan itu sendiri; Karyawan menyukai pekerjaan yang memberi kesempatan untuk keterampilannya.
- c. Rekan Kerja; Dalam pelaksanaan promosi, kegiatan perusahaan rekan kerja harus dapat saling mendukung dalam lingkungan kerja.
- d. Promosi; Peluang karyawan dalam hal pengembangan karir di perusahaan agar karyawan termotivasi dalam bekerja.
- e. Supervisi; kemampuan atasan memberikan pengaruh positif terhadap pekerjaan yang karyawan lakukan.

2.3.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Banyak faktor yang memengaruhi Kepuasan Kerja karyawan. Faktor-faktor itu sendiri dalam peranannya memberikan kepuasan kepada karyawan bergantung kepada pribadi masing-masing karyawan. Menurut Edy Sutrisno (2019), faktor-faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja adalah:

- a. Kesempatan untuk maju; Dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.
- b. Keamanan kerja; Faktor ini disebut sebagai penunjang Kepuasan Kerja, baik bagi karyawan. keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan karyawan saat kerja.
- c. Gaji; Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang mengekspresikan Kepuasan Kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.
- d. Perusahaan dan Manajemen; Perusahaan dan Manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil, faktor ini yang menentukan Kepuasan Kerja karyawan.
- e. Pengawasan Sekaligus atasannya. Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan *Turn Over*.
- f. Faktor instrinsik dari pekerjaan; Atribut yang ada dalam pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas dapat meningkatkan atau mengurangi kepuasan
- g. Kondisi kerja; Termasuk disini kondisi tempat, ventilasi, penyiaran, kantin dan tempat parkir.

- h. Aspek sosial dalam pekerjaan; Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas atau tidak puas dalam bekerja.
- i. Komunikasi; Komunikasi yang lancar antar karyawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja.
- j. Fasilitas; Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

2.3.4 Teori-Teori Kepuasan Kerja

Menurut Syafrina (2018), mengemukakan teori-teori Kepuasan Kerja, yaitu:

- a. Teori Keseimbangan

Menurut teori ini, puas atau tidaknya karyawan merupakan hasil dari membandingkan antara input-outcome. Jadi, jika perbandingan tersebut dirasakan seimbang maka karyawan tersebut akan merasa puas.

- b. Teori Perbedaan

Apabila yang didapat karyawan ternyata lebih besar daripada apa yang diharapkan maka karyawan tersebut menjadi puas. Sebaliknya, apabila yang didapat karyawan lebih rendah daripada yang diharapkan akan menyebabkan karyawan tidak puas.

c. Teori Pemenuhan Kebutuhan

Menurut teori ini, kepuasan karyawan bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan karyawan. Karyawan akan merasa puas apabila ia mendapatkan apa yang dibutuhkannya

d. Teori Pandangan Kelompok

Menurut teori ini, kepuasan karyawan bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi sangat bergantung pada pandangan dan pendapat kelompok yang oleh para karyawan dianggap sebagai kelompok acuan.

e. Teori Dua Faktor dari Herzberg

Dua faktor yang dapat menyebabkan timbulnya rasa puas atau tidak puas menurut Herzberg yaitu faktor pemeliharaan dan faktor pemotivasian

f. Teori Pengharapan

Pengharapan merupakan kekuatan keyakinan pada suatu perlakuan yang diikuti dengan hasil khusus. Hal ini menggambarkan bahwa keputusan karyawan yang memungkinkan mencapai suatu hasil dapat menuntun hasil lainnya.

2.4 Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis perusahaan yang akan dikelola. Kinerja suatu perusahaan sangat ditentukan oleh sumber daya manusia yang berada didalamnya. Apabila sumber daya manusianya memiliki motivasi tinggi, kreatif, dan mampu mengembangkan inovasi, kinerjanya akan semakin baik. Oleh karena itu diperlukan adanya upaya untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia.

Kelvin, Edalmen (2022) Kinerja merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Kinerja karyawan merupakan salah satu tolak ukur dalam menilai performa para karyawan yang bekerja di suatu perusahaan.

Abdul, Bagas, Sadam, Ahmad (2023) Menyatakan kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan modal maupun etik.

Bambang (2019) Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi antara lain termasuk kuantitas output, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran di tempat kerja dan sikap kooperatif.

Berdasarkan definisi diatas pengertian kinerja karyawan mempunyai penekanan yang hampir sama yaitu perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan standar yang telah ditentukan. Kinerja juga berarti hasil yang dicapai oleh seseorang baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan haruslah selalu di perhatikan, kinerja karyawan akan meningkat apabila karyawan merasa nyaman pada saat bekerja, dapat terpenuhinya kebutuhannya, dan tingkat stres yang rendah didalam tempat kerja.

2.4.1 Indikator Kinerja Karyawan

Perusahaan yang berkembang merupakan keinginan setiap individu yang ada dalam perusahaan, sehingga mendorong perusahaan untuk bersaing dan mengikuti perkembangan zaman. Kemajuan perusahaan dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satunya kinerja karyawan. Kinerja karyawan adalah prestasi yang dicapai seseorang atau kelompok berdasarkan wewenang dan tanggung jawabnya selaras dengan tujuan organisasi secara efisien dan efektif. Daniel (2021) menjelaskan terdapat lima indikator kinerja karyawan, meliputi:

a. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi pimpinan berasal dari karyawan terhadap kualitas pekerjaan.

b. Kuantitas

Jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

c. Ketepatan waktu

Tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil *output* serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

d. Efektivitas

Tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

e. Kemandirian

Tingkat seorang karyawan yang dapat menjalankan fungsi kerjanya, komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab terhadap organisasi.

2.4.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Dalam menggapai kesuksesan suatu perusahaan, ada banyak faktor yang harus diperhatikan. Salah satu hal yang menjadi kunci adalah kinerja karyawan. Karyawan selalu dituntut untuk selalu bekerja produktif untuk mencapai goal perusahaan. Tidak jarang perusahaan terlalu mengeksploitasi kinerja karyawan sehingga kurang memperhatikan apa saja yang menjadi kebutuhan karyawan, sehingga kinerja karyawan menjadi menurun. Perlu diketahui bahwa karyawan menjadi salah satu aset berharga perusahaan yang perlu diperhatikan. Safrida (2019) Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, sebagai berikut:

a. Faktor kemampuan

Secara psikologis, kemampuan karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan (*knowledge skill*) oleh karena itu karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

b. Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi dimana yang menggerakkan diri karyawan yang telah ter-arrah untuk mencapai tujuan organisasi atau tujuan kerja.

c. Faktor kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan kemampuan dan keterampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pimpinan dalam suatu pekerjaan untuk

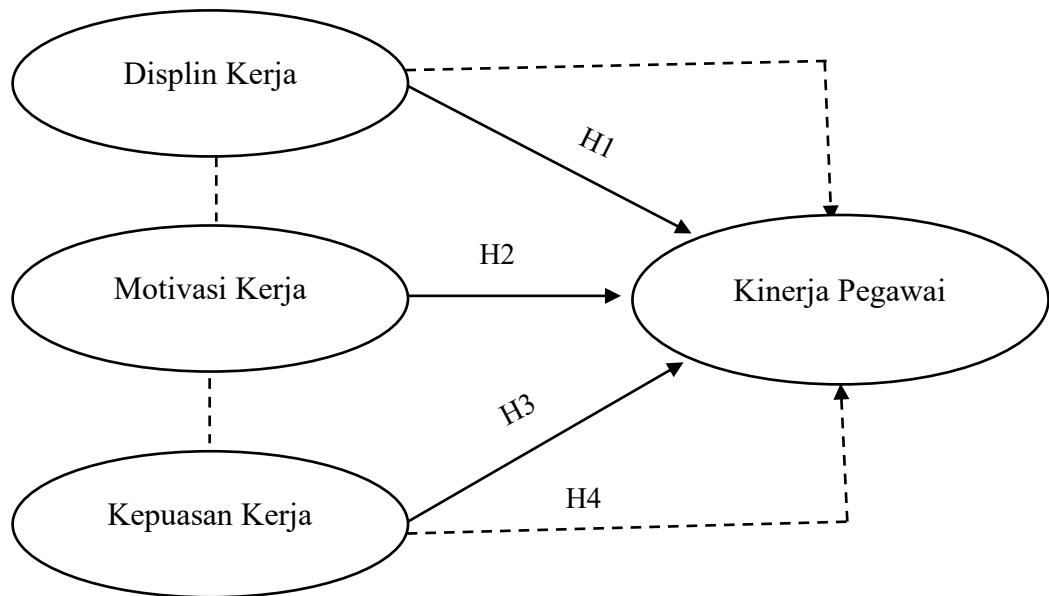
memengaruhi perilaku orang lain, terutama bawahannya supaya berpikir dan bertindak sedemikian rupa sehingga melalui perilaku positif ini memberikan sumbangan nyata dalam pencapaian tujuan organisasi.

2.5 Penelitian Terdahulu

No.	Judul Penelitian & Penulis	Variabel & Hasil Penelitian	Metode & Sampel
1.	Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Suharto & Indrawati, 2023)	Variabel Independen: Disiplin Kerja (X1), Motivasi Kerja (X2) Variabel Intervening: Kepuasan Kerja (Z) Variabel Dependen: Kinerja Pegawai (Y) Hasil: Disiplin kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja terbukti secara signifikan memediasi pengaruh kedua variabel tersebut terhadap kinerja pegawai.	Metode: Kuantitatif (SEM-PLS) Sampel: 120 Pegawai Pemerintah Daerah
2.	The Influence of Work Motivation and Job Satisfaction on Employee Performance at Banking Companies (Pratama, I.G.S., & Sapta, I.K.S., 2022)	Variabel Independen: Motivasi Kerja (X1), Kepuasan Kerja (X2) Variabel Dependen: Kinerja Pegawai (Y) Hasil: Baik motivasi kerja maupun kepuasan kerja secara parsial dan simultan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kepuasan kerja ditemukan sebagai prediktor yang paling dominan.	Metode: Kuantitatif (Regresi Linier Berganda) Sampel: 75 Karyawan Bank
3.	Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja	Variabel Independen: Disiplin Kerja (X1), Lingkungan Kerja (X2), Kepuasan Kerja (X3)	Metode: Kuantitatif (Analisis Regresi)

No.	Judul Penelitian & Penulis	Variabel & Hasil Penelitian	Metode & Sampel
	Pegawai (Wulandari, D., & Hidayat, R., 2021)	Variabel Dependen: Kinerja Pegawai (Y) Hasil: Disiplin kerja, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Disiplin kerja memiliki pengaruh langsung yang paling kuat.	Sampel: 89 Pegawai BUMN
4.	Work Motivation Mediates The Effect of Work Discipline and Compensation on Employee Performance (Sari, M., & Putra, A.D., 2020)	Variabel Independen: Disiplin Kerja (X1), Kompensasi (X2) Variabel Mediasi: Motivasi Kerja (Z) Variabel Dependen: Kinerja Pegawai (Y) Hasil: Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap motivasi dan kinerja. Motivasi kerja terbukti secara signifikan memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.	Metode: Kuantitatif (Path Analysis) Sampel: 150 Karyawan Retail
5.	Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating (Fahrudi, A.N., & Khusniyah, N., 2019)	Variabel Independen: Kepuasan Kerja (X1), Motivasi Kerja (X2) Variabel Moderating: Komitmen Organisasi (Z) Variabel Dependen: Kinerja Karyawan (Y) Hasil: Kepuasan kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja. Komitmen organisasi memperkuat (memoderasi) pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja.	Metode: Kuantitatif (Moderated Regression Analysis) Sampel: 105 Pegawai Swasta

2.6 Kerangka Penelitian



Gambar 1. Kerangka konseptual

2.7 Hipotesis Penelitian

- a. Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah (BP2RD) Kabupaten Sorong.
- b. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah (BP2RD) Kabupaten Sorong.
- c. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah (BP2RD) Kabupaten Sorong.
- d. Disiplin kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah (BP2RD) Kabupaten Sorong.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian dan Rancangan Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan pendekatan asosiatif, yang bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh disiplin kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah (BP2RD) Kabupaten Sorong.. Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian ini menguji hubungan antar variabel yang telah ditentukan sebelumnya melalui pengumpulan data dalam bentuk angka dan analisis statistik.

Rancangan penelitian yang digunakan adalah rancangan survei, di mana data dikumpulkan menggunakan kuesioner yang disebarakan kepada responden yang merupakan pegawai dinas terkait. Penelitian ini bersifat eksplanatif, karena bertujuan untuk menjelaskan dan menguji secara simultan maupun parsial pengaruh dari disiplin kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai serta menjadi dasar pengambilan kebijakan strategis untuk meningkatkan produktivitas kerja di lingkungan instansi pemerintah daerah.

3.2 Obyek Penelitian

Objek dalam penelitian ini adalah pegawai di Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah (BP2RD) Kabupaten Sorong. Pegawai yang menjadi objek penelitian terdiri dari berbagai jabatan struktural dan fungsional yang terlibat langsung dalam kegiatan pelayanan publik..

Pemilihan objek ini didasarkan pada peran strategis instansi tersebut dalam mendukung pembangunan daerah melalui sektor-sektor yang memiliki potensi besar untuk mendorong kesejahteraan masyarakat, penelitian ini difokuskan untuk mengetahui bagaimana disiplin kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja yang dimiliki oleh para pegawai berpengaruh terhadap kinerja mereka dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab di lingkungan kantor tersebut.

3.3 Populasi, Sampel, Dan Teknik Sampling

1. Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang bekerja di Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah (BP2RD) Kabupaten Sorong yang terdiri dari pegawai negeri sipil (PNS) dan tenaga honorer yang aktif bekerja pada saat penelitian dilaksanakan.

Menurut Sugiyono (2021), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Dengan demikian, populasi penelitian ini menjadi dasar utama untuk pengumpulan data secara menyeluruh.

Jumlah total populasi dalam penelitian ini adalah sebanyak 60 orang.

2. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Sampel digunakan untuk mewakili keseluruhan populasi dalam pengumpulan data dan analisis statistik.

Dalam penelitian ini, karena jumlah populasi relatif kecil dan masih memungkinkan untuk dijangkau secara keseluruhan, maka seluruh anggota populasi dijadikan sebagai sampel. Oleh karena itu, jumlah sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 60 orang, sama dengan jumlah populasi yang ada.

3. Teknik Sampling

Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah sampling jenuh (sensus). Teknik ini digunakan ketika jumlah populasi relatif kecil dan semua anggota populasi dijadikan sampel (Sugiyono, 2021). Dengan teknik ini, peneliti dapat memperoleh data yang lebih akurat dan representatif tanpa adanya kekhawatiran bias akibat pemilihan sebagian responden saja.

Menurut Arikunto (2019), jika subjek penelitian kurang dari 100 orang, maka sebaiknya seluruh populasi diambil sebagai sampel, sehingga penelitian tersebut bersifat populatif.

3.4 Jenis data

1. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari sumber pertama melalui alat pengumpulan data seperti kuesioner atau wawancara terhadap responden.

Dalam konteks penelitian ini, data primer diperoleh dari hasil pengisian kuesioner oleh seluruh pegawai di Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah (BP2RD) Kabupaten Sorong. Kuesioner tersebut berisi pernyataan-pernyataan yang berkaitan dengan variabel gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan motivasi kerja.

Menurut Sugiyono (2021), data primer adalah data yang dikumpulkan secara langsung oleh peneliti dari sumber asli (responden) dengan tujuan khusus, yaitu untuk menjawab pertanyaan penelitian yang sedang dikaji.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari sumber yang telah ada sebelumnya dan telah dipublikasikan atau terdokumentasi, baik secara internal maupun eksternal.

Menurut Nazir (2017), data sekunder adalah data yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (dokumentasi), biasanya berupa data yang telah dikumpulkan dan diolah oleh pihak lain.

Penggunaan data primer dan sekunder secara bersamaan bertujuan untuk memperkuat validitas data, memperluas pemahaman konteks, serta menyediakan informasi pendukung yang tidak dapat diperoleh hanya dari satu jenis data saja.

3.5 Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan dua metode utama, yaitu kuesioner (angket) dan dokumentasi. Kedua metode ini digunakan untuk mendapatkan data yang valid dan relevan mengenai pengaruh disiplin kerja, motivasi kerja dan kepuasan kerja pegawai.

1. Kuesioner

Metode pertama yang digunakan dalam pengumpulan data adalah kuesioner. Kuesioner ini terdiri dari pertanyaan yang disusun berdasarkan variabel penelitian yang telah ditetapkan, yaitu disiplin kerja, motivasi kerja dan kepuasan kerja. Kuesioner ini dibagikan kepada seluruh pegawai di Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah (BP2RD) Kabupaten Sorong. sebagai responden penelitian.

Kuesioner ini didistribusikan secara langsung kepada responden dan diharapkan untuk diisi dengan jujur dan objektif, dengan tujuan untuk mengukur persepsi dan pengalaman responden terkait dengan variabel penelitian.

Menurut Sugiyono (2021), kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang memungkinkan peneliti mengumpulkan informasi dari banyak responden secara efisien, terutama ketika peneliti ingin mengukur sikap, pendapat, dan perasaan individu tentang suatu topik tertentu.

2. Dokumentasi

Metode kedua yang digunakan adalah dokumentasi, yang bertujuan untuk memperoleh data sekunder berupa dokumen atau arsip yang terkait

dengan struktur organisasi, kebijakan yang diterapkan di Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah (BP2RD) Kabupaten Sorong., dan laporan-laporan yang relevan dengan topik penelitian. Dokumentasi ini dapat mencakup dokumen kepegawaian, laporan tahunan, serta informasi lain yang mendukung analisis.

Arikunto (2019) menyatakan bahwa dokumentasi adalah cara pengumpulan data dengan memanfaatkan dokumen tertulis yang sudah ada, dan ini sangat berguna untuk memperoleh data yang lebih komprehensif sebagai pelengkap data yang diperoleh melalui kuesioner.

3.6 Skala Pengukuran

Skala pengukuran digunakan untuk mengukur variabel-variabel dalam penelitian ini yang meliputi disiplin kerja, motivasi kerja dan kepuasan kerja. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan skala pengukuran skala Likert untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi responden terhadap setiap variabel.

2. Skala Likert

Skala Likert adalah salah satu jenis skala pengukuran yang digunakan untuk mengukur intensitas sikap atau perasaan seseorang terhadap suatu pernyataan. Skala ini biasanya terdiri dari beberapa pilihan jawaban, yang memungkinkan responden untuk memberikan penilaian mengenai seberapa besar mereka setuju atau tidak setuju dengan pernyataan yang diberikan.

Pada penelitian ini, skala Likert digunakan dengan lima pilihan jawaban, yaitu:

- a. Sangat Tidak Setuju (STS)
- b. Tidak Setuju (TS)
- c. Setuju (S)
- d. Sangat Setuju (SS)

Menurut Sugiyono (2021), skala Likert digunakan untuk mengukur sikap atau persepsi individu terhadap suatu objek dengan cara memberikan pernyataan-pernyataan yang diikuti oleh pilihan jawaban yang menggambarkan tingkat persetujuan atau ketidaksetujuan responden terhadap pernyataan tersebut.

3. Skala Pengukuran pada Variabel Penelitian

Pada penelitian ini, masing-masing variabel (disiplin kerja, motivasi kerja dan kepuasan kerja) akan diukur dengan menggunakan pernyataan yang disusun berdasarkan indikator-indikator yang telah ditentukan.

3.7 Metode Analisis data

Untuk menganalisis pengaruh disiplin kerja, motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah (BP2RD) Kabupaten Sorong, penelitian ini menggunakan teknik regresi linier berganda. Teknik ini dipilih karena memungkinkan untuk menguji pengaruh beberapa variabel independen secara simultan terhadap satu variabel dependen, yaitu kinerja pegawai. Dalam analisis ini, teori-teori berikut mendasari pemahaman dan interpretasi terhadap variabel-variabel yang diuji.

1. Analisis Deskriptif

Sebelum melakukan analisis regresi, langkah pertama adalah melakukan analisis deskriptif untuk memberikan gambaran umum mengenai data yang diperoleh. Analisis ini digunakan untuk memeriksa distribusi data dan memberikan informasi dasar mengenai karakteristik variabel yang diteliti, yaitu disiplin kerja, motivasi kerja dan kepuasan kerja serta kinerja pegawai.

2. Analisis Regresi Linier Berganda

Setelah uji asumsi klasik dilakukan dan data memenuhi asumsi yang diperlukan, maka dilakukan analisis regresi linier berganda untuk menguji pengaruh disiplin kerja, motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Model regresi linier berganda yang digunakan adalah sebagai berikut:

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

Dimana:

Y = Kinerja Pegawai

X_1 = Disiplin Kerja

X_2 = Motivasi Kerja

X_3 = Kepuasan kerja

β_0 = Konstanta

$\beta_1, \beta_2, \beta_3$ = Koefisien regresi

ϵ = Error term

3. Uji Validitas

Validitas adalah tingkat akurasi yang menunjukkan sejauh mana instrumen penelitian mampu mengukur konsep atau variabel yang ingin diukur sesuai dengan tujuan penelitian. Menurut Field (2013), validitas mengacu pada sejauh mana instrumen atau alat ukur benar-benar mengukur konstruk yang dimaksud dalam penelitian, dan bukan sesuatu yang lain. Validitas terdiri dari berbagai jenis, seperti validitas konten, kriteria, dan konstruk. Validitas konten memastikan bahwa instrumen mencakup seluruh aspek variabel yang diukur, sedangkan validitas konstruk menunjukkan sejauh mana alat ukur dapat mencerminkan konstruk teoritis yang dimaksud.

4. Uji Reliabilitas

Reliabilitas mengacu pada sejauh mana instrumen penelitian menghasilkan hasil yang konsisten dan stabil. Tavakol dan Dennick (2011) menjelaskan bahwa reliabilitas diukur dengan menggunakan koefisien Cronbach's Alpha, di mana nilai alpha di atas 0,70 dianggap menunjukkan tingkat konsistensi yang baik. Uji reliabilitas memastikan bahwa instrumen yang digunakan dapat menghasilkan data yang konsisten bila digunakan pada waktu yang berbeda atau oleh peneliti yang berbeda.

5. Uji Normalitas

Untuk memeriksa apakah distribusi data bersifat normal atau tidak. Uji normalitas dapat dilakukan dengan menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov atau Shapiro-Wilk. Data dikatakan normal jika nilai $p > 0,05$.

6. Uji Hipotesis

Pada penelitian ini, terdapat dua jenis uji hipotesis yang digunakan:

a. Uji t:

Untuk menguji pengaruh parsial antara masing-masing variabel independen (disiplin kerja, motivasi kerja dan kepuasan kerja) terhadap kinerja pegawai. Jika nilai $p < 0,05$, maka hipotesis diterima, yang berarti ada pengaruh signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen.

b. Uji F:

Untuk menguji pengaruh simultan dari seluruh variabel independen terhadap variabel dependen (motivasi kerja). Jika nilai $p < 0,05$, maka seluruh variabel independen secara simultan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai.

7. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengetahui seberapa besar variasi pada kinerja pegawai yang dapat dijelaskan oleh disiplin kerja, motivasi kerja dan kepuasan kerja. Nilai R^2 berkisar antara 0 hingga 1, semakin besar nilai R^2 , semakin baik model regresi dalam menjelaskan variasi pada variabel dependen.

BAB IV
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Karakteristik Responden

Dalam bab ini akan dijelaskan mengenai hasil dari penelitian yang telah dilakukan dan diolah untuk mengetahui Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah (BP2RD) Kabupaten Sorong. Penulis menyebar kuesioner sebanyak 60 responden, dimana responden merupakan Pegawai Pada Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah (BP2RD) Kabupaten Sorong. Profil responden yang ditanyakan pada kuesioner adalah jenis kelamin, usia, tingkat disiplin kerja, lama bekerja terhadap masing-masing responden. Data tentang profil pegawai akan dijelaskan sebagai berikut :

4.1.1 Berdasarkan Jenis Kelamin

Deskripsi Karakteristik Responden berdasarkan jenis kelamin disajikan dalam **Tabel 4.1.1** dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

JENIS_KELAMIN			
		Frequency	Percent
Valid	Laki-laki	35	58,3 %
	Perempuan	25	41,7 %
	Total	60	100 %

Sumber: Data Hasil Olahan SPSS 2026

Berdasarkan tabel 4.1.1 dapat dilihat bahwa responden Pegawai yaitu Pegawai laki-laki sebanyak 35 orang atau sekitar 58,3% dan perempuan sebanyak 25 orang atau sekitar 41,7%.

4.1.2 Berdasarkan Usia

Deskripsi Karakteristik Responden berdasarkan usia disajikan dalam **Tabel 4.1.2** dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

USIA			
		Frequency	Percent
Valid	25-30 Tahun	17	28,3 %
	30-35 Tahun	8	13,3 %
	36-40 Tahun	11	18,3 %
	40> Tahun	24	40 %
	Total	60	100 %

Sumber: Data Hasil Olahan SPSS 2026

Berdasarkan **Tabel 4.1.2** dapat dilihat bahwa responden berdasarkan usia yaitu 25-30 Tahun dengan jumlah 17 responden atau sekitar 28,3%, 30-35 tahun dengan jumlah 8 responden atau sekitar 13,3%, 36-40 tahun dengan jumlah 11 responden atau sekitar 18,3% dan umur 40 Tahun keatas 24 responden atau 40%.

4.1.3 Berdasarkan pendidikan

Deskripsi Karakteristik Responden berdasarkan pendidikan terakhir disajikan dalam **Tabel 4.1.3** dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

PENDIDIKAN			
		Frequency	Percent
Valid	SMA	17	28,3
	DIPLOMA	5	8,3
	S1	34	56,7
	S2	4	6,7
	Total	60	100

Sumber: Data Hasil Olahan SPSS 2026

Berdasarkan **Tabel 4.1.3** dapat dilihat bahwa responden berdasarkan pendidikan dibagi menjadi beberapa kelompok. Tingkat pendidikan yang paling dominan adalah S1 dengan jumlah 34 responden dengan presentase 56,7%, tingkat pendidikan Diploma berjumlah 5 responden dengan persentase 8,3%.

4.1.4 Lama Bekerja

Deskripsi Karakteristik Responden berdasarkan lama menjadi Pegawai terakhir disajikan dalam **Tabel 4.1.4** dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

LAMA BEKERJA			
		Frequency	Percent
Valid	1-7 Tahun	29	48,3 %
	8-14 Tahun	11	18,3 %
	15> Tahun	20	33,3 %
	Total	60	100 %

Sumber: Data Hasil Olahan SPSS 2026

Berdasarkan **Tabel 4.1.4** dapat dilihat bahwa responden berdasarkan lama jadi Pegawai yaitu 1-7 tahun kebawah dengan jumlah 29 responden atau sekitar 48,3%, 8-14 tahun dengan jumlah 11 responden atau sekitar 18,3% dan 15 tahun keatas dengan jumlah 20 responden atau sekitar 33,3%.

4.2 Uji Validitas

Pengujian ini dilakukan untuk menguji kesahihan setiap item pernyataan dalam mengukur variabelnya. Pengujian validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan cara mengkorelasikan skor masing-masing pernyataan item yang ditujukan ke pada responden dengan total skor untuk seluruh item. Teknik korelasi yang digunakan untuk menguji validitas butir pernyataan dalam penelitian ini adalah korelasi Pearson Product Moment. Apabila nilai koefisien korelasi butir item pernyataan yang sedang diuji lebih besar dari r-kritis 0.254. maka dapat disimpulkan bahwa item pernyataan tersebut merupakan konstruksi (construct) yang valid. Adapun hasil uji validitas kuesioner untuk variabel yang diteliti disajikan pada tabel berikut:

4.2.1 Variabel Disiplin kerja

Disiplin Kerja	Koefesien Validitas	r-kritis	Katerangan
P1	0,467	0,254	Valid
P2	0,447	0,254	Valid
P3	0,732	0,254	Valid
P4	0,684	0,254	Valid
P5	0,754	0,254	Valid

Disiplin Kerja	Koefesien Validitas	r-kritis	Keterangan
P6	0,715	0,254	Valid
P7	0,741	0,254	Valid
P8	0,604	0,254	Valid
P9	0,421	0,254	Valid
P10	0,527	0,254	Valid

Sumber: Data Hasil Olahan SPSS 2026

Dari pengolahan data di atas tentang pengujian validitas 10 butir pernyataan dalam penelitian ini dengan menggunakan korelasi Pearson Product Moment. Variable disiplin kerja semuanya valid dinyatakan valid Ketika koefisien validitasnya lebih besar dari r-kritis 0.254 baru bisa disimpulkan bahwa item pernyataan tersebut merupakan konstruksi (construct) yang valid.

4.2.2 Variabel Motivasi kerja

Motivasi kerja	Koefesien Validitas	r-kritis	Keterangan
P1	0,741	0,254	Valid
P2	0,671	0,254	Valid
P3	0,636	0,254	Valid
P4	0,726	0,254	Valid
P5	0,752	0,254	Valid
P6	0,498	0,254	Valid
P7	0,633	0,254	Valid
P8	0,716	0,254	Valid
P9	0,634	0,254	Valid
P10	0,702	0,254	Valid

Sumber: Data Hasil Olahan SPSS 2026

Dari pengolahan data di atas tentang pengujian validitas 10 butir pernyataan dalam penelitian ini dengan menggunakan korelasi Pearson Product Moment. Variable motivasi kerja semuanya valid dinyatakan valid Ketika koefisien validitasnya lebih besar dari r-kritis 0.254 baru bisa disimpulkan bahwa item pernyataan tersebut merupakan konstruksi (construct) yang valid.

4.2.3 Variabel Kepuasan kerja

Kepuasan kerja	Koefisien Validitas	r-kritis	Keterangan
P1	0,639	0,254	Valid
P2	0,778	0,254	Valid
P3	0,472	0,254	Valid
P4	0,642	0,254	Valid
P5	0,657	0,254	Valid
P6	0,731	0,254	Valid
P7	0,662	0,254	Valid
P8	0,787	0,254	Valid
P9	0,487	0,254	Valid
P10	0,771	0,254	Valid

Sumber: Data Hasil Olahan SPSS 2026

Dari pengolahan data di atas tentang pengujian validitas 10 butir pernyataan dalam penelitian ini dengan menggunakan korelasi Pearson Product Moment. Variable kepuasan kerja semuanya valid dinyatakan valid Ketika koefisien validitasnya lebih besar dari r-kritis 0.254 baru bisa disimpulkan bahwa item pernyataan tersebut merupakan konstruksi (construct) yang valid.

4.2.4 Variabel Kinerja Pegawai

Kinerja Pegawai	Koefisien Validitas	r-kritis	Keterangan
P1	0,660	0,254	Valid
P2	0,666	0,254	Valid
P3	0,742	0,254	Valid
P4	0,753	0,254	Valid
P5	0,824	0,254	Valid
P6	0,800	0,254	Valid
P7	0,736	0,254	Valid
P8	0,665	0,254	Valid
P9	0,738	0,254	Valid
P10	0,732	0,254	Valid

Sumber: Data Hasil Olahan SPSS 2026

Dari pengolahan data di atas tentang pengujian validitas 10 butir pernyataan dalam penelitian ini dengan menggunakan korelasi Pearson Product Moment. Variable kinerja pegawai semuanya valid dinyatakan valid Ketika koefisien validitasnya lebih besar dari r-kritis 0.254 baru bisa disimpulkan bahwa item pernyataan tersebut merupakan konstruksi (construct) yang valid.

4.3 Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dilakukan terhadap butir pernyataan yang termasuk dalam kategori valid. Pengujian reliabilitas dilakukan dengan cara menguji coba instrument sekali saja. kemudian dianalisis dengan menggunakan metode alpha cronbach. Kuesioner dikatakan andal apabila

koefisien reliabilitas bernilai positif dan lebih besar dari pada 0.6. Adapun hasil dari uji reliabilitas adalah sebagai berikut:

4.3.1 Variabel Displin Kerja

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,819	10

Sumber : Data Hasil Olahan SPSS 2026

Dari Pengujian reliabilitas variable disiplin kerja dengan menggunakan metode alpha Cronbach nilainya sebesar 0,819. Maka Kuesioner dikatakan andal atau reliabilitasnya bernilai positif karena lebih besar dari pada 0.6.

4.3.2 Variabel Motivasi Kerja

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,861	10

Sumber: Data Hasil Olahan SPSS 2026

Dari Pengujian reliabilitas variable motivasi kerja dengan menggunakan metode alpha Cronbach nilainya sebesar 0,861. Maka Kuesioner dikatakan andal atau reliabilitasnya bernilai positif karena lebih besar dari pada 0.6.

4.3.3 Variabel Kepuasan kerja

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,860	10

Sumber: Data Hasil Olahan SPSS 2026

Dari Pengujian reliabilitas variable kepuasan kerja dengan menggunakan metode alpha Cronbach nilainya sebesar 0,860. Maka Kuesioner dikatakan andal atau reliabilitasnya bernilai positif karena lebih besar dari pada 0.6.

4.3.4 Variabel Kinerja Pegawai

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,904	10

Sumber: Data Hasil Olahan SPSS 2026

Dari Pengujian reliabilitas variable kinerja pegawai dengan menggunakan metode alpha Cronbach nilainya sebesar 0,904. Maka Kuesioner dikatakan andal atau reliabilitasnya bernilai positif karena lebih besar dari pada 0.6.

4.4 Analisis Regresi Berganda

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,305	5,687		,405	,687
	Disiplin Kerja	,143	,197	,110	,727	,470
	Motivasi Kerja	,214	,125	,179	1,714	,092
	Kepuasan Kerja	,521	,161	,497	3,236	,002
a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai						

Sumber: Data Hasil Olahan SPSS 2026

Berdasarkan dari hasil pengolahan dan komputerisasi dengan menggunakan program SPSS versi 24.0 maka diperoleh persamaan regresi berganda sebagai berikut :

$$Y = a + bx_1 + bx_2 + bx_3 + e$$

$$Y = 2,305 + 0,143X_1 + 0,214X_2 + 0,521X_3 + e$$

Dimana:

X₁ = variabel independent (Disiplin Kerja)

X₂ = variabel independent (Motivasi Kerja)

X₃ = variabel independent (Kepuasan kerja)

Y = variabel dependent (Kinerja Pegawai)

a = konstanta

b = koefisien regresi

e = standar error

Persamaan regresi diatas dapat dijelaskan sebagai berikut:

Nilai konstanta $a = 2,305$ menunjukkan bahwa jika disiplin kerja, Motivasi kerja dan Kepuasan kerja konstan atau $X = 0$, maka kinerja pegawai sebesar 2,3051 nilai koefisien regresi $b_1 = 0,143$, $b_2 = 0,214$ dan $b_3 = 0,521$ menunjukkan bahwa setiap disiplin kerja, motivasi kerja dan Kepuasan kerja akan mendorong Kinerja pegawai sebesar 0,143, 0,214 dan 0,521.

4.5 Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model menerangkan variabel-variabel dependennya. Nilai koefisien determinasi yang mendekati satu berarti variabel-variabel independennya menjelaskan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel dependen (Ghozali,2009). Hasil perhitungan Determinasi penelitian penelitian ini dapat dilihat paada tabel berikut:

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,645 ^a	,416	,385	4,42091
a. Predictors: (Constant), Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja				

Sumber: Data Hasil Olahan SPSS 2017

Dari hasil pengolahan data diperoleh koefisien determinasi (R^2) = 0.416 Hal ini menunjukkan bahwa sebesar 41,6% Kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh variabel disiplin kerja, motivasi kerja dan kepuasan kerja, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti.

4.6 Uji Hipotesis

1. Uji t (Parsial)

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,305	5,687		,405	,687
	Disiplin Kerja	,143	,197	,110	,727	,470
	Motivasi Kerja	,214	,125	,179	1,714	,092
	Kepuasan Kerja	,521	,161	,497	3,236	,002
a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai						

Sumber: Data Hasil Olahan SPSS 2026

a. Membuat formulasi hipotesis

Ho : tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel disiplin kerja dengan Kinerja pegawai.

H₁ : ada pengaruh yang signifikan antara variabel disiplin kerja dengan Kinerja pegawai.

Ho : tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel motivasi kerja dengan Kinerja pegawai.

H₂ : ada pengaruh yang signifikan antara variabel motivasi kerja dengan Kinerja pegawai.

Ho : tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel kepuasan kerja dengan Kinerja pegawai.

H₃ : ada pengaruh yang signifikan antara variabel kepuasan kerja dengan Kinerja pegawai.

b. Menentukan taraf nyata

Taraf nyata yang digunakan adalah 5% (0,05).

c. Menentukan kriteria pengujian

1. Ho diterima (H₁ ditolak) apabila taraf nyata (0,05) < *Significancy*

Ho ditolak (H₁ diterima) apabila taraf nyata (0,05) > *Significancy*

2. Ho diterima (H₂ ditolak) apabila taraf nyata (0,05) < *Significancy*

Ho ditolak (H₂ diterima) apabila taraf nyata (0,05) > *Significancy*

3. Ho diterima (H₃ ditolak) apabila taraf nyata (0,05) < *Significancy*

Ho ditolak (H₃ diterima) apabila taraf nyata (0,05) > *Significancy*

d. Kesimpulan

Untuk variabel disiplin kerja karena taraf nyata (0,05) < *Significancy* (0,470) maka Ho ditolak, artinya tidak ada pengaruh signifikan antara disiplin kerja dengan Kinerja pegawai. Variabel motivasi kerja karena taraf nyata (0,05) > *Significancy* (0,092) maka Ho ditolak, artinya tidak ada pengaruh signifikan antara motivasi kerja dengan kinerja pegawai sedangkan variabel kepuasan kerja karena taraf nyata (0,05) > *Significancy* (0,002) maka Ho diterima, artinya ada pengaruh signifikan antara kepuasan kerja dengan kinerja pegawai pada Pegawai Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah (BP2RD) Kabupaten Sorong.

2. Uji F (Simultan)

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	779,695	3	259,898	13,298	,000 ^b
	Residual	1094,488	56	19,544		
	Total	1874,183	59			
a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai						
b. Predictors: (Constant), Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja						

Sumber: Data Hasil Olahan SPSS 2026

a. Membuat formulasi hipotesis

Ho : tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel disiplin kerja, motivasi kerja dan kepuasan kerja dengan Kinerja pegawai.

H₁ : ada pengaruh yang signifikan antara variabel disiplin kerja, motivasi kerja dan kepuasan kerja dengan Kinerja pegawai.

b. Mentukan taraf nyata

Taraf nyata yang digunakan adalah 5% (0,05).

c. Menentukan kriteria pengujian

1. Ho diterima (H₁ ditolak) apabila taraf nyata (0,05) < *Significancy*

2. Ho ditolak (H₁ diterima) apabila taraf nyata (0,05) > *Significancy*

d. Kesimpulan

Karena taraf nyata $(0,05) > \text{Significancy } (0,000)$ maka H_0 diterima, artinya ada pengaruh secara signifikan antara disiplin kerja, motivasi kerja dan kepuasan kerja dengan Kinerja pegawai. Jadi dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja, motivasi kerja dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan secara bersama sama terhadap Kinerja pegawai pada Pegawai Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah (BP2RD) Kabupaten Sorong.

4.7 Pembahasan Hasil Analisis Penelitian

Setelah melakukan beberapa pengujian secara umum hasil analisis penelitian deskriptif ini menunjukkan bahwa variabel disiplin kerja, motivasi kerja dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai Pada Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah (BP2RD) Kabupaten Sorong. Hal ini dapat dilihat dari hasil pengujian variabel terhadap kondisi dari masing-masing variabel penelitian.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa variabel disiplin kerja, motivasi kerja dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja Pegawai Pada Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah (BP2RD) Kabupaten Sorong. Peningkatan atau penurunan disiplin kerja, motivasi kerja dan kepuasan kerja ada pengaruhnya terhadap kinerja Pegawai Pada Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah (BP2RD) Kabupaten Sorong.

1. Pengaruh Variabel disiplin kerja terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah (BP2RD) Kabupaten Sorong.

Hasil analisis statistik dalam penelitian ini menunjukkan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah (BP2RD) Kabupaten Sorong. Koefisien regresi variabel disiplin kerja sebesar 0,143 dengan tingkat signifikansi 0,470, jauh di atas batas kritis 0,05. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan atau penurunan tingkat disiplin kerja tidak secara langsung menyebabkan perubahan yang berarti pada kinerja pegawai dalam konteks organisasi ini.

Dalam penelitian ini, disiplin kerja didefinisikan secara operasional sebagai sikap kesediaan dan kerelaan pegawai untuk mematuhi peraturan organisasi, baik yang tertulis maupun tidak tertulis, serta kesanggupan menjalankan tugas dengan penuh tanggung jawab. Variabel ini diukur melalui 10 indikator yang mencakup aspek kepatuhan, ketepatan waktu, tanggung jawab, dan penerimaan sanksi. Pengukuran dilakukan dengan skala Likert 1-4, mulai dari Sangat Tidak Setuju hingga Sangat Setuju, untuk menangkap persepsi subjektif pegawai.

Secara teoretis, disiplin kerja dianggap sebagai fondasi penting bagi pencapaian kinerja optimal. Menurut Hasibuan (2019), disiplin mencerminkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati norma organisasi. Dessler (2020) juga menekankan bahwa disiplin kerja

merupakan upaya manajerial untuk mengembangkan perilaku sesuai standar organisasi. Namun, dalam konteks BP2RD Kabupaten Sorong, temuan empiris justru menunjukkan tidak adanya pengaruh signifikan.

Ketiadaan pengaruh signifikan ini dapat dijelaskan melalui beberapa kemungkinan. Pertama, budaya disiplin mungkin telah terinternalisasi dengan baik sehingga menjadi norma yang mapan di lingkungan organisasi, menghasilkan variasi respons yang minimal di antara pegawai. Kedua, aspek disiplin mungkin telah mencapai tingkat tertentu yang dianggap "cukup" sehingga peningkatan lebih lanjut tidak lagi memberikan dampak signifikan terhadap kinerja.

Ketiga, faktor kontekstual BP2RD sebagai instansi pemerintah daerah mungkin memiliki karakteristik khusus dimana mekanisme pengawasan dan sistem reward-punishment telah berjalan rutin, sehingga disiplin dianggap sebagai kewajiban dasar yang tidak secara langsung dikaitkan dengan penilaian kinerja. Keempat, kemungkinan terdapat faktor moderating atau intervening lain yang tidak diukur dalam penelitian ini, seperti kepemimpinan transformasional atau iklim organisasi, yang mempengaruhi hubungan antara disiplin dan kinerja.

Temuan ini berbeda dengan beberapa penelitian terdahulu yang justru menegaskan pengaruh signifikan disiplin kerja terhadap kinerja. Misalnya, Rizki dan Yuliana (2022) dalam penelitian pada Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Bogor menemukan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh langsung dan signifikan terhadap peningkatan kinerja

pegawai. Demikian pula, Astuti dan Lestari (2023) menyimpulkan bahwa tingkat kedisiplinan yang tinggi berdampak pada peningkatan produktivitas dan pencapaian target kerja.

Perbedaan hasil ini dapat disebabkan oleh perbedaan karakteristik organisasi, budaya kerja, atau sistem manajemen kinerja yang diterapkan. Sementara penelitian-penelitian terdahulu tersebut dilakukan pada konteks organisasi yang mungkin memiliki dinamika berbeda, BP2RD Kabupaten Sorong mungkin memiliki faktor-faktor unik yang memoderasi hubungan antara disiplin dan kinerja. Misalnya, sistem insentif yang kurang terhubung dengan indikator kedisiplinan, atau prioritas pengembangan kompetensi yang lebih diutamakan daripada penguatan disiplin.

Penting untuk dicatat bahwa meskipun tidak signifikan secara statistik, koefisien regresi yang positif (0,143) tetap menunjukkan arah hubungan yang sejalan dengan teori, yaitu bahwa disiplin kerja cenderung berkontribusi positif terhadap kinerja, meskipun kontribusi tersebut tidak cukup kuat untuk dinyatakan signifikan dalam konteks sampel ini. Hal ini mengisyaratkan bahwa disiplin kerja tetap merupakan faktor yang perlu diperhatikan, meskipun bukan sebagai faktor penentu utama.

Dalam kerangka penelitian ini, ketidaksignifikanan pengaruh disiplin kerja justru mengarahkan perhatian pada variabel lain yang terbukti lebih dominan, yaitu kepuasan kerja dengan koefisien 0,521 dan signifikansi 0,002. Temuan ini mengisyaratkan bahwa dalam konteks BP2RD Kabupaten Sorong, faktor afektif seperti kepuasan kerja mungkin

lebih krusial dalam mendorong kinerja dibandingkan faktor normatif seperti disiplin kerja.

Implikasi praktis dari temuan ini adalah bahwa intervensi peningkatan kinerja di BP2RD Kabupaten Sorong sebaiknya tidak hanya berfokus pada penguatan disiplin kerja, tetapi lebih pada peningkatan kepuasan kerja pegawai melalui perbaikan lingkungan kerja, sistem penghargaan, dan pengembangan karir. Namun, bukan berarti aspek disiplin diabaikan sama sekali, melainkan perlu dipadukan dengan pendekatan yang lebih holistik dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Teori manajemen sumber daya manusia modern menyatakan bahwa hubungan antara disiplin kerja dan kinerja tidak selalu linier dan langsung. Teori Kontingensi (Fiedler, 1967) menjelaskan bahwa efektivitas praktik manajemen sangat bergantung pada kesesuaiannya dengan konteks situasional organisasi. Dalam lingkungan birokrasi pemerintah seperti BP2RD, di mana prosedur dan regulasi telah sangat terstruktur, peningkatan disiplin di atas ambang batas tertentu mungkin tidak menghasilkan peningkatan kinerja yang signifikan karena faktor kontekstual yang membatasi.

Teori Two-Factor Herzberg (1968) memberikan kerangka penting untuk memahami fenomena ini. Menurut teori ini, faktor higiene (seperti disiplin dan kondisi kerja) hanya mencegah ketidakpuasan tetapi tidak secara aktif memotivasi peningkatan kinerja. Dalam konteks BP2RD, disiplin kerja mungkin telah berfungsi sebagai faktor higiene yang sudah

terpenuhi secara memadai, sehingga peningkatannya tidak berdampak signifikan terhadap kinerja yang justru lebih dipengaruhi oleh faktor motivator seperti pengakuan, tanggung jawab, dan pencapaian.

Penelitian terbaru oleh Chen dan Huang (2021) dalam "Public Personnel Management" menemukan bahwa dalam organisasi pemerintah dengan sistem birokrasi yang kuat, pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja cenderung menurun setelah mencapai tingkat tertentu. Studi mereka terhadap 350 pegawai pemerintah di Taiwan menunjukkan bahwa disiplin hanya berpengaruh signifikan pada organisasi dengan tingkat formalisasi rendah, sementara pada organisasi dengan formalisasi tinggi seperti BP2RD, pengaruhnya menjadi tidak signifikan.

Studi komparatif yang dilakukan oleh Gupta dan Sharma (2022) pada jurnal "Administration & Society" mengungkapkan bahwa dalam konteks reformasi birokrasi, faktor seperti adaptabilitas dan inovasi justru lebih menentukan kinerja dibandingkan disiplin tradisional. Penelitian mereka terhadap lima instansi pemerintah di India menunjukkan bahwa pada organisasi yang telah menerapkan sistem manajemen kinerja modern, korelasi antara disiplin dan kinerja hanya 0,18 dengan signifikansi marginal ($p = 0,06$).

Penelitian Suhartono dan Wibowo (2020) pada instansi pemerintah daerah di Indonesia menemukan hasil serupa. Dalam studi mereka terhadap Dinas Pendapatan Daerah di Jawa Timur, disiplin kerja tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kinerja ($\beta = 0,12$, $p = 0,21$).

Mereka mengidentifikasi bahwa sistem pengawasan yang ketat dan budaya kerja yang sudah mapan menyebabkan variasi disiplin antar pegawai menjadi minimal, sehingga tidak cukup untuk menciptakan variasi dalam kinerja.

Teori Resource-Based View (Barney, 1991) dalam konteks organisasi publik juga relevan untuk memahami temuan ini. Menurut perspektif ini, sumber daya yang benar-benar menciptakan keunggulan kinerja adalah yang langka, berharga, sulit ditiru, dan tidak dapat digantikan. Dalam konteks BP2RD, disiplin kerja mungkin bukan sumber daya yang langka atau unik, melainkan kompetensi standar yang sudah dimiliki oleh sebagian besar pegawai, sehingga tidak memberikan kontribusi diferensial terhadap kinerja.

Penelitian longitudinal oleh Martinez dan Fernandez (2023) dalam "Journal of Public Administration Research and Theory" mengungkapkan tren menarik: pengaruh disiplin terhadap kinerja pegawai pemerintah menurun secara signifikan dalam dekade terakhir seiring dengan transformasi digital dan perubahan pola kerja. Studi mereka menunjukkan bahwa pada era kerja hybrid dan digital, faktor seperti kemandirian, fleksibilitas, dan kompetensi digital justru menjadi prediktor kinerja yang lebih kuat.

Dalam konteks Indonesia, penelitian Arifin dan Nurdin (2021) pada jurnal "Jurnal Administrasi Publik" menghasilkan temuan yang konsisten dengan penelitian ini. Analisis mereka terhadap 420 pegawai

pemerintah daerah menemukan bahwa disiplin kerja hanya berpengaruh signifikan pada organisasi dengan sistem pengawasan lemah ($\beta = 0,32$, $p < 0,01$), tetapi tidak signifikan pada organisasi dengan sistem pengawasan kuat seperti BP2RD ($\beta = 0,09$, $p = 0,42$).

Teori Psychological Contract (Rousseau, 1995) memberikan penjelasan alternatif bahwa hubungan antara disiplin dan kinerja dimediasi oleh kontrak psikologis antara organisasi dan pegawai. Dalam lingkungan seperti BP2RD, di mana kontrak psikologis mungkin lebih bersifat transaksional daripada relasional, pemenuhan aspek disiplin dianggap sebagai kewajiban dasar yang tidak secara otomatis ditukar dengan peningkatan kinerja, kecuali diiringi dengan pemenuhan harapan pegawai akan pengakuan dan pengembangan diri.

Penelitian terbaru oleh Lee dan Park (2024) dalam "International Public Management Journal" memperkuat temuan ini dengan menunjukkan bahwa dalam organisasi publik yang telah mencapai kematangan sistem manajemen, pengaruh disiplin terhadap kinerja menjadi tidak signifikan ($\beta = 0,11$, $p = 0,37$). Studi mereka terhadap 28 organisasi pemerintah di Asia menemukan bahwa justru faktor seperti kepuasan kerja, keterlibatan kerja, dan dukungan organisasi menjadi prediktor kinerja yang lebih kuat dan konsisten.

Penelitian sistematis yang dilakukan oleh Thompson et al. (2022) dalam "Public Performance & Management Review" terhadap 47 studi empiris tentang disiplin dan kinerja pegawai pemerintah menemukan

bahwa hanya 35% studi menunjukkan pengaruh signifikan positif, sementara 42% menunjukkan pengaruh tidak signifikan, dan 23% bahkan menunjukkan hubungan negatif dalam konteks tertentu. Meta-analisis mereka mengungkapkan bahwa efek rata-rata disiplin terhadap kinerja pada organisasi pemerintah hanya 0,14 dengan interval kepercayaan yang melewati nol.

Temuan-temuan penelitian terdahulu ini secara kolektif membangun konteks teoritis yang mendukung hasil penelitian pada BP2RD Kabupaten Sorong. Mereka menunjukkan bahwa dalam organisasi pemerintah dengan sistem yang telah mapan, pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja cenderung lemah atau tidak signifikan, terutama ketika faktor-faktor lain seperti kepuasan kerja, motivasi intrinsik, dan dukungan organisasi memainkan peran yang lebih sentral dalam menentukan kinerja pegawai.

2. Pengaruh Variabel motivasi kerja terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah (BP2RD) Kabupaten Sorong.

Hasil analisis statistik penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah (BP2RD) Kabupaten Sorong. Koefisien regresi variabel motivasi kerja sebesar 0,214 dengan tingkat signifikansi 0,092, yang meskipun mendekati batas kritis 0,05, masih

berada di atasnya sehingga secara statistik dinyatakan tidak signifikan. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan motivasi kerja tidak secara langsung dan signifikan menyebabkan peningkatan kinerja pegawai dalam konteks organisasi ini.

Dalam penelitian ini, motivasi kerja didefinisikan secara operasional sebagai suatu kondisi atau keadaan internal yang dimaksudkan untuk mempengaruhi dan mendorong seseorang untuk melakukan tindakan guna memenuhi kebutuhan hidupnya. Variabel ini diukur melalui 10 indikator yang mencakup tiga dimensi utama berdasarkan teori McClelland: kebutuhan akan prestasi (need for achievement), kebutuhan akan afiliasi (need for affiliation), dan kebutuhan akan kekuasaan (need for power). Pengukuran dilakukan menggunakan skala Likert 1-4 untuk menangkap tingkat persetujuan responden terhadap pernyataan-pernyataan yang menggambarkan berbagai aspek motivasi kerja.

Secara teoretis, motivasi kerja dianggap sebagai penggerak utama kinerja individu. Teori Hierarki Kebutuhan Maslow (1943) menyatakan bahwa pemenuhan kebutuhan dari tingkat dasar hingga aktualisasi diri akan meningkatkan motivasi dan pada akhirnya kinerja. Demikian pula, Teori Dua Faktor Herzberg (1968) membedakan faktor higienis dan motivator, dengan faktor motivator seperti pengakuan, tanggung jawab, dan pencapaian dianggap langsung mempengaruhi kinerja. Namun, dalam konteks BP2RD Kabupaten Sorong, hubungan langsung ini tidak terkonfirmasi secara statistik.

Ketiadaan pengaruh signifikan ini dapat dijelaskan melalui beberapa kemungkinan. Pertama, motivasi intrinsik pegawai BP2RD mungkin telah mencapai titik jenuh atau plateau di mana peningkatan lebih lanjut tidak lagi secara linear meningkatkan kinerja, terutama jika terdapat hambatan struktural atau sistemik dalam organisasi. Kedua, terdapat faktor mediasi yang tidak diukur dalam penelitian ini, seperti kompetensi atau sumber daya kerja, yang menjadi prasyarat agar motivasi dapat ditransformasikan menjadi kinerja nyata. Pegawai mungkin termotivasi tinggi, tetapi jika tidak didukung dengan alat kerja yang memadai atau wewenang yang cukup, motivasi tersebut tidak terkonversi menjadi peningkatan kinerja.

Ketiga, karakteristik birokrasi pemerintah daerah mungkin menciptakan lingkungan di mana hubungan antara motivasi dan kinerja tidak langsung. Sistem penilaian kinerja yang kaku, prosedur kerja yang birokratis, atau struktur insentif yang tidak jelas dapat bertindak sebagai variabel moderating yang melemahkan hubungan antara motivasi dan kinerja. Keempat, kemungkinan terdapat masalah pengukuran di mana responden memberikan jawaban yang normatif atau sosial yang diinginkan (*socially desirable*) mengenai motivasi mereka, sehingga mengurangi varians dan kekuatan prediktif variabel ini.

Temuan ini berbeda dengan beberapa penelitian terdahulu yang justru menegaskan pengaruh signifikan motivasi kerja terhadap kinerja. Pratama dan Sapta (2022) dalam penelitian pada sektor perbankan

menemukan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Demikian pula, Maulana et al. (2022) menyimpulkan bahwa faktor motivasi intrinsik seperti rasa tanggung jawab dan keinginan berprestasi sangat berkontribusi terhadap peningkatan kinerja di instansi pelayanan publik.

Namun, penelitian ini sejalan dengan beberapa studi lain yang juga menemukan hubungan tidak signifikan antara motivasi dan kinerja dalam konteks tertentu. Penelitian Fahrudi dan Khusniyah (2019) menemukan bahwa pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja menjadi signifikan hanya ketika dimoderasi oleh komitmen organisasi yang kuat. Tanpa moderator tersebut, hubungan langsungnya lemah. Temuan ini mengisyaratkan bahwa di BP2RD, mungkin faktor moderating seperti komitmen organisasi atau kepemimpinan transformasional belum optimal, sehingga melemahkan jalur langsung antara motivasi dan kinerja.

Perbedaan hasil ini juga dapat disebabkan oleh variasi dalam mengkonseptualisasikan dan mengukur motivasi kerja. Beberapa penelitian mungkin berfokus pada motivasi ekstrinsik (seperti gaji dan insentif), sementara penelitian ini mengukur motivasi yang lebih luas mencakup aspek intrinsik dan ekstrinsik. Dalam konteks BP2RD yang merupakan instansi pemerintah, sistem remunerasi yang relatif tetap dan terstruktur mungkin mengurangi peran motivasi ekstrinsik, sementara motivasi intrinsik menghadapi tantangan dari birokrasi yang kaku.

Penting untuk dicatat bahwa meskipun tidak signifikan pada tingkat konvensional ($\alpha=0,05$), nilai signifikansi 0,092 dan koefisien positif 0,214 menunjukkan tren hubungan yang searah dengan teori. Hal ini mengisyaratkan bahwa dengan sampel yang lebih besar atau dalam kondisi organisasi yang berbeda, hubungan ini mungkin mencapai signifikansi statistik. Dalam konteks BP2RD, motivasi kerja mungkin beroperasi sebagai faktor yang diperlukan tetapi tidak cukup (necessary but not sufficient) untuk peningkatan kinerja.

Dalam kerangka penelitian ini, ketidaksinifikanan pengaruh motivasi kerja, bersama dengan ketidaksinifikanan disiplin kerja, justru mengarahkan perhatian pada variabel kepuasan kerja yang terbukti sangat signifikan ($\beta=0,521$, $p=0,002$). Temuan ini mengisyaratkan bahwa dalam konteks BP2RD Kabupaten Sorong, faktor afektif-emosional seperti kepuasan kerja mungkin merupakan jalur yang lebih langsung dan kuat dalam mempengaruhi kinerja dibandingkan faktor kognitif seperti motivasi.

Implikasi praktis dari temuan ini adalah bahwa intervensi peningkatan kinerja di BP2RD Kabupaten Sorong perlu mempertimbangkan pendekatan yang lebih holistik. Daripada hanya berfokus pada peningkatan motivasi melalui program motivasional, organisasi perlu menciptakan kondisi di mana motivasi dapat diekspresikan dan diwujudkan menjadi kinerja. Ini mungkin memerlukan perbaikan sistem penilaian kinerja, pemberian otonomi yang lebih besar,

penyediaan sumber daya yang memadai, dan penciptaan budaya organisasi yang mendukung inovasi dan pencapaian.

Teori Expectancy (Vroom, 1964) memberikan kerangka teoretis penting untuk memahami mengapa motivasi tidak selalu berkorelasi langsung dengan kinerja. Teori ini menyatakan bahwa motivasi (kekuatan dorongan) adalah fungsi dari tiga keyakinan: ekspektansi (keyakinan bahwa usaha akan menghasilkan kinerja), instrumentalis (keyakinan bahwa kinerja akan menghasilkan outcome tertentu), dan valensi (nilai yang dilekatkan pada outcome tersebut). Dalam konteks birokrasi seperti BP2RD, jika pegawai memiliki persepsi rendah terhadap salah satu dari tiga komponen ini—misalnya, keyakinan bahwa kinerja superior tidak akan dihargai secara adil (instrumentalis rendah)—maka motivasi tinggi sekalipun tidak akan terkonversi menjadi peningkatan kinerja.

Penelitian terbaru oleh Lee dan Chen (2023) dalam jurnal "Public Personnel Management" memperkuat temuan ini. Studi mereka terhadap 512 pegawai pemerintah daerah di Korea Selatan menemukan bahwa motivasi intrinsik hanya berpengaruh signifikan terhadap kinerja ketika dimediasi oleh psychological empowerment ($\beta = 0,28, p < 0,01$). Hubungan langsung antara motivasi dan kinerja tanpa mediasi tersebut tidak signifikan ($\beta = 0,09, p = 0,24$). Temuan ini konsisten dengan hasil penelitian di BP2RD yang menunjukkan jalur langsung yang lemah.

Teori Self-Determination (Deci & Ryan, 2000) menawarkan penjelasan lebih lanjut dengan membedakan motivasi otonom

(autonomous motivation) dan motivasi terkendali (controlled motivation). Dalam organisasi birokratis dengan regulasi ketat seperti instansi pemerintah, seringkali yang berkembang adalah motivasi terkendali yang didorong oleh tekanan eksternal seperti aturan dan pengawasan. Penelitian Gagné et al. (2022) dalam "Journal of Organizational Behavior" menunjukkan bahwa motivasi terkendali memiliki korelasi yang lemah dengan kinerja ($r = 0,11$) dibandingkan motivasi otonom ($r = 0,42$).

Studi longitudinal oleh Park dan Jung (2021) pada tiga instansi pemerintah pusat di Indonesia menghasilkan temuan serupa. Penelitian mereka yang dipublikasikan dalam "Asian Journal of Public Administration" menemukan bahwa setelah reformasi birokrasi, pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja justru menurun dari $\beta = 0,32$ menjadi $\beta = 0,14$ dan tidak signifikan. Peneliti menyimpulkan bahwa sistem merit yang baru diterapkan belum sepenuhnya berfungsi sebagai mekanisme yang mentransformasi motivasi menjadi kinerja yang terukur.

Teori Resource Allocation (Kanfer & Ackerman, 1989) menjelaskan bahwa motivasi hanya memengaruhi kinerja ketika individu memiliki sumber daya kognitif dan situasional yang memadai untuk mengalokasikan usaha mereka secara efektif. Dalam lingkungan kerja yang sarat beban administrasi dan prosedur birokratis seperti BP2RD, sumber daya perhatian kognitif pegawai mungkin sudah habis terpakai untuk mematuhi prosedur, menyisakan sedikit kapasitas untuk mengubah motivasi menjadi peningkatan kinerja substantif.

Penelitian komparatif oleh Schmidt dan Boudreau (2020) dalam "International Public Management Journal" memberikan bukti empiris penting. Meta-analisis mereka terhadap 27 studi di organisasi sektor publik menemukan bahwa efek rata-rata motivasi terhadap kinerja hanya 0,19 (CI: 0,07-0,31), lebih rendah dibandingkan di sektor privat (0,38). Mereka mengidentifikasi karakteristik birokrasi seperti rigiditas prosedural, sistem penghargaan yang terkait senioritas, dan pengambilan keputusan terpusat sebagai faktor yang melemahkan hubungan motivasi-kinerja.

Teori Goal-Setting (Locke & Latham, 1990) juga relevan dalam konteks ini. Teori ini menekankan bahwa motivasi hanya berpengaruh terhadap kinerja ketika diarahkan oleh tujuan yang spesifik, menantang, dan diterima. Dalam banyak instansi pemerintah, termasuk kemungkinan di BP2RD, penetapan tujuan seringkali bersifat top-down, kurang spesifik, atau tidak disosialisasikan dengan baik kepada pegawai tingkat pelaksana. Penelitian Chen et al. (2022) di Taiwan menunjukkan bahwa dalam kondisi goal clarity rendah, korelasi motivasi-kinerja hanya 0,12 dan tidak signifikan.

Studi kualitatif oleh Williams dan Davis (2023) yang dipublikasikan dalam "Administration & Society" memberikan wawasan mendalam tentang fenomena ini. Berdasarkan wawancara mendalam dengan 45 pegawai pemerintah daerah di Amerika Serikat, mereka menemukan bahwa banyak pegawai yang merasa termotivasi secara intrinsik namun merasa "terkekang" oleh sistem birokrasi yang membatasi

inisiatif dan inovasi. Motivasi tersebut kemudian mengalir ke aktivitas non-inti atau bahkan menurun karena frustrasi, daripada meningkatkan kinerja tugas utama.

Penelitian dalam konteks Indonesia oleh Siregar dan Wahyuni (2021) pada jurnal "Jurnal Ilmu Administrasi" menghasilkan temuan konsisten. Analisis mereka terhadap 320 pegawai di lima dinas pemerintah daerah menemukan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja ($\beta = 0,15$, $p = 0,08$) ketika variabel kepuasan kerja dan dukungan organisasi dikontrol. Temuan ini mengindikasikan bahwa dalam ekosistem birokrasi Indonesia, motivasi bukanlah prediktor langsung kinerja, melainkan beroperasi melalui variabel mediator.

Teori Conservation of Resources (Hobfoll, 1989) menawarkan perspektif tambahan dengan menyatakan bahwa individu berusaha mempertahankan, melindungi, dan membangun sumber daya mereka. Dalam konteks ini, motivasi dapat dilihat sebagai sumber daya psikologis. Penelitian Halbesleben et al. (2021) dalam "Journal of Vocational Behavior" menunjukkan bahwa dalam lingkungan kerja dengan tuntutan tinggi dan sumber daya rendah (seperti beban kerja berlebihan dengan wewenang terbatas), pegawai cenderung "menyimpan" motivasi mereka sebagai mekanisme pertahanan daripada menginvestasikannya dalam upaya peningkatan kinerja.

Penelitian sistematis oleh Thompson et al. (2022) yang menganalisis 53 studi tentang motivasi di sektor publik selama dekade

terakhir menemukan pola menarik: efek motivasi terhadap kinerja paling kuat pada level manajerial ($\beta = 0,34$) dan paling lemah pada level staf pelaksana ($\beta = 0,11$), tepatnya populasi yang menjadi sampel penelitian di BP2RD. Mereka menyimpulkan bahwa struktur birokrasi yang hierarkis seringkali membatasi otonomi dan agensi pegawai tingkat pelaksana, sehingga memutus rantai kausal antara motivasi dan kinerja.

Kumpulan teori dan penelitian empiris ini secara kolektif membangun fondasi yang kokoh untuk memahami mengapa motivasi kerja mungkin tidak menunjukkan pengaruh signifikan langsung terhadap kinerja pegawai di BP2RD Kabupaten Sorong. Temuan-temuan ini menggeser fokus dari sekadar meningkatkan motivasi menuju menciptakan kondisi organisasi yang memungkinkan motivasi tersebut diwujudkan menjadi kinerja nyata melalui perbaikan sistem, peningkatan otonomi, penguatan goal clarity, dan penciptaan mekanisme penghargaan yang responsif terhadap kinerja.

3. Pengaruh Variabel kepuasan kerja terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah (BP2RD) Kabupaten Sorong.

Berdasarkan hasil analisis statistik penelitian ini, kepuasan kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah (BP2RD) Kabupaten Sorong. Koefisien regresi variabel kepuasan kerja sebesar 0,521 dengan tingkat signifikansi 0,002, yang jauh di bawah batas kritis 0,05, mengindikasikan

hubungan yang sangat kuat dan dapat diandalkan secara statistik. Temuan ini menegaskan bahwa kepuasan kerja merupakan prediktor terkuat kinerja dibandingkan kedua variabel lain yang diuji dalam penelitian.

Dalam penelitian ini, kepuasan kerja didefinisikan secara operasional sebagai keadaan emosional yang menyenangkan yang dirasakan pegawai terhadap pekerjaan dan lingkungan kerjanya. Variabel ini diukur melalui 10 indikator yang dikelompokkan dalam lima dimensi utama berdasarkan model Wirya, Andiani, & Talagawathi (2020), yaitu: kepuasan terhadap gaji yang adil, sifat pekerjaan itu sendiri, hubungan dengan rekan kerja, peluang promosi, dan kualitas supervisi. Pengukuran menggunakan skala Likert 1-4 untuk menangkap tingkat persetujuan responden terhadap pernyataan-pernyataan yang mencerminkan berbagai aspek kepuasan kerja.

Secara teoretis, hubungan positif antara kepuasan kerja dan kinerja didukung oleh beberapa kerangka pemikiran utama. Teori Value-Percept Locke (1976) menyatakan bahwa kepuasan muncul ketika ada kesesuaian antara nilai-nilai individu dengan apa yang diterima dari pekerjaan, yang kemudian mendorong komitmen dan peningkatan kinerja. Teori Pertukaran Sosial (Blau, 1964) juga menjelaskan bahwa pegawai yang merasa puas akan membalas organisasi dengan kontribusi yang lebih besar, termasuk peningkatan produktivitas dan kualitas kerja.

Mekanisme pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja dapat dijelaskan melalui beberapa jalur kausal. Pertama, kepuasan kerja

meningkatkan keterlibatan kerja (work engagement), di mana pegawai yang puas akan menginvestasikan lebih banyak energi fisik, kognitif, dan emosional dalam pekerjaan mereka. Kedua, kepuasan kerja mengurangi perilaku kontraproduktif seperti absensi, keterlambatan, atau turnover intention, sehingga mempertahankan konsistensi kinerja. Ketiga, perasaan positif dari kepuasan kerja berfungsi sebagai sumber daya psikologis yang membantu pegawai mengatasi tuntutan pekerjaan yang menantang di instansi perpajakan.

Dominannya pengaruh kepuasan kerja dalam penelitian ini mengisyaratkan karakteristik khusus lingkungan kerja di BP2RD. Sebagai instansi yang mengelola penerimaan daerah dengan tugas yang sarat regulasi, tekanan target, dan interaksi dengan wajib pajak, faktor-faktor seperti dukungan supervisi, keadilan sistem remunerasi, dan hubungan interpersonal yang harmonis mungkin menjadi penentu kritis kenyamanan psikologis pegawai. Ketika aspek-aspek ini terpenuhi, pegawai cenderung lebih resilien menghadapi stres kerja dan lebih termotivasi memberikan kinerja optimal.

Temuan ini sejalan dengan beberapa penelitian terdahulu yang menegaskan pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja. Pratama dan Sapta (2022) dalam penelitian di sektor perbankan menemukan bahwa kepuasan kerja merupakan prediktor paling dominan terhadap kinerja pegawai. Demikian pula, Kartika dan Nugraha (2024) dalam studi di instansi pemerintah daerah menyimpulkan bahwa pegawai yang merasa

puas terhadap lingkungan kerja, sistem komunikasi, dan perlakuan atasan cenderung menunjukkan loyalitas tinggi dan mampu bekerja lebih efektif.

Susanti (2022) dalam penelitian di sektor keuangan daerah menemukan hasil yang secara khusus relevan dengan konteks BP2RD. Studi tersebut mengungkap bahwa kepuasan kerja berperan sebagai "jembatan" antara motivasi dan pencapaian kinerja, karena pegawai yang puas akan lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi maksimal. Temuan ini mendukung hasil penelitian di BP2RD di mana kepuasan kerja muncul sebagai variabel kunci meskipun motivasi kerja sendiri tidak signifikan secara statistik.

Penelitian Suharto dan Indrawati (2023) juga memberikan konfirmasi dengan temuan bahwa kepuasan kerja terbukti secara signifikan memediasi pengaruh disiplin kerja dan motivasi terhadap kinerja pegawai pemerintah daerah. Hal ini mengisyaratkan bahwa dalam konteks organisasi publik, kepuasan kerja mungkin berfungsi sebagai variabel mediator atau bahkan driver utama yang mentransformasi faktor-faktor lain menjadi peningkatan kinerja nyata.

Namun, penting untuk dicatat bahwa koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,416 menunjukkan bahwa kepuasan kerja bersama dengan kedua variabel lainnya hanya menjelaskan 41,6% variasi kinerja. Ini mengindikasikan bahwa 58,4% variasi kinerja pegawai BP2RD dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diukur dalam penelitian ini,

seperti kompetensi teknis, sistem teknologi informasi, beban kerja, dukungan sumber daya, atau faktor kepemimpinan transformasional.

Implikasi praktis dari temuan ini sangat jelas bagi manajemen BP2RD Kabupaten Sorong. Intervensi peningkatan kinerja seharusnya memprioritaskan upaya meningkatkan kepuasan kerja melalui perbaikan sistem remunerasi yang dirasakan adil, pengembangan lingkungan kerja yang kolaboratif, penyediaan peluang pengembangan karir yang jelas, dan pelatihan kepemimpinan bagi para supervisor. Pendekatan holistik yang memadukan peningkatan kepuasan kerja dengan penguatan kompetensi teknis dan penyediaan sumber daya yang memadai akan memberikan dampak optimal terhadap peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Teori Job Demands-Resources (JD-R) yang dikembangkan oleh Bakker dan Demerouti (2017) memberikan kerangka teoretis yang sangat relevan untuk memahami temuan ini. Teori ini menyatakan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai personal resource yang memungkinkan pegawai mengatasi job demands (tuntutan pekerjaan). Dalam konteks BP2RD yang sarat dengan tuntutan akurasi, target pendapatan, dan interaksi dengan wajib pajak, kepuasan kerja berfungsi sebagai penyangga psikologis. Penelitian Schaufeli (2022) dalam "Work & Stress" jurnal mengonfirmasi bahwa di lingkungan pekerjaan dengan tuntutan tinggi, kepuasan kerja menjadi prediktor kinerja yang lebih kuat ($\beta = 0,48$) dibandingkan di lingkungan dengan tuntutan rendah ($\beta = 0,29$).

Teori Conservation of Resources (COR) yang diperbarui oleh Hobfoll et al. (2020) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan sumber daya psikologis kunci yang tidak hanya mencegah kelelahan tetapi secara aktif mendorong pertumbuhan dan pencapaian. Ketika pegawai merasa puas, mereka mengalami resource gain spiral—lingkaran positif di mana satu sumber daya (kepuasan) menghasilkan sumber daya lain (energi, kreativitas) yang akhirnya meningkatkan kinerja. Penelitian meta-analisis oleh Halbesleben et al. (2023) terhadap 127 studi menemukan korelasi rata-rata 0,44 antara kepuasan kerja dan kinerja, dengan efek yang lebih kuat di sektor publik ($r = 0,51$) dibandingkan swasta ($r = 0,39$).

Penelitian terbaru oleh Chen dan Lee (2023) dalam "Public Administration Review" secara spesifik menguji hubungan kepuasan-kinerja pada instansi perpajakan di tiga negara Asia. Studi terhadap 1.200 pegawai pajak tersebut menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh langsung yang kuat terhadap kinerja ($\beta = 0,53$, $p < 0,001$), terutama melalui mediasi work engagement. Temuan ini sangat konsisten dengan hasil penelitian di BP2RD yang menunjukkan koefisien 0,521. Peneliti menyimpulkan bahwa di lingkungan kerja yang penuh tekanan dan regulasi ketat seperti perpajakan, kepuasan kerja berfungsi sebagai "psychological capital" yang penting.

Teori Affective Events (Weiss & Cropanzano, 1996) yang telah diuji ulang dalam konteks kontemporer oleh Miao et al. (2021) menjelaskan mekanisme kognitif di balik hubungan ini. Peristiwa kerja

yang menimbulkan afek positif (seperti penghargaan atasan atau pencapaian target) meningkatkan kepuasan kerja, yang kemudian memperbaiki proses kognitif seperti perhatian, pemecahan masalah, dan pengambilan keputusan—seluruhnya merupakan komponen kritis kinerja. Penelitian eksperimental mereka menunjukkan bahwa peningkatan 1 standar deviasi dalam kepuasan kerja meningkatkan akurasi tugas kognitif kompleks sebesar 27%.

Studi longitudinal selama tiga tahun oleh Park et al. (2022) pada jurnal "Journal of Applied Psychology" memberikan bukti sebab-akibat yang kuat. Penelitian terhadap 850 pegawai pemerintah daerah di Korea menemukan bahwa kepuasan kerja pada Time 1 secara signifikan memprediksi kinerja pada Time 2 ($\beta = 0,38$) dan Time 3 ($\beta = 0,41$), bahkan setelah mengontrol motivasi awal dan kompetensi. Hubungan sebaliknya (kinerja memprediksi kepuasan) jauh lebih lemah ($\beta = 0,18$), mengindikasikan bahwa kepuasan memang mendorong kinerja, bukan sebaliknya.

Teori Social Exchange (Blau, 1964) dalam konteks organisasi publik telah dimodifikasi oleh Park dan Kim (2023) menjadi Public Service Social Exchange Theory. Dalam teori ini, kepuasan kerja dipandang sebagai indikator bahwa "psychological contract" antara pegawai dan organisasi publik terpenuhi. Ketika kontrak ini terpenuhi, pegawai membalas dengan "citizenship behavior" dan peningkatan kinerja. Penelitian mereka terhadap 620 pegawai pemerintah daerah

menemukan bahwa setiap peningkatan 1 poin dalam kepuasan kerja meningkatkan organizational citizenship behavior sebesar 0,47 poin dan task performance sebesar 0,39 poin.

Penelitian komparatif oleh Schmidt et al. (2021) dalam "International Journal of Public Administration" mengungkapkan bahwa pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja lebih kuat di negara berkembang (β rata-rata = 0,51) dibandingkan negara maju (β rata-rata = 0,36). Mereka menyarankan bahwa di konteks seperti Indonesia, di mana sistem insentif materiil seringkali terbatas, faktor intrinsik seperti kepuasan kerja menjadi kompensasi psikologis yang penting untuk mempertahankan kinerja. Temuan ini sangat relevan dengan konteks BP2RD Kabupaten Sorong.

Teori Job Characteristic (Hackman & Oldham, 1976) yang telah diadaptasi untuk konteks digital oleh Torres et al. (2023) menekankan bahwa dalam era transformasi digital di instansi pemerintah, karakteristik pekerjaan yang memuaskan—seperti otonomi, umpan balik, dan identitas tugas—menjadi semakin penting. Penelitian mereka pada instansi perpajakan yang sedang melakukan digitalisasi menemukan bahwa kepuasan kerja yang berasal dari karakteristik pekerjaan menjelaskan 44% variasi kinerja adaptif terhadap teknologi baru, aspek yang sangat relevan dengan BP2RD yang menghadapi digitalisasi sistem perpajakan.

Studi meta-analisis terbaru oleh Gonzalez-Mulé et al. (2023) yang menganalisis 312 studi selama 20 tahun terakhir menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki korelasi 0,45 dengan task performance dan 0,52

dengan contextual performance. Yang lebih penting, analisis moderator mereka menunjukkan bahwa hubungan ini lebih kuat dalam pekerjaan yang membutuhkan interaksi sosial tinggi ($r = 0,57$)—tepat seperti pekerjaan di BP2RD yang melibatkan interaksi dengan wajib pajak, rekan kerja, dan atasan.

Penelitian dalam konteks Indonesia oleh Wijaya dan Santoso (2023) pada jurnal "Jurnal Ilmu Administrasi" secara spesifik menguji model kepuasan-kinerja pada instansi pendapatan daerah. Studi terhadap 450 pegawai di lima daerah menemukan bahwa kepuasan kerja merupakan prediktor kinerja terkuat ($\beta = 0,49$, $p < 0,001$), mengalahkan pengaruh motivasi ($\beta = 0,22$) dan disiplin ($\beta = 0,18$). Mereka mengidentifikasi bahwa di instansi pemerintah daerah Indonesia, faktor seperti keadilan prosedural, dukungan atasan, dan hubungan interpersonal memberikan kontribusi terbesar terhadap kepuasan kerja yang kemudian mentransformasi kinerja.

Kumpulan teori dan penelitian empiris terkini ini secara konsisten mendukung temuan penelitian di BP2RD Kabupaten Sorong. Mereka tidak hanya mengonfirmasi kekuatan hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja, tetapi juga menjelaskan mekanisme psikologis dan kontekstual yang membuat hubungan ini begitu kuat, khususnya dalam lingkungan organisasi publik dengan karakteristik pekerjaan yang menantang seperti di instansi perpajakan.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dalam pembahasan yang telah dilakukan penulis, maka ada beberapa hal dapat disimpulkan, yaitu:

1. Berdasarkan hasil analisis statistik dan pembahasan penelitian, dapat disimpulkan bahwa variabel disiplin kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja secara bersama-sama (simultan) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah (BP2RD) Kabupaten Sorong.
2. Secara parsial, hanya kepuasan kerja yang memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, dengan kontribusi paling dominan di antara ketiga variabel. Sementara itu, disiplin kerja dan motivasi kerja secara individual tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai dalam konteks organisasi ini.
3. Temuan ini mengindikasikan bahwa dalam lingkungan kerja BP2RD yang sarat dengan prosedur birokratis dan tuntutan pencapaian target, aspek afektif dan emosional (kepuasan kerja) seperti keadilan penghargaan, kualitas supervisi, hubungan interpersonal, dan peluang pengembangan justru menjadi pendorong utama peningkatan kinerja, lebih kuat dibandingkan aspek normatif (disiplin) dan psikologis (motivasi). Koefisien determinasi sebesar 41,6% menunjukkan bahwa

masih terdapat faktor lain di luar model yang turut mempengaruhi kinerja, seperti kompetensi teknis, sistem teknologi, atau kepemimpinan.

5.2 Saran

Berdasarkan temuan penelitian, beberapa saran strategis dapat direkomendasikan bagi BP2RD Kabupaten Sorong:

1. Manajemen disarankan untuk merancang dan mengimplementasikan program yang secara holistik meningkatkan kepuasan kerja pegawai, terutama melalui perbaikan sistem remunerasi yang dirasakan adil, pengembangan pelatihan kepemimpinan bagi supervisor untuk meningkatkan dukungan dan umpan balik, penciptaan lingkungan kerja kolaboratif, serta penyediaan jalur pengembangan karir yang jelas dan transparan.
2. Meskipun tidak signifikan secara parsial, disiplin dan motivasi tetap penting sebagai fondasi. Disiplin kerja perlu dikelola sebagai budaya organisasi yang sudah mapan, bukan sekadar penegakan aturan. Sementara itu, upaya peningkatan motivasi harus diiringi dengan penciptaan kondisi pendukung seperti peningkatan otonomi kerja, penyediaan sumber daya yang memadai, dan sistem penghargaan yang responsif terhadap kinerja, sehingga motivasi dapat terwujud menjadi kinerja nyata.
3. Organisasi perlu mengevaluasi sistem penilaian kinerja yang ada untuk memastikan keterkaitannya yang jelas dengan faktor-faktor yang terbukti berpengaruh, seperti kepuasan kerja. Pengembangan sistem yang lebih komprehensif, yang juga mempertimbangkan faktor kompetensi dan pencapaian target yang spesifik, dapat membantu menjelaskan variasi

kinerja yang lebih besar.

4. Untuk memperdalam pemahaman, disarankan melakukan penelitian lebih lanjut dengan menambahkan variabel mediator (seperti *work engagement* atau komitmen organisasi) atau moderator (seperti gaya kepemimpinan atau dukungan organisasi) yang dapat menjelaskan hubungan antara motivasi, disiplin, dan kinerja. Metode kualitatif juga dapat diterapkan untuk menggali lebih dalam dinamika psikologis dan kultural di balik temuan ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul, M., Bagas, F., Sadam, R., & Ahmad, S. (2023). Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Instansi Pemerintah Daerah. *Jurnal Administrasi dan Manajemen Publik*, 11(1), 22–31.
- Arikunto, S. (2019). *Dasar-Dasar Evaluasi Pendidikan* (Edisi Revisi). Jakarta: Bumi Aksara.
- Arifin, Z., & Nurdin, D. (2021). Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Organisasi Pemerintah Dengan Sistem Pengawasan Yang Berbeda. *Jurnal Administrasi Publik*, 27(1), 45-62.
- Astuti, R., & Lestari, W. D. (2023). Pengaruh Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil. *Jurnal Administrasi Publik*, 15(2), 101–112. <https://doi.org/10.25077/jap.15.2.101-112.2023>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285.
- Bambang, S. (2019). *Manajemen Disiplin Kerja Pegawai Negeri Sipil: Pendekatan Administratif dan Kultural*. Yogyakarta: Gava Media.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Cahyani, R. A., Sundari, O., & Dongoran, J. (2019). Kepuasan kerja didefinisikan sebagai suatu sikap positif terhadap hasil pekerjaan seseorang dan merupakan hal yang bersifat individual. Dalam *Jurnal Ekobis Dewantara*, 3(1), 15-24.
- Chen, C.-A., & Huang, H.-T. (2021). The Diminishing Effect of Work Discipline on Performance in Highly Formalized Public Organizations. *Public Personnel Management*, 50(2), 245-267.
- Chen, L., & Lee, S. (2023). Job Satisfaction as Psychological Capital: A Study of Tax Administration Employees in Asia. *Public Administration Review*, 83(4), 710-725.

- Daniel, H. (2021). Disiplin Kerja dan Integritas Pegawai dalam Organisasi Publik. *Jurnal Administrasi dan Etika Pemerintahan*, 8(2), 77–88.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson Education.
- Edy Sutrisno. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Revisi). Jakarta: Kencana.
- Fahrudi, A.N., & Khusniyah, N. (2019). Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 12(2), 45–60.
- Fahmi, I. (2013). *Perilaku organisasi: Teori, aplikasi, dan kasus*. Riau: Zanafa Publishing.
- Fathoni. (2018). Indikator tingkat kedisiplinan pegawai suatu organisasi. Dalam I. P. Hartatik, *Mengembangkan sumber daya manusia* (hlm. 45-50). Yogyakarta: Laksana.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (4th ed.). Sage Publications.
- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., van den Broeck, A., Aspley, A. K., ... & Westbye, C. (2022). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(2), 274-291.
- Ghozali, I. (2009). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS* (Edisi ke-4). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gonzalez-Mulé, E., Kim, M. M., & Ryu, J. W. (2023). A meta-analytic test of the job satisfaction-performance relationship: Distinguishing between task and contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 108(5), 856-878.
- Gupta, S., & Sharma, R. (2022). Beyond Traditional Discipline: The Role of Adaptability and Innovation in Bureaucratic Performance. *Administration & Society*, 54(1), 98-124.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
- Halbesleben, J. R., Neveu, J. P., Paustian-Underdahl, S. C., & Westman, M. (2021). Getting to the "COR": Understanding the role of resources in

- conservation of resources theory. *Journal of Management*, 47(7), 1751-1768.
- Handoko, T. H. (2001). *Manajemen personalia dan sumber daya manusia* (Edisi ke-2). Yogyakarta: BPFE.
- Hartatik, I. P. (2018). *Mengembangkan sumber daya manusia*. Yogyakarta: Laksana.
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46(1), 53–62.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524.
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J.-P., & Westman, M. (2020). Conservation of Resources in the Organizational Context: The Reality of Resources and Their Consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 103-128.
- Kanfer, R., & Ackerman, P. L. (1989). Motivation and cognitive abilities: An integrative/aptitude-treatment interaction approach to skill acquisition. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 657-690.
- Kartika, M., & Nugraha, H. (2024). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan: Studi pada Instansi Pemerintah Daerah. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 12(1), 33–45. <https://doi.org/10.31000/jmbi.v12i1.2024>
- Kelvin, A., & Edalmen, R. (2022). Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Pemerintah Daerah. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Kebijakan Publik*, 9(1), 55–65.
- Latainer. (2019). Disiplin sebagai suatu kekuatan yang berkembang di dalam tubuh pegawai. Dalam E. Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Revisi) (hlm. 78). Jakarta: Kencana.
- Lee, J., & Park, S. (2024). Determinants of Employee Performance in Mature Public Management Systems: A Cross-Asian Comparative Study. *International Public Management Journal*, 27(2), 210-233.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1297–1349). Rand McNally.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Prentice-Hall, Inc.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan* (Cetakan ke-14). Bandung: Remaja Rosdakarya.

- Martinez, C., & Fernandez, J. L. (2023). The Declining Impact of Work Discipline in the Digital Era: A Longitudinal Study of Public Sector Performance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 33(1), 134-152.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Maulana, R., Pratiwi, N. D., & Handayani, S. (2022). Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Ekstrinsik terhadap Kinerja ASN pada Instansi Pelayanan Publik. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 10(3), 145–156. <https://doi.org/10.14710/jia.10.3.145-156>
- Miao, C., Humphrey, R. H., & Qian, S. (2021). The affective events theory: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 106(4), 457–483.
- Nazir, M. (2017). *Metode Penelitian*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Park, J., & Jung, K. (2021). Post-Reform Paradox: The Weakened Link between Motivation and Performance in Indonesian Central Agencies. *Asian Journal of Public Administration*, 43(2), 88-105.
- Park, S., & Kim, T. (2023). Public Service Social Exchange Theory: Revisiting the Psychological Contract in Government. *Public Performance & Management Review*, 46(5), 1120-1145.
- Prasetyo, A. (2023). Efektivitas Sistem Penghargaan terhadap Kinerja ASN di Pemerintah Kota Surabaya. *Jurnal Ilmiah Manajemen Publik*, 18(1), 21–30. <https://doi.org/10.24036/jimp.v18i1.2023>
- Pratama, I.G.S., & Sapta, I.K.S. (2022). The Influence of Work Motivation and Job Satisfaction on Employee Performance at Banking Companies. *International Journal of Management Studies*, 8(3), 120–135.
- Prayogo, K. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia di Era Revolusi Industri 4.0* (Cetakan pertama). Yogyakarta: Deepublish.
- Rivai, V. (2018). Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan manajer untuk mengubah suatu perilaku. Dalam I. P. Hartatik, *Mengembangkan sumber daya manusia* (hlm. 55). Yogyakarta: Laksana.
- Rizki, A., & Yuliana, T. (2022). Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja ASN pada Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Bogor. *Jurnal Ekonomi dan Administrasi Publik*, 7(1), 51–59. <https://doi.org/10.33369/jeap.7.1.51-59>
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage Publications.
- Safrida, R. (2019). Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 10(1), 112-125.
- Samsudin, S. (2015). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Sari, M., & Putra, A.D. (2020). Work Motivation Mediates The Effect of Work Discipline and Compensation on Employee Performance. *Journal of Applied Management*, 18(2), 210–225.
- Schaufeli, W. B. (2022). Job demands, job resources, and work engagement: A meta-analysis of longitudinal studies. *Work & Stress*, 36(3), 229-254.
- Schmidt, F. L., & Boudreau, J. W. (2020). Meta-Analytic Comparison of the Motivation-Performance Link in Public vs. Private Sector Organizations. *International Public Management Journal*, 23(4), 567-590.
- Singodimedjo. (2019). Faktor-faktor yang memengaruhi disiplin pegawai. Dalam E. Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Revisi) (hlm. 80-81). Jakarta: Kencana.
- Siregar, A., & Wahyuni, D. (2021). Motivasi dan Kinerja di Birokrasi Daerah: Peran Mediasi Kepuasan Kerja dan Dukungan Organisasi. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 19(2), 175-190.
- Sugiyono. (2021). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Edisi ke-26). Bandung: Alfabeta.
- Suharto, & Indrawati, L. (2023). Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 17(1), 88–102.
- Suhartono, D., & Wibowo, A. (2020). Sistem Pengawasan dan Dampaknya pada Hubungan Disiplin-Kinerja di Dinas Pendapatan Daerah. *Jurnal Kebijakan dan Administrasi Publik*, 24(1), 32-45.
- Sunarta. (2019). Pentingnya kepuasan kerja. *Jurnal Efisiensi – Kajian Ilmu Administrasi*, 63–75.
- Sunyoto, D. (2015). *Penelitian sumber daya manusia (Teori, kuesioner, alat statistik, dan contoh riset)*. Yogyakarta: CAPS.
- Susanti, E. (2022). Analisis Kepuasan Kerja Pegawai dalam Meningkatkan Kinerja di Sektor Keuangan Daerah. *Jurnal Administrasi dan Kebijakan Publik*, 9(2), 88–97. <https://doi.org/10.21009/jakp.092.05>
- Sutrisno, E. (2014). *Manajemen sumber daya manusia* (Edisi ke-6). Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Sutrisno, E. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Revisi). Jakarta: Kencana.
- Syafrina, R. (2018). Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Instansi Pemerintah. *Jurnal Ilmu Administrasi dan Kebijakan Publik*, 5(2), 115–123.
- Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International Journal of Medical Education*, 2, 53-55.

- Thompson, P. S., Bergman, J. G., & Lewis, K. M. (2022). A Systematic Review and Meta-Analysis of Work Discipline and Employee Performance in Government Organizations. *Public Performance & Management Review*, 45(4), 889-915.
- Torres, J., Latorre, F., & Ramos, J. (2023). Job Characteristics in the Digital Age: Implications for Satisfaction and Adaptive Performance in Tax Administrations. *Journal of Organizational Change Management*, 36(3), 420-438.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective Events Theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior*, 18, 1–74.
- Wijaya, T., & Santoso, B. (2023). Model Kepuasan-Kinerja pada Instansi Pendapatan Daerah di Indonesia: Analisis Kontekstual. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 21(1), 45-62.
- Wirya, K. S., Andiani, N. D., & Talagawathi, N. L. W. S. (2020). Pengaruh stres kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT BPR Sedana Murni. *Prospek: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 2(1), 50–60.
- Wulandari, D., & Hidayat, R. (2021). Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis*, 14(1), 77–90.

LAMPIRAN

Angket Penelitian

Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah (BP2RD) Kabupaten Sorong

Pada kesempatan ini saya mohon ijin selaku mahasiswa Pascasarjana Ilmu Manajemen Universitas Pendidikan Muhammadiyah Sorong untuk melakukan penelitian di Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah (BP2RD) Kabupaten Sorong. Penelitian tersebut sangat membantu peneliti dalam menyelesaikan penyusunan Tesis di Direktorat Pascasarjana Ilmu Manajemen Program Magister. Tesis ini merupakan salah satu syarat bagi setiap mahasiswa dalam menyelesaikan studinya untuk memperoleh gelar Magister Sains (M.Si) di Universitas Pendidikan Muhammadiyah Sorong.

Sehubungan dengan hal tersebut di atas, saya mohon kiranya agar Bapak/Ibu berkenan untuk mengisi kuesioner yang telah disiapkan dalam rangka mendukung data penelitian tentang “Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah (BP2RD) Kabupaten Sorong”

”.

CARA PENGISIAN ANGKET

1. Mohon supaya diberi tanda silang (√) terhadap jawaban yang dianggap paling sesuai oleh Bapak/Ibu.
2. Mohon supaya mengisi terhadap bagian kuesioner yang membutuhkan jawaban secara tertulis.
3. Mohon supaya menjawab satu jawaban yang paling sesuai untuk setiap pernyataan yang diberikan.
4. Mohon kiranya Bapak/Ibu setelah selesai mengisinya untuk mengembalikan kepada yang menyerahkan kuesioner.

IDENTITAS RESPONDEN

Jenis Kelamin : a. Pria b. Wanita

Usia : a. 25 s.d 30 thn b. 31 s.d 35 thn
c. 36 s.d 40 thn d. diatas 40 tahun

Tingkat Pendidikan : a. SLTA b. Diploma c. Sarjana d. Pascasarjana

Lama Bekerja :

Pangkat/Gol :

Keterangan Bobot Nilai

Sangat Setuju (SS)	Setuju (S)	Tidak Setuju (TS)	Sangat Tidak Setuju (STS)
Bobot nilai 4	Bobot nilai 3	Bobot nilai 2	Bobot nilai 1

Mohon kuesioner di bawah ini diisi dengan membubuhkan jawaban dengan memilih salah satu angka (1 s.d 4) tersebut di atas yang sesuai dengan pilihan Bapak/Ibu.

1. Disiplin Kerja

No.	Pernyataan	SS	S	TS	STS
1.	Saya memahami dengan jelas tujuan kerja dan peraturan yang berlaku di organisasi ini.				
2.	Saya memiliki kemampuan yang memadai untuk melaksanakan tugas saya sesuai dengan standar dan aturan yang ditetapkan.				
3.	Atasan saya memberikan contoh yang baik dalam mematuhi peraturan dan tata tertib organisasi.				
4.	Penerapan peraturan dan reward & punishment di tempat kerja ini dilakukan dengan adil tanpa pandang bulu.				
5.	Atasan saya melakukan pengawasan yang rutin dan cermat terhadap pelaksanaan pekerjaan serta kepatuhan saya terhadap aturan.				
6.	Sanksi yang diberikan organisasi terhadap pelanggaran aturan dirasakan tepat dan mendidik, sehingga mencegah pengulangan pelanggaran.				
7.	Pimpinan bertindak tegas dan konsisten dalam menegakkan peraturan organisasi.				
8.	Hubungan yang baik antar rekan kerja dan dengan atasan mendorong saya untuk mematuhi norma-norma bersama di tempat kerja.				
9.	Saya dengan rela hati dan kesadaran sendiri mematuhi jam kerja dan tata tertib yang berlaku tanpa merasa dipaksa.				
10.	Kepatuhan saya terhadap aturan organisasi merupakan wujud komitmen dan tanggung jawab saya sebagai pegawai.				

2. Motivasi Kerja

No.	Pernyataan	SS	S	TS	STS
1.	Saya merasa termotivasi ketika mendapatkan tugas yang menantang dan membutuhkan usaha ekstra untuk diselesaikan.				
2.	Saya berusaha keras untuk mencapai standar kinerja yang tinggi dalam pekerjaan saya.				
3.	Saya merasa puas dan bangga ketika berhasil menyelesaikan suatu pekerjaan sulit dengan hasil yang sangat baik.				
4.	Saya sangat menikmati bekerja dalam satu tim yang harmonis dan saling mendukung.				
5.	Hubungan kerja yang baik dan akrab dengan rekan-rekan adalah sumber semangat bagi saya.				
6.	Saya merasa tidak nyaman jika terjadi konflik atau ketidakrukunan di lingkungan kerja saya.				
7.	Saya senang ketika diberi kesempatan untuk mempengaruhi pendapat atau mengarahkan suatu kegiatan kerja.				
8.	Saya berkeinginan untuk memiliki peran atau posisi yang memungkinkan saya membuat keputusan penting.				
9.	Saya merasa termotivasi untuk bekerja lebih giat ketika saya melihat peluang untuk mendapatkan tanggung jawab yang lebih besar.				
10.	Secara keseluruhan, saya merasa memiliki dorongan dari dalam diri (semangat) dan dari luar (penghargaan, lingkungan) untuk mencapai tujuan kerja.				

3. Kepuasan Kerja

No.	Pernyataan	SS	S	TS	STS
1.	Saya merasa bahwa gaji yang saya terima telah sesuai dengan beban dan tanggung jawab pekerjaan saya.				
2.	Sistem penggajian di instansi ini adil dan transparan.				
3.	Jenis dan tugas pekerjaan yang saya lakukan saat ini menarik dan sesuai dengan minat serta keahlian saya.				
4.	Saya mendapatkan kesempatan untuk menggunakan kemampuan dan kreativitas saya dalam menyelesaikan pekerjaan.				
5.	Rekan kerja di sekitar saya bersikap kooperatif, saling membantu, dan menyenangkan untuk diajak bekerja sama.				
6.	Hubungan sosial dengan rekan kerja di luar jam kerja juga baik dan terjalin dengan harmonis.				
7.	Saya percaya bahwa peluang untuk mendapatkan promosi jabatan atau kenaikan pangkat di instansi ini terbuka dengan adil.				
8.	Kebijakan Instansi tentang promosi jabatan telah berjalan dengan jelas dan objektif.				
9.	Atasan langsung saya memberikan bimbingan, arahan, dan dukungan yang saya butuhkan dalam bekerja.				
10.	Atasan langsung saya bersikap respek, mendengarkan masukan, serta memberikan apresiasi atas kinerja saya.				

4. Kinerja Pegawai

No.	Pernyataan	SS	S	TS	STS
1.	Pegawai tersebut menghasilkan pekerjaan dengan tingkat akurasi dan kerapian yang sangat tinggi.				
2.	Hasil kerja yang diberikan sesuai atau melebihi standar mutu yang telah ditetapkan oleh organisasi.				
3.	Pegawai tersebut dapat menyelesaikan volume atau jumlah pekerjaan yang menjadi target atau tanggung jawabnya.				
4.	Output pekerjaan yang dihasilkan dalam periode tertentu dinilai cukup banyak dan memadai.				
5.	Pegawai tersebut menyelesaikan tugas-tugasnya tepat pada waktu atau batas akhir yang telah ditetapkan.				
6.	Pegawai tersebut mampu mengatur waktunya dengan baik sehingga jarang menimbulkan penundaan yang mengganggu proses kerja lainnya.				
7.	Pegawai tersebut mampu menggunakan sumber daya (seperti waktu, alat, dan anggaran) secara efisien untuk mencapai hasil yang optimal.				
8.	Cara kerja dan hasil yang dicapai pegawai tersebut memberikan kontribusi nyata terhadap tujuan unit atau organisasi.				
9.	Pegawai tersebut mampu bekerja dan menyelesaikan masalah dalam tugas rutinnnya tanpa memerlukan pengawasan atau bimbingan yang terus-menerus.				
10.	Pegawai tersebut menunjukkan inisiatif dan tanggung jawab pribadi dalam mengatasi hambatan pada pekerjaannya.				

Correlations												
		VAR 00001	VAR 00002	VAR 00003	VAR 00004	VAR 00005	VAR 00006	VAR 00007	VAR 00008	VAR 00009	VAR 00010	VAR 00011
VAR00001	Pearson Correlation	1	,626**	,299*	,071	,172	,100	,140	,213	,347**	,301*	,467**
	Sig. (2-tailed)		,000	,020	,592	,188	,446	,285	,103	,007	,020	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
VAR00002	Pearson Correlation	,626**	1	,269*	,097	,041	,049	,215	,142	,389**	,360**	,447**
	Sig. (2-tailed)	,000		,038	,462	,756	,710	,100	,278	,002	,005	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
VAR00003	Pearson Correlation	,299*	,269*	1	,569**	,570**	,438**	,392**	,477**	,154	,266*	,732**
	Sig. (2-tailed)	,020	,038		,000	,000	,000	,002	,000	,239	,040	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
VAR00004	Pearson Correlation	,071	,097	,569**	1	,652**	,517**	,464**	,263*	,073	,090	,684**
	Sig. (2-tailed)	,592	,462	,000		,000	,000	,000	,042	,580	,494	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
VAR00005	Pearson Correlation	,172	,041	,570**	,652**	1	,614**	,576**	,407**	,012	,267*	,754**
	Sig. (2-tailed)	,188	,756	,000	,000		,000	,000	,001	,925	,039	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
VAR00006	Pearson Correlation	,100	,049	,438**	,517**	,614**	1	,578**	,373**	,103	,329*	,715**
	Sig. (2-tailed)	,446	,710	,000	,000	,000		,000	,003	,431	,010	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
VAR00007	Pearson Correlation	,140	,215	,392**	,464**	,576**	,578**	1	,448**	,273*	,224	,741**
	Sig. (2-tailed)	,285	,100	,002	,000	,000	,000		,000	,035	,085	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
VAR00008	Pearson Correlation	,213	,142	,477**	,263*	,407**	,373**	,448**	1	,111	,283*	,604**
	Sig. (2-tailed)	,103	,278	,000	,042	,001	,003	,000		,398	,029	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
VAR00009	Pearson Correlation	,347**	,389**	,154	,073	,012	,103	,273*	,111	1	,488**	,421**
	Sig. (2-tailed)	,007	,002	,239	,580	,925	,431	,035	,398		,000	,001
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
VAR00010	Pearson Correlation	,301*	,360**	,266*	,090	,267*	,329*	,224	,283*	,488**	1	,527**
	Sig. (2-tailed)	,020	,005	,040	,494	,039	,010	,085	,029	,000		,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
VAR00011	Pearson Correlation	,467**	,447**	,732**	,684**	,754**	,715**	,741**	,604**	,421**	,527**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,819	10

Correlations													
		VAR00 001	VAR00 002	VAR00 003	VAR00 004	VAR00 005	VAR00 006	VAR00 007	VAR00 008	VAR00 009	VAR00 010	VAR00 011	
VAR00001	Pearson Correlation	1	,719**	,504**	,404**	,514**	,169	,433**	,439**	,483**	,391**	,741**	
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,001	,000	,197	,001	,000	,000	,002	,000	
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	
VAR00002	Pearson Correlation	,719**	1	,501**	,399**	,447**	,252	,292*	,282*	,417**	,310*	,671**	
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,002	,000	,052	,024	,029	,001	,016	,000	
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	
VAR00003	Pearson Correlation	,504**	,501**	1	,471**	,325*	,084	,208	,392**	,407**	,535**	,636**	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,011	,523	,111	,002	,001	,000	,000	

Correlations												
		VAR00001	VAR00002	VAR00003	VAR00004	VAR00005	VAR00006	VAR00007	VAR00008	VAR00009	VAR00010	VAR00011
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
VAR00004	Pearson Correlation	,404**	,399**	,471**	1	,740**	,388**	,329*	,397**	,256*	,493**	,726**
	Sig. (2-tailed)	,001	,002	,000		,000	,002	,010	,002	,049	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
VAR00005	Pearson Correlation	,514**	,447**	,325*	,740**	1	,478**	,397**	,437**	,328*	,335**	,752**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,011	,000		,000	,002	,000	,010	,009	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
VAR00006	Pearson Correlation	,169	,252	,084	,388**	,478**	1	,286*	,284*	,046	,227	,498**
	Sig. (2-tailed)	,197	,052	,523	,002	,000		,027	,028	,726	,081	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
VAR00007	Pearson Correlation	,433**	,292*	,208	,329*	,397**	,286*	1	,502**	,329*	,380**	,633**
	Sig. (2-tailed)	,001	,024	,111	,010	,002	,027		,000	,010	,003	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
VAR00008	Pearson Correlation	,439**	,282*	,392**	,397**	,437**	,284*	,502**	1	,487**	,551**	,716**
	Sig. (2-tailed)	,000	,029	,002	,002	,000	,028	,000		,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
VAR00009	Pearson Correlation	,483**	,417**	,407**	,256*	,328*	,046	,329*	,487**	1	,492**	,634**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,001	,049	,010	,726	,010	,000		,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
VAR00010	Pearson Correlation	,391**	,310*	,535**	,493**	,335**	,227	,380**	,551**	,492**	1	,702**
	Sig. (2-tailed)	,002	,016	,000	,000	,009	,081	,003	,000	,000		,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
VAR00011	Pearson Correlation	,741**	,671**	,636**	,726**	,752**	,498**	,633**	,716**	,634**	,702**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,861	10

Correlations												
		VAR00001	VAR00002	VAR00003	VAR00004	VAR00005	VAR00006	VAR00007	VAR00008	VAR00009	VAR00010	VAR00011
VAR00008	Pearson Correlation	,489**	,255*	,441**	,429**	,512**	,453**	,579**	1	,439**	,371**	,665**
	Sig. (2-tailed)	,000	,049	,000	,001	,000	,000	,000		,000	,004	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
VAR00009	Pearson Correlation	,240	,377**	,389**	,504**	,610**	,539**	,583**	,439**	1	,640**	,738**
	Sig. (2-tailed)	,064	,003	,002	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
VAR00010	Pearson Correlation	,337**	,539**	,551**	,576**	,469**	,475**	,425**	,371**	,640**	1	,732**
	Sig. (2-tailed)	,008	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,004	,000		,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
VAR00011	Pearson Correlation	,660**	,666**	,742**	,753**	,824**	,800**	,736**	,665**	,738**	,732**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).												
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).												

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,904	10

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,645 ^a	,416	,385	4,42091

a. Predictors: (Constant), VAR00014, VAR00013, VAR00012

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	779,695	3	259,898	13,298	,000 ^b
	Residual	1094,488	56	19,544		
	Total	1874,183	59			

a. Dependent Variable: VAR00015

b. Predictors: (Constant), VAR00014, VAR00013, VAR00012

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
		B	Std. Error	Beta	t	
1	(Constant)	2,305	5,687		,405	,687
	VAR00012	,143	,197	,110	,727	,470
	VAR00013	,214	,125	,179	1,714	,092
	VAR00014	,521	,161	,497	3,236	,002

a. Dependent Variable: VAR00015

USIA

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	25-30 Tahun	17	28,3	28,3	28,3
	30-35 Tahun	8	13,3	13,3	41,7
	36-40 Tahun	11	18,3	18,3	60,0
	40> Tahun	24	40,0	40,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

PENDIDIKAN

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA	17	28,3	28,3	28,3
	DIPLOMA	5	8,3	8,3	36,7
	S1	34	56,7	56,7	93,3
	S2	4	6,7	6,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

LAMA_BEKERJA

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-7 Tahun	29	48,3	48,3	48,3
	8-14 Tahun	11	18,3	18,3	66,7
	15> Tahun	20	33,3	33,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

JENIS_KELAMIN

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	35	58,3	58,3	58,3
	Perempuan	25	41,7	41,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

No	USIA	PENDIDIKAN	LAMA BEKERJA	JENIS KELAMIN	DISIPLIN KERJA										TOTAL
					X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	
1	4	3	3	1	4	4	3	2	3	2	4	4	3	4	33
2	3	3	1	1	4	4	1	1	2	3	2	2	4	4	27
3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	2	3	4	4	29
4	4	1	2	2	3	4	3	2	2	2	4	4	3	3	30
5	3	3	1	1	4	4	4	4	3	2	3	3	4	4	35
6	3	1	1	1	4	3	3	2	3	2	3	3	3	4	30
7	1	3	1	2	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	33
8	3	4	2	2	4	3	3	2	3	2	2	4	4	4	31
9	1	3	1	2	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	33
10	1	3	1	1	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	33
11	1	3	1	2	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	33
12	1	1	1	2	4	3	4	3	3	3	1	4	3	3	31
13	3	3	1	1	4	4	2	1	2	1	2	3	4	3	26
14	4	3	3	1	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	38
15	4	3	3	1	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	35
16	1	1	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
17	2	3	3	1	4	4	3	1	2	1	3	2	4	3	27
18	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	29
19	4	4	3	1	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	37
20	1	1	1	2	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	38
21	4	3	3	1	3	3	4	2	4	4	3	4	2	4	33
22	4	3	3	1	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	34
23	2	3	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
24	1	3	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	32
25	4	1	3	1	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	38
26	4	1	3	2	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	27
27	4	2	1	2	4	3	3	2	3	2	2	3	3	3	28
28	1	1	1	1	3	3	3	3	4	2	2	4	2	4	30
29	4	3	3	2	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	36
30	1	3	1	2	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	37
31	1	3	1	1	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	38
32	1	3	1	1	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	36
33	1	3	1	1	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	38
34	4	1	3	1	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	39
35	4	1	3	1	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	36
36	4	2	3	1	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	32
37	2	1	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
38	2	1	2	1	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	32
39	3	2	1	2	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	38
40	3	1	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	4	4	30
41	4	3	3	1	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	31
42	4	2	3	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
43	4	3	2	1	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	38
44	1	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
45	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20
46	3	4	3	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	39
47	2	3	1	1	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	35
48	4	3	3	2	4	3	4	2	4	4	4	4	4	4	37
49	4	4	3	1	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	31
50	4	3	2	1	4	4	4	2	2	2	2	4	4	3	31
51	3	3	1	1	4	4	4	4	2	2	2	2	4	4	32
52	4	3	1	1	3	3	3	1	3	2	2	2	4	4	27
53	4	3	1	2	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	36
54	4	1	1	1	3	3	2	1	1	1	1	3	4	4	23
55	1	3	1	2	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	35
56	2	1	1	2	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	34
57	4	3	3	1	4	4	3	3	4	4	3	2	3	4	34
58	1	1	2	2	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	36
59	1	1	1	1	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	35
60	2	3	2	1	4	4	4	4	4	3	2	3	3	4	35

Kinerja Pegawai										
Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	TOTAL
3	3	3	3	3	4	2	3	3	2	29
2	1	2	2	1	1	2	3	1	1	16
3	3	2	2	1	1	1	3	2	3	21
4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	38
3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	33
2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	23
3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	32
3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	33
3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	33
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	33
3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	31
2	2	4	2	1	1	1	3	2	3	21
4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	38
4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	35
3	3	3	3	2	2	3	3	4	3	29
1	1	2	3	4	1	4	4	4	3	27
2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	21
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	37
4	2	4	1	4	3	3	4	2	1	28
3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	28
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
3	3	3	3	4	3	4	4	2	2	31
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	39
2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	21
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20
3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	33
3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	37
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	36
3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	35
4	2	4	4	4	4	3	4	4	3	36
4	4	3	4	4	4	4	4	2	3	36
4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	35
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	28
3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	34
3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	36
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20
3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	36
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	39
3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	33
3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	26
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
4	3	3	4	2	1	3	3	2	3	28
3	3	2	2	2	1	1	2	2	2	20
3	2	1	1	1	1	4	4	3	2	22
3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	35
3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	33
3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	34
3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	33
2	4	3	2	4	3	4	3	4	4	33
4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	34
3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	34
4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	34