

Determinasi Kinerja Pegawai Peran Disiplin Sebagai Variabel Intervening dalam Hubungan Kepemimpinan, Sarana Prasarana, dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai: Studi pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Ngawi

Muhamad Fajrin Novian Faraitodi¹, Amir Fikri², Meirani Harsasi³

^{1,3}Universitas Terbuka, Indonesia

²Universitas Bina Nusantara, Indonesia

tody19981101@gmail.com¹, amir.fikri@binus.ac.id², rani@ecampus.ut.ac.id³

ABSTRACT

The performance of Civil Servants as reflected in their performance outcomes, is considered effective when they are able to achieve the assigned administrative targets while adapting to the increasingly dynamic social environment and the evolving needs of the community. Organizational performance is directly influenced by the performance of its individual employees. The better the individual performance, the better the organizational performance, and vice versa. This study employed a descriptive analytical method with a quantitative approach. The population and sample consisted of 76 employees of the Ngawi Primary Tax Office (KPP Pratama Ngawi), including executive staff, Account Representatives, and Tax Auditor Functional Officers. A saturated sampling (census) technique was applied, in which all members of the population were included as the research sample. Data were analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The results of the study indicate that: (1) leadership style has no significant effect on employee performance; (2) facilities and infrastructure have no significant effect on employee performance; (3) motivation has a positive and significant effect on employee performance; (4) leadership style has no significant effect on employee work discipline; (5) facilities and infrastructure have no significant effect on employee work discipline; (6) motivation has a positive and significant effect on employee work discipline; (7) work discipline has no significant effect on employee performance; (8) work discipline does not mediate the relationship between leadership style and employee performance; (9) work discipline does not mediate the relationship between facilities and infrastructure and employee performance; and (10) work discipline does not mediate the relationship between motivation and employee performance.

Keywords : *leadership style, facilities and infrastructure, motivation, work discipline, employee performance.*

ABSTRAK

Kinerja Aparatur Sipil Negara yang tertuang dalam hasil kinerja dianggap efektif jika mampu mencapai target administrasi yang dibebankan serta menyesuaikan diri dengan lingkungan dan kondisi masyarakat yang semakin maju. Hasil kinerja organisasi berbanding lurus dengan hasil kinerja tiap individu di dalamnya. Semakin baik kinerja individu maka akan semakin baik kinerja organisasi dan begitupun sebaliknya. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif analisis dengan pendekatan kuantitatif. Populasi dan sampel adalah pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Ngawi dalam jabatan pelaksana, *Account Representative* dan Fungsional Pemeriksa Pajak yang berjumlah 76 pegawai. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampling jenuh atau sensus, di mana semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS). Berdasarkan hasil analisis data pada pegawai KPP Pratama Ngawi, diperoleh kesimpulan sebagai berikut (1)

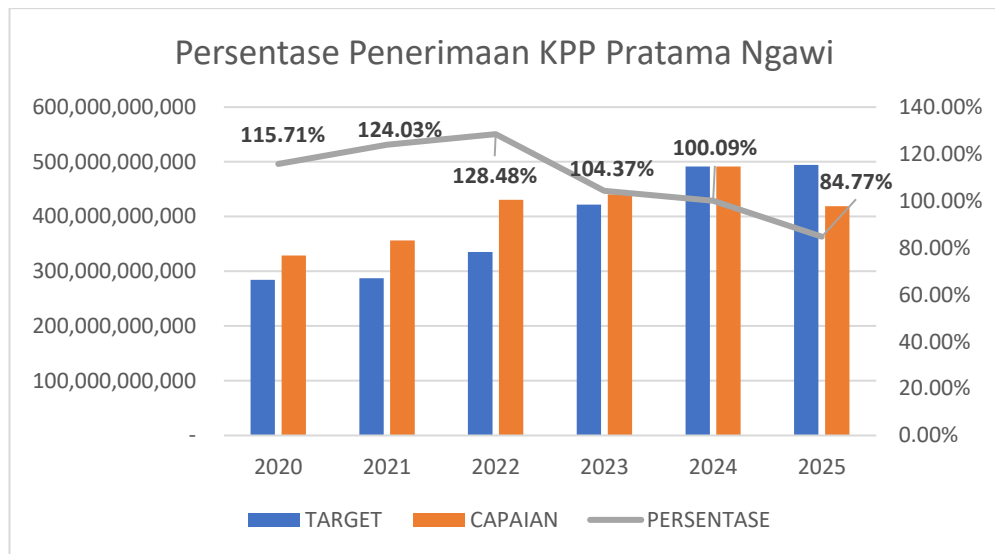
Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, (2) Sarana dan prasarana tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, (3) Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, (4) Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja pegawai, (5) Sarana dan prasarana tidak berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja pegawai, (6) Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja pegawai, (7) Disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, (8) Disiplin kerja tidak mampu memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, (9) Disiplin kerja tidak mampu memediasi hubungan antara sarana prasarana terhadap kinerja pegawai, (10) Disiplin kerja tidak mampu memediasi hubungan antara motivasi terhadap kinerja pegawai.

Kata kunci : gaya kepemimpinan, sarana dan prasarana, motivasi, disiplin kerja, motivasi, kinerja.

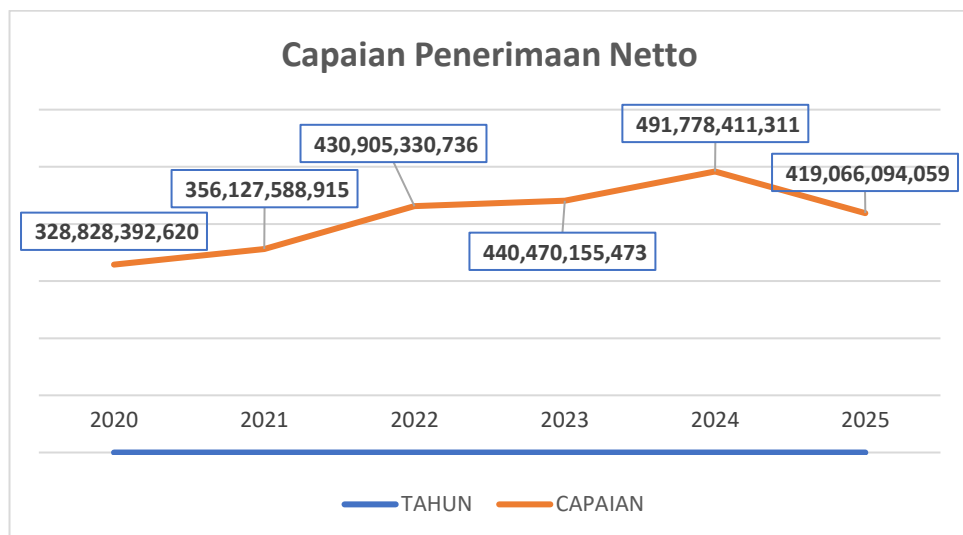
PENDAHULUAN

Kinerja Aparatur Sipil Negara yang tertuang dalam hasil kinerja dianggap efektif jika mampu mencapai target administrasi yang dibebankan serta menyesuaikan diri dengan lingkungan dan kondisi masyarakat yang semakin maju. Untuk mencapai hal tersebut, peningkatan kinerja perlu ditingkatkan secara kontinu sehingga instansi pemerintah dapat mempunyai citra baik di mata masyarakat dari berbagai sisi. Tentunya pencapaian kinerja yang akan dihasilkan suatu organisasi dinilai dari level yang paling rendah ke level yang tertinggi dalam struktur organisasi tersebut. Dari jenjang jabatan terendah hingga jenjang jabatan tertinggi yang dirangkum dalam sebuah nilai yang akan menjadi tolok ukur keberhasilan organisasi tersebut. Hasil kinerja organisasi berbanding lurus dengan hasil kinerja tiap individu di dalamnya. Semakin baik kinerja individu maka akan semakin baik kinerja organisasi dan begitupun sebaliknya.

Kantor Pelayanan Pajak Pratama Ngawi adalah organisasi vertikal di bawah Kementerian Keuangan Direktorat Jenderal Pajak yang mempunyai tugas dan fungsi utama sebagai pengumpul sebesar-besar penerimaan pajak di wilayah Kabupaten Ngawi dan Kabupaten Magetan. Tugas dan fungsi ini menjadi tantangan beban kerja terhadap para pegawainya, sehingga diperlukan beberapa faktor penunjang dalam mencapai target yang telah ditentukan. Instansi pemerintahan ini berdiri dengan berbagai macam kontribusi yang mendukung. Setiap individu dalam organisasi pemerintahan mempunyai kontribusi yang berbeda namun tetap dianggap penting dalam pencapaian tujuan organisasi pemerintah. Kinerja Kantor Pelayanan Pajak Pratama Ngawi tertuang dalam Kinerja Penerimaan dan Nilai Kinerja Organisasi sebagai representasi hasil kerja pegawainya yang dapat peneliti gambarkan dalam tabel di bawah ini.



Gambar 1 Persentase Penerimaan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Ngawi



Gambar 2 Pencapaian Penerimaan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Ngawi

KPP Pratama Ngawi menunjukkan kinerja yang sangat baik dalam pencapaian target, terdapat dinamika dan isu-isu yang mengindikasikan perlunya analisis lebih lanjut terhadap faktor internal yang memengaruhinya.

Tabel 1 Pencapaian Target Penerimaan KPP Pratama Ngawi (2020-2025)

Tahun	Target Penerimaan	Realisasi Penerimaan	Persentase Capaian
2020	284.183.210.000	328.828.392.620	115,71%
2021	287.125.411.000	356.127.588.915	124,03%
2022	335.378.415.000	430.905.330.736	128,48%

2023	422.037.020.000	440.470.155.473	104,37%
2024	491.318.586.000	491.778.411.311	100,09%
2025	494.356.605.000	419.066.094.059	84,77%

Berdasarkan Tabel 1, kinerja penerimaan pajak pada KPP Pratama Ngawi selama periode 2020–2025 menunjukkan capaian yang sangat baik, karena seluruh realisasi penerimaan selalu melampaui target yang telah ditetapkan. Namun demikian, meskipun target tetap tercapai, terdapat kecenderungan penurunan persentase capaian dalam dua tahun terakhir. Pada tahun 2023 persentase realisasi turun menjadi 104,37% dan kembali menurun pada tahun 2024 menjadi 100,09%. Penurunan ini menunjukkan adanya perlambatan kinerja jika dibandingkan dengan tahun-tahun sebelumnya yang mampu melampaui target secara signifikan. Tren penurunan persentase capaian pada tahun 2023–2024 menjadi indikasi adanya potensi penurunan kinerja yang perlu mendapat perhatian, terutama dalam upaya mempertahankan dan meningkatkan tingkat pencapaian penerimaan pajak pada periode selanjutnya.

Tabel 2 Nilai Kinerja Organisasi Kantor Pelayanan Pajak Pratama Ngawi

Tahun	Nilai Kinerja Organisasi	Predikat
2021	111.69	Istimewa
2022	112.33	Istimewa
2023	112.16	Istimewa
2024	109.24	Istimewa
2025	99.53	Baik

Berdasarkan tabel di atas, Nilai Kinerja Organisasi pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Ngawi dalam tiga tahun terakhir mengalami kondisi naik turun, tetapi tetap dalam predikat istimewa. Di tengah-tengah banyaknya kontribusi yang diberikan, atasan merupakan pihak yang paling disorot dalam peranannya dalam pencapaian tujuan organisasi. Peranan penting atasan tertinggi organisasi tidaklah sekadar pemberian perintah, tetapi lebih sebagai bagaimana pimpinan menerapkan sifat kepemimpinan yaitu sebagai penunjuk arah serta pengayom yang dapat melindungi seluruh bawahannya dalam melaksanakan tugas. Dalam pergantian pimpinan, seringkali terjadi pergantian kebijakan prioritas. Arah kebijakan personal pimpinan dapat mempengaruhi kinerja organisasi di bawahnya. Kebijakan terkait anggaran instansi harus diprioritaskan terhadap program yang dapat memberikan dampak yang positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi termasuk meningkatkan kapabilitas pegawai dalam bekerja, kualitas pelayanan serta perbaikan sarana prasarana baik fisik maupun non fisik dalam menunjang pekerjaan serta pelayanan terhadap Wajib Pajak.

Dinamika kinerja KPP Pratama Ngawi ini juga perlu dilihat dalam konteks organisasi yang lebih luas.

Tabel 3 Realisasi Penerimaan Pajak Nasional dan Kanwil DJP Jawa Timur II (2021-2025)

Tahun	Realisasi Penerimaan Pajak Nasional (triliun)	Capaian Nasional (%)	Realisasi Kanwil DJP Jawa Timur II (%)
2021	1.272,3	103,9%	106,7%
2022	1.716,8	114,9%	117,1%
2023	1.869,2	102,8%	104,3%
2024	2.016,0	100,5%	101,2%
2025	1.917,6	87,6%	89,11%

Tabel 3 menunjukkan bahwa kinerja penerimaan pajak baik pada tingkat nasional maupun Kanwil DJP Jawa Timur II selama periode 2021–2025 berada pada kategori sangat baik, karena seluruh capaian realisasi selalu melampaui target yang ditetapkan. Capaian penerimaan selalu melebihi target, yaitu 106,7% pada tahun 2021, meningkat menjadi 117,1% pada tahun 2022, kemudian menurun menjadi 104,3% pada tahun 2023 dan 101,2% pada tahun 2024. Realisasi penerimaan pajak pada tahun 2025 mengalami penurunan yaitu sebesar 89,11%. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun kinerja penerimaan tetap positif, terdapat kecenderungan penurunan margin capaian dalam dua tahun terakhir baik pada level nasional maupun regional. Secara makro, stabilitas dan keberhasilan penerimaan pajak ini mencerminkan kondisi fiskal yang relatif kuat serta efektivitas kebijakan dan strategi pengumpulan pajak. Namun demikian, tren penurunan persentase capaian tersebut mengindikasikan bahwa ruang peningkatan kinerja menjadi semakin terbatas dan target yang ditetapkan semakin menantang. Konsekuensinya, setiap unit kerja, termasuk KPP Pratama Ngawi, dituntut untuk menjaga kinerja secara lebih konsisten dan berkelanjutan. Tekanan pencapaian target yang tinggi di tengah kecenderungan penurunan margin capaian tersebut menuntut optimalisasi faktor-faktor internal yang dapat dikendalikan. Oleh karena itu, peningkatan kualitas kinerja organisasi melalui penguatan kepemimpinan penyediaan sarana prasarana yang memadai, peningkatan motivasi, serta penegakan disiplin kerja menjadi aspek penting agar kinerja unit kerja tetap selaras dengan tuntutan kinerja nasional dan regional.

Penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja organisasi pernah dilakukan oleh Asry (2023) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini tidak sejalan dengan Prasetya *et al.* (2025) yang menyatakan gaya kepemimpinan dibuktikan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi.

Perubahan kepemimpinan dalam organisasi publik kerap memicu pergeseran kebijakan yang berdampak pada lingkungan kerja dan kinerja pegawai. Hal ini terlihat di KPP Pratama Ngawi pada periode 2021–2025, khususnya setelah pergantian pimpinan tahun 2023. Pimpinan sebelumnya berfokus pada efisiensi fasilitas yang ada, sedangkan pimpinan berikutnya menekankan pembaruan sarana prasarana. Perbedaan arah kebijakan ini mencerminkan variasi gaya kepemimpinan yang berpotensi memengaruhi disiplin dan kinerja organisasi. Sarana prasarana tidak hanya mendukung operasional, tetapi juga berperan dalam membentuk kenyamanan kerja dan produktivitas. Oleh karena itu, penting mengkaji bagaimana kepemimpinan, fasilitas, dan motivasi berkontribusi terhadap kinerja melalui disiplin kerja. Sarana dan prasarana yang ada di Kantor KPP Pratama Ngawi dapat dilihat pada Tabel 4 berikut.

Tabel 4 Kondisi Barang Milik Negara Kantor Pelayanan Pajak Pratama Ngawi

No	Nama Sarana Prasarana	Jumlah	Kondisi		
			Baik	Rusak Ringan	Rusak Berat *)
1	Bangunan Gedung	4	4	0	0
2	Kendaraan Operasional Roda Empat	12	8	1	3 **)
3	Kendaraan Operasional Roda Dua	16	14	1	1 **)
4	Peralatan Non TIK (Meja Kursi)	114	72	34	8
5	Peralatan TIK (<i>Personal Computer</i>)	153	76	45	32
6	Peralatan TIK (<i>Laptop/Notebook</i>)	67	44	6	17
7	Peralatan TIK (<i>Printer</i>)	82	12	13	57

Kebijakan-kebijakan perbaikan sarana dan prasarana ini diharapkan dapat memfasilitasi para pegawai dalam menunjang tugas dan pekerjaan sehari-hari dan terus memotivasi pegawai dalam bekerja. Penelitian yang dilakukan oleh Fahmi and Effendi (2024) pada Dinas Perhubungan Kota Palembang menegaskan bahwa sarana prasarana kantor memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi Negeri Sipil, di mana pegawai yang bekerja dengan dukungan fasilitas lengkap menunjukkan produktivitas dan kualitas pelayanan publik lebih tinggi dibandingkan pegawai yang bekerja dalam kondisi fasilitas terbatas. Hasil penelitian tersebut tidak sejalan dengan Kapagi *et al.* (2024) yang menyatakan bahwa sarana prasarana tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja ketika disiplin kerja digunakan sebagai variabel intervening. Temuan ini menunjukkan pengembangan sarana prasarana yang efektif penting untuk meningkatkan kinerja pegawai melalui disiplin kerja.

Kantor Pelayanan Pajak Pratama Ngawi merupakan salah satu instansi vertikal Direktorat Jenderal Pajak yang mempunyai peran penting dalam penerimaan pajak di lingkungan Kantor Wilayah DJP Jawa Timur II. Penerimaan KPP Pratama Ngawi dari tahun 2021 sampai dengan tahun 2024 meningkat rata-rata 11,06% pertahun dengan penerimaan terakhir sebesar Rp. 491.77 miliar. Hal ini tentunya memberikan beban kerja yang tinggi terhadap para pegawainya, sehingga motivasi

sangat diperlukan dalam menghalau kejenuhan dan tekanan kerja dalam menghimpun pajak negara. Secara sederhana, pengertian motivasi kerja merupakan kondisi yang mendorong seseorang untuk mencapai tujuan organisasi melalui semangat bekerja (Mangkunegara, 2020).

Penelitian mengenai pengaruh motivasi terhadap kinerja pernah dilakukan oleh Putri *et al.* (2025) yang menyatakan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi administrasi. Penelitian ini tidak sejalan dengan yang dilakukan oleh Greys and Heriswanto (2024) menunjukkan bahwa motivasi kerja dan kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi Kantor Kejaksaan Negeri Konawe.

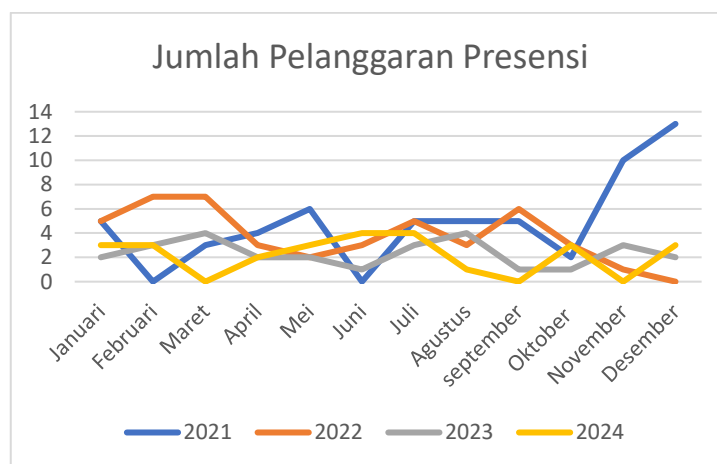
Motivasi tidak hanya muncul dari dalam diri, tetapi juga dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor eksternal. Motivasi kerja karyawan kerap menghadapi kondisi menurunnya semangat atau demotivasi yang membuatnya kurang berenergi dalam menjalankan tugas. Situasi ini menunjukkan bahwa rendahnya motivasi kerja dapat berdampak signifikan terhadap kualitas dan pencapaian kinerja seseorang. Motivasi kerja pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Ngawi tergolong pada kategori baik, karena para pegawai menerima tunjangan kinerja yang baik, hanya saja belum ada kepastian insentif saat target penerimaan tercapai. Hal ini menjadi hal yang memengaruhi motivasi para pegawai dalam bekerja, karena dilihat dari sudut pandang lain, apabila target tidak tercapai karena faktor-faktor yang berlaku nasional, maka penghasilan pegawai turut dikurangi.

Upaya mencapai tujuan organisasi sangat bergantung pada peran pemimpin dalam meningkatkan kinerja organisasi melalui pemberian motivasi, karena setiap pegawai pada dasarnya memiliki keinginan dan harapan yang berbeda. Pegawai tidak dapat dipisahkan dari berbagai kebutuhan dan keinginan untuk mencapai tujuan yang diharapkannya. Kebutuhan tersebut dapat berfungsi sebagai pendorong, pembangkit, dan penggerak perilaku seseorang. Jika kebutuhan menjadi faktor yang mendorong perilaku, maka kebutuhan tersebut dapat dianggap sebagai motivator yang mempengaruhi seseorang dalam mencapai tujuannya.

Disamping beberapa variabel yang berpengaruh terhadap kinerja, variabel disiplin juga memiliki peran yang sangat penting. Disiplin sebagai keadaan ideal dalam mendukung pelaksanaan tugas sesuai aturan dalam rangka mendukung optimalisasi kerja. Penelitian tentang pengaruh disiplin terhadap kinerja pernah dilakukan oleh Norlaila dan Suriyani (2024) menunjukkan bahwa adanya pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kepemudaan, Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Tabalong. Hasil penelitian tersebut tidak sejalan dengan yang dilakukan oleh Pratama *et al.* (2023) menyatakan bahwa kompetensi dan disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi.

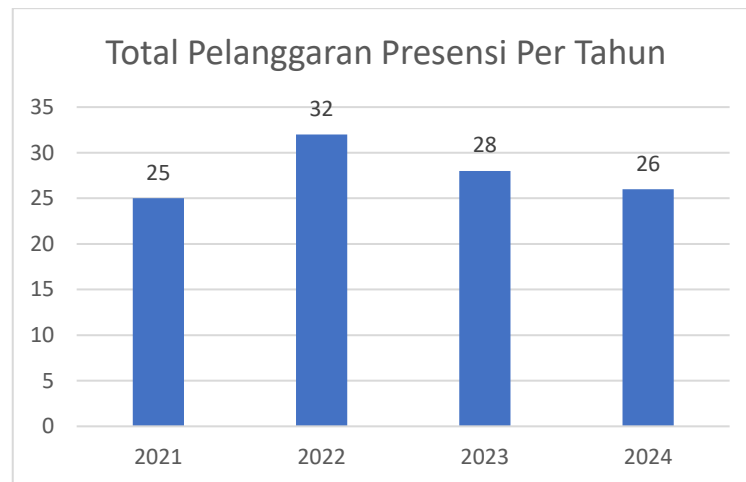
Kedisiplinan di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Ngawi dapat dilihat dari presensi pegawai. Tabel Pelanggaran Presensi berikut menyajikan rekapitulasi tingkat ketidakpatuhan pegawai terhadap aturan jam kerja, yang ditunjukkan melalui

dua indikator utama, yaitu keterlambatan masuk kerja dan pulang lebih cepat dari waktu yang telah ditetapkan. Data ini digunakan untuk menilai konsistensi disiplin pegawai dalam mematuhi ketentuan kehadiran harian. Frekuensi pelanggaran presensi menjadi cerminan penting terhadap tingkat kedisiplinan individu serta dapat berdampak langsung pada kinerja, efektivitas pelayanan, dan produktivitas organisasi. Oleh karena itu, pemantauan dan analisis terhadap pelanggaran presensi menjadi dasar bagi organisasi dalam mengambil langkah perbaikan, seperti pembinaan, pengawasan, maupun penyusunan kebijakan kedisiplinan yang lebih tepat sasaran.



Gambar 3 Pelanggaran Presensi (Terlambat Masuk, Pulang Cepat)

Gambar 3 menunjukkan tingkat pelanggaran presensi pegawai yang meliputi keterlambatan masuk kerja dan pulang lebih cepat pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Ngawi sampai dengan tahun 2024. Berdasarkan data tersebut, secara umum tingkat pelanggaran presensi tergolong relatif rendah dan masih dalam batas wajar. Hal ini mengindikasikan bahwa tingkat disiplin kehadiran pegawai sudah cukup baik dan tidak menjadi permasalahan utama dalam organisasi. Meskipun tingkat pelanggaran presensi relatif rendah, kondisi ini tetap mencerminkan bahwa disiplin kerja pegawai memiliki peran penting dalam menjaga stabilitas kinerja organisasi. Disiplin tidak hanya diukur dari tingkat kehadiran, tetapi juga dari kepatuhan terhadap waktu kerja dan konsistensi dalam menjalankan tugas. Oleh karena itu, variabel disiplin tetap relevan untuk dikaji lebih lanjut, terutama dalam hubungannya sebagai faktor yang dapat memperkuat pengaruh gaya kepemimpinan, sarana prasarana, dan motivasi kerja terhadap kinerja organisasi.



Gambar 4 Pelanggaran Presensi (Terlambat Masuk, Pulang Cepat)

Berdasarkan grafik tersebut, jumlah pelanggaran presensi terlihat relatif kecil dan tidak menunjukkan lonjakan yang signifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa secara umum tingkat kedisiplinan pegawai sudah cukup baik dan pelanggaran yang terjadi bersifat insidental. Dengan kata lain, jika dilihat dari rata-rata kejadian, pelanggaran presensi tidak menjadi permasalahan utama dalam organisasi. Namun demikian, keberadaan pelanggaran meskipun dalam jumlah kecil tetap menunjukkan bahwa disiplin kerja belum sepenuhnya optimal. Kondisi ini penting diperhatikan karena frekuensi pelanggaran presensi, sekecil apapun, dapat berdampak pada efektivitas waktu kerja, konsistensi kinerja, serta kualitas pelayanan organisasi.

Pembagian tugas kerja yang tuntas dari level atas hingga bawah menjadi salah satu syarat agar disiplin dapat ditumbuhkan, sehingga setiap orang tahu dan sadar akan tugas pokok dan fungsinya khususnya sebagai aparatur sipil negara. Untuk itu disiplin perlu ditumbuhkembangkan agar tercapai efisiensi dan efektivitas kerja yang mencakup kapan pekerjaan dimulai dan diselesaikan, bagaimana melakukannya dan seperti apa hasil yang harus dicapai. Tanpa adanya disiplin yang baik, maka tidak akan tercapai keadaan ideal suatu organisasi baik dari sosok pemimpinnya maupun bawahannya. Secara teoritis sebagaimana telah diuraikan di atas, kinerja organisasi dapat dipengaruhi oleh beberapa variabel diantaranya adalah kepemimpinan, ketersediaan sarana dan prasarana, motivasi serta disiplin pegawai.

Kinerja organisasi sektor publik merupakan indikator utama dalam menilai keberhasilan instansi pemerintah dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Kinerja yang baik mencerminkan efektivitas, efisiensi, serta akuntabilitas dalam pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi. Dalam konteks instansi pemerintah, peningkatan kinerja pegawai menjadi prioritas utama guna mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*).

Fenomena menunjukkan kinerja KPP Pratama Ngawi secara umum tergolong baik bahkan melampaui target, tercermin dari realisasi penerimaan pajak, ketepatan penyelesaian pekerjaan, serta peningkatan kualitas layanan, yang didukung oleh perbaikan sarana prasarana dan absensi pegawai yang terkendali. Namun, kondisi

tersebut belum sepenuhnya bebas dari permasalahan, seperti ketimpangan beban kerja yang berpotensi menimbulkan burnout, pemanfaatan fasilitas yang belum optimal akibat keterbatasan kompetensi dan motivasi, indikasi penurunan semangat kerja karena rutinitas yang monoton, serta gaya kepemimpinan yang belum sepenuhnya adaptif dalam mendorong kinerja berkelanjutan.

Selain itu, faktor motivasi kerja masih menjadi isu penting. Meskipun fasilitas telah memadai, tidak semua pegawai memiliki tingkat motivasi yang sama dalam bekerja. Sebagian pegawai menunjukkan kecenderungan bekerja hanya untuk memenuhi target minimum tanpa adanya dorongan untuk mencapai kinerja yang lebih optimal. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi intrinsik belum sepenuhnya berkembang.

Kinerja KPP Pratama Ngawi secara umum tergolong baik bahkan melampaui target, tercermin dari capaian penerimaan pajak, ketepatan penyelesaian pekerjaan, serta peningkatan kualitas layanan yang didukung perbaikan sarana prasarana dan absensi yang terkendali. Namun, di balik capaian tersebut masih terdapat sejumlah tantangan, seperti ketimpangan beban kerja yang berpotensi memicu burnout, pemanfaatan fasilitas yang belum optimal, serta indikasi menurunnya semangat dan kreativitas akibat rutinitas kerja. Selain itu, gaya kepemimpinan yang belum sepenuhnya adaptif dan motivasi kerja yang belum merata menunjukkan bahwa masalah kinerja tidak lagi bersifat kuantitatif, melainkan menyangkut aspek kualitas, psikologis, dan manajerial. Oleh karena itu, penting untuk mengkaji peran kepemimpinan, sarana prasarana, dan motivasi dalam meningkatkan kinerja melalui disiplin kerja.

Novelty penelitian ini terletak pada integrasi variabel kepemimpinan, sarana prasarana, dan motivasi dengan disiplin sebagai variabel intervening dalam konteks KPP, serta pada penggunaan fenomena empiris berupa dinamika kinerja yang tetap tinggi namun menunjukkan tren penurunan, sehingga diharapkan mampu memberikan pemahaman yang lebih komprehensif dan kontekstual dalam upaya peningkatan kinerja organisasi secara berkelanjutan.

Oleh karena itu, kinerja organisasi pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Ngawi pada akhirnya tentu juga akan terkait dengan faktor-faktor tersebut. Hal ini yang melatarbelakangi penulis untuk menyusun penelitian dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan, Sarana Prasarana, dan Motivasi Terhadap Kinerja organisasi Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Ngawi dengan Disiplin Sebagai Variabel Intervening”**.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif analisis dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian ini dilaksanakan di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Ngawi yang beralamat di Jl. Ahmad Yani No.2, Dadapan, Klitik, Kec. Geneng, Kabupaten Ngawi, Jawa Timur 63216. Populasi dan sampel adalah pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Ngawi dalam jabatan pelaksana, *Account Representative* dan

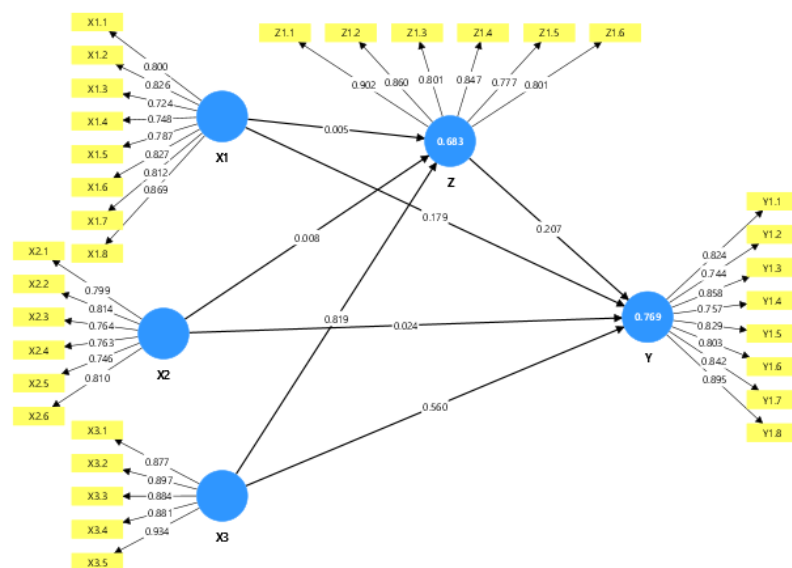
Fungsional Pemeriksa Pajak yang berjumlah 76 pegawai. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampling jenuh atau sensus, di mana semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Hasil Uji Model Pengukuran Kontruk Reflektif (*Outer Model*)

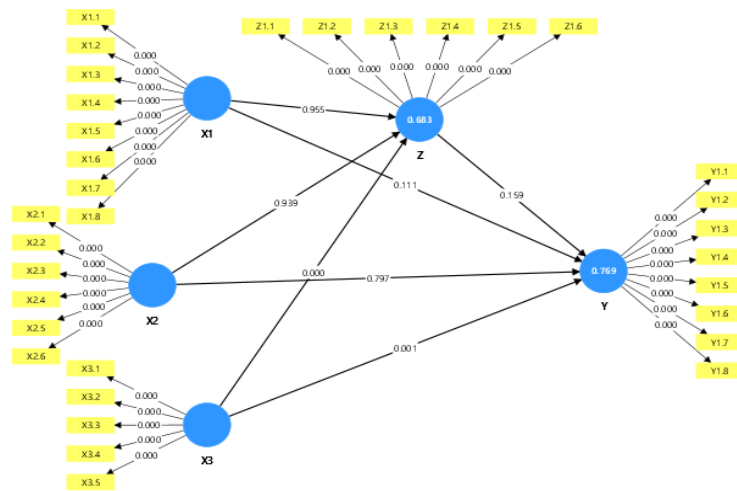
Pada analisis SEM-PLS, model pengukuran (*outer model*) digunakan untuk menjelaskan keterkaitan antara variabel laten dengan indikator penyusunnya. Model ini berfungsi untuk memastikan bahwa setiap indikator mampu mengukur konstruk yang dimaksud secara tepat. Evaluasi model dilakukan melalui pengujian validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk sebagai dasar dalam menilai kualitas instrumen penelitian (Hair et al., 2022). Gambar *outer model* dalam SmartPLS adalah sebagai berikut :



Gambar.5 *Outer;Model*

Hasil Uji Model Struktural (*Inner Model*)

Tahapan selanjutnya adalah mengevaluasi model struktural dengan menguji hubungan antar konstruk berdasarkan hipotesis penelitian. Pengujian dilakukan melalui analisis path coefficients menggunakan teknik bootstrapping pada SEM-PLS. Output dari proses tersebut berupa nilai T-statistic dan p-value yang digunakan untuk menilai signifikansi pengaruh antarvariabel.



Gambar 6 Model; Hubungan Konstruk Penelitian; Dengan Metode *Bootstrapping*

1. Pengaruh; Langsung (*Direct; Effect*)

Pengujian pengaruh langsung bertujuan untuk mengevaluasi hubungan langsung antara variabel independen (eksogen) dengan variabel dependen (endogen). Hasil analisis terhadap hubungan tersebut disajikan pada tabel berikut.

ITabel 5

Hasil; Pengaruh; Langsung

	Original; sampel	t Statistik	P; values	Keterangan
X1 terhadap Y	0,179	1,595	0,111	Ditolak
X1 terhadap Z	0,005	0,056	0,955	Ditolak
X2 terhadap Y	0,024	0,258	0,797	Ditolak
X2 terhadap Z	0,008	0,076	0,939	Ditolak
X3 terhadap Y	0,560	3,381	0,001	Diterima
X3 terhadap Z	0,819	9,903	0,0001	Diterima
Z terhadap Y	0,207	1,408	0,159	Ditolak

Interpretasi hasil path coefficients dilakukan dengan memperhatikan nilai original sample untuk mengetahui arah dan besarnya pengaruh antarvariabel dalam model penelitian. Sementara itu, signifikansi hubungan antarvariabel dievaluasi berdasarkan nilai T-statistic yang diperoleh melalui prosedur bootstrapping. Dalam penelitian ini, pengujian hipotesis menggunakan taraf signifikansi sebesar 5% (*two-tailed*) dengan tingkat kepercayaan 95%, sehingga diperoleh nilai t-tabel sebesar 1,993. Suatu hipotesis dinyatakan didukung apabila nilai T-statistic lebih besar daripada nilai t-tabel ($T\text{-statistic} > 1,993$) atau memiliki nilai p-value kurang dari 0,05 (Ghozali & Latan, 2018).

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel tersebut, penelitian ini menguji tujuh hipotesis yang menggambarkan hubungan antar konstruk dalam model penelitian. Hasil analisis menunjukkan bahwa dua hipotesis diterima, sedangkan lima hipotesis

lainnya ditolak. Adapun penjelasan hasil pengujian masing-masing hipotesis disajikan sebagai berikut.

- a. Hipotesis 1 (H1) menguji pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Hasil analisis menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,179, nilai T-statistic sebesar 1,595, dan p-value sebesar 0,111. Karena nilai p-value $> 0,05$ dan T-statistic $< 1,993$, maka gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, H1 dinyatakan ditolak.
- b. Hipotesis 2 (H2) menguji pengaruh sarana dan prasarana terhadap kinerja pegawai. Hasil pengujian menunjukkan koefisien jalur sebesar 0,024, nilai T-statistic sebesar 0,258, dan p-value sebesar 0,797. Nilai tersebut mengindikasikan bahwa sarana dan prasarana tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga H2 ditolak.
- c. Hipotesis 3 (H3) menguji pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hasil analisis diperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0,560, T-statistic sebesar 3,381, dan p-value sebesar 0,001. Karena p-value $< 0,05$ dan T-statistic $> 1,993$, motivasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Oleh sebab itu, H3 diterima.
- d. Hipotesis 4 (H4) menguji pengaruh gaya kepemimpinan terhadap disiplin kerja pegawai. Nilai koefisien jalur yang diperoleh sebesar 0,005, dengan T-statistic sebesar 0,056 dan p-value sebesar 0,955. Hasil tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja pegawai, sehingga H4 ditolak.
- e. Hipotesis 5 (H5) menguji pengaruh sarana dan prasarana terhadap disiplin kerja pegawai. Hasil analisis menunjukkan koefisien jalur sebesar 0,008, nilai T-statistic sebesar 0,076, dan p-value sebesar 0,939. Dengan nilai p-value yang lebih besar dari 0,05, dapat disimpulkan bahwa sarana dan prasarana tidak berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja pegawai. Oleh karena itu, H5 ditolak.
- f. Hipotesis 6 (H6) menguji pengaruh motivasi terhadap disiplin kerja pegawai. Hasil pengujian menghasilkan koefisien jalur sebesar 0,819, T-statistic sebesar 9,903, dan p-value sebesar 0,000. Temuan ini menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja pegawai. Dengan demikian, H6 diterima.
- g. Hipotesis 7 (H7) menguji pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hasil analisis diperoleh koefisien jalur sebesar 0,207, nilai T-statistic sebesar 1,408, dan p-value sebesar 0,159. Karena p-value $> 0,05$ dan T-statistic $< 1,993$, disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu, H7 ditolak.

2. Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Tahap selanjutnya adalah menguji pengaruh tidak langsung antarvariabel melalui variabel mediasi. Analisis ini bertujuan untuk mengetahui peran variabel

intervening dalam menjembatani hubungan antara variabel eksogen dan variabel endogen. Hasil pengujian menggunakan metode bootstrapping pada SmartPLS 4 ditampilkan pada tabel berikut.

Tabel 6 Hasil Pengaruh Tidak Langsung

	Original sampel	T Statistik	P values
X1 -> Z -> Y	0,001	0,045	0,964
X2 -> Z -> Y	0,002	0,06	0,952
X3 -> Z -> Y	0,17	1,385	0,166

Sumber: Output SmartPLS 2026

Keterangan: X1 = Gaya Kepemimpinan, X2 = Sarana Prasarana, X3 = Motivasi, Z = Disiplin, Y = Kinerja.

Gaya kepemimpinan terhadap kinerja dengan mediasi disiplin memiliki nilai t sebesar 0,045 dengan signifikansi sebesar 0,964, yang berarti disiplin tidak mampu berperan sebagai variable mediasi dalam hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 8 (H8) ditolak.

Sarana prasarana terhadap kinerja dengan mediasi disiplin memiliki nilai t sebesar 0,06 dengan signifikansi sebesar 0,952, yang berarti disiplin tidak mampu berperan sebagai variable mediasi dalam hubungan antara sarana prasarana terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 9 (H9) ditolak.

Motivasi terhadap kinerja dengan mediasi disiplin memiliki nilai t sebesar 1,385 dengan signifikansi sebesar 0,166, yang berarti disiplin tidak mampu berperan sebagai variable mediasi dalam hubungan antara motivasi terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 10 (H10) ditolak.

Pembahasan

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai (H1 Ditolak)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai ($\beta = 0,179$; $p = 0,111$), sehingga H1 ditolak. Temuan ini mengindikasikan bahwa kinerja pegawai KPP Pratama Ngawi lebih ditentukan oleh sistem kerja yang terstandarisasi, target kinerja yang jelas, dan profesionalisme pegawai daripada karakteristik kepemimpinan atasan. Dengan demikian, keberhasilan organisasi lebih bergantung pada efektivitas sistem manajemen dibandingkan pada figur pemimpin semata.

2. Pengaruh Sarana Prasarana terhadap Kinerja Pegawai (H2 Ditolak)

Sarana prasarana tidak terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai ($\beta = 0,024$; $p = 0,797$). Kondisi ini menunjukkan bahwa fasilitas kerja yang tersedia telah memenuhi kebutuhan operasional sehingga tidak lagi menjadi faktor pembeda dalam meningkatkan kinerja. Dengan kata lain, peningkatan kinerja lebih bergantung pada kualitas sumber daya manusia dibandingkan pada kelengkapan fasilitas kerja.

3. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai (H3 Diterima)
Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ($\beta = 0,560$; $p = 0,001$). Temuan ini menegaskan bahwa motivasi merupakan penggerak utama dalam mendorong pegawai mencapai target organisasi. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi cenderung bekerja lebih produktif bertanggung jawab, dan berorientasi pada hasil. Oleh karena itu, peningkatan motivasi menjadi strategi yang efektif dalam meningkatkan kinerja.
4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Disiplin Pegawai (H4 Ditolak)
Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap disiplin pegawai ($\beta = 0,005$; $p = 0,955$). Hal ini menunjukkan bahwa kedisiplinan pegawai lebih dibentuk oleh aturan organisasi, SOP, dan mekanisme pengawasan daripada pendekatan kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan.
5. Pengaruh Sarana Prasarana terhadap Disiplin Pegawai (H5 Ditolak)
Sarana prasarana tidak berpengaruh signifikan terhadap disiplin pegawai ($\beta = 0,008$; $p = 0,939$). Temuan ini mengindikasikan bahwa kepatuhan pegawai terhadap aturan tetap terjaga meskipun tidak dipengaruhi oleh kondisi fasilitas kerja, karena disiplin lebih didorong oleh budaya organisasi dan komitmen individu.
6. Pengaruh Motivasi terhadap Disiplin Pegawai (H6 Diterima)
Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin pegawai ($\beta = 0,819$; $p < 0,001$). Artinya, semakin tinggi motivasi pegawai, semakin tinggi pula kepatuhan terhadap aturan dan tanggung jawab dalam menjalankan tugas. Motivasi menjadi faktor penting dalam membentuk perilaku kerja yang disiplin.
7. Pengaruh Disiplin terhadap Kinerja Pegawai (H7 Ditolak)
Disiplin tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai ($\beta = 0,207$; $p = 0,159$). Hal ini menunjukkan bahwa disiplin telah menjadi budaya kerja yang relatif merata di lingkungan KPP Pratama Ngawi sehingga tidak lagi menjadi faktor yang membedakan tingkat kinerja antarpegawai.
8. Mediasi Disiplin pada Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja (H8 Ditolak)
Disiplin tidak mampu memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja ($p = 0,964$). Temuan ini menunjukkan bahwa perubahan gaya kepemimpinan tidak secara otomatis meningkatkan disiplin maupun kinerja pegawai karena kedua aspek tersebut lebih dipengaruhi oleh sistem organisasi.
9. Mediasi Disiplin pada Pengaruh Sarana Prasarana terhadap Kinerja (H9 Ditolak)
Disiplin tidak mampu memediasi hubungan antara sarana prasarana dan kinerja ($p = 0,952$). Hal ini mengindikasikan bahwa fasilitas kerja yang memadai belum tentu meningkatkan kinerja apabila tidak diikuti oleh faktor internal seperti motivasi dan kompetensi pegawai.
10. Mediasi Disiplin pada Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja (H10 Ditolak)
Disiplin tidak mampu memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja ($p = 0,166$). Temuan ini menunjukkan bahwa motivasi memberikan dampak langsung

terhadap peningkatan kinerja tanpa harus melalui perubahan tingkat disiplin kerja.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis data pada pegawai KPP Pratama Ngawi, diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai sehingga hipotesis (H1) ditolak.
2. Sarana dan prasarana tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai sehingga hipotesis (H2) ditolak.
3. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai sehingga hipotesis (H3) diterima.
4. Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja pegawai sehingga hipotesis (H4) ditolak.
5. Sarana dan prasarana tidak berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja pegawai sehingga hipotesis (H5) ditolak.
6. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja pegawai sehingga hipotesis (H6) diterima.
7. Disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai sehingga hipotesis (H7) ditolak.
8. Disiplin kerja tidak mampu memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai sehingga hipotesis (H8) ditolak.
9. Disiplin kerja tidak mampu memediasi hubungan antara sarana prasarana terhadap kinerja pegawai sehingga hipotesis (H9) ditolak.
10. Disiplin kerja tidak mampu memediasi hubungan antara motivasi terhadap kinerja pegawai sehingga hipotesis (H10) ditolak.

Berdasarkan hasil penelitian pada pegawai KPP Pratama Ngawi, beberapa saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

1. Bagi KPP Pratama Ngawi

KPP Pratama Ngawi disarankan memprioritaskan peningkatan motivasi pegawai melalui penetapan target kinerja individu bulanan yang terukur serta pemberian reward seperti pegawai terbaik, sertifikat, atau poin kinerja. Selain itu, perlu dilakukan pelatihan teknis perpajakan dan penggunaan aplikasi digital (SIDJP, e-Filing) secara rutin minimal setiap triwulan untuk meningkatkan kompetensi pegawai.

2. Bagi pimpinan organisasi

Pimpinan perlu melaksanakan coaching terjadwal minimal satu kali setiap bulan kepada pegawai dengan fokus pada evaluasi kinerja dan solusi kendala kerja, serta melakukan briefing mingguan untuk memastikan kejelasan target dan koordinasi tugas.

3. Bagi organisasi

Instansi perlu mengoptimalkan fasilitas yang ada dengan menetapkan standar penggunaan sistem digital dalam setiap proses kerja serta mengadakan pelatihan internal secara berkala. Evaluasi fasilitas juga perlu dilakukan khususnya pada unit pelayanan untuk memastikan kesesuaian dengan kebutuhan kerja.

4. Bagi peneliti selanjutnya

Disarankan menambahkan variabel seperti kompetensi, kepuasan kerja, dan sistem penghargaan, serta memperluas objek penelitian agar hasil lebih komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

- Asry, N. K. (2023). The Influence Of Leadership Style, Motivation, And Work Discipline On Employee Performance Pt. Putra Soegama Group. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 9(2), 226–231.
- Avkiran, N. K., & Ringle, C. M. (2018). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling: Recent Advances in Banking and Finance*. Springer International.
- Fahmi, M. F., & Effendi, Z. (2024). Pengaruh Sarana Prasarana Kantor terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kantor Dinas Perhubungan Kota Palembang. *JIADS*, 19(1), 41–54.
- Firmansyah, R., & Lestari, P. A. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Disiplin Pegawai pada Dinas Perhubungan Kota Bandung. *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Administrasi Publik*, 9(1), 115–125.
- Ghozali, I., & Latan. (2018). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik, dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 (2nd ed.)*. Universitas Diponegoro.
- Greys, C. R., & Heriswanto. (2024). Pengaruh Kompetensi , Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kejaksaan Negeri Konawe. *Journal of Management and Social Sciences (JMSC)*, 2(1), 96–106.
- Hair, J. ., Hult, G. T. ., Ringle, C. ., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) (3rd ed.)*. Sage Publications.
- Hardinata, Nasution, & Fahrudin. (2022). Mediasi Disiplin Kerja Dalam Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Iain Curup. *Student Journal of Business and Management*, 5(3), 1–17.
- Kapagi, A. R., Aima, H., & Veri, J. (2024). Pengaruh Tunjangan Kinerja dan Sarana Prasarana Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Satuan Polisi Pamong Praja Provinsi Sumatera Barat dengan Disiplin Kerja Pegawai sebagai Variabel Intervening. *Future Academia*, 2(4), 803–816.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Rineka Cipta.
- Norlaila, & Suriyani, E. (2024). Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Kepemudaan, Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Tabalong. *JAPB*, 7(2), 1437–1450.
- Nurdin, A. (2021). Pengaruh Kepemimpinan terhadap Disiplin Kerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Gowa. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 9(2), 105–

113.

- Prasetya, A. W., Cahyono, B., Khajar, I., & Santoso, B. (2025). Pengaruh gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai negeri sipil di Kementerian Kelautan dan Perikanan. *Cerdika : Jurnal Ilmiah Indonesia*, 5(2), 837–852.
- Pratama, H., Rivai, H. A., & Lukito, H. (2023). The effect of competence and work discipline on employee performance with work motivation as a mediating variable. *Enrichment : Journal of Management*, 12(6), 4960–4968.
- Pratama, R., & Sulastri, D. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Sarana Prasarana terhadap Disiplin Pegawai pada Kantor Pemerintah Daerah. *Jurnal Ilmu Administrasi Dan Manajemen Publik*, 10(1), 80–92.
- Pratama, R., & Widyaningsih, S. (2022). Pengaruh Sarana dan Prasarana terhadap Kinerja Pegawai dengan Disiplin Kerja sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Ilmu Administrasi Dan Manajemen Publik*, 8(1), 85–95.
- Putra, H., & Lestari, A. (2022). Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pelayanan Publik. *Jurnal Ilmu Administrasi Dan Manajemen*, 10(1), 90–98.
- Putri, S. V., Noor, H. L., & Sari, D. P. (2025). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Administrasi Rumah Sakit Muhammadiyah Selogiri. *Jurnal Kesehatan Republik Indonesia*, 2(9), 367–376.
- Rahmawati, D., & Sari, N. P. (2022). Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Pegawai pada Organisasi Publik. *Jurnal Administrasi Dan Manajemen*, 14(1), 80–90.
- Saputra, M., Rizal, & Pasrizal, H. (2025). Determinasi kinerja pegawai: peran motivasi, budaya organisasi, kepemimpinan, dan disiplin kerja. *Journal of Management and Sharia Business*, 3(2), 132–155.
- Setiawan, A. (2021). Pengaruh Sarana dan Prasarana terhadap Disiplin Kerja Pegawai di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Pasuruan. *Jurnal Administrasi Publik Dan Bisnis*, 8(2), 50–60.
- Sumartini, H. (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Disiplin Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Pegawai Pemerintah Kecamatan Bojonggede Kabupaten Bogor. *Jurnal Pembaangunan Daerah*, 4(1), 36–63.
- Suryani, R. (2021). Pengaruh Motivasi terhadap Disiplin Kerja Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pendidikan Kota Semarang. *Jurnal Administrasi Dan Organisasi Publik*, 8(2), 60–70.
- Wahyuni, S. R., Sarifuddin, & Rantesalu, A. (2025). Pengaruh disiplin kerja, budaya kerja dan kompetensi terhadap kinerja pegawai unit pengolahan pengarsipan pada kantor wilayah kementerian hukum dan ham sulawesi selatan. *Jurnal Pelopor Manajemen Indonesia*, 4(1), 44–55.