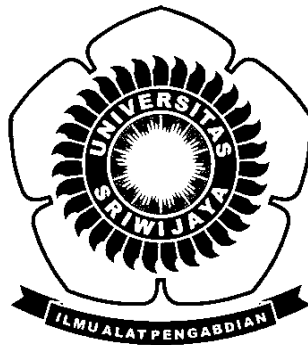


**PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN KEPUASAN KERJA  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI KANTOR WILAYAH  
DIREKTORAT JENDERAL BEA DAN CUKAI  
KALIMANTAN BAGIAN TIMUR**



**Tesis Oleh:**

**DEDY ANUGERAH RINALDY ADINEGARA**

**01012622226004**

**MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

*Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Meraih Gelar  
Magister Manajemen*

**KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN, RISET, DAN TEKNOLOGI  
UNIVERSITAS SRIWIJAYA  
FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
2023**

**LEMBAR PERSETUJUAN UJIAN KOMPREHENSIF**

**PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN KEPUASAN KERJA  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI KANTOR WILAYAH  
DIREKTORAT JENDERAL BEA DAN CUKAI  
KALIMANTAN BAGIAN TIMUR**

Disusun oleh:

Nama : Dedy Anugerah Rinaldy Adinegara  
NIM : 01012622226004  
Fakultas : Ekonomi  
Program Studi : Magister Manajemen  
Bidang Kajian/Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)

Disetujui untuk digunakan dalam ujian komprehensif.

Tanggal Persetujuan Dosen Pembimbing

Ketua



Prof. Badia Perizade, M.B.A, Ph.D

Tanggal: 20 Oktober 2023 NIP. 195307071979032001

Anggota



Dr. Hj. Zunaidah, S.E., M.Si.

Tanggal: 20 Oktober 2023 NIP. 196610221992032002

**LEMBAR PERSETUJUAN TESIS**

**PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN KEPUASAN KERJA  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI KANTOR WILAYAH  
DIREKTORAT JENDERAL BEA DAN CUKAI  
KALIMANTAN BAGIAN TIMUR**

**Disusun oleh:**

**Nama : Dedy Anugerah Rinaldy Adinegara**  
**NIM : 01012622226004**  
**Fakultas : Ekonomi**  
**Program Studi : Magister Manajemen**  
**Bidang Kajian/Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)**

**Telah diuji dalam ujian komprehensif pada tanggal 21 November 2023 dan telah memenuhi syarat untuk diterima.**



**Anggota**

**Panitia Ujian Komprehensif  
Palembang, Desember 2023**

**Ketua**

**Prof. Badia Perizade, M.B.A, Ph.D**  
**NIP. 195307071979032001**

**Anggota**

**Dr. Hj. Zunaidah, S.E., M.Si.**  
**NIP. 196610221992032002**

**Hj. Marlina Widiyanti, S.E., S.H., M.M., M.H., Ph.D.**  
**NIP. 196703141993032001**

**Mengetahui,**

**Koordinator Program Studi Magister Manajemen**

**Hj. Marlina Widiyanti, S.E., S.H., M.M., M.H., Ph.D.**  
**NIP. 196703141993032001**

## SURAT PERNYATAAN INTEGRITAS KARYA ILMIAH

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Dedy Anugerah Rinaldy Adinegara  
NIM : 01012622226004  
Fakultas : Ekonomi  
Program Studi : Magister Manajemen  
Bidang Kajian/Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul:

**Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Kalimantan Bagian Timur**

Pembimbing:

Dosen Pembimbing I : Prof. Badia Perizade, M.B.A, Ph.D

Dosen Pembimbing II : Dr. Hj. Zunaidah, S.E., M.Si.

Tanggal Ujian : 21 November 2023

Adalah benar hasil karya saya sendiri. Dalam tesis ini tidak ada kutipan hasil karya orang lain yang tidak disebutkan sumbernya.

Demikianlah pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, dan apabila pernyataan saya tidak benar di kemudian hari, saya bersedia dicabut predikat kelulusan dan gelar kesarjanaaan.

Palembang, Desember 2023

Pembuat Pernyataan



Dedy Anugerah Rinaldy Adinegara

NIM. 01012622226004

MOTTO DAN PERSEMBAHAN:

*"Sesungguhnya bersama kesulitan itu ada kemudahan,  
Maka apabila engkau telah selesai (dari sesuatu urusan), tetaplah bekerja keras (untuk urusan yang lain dan dan hanya kepada Tuhanmuah engkau berharap."*

*(QS. Al-Insyirah 6-8)*

*Boleh jadi kamu membenci sesuatu, padahal ia amat baik bagimu, dan boleh jadi (pula) kamu menyukai sesuatu, padahal ia amat buruk bagimu;*

*Allah mengetahui, sedang kamu tidak mengetahui.*

*(QS. Al-Baqarah 216)*

*Kupersembahkan Kepada :  
Mama Papa yang sangat aku sayangi  
Istriku Tercinta dan kedua anakku  
Saudara-saudaraku tersayang  
Teman-teman seperjuangan*

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Allah SWT. atas rahmat dan karunia-Nya sehingga saya dapat menyelesaikan penelitian tesis ini yang berjudul Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Kalimantan Bagian Timur. Tesis ini guna memenuhi salah satu syarat kelulusan dalam meraih derajat gelar Magister Manajemen Program Strata Dua (S2) Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya.

Tesis ini membahas pengaruh motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Kalimantan Bagian Timur. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dengan menggunakan kuesioner sebagai instrumen untuk mengukur variabel penelitian. Kuesioner disebarikan kepada 71 responden pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Kalimantan Bagian Timur. Implikasi hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai masukan bagi pihak Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Kalimantan Bagian Timur untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja pegawai, dengan memperhatikan motivasi kerja seperti lebih meningkatkan keterlibatan pegawai dalam kegiatan formal/informal kantor, serta memperhatikan kepuasan kerja pegawai dengan upaya memberikan kesempatan mengembangkan diri dengan cara memberikan promosi ke jabatan lebih tinggi secara adil, sesuai dengan kompetensi pegawai, dan sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Selama penelitian dan penyusunan tesis ini penulis tidak luput dari berbagai kendala. Kendala tersebut dapat diatasi berkat bantuan, bimbingan, dan dukungan dari berbagai pihak. Penulis menyadari bahwa tesis ini jauh dari sempurna, sehingga penulis membutuhkan kritik dan saran yang bersifat membangun untuk kemajuan pendidikan di masa yang akan datang.

Palembang, Desember 2023



Dedy Anugerah Rinaldy Adinegara

## UCAPAN TERIMA KASIH

Selama penelitian dan penyusunan tesis ini, penulis tidak luput dari berbagai kendala. Kendala tersebut dapat diatasi berkat bantuan, bimbingan, dan dukungan dari berbagai pihak. Penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih kepada:

1. **Prof. Badia Perizade, M.B.A, Ph.D** selaku Dosen Pembimbing I dan Dosen Pembimbing Akademik, terima kasih atas segala bantuan Ibu yang telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran untuk membimbing serta memberikan arahan dalam penyusunan tesis ini. Berkat bantuan Ibu saya dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik dan tepat waktu.
2. **Dr. Hj. Zunaidah, S.E., M.Si.** selaku Dosen Pembimbing II, terima kasih atas segala bantuan Ibu yang telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran untuk membimbing serta memberikan arahan dalam menyelesaikan tesis ini. Berkat bantuan Ibu saya dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik dan tepat waktu.
3. **Hj. Marlina Widiyanti, S.E., S.H., M.M., M.H., Ph.D.** selaku Dosen Penguji dan Koordinator Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya terima kasih banyak atas bantuannya dalam proses ujian yang dilaksanakan dan telah memberikan arahan, kritik, serta saran yang membangun dalam penyelesaian tesis ini..
4. **Dr. Muhammad Ichsan Hadjri, S.T., M.M.** selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya.
5. **Prof. Dr. Mohamad Adam, S.E., M.E.** selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya.
6. **Prof. Dr. Taufiq Marwa, S.E., M.Si.** selaku Rektor Universitas Sriwijaya.
7. **Papa Subary Adinegara (Alm.), Mama Pamilia Coniwanti, Papa Eddy Syukur, Mama Junaina,** sebagai orang tua saya dan sosok yang menjadi motivasi terbesar saya dalam menempuh pendidikan selama ini. Terima kasih dengan penuh kesabaran memberikan doa, nasehat, mendidik, dan mendukung dalam setiap langkah, sehingga saya dapat menempuh pendidikan dengan baik.

8. **Bapak/Ibu Dosen Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya**, terima kasih banyak atas segala waktu, ilmu, dan pengetahuan bermanfaat yang telah diberikan selama masa perkuliahan sehingga saya dapat menyelesaikan pendidikan dengan baik.
9. **Seluruh Staf Magister Manajemen Universitas Sriwijaya**, yang telah membantu selama masa perkuliahan baik dalam pengurusan dokumen maupun proses belajar-mengajar selama ini.
10. **LPDP** yang telah memberikan dukungan dana berupa beasiswa penuh untuk mengikuti perkuliahan di Universitas Sriwijaya.
11. **Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Kalimantan Bagian Timur, serta Direktorat Jenderal Bea dan Cukai**, terima kasih kepada semua pihak kanwil DJBC Kalbagtim yang telah meluangkan waktunya membantu, membimbing, dan memberikan kemudahan dalam pengumpulan data yang dibutuhkan dalam penyelesaian tesis ini.
12. **Nitra Pareatama dan anak-anakku tersayang Faiq Aqil Omar Adinegara dan Devano Athariz Rifqy Adinegara**, istri tercinta dan anak-anakku terima kasih senantiasa setia menemani, mendukung, dan menumbuhkan semangat baru bagi saya. Berjuang bersama mencapai apa yang dicita-citakan dengan segala nasihat dan saran yang membangun.
13. **Kerabat Keluarga dan saudara-saudaraku**, terima kasih atas semua kasih sayang dan perhatian, yang senantiasa memberi dukungan dan do'a serta turut membantu dalam penyelesaian pendidikan selama ini.
14. **Seluruh Teman Magister Manajemen Angkatan 52**, rekan seperjuangan selama masa perkuliahan, terima kasih atas persahabatan, semangat, dan kekompakan kalian semoga kita sukses dan mencapai apa yang dicita-citakan.



Semoga Allah SWT. senantiasa melimpahkan berkah dan rahmat-Nya,  
membalas budi baik kalian kepada kita semua. Aamiin.

Palembang, Desember 2023

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Dedy S'.

Dedy Anugerah Rinaldy Adinegara

## ABSTRAK

### PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI KANTOR WILAYAH DIREKTORAT JENDERAL BEA DAN CUKAI KALIMANTAN BAGIAN TIMUR

Oleh:

**Dedy Anugerah Rinaldy Adinegara**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Kalimantan Bagian Timur (Kanwil DJBC Kalbagtim). Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dengan menggunakan kuesioner sebagai instrumen untuk mengukur variabel penelitian. Kuesioner disebarakan secara sensus kepada seluruh pegawai Kanwil DJBC Kalbagtim yang berjumlah 71 orang sebagai responden. Data yang dikumpulkan dari instrumen kuesioner diolah menggunakan program SPSS dengan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan motivasi kerja berarah positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kanwil DJBC Kalbagtim dan hubungan kepuasan kerja berarah positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kanwil DJBC Kalbagtim. Implikasi hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai masukan bagi pihak Kanwil DJBC Kalbagtim untuk meningkatkan kinerja pegawai dengan memberikan motivasi kerja seperti lebih meningkatkan keterlibatan pegawai dalam kegiatan formal/informal kantor, serta memperhatikan kepuasan kerja pegawai dengan upaya memberikan kesempatan mengembangkan diri melalui promosi secara adil, sesuai dengan kompetensi pegawai, dan sesuai dengan kebutuhan organisasi.

**Kata Kunci:** *Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai*

Ketua

Anggota



Prof. Badia Perizade, M.B.A, Ph.D  
NIP. 195307071979032001



Dr. Hj. Zunaidah, S.E., M.Si.  
NIP. 196610221992032002

Mengetahui,  
Koordinator Program Studi Magister Manajemen



Hj. Marlina Widiyanti, S.E., S.H., M.M., M.H., Ph.D  
NIP. 196703141993032001

## ABSTRACT

### THE INFLUENCE OF WORK MOTIVATION AND JOB SATISFACTION ON EMPLOYEE PERFORMANCE IN THE REGIONAL OFFICE OF THE DIRECTORATE GENERAL OF CUSTOMS AND EXCISE OF EAST KALIMANTAN

By:

**Dedy Anugerah Rinaldy Adinegara**

This research aims to determine and analyze the influence of work motivation and job satisfaction on the performance of employees at the Regional Office of the Directorate General of Customs and Excise East Kalimantan (Kanwil DJBC Kalbagtim). The data used in this study are primary data collected through the use of a questionnaire as an instrument to measure the research variables. The questionnaire was distributed to all employees of Kanwil DJBC Kalbagtim, totaling 71 individuals, using a census method. The data collected from the questionnaire instruments were processed using the SPSS program with multiple linear regression analysis. The study results indicate that the relationship between work motivation is positively and significantly related to the performance of employees at Kanwil DJBC Kalbagtim, and the relationship between job satisfaction is positively and significantly associated with the performance of employees at Kanwil DJBC Kalbagtim. The implications of the results of this research can be used as input for Kanwil DJBC Kalbagtim to improve employee performance by providing work motivation, such as increasing employee involvement in formal/informal office activities, as well as paying attention to employee job satisfaction by providing opportunities to develop themselves through fair promotions, in accordance with employee competency, and in line with organizational needs.

**Keywords: *Work Motivation, Job Satisfaction, Employee Performance***

Chairman

Member



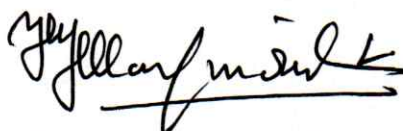
Prof. Badia Perizade, M.B.A, Ph.D  
NIP. 195307071979032001



Dr. Hj. Zunaidah, S.E., M.Si.  
NIP. 196610221992032002

Known by,

Coordinator of the Master of Management Study Program



Hj. Marlina Widiyanti, S.E., S.H., M.M., M.H., Ph.D  
NIP. 196703141993032001

## SURAT PERNYATAAN ABSTRAK

Kami Dosen Pembimbing Tesis menyatakan bahwa abstrak tesis dari mahasiswa:

Nama : Dedy Anugerah Rinaldy Adinegara  
NIM : 01012622226004  
Fakultas : Ekonomi  
Program Studi : Magister Manajemen  
Bidang Kajian/Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)  
Judul Tesis : Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja  
Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Wilayah  
Direktorat Jenderal Bea dan Cukai  
Kalimantan Bagian Timur

Telah kami periksa cara penulisan *grammar* maupun susunan *tenses* dan kami setuju untuk ditempatkan pada lembar abstrak.

Ketua



Prof. Badia Perizade, M.B.A, Ph.D  
NIP. 195307071979032001

Anggota



Dr. Hj. Zunaidah, S.E., M.Si.  
NIP. 196610221992032002

## RIWAYAT HIDUP

Nama : Dedy Anugerah Rinaldy Adinegara  
Jenis Kelamin : Laki-Laki  
Tempat, Tanggal Lahir : Palembang, 21 Mei 1989  
Agama : Islam  
Status : Menikah  
Alamat Rumah : Jl. Kelapa Gading III, No. 665, RT. 10, RW. 003,  
Kemang Manis, Ilir Barat II, Palembang 30144  
Alamat E-mail : [dedys.ara@gmail.com](mailto:dedys.ara@gmail.com)  
Pendidikan Formal  
SD : SD Negeri 113 Palembang (Lulus 2000)  
SMP : SMP Negeri 3 Palembang (Lulus 2003)  
SMA : SMA Negeri 3 Palembang (Lulus 2006)  
Diploma III : Sekolah Tinggi Akuntansi Negara (Lulus 2009)  
Universitas (Strata 1) : Universitas Tridinanti Palembang (Lulus 2015)

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>LEMBAR PERSETUJUAN UJIAN KOMPREHENSIF .....</b>	<b>ii</b>
<b>LEMBAR PERSETUJUAN TESIS .....</b>	<b>iii</b>
<b>SURAT PERNYATAAN INTEGRITAS KARYA ILMIAH .....</b>	<b>iv</b>
<b>HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....</b>	<b>v</b>
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>vi</b>
<b>UCAPAN TERIMA KASIH.....</b>	<b>vii</b>
<b>ABSTRAK.....</b>	<b>x</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>xi</b>
<b>SURAT PERNYATAAN ABSTRAK .....</b>	<b>xii</b>
<b>RIWAYAT HIDUP .....</b>	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xix</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>xxi</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xxii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	15
1.3. Tujuan Penelitian.....	16
1.4. Manfaat Penelitian .....	16
<b>BAB II STUDI KEPUSTAKAAN.....</b>	<b>17</b>
2.1. Landasan Teori.....	17
2.1.1. <i>Grand Theory</i> .....	17
2.1.1.1. <i>Goal Setting Theory</i> terhadap Kinerja.....	17
2.1.1.2. <i>Two Factors Theory</i> terhadap Motivasi .....	18
2.1.1.3. <i>Discrepancy Theory</i> terhadap Kepuasan Kerja.....	19
2.1.2. Kinerja .....	21
2.1.2.1. Pengertian Kinerja.....	21
2.1.2.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja .....	22

2.1.2.3. Indikator Kinerja.....	26
2.1.3. Motivasi Kerja.....	27
2.1.3.1. Pengertian Motivasi Kerja.....	27
2.1.3.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja..	28
2.1.3.3. Indikator Motivasi Kerja.....	31
2.1.4. Kepuasan Kerja.....	31
2.1.4.1. Pengertian Kepuasan Kerja.....	31
2.1.4.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja .	33
2.1.4.3. Dimensi Kepuasan Kerja.....	35
2.2. Hubungan Antar Variabel dan Pengembangan Hipotesis.....	36
2.2.1. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai ( $H_1$ ).....	36
2.2.2. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai ( $H_2$ ).....	36
2.2.3. Keterangan Hipotesis.....	37
2.3. Penelitian Terdahulu .....	37
2.4. Kerangka Pemikiran.....	54
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>	<b>55</b>
3.1. Rancangan Penelitian.....	55
3.2. Ruang Lingkup Penelitian.....	55
3.3. Teknik Pengumpulan Data.....	55
3.4. Populasi dan Sampel.....	56
3.4.1. Populasi.....	56
3.4.2. Sampel.....	56
3.5. Teknik Analisis.....	57
3.5.1. Uji Instrumen Penelitian.....	57
3.5.1.1. Uji Validitas.....	57
3.5.1.2. Uji Reliabilitas.....	58
3.5.2. <i>Method Successive of Interval</i> (MSI).....	58
3.5.3. Uji Asumsi Klasik.....	58
3.5.3.1. Uji Normalitas.....	58

3.5.3.2. Uji Multikolinearitas.....	59
3.5.3.2. Uji Autokorelasi .....	59
3.5.3.3. Uji Heteroskedastisitas.....	59
3.5.4. Uji Kesesuaian Model (Uji F) .....	60
3.5.5. Analisis Regresi Linier Berganda.....	60
3.5.5.1. Koefisien Korelasi (r).....	61
3.5.5.2. Koefisien Determinasi ( $R^2$ ).....	63
3.5.5.3. Pengujian Hipotesis (t-Parsial).....	63
3.6. Definisi Operasional Variabel.....	64
3.6.1. Kinerja Pegawai (Y).....	64
3.6.2. Motivasi Kerja ( $X_1$ ).....	64
3.6.3. Kepuasan Kerja ( $X_2$ ).....	64
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>71</b>
4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian .....	71
4.1.1. Profil Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Kalimantan Bagian Timur.....	71
4.2. Hasil Penelitian.....	72
4.2.1. Deskripsi Profil Responden.....	72
4.2.1.1. Jenis Kelamin Responden.....	72
4.2.1.2. Usia Responden .....	72
4.2.1.3. Tingkat Pendidikan Responden .....	73
4.2.1.4. Masa Kerja Responden .....	74
4.2.2. Frekuensi Tanggapan Responden terhadap Variabel Penelitian .....	75
4.2.2.1. Variabel Motivasi Kerja .....	75
4.2.2.2. Variabel Kepuasan Kerja .....	76
4.2.2.3. Variabel Kinerja Pegawai .....	77
4.2.3. Hasil Uji Validitas.....	78
4.2.4. Hasil Uji Reabilitas.....	79
4.2.5. Distribusi Frekuensi Variabel Penelitian.....	80
4.2.5.1. Variabel Motivasi Kerja .....	82



4.2.5.2. Variabel Kepuasan Kerja .....	88
4.2.5.3. Variabel Kinerja Pegawai .....	94
4.2.6. Analisis Distribusi Frekuensi Variabel Penelitian.....	101
4.2.7. Method of Successive of Interval .....	102
4.2.8. Hasil Uji Asumsi Klasik .....	103
4.2.8.1. Hasil Uji Normalitas .....	103
4.2.8.2. Hasil Uji Multikolinearitas .....	103
4.2.8.3. Hasil Uji Autokorelasi .....	104
4.2.8.4. Hasil Uji Heteroskedastisitas .....	105
4.2.9. Hasil Analisis Penelitian.....	106
4.2.9.1. Analisis Regresi Linier Berganda .....	106
4.2.9.2. Hasil Uji Koefisien Korelasi (r) .....	107
4.2.9.3. Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) .....	108
4.2.9.4. Hasil Uji Hipotesis .....	108
4.2.9.5. Hasil Uji Parsial .....	109
4.2.9.6. Hasil Uji F (Uji Model) .....	110
4.3. Pembahasan Hasil Penelitian.....	111
4.3.1. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Kalimantan Bagian Timur .....	111
4.3.2. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Kalimantan Bagian Timur .....	112
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>114</b>
5.1. Kesimpulan .....	114
5.2. Saran.....	114
5.3. Keterbatasan Penelitian .....	115

5.4. Implikasi Hasil .....	116
5.4.1. Implikasi Teoritis .....	116
5.4.2. Implikasi Praktis .....	118
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>120</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>126</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1.	Nilai Kinerja Organisasi Kanwil DJBC Kalbagtim tahun 2019-2022 .....	4
Tabel 1.2.	Anggaran Perjalanan Dinas Kanwil DJBC Kalbagtim tahun 2020-2022 .....	5
Tabel 1.3.	Realisasi Penerimaan Kepabeanan dan Cukai Kanwil DJBC Kalbagtim tahun 2020-2022 .....	8
Tabel 1.4.	Pemberian Fasilitas di Lingkungan Kanwil DJBC Kalbagtim tahun 2020-2022.....	9
Tabel 1.5.	Survei Employee Engagement dan Penguatan Budaya Kementerian Keuangan tahun 2021.....	11
Tabel 2.1.	Rekapitulasi Penelitian Terdahulu.....	37
Tabel 3.1.	Jumlah Pegawai di Kanwil DJBC Kalbagtim 2022...	57
Tabel 3.2.	Definisi Operasional Variabel .....	65
Tabel 4.1.	Distribusi Responden Menurut Jenis Kelamin.....	72
Tabel 4.2.	Distribusi Responden Menurut Usia Responden.....	73
Tabel 4.3.	Distribusi Responden Menurut Tingkat Pendidikan.	74
Tabel 4.4.	Distribusi Responden Menurut Masa Kerja.....	74
Tabel 4.5.	Frekuensi Tanggapan Responden terhadap Variabel Motivasi Kerja.....	75
Tabel 4.6.	Frekuensi Tanggapan Responden terhadap Variabel Kepuasan Kerja.....	76
Tabel 4.7.	Frekuensi Tanggapan Responden terhadap Variabel Kinerja Pegawai.....	77
Tabel 4.8.	Hasil Uji Validitas Butir Instrumen Variabel Penelitian (N=71).....	78
Tabel 4.9.	Hasil Uji Reabilitas Variabel Penelitian (N=71).....	80
Tabel 4.10.	Distribusi Frekuensi (Skor <i>Likert</i> ) Tanggapan Responden terhadap Variabel Motivasi Kerja.....	82

Tabel 4.11. Distribusi Frekuensi (Skor <i>Likert</i> ) Tanggapan Responden terhadap Variabel Kepuasan Kerja.....	88
Tabel 4.12. Distribusi Frekuensi (Skor <i>Likert</i> ) Tanggapan Responden terhadap Variabel Motivasi Kerja.....	94
Tabel 4.13. Hasil Uji Normalitas.....	103
Tabel 4.14. Hasil Uji Multikolinearitas.....	104
Tabel 4.15. Hasil Uji Autokorelasi / Nilai Durbin Watson.....	105
Tabel 4.16. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda.....	106
Tabel 4.17. Hasil Uji Koefisien Korelasi (r).....	108
Tabel 4.18. Analisis Regresi Linier Berganda Uji Parsial.....	109
Tabel 4.19. Hasil Uji F (Uji Model).....	110

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1.	Kerangka Pemikiran.....	54
Gambar 4.1.	Hasil Uji Heteroskedastisitas / Scatter Plot .....	106

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian .....	126
Lampiran 2. Rekapitulasi Kuesioner.....	131
2.1. Profil Responden .....	131
2.2. Variabel Motivasi Kerja .....	131
2.3. Variabel Kepuasan Kerja .....	133
2.4. Variabel Kinerja Pegawai .....	135
2.5. Hasil Pengolahan <i>Method of Successive Interval (MSI)</i> ...	136
Lampiran 3. Hasil Pengolahan Data Penelitian.....	141
3.1. Profil Responden .....	141
3.2. Distribusi Frekuensi Variabel Penelitian .....	142
3.3. Hasil Uji Validitas dan Reabilitas.....	156
3.4. Hasil Uji Regresi Linier Berganda .....	159

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC) adalah salah satu unit vertikal di bawah Kementerian Keuangan (Kemenkeu) yang memiliki fungsi sebagai fasilitator perdagangan dan industri (*trade and industrial assistance*), menjaga perbatasan dan melindungi masyarakat Indonesia dari penyelundupan dan perdagangan ilegal (*community protector*), serta untuk mengoptimalkan penerimaan negara (*revenue collector*), sesuai dengan Undang-Undang nomor 17 tahun 2006 tentang Kepabeanan dan Undang-Undang nomor 39 tahun 2007 tentang Cukai. (sumber: [www.beacukai.go.id](http://www.beacukai.go.id))

Kantor-kantor DJBC ini tersebar di seluruh penjuru nusantara dan berada di garda terdepan untuk menjaga perbatasan Republik ini. Ruang lingkup DJBC yang begitu luas mencakup perbatasan di seluruh Indonesia, menjadikan pemerintah membagi otorisasi setiap masing - masing wilayah. Salah satu wilayah yang menjadi objek penelitian penulis yaitu Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Kalimantan Bagian Timur (Kanwil DJBC Kalbagtim). (sumber: [www.beacukai.go.id](http://www.beacukai.go.id)).

Kanwil DJBC Kalbagtim adalah kantor wilayah yang membawahi 6 Kantor Pelayanan di wilayah Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara yaitu KPPBC TMP B Balikpapan, KPPBC TMP B Samarinda, KPPBC TMP C Bontang, KPPBC TMP C Sangatta, KPPBC TMP B Tarakan, KPPBC TMP C

Nunukan. Kanwil DJBC Kalbagtim memberikan pelayanan ekspor dan impor dan juga memberikan penerimaan yang cukup besar pada negara. Mengingat letak geografisnya sebagai sentra produk Kelapa Sawit (CPO), Batu Bara, dan produk pertambangan lainnya. (sumber: [www.beacukaikalbagtim.com](http://www.beacukaikalbagtim.com))

Pada akhir tahun 2019, virus SARS-Cov-2 (virus corona / virus Covid 19) yang berkembang di Wuhan, China merebak dan menyebar dengan cepat, sampai akhirnya *World Health Organization* (WHO) memberikan pengumuman di tanggal 11 Maret 2020 bahwa virus corona termasuk ke dalam pandemi global. Pandemi yang melanda seluruh belahan dunia termasuk di Indonesia mengharuskan organisasi dapat bersikap adaptif yang cepat menyesuaikan dengan kondisi terkini. Beberapa dampak yang dirasakan semua lapisan masyarakat seperti keterbatasan ruang gerak atau aktifitas sehari-hari, peningkatan protokol kesehatan di setiap aspek kehidupan termasuk dalam lingkungan pekerjaan, perubahan birokrasi pemerintah atau swasta ke era digital untuk mengurangi kontak langsung dengan banyak orang. Perubahan ini membuat trend baru yaitu *Work From Home* (WFH), *Flexible Working Space* (FWS) / *Work From Home Base* (WFHB), dimana pegawai tetap dapat berkomunikasi dan menyelesaikan pekerjaannya melalui aplikasi daring seperti *Zoom Meeting*, *Google Meeting*, dan *WhatsApp* di rumah masing - masing tanpa harus keluar rumah. (Darmawan & Atmojo, 2020)

Hal ini dilakukan untuk meminimalisir penyebaran virus Covid 19 yang menyebar begitu cepat, selain itu pemerintah juga menciptakan tatanan kehidupan baru yang disebut *New Normal*. Di masa kenormalan baru ini, pembatasan-



pembatasan terhadap kegiatan masyarakat tetap ada, tetapi masyarakat bisa beraktivitas seperti biasa. Agar masyarakat tetap produktif, dan tetap aman dari ancaman virus corona, maka masyarakat harus mengikuti aturan protokol kesehatan yang diamanatkan oleh pemerintah. (Siska & Noviyah, 2021)

Dalam implementasinya kebiasaan pegawai yang selalu pergi ke kantor setiap harinya, berganti dengan bekerja dari rumah yang dikenal dengan istilah *Flexible Working Space* (FWS), kebijakan ini telah diimplementasikan oleh berbagai kementerian dan instansi pemerintah termasuk oleh DJBC yang berada dibawah dan bertanggungjawab kepada Kemenkeu. (sumber: Keputusan Menteri Keuangan Nomor 223/KMK.01/2020)

Kanwil DJBC Kalbagtim dalam pemantauan tugas pegawai selama pelaksanaan WFH dan FWS melakukan evaluasi penilaian kinerja kepada seluruh pegawai setiap bulannya dengan melakukan rapat DKO (Dialog Kinerja Organisasi). Rapat ini dilaksanakan secara virtual selama masa covid 19 bersama perwakilan bidang di setiap bagian, dan bersama perwakilan kantor pelayanannya, dari rapat ini akan didiskusikan materi-materi terkait pencapaian Kontrak Kinerja yang merupakan kontrak kinerja antara pegawai dan atasannya dan juga *current issue* terkini, dimana IKU (Indikator Kinerja Utama) yang disepakati adalah turunan (cascade) dari kantor pusat DJBC, dan IKU Pendukung lainnya. Nilai kinerja total yang didapatkan pegawai merupakan akumulasi dari hasil penilaian kompetensi individu dan hasil pencapaian individu pegawai. Meskipun Kanwil DJBC Kalbagtim sudah melakukan upaya terbaik dalam peningkatan kualitas SDM, namun tetap saja kinerja pegawai belum mampu memenuhi keinginan

organisasi. Nilai Kinerja Organisasi (NKO) adalah nilai keseluruhan capaian IKU suatu organisasi dengan memperhitungkan bobot IKU dan bobot perspektif. Nilai Kinerja Pegawai (NKP) adalah nilai gabungan antara Capaian Kinerja Pegawai (CKP) dan Nilai Perilaku (NP) dengan memperhitungkan masing-masing bobot. Adapun realisasi pencapaian kinerja pegawai yang kemudian akan menjadi Nilai Kinerja Organisasi (NKO) Kanwil DJBC Kalbagtim dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1.1. Nilai Kinerja Organisasi Kanwil DJBC Kalbagtim 2019-2022

Tahun	Nilai Kinerja Organisasi
2019	112,11
2020	110,52
2021	109,83
2022	113,26

(Sumber data diolah dari Kanwil DJBC Kalbagtim)

Dari data ini kita bisa melihat bahwa terjadi tren yang fluktuatif dalam kinerja organisasi, hal ini terjadi dikarenakan adanya perubahan sistem kerja di lingkungan kanwil DJBC Kalbagtim. Kebijakan yang berubah menurut aturan pemerintah selama pandemi hingga sekarang masih terus mengalami penyesuaian mengikuti perkembangan kondisi terkini. Ada beberapa kebijakan pemerintah yang dapat mempengaruhi hasil kinerja pegawai secara tidak langsung, yaitu: Pernyataan Presiden Joko Widodo, pada akhir Maret 2020 (kompas.com) mengatakan bahwa pemerintah akan fokus pada kesehatan masyarakat dan meminta pengetatan anggaran dari kementerian dan lembaga pemerintah dimana anggaran akan dipotong/*refocusing* ke dana kesehatan. Anggaran yang dianggap tidak terlalu mendesak atau penting dialokasikan ke dana kesehatan untuk membantu meringankan beban masyarakat yang terdampak secara kesehatan dan ekonomi, hal ini tentunya menjadikan anggaran Kemenkeu juga mengalami

penurunan hingga sekarang. Salah satu anggaran yang berkurang yaitu biaya perjalanan dinas, memberikan pengaruh yang cukup besar kepada hasil kinerja pegawai, dikarenakan pegawai mengalami kejenuhan bekerja dengan hanya bekerja di rumah/ WFH dan mengalami kelelahan melaksanakan pekerjaan secara *online* (*zoom fatigue*), yang menyebabkan kurangnya pengalaman dan pengetahuan di lapangan mengenai keadaan *real* yang ada.

Tabel 1.2. Anggaran Perjalanan Dinas Kanwil DJBC Kalbagtim 2020-2022

Tahun	Anggaran Perjalanan Dinas
2020	Rp. 952.677.021,00
2021	Rp. 737.405.185,00
2022	Rp. 730.176.215,00

(Sumber data diolah dari Kanwil DJBC Kalbagtim)

Dari hasil penelitian terdahulu terdapat pengaruh dari cara kerja *Flexible Working Space* (FWS) terhadap motivasi kerja dan kepuasan kerja pegawai dimana pegawai akan memiliki tingkat kebanggaan dan komitmen yang lebih tinggi disaat menjalankan pekerjaan (Driyantini et al., 2020). Dengan diterapkannya *Flexible Working Space* atau *Work From Home* akan memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai baik secara positif maupun negatif (Yu dan Wu, 2021) dimana semakin lama diadakannya *Work From Home* maka kebebasan kerja pegawai akan mempengaruhi kepuasan kerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan oleh Hartono & Rahadi (2021) menunjukkan bahwa kinerja pegawai akan menurun akibat kebiasaan buruk yang dilakukan pegawai, kelelahan yang dirasakan akibat intensitas penggunaan perangkat komputer, dan gangguan koneksi internet saat bekerja dari rumah (WFH). Menurut Salain Putu Pradiva Putra et al., (2021) terdapat dampak positif dan negatif dari diterapkannya WFH. Dampak positif yaitu pegawai merasa lebih

bebas dalam mengatur jam kerja tanpa menurunkan kinerja, tidak perlu mengeluarkan biaya transportasi dan mengurangi penyebaran virus Covid 19. Sedangkan dampak negatif dari diterapkannya WFH, yaitu pegawai mengeluarkan biaya lebih untuk internet, terganggu dengan lingkungan rumah dan kurang termotivasi saat bekerja karena kurangnya pengawasan dari atasan. (Hermawan, 2022)

Penerapan *Work From Home* sesuai dengan peraturan Menpan dan RB yang menerbitkan SE Nomor 19 Tahun 2020 tentang Pedoman Pelaksanaan Tugas Kedinasan Dengan Bekerja Di Rumah/Tempat Tinggalnya (*Work From Home*/WFH) Bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) Sebagai Upaya Pencegahan Dan Meminimalisir Penyebaran Covid 19, dan ditindaklanjuti oleh Surat Edaran Menteri Keuangan Nomor SE-5/MK.1/2020 tentang Panduan Tindak Lanjut Terkait Pencegahan Penyebaran Corona Virus Disease 2019 (Covid 19) di Lingkungan Kementerian Keuangan Kebijakan tersebut berlaku sejak tanggal 16 Maret 2020, pada tahap awal ini tingkat kehadiran di kantor dengan presentase kedatangan 25% dan WFH sebanyak 75%, kemudian berangsur-angsur menjadi perbandingan 50% pegawai datang ke kantor dan 50% WFH, ketika angka covid sudah mulai menurun perbandingan pegawai bekerja di kantor adalah 75% dan pegawai WFH adalah 25% sampai dengan Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat (PPKM) dicabut pemerintah tanggal 30 Desember 2022 dan semua pegawai harus masuk ke kantor lagi. (Syaefudin et al., 2021)

Setelah PPKM dicabut pemerintah, pola bekerja dengan menerapkan masuk ke kantor lagi secara 100% setelah pandemi covid memberikan dampak

yang signifikan terhadap berbagai aspek kehidupan. Namun, pemerintah belum mencabut pandemi menjadi endemi sehingga penerapan absensi 100% ke kantor masih menjadi isu strategis yang dibahas oleh pimpinan Kemenkeu, hal ini membuat Kemenkeu akan membuat peraturan baru yang akan segera direalisasikan setelah pemerintah mencabut status pandemi Covid 19 menggantikan Keputusan Menteri Keuangan (KMK) Nomor 223/KMK.01/2020 mengenai Implementasi Fleksibilitas tempat bekerja (*Flexible Working Space*) di Lingkungan Kementerian Keuangan. (sumber: KMK 223/KMK.01/2020)

KMK Nomor 223/KMK.01/2020 kemudian diturunkan menjadi SE Menteri Keuangan nomor: SE-22/MK.1/2020 tentang Sistem Kerja Kementerian Keuangan pada Masa Transisi dalam Tata Normal Baru yang membahas mengenai penugasan WFH pada homebase yang tidak lebih dari 10 hari kerja, penugasan WFH pada homebase hanya diperuntukkan bagi pegawai yang sudah lebih dari 3 (tiga) bulan berturut-turut tidak pulang ke homebase/bertemu keluarga inti, mengatur maksimum jumlah pegawai yang melaksanakan WFH pada homebase untuk setiap unit/satker dalam waktu yang bersamaan tidak melebihi dari 20%. Peraturan ini telah diterapkan Kanwil DJBC Kalimantan bagian Timur dimana Bagian Umum dan Bidang Kepatuhan Internal yang bertanggung jawab atas penilaian motivasi kerja dan kepuasan kerja pegawai dalam melaksanakan FWS ini apakah memberikan pengaruh positif/negatif terhadap hasil kinerja pegawai, serta mengevaluasi efektifitas keberhasilan penerapan peraturan terbaru Kemenkeu secara menyeluruh. Setiap perubahan tidak mudah untuk dilaksanakan, dimana pegawai telah terbiasa bekerja di rumah dengan nyaman dekat dengan

keluarga harus mulai bekerja kembali ke kantor, jalanan yang mulai padat dengan kendaraan, pengeluaran biaya - biaya operasional lainnya menjadi pertimbangan bagi pegawai. (sumber: SE-22/MK.01/2020)

Penerapan suatu kebiasaan baru dalam lingkungan organisasi khususnya pemerintahan yang juga melibatkan kepentingan masyarakat luas. Penilaian terhadap keberhasilan sebuah organisasi pemerintahan tidak hanya diukur dari seberapa besar nilai pendapatan (sektor kepabeanan dan cukai) yang organisasi dapatkan melainkan pengaruh dari Sumber Daya Manusia (SDM) sangatlah besar dan penting. Baik atau buruknya SDM pada organisasi sangat berpengaruh pada kinerja karyawan pada organisasi untuk mencapai indikator Kinerja Utama (IKU) yang optimal. Pengembangan SDM sangat diperlukan untuk menambahkan kualitas dan mutu SDM, sehingga dapat memberikan layanan terbaik bagi masyarakat yang memerlukan informasi dan pengguna jasa (*stakeholders*) yang berkepentingan dengan organisasi, misalnya pemberian informasi mengenai fasilitas perizinan Tempat Penimbunan Berikat (TPB) dan informasi lainnya. (Nawi, 2017)

Tabel 1.3. Realisasi Penerimaan Kepabeanan dan Cukai tahun 2020-2022  
(dalam ribuan rupiah)

Tahun	Target	Realisasi	Persentase (%)
2020	513,805,075	554,299,850	107.88
2021	522,071,970	3,855,242,715	738.45
2022	4.104.908.981	4.727.130.492	115,16

(Sumber data diolah dari Kanwil DJBC Kalbagtim)

Data yang digunakan pada penelitian ini merupakan peningkatan penerimaan kepabeanan dan cukai pada tahun 2020 yaitu ketika pandemi baru saja melanda, penerimaan dari sektor kepabeanan dan cukai Kanwil DJBC Kalbagtim

terrealisasi sebesar Rp. 554.299.850.000 (107,88%) dari target, pada tahun 2021 terrealisasi sebesar Rp. 3.855.242.715.000 (738,45%), dan pada tahun 2022 terrealisasi sebesar Rp. 4.727.130.492.966 (115,16%).

Terdapat peningkatan dalam pemberian fasilitas Tempat Penimbunan Berikat (TPB) yaitu pada tahun 2020 sampai tahun 2022, fasilitas Pusat Logistik Berikat (PLB) pada tahun 2020 berjumlah 10 perusahaan dan pada tahun 2022 bertambah menjadi 12 perusahaan, Kawasan Berikat pada tahun 2020 sejumlah 4 perusahaan pada tahun 2022 menjadi 6 perusahaan, dan Gudang Berikat dari 3 perusahaan meningkat menjadi 6 perusahaan pada tahun 2022.

Tabel 1.4. Pemberian Fasilitas di Lingkungan Kanwil DJBC Kalbagtim tahun 2020-2022

Data Fasilitas	Tahun		
	2020	2021	2022
Pusat Logistik Berikat (PLB)	10	12	12
Kawasan Berikat (KB)	4	5	6
Gudang Berikat (GB)	3	6	6

(Sumber data diolah dari Kanwil DJBC Kalbagtim)

Berdasarkan data di atas terlihat peningkatan positif meskipun di masa pandemi tetapi penerimaan dan pelayanan fasilitas tetap meningkat, hal ini tentunya tidak terlepas dari kualitas kinerja pegawai yang berhasil beradaptasi dengan perubahan global di era digitalisasi, meskipun nilai kinerja organisasi terjadi penurunan pada masa awal-awal pandemi dan pelayanan kepada pengguna jasa pada awalnya mengalami kesulitan, tetapi lama kelamaan pegawai sudah bisa melaksanakan tugas yang diberikan dengan baik dan memberikan nilai yang lebih baik. Ekonomi bangkit perlahan di tengah arus pandemi, perubahan kebijakan yang ditetapkan pemerintah selama pandemi berlangsung memberikan dampak yang cukup berarti terhadap kinerja pegawai akan tetapi pegawai Kemenkeu telah

berhasil membuktikan sebagai pegawai yang adaptif terhadap perubahan lingkungan dan memiliki loyalitas serta integritas tinggi pada instansi DJBC.

Kualitas kinerja pegawai dapat diukur dengan penilaian motivasi kerja pegawai. Motivasi kerja disamakan dengan kemampuan seseorang pegawai untuk mendorong perilaku positifnya terhadap pekerjaan (Widodo, 2015). Ketika pegawai sangat termotivasi, mereka akan bekerja lebih produktif dan akan mengambil lebih banyak tanggung jawab. Motivasi menjadi perhatian utama karena dapat digambarkan sebagai upaya untuk memperkuat perubahan perilaku daripada memenuhi kebutuhan. Semakin tinggi motivasi kerja pegawai maka semakin tinggi pula kinerja pegawai tersebut. Indikator-indikator dari motivasi kerja adalah Keterikatan (*Engagement*) adalah janji pegawai untuk menunjukkan tingkat antusiasme, inisiatif, dan upaya untuk melanjutkan pekerjaan mereka, Komitmen (*Commitment*) adalah tingkat kemauan pegawai untuk mengidentifikasi dirinya pada organisasi, dan keinginannya untuk melanjutkan partisipasi secara aktif dalam organisasi tersebut, Kepuasan (*Satisfaction*) adalah refleksi psikologis dalam memenuhi kontrak dan memenuhi harapan di tempat kerja, dan Pergantian (*Turnover*) Pergantian adalah kehilangan pekerjaan yang berharga) (Newstorm, 2011).

Keseriusan DJBC dalam memotivasi karyawannya selalu menjadi prioritas utamanya, dimana DJBC membuat program *Employee Engagement* dan Penguatan Budaya Kementerian Keuangan yang bertujuan untuk menjalin silaturahmi bersama keluarga pegawai yang mana diharapkan keluarga pegawai dapat mendukung budaya organisasi Kementerian Keuangan dan memahami



pelaksanaan kode etik, integritas, anti korupsi, dan pemanfaatan media sosial dengan baik. DJBC melakukan penilaian pegawai secara berkala melalui kuisisioner dengan responden rate dari profil responden sebanyak 8.458 pegawai, indeks skor keterikatan dan kepuasan pegawai di lingkungan DJBC berada di angka 3, 49 (dari skala 4). Peran Bagian Umum melalui sub bagian kepegawaian dilakukan untuk mengetahui seperti apa motivasi yang ada dalam diri pegawai dan faktor apa saja yang mendorong pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab kerja pegawai, sehingga hasil kinerja yang diharapkan DJBC dapat optimal. (sumber: [www.beacukai.go.id](http://www.beacukai.go.id)).

Tabel 1.5. Survei *Employee Engagement* dan Penguatan Budaya Kementerian Keuangan tahun 2021

Nama Survei	Jumlah Responden	Indeks Skor Keterikatan dan Kepuasan Pegawai
<i>Employee Engagement</i> dan Penguatan Budaya Kementerian Keuangan	8.458 pegawai	3,49 (dari skala 4)

(Sumber data diolah dari [www.beacukai.go.id](http://www.beacukai.go.id))

Menurut Kasmir (2016), kepuasan kerja adalah perasaan gembira, senang, atau cinta terhadap pekerjaannya. Apabila seorang pegawai merasa senang, gembira dan menyukai pekerjaannya, maka hasil kerjanya akan baik pula. Sebaliknya, jika seorang pegawai tidak puas atau senang dan tidak menyukai pekerjaannya, hal ini juga akan mempengaruhi hasil kerja pegawai tersebut. Oleh karena itu, kepuasan kerja dapat mempengaruhi kinerja. Kepuasan kerja memiliki lima dimensi yaitu kepuasan terhadap pekerjaan, kepuasan terhadap imbalan, kepuasan terhadap supervisi / atasan, kepuasan terhadap rekan kerja, dan kesempatan promosi (Robbins and Judge, 2015). Pegawai Kanwil DJBC

Kalbagtim menunjukkan data penurunan kepuasan kerja yang ditunjukkan oleh data promosi pegawai yang rendah dibandingkan kantor lainnya. Data dilihat dari tahun yang diteliti antara tahun 2019-2022 yaitu sebanyak 2 orang pegawai yang mendapatkan promosi (<https://intranet.beacukai.go.id/cehris1>). hal ini menunjukkan terjadinya kemerosotan kepuasan kerja pegawai dikarenakan kesempatan mendapatkan promosi rendah dan pertumbuhan karir yang lamban, meskipun pegawai telah memiliki kompetensi yang cukup untuk promosi tetapi belum mendapatkan kesempatan promosi.

Kemampuan seseorang merupakan ukuran pertama dalam meningkatkan kinerja yang ditunjukkan dari hasil kerjanya. Artinya, mampu atau tidaknya seseorang melaksanakan pekerjaannya yang akan menentukan hasil kerjanya. Kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2017). Keberhasilan pencapaian kinerja pegawai dapat terlihat dari pegawai yang berbicara positif mengenai instansinya, terjalin komunikasi dan kerjasama yang baik dengan rekan kerja lainnya, dan tercipta lingkungan kerja yang nyaman.

Tentunya pencapaian positif dari Direktorat Jenderal Bea dan Cukai di masa pandemi hingga sekarang ini tidak terlepas dari kerja keras semua pihak dan sumber daya manusia (SDM) Kemenkeu pada umumnya. Baik dan buruknya organisasi ada di tangan SDM, tanpa adanya SDM yang mumpuni, seluruh organisasi baik instansi pemerintah ataupun swasta akan menjadi sulit untuk berfungsi dengan baik, meskipun sumber daya lainnya telah tersedia. Untuk itu,

diperlukan sebuah cara khusus dalam memberdayakan SDM yang ada di instansi tersebut. SDM merupakan individu produktif yang bekerja sebagai penggerak suatu organisasi yang memiliki fungsi sebagai aset, sehingga harus dilatih dan dikembangkan kemampuannya.

DJBC berkomitmen akan selalu memberikan pengawasan dan penilaian yang transparan terhadap SDM yang ada di dalamnya, hal ini dapat terlihat dari keseriusan Direktur Jenderal Bea dan Cukai, Askolani dalam sambutannya pada acara “Penandatanganan Kontrak Kinerja 2023” di Kantor Pusat Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, Jakarta menyampaikan bahwa sinergi dan komitmen jajaran Bea Cukai telah memberikan pencapaian kinerja yang sangat baik selama tahun 2022 dari berbagai indikator mulai dari aspek pelayanan, fasilitasi, penindakan hingga penerimaan yang menjadi tugas pokok DJBC. Lebih lanjut Dirjen Bea dan Cukai menyampaikan bahwa penandatanganan Kontrak Kinerja Tahun 2022 - 2023 yang telah dilakukan di tengah tantangan yang semakin banyak dan dinamis diharapkan dapat memberikan pemulihan ekonomi yang semakin meningkat. “Pelaksanaan Kontrak Kinerja agar dilakukan dengan sekuat tenaga dan sepenuh hati dengan komitmen yang tinggi, dilakukan secara konsisten untuk Institusi semakin baik”, ujar Askolani ([www.beacukai.go.id](http://www.beacukai.go.id))

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja diantaranya adalah kemampuan dan keahlian, pengetahuan, rancangan kerja, kepribadian, motivasi kerja, kepemimpinan, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, loyalitas, komitmen, disiplin kerja, dan lingkungan kerja. Pada penelitian kali ini

peneliti akan meneliti lebih lanjut mengenai motivasi kerja dan kepuasan kerja. (Kasmir, 2017)

Beberapa penelitian terdahulu yang meneliti mengenai pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja diantaranya yang dilakukan oleh Reco, Zunaidah, dan Marlina (2022) telah membuktikan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, hal ini sejalan dengan penelitian oleh Dan Lu dan Chig Hung Chen, 2022; Heri Sasono dan Agus Razikin, 2022; Levterova et al, 2022; Elomien, 2021; Ozdemir, 2021; Rizki dan Hery, 2021; Yeti Kuswati, 2021; Sabar Sutia, 2020 ; Irwan Pancasila et al, 2020; dan Hemakumara, 2020. Sementara beberapa penelitian membuktikan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Rizky et al, 2019; Timothy, 2017).

Penelitian-penelitian terdahulu yang meneliti mengenai pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja diantaranya dilakukan oleh Lina, Badia, dan Supardi (2019) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai baik secara parsial dan simultan dimana kepuasan kerja memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja pegawai. Kepuasan kerja merupakan salah satu variabel terpenting dalam bidang perilaku organisasi karena setiap organisasi memiliki tujuan tertentu yang merupakan filosofi eksistensial organisasi tersebut. Penelitian di atas selaras dengan penelitian yang membuktikan adanya pengaruh antara kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai (S. Sinniah, 2022; Pradnyatari et al, 2021; Kurniawati et al, 2021; Tasman et al, 2021; Omar et al, 2020; Deng, 2020; Yuan Badrianto dan Muhammad Eksan, 2020; Aris Munandar et al, 2019; Abdulkhaliq dan Mohammadali, 2019; Miah, 2018).

Namun demikian, penelitian yang dilakukan oleh Melia Andayani (2020), dan Tarjo (2019) menunjukkan hasil bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan sebelumnya, didapat rumusan masalah penelitian yaitu pengaruh motivasi kerja dan kepuasan kerja pegawai Kanwil DJBC Kalbagtim serta adanya hasil atau kesimpulan dari beberapa penelitian yang berbeda-beda tentang faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai (*research gap*). Hal ini ditunjukkan dari temuan-temuan yang belum seragam dan adanya perbedaan pengaruh motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan uraian di atas, maka akan dilakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC) Kalimantan Bagian Timur.”**

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

- a. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Kalimantan Bagian Timur?
- b. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Kalimantan Bagian Timur?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis:

- a. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Kalimantan Bagian Timur.
- b. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Kalimantan Bagian Timur.

### **1.4. Manfaat Penelitian**

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi para pihak yang membacanya, adapun manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### **a. Manfaat Teoritis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai sumber referensi tambahan untuk penelitian lainnya yang berkaitan dengan konteks tersebut. dengan bidang manajemen sumber daya manusia khususnya mengenai motivasi kerja dan kepuasan kerja, dan dapat sebagai referensi untuk peneliti selanjutnya.

#### **b. Manfaat Praktis**

Sebagai bahan masukan bagi pimpinan dan para pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC) Kalimantan Bagian Timur dan untuk peningkatan kinerja yang lebih baik, sehingga dapat diarahkan dalam peningkatan sistem motivasi pegawai dan kepuasan kerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- A.S. Munandar dkk. 2004. Peran Budaya Organisasi dalam Peningkatan Untuk Kerja Perusahaan. Jakarta : Bagian Psikologi Industri dan Organisasi Fakultas Psikologo Universitas Indonesia
- Adha, R. N., Qomariah, N., & Hafidzi, A. H. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Sosial Kabupaten Jember. *Jurnal Penelitian IPTEKS*, 4(1), 47. <https://doi.org/10.32528/ipteks.v4i1.2109>
- Al-Fa'izah, Z., Rahayu, Y. ., & Hikmah, N. 2017. Digital Repository Universitas Jember Digital Repository Universitas Jember. Efektifitas Penyuluhan Gizi Pada Kelompok 1000 HPK Dalam Meningkatkan Pengetahuan Dan Sikap Kesadaran Gizi, 3(3), 69–70.
- Andayani, M. (2020). Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Prima Indojoya Mandiri Lahat. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 5(1), 797–804.
- Angelova-Levterova, B., & Georgieva-Borukova, Y. (2022). Motivation and job satisfaction among hospital nurses in Bulgaria – a cross-sectional study. *Srpski Arhiv Za Celokupno Lekarstvo*, 150(9–10), 569–574. <https://doi.org/10.2298/SARH210609080A>
- Anwar Prabu Mangkunegara. 2017. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung: Rosda.
- Arrozak, J. R. (2021). The Effect of Work Environment, OHS, and Job Satisfaction on Employee Performance. *International Journal of Innovation in Enterprise System*, 5(01), 78–89. <https://doi.org/10.25124/ijies.v5i01.113>
- Badrianto, Y., & Ekhsan, M. (2021). Effect of Work Environment, Organizational Culture and Job Satisfaction on Employee Performance. *Economics & Business*, 6(48), 74–83. <http://e-journal.stie-kusumanegara.ac.id/index.php/jobma/article/view/85%0Ahttp://e-journal.stie-kusumanegara.ac.id>
- Bordens, KS dan Horowitz, IA. 2008. Social Psychology. Third Edition. Oregon: Freeload Press.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. 2009. Organization Development & Change. Ohio: South Western Cengage Learning.

- Darmawan, E., & Atmojo, M. E. 2020. Kebijakan Work From Home bagi Aparatur Sipil Negara di Masa Pandemi Covid-19. *TheJournalish: Social and Government*, 1(3), 92–99. <https://doi.org/10.55314/tsg.v1i3.26>
- Deng, X. (2020). Determining the Influence of Motivation and Job Satisfaction towards Job Performance of Generation Y+Z Employees of The RARE Company, China. *ABAC ODI Journal Vision*, 7(2), 111–129.
- Elomien, E., Nchuchuwe, F. F., Idowu, O. A., Onabote, A., & Osabohien, R. (2021). Employee motivation and industrial output in Nigeria. *Humanities and Social Sciences Letters*, 9(1), 24–33. <https://doi.org/10.18488/JOURNAL.73.2021.91.24.33>
- Fahmi. 2013. *Pengantar Manajemen*. Bandung : Alfabeta.
- Fahmi, I. 2016. *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep dan Kinerja*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Fonseca Da Costa Guterres, L., Armanu, & Rofiaty. (2020). The role of work motivation as a mediator on the influence of education-training and leadership style on employee performance. *Management Science Letters*, 10(7), 1497–1504. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.12.017>
- George Milkovich, Jerry Newman, and Barry Gerhart 2014. *Compensation Management*, 11th ed. New York, Mac GrawHill Company Inc. ISBN 978-0-07-802949-3 (alk. paper)— ISBN 0-07-802949-X (alk. paper)
- Ghozali, Imam. 2018. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Pogram IBM SPSS*. Edisi Sembilan. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Hanafie, R. H., & Bungo, M. (2019). 38-122-1-Pb. 2, 53–65.
- Hartono, A., & Rahadi, D. R. (2021). Work From Home Terhadap Kinerja Karyawan Pada Masa Pandemi Covid 19. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 18(1), 16–21. <https://doi.org/10.38043/jmb.v18i1.2728>
- Hatta, Muhammad. 2017. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kerjasama Tim Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan PT.PLN (Persero) Wilayah Aceh. *Jurnal Magister Manajemen* ISSN 2302-0199. Volume 1, No. 1.
- Hemakumara, H. (2020). The Impact of Motivation on Job Performance: A Review of Literature. *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*, 8(2), 24–29. <https://doi.org/10.15640/jhrmls.v8n2a3>
- Hildayani. (2008). No Title عتيبر عل ائل جم . عم اجم ل ا باتك , 2(5), 255. ???
- Kasmir. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Praktik*. Depok: PT Raja Grafindo Persada.



- Keputusan Menteri Keuangan Nomor 223/KMK.01/2020 mengenai Implementasi Fleksibilitas tempat bekerja (Flexible Working Space) di Lingkungan Kementerian Keuangan.
- Kiruja, E. (2013). Effect of Motivation on Employee Performance In Public Middle Level Technical Training Institutions In Kenya. *Managementjournal.Info*, 2(4), 73–82. <http://www.managementjournal.info/abstract.php?id=383>
- Kuswati, Y. (2020). The Effect of Motivation on Employee Performance. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 3(2), 995–1002. <https://doi.org/10.33258/birci.v3i2.928>
- Lu, D., & Chen, C. H. (2022). The Impact of Public Service Motivation on Job Satisfaction in Public Sector Employees: The Mediating Roles of Work Engagement and Organizational Commitment. *Mobile Information Systems*, 2022. <https://doi.org/10.1155/2022/7919963>
- Malayu SP. Hasibuan, 2015, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi. : Bumi Aksara, Jakarta.
- Martoyo, Susilo. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 5, Cetakan Pertama. Yogyakarta: BPFE.
- Mathis, R.L., Jackson, J.H. 2019. *Human Resource Management*. Singapore: Cengage
- Miah, M. M. (2018). The impact of employee job satisfaction toward organizational performance: A study of private sector employees in Kuching, East Malaysia. *International Journal of Scientific and Research Publications (IJSRP)*, 8(12). <https://doi.org/10.29322/ijsrp.8.12.2018.p8437>
- Munandar, A., Musnadi, S., & Sulaiman, S. (2019). The Effect of Work Stress, Work Load and Work Environment on Job Satisfaction And It's Implication on The Employee Performance of Aceh Investment And One Stop Services Agency. <https://doi.org/10.4108/eai.3-10-2018.2284357>
- Nawi, R. 2017. *Perilaku Kebijakan Organisasi*. <https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=2V5tDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=kebijakan+publik&ots=8hJy58NVyR&sig=R7pmpHIFNHQsb10ybmuV8wLr1ac>
- Negsagis, R. R. P., Zunaidah, Z., Widiyanti, M., & Adam, M. (2022). influence of motivational placement and work environment on employee performance at PT PLN (Persero) South Sumatra generation main unit. *International Journal of Business, Economics & Management*, 5(4), 478–487. <https://doi.org/10.21744/ijbem.v5n4.2050>

- Neuman, W. Lawrence. 2013. *Metodologi Penelitian Sosial: Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif*. Jakarta: PT Indeks
- Newstrom, John W. 2011. *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. Newyork-America: McGraw-Hill Education.
- Ni Putu Ayu Tika Kurniawati, Ida Bagus Udayana Putra, & I Made Suniastha Amerta. (2021). The Role of Job Satisfaction in Mediating the Effect of Work Stress and Democratic Leadership on Employee Performance at Sushimi Restaurant in Bali. *Jurnal Ekonomi & Bisnis JAGADITHA*, 8(1), 90–93. <https://doi.org/10.22225/jj.8.1.3130.90-93>
- Olusadum, N. J., & Anulika, N. J. (2018). Impact of Motivation on Employee Performance: A Study of Alvan Ikoku Federal College of Eduaction. *Journal of Management and Strategy*, 9(1), 53. <https://doi.org/10.5430/jms.v9n1p53>
- Omar, M. S., Rafie, N., & Ahmad Selo, S. (2020). Job Satisfaction Influence Job Performance Among Polytechnic Employees. *International Journal of Modern Trends in Social Sciences*, 3(14), 39–46. <https://doi.org/10.35631/ijmtss.314003>
- Özdemir, K. (2021). The Effect of Motivation on Students Studying in Sports Departments. *International Education Studies*, 14(3), 72. <https://doi.org/10.5539/ies.v14n3p72>
- P, Sondang. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara  
\_2010. *Efisiensi Kerja*,
- Pancasila, I., Haryono, S., & Sulistyono, B. A. (2020). Effects of work motivation and leadership toward work satisfaction and employee performance: Evidence from Indonesia. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(6), 387–397. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no6.387>
- Pengembangan, M., Administrasi, P., Rinda, H., Pramukaningtiyas, P., Agustiani, Y. K., & Mada, G. 2020. *Jurnal Ilmu Administrasi Flexible Working Space , New Work Culture to Improve Organization Productivity*. 17(2), 205–220.
- Priansa, D. J. 2016. *Perencanaan & Pengembangan SDM*. Bandung: Alfabeta.
- Priyatno, Duwi. 2014. *SPSS 22 Pengolahan Data Terpraktis*. Yogyakarta: CV Andi Offset.
- Purba Bonaraja, Sherly Gaspersz, dkk. 2020. *Ilmu Komunikasi Sebuah Pengantar*. Medan: Yayasan Kita Menulis.

- Rahmawani, R., & Syahrial, H. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Terbatas Sinarmas Medan Sumatera Utara. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis (JIMBI)*, 2(1), 27–40. <https://doi.org/10.31289/jimbi.v2i1.462>
- Rivai, 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk. Perusahaan*, Cetakan Pertama, Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Robbin & Judge. 2015. *Perilaku Organisasi Edisi 16*. Jakarta. Salemba Empat.
- Salain Putu Pradiva Putra, Adiyadnya Made Santana Putra, & Rismawan Putu Agus Eka. (2021). Studi Eksplorasi Dampak Work From Home Terhadap Ki. *Jurnal Satyagraha*, 03(02), 25.
- Sasono, H., & Razikin, D. A. (2022). Effect of Motivation, Compensation and Job Satisfaction on Employee Performance. *International Journal of Social Science And Human Research*, 05(12), 5871–5880. <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v5-i12-71>
- SE-22/MK.1/2020 tentang Sistem Kerja Kementerian Keuangan pada Masa Transisi dalam Tatanan Normal Baru.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Sheikh Khairuddin, S. M. H., Saidun, Z., & Hashim, M. S. (2019). Measuring the effects of work motivation on stress and performance linkages in SME. *Asian Academy of Management Journal*, 24, 1–15. <https://doi.org/10.21315/aamj2019.24.s2.1>
- Sinambela, L. P. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Sinniah, S., Al Mamun, A., Md Salleh, M. F., Makhbul, Z. K. M., & Hayat, N. (2022). Modeling the Significance of Motivation on Job Satisfaction and Performance Among the Academicians: The Use of Hybrid Structural Equation Modeling-Artificial Neural Network Analysis. *Frontiers in Psychology*, 13(June), 1–14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.935822>
- Siregar, L. D., Perizade, B., & Bakri, S. A. (2020). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada Bank Sumsel Babel Kantor Pusat. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Sriwijaya*, 17(4), 185–192. <https://doi.org/10.29259/jmbs.v17i4.12111>
- Siska, E., & Noviyah, N. M. R. 2021. Masa New Normal Dan Penggunaan Aplikasi Canva Untuk Digital Marketing Di Pantis Sosial Asuhan. *Jurnal Abdimas Perbanas (JAP)*, 2(April), 1–16. Masa New Normal Dan Penggunaan Aplikasi Canva Untuk Digital Marketing Di Pantis Sosial Asuhan

- Sugiyono. 2014. Statistika untuk penelitian. Bandung : Alfabeta.
- Sugiyono. 2017. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung : Alfabeta, CV
- Sunyoto, Danang. 2015. Manajemen dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Center for Academic Publishing Service.
- Sutia, S., Riadi, R., & Fahlevi, M. (2020). The influence of supply chain performance and motivation on employee performance. *International Journal of Supply Chain Management*, 9(2), 86–92.
- Sutrisno, Edy. 2013. Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan Kelima. Yogyakarta: Prenada Media
- Suyadi Prawirosentono. 2018. Manajemen Sumber Daya Manusia Kebijakan Kinerja Karyawan” (Edisi Ke-4). Yogyakarta:BPFE.
- Syaefudin, R. A., Suseno, W. H., & Teravosa, G. 2021. Kebijakan Bekerja Dari Rumah (Work From Home) Bagi Aparatur Sipil Negara Pada Kementerian Kesehatan. *Civil Service BKN*, 4(1), 85–91. <https://jurnal.bkn.go.id/index.php/asn/article/view/237/206>
- Timothy, I. (2017). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. CocaCola Amatil Indonesia Surabaya. *Agora*, 5(1), 1–7.
- Umamy, S. H. (2021). *Septy Holisa Umamy*. 4(2), 11–27.
- Widodo, E.S. 2015. Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia. Pustaka Pelajar. Yogyakarta.
- [www.beacukai.go.id](http://www.beacukai.go.id)
- [www.beacukaikalbagtim.com](http://www.beacukaikalbagtim.com)
- [www.kompas.com](http://www.kompas.com)
- Yu, J., & Wu, Y. (2021). The impact of enforced working from home on employee job satisfaction during COVID-19: An event system perspective. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(24). <https://doi.org/10.3390/ijerph182413207>
- Zainal, V. R. 2015. Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.