

**MOTIVASI, KOMPETENSI, DAN PENGEMBANGAN KARIR
TERHADAP KINERJA PEGAWAI (STUDI KASUS KINERJA
PEGAWAI SEKTOR PUBLIK KANTOR PELAYANAN
PAJAK (KPP) PRATAMA SERPONG)**



SKRIPSI

Oleh:

Adinda Khairunisa Dianty

18312392

FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

2022

**MOTIVASI, KOMPETENSI, DAN PENGEMBANGAN KARIR
TERHADAP KINERJA PEGAWAI (STUDI KASUS KINERJA PEGAWAI
SEKTOR PUBLIK KANTOR PELAYANAN PAJAK (KPP) PRATAMA
SERPONG)**

SKRIPSI

Disusun dan diajukan untuk memenuhi sebagai salah satu syarat untuk mencapai
derajat Sarjana Strata-1 Program Studi Akuntansi pada Fakultas Bisnis dan

Ekonomika UII

Oleh:

Nama: Adinda Khairunisa Dianty

No. Mahasiswa: 18312392

FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

2022

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar maka saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.”

Tangerang Selatan, 17 Mei 2022

Penulis,



(Adinda Khairunisa Dianty)

HALAMAN PENGESAHAN
MOTIVASI, KOMPETENSI, DAN PENGEMBANGAN KARIR
TERHADAP KINERJA PEGAWAI (STUDI KASUS KINERJA PEGAWAI
SEKTOR PUBLIK KANTOR PELAYANAN PAJAK (KPP) PRATAMA

SERPONG

SKRIPSI

Diajukan oleh:

Nama: Adinda Khairunisa Dianty

No. Mahasiswa: 18312392

Telah disetujui oleh Dosen Pembimbing

Pada Tanggal, 19 Mei 2022

Dosen Pembimbing



Ahada Nur Fauziya, S.E, M.Ak

HALAMAN BERITA ACARA

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR/SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

Motivasi, Kompetensi, dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Kinerja Pegawai Sektor Publik Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Serpong)

Disusun oleh : ADINDA KHAIRUNISA DIANTY

Nomor Mahasiswa : 18312392

Telah dipertahankan didepan Tim Penguji dan dinyatakan Lulus
pada hari, tanggal: Senin, 06 Juni 2022

Penguji/Pembimbing Skripsi : Ahada Nur Fauziya, SE., Ak., M.Ak.

Penguji : Ayu Chairina Laksmi, SE., M.AppCom., M.Res.,
Ak., CA., Ph.D



Mengetahui
Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia
* YOGYAKARTA *



Dr. Laka Sriyana, Dr., M.Si

HALAMAN MOTTO

“Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya. Dia mendapat (pahala) dari (kebajikan) yang dikerjakannya dan dia mendapat (siksa) dari (kejahatan) yang diperbuatnya.”

(Al-Baqarah: 286)

*“We must remember that intelligence is not enough. Intelligence plus character—
that is the goal of true education.”*

(Martin Luther King Jr.)

المعهد الإسلامي للدراسات والبحوث

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Allhamdulillah rabbil'alamin, puji dan syukur atas kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya. Shalawat serta salam kepada junjungan Nabi Muhammad Shallallahu 'alaihi wassalam serta para sahabatnya. Atas berkat Allah SWT penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **“MOTIVASI, KOMPETENSI, DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA PEGAWAI (STUDI KASUS KINERJA PEGAWAI SEKTOR PUBLIK KANTOR PELAYANAN PAJAK (KPP) PRATAMA SERPONG”**. Skripsi ini disusun untuk memenuhi syarat akademis untuk memperoleh gelar Sarjana Akuntansi Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.

Selama studi dan penyusunan skripsi, penulis telah memperoleh bantuan, baik itu melalui doa, dan bimbingan kepada penulis untuk menyelesaikan skripsi ini. Oleh karena itu, dengan kerendahan hati, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Allah SWT yang selalu memberikan rahmat-Nya berupa kesehatan, dan ridho-Nya kepada penulis.
2. Kedua orang tua penulis, yang selalu memberikan semangat serta doa yang tulus.
3. Ibu Ahada Nur Fauziya, S.E. M.Ak. selaku Dosen Pembimbing skripsi yang telah memberikan waktu, arahan, kritik serta saran yang sangat membantu penulis selama proses menyelesaikan skripsi.

4. Bapak Prof. Dr. Jaka Sriyana, S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.
5. Bapak Dr. Mahmudi, S.E., M.Si., Ak., selaku Ketua Program Studi Akuntansi Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia
6. Seluruh Dosen serta Staf Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia yang telah memberikan pelajaran, ilmu, dan pengalaman.
7. Kantor Pelayanan Pajak Pratama (KPP) Serpong dan seluruh pegawai yang telah membantu dalam memberikan data kepada penulis.
8. Sahabat tercinta, Salsabila Adira Wulandari yang membantu dan menemani penulis selama proses menyelesaikan skripsi.
9. Teman-teman tersayang, Afifah, Anastasyah, Safitri, Dinny, Eka, Kezia yang telah memberikan semangat selama proses menyelesaikan skripsi.

Penulis menyadari bahwa penelitian dalam skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Namun demikian, penulis berharap bahwa skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak yang akan melakukan penelitian selanjutnya.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Tangerang Selatan, 7 Mei 2022

Penulis,

(Adinda Khairunisa Dianty)

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN BERITA ACARA.....	iv
HALAMAN MOTTO	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
ABSTRAK.....	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	10
1.3 Tujuan Penelitian	10
1.4 Manfaat Penelitian	11
1.5 Sistematika Penulisan	11
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	13
2.1 Landasan Teori	13
2.1.1 Teori Kinerja	13
2.2 Definisi Variabel.....	15
2.2.1 Definisi Kinerja Pegawai	15
2.2.2 Definisi Motivasi.....	21
2.2.3 Definisi Kompetensi	26
2.2.4 Definisi Pengembangan Karir	32
2.3 Penelitian Terdahulu	37
2.4 Hipotesis Penelitian	44

2.4.1 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai	44
2.4.2 Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai	45
2.4.3 Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai	46
2.4.4 Pengaruh Motivasi, Kompetensi, dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai	47
2.5 Kerangka Penelitian	49
BAB III METODE PENELITIAN.....	50
3.1 Populasi dan Sampel	50
3.2 Variabel Penelitian.....	51
3.2.1 Kinerja Pegawai	52
3.2.2 Motivasi	54
3.2.3 Kompetensi	55
3.2.4 Pengembangan Karir	56
3.3 Sumber Data, Instrumen Penelitian, dan Teknik Pengumpulan Data.....	58
3.3.1 Sumber Data.....	58
3.3.2 Instrumen Penelitian	59
3.2.3 Teknik Pengumpulan Data.....	60
3.4 Teknik Analisis Data.....	61
3.4.1 Statistik Deskriptif.....	61
3.4.2 Uji Kualitas Data	61
3.4.3 Uji Asumsi Klasik	62
3.4.4 Analisis Regresi Berganda.....	64
3.4.5 Uji Hipotesis	64
BAB IV PEMBAHASAN	66
4.1. Objek Penelitian.....	66
4.1.1 Sejarah Umum Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Serpong	66
4.1.2 Visi dan Misi Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Serpong	67
4.1.3 Struktur Organisasi Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Serpong	68
4.2 Karakteristik Responden	71
4.2.2 Usia.....	72
4.2.3 Pendidikan Terakhir	72

4.2.4 Masa Kerja	73
4.3 Analisis Statistik Deskriptif.....	73
4.4 Uji Kualitas Data	75
4.4.1 Uji Validitas	75
4.4.2 Uji Reliabilitas	79
4.5 Uji Asumsi Klasik.....	80
4.5.1 Uji Normalitas	80
4.5.2 Uji Multikolinearitas.....	81
4.5.3 Uji Heteroskedastisitas	82
4.6 Analisis Regresi Linear Berganda	84
4.7 Uji Hipotesis.....	86
4.7.1 Uji Koefisien Determinasi	86
4.7.2 Uji F.....	86
4.7.3 Uji t.....	87
4.8 Pembahasan	89
4.8.1 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai	89
4.8.2 Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai	90
4.8.3 Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai	90
4.8.4 Pengaruh Motivasi, Kompetensi, dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai	91
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	92
5.1 Simpulan.....	92
5.2 Implikasi Penelitian	92
5.3 Keterbatasan Penelitian.....	93
5.4 Saran.....	94
DAFTAR PUSTAKA.....	95
LAMPIRAN.....	103

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Operasional Variabel Dependen Kinerja Pegawai	52
Tabel 3.2 Operasional Variabel Independen Motivasi.....	55
Tabel.3.3 Operasional Variabel Independen Kompetensi.....	56
Tabel 3.4 Operasional Variabel Independen Pengembangan Karir	57
Tabel 3.5 Skor Skala Likert	60
Tabel 4.1 Pegawai Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Serpong	70
Tabel 4.2 Data Kuesioner	71
Tabel 4.3 Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin	71
Tabel 4.4 Karakteristik Berdasarkan Usia	72
Tabel 4.5 Karakteristik Berdasarkan Pendidikan Terakhir	72
Tabel 4.6 Karakteristik Berdasarkan Masa Kerja	73
Tabel 4.7 Analisis Statistik Deskriptif	73
Tabel 4.8 Uji Validitas Variabel Motivasi.....	75
Tabel 4.9 Uji Validitas Variabel Kompetensi.....	76
Tabel 4.10 Uji Validitas Variabel Pengembangan Karir.....	77
Tabel 4.11 Uji Validitas Variabel Kinerja Pegawai.....	78
Tabel 4.12 Uji Reabilitas	79
Tabel 4.13 Hasil Uji Normalitas	80
Tabel 4.14 Uji Multikolinearitas	82
Tabel 4.15 Uji Heteroskedastisitas.....	83
Tabel 4.16 Analisis Regresi Linear Berganda	84
Tabel 4.17 Uji Koefisien Determinasi.....	86
Tabel 4.18 Uji F	86

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Piramida Teori Hierarki Kebutuhan Maslow	14
Gambar 3.2 Kerangka Penelitian	49
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama	68
Gambar 4.2 Normal P-Plot of Regression Standardized Residual	81
Gambar 4.3 Scatterplot.....	83



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Tabel Penelitian Terdahulu
- Lampiran 2 : Kuesioner Penelitian
- Lampiran 3 : Karakteristik Responden
- Lampiran 4 : Tabulasi Data Variabel X1
- Lampiran 5 : Tabulasi Data Variabel X2
- Lampiran 6 : Tabulasi Data Variabel X3
- Lampiran 7 : Tabulasi Data Variabel Y
- Lampiran 8 : Hasil Uji Analisis Statistik Deskriptif
- Lampiran 9 : Hasil Uji Kualitas Data
- Lampiran 10 : Hasil Uji Asumsi Klasik
- Lampiran 11 : Hasil Analisis Regresi Linear Berganda
- Lampiran 12 : Hasil Uji Hipotesis
- Lampiran 13 : Surat Perizinan Penelitian
- Lampiran 14 : Surat Pernyataan Bersedia Menyerahkan Hasil Riset



ABSTRACT

This article is a result of a study that determined the influence of motivation, competence, and career development on the performance of public sector employees in Indonesia. The research took place in KPP Pratama Serpong using quantitative methods by handing out questionnaires aimed at the influence of motivation, competence, and career development on the KPP Pratama Serpong employees. Population in this research is all of KPP Pratama Serpong employees with a sample of 56 employees with various characteristics such as age, education, and years of service. Data from questionnaires were analyzed using SPSS 25. The results found that (1) motivation has negative effect on employee performance, (2) competence has positive effect on employee performance, (3) career development has positive effect on employee performance, and (2) motivation, competence, and career development has positive effect on employee performance.

Keywords: motivation, competence, career development, employee performance

ABSTRAK

Artikel ini merupakan hasil dari penelitian mengenai motivasi, kompetensi, dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai sektor publik di Indonesia. Penelitian ini dilakukan di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Serpong dengan menggunakan metode kuantitatif dengan kuesioner yang bertujuan untuk mengetahui apakah motivasi, kompetensi, dan pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Responden dalam penelitian ini berjumlah 56 orang dengan berbagai macam karakteristik seperti usia, pendidikan terakhir, dan masa kerja. Data yang didapatkan diolah menggunakan SPSS 25. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa (1) motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, (2) kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai, (3) pengembangan karir berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai, dan (4) motivasi, kompetensi, dan pengembangan karir secara simultan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

Kata kunci: motivasi, kompetensi, dan pengembangan karir, kinerja pegawai

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Indonesia merupakan salah satu negara berkembang di Asia Tenggara yang memiliki berbagai sumber pendapatan. Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2003, (2003) tentang Keuangan Negara, pendapatan negara yaitu pendapatan yang menjadi hak pemerintah yang diakui sebagai penambah kekayaan. Sejalan dengan Undang-Undang tersebut, salah satu sumber pendapatan paling besar di Indonesia adalah pajak. Pada Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 2007, (2007) Pasal 1, menyebutkan bahwa pajak merupakan kontribusi wajib kepada Negara yang terutang oleh orang pribadi atau badan yang bersifat memaksa berdasarkan Undang-Undang, dengan tidak mendapatkan imbalan secara langsung dan digunakan untuk keperluan negara bagi sebesar-besarnya kemakmuran rakyat. Menurut Riftiasari (2019), pajak merupakan sumber penerimaan utama negara yang digunakan untuk membiayai pengeluaran negara. Menurut Haskar (2020) pajak memiliki tujuan yang berhubungan erat dengan tujuan Negara yang berkaitan dengan tujuan umum masyarakat, yaitu meningkatkan kesejahteraan rakyat dengan perbaikan serta penambahan pelayanan publik. Tujuan tersebut yang akan menjadi falsafah hidup bangsa Negara, tanpa tujuan tersebut tidak akan mungkin untuk mengerjakan tugas yang sesuai dengan apa yang sudah menjadi tujuannya. Pajak sendiri dibagi menjadi empat fungsi, yaitu: Pajak (2020)

1. Fungsi Penerimaan/*Budgetair*

Pajak memiliki fungsi untuk mengatur pos-pos pengeluaran dan sumber-sumber pendapatan Negara. Segala pengeluaran tersebut diperoleh dari penerimaan pajak dan dikelola untuk pembiayaan tetap setiap tahun seperti pembelanjaan barang, pembelanjaan pegawai, dan lain-lainnya.

2. Fungsi Mengatur/*Regulerend*

Pajak digunakan untuk mengatur dan sebagai pelaksana kebijakan-kebijakan pemerintah, khususnya dalam bidang ekonomi. Dengan fungsi ini, pemerintah dapat mengatur pajak untuk melaksanakan kebijakan yang berhubungan dengan stabilitas.

3. Fungsi Stabilitas

Pajak digunakan oleh pemerintah untuk melaksanakan kebijakan-kebijakan yang berhubungan dengan inflasi dan stabilitas ekonomi. Sehingga inflasi dapat dikendalikan dan keadaan ekonomi Negara akan cenderung konstan dan tidak berubah secara drastis.

4. Fungsi Redistribusi

Pajak yang diterima digunakan oleh Pemerintah untuk melaksanakan kegiatan pembiayaan yang sifatnya bagi kepentingan untuk umum.

Menurut Fauzan (2017) kegiatan tersebut seperti meningkatkan lapangan pekerjaan yang akhirnya akan meningkatkan pendapatan masyarakat. Seiring dengan kebutuhan dan keperluan terkait belanja Negara rutin bagi pemerintah, maka perlu dilakukan optimalisasi penerimaan pajak. Optimalisasi penerimaan pajak merupakan tindakan, proses, dan strategi yang dilakukan untuk

mengoptimalkan penerimaan pajak di Indonesia dengan berbagai cara atau strategi. Dalam Instruksi Presiden (INPRES) Nomor 10 Tahun 2016 (2016), Presiden sudah menginstruksikan kepada pihak terkait untuk melaksanakan berbagai strategi yang dibagi dalam berbagai fokus kegiatan, yang utamanya adalah penerimaan pajak. Bagi pemerintah, pajak tidak hanya sebagai salah satu pusat pendapatan Negara yang paling besar, tetapi juga sebagai sarana kebijakan pemerintah yang dapat mengatur perekonomian Negara.

Sebagai salah satu sumber pendapatan Negara yang penting, pajak kini memiliki peran yang amat penting bagi pemerintah. Oleh karena itu, pemerintah khususnya Direktorat Jenderal Pajak (DJP) dalam mengupayakan optimalisasi penerimaan pajak terus melakukan yang terbaik guna optimalisasi peningkatan penerimaan pajak. Dalam prakteknya, tentu peningkatan penerimaan pajak tersebut tidak akan berjalan sebagaimana mestinya tanpa adanya sumber daya manusia, yaitu karyawan sektor publik yang bekerja dibawah pemerintah untuk melaksanakan tugas-tugas yang diberikan. Sumber daya manusia merupakan seseorang yang produktif dalam bekerja sebagai penggerak dari suatu organisasi Susan (2019). Oleh karenanya, kinerja pegawai dalam suatu instansi/organisasi perlu ditingkatkan untuk dapat menghasilkan hasil yang baik dan mencapai tujuan organisasi.

Pengertian kinerja menurut Busro (2018) adalah hasil kerja yang dicapai oleh pegawai, baik individu maupun secara berkelompok dalam organisasi sesuai dengan wewenang serta tanggungjawab yang diberikan oleh organisasi dalam mencapai visi dan misi. Menurut Afandi (2018) kinerja pada dasarnya merupakan

hasil kerja yang dapat dicapai seseorang dalam suatu perusahaan. Kinerja merupakan gabungan yang terdiri dari tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seseorang dalam bekerja, peran dan tingkat motivasi pekerja, dan kemampuan dan penerimaan atas penjelasan tugas Muis dkk, (2018). Kinerja pegawai ini tentu tidak lepas berbagai macam indikator yang ada. Menurut Robbins & Judge (2017) indikator kinerja merupakan suatu alat yang digunakan untuk mengukur sejauh mana pencapaian kinerja karyawan. Menurut Mondy dkk. (2016) ada tujuh indikator dalam pengukuran kinerja, yaitu:

1. Kuantitas Pekerjaan (*Quantity of Work*)
2. Kualitas Pekerjaan (*Quality of Work*)
3. Kemandirian (*Dependability*)
4. Inisiatif (*Initiative*)
5. Adaptabilitas (*Adaptability*)
6. Adabtibilitas
7. Kerjasama (*Coorporation*)

Pengukuran kinerja memiliki tujuan untuk menghasilkan data untuk kemudian dianalisis secara cepat guna memberikan informasi yang akurat dan dibutuhkan oleh sebuah instansi atau perusahaan untuk pengambilan keputusan untuk meningkatkan kinerja dan tujuan perusahaan. Salah satu yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah motivasi.

Ardian (2019) mengatakan bahwa motivasi merupakan pemberian daya penggerak yang dapat menciptakan suatu kegairahan kerja dalam diri seseorang agar mau bekerja sama dan melaksanakannya secara efektif, terintegrasi untuk

mencapai tujuan atau kepuasan. Sejalan dengan hal tersebut, menurut Andayani & Tirtayasa (2019) motivasi adalah suatu proses yang menjelaskan arah, intensitas, dan ketekunan seseorang dalam mencapai tujuannya. Motivasi dalam berbagai penelitian selalu menjadi salah satu faktor yang berkontribusi atas kinerja pegawai. Motivasi dapat dilakukan dengan memberi paksaan atau hukuman, pujian atau imbalan, dan lainnya Ardian (2019). Mangkunegara (2017) menyatakan bahwa motivasi adalah kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan terarah untuk mencapai tujuan perusahaan. Motivasi adalah salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang, khususnya pegawai karena memegang tiga kunci penting, yaitu tujuan organisasi, upaya, dan kebutuhan. Schiffman & Wisenblit (2019) mengatakan bahwa *motivation can be portrayed as the main thrust inside people that induces them to action* *motivation can be depicted as the main thrust inside people that prompts them to activity*, motivasi dapat digambarkan sebagai kekuatan pendorong dalam diri seseorang yang bersifat memaksa seseorang untuk melakukan suatu tindakan tertentu. Dalam berbagai penelitian, motivasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hasil yang sama juga dibuktikan oleh Wahyudi (2019) melalui penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Disiplin dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan” menghasilkan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Sejumlah peneliti lain seperti Andayani & Tirtayasa (2019), Parta & Mahayasa (2021), Sinaga (2020), Pramukti (2019), Kusuma Negara dkk. (2019), Esthi & Marwah (2020), Umar & Norawati (2022) juga menghasilkan hasil bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Marjaya & Pasaribu (2019) yang

berjudul “Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai” dengan objek penelitian karyawan PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang menemukan bahwa motivasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal inilah yang menarik perhatian peneliti untuk meneliti lagi lebih lanjut dengan menggunakan sejumlah variabel independen yang berbeda.

Kompetensi dikemukakan oleh Roe (2002) menyatakan bahwa kompetensi merupakan kemampuan untuk melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas dan kemampuan untuk membangun ilmu pengetahuan, keterampilan, yang didasarkan pada pengalaman. Pendapat yang sama disampaikan oleh Nurjaya dkk. (2021) yang mengatakan bahwa kompetensi merupakan kemampuan dari seseorang yang memperpadukan antara keahlian, pengetahuan, dan kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan menjadi karakteristik individu tersebut untuk mencapai kinerja yang maksimal.

Edy (2017) menyampaikan bahwa kompetensi merupakan suatu hal yang mendasari karakteristik dari individu yang dihubungkan dengan hasil yang diperoleh dari suatu pekerjaan. Senada dengan Edy, menurut Rosmaini & Tanjung (2019) kompetensi merupakan kemampuan kerja tiap individu yang mencakup keterampilan, pengetahuan, dan perilaku yang dapat diamati dan diterapkan secara kritis untuk kesuksesan organisasi dan prestasi kerja, serta kontribusi pribadi karyawan terhadap organisasinya. Prayogi dkk. (2019) mengemukakan bahwa kompetensi merupakan kemampuan untuk melakukan suatu tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan, serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Pada penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh

sejumlah peneliti seperti Pramukti (2019), Jusup (2020), Adam dkk. (2021), Nurhayati (2019), Mulyasari, (2019), Prayogi dkk. (2019), Heri & Andayani (2021), Asraf dkk. (2020) menghasilkan hasil yang sama, yakni kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Pengembangan karir menurut Sunarsi dkk. (2020) adalah sebuah proses mengidentifikasi potensi dari karir pegawai dan materi, serta menerapkan cara yang tepat untuk mengembangkan potensi tersebut. Rosyidawaty (2018) mengatakan pengembangan karir yang berarti tindakan pegawai untuk mencapai rencana karirnya yang disponsori oleh manajer Sumber Daya Manusia atau pihak-pihak yang lain dan juga merupakan kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan status pegawai dalam perusahaan. Pendapat yang lain disampaikan oleh Dessler (2015) yang menurutnya pengembangan karir merupakan aktivitas seumur hidup yang turut andil pada pembentukan, eksplorasi, keberhasilan, serta pemenuhan karir pada individu. Suwarno & Aprianto (2019) mengemukakan bahwa pengembangan karir adalah peningkatan pribadi yang dilakukan oleh seseorang untuk mencapai suatu rencana karir dan peningkatan oleh departemen personalia untuk mencapai suatu rencana kerja. Menurutnya, pengembangan karir adalah kondisi dimana pegawai menunjukkan adanya peningkatan dalam status dalam organisasi melalui jalur karir yang telah ditetapkan oleh organisasi/instansi tersebut. Menurut Joko dkk. (2019) pengembangan karir adalah pendekatan atau kegiatan yang tersusun secara formal untuk meningkatkan pertumbuhan dari kepuasan kerja, kemampuan pegawai, serta pengetahuan agar

perusahaan/organisasi dapat memastikan bahwa orang-orang dengan pengalaman dan kualifikasi yang cocok tersedia dalam perusahaan/organisasi tersebut.

Pengembangan karir pada dasarnya menurut Rosmadi & Tachyan (2018) dari sudut pandang pegawai adalah memberikan gambaran tentang jalur karir di masa mendatang dalam organisasi. Senada dengan hal tersebut, menurut Rusmawati dkk. (2021) pengembangan karir, atau *career development* merupakan kondisi dimana individu dalam melaksanakan pekerjaannya mencari kepuasan karir melalui peran kerja dimana mereka dapat mengekspresikan, menerapkan dan mengembangkan diri dalam pekerjaan. Para peneliti sebelumnya seperti Ramli & Yudhistira (2018), Julianita (2018), Setiyaningrum (2019), Bintari & Budiono (2018), Ali dkk. (2019) menghasilkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Parabasari & Baehaki (2017) yang berjudul “Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja PNS di Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kota Kediri” menghasilkan bahwa pengembangan karir secara parsial tidak ada pengaruh yang signifikan antara pengembangan karir terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan (BKPPD) Kota Kediri. Oleh sebab itu, peneliti tertarik untuk menggunakan variabel ini untuk diteliti lebih lanjut.

Objek penelitian ini adalah Kantor Pelayanan Pajak Pratama Serpong. Kantor Pelayanan Pajak Pratama Serpong merupakan Kantor Pelayanan Pajak yang berada dibawah naungan Kanwil DJP Banten, yang terletak di Kota Tangerang Selatan, Banten. Kantor Pelayanan Pajak melayani pelayanan, penyuluhan, dan pengawasan Wajib Pajak dalam sektor Pajak Penghasilan (PPh),

Pajak Pertambahan Nilai (PPN), Pajak Penjualan atas Barang Mewah (PPnBM), dan Pajak Tidak Langsung lainnya, sesuai dengan wilayah dan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama memiliki beberapa fungsi, seperti pencarian, pengumpulan data, pengamatan perpajakan, penyajian informasi perpajakan, serta pelayanan perpajakan lainnya yang dibutuhkan oleh Wajib Pajak.

Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk meneliti apakah variabel motivasi, kompetensi, dan perencanaan karir dapat dijadikan patokan, kriteria untuk membuktikan variabel-variabel tersebut dapat mempengaruhi kinerja pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Serpong. Alasan peneliti tertarik untuk meneliti dengan menggunakan variabel-variabel diatas adalah bagaimana pengaruh dari motivasi, kompetensi serta pengembangan karir terhadap kinerja pegawai khususnya pegawai sektor publik, dimana para pegawai tersebut melayani masyarakat. Peneliti tertarik untuk melihat apakah dengan bekerja melayani masyarakat para pegawai tersebut tetap menjunjung tinggi semangat dalam bekerja. Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu yang ditemukan bahwa motivasi tidak berpengaruh positif, kompetensi berpengaruh positif, dan perencanaan karir tidak berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, sehingga menimbulkan hasil penelitian yang tidak selaras. Selain itu, Peneliti tertarik untuk melakukan penelitian ini karena peneliti belum menemukan penelitian dengan topik serupa dengan objek Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Serpong serta menggunakan variabel-variabel yang disarankan pada penelitian lain. Maka dengan hal tersebut, peneliti akan melakukan penelitian yang berjudul: “**Motivasi,**

Kompetensi, dan Perencanaan Karir terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Kinerja Pegawai Sektor Publik Kantor Pelayanan Pajak Pratama (KPP Serpong)”)

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka permasalahan yang dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah motivasi dapat mempengaruhi kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Serpong?
2. Apakah kompetensi dapat mempengaruhi kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Serpong?
3. Apakah perencanaan karir dapat mempengaruhi kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Serpong?
4. Apakah motivasi, kompetensi, dan perencanaan karir dapat mempengaruhi kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Serpong?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan bukti empiris mengenai:

1. Pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai pada kantor sektor publik.
2. Pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai kantor sektor publik.
3. Pengaruh perencanaan karir terhadap kinerja pegawai kantor sektor publik.
4. Pengaruh motivasi, kompetensi, dan perencanaan karir terhadap kinerja pegawai kantor sektor publik.

1.4 Manfaat Penelitian

Dengan adanya penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi pihak-pihak yang berkepentingan antara lain:

1. Pihak Akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai salah satu acuan untuk peneliti selanjutnya yang ingin melakukan penelitian menggunakan model yang sama.

2. Pihak Kantor Pelayanan Pajak Pratama Serpong

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi salah satu bahan masukan bagi Kantor Pelayanan Pajak Pratama Serpong mengenai seberapa signifikan dari pengaruh motivasi, kompetensi, dan perencanaan karir terhadap pegawai yang bekerja di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Serpong.

3. Pihak Masyarakat

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber informasi dan pengetahuan bagi masyarakat umum, khususnya bagi masyarakat yang mungkin tertarik bekerja di sektor publik, terutama di Kantor Pelayanan Pajak.

4. Pihak Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan yang lebih mendalam bagi peneliti, sehingga menghasilkan satu ilmu dan informasi yang baru.

1.5 Sistematika Penulisan

Penelitian ini terdiri atas lima bab dengan sistematika penulisan yaitu:

BAB I: PENDAHULUAN

Dalam bab ini berisi penjelasan serta uraian mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II: TINJAUAN PUSTAKA

Dalam bab ini berisi penjelasan serta uraian mengenai landasan teori, penelitian terdahulu, hipotesis penelitian, dan kerangka penelitian.

BAB III: METODE PENELITIAN

Dalam bab ini berisi penjelasan serta uraian mengenai metode penelitian yang memuat variabel penelitian, pengumpulan sampel dan populasi, sumber data, instrumen penelitian, teknik pengumpulan data, dan teknik analisis data.

BAB VI: PEMBAHASAN

Dalam bab ini berisi penjelasan serta uraian mengenai penjelasan objek penelitian, karakteristik responden, analisis statistik deskriptif, uji kualitas data, uji hipotesis, uji analisis regresi linear berganda, uji asumsi klasik, dan penjelasan.

BAB V: PENUTUP

Dalam bab ini berisi penjelasan serta uraian mengenai kesimpulan, saran, implikasi penelitian, dan keterbatasan penelitian.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Teori Kinerja

Hersey dkk. (1996) mengatakan bahwa kinerja merupakan suatu tindakan untuk mencapai tujuan dan tanggung jawab dalam profesi. Kinerja menurut Mangkunegara (2017) diartikan sebagai suatu penampilan secara kuantitas dan kualitas yang diraih oleh seorang pegawai dalam melakukan tugasnya sesuai tanggung jawabnya. Menurut Gibson & Ivancevich (1997), kinerja adalah penampilan hasil kerja baik kualitas maupun kuantitasnya yang telah dikerjakan dan mampu diselesaikan dengan baik.

Kinerja merupakan suatu capaian yang telah dilakukan oleh pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dalam pekerjaan dengan baik. Senada dengan kinerja menurut Robbins & Coulter (2018) yang mengatakan bahwa kinerja adalah hasil dari kegiatan atau prestasi capaian yang telah dicapai seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan kriterianya.

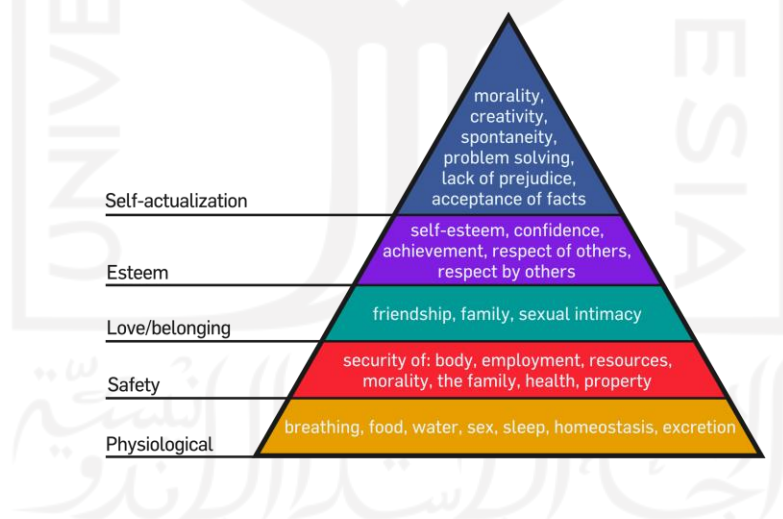
Sejalan dengan berbagai penjelasan mengenai kinerja menurut beberapa ahli, Latham dkk. (1978) juga mengemukakan kinerja merupakan bagaimana cara kerja pegawai bekerja melaksanakan tugasnya. Lalu, menurut Putri & Ratnasari (2019) kinerja atau prestasi kerja adalah kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan untuk mencapai hails yang sesuai dengan tujuan perusahaan/organisasi. Fauzi & Nugroho (2020) mengatakan bahwa kinerja pada

hakikatnya adalah bentuk perwujudan kerja seseorang pada suatu perusahaan/organisasi tempat di mana individu tersebut bekerja.

2.1.2 Teori Hierarki Kebutuhan Maslow (*Maslow's Need Hierarchy Theory*)

Maslow (1987) mengatakan bahwa teori hierarki kebutuhan manusia, atau yang sering disebut Teori Hierarki Kebutuhan Maslow (*Maslow's Need Hierarchy Theory*) yang dikemukakannya pada tahun 1943 menjelaskan bahwa kebutuhan manusia tersusun dalam bentuk hierarki atau berjenjang. Ia membagi tingkatan kebutuhan kedalam gambar berbentuk piramida.

Maslow menjelaskan dalam penelitiannya bahwa seorang individu berperilaku karena berupaya untuk memenuhi kebutuhannya. Dalam bukunya yang berjudul *Motivation and Personality*, ia menambahkan *Hierarchy of Needs*.



Sumber: Maslow's Hierarchy of Needs.svg (2009)

Gambar 2.1 Piramida Teori Hierarki Kebutuhan Maslow

Maslow berpendapat jika perilaku tidak hanya dikendalikan oleh faktor internal dan eksternal. Menurutnya, manusia memiliki suatu kemampuan yang unik untuk membuat pilihannya sendiri. Melalui penelitiannya, ia meyakini bahwa

kebutuhan manusia cenderung statis dan tidak berubah. Dalam teori Hierarki Maslow, apabila manusia telah memenuhi kebutuhan pada segmen pertama, yaitu kebutuhan fisiologis (*physiological*) seperti kebutuhan akan bernapas, (*breathing*), kebutuhan akan makanan, (*foods*), kebutuhan akan minuman (*water*), kebutuhan akan hubungan seksual (*sex*), kebutuhan akan tidur (*sleep*), kebutuhan akan mempertahankan kondisi yang stabil (*homeostasis*), dan kebutuhan akan ekskresi (*excretion*) maka setelahnya manusia akan menginginkan kebutuhan yang ada di atasnya, yakni kebutuhan akan rasa aman (*safety*).

Teori Hierarki Kebutuhan Maslow (*Maslow's Need Hierarchy Theory*) dapat digunakan sebagai teori dasar yang relevan untuk menentukan faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Teori Hierarki Kebutuhan Maslow (*Maslow's Need Hierarchy Theory*) relevan dengan salah satu variabel penelitian ini, yaitu motivasi. Teori tersebut dinilai sesuai dan dapat mengukur kinerja pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama (KPP) Serpong.

2.2 Definisi Variabel

2.2.1 Definisi Kinerja Pegawai

Sulaiman & Asanudin (2020) mengatakan bahwa kinerja pegawai merupakan hasil kerja anggota perusahaan/organisasi dimana tujuan sebenarnya yang dicapai adalah bagaimana perubahan perilaku menjadi lebih baik. Hal yang sama juga dikemukakan oleh Nabawi (2019) yang mengatakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan untuk mencapai target kerja. Pengertian serupa juga dikemukakan oleh Enny Istanti (2020) yang mendefinisikan kinerja karyawan

sebagai tingkat para pegawai dalam mencapai persyaratan organisasi/perusahaan secara efektif dan efisien.

Kinerja atau dalam bahasa Inggris *performance* menurut *Cambridge English Dictionary* adalah *the demonstration of accomplishing something, like your work*. *Performance* atau kinerja merupakan tindakan untuk melakukan sesuatu, dalam hal ini melakukan suatu pekerjaan. Pegawai atau *employee* merupakan *an individual who is paid to work for another person*. Dari pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai merupakan tindakan seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan dan dibayar oleh seseorang atau organisasi/instansi. Primawanti & Ali (2022) berpendapat bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja dimana hasil yang diperoleh akan menghasilkan feedback kepada atasan maupun ke dirinya sendiri. Senada dengan pengertian kinerja pegawai menurut Edy (2017) dimana kinerja pegawai adalah hasil kesuksesan seseorang dalam mengerjakan tugas yang dibebankan kepadanya sesuai dengan instruksi organisasi/instansi terkait dengan memperhatikan kuantitas serta kualitas tugas yang dikerjakan.

Ichsan dkk. (2020) mengatakan bahwa pada dasarnya, kinerja pegawai merupakan hasil kerja dari seseorang yang sifatnya individu karena masing-masing pegawai memiliki *skill* dan kompetensi yang berbeda. Kinerja tersebut tercipta dari berbagai kombinasi seperti usaha, kompetensi, kemampuan yang dimiliki oleh seseorang. Senada dengan definisi kinerja pegawai menurut Prasadja (2018) yang mendefinisikan kinerja pegawai adalah alat perbandingan terhadap hasil pekerjaan yang telah dilaksanakan dengan kriteria yang telah ditetapkan. Kinerja pegawai

sangat berpengaruh terhadap kelangsungan hidup suatu perusahaan/organisasi. Oleh sebab itu, karyawan merupakan unsur yang penting yang harus diperhatikan lebih oleh perusahaan/organisasi.

Dari beberapa pengertian mengenai kinerja pegawai diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja pegawai merupakan ukuran capaian hasil kerja yang telah dilakukan oleh individu dalam mengerjakan tugas yang dibebankan kepadanya dengan bertanggung jawab, dengan memperhatikan beberapa standar dan wewenang sesuai dengan aturan perusahaan/organisasi tempat individu tersebut bekerja.

2.2.1.1 Indikator Kinerja Pegawai

Didalam suatu instansi/perusahaan, penetapan standar kinerja pegawai perlu dibuat dan dilaksanakan untuk mengukur individu dalam bekerja, dimana pengukuran tersebut dilakukan untuk kelangsungan instansi/perusahaan yang sedang berjalan agar mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Fattah (2017) indikator kinerja pegawai yaitu:

1. Kuantitas Kerja

Kuantitas dalam indikator kinerja mencakup seberapa besar jumlah produk/unit yang dapat dihasilkan oleh pegawai.

2. Kualitas Kerja

Kualitas dalam hal ini adalah bagaimana kinerja pegawai tersebut memiliki kualitas yang tinggi, sehingga perusahaan berasumsi bahwa individu tersebut memiliki kinerja yang baik dan tinggi

3. Efisiensi dalam melaksanakan tugas

Efisiensi dalam memanfaatkan sumber daya seperti uang, tenaga, teknologi, sehingga kualitas kerja yang dihasilkan maksimal dan baik.

4. Kepemimpinan

Kepemimpinan, dalam hal ini bagaimana individu yang menjadi pemimpin memiliki sikap menayomi serta dapat membimbing anggota-anggotanya.

5. Kejujuran

Kejujuran, dalam hal ini seberapa jujur pegawai dalam melaksanakan pekerjaan yang telah dibebankan kepadanya.

6. Ketelitian

Ketelitian, dalam hal ini para pegawai bekerja dibawah kejujuran serta ketelitian.

7. Disiplin

Disiplin menjadi salah satu indikator kinerja pegawai, dalam hal ini tingkat disiplin dipertimbangkan untuk menghasilkan kinerja pegawai yang baik karena diasumsikan semakin disiplin pegawai tersebut, maka kinerja yang dihasilkan akan tinggi.

8. Inisiatif

Semakin inisiatif seorang pegawai dalam bekerja, maka tingkat kinerjanya juga akan semakin tinggi.

9. Kreativitas

Menggunakan kreatifitas yang ada di dalam diri dalam melaksanakan pekerjaannya dapat meningkatkan kinerja pegawai.

2.2.1.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Dalam hasil kinerja pegawai, terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai tersebut. Menurut Robbins & Coulter (2018) ada tujuh faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai secara individual, yaitu:

1. Kualitas

Faktor kualitas mencakup kesempurnaan dari tugas kerja yang diberikan terhadap kompetensi/keahlian pegawai.

2. Kuantitas

Faktor kuantitas seperti jumlah kinerja yang dapat diukur sesuai target yang akan direncanakan.

3. Efektifitas

Faktor efektifitas mencakup tingkat keberhasilan yang dihasilkan oleh individu dalam menyelesaikan pekerjaannya, sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai.

4. Ketepatan Waktu

Faktor ketepatan waktu dimana pekerjaan yang telah diberikan telah selesai dikerjakan sesuai dengan tenggat waktu yang direncanakan.

5. Tanggung Jawab

Faktor tanggung jawab seperti kesadaran pegawai ketika diberikan tugas dimana pegawai harus memiliki rasa tanggungjawab dan kesadaran akan tugasnya dan siap menanggung segala akibat yang telah diperbuat.

6. Kemandirian

Faktor kemandirian mempengaruhi kinerja pegawai, dimana ketika pegawai tersebut memiliki rasa mandiri yang tinggi, maka pegawai tersebut tidak akan

terlalu merepotkan rekan kerja. Meski kemandirian penting, namun tidak begitu saja semua pekerjaan dikerjakan secara individual. Kerjasama juga harus tetap diperlukan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

7. Komitmen Kerja

Faktor komitmen juga menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Ketika pegawai tersebut sudah berkomitmen dengan perusahaan/organisasi, maka pegawai tersebut cenderung memiliki motivasi dan rasa tanggungjawab yang tinggi sehingga ia mampu bekerja dengan baik.

Lalu, menurut Handoko (2014) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu:

1. Motivasi

Faktor motivasi merupakan salah satu faktor yang berpengaruh dalam kinerja pegawai. Adanya sejumlah kebutuhan manusia yang harus dipenuhi membuat manusia memiliki motivasi untuk bekerja, untuk memenuhi kebutuhannya.

2. Kepuasan Kerja

Sikap positif yang dikeluarkan oleh pegawai akan menghasilkan pekerjaan yang baik, dengan begitu maka pegawai akan memiliki rasa kepuasan kerja. Hal ini sangat berpengaruh pada kinerja pegawai.

3. Tingkat Stres

Stres adalah kondisi dimana ketegangan mempengaruhi emosi, kondisi individu, dan proses berpikir. Apabila pegawai memiliki tingkat stres yang tinggi maka akan mengganggu pekerjaan. Sebaliknya, apabila tingkat stres

rendah dan dapat diatur, maka individu tetap akan dapat melaksanakan tugasnya.

4. Kondisi Pekerjaan

Faktor kondisi pekerjaan seperti lingkungan tempat kerja, sistem kerja, fasilitas kerja, dan kultur kerja dalam perusahaan/organisasi.

5. Sistem Kompensasi

Kompensasi merupakan tindakan balas jasa yang diterima oleh pegawai atas jerih payahnya melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Apabila pemberian kompensasi oleh perusahaan/organisasi sesuai dan benar, maka akan memicu pegawai untuk tetap bekerja dengan baik.

6. Desain Pekerjaan

Tugas pekerjaan yang akan diberikan kepada pegawai diharuskan jelas agar pegawai bekerja dengan baik sesuai dengan harapan.

2.2.2 Definisi Motivasi

Pada awalnya, kalimat motivasi, atau yang disebut *movere* dalam bahasa Latin ini yang berarti bergerak. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), motivasi merupakan satu dorongan yang muncul baik dalam keadaan sadar atau tidak pada individu untuk melakukan suatu tindakan tertentu, untuk mencapai tujuan. Daft (2017) mendeskripsikan motivasi sebagai suatu kekuatan yang timbul baik dari dalam maupun dari luar diri individu dan dapat membangkitkan energi semangat untuk mencapai sesuatu yang diinginkan individu tersebut. Sejalan dengan deskripsi motivasi menurut Daft, Gibson dkk. (2013) mengatakan bahwa

motivasi merupakan suatu kekuatan yang dapat mendorong suatu individu untuk melakukan sesuatu dan mengarahkan perilaku. Sastrohadiwiryo & Syuhada (2019) mengemukakan bahwa motivasi adalah istilah yang sering digunakan untuk mengetahui maksud yang ada didalamnya untuk mencapai suatu tujuan tertentu, seperti keselamatan, uang, dan sebagainya.

Lalu, menurut Ariyanto & Sulistyorini (2019) motivasi merupakan suatu pembeda antara mampu melaksanakan atau mau melaksanakan. Pendapat lain dikatakan oleh Siagian (2019) motivasi adalah sejenis daya pendorong yang dapat mengakibatkan individu dalam organisasi bersedia untuk melakukan berbagai macam kegiatan yang akan menjadi tanggung jawabnya. Mangkunegara (2017) menyatakan bahwa motivasi merupakan suatu energi yang ada didalam diri yang berguna untuk membangkitkan suatu dorongan dalam diri individu agar dapat melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan.

Motivasi atau dalam bahasa Inggris *motivation*, menurut *Cambridge English Dictionary* adalah *readiness to accomplish something, or something that causes such ability*, kesedian untuk melakukan sesuatu. Pendapat lain disampaikan oleh Hasibuan (2019) yang mengatakan bahwa motivasi itu pemberian daya penggerak untuk menciptakan suatu gairah kerja individu agar mereka mau bekerja, bekerja efektif, bekerjasama, serta terintegrasi dengan segala macam usaha untuk mencapai tujuan dan kepuasan.

Sejalan dengan pendapat tersebut, menurut Wibowo (2017) motivasi adalah dorongan terhadap berbagai macam proses bagaimana manusia berperilaku tertentu, untuk mencapai tujuannya. Motivasi merupakan serangkaian kegiatan

yang memaksa individu untuk melakukan pekerjaannya dengan rasa rela, dan bertanggungjawab. Fransiska & Tupti (2020) menyebut motivasi dikatakan sebagai dorongan atau penggerak bagi pegawai agar pegawai tersebut mau bekerja dengan giat dan baik, agar tujuan perusahaan/organisasi dapat tercapai.

Dari berbagai pengertian motivasi diatas, dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan suatu dorongan energi baik secara sadar atau tidak yang membuat individu tersebut dapat melaksanakan tugas atau pekerjaannya dengan baik, sehingga tujuan baik tujuan perusahaan/organisasi atau tujuan diri individu sendiri dapat tercapai.

2.2.2.1 Tingkat Kebutuhan dalam Hierarki Kebutuhan Menurut Maslow

Abraham Maslow menjelaskan dalam teori Hirarki Kebutuhan atau *Maslow's Needs Hierarchy Theory* yang ia gagas bahwa kebutuhan manusia diklasifikasikan dalam lima kategori atau hierarki dalam bentuk piramida, yaitu:

1. *Physiological Needs* (Kebutuhan akan Fisiologis)

Hopper (2020) menyebut *Physiological Needs* atau Kebutuhan akan Fisiologis menurut Maslow merujuk kepada kebutuhan dasar fisik manusia seperti makan ketika lapar, minum ketika haus. Menurutnya, kebutuhan fisiologis ini berhubungan dengan upaya manusia agar tetap homeostatis, yang merupakan upaya untuk mempertahankan kondisi dalam sistem tubuh manusia. Maslow mengatakan bahwa kebutuhan fisiologis adalah kebutuhan yang paling penting. Karena jika manusia mengalami kekurangan dalam memenuhi kebutuhan fisiologisnya, maka individu tersebut akan terus mencari dan memenuhi kebutuhan yang kurang tersebut.

2. *Safety Needs* (Kebutuhan akan Keamanan)

Safety Needs atau Kebutuhan akan Keamanan akan dibutuhkan ketika manusia telah memenuhi semua kebutuhan fisiologisnya. Utamaningsih dkk. (2019) mengatakan kebutuhan akan keamanan yaitu kebutuhan akan keamanan baik keamanan fisik, dan keamanan atas kesehatan/asuransi

3. *Love and Belongingness* (Kebutuhan akan Dicintai dan Dimiliki)

Ketika kebutuhan akan keamanan telah sempurna didapatkan, maka manusia selanjutnya akan membutuhkan akan dicintai dan dimiliki dalam wujud kebutuhan akan memiliki teman, kebutuhan memiliki pasangan dan mempunyai keturunan, kebutuhan untuk membangun sebuah keluarga, kebutuhan akan bertetangga di lingkungan tempat tinggalnya. Menurut Utamaningsih dkk. (2019) kebutuhan akan dicintai dan dimiliki seperti kebutuhan untuk mendapatkan seksual yang harmonis, dan kehangatan keluarga. Menurut Maslow, yang terpenting dari kebutuhan ini adalah merasakan kasih dan perasaan kasih terhadap orang lain.

4. *Esteem Needs* (Kebutuhan akan Harga Diri)

Dalam *Esteem Needs*, manusia sebagai makhluk sosial membutuhkan hal tersebut untuk menghargai diri kita sendiri, mencakup sebuah hasrat untuk merasa menjadi baik terhadap diri sendiri. Menurutnya, *Esteem Needs* memiliki dua komponen utama, dimana komponen yang pertama adalah perasaan percaya diri dan bangga terhadap diri sendiri, dan komponen kedua adalah merasa dihargai oleh orang lain. Dalam Hopper (2020), ketika

manusia merasa dihargai oleh orang lain, maka manusia tersebut akan merasa bahwa kontribusi dirinya terhadap manusia lain telah diakui.

5. *Self-Actualization Needs* (Kebutuhan akan Aktualisasi Diri)

Self-Actualization Needs atau Kebutuhan akan Aktualisasi Diri merujuk kepada perasaan yang terpenuhi, atau memiliki perasaan bahwa kita, sebagai manusia telah hidup sesuai dengan kemampuan dan potensi yang dimiliki. Ketika seluruh kebutuhan yang ada di tingkat bawah terpenuhi, maka manusia akan bergerak menuju kebutuhan puncaknya. Namun, untuk menuju kebutuhan ini diperlukan kapasitas mental yang lebih tinggi karena pada aktualisasi diri, dalam prakteknya, tidak mudah untuk dicapai bagi sebagian orang.

2.2.2.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Menurut Siswanto (2019), faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi dipengaruhi oleh faktor-faktor berikut, yaitu:

1. Kompensasi

Kompensasi merupakan salah satu bentuk kekuatan untuk memotivasi para pegawai agar bekerja dengan lebih baik. Kompensasi umumnya berbentuk uang. Para pegawai cenderung akan melakukan pekerjaannya dengan baik dan cepat apabila dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut, para pegawai diberikan kompensasi, mengingat kompensasi dalam bentuk uang, maka kompensasi adalah faktor yang mempengaruhi para pegawai dalam melakukan pekerjaannya.

2. Pengarahan dan Pengendalian

Para pegawai akan semakin dimudahkan dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya apabila sebelumnya terdapat pengarahan bagi pegawai, mengenai apa yang harus dikerjakan dan apa yang tidak dikerjakan. Dalam hal pengendalian dimaksudkan agar pegawai dapat mengerjakan tugas dan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang telah diberikan.

3. Penetapan Pola Kerja yang Efektif

Penerapan pola kerja yang efektif akan membantu pegawai untuk dapat bekerja secara cepat. Apabila dalam melaksanakan tugasnya pegawai memiliki pola kerja yang kurang memuaskan, maka hasil pekerjaannya cenderung kurang maksimal dan akan memicu perasaan stres.

4. Kebajikan

Kebajikan merupakan tindakan yang sengaja dilakukan oleh manajemen dengan maksud untuk mempengaruhi pegawai. Dalam hal ini, manajemen bermaksud untuk memberikan perasaan nyaman dan bahagia kepada para pegawainya agar para pegawai tetap senang.

Pendapat lain disampaikan oleh Sutermeister (1976) yang mengatakan faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja yaitu: *social working condition* (kondisi lingkungan kerja), *physical working condition* (kondisi fisik lingkungan kerja), dan *fulfilment of individual basic needs* (terpenuhinya kebutuhan dasar dari individu).

2.2.3 Definisi Kompetensi

Definisi kompetensi menurut Rina dkk. (2017) merupakan kombinasi dari tiga aspek, yaitu keterampilan, pengetahuan, dan nilai serta sikap yang

dicerminkan dari kebiasaan dalam berpikir dan bertindak. Senada dengan pengertian kompetensi menurut Mitchell dkk. (2020) dimana kompetensi merupakan ciri dasar dari individu yang menunjukkan bagaimana individu tersebut berpikir, dan berperilaku. Kompetensi juga bagian dari kepribadian yang melekat pada diri individu yang berperilaku yang dapat diprediksi dalam mengerjakan berbagai tugas kerja. Pendapat lain disampaikan oleh Elliot & Dweck (2005) yang menjelaskan bahwa kompetensi merupakan kondisi atau kualitas dari kemampuan, kesuksesan, dan keefektifan. Kompetensi menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) adalah suatu kemampuan dalam menguasai suatu bahasa secara abstrak atau batiniah. Kompetensi atau dalam bahasa Inggris *competency*, dalam *Oxford Learner's Dictionaries* adalah *the capacity to accomplish something admirably*, kompetensi merupakan kemampuan untuk menyelesaikan sesuatu dengan baik.

Novriyanti (2019) mengemukakan kompetensi merupakan karakteristik dari seseorang yang memiliki hubungan kausal dengan kriteria referensi efektivitas, atau keunggulan dalam pekerjaan ataupun situasi tertentu. Senada dengan pengertian tersebut, menurut Wibowo (2017) kompetensi merupakan kondisi dimana individu mampu melakukan suatu tugas atau pekerjaan yang didasari oleh pengetahuan dan keterampilan dan didukung oleh semangat kerja. Pendapat lain yang serupa juga dikemukakan oleh Marwansyah (2019) dimana kompetensi merupakan hasil dari perpaduan antara keterampilan, pengetahuan, dan sikap dari individu.

Menurut Robbins & Coulter (2018) mengatakan bahwa kompetensi merupakan kapasitas individu dimana individu tersebut dapat melaksanakan tugas

yang diberikan kepadanya. Pendapat lain disampaikan oleh Pangestuti (2019) yang mengatakan kompetensi merupakan aspek individu dari seorang pegawai, sehingga memungkinkannya untuk mencapai prestasi kerja yang superior. Spencer & Spencer (1993) kompetensi merupakan dasar karakteristik dari sikap serta perilaku individu yang cukup stabil saat berhadapan dengan situasi dan tempatnya bekerja yang terbentuk atas sinergisme dari sifat, motivasi, konsep diri, dan pengetahuan.

Dari berbagai definisi kompetensi yang telah dijabarkan diatas, dapat disimpulkan bahwa kompetensi merupakan suatu keadaan atau kondisi yang menggabungkan pengetahuan, ketrampilan, sifat dan perilaku individu dimana individu tersebut dapat melakukan suatu pekerjaan yang diberikan untuk mencapai tujuan tertentu.

2.2.3.1 Indikator Kompetensi

Indikator kompetensi menurut Spencer & Spencer (1993) mengklasifikasikan menjadi tiga, yaitu sebagai berikut:

1. Kompetensi Intelektual

(Spencer & Spencer, 1993) mendefinisikan kompetensi intelektual merupakan suatu kemampuan dan kemauan individu yang berhubungan dengan memecahkan suatu masalah dengan mengedepankan sifat rasional dan strategik.

Senada dengan Marshall, menurut Nahapiet & Ghoshal (1998) mengatakan bahwa kompetensi intelektual adalah karakteristik dari sikap serta perilaku, kemauan, dan kemampuan yang mencakup pengetahuan, pemahaman profesional, keterampilan, pemahaman kontekstual yang sifatnya stabil ketika

seseorang sedang menghadapi berbagai situasi di tempat ia bekerja. Robbins & Coulter (2018) kompetensi intelektual adalah kemampuan yang digunakan untuk melakukan suatu kegiatan yang direalisasikan dalam bentuk inisiatif, kemampuan berprestasi, berpikir analitik, berpikir konseptual, kemampuan naratif, dan kemampuan linguistik.

2. Kompetensi Emosional

Spencer & Spencer (1993) kompetensi Emosional adalah suatu karakteristik berupa sikap dan perilaku, serta kemampuan seseorang untuk menguasai dirinya sendiri dan memahami lingkungan disekitarnya secara objektif ketika sedang menghadapi situasi tertentu. Dalam kompetensi emosional, terdapat lima tingkat kemauan dan kemampuan, yaitu: sensitivitas, pengendalian diri, percaya diri, kemampuan beradaptasi, dan komitmen pada organisasi

3. Kompetensi Sosial

Spencer & Spencer (1993) mengatakan bahwa kompetensi sosial adalah seperangkat perilaku tertentu individu yang merupakan dasar dari pemahaman dirinya bahwa sebagai bagian lingkungan sosial yang tidak dapat dipisahkan.

Menurut Spencer & Spencer (1993) kompetensi sosial ini berbentuk sikap serta perilaku, dan suatu kemampuan dalam membuat simpul untuk bekerjasama dengan rekan-rekan kerja dalam menghadapi suatu permasalahan di tempat kerja.

2.2.3.2 Karakteristik Kompetensi

Kompetensi memiliki karakteristiknya tersendiri. Menurut Spencer & Spencer (1993) kompetensi terdiri dari lima karakteristik, diantaranya:

1. *Motives* (Motif)

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) motif merupakan sebab atau alasan manusia untuk melakukan suatu tindakan. Motif adalah hal-hal yang terus menerus dipikirkan atau untuk memacu tindakan individu. Motif termasuk salah satu karakteristik kompetensi sebab motif bersifat mengarahkan dan mendorong individu untuk berperilaku tertentu.

2. *Traits* (Sifat)

Sifat merupakan karakteristik fisik serta tanggapan yang konsisten terhadap suatu informasi dan situasi. Sifat mengacu pada ciri fisik dan konsistensi dari respon terhadap situasi atau informasi, seperti pengendalian diri dan kemampuan untuk tetap tenang jika sedang dibawah tekanan.

3. *Self Concept* (Konsep Diri)

Konsep Diri adalah sikap, nilai, atau citra yang dimiliki oleh seseorang.

Konsep diri juga dapat dicerminkan seperti keyakinan seseorang bahwa dia bisa berhasil dalam suatu situasi.

4. *Knowledge* (Pengetahuan)

Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki seseorang dalam bidang-bidang tertentu yang dikuasai dan dipahami oleh seseorang.

5. *Skill* (Ketrampilan)

Keterampilan merupakan kemampuan atau kesanggupan seseorang untuk melakukan tugas atau pekerjaan tertentu.

2.2.3.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi

Faktor yang mempengaruhi kompetensi yaitu sebagai berikut:

1. Pelatihan (*training*)

Simamora (2021) mengatakan bahwa pelatihan adalah proses yang tersistematik dimana dilakukan untuk mengubah perilaku pegawai untuk meningkatkan tujuan organisasi. Pelatihan (*training*) adalah proses pembelajaran yang menyertakan peraturan, keahlian, peraturan, dan konsep untuk meningkatkan kinerja pegawai. Dalam Pasal I ayat 9 Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 (2003) pelatihan kerja merupakan seluruh kegiatan untuk memperoleh, memberi, mengembangkan, serta meningkatkan produktivitas, kinerja, sikap dan disiplin, serta etos kerja pada tingkat keahlian tertentu, sesuai dengan kualifikasi dan jenjang pekerjaannya. Handoko (2014) mengatakan, bahwa dengan pelatihan pegawai dapat membantu pegawai untuk memperbaiki dan menambahkan penguasaan berbagai macam ketrampilan dan teknik-teknik tertentu secara rinci dan rutin.

2. Pemberdayaan (*empowerment*)

Hamid (2018) pemberdayaan atau dalam bahasa Inggris *empowerment*, adalah memberikan daya atau kekuatan kepada kelompok yang lemah yang belum mempunyai daya. Achmad Amirudin (2019) pemberdayaan merupakan kegiatan yang bermakna untuk membangun dan melaksanakan sesuatu yang baik. Menurutnya, pemberdayaan dapat diartikan sebagai

proses menuju berdaya kepada masyarakat yang kurang berdaya melalui pemberian dorongan untuk memperoleh suatu keterampilan, pengetahuan, serta kekuasaan yang cukup untuk mempengaruhi kehidupannya. Bagi organisasi, pemberdayaan akan meningkatkan kinerja individu dan organisasi yang dapat mengembangkan bakatnya secara penuh (Setyawan, 2018)

Menurut Zwell (2000) terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kompetensi, yaitu: (1) Keyakinan, (2) Nilai-Nilai, (3) Keterampilan, (4) Pengalaman, (5) Karakteristik Kepribadian, (6) Motivasi, (7) Isu Emosional, (8) Kemampuan Intelektual, dan (10) Budaya Organisasi.

2.2.4 Definisi Pengembangan Karir

Pengembangan karir menurut Putri & Ratnasari (2019) adalah kemampuan individu pegawai untuk mencapai karir yang diinginkan. Pendapat lain dikemukakan oleh Mangkunegara (2017) yang menyatakan pengembangan karir adalah suatu rangkaian aktivitas kepegawaian yang membantu para pegawai untuk merencanakan masa depannya di perusahaan tempat mereka bekerja agar baik perusahaan atau dirinya sendiri dapat berkembang secara maksimal.

Menurut Zainal dkk. (2018) berpendapat bahwa pengembangan karir merupakan proses untuk meningkatkan kemampuan kerja seseorang yang dicapai untuk mencapai karir yang diinginkan.

Cederyana & Supriyati (2018) mengatakan bahwa pengembangan karir adalah langkah yang bisa digunakan oleh perusahaan untuk menjaga dan menaikkan tingkat produktivitas pegawai serta untuk mempersiapkan karir di masa

yang akan datang bagi seorang pegawai. Berdasarkan beberapa pengertian mengenai pengembangan karir diatas, dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir merupakan serangkaian kegiatan dalam rangka untuk meningkatkan skill, serta kemampuan suatu individu untuk mencapai tujuan karir tertentu.

2.2.4.1 Indikator Pengembangan Karir

Indikator pengembangan karir menurut Mangkunegara (2017) terdapat tiga indikator, yaitu sebagai berikut:

1. Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan Pelatihan dikatakan sebagai salah satu indikator mengenai pengembangan karir untuk perkembangan sumber daya dan aparatur dari pegawai itu sendiri. Terutama untuk meningkatkan rasa profesionalisme dimana hal tersebut berhubungan dengan keterampilan dalam bidang administrasi dan keterampilan dalam kepemimpinan. Hal tersebut bertujuan untuk meningkatkan dan memelihara ilmu pengetahuan, sikap, dan keterampilan pegawai yang baik, sesuai dengan tuntutan kinerja.

2. Promosi Jabatan

Pegawai yang bekerja di suatu perusahaan/organisasi memungkinkan memiliki kesempatan untuk promosi jabatan, yaitu suatu pemindahan posisi ke tempat yang status dan tanggung jawabnya lebih tinggi. Promosi jabatan memiliki tujuan untuk mengembangkan potensi yang ada di dalam diri pegawai, khususnya mengembangkan rasa tanggungjawab.

3. Rotasi Penugasan

Rotasi penugasan biasanya dilakukan oleh perusahaan/organisasi yang bertujuan untuk menjaga keseimbangan organisasi, pengayaan dalam pengalaman penugasan baik penugasan dalam jabatan di satu divisi organisasi, maupun jabatan yang serupa, di area yang berbeda.

Sedangkan menurut Hasibuan (2019), yang menjadi indikator dalam pengembangan yaitu: (1) Pelatihan, (2) Pendidikan, (3) Promosi Jabatan, (4) Masa Kerja, dan (5) Mutasi.

2.2.4.2 Tujuan Pengembangan Karir

Tujuan pengembangan karir menurut Mangkunegara (2017) adalah sebagai berikut:

1. Membantu pencapaian tujuan individu serta perusahaan.

Dengan pengembangan karir yang dilakukan oleh pegawai, maka tidak menutup kemungkinan bahwa individu tersebut akan berkembang lebih baik lagi didalam perusahaan, dan pengembangan karir akan membantu mereka dalam mencapai tujuan-tujuan tertentu baik di perusahaan dengan jabatan dan tanggung jawab yang lebih tinggi, maupun tujuan-tujuan diri sendiri lainnya.

2. Menunjukkan hubungan yang baik.

Pengembangan karir akan memupuk hubungan yang harmonis. Para pegawai akan berpikir bahwa perusahaan tempat mereka bekerja adalah perusahaan yang selalu mengedepankan dan memberikan kesejahteraan kepada para pegawainya.

3. Membantu pegawai untuk menggali potensi.

Setiap individu pasti memiliki potensi yang dimiliki, baik yang sudah dikembangkan maupun belum. Pengembangan karir akan membantu para pegawai untuk menggali potensi-potensi yang mungkin saja dimiliki karena pengembangan karir akan menyadarkan pegawai bahwa mereka memiliki kemampuan lebih.

4. Memperkuat hubungan antara pegawai dan perusahaan.

Perusahaan yang selalu mengadakan program pengembangan karir akan cenderung memiliki hubungan yang baik, kuat, dan harmonis antara perusahaan dan pegawainya. Hubungan baik ini juga bermanfaat bagi kelangsungan perusahaan serta dapat meningkatkan kinerja dari para pegawainya.

5. Membuktikan tanggung jawab di lingkungan.

Program pengembang karir sebagai bentuk dari tanggung jawab perusahaan kepada para pegawainya untuk kesejahteraan pegawai itu sendiri. Dengan adanya pengembangan karir, maka perusahaan berharap para pegawainya dapat memberikan hasil kerja yang terbaik melalui sistem, iklim kerja yang positif di dalam di lingkungan.

6. Memperkuat dalam melaksanakan program perusahaan.

Program pengembangan karir akan membantu untuk melancarkan segala macam kegiatan yang berhubungan dengan perusahaan, dengan begitu, maka tujuan perusahaan dapat tercapai berkat kinerja para pegawainya.

7. Mengurangi biaya pegawai.

Biaya kepegawaian mungkin salah satu pos biaya yang besar bagi perusahaan. Pengembangan karir dapat menjadikan turnover dan biaya kepegawaian menjadi rendah, karena dengan begitu perusahaan tidak perlu banyak pegawai yang akan memakan banyak biaya.

8. Mengurangi keusangan profesi.

Dengan pengembangan karir, maka beberapa profesi yang dianggap sudah “usang” ataupun “membosankan” dapat dikurangi dengan berbagai pelatihan tertentu yang berhubungan dengan profesi tersebut.

2.2.4.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir

Faktor yang mempengaruhi pengembangan karir menurut Siagian (2019) adalah sebagai berikut:

1. Perlakuan yang adil dalam berkarir

Dalam proses pengembangan karir, perlakuan adil yang ditunjukkan oleh perusahaan/organisasi hanya bisa diwujudkan jika kriteria promosi dipertimbangkan secara rasional dan objektif, serta diketahui oleh seluruh pegawai.

2. Keperdulian oleh atasan

Para pegawai yang akan mengembangkan karirnya cenderung berkeinginan untuk melibatkan atasannya sebagai penasihat atau hanya ingin para atasan mengetahui hal tersebut. Pegawai-pegawai tersebut berharap atasan mereka akan memberikan *feedback* sehingga pegawai mengetahui potensi masing-masing untuk kemudian dipertimbangkan apakah akan melanjutkan proses jenjang karir yang lebih besar.

3. Informasi peluang promosi

Para pegawai cenderung mengharapkan bahwa mereka akan mendapatkan akses informasi mengenai peluang untuk dipromosikan, dimana akses informasi ini sangat penting apabila jika memang lowongan tersedia.

4. Minat dipromosikan

Berbagai pertimbangan yang bersifat individual seperti usia, sifat pekerjaan sekarang, pendidikan serta pelatihan, menjadi faktor yang mempengaruhi tingkat individu tersebut ingin mengembangkan karirnya.

5. Tingkat kepuasan

Berbedanya perspektif “kepuasan kerja” bagi tiap-tiap individu menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi pengembangan karir. Kepuasan tidak selalu berarti memiliki prestasi dan kinerja yang cemerlang, namun bisa juga hanya dengan kinerja yang “baik” saja. Pada akhirnya, masing-masing individu bisa puas karena mengetahui apa yang dicapai serta nilai dari individu itu sendiri.

2.3 Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian yang dilakukan, peneliti merujuk ke beberapa sumber sebagai referensi. Beberapa sumber tersebut yaitu:

Harahap & Tirtayasa (2020) dengan judul Pengaruh Motivasi, Disiplin, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu. Objek penelitiannya adalah Pegawai pada PT.

Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu. Penelitian ini menggunakan variabel dependen yaitu kinerja pegawai, sedangkan variabel independen yaitu motivasi, disiplin, dan kepuasan kerja. Penelitian ini menggunakan metode penelitian asosiatif. Hasil dari penelitian ini adalah motivasi, disiplin, dan kepuasan kerja baik secara parsial maupun simultan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan oleh Rahmawati & Gilang (2017) dengan judul Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (Studi Kasus Pada Dinas Tenaga Kerja Dan Transmigrasi Provinsi Jawa Barat. Objek penelitiannya adalah Pegawai Negeri Sipil Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Jawa Barat. Penelitian ini menggunakan variabel dependen yaitu kinerja pegawai, sedangkan variabel independen yaitu motivasi kerja. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif, dengan teknik analisis yaitu teknik analisis deskriptif kausal, uji asumsi klasik, uji T, dan koefisien determinasi. Hasil dari penelitian ini adalah motivasi kerja berpengaruh positif signifikan pada kinerja Pegawai Negeri Sipil di Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Jawa Barat.

Penelitian yang dilakukan oleh Susanto dkk. (2017) dengan judul Kinerja Pelayanan Publik di Kabupaten Cilacap (Pengaruh Motivasi Kerja, Komitmen Pegawai dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Cilacap. Objek penelitian ini adalah seluruh Pegawai Negeri Sipil (PNS) Kabupaten Cilacap, dengan metode penelitian survei. Penelitian ini menggunakan variabel dependen yaitu kinerja pegawai, dan variabel independen yaitu motivasi

kerja, komitmen pegawai, dan disiplin kerja. Hasil dari penelitian ini adalah motivasi kerja dengan kinerja pegawai positif signifikan, komitmen pegawai dengan kinerja pegawai positif signifikan, disiplin kerja dengan kinerja pegawai positif signifikan, dan motivasi kerja, komitmen pegawai, dan disiplin kerja berpengaruh positif secara simultan terhadap kinerja pegawai Pegawai Negeri Sipil (PNS) Kabupaten Cilacap.

Penelitian yang dilakukan oleh Anggraeni (2020) dengan judul Determinan Motivasi Internal Terhadap Kinerja. Objek penelitian ini adalah pegawai pada retail modern seperti Indomaret dan Alfamart cakupan wilayah Jabodetabek. Penelitian ini menggunakan variabel dependen yaitu kinerja pegawai, dan variabel independen yaitu motivasi internal. Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, dengan metode turunan asosiatif, teknik sampel acak sederhana, kuesioner dan wawancara, serta analisis menggunakan regresi. Hasil dari penelitian ini adalah motivasi internal berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Kusuma Negara dkk. (2019) dengan judul Pengaruh Motivasi Pelayanan Publik dan *Perceived Organizational Support* Terhadap Kinerja Organisasi Sektor Publik Di Kota Tangerang. Objek penelitian ini adalah pegawai tetap pada institusi publik di Kota Tangerang. Penelitian ini menggunakan dua variabel, yaitu variabel dependen adalah kinerja organisasi, dan variabel independen yaitu motivasi pelayanan publik dan *Perceived Organizational Support*. Metode analisis data menggunakan SEM (Structural Equation Modelling) dengan bantuan perangkat lunak LISREL 8.8. Hasil

penelitian ini adalah motivasi pelayanan publik berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai organisasi sektor publik di Kota Tangerang, dan *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai organisasi sektor publik di Kota Tangerang.

Penelitian yang dilakukan oleh Pramukti (2019) dengan judul Pengaruh Motivasi, Kompetensi, dan Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Pegawai. Objek dari penelitian ini adalah seluruh Pegawai Negeri Sipil pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Pemerintah Provinsi Maluku Utara. Metode dari penelitian ini adalah kuantitatif dengan kuesioner, dan analisis statistik deskriptif. Hasil dari penelitian ini adalah motivasi, kompetensi, dan pengembangan karir berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Motivasi, kompetensi, dan pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan oleh Sutanjar & Saryono (2019) dengan judul Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan dan Disiplin Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai. Objek dari penelitian ini adalah pegawai Satuan Polisi Pamong Praja Kota Banjar. Pada penelitian ini, peneliti menggunakan variabel dependen kinerja pegawai, sedangkan variabel independennya yaitu motivasi, kepemimpinan, dan disiplin pegawai. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian adalah kuantitatif. Hasil dari penelitian ini adalah motivasi, kepemimpinan, dan disiplin pegawai baik secara parsial dan simultan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan oleh Fauzi (2018) dengan judul Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Biro Pemerintahan dan Kerjasama Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat. Objek dari penelitian ini adalah Biro Pemerintahan dan Kerjasama Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat. Pada penelitian ini, peneliti menggunakan variabel dependen yaitu kinerja pegawai, dan variabel independen yaitu kompetensi. Metode penelitian yang dilakukan menggunakan metode *explanatory survey*, teknik analisis yang dilakukan adalah analisis jalur. Hasil dari penelitian ini adalah kompetensi pegawai berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di Biro Pemerintah dan Kerjasama Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat.

Penelitian yang dilakukan oleh Rosmaini & Tanjung (2019) dengan judul Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. Objek dari penelitian ini adalah seluruh pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Kabupaten Aceh Tamiang. Penelitian ini menggunakan variabel dependen kinerja pegawai, dan variabel independen yaitu kompetensi, motivasi, dan kepuasan kerja. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan uji asumsi klasik, analisis regresi linier berganda, pengujian hipotesis serta pengujian koefisien determinasi. Hasil dari penelitian ini adalah kompetensi memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, motivasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Kompetensi, motivasi, dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan oleh Jusup (2020) dengan judul Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kota Gorontalo. Objek dari penelitian ini adalah pegawai Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kota Gorontalo. Penelitian ini menggunakan variabel dependen yaitu kinerja pegawai, serta variabel independen yaitu kompetensi. Teknik pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan kuesioner. Metode analisis penelitian ini menggunakan regresi berganda. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan oleh Onibala dkk. (2017) dengan judul Pengaruh Pendidikan, Pelatihan, dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Manado. Objek dari penelitian ini adalah pegawai di kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Manado. Penelitian ini menggunakan variabel dependen kinerja pegawai, sedangkan variabel independen yaitu pendidikan, pelatihan, dan pengembangan karir. Teknik analisis penelitian ini menggunakan regresi linear berganda. Hasil dari penelitian ini menunjukkan pendidikan, dan pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, sebaliknya pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan oleh Joko dkk. (2019) dengan judul Pengaruh Pengembangan Karir, Pengawasan dan Komitmen Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kabupaten Bantaeng. Objek dari penelitian ini adalah Dinas Pengendalian Penduduk dan

Keluarga Berencana Kabupaten Bantaeng. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel dependen yaitu kinerja pegawai, serta variabel independen yaitu pengembangan karir, pengawasan, dan komitmen pegawai. Metode pengumpulan data dari penelitian ini adalah wawancara kepada pihak-pihak terkait. Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linear berganda, uji F, uji T, dan uji koefisien determinasi. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, pengawasan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, komitmen pegawai berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, serta pengembangan karir, pengawasan, dan komitmen pegawai secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kabupaten Bantaeng.

Penelitian yang dilakukan oleh Mangar dkk. (2020) dengan judul Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan, dan Kesempatan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perkebunan Provinsi Sulawesi Selatan. Objek dari penelitian ini adalah pegawai Dinas Perkebunan Provinsi Sulawesi Selatan. Penelitian ini menggunakan variabel dependen kinerja pegawai, serta variabel independen yaitu motivasi, kepemimpinan, dan kesempatan pengembangan karir. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, dengan metode pengumpulan data menggunakan kuesioner, observasi, dan kajian literatur. Teknik analisis data menggunakan regresi linear berganda. Hasil dari penelitian ini adalah motivasi, kepemimpinan, dan kesempatan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Perkebunan Provinsi Sulawesi Selatan.

2.4 Hipotesis Penelitian

Sugiyono (2018) mendefinisikan hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah sebuah penelitian. Maka, hipotesis yang dilakukan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

2.4.1 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai

Seorang pegawai pada umumnya membutuhkan motivasi agar kinerjanya maksimal dan dapat membantu perusahaan mencapai tujuannya. Dalam pekerjaan, motivasi merupakan salah satu faktor yang penting dalam mendorong seorang pegawai untuk bekerja dan menghasilkan kinerja Fransiska & Tupti (2020). Motivasi merupakan dorongan energi baik dalam keadaan sadar atau tidak, yang mendorong individu untuk melakukan sesuatu untuk memenuhi kebutuhannya. Hal tersebut didukung oleh Rivai dkk. (2018) yang mengembangkan teori apabila individu tersebut termotivasi, maka individu tersebut akan berusaha untuk mencapai tujuannya. Namun, belum tentu usaha yang totalitas akan menghasilkan yang sama totalitasnya. Dengan hal ini, dapat diyakini bahwa individu memiliki motivasi untuk melakukan pekerjaannya, sehingga dengan adanya motivasi artinya ada suatu dorongan yang kuat baik eksternal maupun internal yang ada pada diri manusia untuk melakukan sesuatu Syahputra dkk. (2020).

Uraian tersebut didukung oleh penelitian-penelitian dari Septiadi dkk. (2020), Syahputra dkk. (2020), Soselisa & Killay (2020), Ardhani & Ratnasari (2019), Dwiyantri dkk. (2020), dan Fiansi & Sarifuddin (2019). Dari penelitian tersebut, disimpulkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sehingga dapat disimpulkan bahwa ada keterlibatan antara

motivasi dan kinerja pegawai. Motivasi kepada para pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan pernyataan tersebut, maka hipotesis yang dapat dirumuskan adalah sebagai berikut:

H1: Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

2.4.2 Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai

Dalam dunia kerja, tidak dipungkiri faktor internal juga menjadi salah satu faktor penting, salah satunya adalah kompetensi pegawai. Kompetensi pegawai adalah salah satu modal yang penting untuk mencapai kinerja yang baik Bukhari & Pasaribu (2019). Hal tersebut sesuai dengan pendapat Wibowo (2017) yang mengatakan bahwa kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melakukan atau melaksanakan suatu tugas atau pekerjaan berdasarkan keterampilan, pengetahuan, dan dibantu oleh sikap yang dimiliki individu. Maka demikian, kompetensi tersebut menunjukkan keterampilan serta pengetahuan yang digambarkan oleh rasa profesional dalam bidang tertentu sebagai suatu hal yang penting Bukhari & Pasaribu (2019).

Pegawai yang sudah memiliki kompetensi akan cenderung dipertahankan oleh perusahaan/organisasi tempat ia bekerja dengan memberikan selain gaji dan upah yaitu berbagai tunjangan, kompensasi sesuai dengan kompetensi yang dimiliki. Pegawai tersebut akan memberikan timbal balik juga berupa kinerja yang baik di tempatnya bekerja Alam dkk. (2019). Hal tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Safrizal dkk. (2020), Rachman & Chamariyah (2019), Chrishartanto & Said (2019), As'ad & Kamidin (2020), Pertiwi & Saputra (2019), Girniawan dkk. (2019), dan Subroto dkk. (2020). Dari penelitian tersebut, dapat

disimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Maka kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Dengan pernyataan tersebut, maka hipotesisnya adalah sebagai berikut:

H2: Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

2.4.3 Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai

Dalam setiap perusahaan pasti membutuhkan pegawai sebagai sumber daya manusia yang akan menjalankan berbagai aktivitas yang ada di perusahaan. Pegawai merupakan aset yang penting bagi kelangsungan perusahaan. Secara umum, pegawai sangat dibutuhkan oleh setiap perusahaan atau organisasi/instansi, atau perusahaan tidak berjalan sama sekali. Namun pada prakteknya, kinerja pegawai ketika bekerja tidak selamanya sempurna. Selalu ada fase naik-turun dalam pelaksanaannya. Terdapat banyak faktor yang menentukan kinerja pegawai, dimana faktor tersebut harus menjadi salah satu hal yang diperhatikan oleh perusahaan apabila perusahaan ingin terus mendapatkan hasil kinerja yang baik. Arismunandar & Khair (2020) mengatakan peningkatan kinerja bisa didapat dari pemberian kompensasi yang sesuai, serta pengembangan karir yang bisa dilakukan oleh seluruh karyawan. Pada dasarnya, pengembangan karir merupakan suatu langkah baru menuju tanggungjawab dan posisi dalam pekerjaan yang besar. Selain langkah, pengembangan karir akan membantu pegawai untuk meningkatkan kemampuan serta pengetahuannya sehingga perusahaan juga akan terbantu sehingga perusahaan akan dapat terus beroperasi.

Dengan perkembangan zaman yang sudah modern, perusahaan-perusahaan raksasa terus mempertahankan perusahaannya. Selain pada produk, perusahaan

terus bertahan berkat para pegawainya yang juga sudah makin berkembang, terus menggali potensi semaksimal mungkin, hingga akhirnya mencapai titik tertentu dalam kesuksesannya. Tidak dipungkiri, bahwa pengembangan karir menjadi salah satu faktor yang penting bagi kinerja pegawai. Hal tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Mangar dkk. (2020), Kaengke dkk. (2018), Marpaung dkk. (2019), Pesik dkk. (2019), Monoarfa dkk. (2019), Aam dkk. (2020), dan Anam dkk. (2020). Dalam penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Maka, pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Dengan pertanyaan tersebut, maka hipotesisnya adalah sebagai berikut:

H3: Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

2.4.4 Pengaruh Motivasi, Kompetensi, dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai

Motivasi, kompetensi, dan pengembangan karir diindikasikan memiliki pengaruh yang secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Adanya timbal balik dari motivasi, kompetensi, dan pengembangan karir akan mempengaruhi kinerja pegawai pada instansi atau perusahaan tersebut. Pada dasarnya, apabila pegawai di suatu perusahaan memiliki kinerja yang baik, maka diindikasikan bahwa pegawai tersebut memiliki motivasi tinggi, kompetensi yang baik, dan dapat mengembangkan karirnya sebaik mungkin.

Pegawai yang memiliki motivasi dalam bekerja akan memiliki kinerja yang baik, karena motivasi akan mendorong pegawai itu untuk bekerja sebaik mungkin

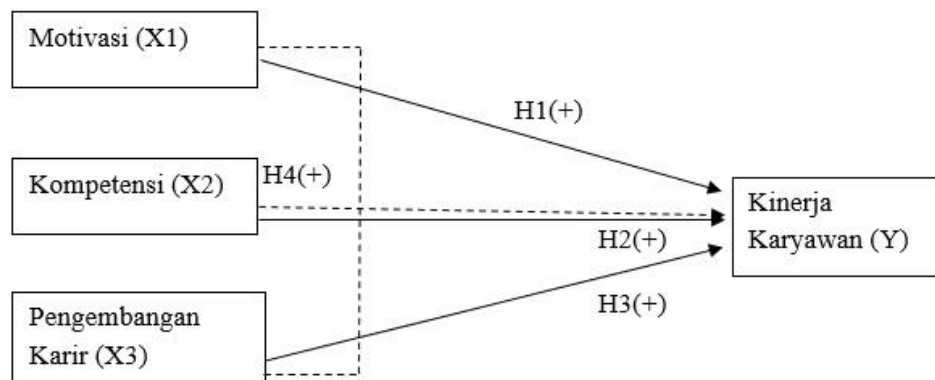
karena ingin memenuhi kebutuhannya. Motivasi memiliki peran penting dalam diri pegawai karena adanya sejumlah kebutuhan yang harus dipenuhi tersebut. Kompetensi membuat kinerja pegawai tinggi dan akan membantu perusahaan dalam mengoperasikan kegiatan-kegiatannya. Pengembangan karir pada dasarnya merupakan wadah bagi para pegawai untuk mengembangkan potensi serta kemampuannya dalam lingkup perusahaan, agar pegawai tersebut dapat diberikan posisi yang lebih tinggi dengan tanggungjawab yang lebih besar.

Oleh karena itu, dengan adanya motivasi, kompetensi, dan pengembangan karir akan meningkatkan kinerja pegawai. Berdasarkan pernyataan tersebut, maka hipotesisnya adalah sebagai berikut:

H4: Motivasi, kompetensi, dan pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

2.5 Kerangka Penelitian

Berdasarkan kajian pustaka serta hipotesis di atas, maka dapat disusun kerangka penelitian sebagai berikut:



Keterangan:  = Garis Regresi Linear
 = Garis Regresi Berganda

Sumber: Peneliti, 2022

Gambar 3.2 Kerangka Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Populasi dan Sampel

Populasi menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) adalah jumlah penduduk atau orang di suatu daerah, jumlah penduduk atau orang yang memiliki ciri dan pribadi yang sama, sekelompok orang, benda, atau suatu hal yang menjadi sumber untuk pengambilan sampel. Sugiyono (2018) mengatakan bahwa populasi dalam penelitian adalah sebuah tempat yang terdiri dari subjek yang memiliki karakteristik dan kualitas tertentu yang telah ditetapkan oleh peneliti sebagai bahan untuk dipelajari dan untuk ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Serpong yang berjumlah 126 pegawai. Sugiyono (2018) sampel merupakan suatu bagian dari total dan karakteristik yang ada di dalam populasi tersebut.

Menurut Sugiyono (2018) sampel merupakan bagian kecil (sebagian) yang diambil dari populasi, menggunakan cara-cara tertentu. Sampel yang akan digunakan dalam penelitian menggunakan metode *non probability sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel dengan tidak memberikan peluang atau kesempatan bagi tiap-tiap unsur untuk dipilih menjadi sebuah sampel Sugiyono (2018). Penelitian ini juga menggunakan metode *accidental sampling*, yaitu pengambilan sampel berdasarkan sebuah kebetulan. Metode tersebut digunakan karena di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Serpong sedang menerapkan aturan *WFO* (*Work From Office*) dan *WFH* (*Work From Home*) secara bersamaan, sehingga jadwal untuk bekerja di kantor berbeda bagi setiap karyawannya. Oleh karena itu,

peneliti akan mengambil sampel bagi pegawai yang datang ke kantor yang bertepatan dengan hari peneliti datang ke kantor. Adapun rumus yang akan digunakan untuk penelitian ini adalah rumus Slovin, dengan rumus sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{N + 1(e)^2}$$

Di mana:

- N : Jumlah Populasi
n : Jumlah Sampel
e : Tingkat kesalahan yang dapat diterima (10%)

Dengan rumus tersebut, maka jumlah yang didapat adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{N + 1(e)^2}$$
$$n = \frac{126}{126 + 1(0.1)^2}$$

$$n = 55,7522 / 56$$

Penelitian ini menggunakan tingkat keandalan 90% serta menggunakan tingkat kesalahan yang bisa diterima sebesar 10%. Maka, penelitian ini membutuhkan sampel minimal 56.

3.2 Variabel Penelitian

Sugiyono (2018) variabel penelitian merupakan memperoleh suatu informasi dimana informasi tersebut relevan dan dalam bentuk yang sudah ditentukan oleh peneliti. Dalam penelitian ini, terdapat empat variabel yang dikelompokkan dalam dua jenis, yaitu sebagai berikut:

1. Variabel Dependen

Sugiyono (2018) mengatakan bahwa variabel dependen merupakan variabel yang dipengaruhi, atau variabel yang menjadi akibat karena variabel independen. Dalam penelitian ini, variabel dependen yang digunakan adalah kinerja pegawai.

2. Variabel Independen

Variabel independen merupakan variabel yang mempengaruhi, atau yang menjadi sebab dari variabel dependen Sugiyono (2018). Dalam penelitian ini, variabel independen terdiri dari motivasi, kompetensi, dan pengembangan karir.

3.2.1 Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja atau prestasi yang diukur baik melalui kuantitas maupun kualitas yang diperoleh oleh para pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya dengan penuh tanggungjawab. Kinerja pegawai diperlukan sebagai penilaian yang dilakukan oleh perusahaan/organisasi untuk mengukur seberapa baik pegawainya bekerja di dalam perusahaan/organisasi sebagai bahan evaluasi dan untuk mencapai tujuan perusahaan/organisasi tersebut. Variabel kinerja pegawai dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan kuesioner yang diadopsi dari penelitian oleh Aji & Rahayu (2015).

Tabel 3.1 Operasional Variabel Dependen Kinerja Pegawai

Variabel	Indikator	Sub-Indikator	Item Pertanyaan
	1. Kesetiaan	a. Kesetiaan kepada perusahaan.	1

Kinerja (Y)	2. Hasil Kerja	a. Keakuratan dalam menyelesaikan tugas. b. Keefektifan dalam menyelesaikan tugas.	2,3
	3. Kedisiplinan	a. Ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas.	4
	4. Kreatif	a. Menunjukkan daya imajinatif dan daya kreatif	5
	5. Kerjasama	a. Kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain/rekan kerja	6
	6. Kepemimpinan	a. Sikap Pendelegasian b. Kebijakan dalam pengambilan keputusan c. Otoritas kepemimpinan d. Manajemen Sumber Daya Manusia	7,8,9,10
	7. Kepribadian	a. Kemampuan interpersonal pegawai	11

	8. Prakarsa	a. Inovasi di dalam diri b. Improvisasi kerja c. Inisiatif dalam mengambil keputusan	12,13,14,15
	9. Kecakapan	a. Kemampuan analitis b. Kemampuan komunikasi c. Kemampuan kompetensi d. Kemampuan pengetahuan e. Kemampuan pembelajaran f. Kemampuan motivasi, dan kemampuan negosiasi.	16,17,18,19,20,21,22
	10. Tanggung Jawab	a. Tanggungjawab dalam menjalankan tugas	23

Sumber: Peneliti, 2022.

3.2.2 Motivasi

Motivasi adalah dorongan yang ada dari dalam diri manusia baik secara sadar ataupun tidak sadar yang membuat manusia melakukan sesuatu untuk memenuhi kebutuhannya. Motivasi dalam dunia kerja diperlukan sebagai dorongan energi untuk melakukan tugas serta pekerjaannya yang diberikan agar

dapat dikerjakan. Variabel motivasi dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan kuesioner yang diadopsi dari penelitian Mukhlisoh dkk. (2016).

Tabel 3.2 Operasional Variabel Independen Motivasi

Variabel	Indikator	Sub-Indikator	Item Pertanyaan
Motivasi (X1)	1. Kebutuhan fisiologi	a. Kebutuhan dasar pegawai	1,2,3,4
	2. Kebutuhan rasa aman	a. Rasa nyaman ditempat kerja b. Jaminan keamanan di lingkungan kerja	5,6,7
	3. Kebutuhan Sosialisasi	a. Hubungan dengan pemimpin b. Hubungan antar pegawai	8,9,10,11
	4. Kebutuhan Penghargaan	a. Penghargaan dari pimpinan perusahaan b. Penghargaan dari perusahaan	12,13,14,15
	5. Kebutuhan Aktualisasi Diri	a. Kebutuhan pengembangan skill dan potensi b. Kebutuhan pengembangan gagasan dan ide	16,17,18,19

Sumber: Peneliti, 2022.

3.2.3 Kompetensi

Kompetensi merupakan gabungan dari pengetahuan dan keterampilan yang ada dalam diri seseorang agar terciptanya kemampuan individu tersebut di dalam bidang tertentu untuk bekerja dan mencapai tujuannya. Selain faktor eksternal, faktor internal seperti kompetensi akan mempengaruhi suatu perusahaan karena ketika pegawainya memiliki kompetensi di bidang tertentu, pekerjaan akan lebih tepat dan cepat sehingga membantu perusahaan untuk dapat mencapai tujuannya.

Variabel kompetensi dalam penelitian ini menggunakan kuesioner yang diadopsi dari penelitian Amin dkk. (2015).

Tabel.3.3 Operasional Variabel Independen Kompetensi

Variabel	Indikator	Sub-Indikator	Item Pertanyaan
Kompetensi (X2)	1. Kompetensi Intelektual	a. Keterampilan dalam memecahkan masalah pekerjaan b. Memahami bidang yang menjadi tugas pokok pekerjaan.	1,2,3,4,5,6
	2. Kompetensi Manajerial	a. Kemampuan menerapkan konsep kerja. b. Bekerja dengan tim c. Mengevaluasi hasil kerja	7,8,9,10,11,12
	3. Kompetensi Sosial	a. Kemampuan melakukan komunikasi sosial	13,14,15,16,17,18,19

Sumber: Peneliti, 2022

3.2.4 Pengembangan Karir

Pengembangan karir adalah kesempatan yang dimiliki oleh para pegawai untuk mengembangkan karirnya dalam dunia kerja, kesempatan untuk diberi tugas, jabatan, dan tanggung jawab yang lebih tinggi oleh perusahaan untuk dapat berkembang. Pengembangan karir diperlukan sebagai sarana yang diberikan oleh perusahaan kepada pegawainya sebagai bentuk penghargaan dan apresiasi atas

dedikasinya dalam bekerja. Variabel pengembangan karir dalam penelitian ini menggunakan kuesioner yang diadopsi dari penelitian Sukwar dkk. (2018).

Tabel 3.4 Operasional Variabel Independen Pengembangan Karir

Variabel	Indikator	Sub-Indikator	Item Pertanyaan
Pengembangan Karir (X3)	1. Prestasi kerja	a. Pengembangan karir sesuai dengan prestasi kerja b. Perhatian atasan terhadap karyawan sudah sesuai dengan prestasi kerja.	1,2
	2. Pengenalan oleh pihak lain	a. Kemampuan serta prestasi kerja dinilai oleh pihak berwenang. b. Memiliki hubungan yang baik antar pegawai untuk mendukung pengembangan karir	3,4
	3. Kesetiaan pada organisasi	a. Loyalitas kepada perusahaan b. Pengembangan karir sesuai dengan masa kerja	5,6
	4. Pembimbing dan Sponsor	a. Bimbingan karir yang diberikan oleh instansi b. Pelatihan yang didapatkan	7,8

	5. Dukungan para bawahan	a. Hubungan dengan atasan dan bawahan b. Dukungan bawahan terhadap atasan	9,10
	6. Kesempatan untuk Bertumbuh	a. Kesempatan pegawai untuk mengembangkan karir b. Pengadaan program oleh perusahaan	11,12
	7. Berhenti atas permintaan sendiri	a. Keputusan untuk melanjutkan pendidikan b. Kesempatan untuk mengembangkan karir	13,14

Sumber: Peneliti, 2022

3.3 Sumber Data, Instrumen Penelitian, dan Teknik Pengumpulan Data

3.3.1 Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini menggunakan dua sumber, yaitu sebagai berikut:

1. Data Primer

Data primer adalah data yang didapatkan dari sumbernya, dimana sumber data ini secara langsung memberikan data kepada pengumpul data Sugiyono (2018). Data primer yang digunakan dalam penelitian ini adalah jawaban yang didapatkan dari

responden terhadap pertanyaan-pertanyaan melalui kuesioner yang diajukan oleh peneliti dengan variabel: motivasi, kompetensi, dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai. Dalam penelitian ini, para pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama (KPP) Serpong sebagai responden dapat memberikan informasi atau data-data secara langsung yang dibutuhkan peneliti.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah sumber data yang diperoleh secara tidak langsung, dimana sumber data yang didapatkan untuk membantu data primer. Data sekunder dari penelitian ini didapatkan dari sumber-sumber seperti artikel, buku-buku, dan situs website resmi pajak seperti www.pajak.go.id dan situs website resmi lain sebagainya.

3.3.2 Instrumen Penelitian

Sugiyono (2018) mengatakan bahwa instrumen penelitian ialah alat yang dipergunakan untuk mengukur fenomena-fenomena baik alam maupun sosial yang sedang diamati. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah instrumen kuesioner untuk variabelnya. Kuesioner dalam penelitian ini terdiri dari pertanyaan-pertanyaan mengenai variabel-variabel yaitu: motivasi (X1), kompetensi (X2), pengembangan karir (X3), dan kinerja pegawai (Y). Skala yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan modifikasi skala likert, dimana modifikasi skala tersebut digunakan untuk menghindari adanya pengisian kuesioner yang *undecided* atau ragu-ragu oleh responden. Dalam modifikasi skala

likert terdiri dari empat tingkat jawaban, yaitu, Sangat Tidak Setuju (STS), Tidak Setuju (TS), Setuju (S), dan Sangat Setuju (SS). Di dalam kuesioner tersebut, terdapat petunjuk guna memudahkan responden untuk memilih atas pertanyaan yang ada. Berikut ini tabel skor skala likert:

Tabel 3.5 Skor Skala Likert

Nomor	Skala Likert	Skor
1.	Sangat Tidak Setuju (STS)	1
2.	Tidak Setuju (TS)	2
3.	Setuju (S)	3
4.	Sangat Setuju (SS)	4

Sumber: Sugiyono 2018

3.2.3 Teknik Pengumpulan Data

Sugiyono (2018) teknik pengumpulan data yaitu sejumlah metode yang strategis yang digunakan untuk pengumpulan data. Dalam penelitian ini, teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu sebagai berikut:

1. Penelitian Lapangan

Penelitian lapangan dimaksudkan untuk mendapatkan data yang sifatnya faktual dan langsung kepada objek penelitian, hal tersebut dilakukan guna memperoleh data primer. Untuk menghimpun data secara faktual, penelitian ini menggunakan kuesioner. Teknik kuesioner merupakan cara-cara untuk mengumpulkan data dengan memberikan objek penelitian seperangkat pertanyaan secara tertulis kepada para responden. Pada penelitian ini, kuesioner diberikan kepada pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama (KPP) Serpong.

2. Penelitian Kepustakaan

Penelitian kepustakaan dimaksudkan untuk mendapatkan data dengan menggunakan teknik pengumpulan data dengan membaca sejumlah literatur yang akan membantu dalam penelitian ini.

3.4 Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis data, antara lain sebagai berikut: analisis statistik deskriptif, uji kualitas data, uji asumsi klasik, dan analisis regresi berganda. Data-data yang diperoleh dari responden melalui kuesioner nantinya akan diolah menggunakan program SPSS versi 25.

3.4.1 Statistik Deskriptif

Ghozali (2018) mengatakan bahwa analisis dengan statistik deskriptif dapat memberikan penjelasan dan gambaran mengenai suatu pada dimana data tersebut dapat diukur menggunakan nilai rata-rata atau *mean*, maksimum, minimum, dan standar deviasi yang ada dalam penelitian.

3.4.2 Uji Kualitas Data

Uji kualitas data terdiri dari uji validitas dan uji reabilitas. Kedua pengujian ini memiliki tujuan untuk memberikan informasi apakah instrumen yang digunakan di penelitian ini terbukti reliabel dan valid.

3.4.2.2 Uji Validitas

Menurut Sugiyono (2018), uji validitas dapat dikatakan valid ketika dapat menunjukkan alat ukur yang dipakai untuk mengambil dan mendapatkan data valid, atau dapat digunakan untuk mengukur apa yang harus diukur. Pengujian validitas tersebut dapat menggunakan *Pearson Correlation*, dimana dengan

menghitung hubungan antara skor di masing-masing pertanyaan dengan skor total. Menurut Ghozali (2018), kriteria yang dapat diambil apakah pertanyaan valid jika nilai signifikansi nya $< 0,05$, dan *Pearson Correlation* nya positif. Tetapi, apabila nilai signifikansi nya $< 0,05$ dan *Pearson Correlation* nya negatif, atau nilai signifikansi $> 0,05$ maka pernyataan tersebut tidak valid. Atau dengan membandingkan nilai r hitung serta r tabel, apabila r hitung lebih besar dari r tabel maka pernyataan tersebut dapat dikatakan valid.

3.4.2.3 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan pengukuran derajat sudah sejauh mana dapat menciptakan respon yang sama, sepanjang waktu serta lintas situasi.. Uji reliabilitas dapat dilakukan dengan uji statistik *Cronbach Alpha*. Apabila data yang diperoleh memberikan nilai *Cronbach Alpha* $> 0,70$ maka dapat dikatakan reliabel. Namun jika *Cronbach Alpha* $< 0,70$ artinya data yang didapat tidak reliabel Ghozali (2018).

3.4.3 Uji Asumsi Klasik

Ghozali (2018) mengatakan bahwa uji asumsi klasik ialah pengujian yang memiliki tujuan untuk mengetahui apakah variabel dependen maupun variabel-variabel independen memiliki distribusi yang normal atau tidak normal. Dalam penelitian ini, uji asumsi klasik yang dilakukan yaitu sebagai berikut: uji normalitas, uji multikolinearitas, serta uji heteroskedastisitas.

3.4.3.1 Uji Normalitas

Uji normalitas berfungsi untuk menguji apakah di dalam model regresi variabel-variabel baik variabel dependen dan variabel independen telah terdistribusi dengan normal atau tidak. Uji normalitas ini dapat menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov* dengan probabilitas 0,05. Ghozali (2018) kriteria dalam pengujian *Kolmogorov-Smirnov* adalah nilai probabilitas $> 0,05$ maka hasilnya data terdistribusi dengan normal, apabila probabilitasnya $< 0,05$ maka hasil data tersebut tidak terdistribusi dengan normal

3.4.3.2 Uji Multikolinearitas

Ghozali (2018) uji multikolinearitas memiliki tujuan untuk menguji apakah ada ditemukannya hubungan antara variabel independen dengan variabel bebas. Uji multikolinearitas dilakukan untuk menguji apakah model regresi ditemukannya hubungan dengan variabel bebas. Menurut Ghozali (2018) model regresi yang baik adalah model dimana tidak ditemukannya hubungan antara variabel independen. Pengujian multikolinearitas dapat dilihat melalui nilai toleransi (*tolerance*) nya dan VIF (*Variance Inflation Factor*). Apabila nilai VIFnya < 10 maka tidak terdapat multikolinearitas. Sebaliknya, jika nilai VIFnya > 10 artinya terdapat multikolinearitas di dalam data tersebut.

3.4.3.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas berfungsi untuk mengetahui apakah di dalam model regresi terjadi fenomena ketidaksamaan varian dari residual suatu observasi ke observasi lain. Pengujian heteroskedastisitas dapat dilihat dari nilai koefisien korelasi *Rank Spearman*nya antara masing-masing variabel. Apabila nilai

probabilitasnya $> 0,05$ maka data tersebut tidak terjadi heteroskedastisitas Ghozali (2018)

3.4.4 Analisis Regresi Berganda

Ghozali (2018) mengatakan bahwa analisis regresi berganda adalah model regresi dimana melibatkan lebih dari satu variabel independen. Analisis ini dilakukan agar dapat mengetahui arah serta seberapa besar pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen. Persamaan dari model regresi yang digunakan dalam penelitian ini yaitu:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

Keterangan:

Y : Kinerja Pegawai

α : Konstanta

β : Koefisien Regresi

X1 : Motivasi

X2 : Kompetensi

X3 : Pengembangan Karir

E : Error

3.4.5 Uji Hipotesis

3.4.5.1 Uji Koefisien Determinasi

Menurut Ghozali (2018) uji koefisien determinasi berfungsi untuk mengukur seberapa jauh kemampuan dari model untuk menerangkan variasi dari

variabel terikat. Uji koefisien determinasi terbentang antara nol (0) hingga satu (1). Apabila nilai koefisien determinasinya mendekati angka nol (0), maka besarnya pengaruh antara variabel independen keseluruhan dengan variabel dependen semakin kecil. Sebaliknya, jika nilainya mendekati satu (1), maka semakin besar pula pengaruh variabel independen terhadap variabel dependennya.

3.4.5.2 Uji F

Uji F atau Uji Signifikan Simultan berfungsi untuk mengetahui korelasi antara variabel independen secara simultan berpengaruh terhadap variabel dependen. Uji F melihat dengan *Significance level* atau nilai signifikan $< 0,05$ atau 5%. Ghazali (2018) apabila probabilitas $< 0,05$ maka hipotesis diterima. Sedangkan jika nilai probabilitasnya $> 0,05$ maka hipotesis tidak diterima.

3.4.5.3 Uji t

Uji t dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh variabel independen mempengaruhi variabel dependen secara terpisah Ghazali (2018). Kriteria yang digunakan adalah menggunakan nilai signifikansi 0,05 atau 5%. Apabila nilai signifikansinya $< 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima, yang artinya variabel independen memiliki pengaruh terhadap variabel dependennya. Tetapi jika nilai signifikansinya $> 0,05$ artinya H_0 diterima dan H_a ditolak, dimana berarti variabel independen tidak memiliki pengaruh atas variabel dependen.

BAB IV

PEMBAHASAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui antara lain yaitu pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Serpong, pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Serpong, dan pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Serpong. Subjek pada penelitian ini yaitu pegawai di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Serpong, Blok 405 Jalan Raya Serpong Sektor VIII, Jl. Komp. BSD No.4, Lengkong Gudang, Kec. Serpong, Kota Tangerang Selatan, Banten.

4.1. Objek Penelitian

4.1.1 Sejarah Umum Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Serpong

Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Serpong merupakan salah satu kantor pelayanan pajak yang ada di lingkungan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Banten. KPP Pratama Serpong dibentuk pada tanggal 23 Juli 2001 berdasarkan keputusan Menteri Keuangan Nomor 443/KMK/01/2001, dimana awalnya adalah kantor sistem administrasi, lalu berubah menjadi administrasi modern, berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 55/PMK.01/2007 pada tanggal 31 Mei 2007, tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Keuangan dengan tujuan untuk menerapkan struktur organisasi yang baru agar mendukung dan meningkatkan efisiensi dan efektifitas dari sistem administrasi perpajakan, menjadi administrasi modern.

4.1.2 Visi dan Misi Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Serpong

Visi

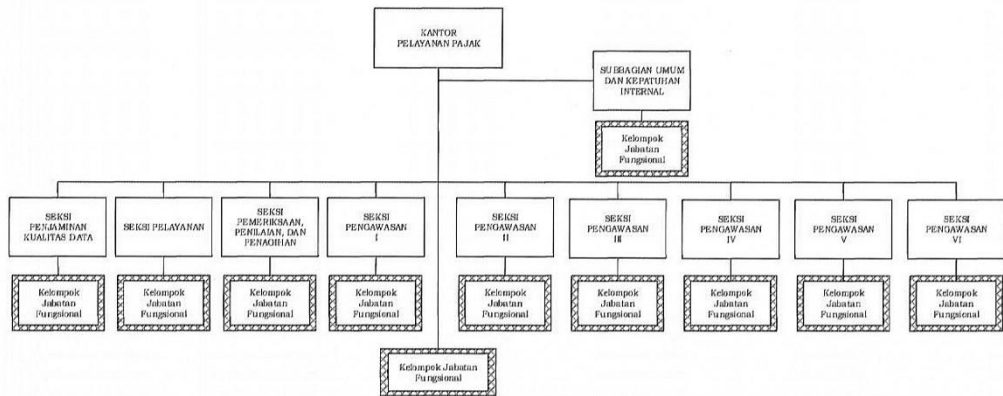
Menjadi model pelayanan masyarakat yang menyelenggarakan sistem serta manajemen perpajakan yang dipercaya dan dibanggakan oleh masyarakat.

Misi

1. Fiskal : Menghimpun penerimaan dalam negeri dari sektor pajak yang dapat menunjang kemandirian pembiayaan pemerintah, berdasarkan Undang-Undang Perpajakan dengan tingkat efisiensi dan efektifitas tinggi.
2. Ekonomi : Mendukung serangkaian kebijakan pemerintah dalam mengatasi permasalahan ekonomi Negara dengan kebijakan-kebijakan pemerintah.
3. Politik : Mendukung prosesnya demokrasi Negara.
4. Kelembagaan : Selalu memperbaharui diri, sejalan dengan harapan dan keinginan masyarakat serta harapan adanya teknokrasi dalam perpajakan, dan sistem administrasi yang modern.

4.1.3 Struktur Organisasi Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Serpong

Kantor Pelayanan Pajak Pratama
(Kelompok I)



www.pajak.go.id

Sumber: www.pajak.go.id

Gambar 4.1 Struktur Organisasi Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama

Pada gambar diatas menunjukkan struktur organisasi pada Kantor Pelayanan Pajak di seluruh Indonesia, tidak terkecuali Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Serpong. Dari struktur tersebut, terdapat beberapa bagian yang terdiri dari tugas serta fungsi sebagai berikut:

1. Kepala Kantor

Kepala kantor merupakan orang yang memimpin Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama. Tugas dari kepala kantor ialah mengkoordinasikan seluruh kegiatan di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama seperti pelayanan, pengawasan, dan penyuluhan wajib pajak.

2. Subbagian Umum dan Kepatuhan Internal

Subbagian Umum dan Kepatuhan Internal bertugas untuk melaksanakan kegiatan yang berhubungan dengan sebagai berikut:

- a. Keuangan
- b. Tata Usaha
- c. Kepegawaian
- d. Rumah Tangga
- e. Pengelolaan Kinerja Pegawai

Pada bagian ini, Subbagian Umum dan Kepatuhan Internal membantu agar tugas dari Kepala Kantor terlaksana seperti membantu dalam surat menyurat, administrasi kantor, dan lainnya.

3. Seksi Penjamin Kualitas Data

Seksi Penjamin Kualitas Data bertugas untuk melaksanakan analisis, penjelasan dan penjabaran serta pengelolaan untuk menjamin kualitas dari data yaitu dengan pencarian, pengumpulan, pengolahan serta penyajian data informasi pajak.

4. Seksi Pelayanan

Dalam Seksi Pelayanan bertugas untuk memberikan pelayanan bagi Wajib Pajak agar Wajib Pajak memahami hak dan kewajibannya dengan memberikan analisis serta penjelasan serta memberikan konsultasi dan edukasi perpajakan.

5. Seksi Pemeriksaan, Penilaian, dan Penagihan

Pada seksi ini bertugas untuk memberikan hasil yang telah dianalisis untuk mencapai target dalam penerimaan perpajakan dengan melakukan pemeriksaan, pelaksanaan tindakan, pelaksanaan angsuran dan tunggakan pajak.

6. Seksi Pengawasan I, Seksi Pengawasan II, Seksi Pengawasan III, Seksi Pengawasan IV, Seksi Pengawasan V, Seksi Pengawasan VI.

Masing-masing dari seksi pengawasan tersebut memiliki tugas untuk mengawasi dan memastikan bahwa Wajib Pajak mematuhi seluruh aturan perpajakan dengan pendataan dan *mapping* pada objek dan subjek pajak.

7. Kelompok Jabatan Fungsional

Pada Kelompok Jabatan Fungsional memiliki tugas untuk melakukan audit atau pemeriksaan terhadap kepatuhan dari Wajib Pajak. Pemeriksaan yang dilakukan memiliki dua jenis, yaitu pemeriksaan lengkap dan pemeriksaan sederhana. Agar tugas dari masing-masing bagian dapat terlaksana dengan baik, Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Serpong memiliki pegawai sebanyak 126 pegawai, dengan pembagian menurut jabatan sebagai berikut:

Tabel 4.1 Pegawai Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Serpong

No	Jabatan	Jumlah
1.	Kepala Kantor	1
2.	Seksi Pelayanan dan Fungsional Penyuluh	17
3.	Fungsional Penyuluh	8
4.	Seksi Pemeriksaan, Penilaian, dan Penagihan	9
5.	Fungsional Penilai	2
6.	Seksi Pengawasan I	8
7.	Seksi Pengawasan II	8
8.	Seksi Pengawasan III	7
9.	Seksi Pengawasan IV	8
10.	Seksi Pengawasan V	8
11.	Seksi Pengawasan VI	8
12.	Seksi Penjamin Kualitas Data	6
13.	Subbagian Umum dan Kepatuhan Internal	9
14.	Fungsional Pemeriksa Pajak	27
	Jumlah Pegawai	126

Sumber: Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama, 2022.

4.2 Karakteristik Responden

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan sampel yaitu pegawai di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Serpong, dengan menggunakan teknik pengambilan *accidental sampling*, serta pengambilan jumlah minimal sampelnya menggunakan rumus *Slovin*. Adapun rincian yang telah disebar sebagai berikut:

Tabel 4.2 Data Kuesioner

Keterangan	Jumlah	Persentase
Kuesioner disebar	65	100%
Kuesioner kembali	56	86%
Kuesioner tidak kembali	9	14%
Kuesioner yang dapat diolah	56	86%

Sumber: Data Primer, diolah. 2022.

Berdasarkan tabel diatas, kuesioner yang disebar sebanyak 65 kuesioner. Dari keseluruhan kuesioner yang disebar, hanya 56 yang kembali dan jumlahnya memenuhi minimal sampel. Sedangkan kuesioner yang tidak kembali sebanyak 9 kuesioner. Dalam penelitian ini, deskripsi responden dikelompokkan berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, serta masa kerja. Untuk penjabaran karakteristik dari responden adalah sebagai berikut:

Tabel 4.3 Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1.	Perempuan	34	60,71%
2.	Laki-Laki	22	39,29%
	Jumlah	56	100%

Sumber: Data Primer, diolah. 2022.

Dari tabel 4.3 diatas dapat diketahui bahwa total keseluruhan responden adalah 56 orang. Responden paling banyak adalah perempuan sebanyak 34 orang

dengan persentase sebanyak 60,71%, dan responden laki-laki sebanyak 22 orang dengan persentase 39,29%.

4.2.2 Usia

Tabel 4.4 Karakteristik Berdasarkan Usia

No	Usia	Jumlah	Persentase
1.	20-29 Tahun	43	76,79%
2.	30-39 Tahun	6	10,71%
3.	40-49 Tahun	6	10,71%
4.	> 50 Tahun	1	1,79%
	Jumlah	56	100%

Sumber: Data Primer, diolah. 2022.

Berdasarkan tabel 4.4 diatas, karakteristik responden berdasarkan usia, sebagian besar responden dengan rentang usia 20-29 tahun sebanyak 43 responden atau 76,79% dari keseluruhan. Selanjutnya, responden berusia 30-39 tahun sebanyak 6 responden atau 10,71%, responden berusia 40-49 tahun sebanyak 6 responden atau 10,71%, dan responden berusia diatas 50 tahun sebanyak 1 responden atau 1,79%.

4.2.3 Pendidikan Terakhir

Tabel 4.5 Karakteristik Berdasarkan Pendidikan Terakhir

No.	Pendidikan Terakhir	Jumlah	Persentase
1.	Diploma (DI/DII/DIII)	50	89,29%
2.	Sarjana (S1)	5	8,93%
3.	Pascasarjana (S2)	1	1,79%
4.	Doktor (S3)	0	0,00%
5.	Lainnya	0	0,00%
	Jumlah	56	100%

Sumber: Data Primer, diolah. 2022.

Berdasarkan data dari tabel 4.5 tersebut, dapat dilihat bahwa responden sebagian besar menempuh pendidikan Diploma (DI/DII/DIII) sebanyak 50

responden atau 89,29%. Selanjutnya, responden dengan pendidikan terakhir Sarjana (S1) sebanyak 5 responden atau 8,93%, responden dengan pendidikan terakhir Pascasarjana (S2) sebanyak 1 responden dengan persentase 1,79%. Tidak ada responden yang menempuh pendidikan terakhir Doktor (S3).

4.2.4 Masa Kerja

Tabel 4.6 Karakteristik Berdasarkan Masa Kerja

No.	Masa Kerja	Jumlah	Persentase
1.	0-5 Tahun	41	73,21%
2.	6-10 Tahun	3	5,36%
3.	> 10 Tahun	12	21,43%
	Jumlah	56	100%

Sumber: Data Primer, diolah. 2022.

Berdasarkan tabel 4.6 karakteristik responden berdasarkan masa kerja, sebagian besar responden memiliki masa kerja dengan rentang 0 sampai 5 tahun sebanyak 41 responden atau 73,21%. Selanjutnya, responden dengan masa kerja rentang 6 sampai 10 tahun sebanyak 3 orang atau 5,36%, dan responden dengan masa kerja diatas 10 tahun sebanyak 12 responden atau 21.43%.

4.3 Analisis Statistik Deskriptif

Tabel 4.7 Analisis Statistik Deskriptif

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std.Deviation
Motivasi	56	59	76	65,93	4,242
Kompetensi	56	55	72	56,18	3,128
Pengembangan Karir	56	42	56	44,77	3,623
Kinerja Pegawai	56	67	92	71,71	5,532
Valid N (<i>listwise</i>)	56				

Sumber: Data Primer, diolah. 2022.

Dari penyajian data tabel 4.7 diatas, disajikan nilai *minimum*, *maximum*, *mean* serta *standard deviation* dengan penjelasan sebagai berikut:

a. Motivasi

Variabel motivasi pada penelitian ini diukur melalui 19 pernyataan dengan menggunakan skala likert dengan skor satu sampai dengan empat. Analisis statistik deskriptif pada motivasi menghasilkan nilai *minimum* yaitu sebesar 59, nilai *maximum* sebesar 76, *mean* sebesar 65,93, dan *standard deviation* sebesar 4,242.

b. Kompetensi

Variabel kompetensi pada penelitian ini diukur melalui 19 pernyataan dengan menggunakan skala likert dengan skor satu sampai dengan empat. Analisis statistik deskriptif pada kompetensi menghasilkan nilai *minimum* sebesar 55, nilai *maximum* sebesar 72, nilai *mean* sebesar 59,18, dan nilai *standar deviation* sebesar 3,128.

c. Pengembangan Karir

Variabel pengembangan karir pada penelitian ini diukur melalui 14 pernyataan dengan menggunakan skala likert dengan skor satu sampai dengan empat. Analisis statistik deskriptif pada pengembangan karir menghasilkan nilai *minimum* sebesar 42, nilai *maximum* sebesar 56, nilai *mean* sebesar 44,77, dan nilai *standar deviation* sebesar 3,623.

d. Kinerja Pegawai

Variabel kinerja pegawai pada penelitian ini diukur melalui 23 pernyataan dengan menggunakan skala likert dengan skor satu sampai dengan empat. Analisis statistik deskriptif pada kinerja

pegawai menghasilkan nilai *minimum* sebesar 67, nilai *maximum* sebesar 92, nilai *mean* 71,71, dan nilai *standard deviation* sebesar 5,532.

4.4 Uji Kualitas Data

4.4.1 Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui berapa besar tingkat kevalidan dari setiap *item* pernyataan terhadap variabel penelitian. Uji validitas ini dilakukan secara keseluruhan dari tiap-tiap *item* dari masing-masing variabel. Untuk uji validitas memiliki syarat apakah *item* tersebut valid atau tidak valid sebagai berikut:

1. Membandingkan dengan Nilai r Hitung dengan Nilai r Tabel
 - a. Jika nilai r Hitung > r Tabel = Valid
 - b. Jika nilai r Hitung < r Tabel = Tidak Valid
2. Membandingkan dengan nilai Sig 2-tailed dan Probabilitas 0,05
 - a. Jika nilai Sig 2-tailed < 0,05 dan *Pearson Correlation* (+) = Valid
 - b. Jika nilai Sig 2-tailed < 0,05 dan *Pearson Correlation* (-) = Tidak Valid
 - c. Jika nilai Sig > 0,05 = Tidak Valid

Tabel-tabel berikut adalah hasil dari uji validitas tiap *item* dari seluruh variabel:

Tabel 4.8 Uji Validitas Variabel Motivasi

Var	Item	r Hitung	r Tabel (N-2, 5%)	Sig 2- tailed	Sig.	Ket.
	1	0,374	0,2632	0,004	0,05	Valid
	2	0,449	0,2632	0,001	0,05	Valid

Motivasi	3	0,464	0,2632	0,000	0,05	Valid
	4	0,416	0,2632	0,001	0,05	Valid
	5	0,294	0,2632	0,028	0,05	Valid
	6	0,315	0,2632	0,018	0,05	Valid
	7	0,278	0,2632	0,038	0,05	Valid
	8	0,392	0,2632	0,003	0,05	Valid
	9	0,385	0,2632	0,003	0,05	Valid
	10	0,418	0,2632	0,001	0,05	Valid
	11	0,495	0,2632	0,000	0,05	Valid
	12	0,519	0,2632	0,000	0,05	Valid
	13	0,586	0,2632	0,000	0,05	Valid
	14	0,603	0,2632	0,000	0,05	Valid
	15	0,540	0,2632	0,000	0,05	Valid
	16	0,451	0,2632	0,000	0,05	Valid
	17	0,341	0,2632	0,010	0,05	Valid
	18	0,357	0,2632	0,007	0,05	Valid
	19	0,365	0,2632	0,006	0,05	Valid

Sumber: Data Primer, diolah. 2022

Dari tabel 4.8 diatas, menunjukkan bahwa nilai *r* Hitung dari seluruh *item* lebih besar daripada nilai *r* Tabel yang artinya seluruh *item* dari variabel motivasi adalah valid. Selain membandingkan dengan nilai *r* Tabel, nilai *sig 2-tailed* dari seluruh *item* nilainya lebih kecil dari 0,05 dan nilai *Pearson Correlation*nya positif. Maka dari itu, berdasarkan hasil data tersebut dapat dikatakan bahwa seluruh *item* dari variabel motivasi adalah valid, atau dapat digunakan untuk mengungkap apa yang diukur.

Tabel 4.9 Uji Validitas Variabel Kompetensi

Var	Item	r Hitung	r Tabel (N-2, 5%)	Sig 2- tailed	Sig.	Ket.
	1	0,376	0,2632	0,004	0,05	Valid
	2	0,531	0,2632	0,000	0,05	Valid
	3	0,410	0,2632	0,002	0,05	Valid
	4	0,526	0,2632	0,000	0,05	Valid

Kompetensi	5	0,466	0,2632	0,000	0,05	Valid
	6	0,566	0,2632	0,000	0,05	Valid
	7	0,581	0,2632	0,000	0,05	Valid
	8	0,458	0,2632	0,000	0,05	Valid
	9	0,564	0,2632	0,000	0,05	Valid
	10	0,593	0,2632	0,000	0,05	Valid
	11	0,511	0,2632	0,000	0,05	Valid
	12	0,493	0,2632	0,000	0,05	Valid
	13	0,493	0,2632	0,000	0,05	Valid
	14	0,313	0,2632	0,019	0,05	Valid
	15	0,483	0,2632	0,000	0,05	Valid
	16	0,514	0,2632	0,000	0,05	Valid
	17	0,493	0,2632	0,000	0,05	Valid
	18	0,443	0,2632	0,001	0,05	Valid
19	0,427	0,2632	0,001	0,05	Valid	

Sumber: Data Primer, diolah. 2022

Pada tabel 4.9 diatas, menunjukkan bahwa nilai *r* Hitung dari seluruh *item* lebih besar daripada nilai *r* Tabel yang artinya seluruh *item* dari variabel kompetensi adalah valid. Selain membandingkan dengan nilai *r* Tabel, nilai *sig 2-tailed* dari seluruh *item* nilainya lebih kecil dari 0,05 dan nilai *Pearson Correlation* nya positif. Maka dari itu, berdasarkan hasil data tersebut dapat dikatakan bahwa seluruh *item* dari variabel kompetensi adalah valid, atau dapat digunakan untuk mengungkapkan apa yang diukur.

Tabel 4.10 Uji Validitas Variabel Pengembangan Karir

Var	Item	<i>r</i> Hitung	<i>r</i> Tabel (N-2, 5%)	<i>Sig 2-tailed</i>	<i>Sig.</i>	Ket.
Pengembangan Karir	1	0,666	0,2632	0,000	0,05	Valid
	2	0,734	0,2632	0,000	0,05	Valid
	3	0,636	0,2632	0,000	0,05	Valid
	4	0,714	0,2632	0,000	0,05	Valid
	5	0,618	0,2632	0,000	0,05	Valid
	6	0,649	0,2632	0,000	0,05	Valid
	7	0,737	0,2632	0,000	0,05	Valid
	8	0,812	0,2632	0,000	0,05	Valid
	9	0,666	0,2632	0,000	0,05	Valid

	10	0,582	0,2632	0,000	0,05	Valid
	11	0,657	0,2632	0,000	0,05	Valid
	12	0,666	0,2632	0,000	0,05	Valid
	13	0,646	0,2632	0,000	0,05	Valid
	14	0,458	0,2632	0,000	0,05	Valid

Sumber: Data Primer, diolah. 2022

Dari tabel 4.10 diatas, menunjukkan bahwa nilai *r* Hitung dari seluruh *item* lebih besar daripada nilai *r* Tabel yang artinya seluruh *item* dari variabel pengembangan karir adalah valid. Selain membandingkan dengan nilai *r* Tabel, nilai *sig 2-tailed* dari seluruh *item* nilainya lebih kecil dari 0,05 dan nilai *Pearson Correlation* nya positif. Maka dari itu, berdasarkan hasil data tersebut dapat dikatakan bahwa seluruh *item* dari variabel pengembangan karir adalah valid, atau dapat digunakan untuk mengungkapkan apa yang diukur.

Tabel 4.11 Uji Validitas Variabel Kinerja Pegawai

Var	Item	r Hitung	r Tabel (N-2, 5%)	Sig 2- <i>tailed</i>	Sig.	Ket.
	1	0,621	0,2632	0,000	0,05	Valid
	2	0,513	0,2632	0,000	0,05	Valid
	3	0,724	0,2632	0,000	0,05	Valid
Kinerja Pegawai	4	0,660	0,2632	0,000	0,05	Valid
	5	0,622	0,2632	0,000	0,05	Valid
	6	0,679	0,2632	0,000	0,05	Valid
	7	0,603	0,2632	0,000	0,05	Valid
	8	0,597	0,2632	0,000	0,05	Valid
	9	0,704	0,2632	0,000	0,05	Valid
	10	0,804	0,2632	0,000	0,05	Valid
	11	0,706	0,2632	0,000	0,05	Valid
	12	0,731	0,2632	0,000	0,05	Valid
	13	0,822	0,2632	0,000	0,05	Valid
	14	0,776	0,2632	0,000	0,05	Valid
	15	0,754	0,2632	0,000	0,05	Valid
	16	0,873	0,2632	0,000	0,05	Valid
	17	0,757	0,2632	0,000	0,05	Valid
	18	0,723	0,2632	0,000	0,05	Valid

	19	0,595	0,2632	0,000	0,05	Valid
	20	0,803	0,2632	0,000	0,05	Valid
	21	0,730	0,2632	0,000	0,05	Valid
	22	0,635	0,2632	0,000	0,05	Valid
	23	0,701	0,2632	0,000	0,05	Valid

Sumber: Data Primer, diolah. 2022

Pada tabel 4.11 diatas, menunjukkan bahwa nilai r Hitung dari seluruh *item* lebih besar daripada nilai r Tabel yang artinya seluruh *item* dari variabel kinerja pegawai adalah valid. Selain membandingkan dengan nilai r Tabel, nilai *sig 2-tailed* dari seluruh *item* nilainya lebih kecil dari 0,05 dan nilai *Pearson Correlation* nya positif. Maka dari itu, berdasarkan hasil data tersebut dapat dikatakan bahwa seluruh *item* dari variabel kinerja pegawai adalah valid, atau dapat digunakan untuk mengungkapkan apa yang diukur.

4.4.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur sejauh mana kuesioner yang diberikan dalam penelitian reliabel atau tidak dengan menggunakan uji statistik *Cronbach's Alpha*. Syarat agar variabel dikatakan reliabel atau tidak adalah jika nilai *Cronbach's Alpha* $> 0,70$. Sedangkan apabila nilai *Cronbach's Alpha* $< 0,70$ maka artinya variabel tidak variabel.

Tabel 4.12 Uji Reabilitas

Variabel	Kriteria	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>N of Items</i>	Ket.
Motivasi	0,70	0,711	20	Reliabel
Kompetensi	0,70	0,728	20	Reliabel
Pengembangan Karir	0,70	0,759	15	Reliabel
Kinerja Pegawai	0,70	0,759	24	Reliabel

Sumber: Data Primer, diolah. 2022

Pada tabel 4.11 diatas, dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel yaitu motivasi, kompetensi, pengembangan karir serta kinerja pegawai nilai *Cronbach's Alpha* diatas kriteria yaitu 0,70 yang artinya seluruh variabel adalah reliabel.

4.5 Uji Asumsi Klasik

4.5.1 Uji Normalitas

Uji Normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah data yang telah diambil bersifat normal atau tidak dalam pendistribusiannya. Umumnya dalam uji dengan model regresi yang baik ialah data yang dimiliki terdistribusi dengan normal. Uji normalitas yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan uji *Kolmogorov Smirnov*. Dalam pengujian uji normalitas memiliki syarat yaitu apabila nilai signifikansi (Sig.) > 0,05 artinya normal. Sedangkan apabila nilai signifikansi (Sig.) < 0,05 artinya tidak normal.

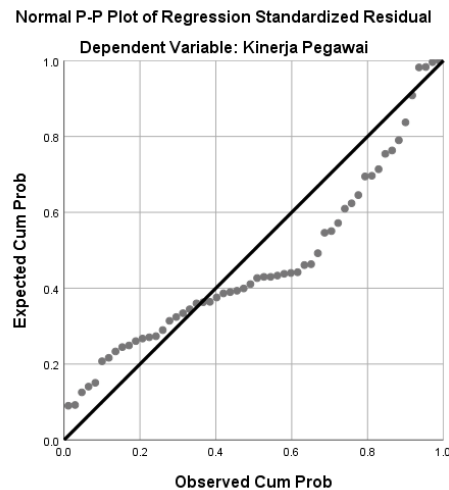
Tabel 4.13 Hasil Uji Normalitas

		Unstandardized Residual
N		56
<i>Normal Parameters</i>	<i>Mean</i>	0,0000000
	<i>Std. Deviation</i>	1,90174377
<i>Most Extreme Differences</i>	<i>Absolute</i>	0,95
	<i>Positive</i>	0,95
	<i>Negative</i>	-0,73
<i>Test Statistic</i>		0,95
<i>Asymp. Sig. (2-tailed)</i>		0,200
<i>Exact Sig. (2-tailed)</i>		0,656
<i>Point Probability</i>		0,000

Sumber: Data Primer, diolah. 2022

Berdasarkan hasil dari tabel 4.13 diatas, nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* adalah 0,200 dan nilai tersebut lebih besar dari 0,05. Maka dari itu, dapat disimpulkan bahwa data dalam penelitian ini telah terdistribusi dengan normal.

Selain menggunakan uji *Kolmogorov Smirnov*, uji normalitas dapat dilakukan dengan uji *Probability Plot*.



Sumber: Data Primer, diolah. 2022

Gambar 4.2 *Normal P-Plot of Regression Standardized Residual*

Berdasarkan pada gambar 4.2 diatas, terlihat titik-titik yang mendekati dan mengikuti garis diagonalnya. Dengan titik-titik tersebut, dapat disimpulkan bahwa data terdistribusi dengan normal.

Dari dua pengujian uji normalitas diatas, dengan menggunakan pedoman serta syarat dari uji normalitas dengan uji *Kolmogorov Smirnov* dan *Probability Plot*, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa data yang ada dalam penelitian ini terdistribusi dengan normal.

4.5.2 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya korelasi antara variabel independen di dalam suatu model regresi. Pada umumnya, pada model regresi yang baik tidak terdapat multikolinearitas. Uji multikolinearitas ini memiliki syarat yaitu sebagai berikut:

1. Membandingkan dengan Nilai *Variance Inflation Factor / VIF*
 - a. Jika nilai VIF < 10,00 = Tidak Terjadi Multikolinearitas
 - b. Jika nilai VIF > 10,00 = Terjadi Multikolinearitas
2. Membandingkan dengan Nilai *Tolerance*
 - a. Jika nilai Tolerance > 0,10 = Tidak Terjadi Multikolinearitas
 - b. Jika nilai Tolerance < 0,10 = Terjadi Multikolinearitas

Tabel 4.14 Uji Multikolinearitas

Variabel Independen	Kriteria <i>Colinearity Statistics</i>		<i>Colinearity Statistics</i> Hitung		Keterangan
	Tolerance	VIF	Tolerance	VIF	
Motivasi	0,10	10,00	0,978	1,023	Tidak terjadi multikolinearitas
Kompetensi	0,10	10,00	0,982	1,018	Tidak terjadi multikolinearitas
Pengembangan Karir	0,10	10,00	0,994	1,006	Tidak terjadi multikolinearitas

Sumber: Data Primer, diolah. 2022.

Berdasarkan pada tabel 4.14 di atas, seluruh variabel independen yang meliputi motivasi, kompetensi, serta pengembangan karir dengan nilai VIF di bawah 10,00 serta nilai Tolerance di atas 0,10. Maka dari itu, dapat disimpulkan bahwa data dari penelitian ini tidak terjadi multikolinearitas.

4.5.3 Uji Heteroskedastisitas

Pengujian ini digunakan untuk membuktikan apakah data dari penelitian terdapat kesamaan dari residual antara satu pengamatan ke pengamatan yang lainnya. Model regresi yang baik adalah apabila tidak terjadi heteroskedastisitas. Uji heteroskedastisitas ini menggunakan uji *Glejser*. Syarat dari uji

heteroskedastisitas adalah apabila nilai signifikansi (Sig.) > 0,05 artinya tidak terjadi heteroskedastisitas, sedangkan apabila nilai signifikansi (Sig.) < 0,05 artinya terjadi heteroskedastisitas.

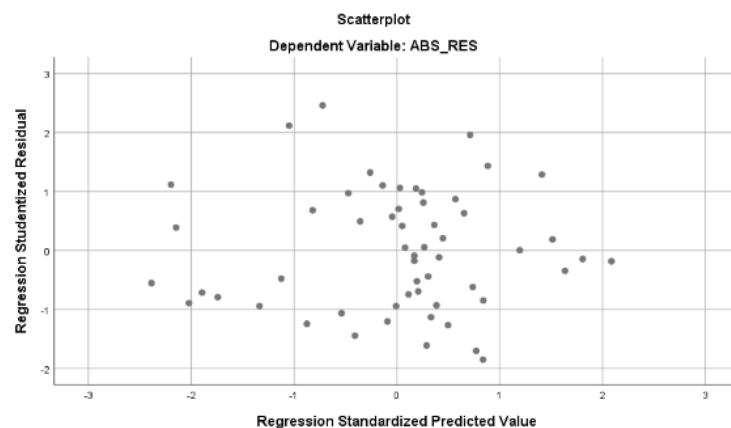
Tabel 4.15 Uji Heteroskedastisitas

Variabel	Kriteria Sig.	Sig.	Ket
Motivasi	0,05	0,95	Tidak terjadi heteroskedastisitas
Kompetensi	0,05	0,572	Tidak terjadi heteroskedastisitas
Pengembangan Karir	0,05	0,936	Tidak terjadi heteroskedastisitas

Sumber: Data Primer, diolah. 2022.

Pada tabel 4.15 diatas, pada variabel independen yaitu motivasi, kompetensi, dan pengembangan karir memiliki nilai signifikansi di atas 0,05 yang artinya tidak terjadi heteroskedastisitas. Maka dari itu, dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel independen tidak terjadi heteroskedastisitas.

Selain menggunakan uji *Glejser*, uji heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan menggunakan uji *Scatterplot*, yaitu sebagai berikut:



Sumber: Data Primer, diolah. 2022

Gambar 4.3 Scatterplot

Berdasarkan gambar diatas, dapat dilihat titik-titik *plotting* yang ada pada gambar menyebar di sekitar angka 0 serta tidak memiliki pola tertentu dan

menyebar di atas maupun di bawah. Dengan begitu menandakan bahwa tidak terjadinya heteroskedastisitas.

Dari kedua cara pengujian uji heteroskedastisitas diatas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa data dalam penelitian ini tidak terjadi heteroskedastisitas.

4.6 Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis Regresi Linear Berganda dilakukan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh antara variabel independen yang jumlahnya lebih dari satu variabel dengan variabel dependennya.

Tabel 4.16 Analisis Regresi Linear Berganda

Model	<i>Unstandardized Coefficients</i>	Sig	Ket.
	B		
Kinerja Pegawai	44,718	0,20	
Motivasi	-0,378	0,18	H1 Tidak didukung oleh data
Kompetensi	0,418	0,049	H2 Didukung oleh data
Pengembangan Karir	0,607	0,002	H3 Didukung oleh data

Sumber: Data Primer, diolah. 2022

Berdasarkan perhitungan pada tabel 4.16 diatas, terdapat konstanta dan koefisien beta dari masing-masing variabel baik variabel independen maupun variabel dependen. Oleh karena itu, dapat dibuat persamaan regresinya adalah sebagai berikut:

$$Y = 44,718 + -0,378X_1 + 0,418X_2 + 0,607X_3 + e$$

Dari persamaan regresi diatas, maka penjelasannya adalah sebagai berikut:

1. Konstanta

Nilai konstanta yang diperoleh sebesar 44,718 yang menunjukkan bahwa apabila variabel motivasi, kompetensi, dan pengembangan karir diasumsikan tidak mengalami perubahan/konstan atau tidak memengaruhi, maka nilai dari kinerja pegawai adalah sebesar 44,718.

2. Motivasi (X1)

Nilai koefisien regresi berganda dari variabel motivasi adalah -0,378 yang artinya apabila variabel motivasi meningkat sebesar satu satuan, maka kinerja pegawai akan meningkat sebesar -0,378 satuan dengan asumsi variabel independen yang lain sifatnya tetap.

3. Kompetensi (X2)

Nilai koefisien regresi berganda dari variabel kompetensi adalah 0,418 yang artinya apabila variabel kompetensi meningkat satu satuan, maka kinerja pegawai akan meningkat sebesar 0,418 satuan dengan asumsi variabel independen yang lain sifatnya tetap.

4. Pengembangan Karir (X3)

Nilai koefisien regresi berganda dari variabel pengembangan karir adalah 0,607 yang artinya apabila variabel pengembangan karir meningkat satu satuan, maka kinerja pegawai akan meningkat sebesar 0,607 satuan dengan asumsi variabel independen yang lain sifatnya tetap.

4.7 Uji Hipotesis

4.7.1 Uji Koefisien Determinasi

Uji koefisien determinasi dilakukan untuk mengetahui seberapa besar dari variabel independen yang mempengaruhi variabel dependen, dimana nilai tersebut berada diantara nol sampai dengan satu. Apabila nilai tersebut semakin mendekati satu, maka semakin besar juga pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependennya. Berikut adalah hasil dari uji koefisien determinasi:

Tabel 4.17 Uji Koefisien Determinasi

<i>Adjusted R Square</i>	Ket.
0,332	Variabel independen berpengaruh sebesar 33% terhadap variabel dependen.

Sumber: Data Primer, diolah. 2022

Berdasarkan dari hasil tabel 4.17 diatas, besar nilai *Adjusted R Square* adalah 0,332 atau 33% yang diberikan oleh variabel motivasi, kompetensi, dan pengembangan karir. Sementara itu, sisanya atau 67% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain diluar dari penelitian ini.

4.7.2 Uji F

Uji F digunakan untuk menguji apakah signifikan atau tidaknya pengaruh dari variabel independen secara simultan terhadap variabel dependennya. Syarat uji F adalah apaabila nilai probabilitasnya lebih kecil dari signifikansi (0,05) maka artinya nilai tersebut model regresi fit. Sedangkan, apabila nilai probabilitas lebih besar dari signifikansi, maka model regresi tidak fit.

Tabel 4.18 Uji F

F	Signifikansi	Ket.
9,928	0,000	Model Regresi Fit

Sumber: Data primer, diolah. 2022

Berdasarkan hasil uji F pada tabel 4.18 diatas, nilai F sebesar 9,928 dengan nilai signifikansi sebesar 0,001 yang artinya nilai signifikansi tersebut lebih kecil dari 0,05. Maka dari itu, dapat disimpulkan bahwa semua variabel independennya berpengaruh secara simultan terhadap variabel dependen atau setiap perubahan pada seluruh variabel independen yang meliputi motivasi, kompetensi, dan pengembangan karir secara bersama-sama akan mempengaruhi kinerja pegawai/variabel dependen.

4.7.3 Uji t

Uji t berfungsi untuk mengetahui apakah variabel independennya mempengaruhi variabel dependen secara signifikan. Pengujian ini menggunakan nilai signifikansi 0,05 atau $\alpha = 15\%$. Berdasarkan hasilnya yang tertera pada tabel 4.16 di atas, maka penjelasannya adalah sebagai berikut:

1. Pengujian H1

Pada pengujian hipotesis pertama ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh dari motivasi terhadap kinerja pegawai. Hasil dari data hipotesis pertama menyatakan bahwa motivasi tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan tabel 4.16, diperoleh nilai dari variabel motivasi sebesar -0,378 dengan nilai signifikansi sebesar 0,18 yang menunjukkan bahwa variabel motivasi tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai, sehingga hipotesis pertama (H1) tidak didukung oleh data.

2. Pengujian H2

Pada pengujian hipotesis kedua ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh dari kompetensi terhadap kinerja pegawai. Hasil dari data hipotesis kedua menyatakan bahwa kompetensi memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan tabel 4.16, diperoleh nilai dari variabel kompetensi sebesar 0,418 dengan nilai signifikansi sebesar 0,049 yang menunjukkan bahwa variabel kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga hipotesis kedua (H2) didukung oleh data.

3. Pengujian H3

Pada pengujian hipotesis ketiga ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh dari pengembangan karir terhadap kinerja pegawai. Hasil dari data hipotesis ketiga menyatakan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan tabel 4.16, diperoleh nilai dari variabel pengembangan karir sebesar 0,607 dengan nilai signifikansi sebesar 0,002 yang menunjukkan bahwa variabel pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga hipotesis ketiga (H3) didukung oleh data.

4. Pengujian H4

Pada pengujian hipotesis keempat ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh dari seluruh variabel independen yaitu motivasi, kompetensi, dan pengembangan karir yang secara simultan terhadap variabel dependen yaitu kinerja pegawai. Dari data tabel

4.16 di atas, diperoleh nilai sig sebesar 0,20 dimana nilainya lebih kecil daripada 0,05 yang menunjukkan bahwa motivasi, kompetensi, dan pengembangan secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai sehingga hipotesis keempat (H4) didukung oleh data.

4.8 Pembahasan

4.8.1 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai

Motivasi merupakan suatu energi yang tercipta untuk mendorong seseorang untuk dapat melakukan kegiatan/bekerja guna mencapai tujuan yang ingin dicapai. Motivasi sebagai motor penggerak agar manusia dapat melakukan aktivitasnya dalam hal ini adalah bekerja, sehingga ia dapat bekerja sesuai dengan tugas serta tanggung jawabnya dengan baik.

Berdasarkan hasil uji hipotesis variabel motivasi dengan nilai koefisien sebesar -0,378 dan signifikansi sebesar 0,18 maka variabel motivasi secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, maka dari itu hipotesis pertama (H1) didukung oleh data. Hal tersebut menurut Suryabrata (2018) adanya pengaruh dari variabel luar. Dalam hal ini, motivasi hanya berperan sebagai pendorong bagi pegawai untuk bekerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Julianry dkk. (2017), Maramis (2013), dan Kaengke dkk. (2018) yang menyatakan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

4.8.2 Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai

Kompetensi merupakan kondisi atau kemampuan tiap-tiap individu dalam mengembangkan keterampilan individu. Tidak hanya keterampilan, namun kecakapan, pengetahuan juga dianggap sebagai kompetensi yang seseorang miliki, khususnya dalam bekerja.

Berdasarkan hasil uji hipotesis variabel kompetensi dengan nilai koefisien sebesar 0,418 dengan nilai signifikansi sebesar 0,049 maka variabel kompetensi secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai, maka dari itu hipotesis kedua (H2) didukung oleh data. Hal ini menandakan bahwa semakin tinggi kompetensi yang dimiliki oleh para pegawai di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Serpong maka akan semakin baik pula hasilnya terhadap kinerja pegawai. Seseorang yang memiliki kompetensi yang baik pada umumnya akan bekerja dengan sungguh-sungguh serta lebih menguasai tugas dan bertanggung jawab pada apa yang ia kerjakan. Dengan begitu, kinerja yang dihasilkan juga akan baik. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sudarwati (2014), Mulyasari (2019), Chrishartanto & Said (2019), Jusup (2020), dan Bukhari & Pasaribu (2019)

4.8.3 Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai

Pengembangan karir dapat dikatakan sebagai salah satu kesempatan yang dimiliki oleh seluruh pegawai untuk memiliki jabatan yang lebih tinggi dibanding sebelumnya dan pemberian tanggung jawab lebih kepadanya. Pengembangan karir adalah cara dan usaha untuk menerima tantangan serta dan diharapkan agar kinerja perusahaan juga meningkat seiring dengan berjalannya waktu.

Berdasarkan hasil uji hipotesis variabel pengembangan karir dengan nilai koefisien 0,607 dan nilai signifikan 0,002 maka variabel pengembangan karir secara parsial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, maka dari itu hipotesis ketiga (H3) didukung oleh data. Hal ini menandakan bahwa apabila kesempatan untuk mengembangkan karir pada tiap-tiap pegawai terlaksana di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Serpong, maka kinerja yang dihasilkan oleh pegawainya juga akan meningkat bagi organisasi tersebut. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Bintari & Budiono (2018), Arismunandar & Khair (2020), Aam dkk. (2020), Ali dkk. (2019), dan Pramukti (2019).

4.8.4 Pengaruh Motivasi, Kompetensi, dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil dari uji hipotesis, motivasi, kompetensi, dan pengembangan karir secara bersama-sama (simultan) memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Maka dari itu, apabila motivasi, kompetensi, dan pengembangan karir dilaksanakan dan diterapkan secara bersamaan pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Serpong, maka akan semakin baik pula kinerja pegawainya. Oleh karena itu, maka hipotesis keempat (H4) didukung oleh data.

Dalam teori kinerja yang dikemukakan oleh Mitchell, kinerja merupakan cara yang dilakukan oleh pegawai untuk melakukan pekerjaannya. Dengan berbagai faktor seperti motivasi, kompetensi, dan pengembangan karir maka hal tersebut juga mempengaruhi bagaimana kinerja seseorang tersebut guna mencapai tujuan di suatu organisasi.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh dari motivasi, kompetensi, dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Serpong. Responden penelitian ini berjumlah 56 orang pegawai serta dari berbagai jabatan yang ada di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Serpong. Proses dalam pengumpulan data ini dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada responden.

5.1 Simpulan

Simpulan berdasarkan penelitian dengan data yang telah dikumpulkan dan diolah oleh peneliti adalah sebagai berikut:

1. Motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai
2. Kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.
3. Pengembangan karir berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.
4. Motivasi, Kompetensi, dan Pengembangan karir secara bersama-sama (simultan) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

5.2 Implikasi Penelitian

Implikasi dari penelitian ini berdasarkan variabel motivasi, kompetensi, dan pengembangan karir yang berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Dari hasil penelitian membuktikan bahwa motivasi, kompetensi, dan pengembangan karir mempengaruhi kinerja pegawai di Kantor Pelayanan

Pajak (KPP) Pratama Serpong. Hal ini sesuai dengan meningkatnya wajib pajak yang membayar pajak di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Serpong seiring dengan bergantinya tahun. Pada tahun 2018, Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Serpong mengalami peningkatan yang cukup signifikan. Hal tersebut dapat diindikasikan sebagai kinerja pegawai yang baik. Dari penelitian ini, diharapkan Direktorat Jenderal Pajak untuk mengoptimalkan sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai melalui variabel-variabel yang telah peneliti analisis. Direktorat Jenderal Pajak dapat meningkatkan motivasi pegawai seperti memberikan afirmasi positif terhadap pegawai, memberi pelatihan untuk peningkatan kompetensi, serta penyebaran kesempatan pengembangan karir yang merata agar meningkatkan kinerja pegawai.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Ada beberapa keterbatasan dalam penelitian yang sekiranya dapat mempengaruhi hasil penelitian, yaitu sebagai berikut:

1. Penelitian ini hanya menggunakan tiga variabel sebagai variabel independennya, yaitu motivasi, kompetensi, dan pengembangan karir.
2. Teknik pengumpulan data yang dilakukan pada penelitian ini hanya dengan menyebarkan kuesioner. Sehingga, ada kemungkinan bahwa dalam mengisi kuesioner responden kurang memahami maksud dari pernyataan-pernyataan tertentu yang mengakibatkan kemungkinan bahwa hasil penelitian ini kurang sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.

3. Penyebaran kuesioner yang dilakukan hanya diberikan kepada pegawai yang kebetulan sedang bekerja dari kantor (*Work From Office*) dalam bentuk kertas. Sehingga para pegawai yang sedang bekerja dari rumah (*Work From Home*) tidak diberikan kuesioner dalam bentuk google form.
4. Pada pengisian kuesioner tidak diberikan pilihan jabatan, sehingga mempengaruhi hasil yang tidak bisa dijelaskan.

5.4 Saran

Berikut ini beberapa saran yang dapat dipertimbangkan bagi peneliti selanjutnya, antara lain:

1. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat menambahkan beberapa variabel independen yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini. Sehingga penelitian selanjutnya dapat mengetahui faktor-faktor yang lain. Untuk peneliti selanjutnya dapat menggunakan variabel seperti perencanaan karir, disiplin kerja, sanksi kerja, budaya kerja, lingkungan kerja, dan lain sebagainya.
2. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat mengubah objek penelitian, seperti di Kantor Pusat dan Kantor Wilayah.
3. Pada penelitian ini hanya dengan menyebarkan kuesioner. Untuk peneliti selanjutnya, diharapkan dapat mengambil data tidak hanya dengan kuesioner namun juga dengan wawancara agar hasil yang didapat maksimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Aam, A. I., Payangan, O. R., & Parawansa, D. A. S. (2020). *Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Pegawai PT PLN UPT Sulselrabar*.
- Achmad Amirudin. (2019). *Pemberdayaan Usaha Kecil Menengah (UKM) Binaan Dinas Perdagangan Kota Surabaya Dalam Upaya Meningkatkan Kesejahteraan*. 5.
- Adam, W. N., Suryani, W., & Tarigan, E. S. D. (2021). Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pada Karyawan Hotel Niagara Parapat. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis (JIMBI)*, 2(1), 41–50. <https://doi.org/10.31289/jimbi.v2i1.463>
- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori, Konsep dan Indikator*. Zanafa.
- Aji, A. R., & Rahayu, S. (2015). *Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Wonosobo*. Universitas Negeri Yogyakarta.
- Alam, S., Tamsah, H., & Ilyas, G. B. (2019). *Pengaruh Kompetensi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Disiplin Kerja Pegawai Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar*. 4(1), 2597–4084. <https://journal.stieamkop.ac.id/index.php/miraipg.17>
- Ali, V., Saranani, F., & Hermawati, A. (2019). Pengaruh Kompetensi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Koperasi dan UKM Kabupaten Konawe. *Jurnal Ilmu Manajemen, Volume 5 Nomor 1*.
- Amin, N. M., Baharuddin, & Nara, N. (2015). *Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Sidenreng Rappang*. Universitas Hasanuddin.
- Anam, C., Sutikno, B., & Fibriyani, V. (2020). Pengaruh Pengembangan Karir dan Prestasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal EMA*, 4(2). <https://doi.org/10.47335/ema.v4i2.38>
- Andayani, I., & Tirtayasa, S. (2019). Pengaruh Kepemimpinan , Budaya Organisasi , Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 45–54.
- Anggraeni, F. N. (2020). Determinan Motivasi Internal Terhadap Kinerja. *Scientific Journal Of Reflection: Economic, Accounting, Management and Business*, 3(2), 161–170. <https://doi.org/10.37481/sjr.v3i2.191>
- Ardhani, J., & Ratnasari, S. L. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Pegawai PT. PLN Batam. *Jurnal Dimensi*, 8(2). <https://doi.org/10.33373/dms.v8i2.2179>
- Ardian, N. (2019). Pengaruh Insentif Berbasis Kinerja , Motivasi Kerja , Dan Kemampuan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Pegawai UNPAB. *Jurnal Kajian Ekonomi dan Kebijakan Publik*, 4(2), 119–132.
- Arismunandar, M. F., & Khair, H. (2020). Pengaruh Kompensasi, Analisis Jabatan dan Pola Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan. *MANEGGIO: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2). <https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i2.5129>
- Ariyanto, A., & Sulistyorini. (2019). *Konsep Motivasi Dasar dan Aplikasi Dalam Lembaga Pendidikan Islam*. 4(2), 103–114. <http://journal.umpo.ac.id/index.php/al-asasiyya/index>.
- As'ad, A., & Kamidin, M. (2020). *Pengaruh Kompetensi Dan Motivasi Terhadap*

- Kinerja Pegawai Pada Balai Besar Industri Hasil Perkebunan Makassar.* 1(2), 34–43. <http://journal.ildikti9.id/Equilibrium>
- Asraf, Hamzah, N., Said, S., & Lamo, M. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai LPP TVRI. *Journal of Management Science (JMS)*, 1(1). <https://doi.org/10.52103/jms.v1i1.60>
- Bintari, A. L., & Budiono. (2018). Pengaruh Kompetensi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Purnama Indonesia Sidoarjo. *Jurnal Ilmu Manajemen, Volume 6 Nomor 4.*
- Bukhari, B., & Pasaribu, S. E. (2019). Pengaruh Motivasi, Kompetensi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 89–103. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3365>
- Busro, M. (2018). *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Prenada Media Group.
- Cederyana, L., & Supriyati, Y. (2018). Influence of Work Discipline Career Development and Job Satisfaction on Employee Performance Directorate Genel Research Technology and Higher Education. *International Journal Of Scientific Research And Management*, 6(2), 87–96.
- Chrishartanto, R., & Said, S. (2019). *Pengaruh Kompetensi, Motivasi dan Mutasi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Makassar.*
- Daft, R. L. (2017). Era Baru Manajemen, Edisi Sembilan. In *Era baru manajemen.*
- Dessler, G. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia (terjemahan)*. Salemba Empat.
- Dwiyanti, N. K. A., Heryanda, K. K., & Susila, G. P. A. J. (2020). Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PD BPR Bank Buleleng 45. *Prospek: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 1(2). <https://doi.org/10.23887/pjmb.v1i2.23154>
- Edy, S. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia. In *Manajemen Sumber Daya Manusia.*
- Elliot, A. J., & Dweck, C. S. (2005). *Competences and Motivation, Handbook of Competence and Motivation*. The Guilford Press.
- Enny Istanti. (2020). Kualitas Pelayanan dan Kepuasan Masyarakat Pada Kinerja Pegawai Menggunakan Metode Analisis Gap di Kantor Kecamatan Simokerto Surabaya. *Jurnal Ilmiah Edunomika*, 04(02), 378–385.
- Esthi, R. B., & Marwah, Y. N. (2020). Kinerja Karyawan : Motivasi dan Disiplin Kerja Pada PT Asahi Indonesia. *Forum Ekonomi*, 22(1), 130–137.
- Fattah, H. (2017). *Kepuasan Kerja & Kinerja Pegawai: Budaya Organisasi, Perilaku Pemimpin, dan Efikasi Diri*. Elmatera Publishing.
- Fauzan, M. (2017). Konsep Perpajakan Menurut Abu Yusuf. *Human Falah*, 4(2).
- Fauzi, A. (2018). *Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Biro Pemerintahan dan Kerjasama Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat.*
- Fauzi, A., & Nugroho, R. H. (2020). *Manajemen Kinerja*. Airlangga University Press.
- Fiansi, F., & Sarifuddin, S. (2019). Pengaruh Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Koperasi Dan Umkm Kabupaten Tolitoli. *Jurnal Sinar Manajemen.*
- Fransiska, Y., & Tupti, Z. (2020). Pengaruh Komunikasi , Beban Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmiah Magister*

- Manajemen*, 3(2).
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Badan Penerbitan Universitas Diponegoro.
- Gibson, Ivancevich, D. (1997). Organisasi dan Manajemen : Perilaku, Struktur dan Proses. In *Organizational Behavior*.
- Gibson, Ivancevich, & Donnelly. (2013). *Organisasi Jilid 1*. Binarupa Aksara.
- Girniawan, E., Perizade, B., Subiyakto, B. B., & Robbiani, B. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Kementerian Agraria dan Tata Ruang/BPN Kantor Pertahanan Kota Palembang. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Sriwijaya*, 17(1).
<https://doi.org/10.29259/jmbs.v17i1.8915>
- Hamid, H. (2018). *Manajemen Pemberdayaan Masyarakat* (T. S. Razak (ed.); Vol. 1, Nomor 1). De La Macca.
- Handoko, T. H. (2014). Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia, Edisi Empat Belas. In *Yogyakarta: BPFE*.
- Harahap, S. F., & Tirtayasa, S. (2020). Pengaruh Motivasi, Disiplin, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanam. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 120–135. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i1.4866>
- Hasibuan, M. . (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Bumi Aksara.
- Haskar, E. (2020). Hubungan Pajak dan Zakat Menurut Perspektif Islam. *Menara Ilmu LPPM UMMSB, XIV(02)*, 28–38.
- Heri, H., & Andayani, F. (2021). Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Bidang Kepemudaan Dinas Pemuda dan Olahraga Kota Bandung. *Neo Politeia*, 1(2). <https://doi.org/10.53675/neopolitea.v1i2.105>
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (1996). *Management of Organization Behaviour, Utilizing Human Resources* (Seventh Ed). Prentice Hall International, Inc.
- Hopper, E. (2020). Maslow's Hierarchy of Needs Explained. *Business, April*.
- Ichsan, R. N., Surlanta, E., & Nasution, L. (2020). Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Lingkungan Ajudan Jenderal Daerah Militer (AJENDAM) - I Bukit Barisan Medan. *Jurnal Darma Agung*, 28(2). <https://doi.org/10.46930/ojsuda.v28i2.625>
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003, (2003).
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 2007, 2 (2007).
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2003, (2003).
- Joko, T., Munir, R., & Fattah, N. (2019). Pengaruh Pengembangan Karir, Pengawasan Dan Komitmen Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Pengendalian Penduduk Dan Keluarga Berencana Kabupaten Bantaeng. *YUME : Journal Of Management*, 2(2).
- Julianita, R. (2018). Pengaruh Program Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan. *Jemasi, Vol.14 No.*
- Julianry, A., Syarief, R., & Affandi, M. J. (2017). Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan serta Kinerja Organisasi Kementerian Komunikasi dan Informatika. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen*, 3(2), 236–245. <https://doi.org/10.17358/jabm.3.2.236>
- Jusup, S. M. (2020). Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kota Gorontalo. *AkMen Jurnal Ilmiah*, 17(3). <https://doi.org/10.37476/akmen.v17i3.957>
- Kaengke, A. S., Tawal, B., & Uhing, Y. (2018). Pengaruh Pengembangan Karir,

- Pelatihan, dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Air Manado. *Jurnal EMBA*, 6(1).
<https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/19099>
- Kusuma Negara, A., Galuh Febrianto, H., & Indah Fitriana, A. (2019). *Pengaruh Motivasi Pelayanan Publik dan Perceived Organizational Support Terhadap Kinerja Organisasi Sektor Publik di Kota Tangerang*.
- Latham, G. P., Mitchell, T. R., & Dossett, D. L. (1978). *Importance of Participative Goal Setting and Anticipated Rewards on Goal Difficulty and Job Performance*. 63(2), 163–171.
- Mangar, A., Idris, M., & Mariantha, I. N. (2020). Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan dan Kesempatan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perkebunan Provinsi Sulawesi Selatan. *Economics Bosowa Journal*, 6(002), 161–173.
- Mangkunegara. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Edisi 14). Remaja Rosdakarya.
- Maramis, E. (2013). Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Bank Tabungan Negara (Persero) Cabang Manado. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 1(4), 955–964.
- Marjaya, I., & Pasaribu, F. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 129–147. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3650>
- Marpaung, A., Nurlaela, N., & Suruan, T. M. (2019). Pengaruh Kompensasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Dinas Perhubungan Provinsi Papua Barat. *Cakrawala Management Business Journal*, 2(1). <https://doi.org/10.30862/cm-bj.v2i1.16>
- Marwansyah. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Cetakan ke, Nomor April). Alfabeta.
- Maslow, A. H. (1987). *Motivation And Personality*. Longman.
- Mitchell, R., Schuster, L., & Jin, H. S. (2020). Gamification and the impact of extrinsic motivation on needs satisfaction: Making work fun? *Journal of Business Research*, 106. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.11.022>
- Mondy, W., Noe, M., & Premeaux, R. (2016). *Human Resource Management* (14th Editi). Prentice Hall International, Inc.
- Monoarfa, V., Abdussamad, Z., & Matiti, F. (2019). Pengaruh Perencanaan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Gorontalo. *JAMBURA: Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 1(3).
- Muis, M. R., Fahmi, M., & Jufrizen, J. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, 1(1), 9–25.
- Mukhlisoh, I., Hamid, A., & Arenawati. (2016). *Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) Provinsi Banten*. Universitas Sultan Ageng Tirtayasa.
- Mulyasari, I. (2019). Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai. *Journal of Management Review*, 2(2). <https://doi.org/10.25157/jmr.v2i2.1786>
- Nabawi, R. (2019). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(2), 170–183. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i2.3667>

- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2). <https://doi.org/10.5465/AMR.1998.533225>
- Novriyanti, D. (2019). *Pengaruh Kompetensi Dan Kemampuan Terhadap Kinerja Karyawan Bank Muamalat Harkat*.
- Nurhayati, E. (2019). Pengaruh Penerapan Sistem Penilaian E-Kinerja dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai di Kecamatan Semarang Timur Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Penelitian Ekonomi dan Bisnis*, 2(2). <https://doi.org/10.33633/jpeb.v2i2.2274>
- Nurjaya, Affandi, A., Ilham, D., Jasmani, & Sunarsi, D. (2021). Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia dan Kemampuan Pemanfaatan Teknologi Terhadap Kinerja Aparatur Desa Pada Kantor Kepala Desa di Kabupaten Gunungkidul, Yogyakarta. *Jurnal Ilmiah, Manajemen Sumber Daya Manusia*, 4(3), 332–346.
- Onibala, N. R., Tewel, B., & Sendow, G. M. (2017). Pengaruh Pendidikan, Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 5(2), 2790–2798.
- Pajak. (2020). *Fungsi Pajak*. <https://www.pajak.go.id/id/fungsi-pajak>
- Pangestuti, D. C. (2019). Analisis Pengalaman Kerja, Kompetensi, Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Pengembangan Karir Dengan Intervening Prestasi Kerja. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIAT*, 4(1), 57–68. <https://doi.org/10.36226/jrmb.v4i1.136>
- Parabasari, R. D., & Baehaki, I. (2017). Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja PNS di Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kota Kediri. *JURNAL REVITALISASI Jurnal Ilmu Manajemen, Vol.6 No. 3*.
- Parta, I. W. G. I., & Mahayasa, I. G. A. (2021). Pengaruh Keterampilan Kerja , Team Work , dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi pada Art Shop Cahaya Silver di Celuk , Gianyar. *Jurnal Widya Amrita, Jurnal Manajemen, Kewirausahaan dan Pariwisata*, 1(1), 65–76.
- Pertiwi, W., & Saputra, A. (2019). *Pengaruh Pengembangan Karir, Motivasi Kerja dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Kota Cirebon*.
- Pesik, K. J., Sepang, J. L., & Rotinsulu, J. (2019). Pengaruh Disiplin Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Sulutgo Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 7(3), 3929–3937. <https://doi.org/10.35794/emba.v7i3.24907>
- Pramukti, A. (2019). Pengaruh Motivasi, Kompetensi, dan Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Pegawai. *Celebes Equilibrium Jurnal*, 1(1), 17–23. <https://doi.org/>
- Prasadj, R. (2018). *Human Capital Management* (1 ed). IN Media.
- Prayogi, M. A., Lesmana, M. T., & Siregar, L. H. (2019). Pengaruh Kompetensi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Prosiding; FRIMA Festival Riset Ilmiah Manajemen & Akuntansi*, 6681, 665–670.
- Intruksi Presiden (INPRES) Nomor 10 Tahun 2016, (2016).
- Primawanti, E. P., & Ali, H. (2022). Pengaruh Teknologi Informasi, Sistem Informasi Berbasis Web Dan Knowledge Management Terhadap Kinerja Karyawan (Literature Review Executive Support Sistem (Ess) for Business). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 3(3), 267–285.

- <https://doi.org/10.31933/jemsi.v3i3.818>
- Putri, N. R., & Ratnasari, S. L. (2019). Pengaruh Tingkat Pendidikan, Pelatihan, Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan PT. Asuransi Takaful Batam. *Jurnal Akuntansi, Ekonomi, dan Manajemen*, 7(1), 48–55. <https://doi.org/10.30871/jaemb.v7i1.1083>
- Rachman, S., & Chamariyah, C. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Non Akademik di IAIN Madura Kabupaten Pamekasan. *Ekonomika*'45.
- Rahmawati, D. A., & Gilang, A. (2017). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (Studi Kasus Pada Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Jawa Barat. *Jurnal Computech & Bisnis*, 11(2), 79–86.
- Ramli, A. H., & Yudhistira, R. (2018). Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi pada PT. Infomedia Solusi Humanika di Jakarta. In *Seminar Nasional Cendekiawan ke* (Vol. 4).
- Riftiasari, D. (2019). Pengaruh Restitusi Kelebihan Pembayaran Pajak Pertambahan Nilai Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jakarta Penjaringan. *Moneter - Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, 6(1), 63–68. <https://doi.org/10.31294/moneter.v6i1.5353>
- Rina, & Kusuma, A. H. P. (2017). Pengaruh Kompetensi, Budaya Organisasi, dan Motivasi Terhadap Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta di Kota Makassar. *Jurnal Riset Edisi XIX*, 3(008).
- Rivai, V., Ramli, M., Mutis, T., & Arafah, W. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik* (Edisi 3). Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). Managemnt. In *Pearson* (Vol. 53, Nomor 9).
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). Organizational Behavior, Seventeenth Edition, Global Edition. In *Pearson Education Limited*.
- Roe, R. A. (2002). What Makes a Competent Psychologist? *European Psychologist*, 7(3). <https://doi.org/10.1027//1016-9040.7.3.192>
- Rosmadi, M. L. N., & Tachyan, Z. (2018). Pengaruh Pelatihan, Disiplin, Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan. *IKRAITH-HUMANIORA*, 2(2).
- Rosmaini, & Tanjung, H. (2019). Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen homepage*, 2(1), 1–15. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3366>
- Rosyidawaty, S. (2018). Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Di Telkomsel Regional Jawa Barat. *e-Proceeding of Management*, 5(1), 428–503.
- Rusmawati, Y., Muhtarom, A., Azizah, L. N., & Putri, Y. A. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Virtual dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Loyalitas Karyawan Pada PT Pelindo Daya Sejahtera Surabaya. *Prosiding Seminar Nasional Penelitian dan Pengabdian Masyarakat*, 6(1), 671–679.
- Safrizal, Pandoyo, & Marita, N. (2020). Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Auditor Pada Inspektorat Jenderal Kementerian Pertanian. *Jurnal Ilmu Administrasi Publik dan Bisnis*, 1(3), 100–107.
- Sastrohadiwiryono, H. S., & Syuhada, A. H. (2019). Manajemen Tenaga Kerja

- Indonesia: Pendekatan Administratif dan Operasional Edisi Revisi. In *Jakarta: PT. Bumi Aksara*.
- Schiffman, L., & Wisenblit, J. L. (2019). *Consumer Behavior* (12th Editi). Pearson.
- Septiadi, M. D., Marnisah, L., & Handayani, S. (2020). Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan PT Brawijaya Utama Palembang. *Jurnal Nasional Manajemen Pemasaran & SDM*, 1(01).
<https://doi.org/10.47747/jnmpsdm.v1i01.5>
- Setyaningrum, A. C. (2019). Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 7.
- Siagian, S. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi 1, C). Bumi Aksara.
- Simamora, H. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Ke-3). STIE YKPN.
- Sinaga, S. (2020). Pengaruh Motivasi Dan Pengalaman Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Trikarya Cemerlang Medan. *Jurnal Ilmiah METADATA*, 2(2), 159–169.
- Siswanto. (2019). *Pengantar Manajemen* (Cetakan ke). Bumi Aksara.
- Soselisa, H. C., & Killay, M. (2020). *Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan TNS Kabupaten Maluku Tengah*.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. Japan Productivity Center. *John Wiley & Sons, Inc.*
- Subroto, D. E., Wandu, D., & Fathurahman, A. (2020). Pengaruh Rotasi Kerja dan Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Badan Penanggulangan Bencana Daerah Provinsi Banten. *Jurnal Ekonomi dan Publik*, 16(1), 15–30.
- Sudarwati, S. (2014). PENGARUH MOTIVASI, DISIPLIN KERJA DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DINAS PENDIDIKAN KABUPATEN SRAGEN. *Jurnal Paradigma Universitas Islam Batik Surakarta*, 12(01).
- Sugiyono, P. D. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. In *Alfabeta, cv*.
- Sukwar, A., Asriati, & Jaya, A. (2018). *Pengaruh Carrer Development (Pengembangan Karir) Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) Rayon Sungguminasa*. Universitas Muhammadiyah Makassar.
- Sulaiman, & Asanudin. (2020). Analisis Peranan Pendidikan dan Pelatihan Dalam Peningkatan Kinerja Pegawai. *Jurnal Akuntantika*, 6(1), 38–45.
- Sunarsi, D., Akbar, I. R., Prasada, D., Kristianti, L. S., Sri, H., Anjayani, N. S., Pamulang, U., Surat, A., Karir, P., & Karyawan, K. (2020). Pengaruh Kompetensi dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Berkah Cemerlang di Jakarta. *JIKB: Jurnal Ilmu Komputer dan Bisnis*, 6(2), 2465–2472.
- Suryabrata, S. (2018). *Metodologi Penelitian*. PT Rajagrafindo Persada.
- Susan, E. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 9(2), 952–962.
- Susanto, A. E., Kurniasih, D., & Wahyuningrat. (2017). Kinerja Pelayanan Publik di Kabupaten Cilacap (Pengaruh Motivasi Kerja, Komitmen Pegawai dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Cilacap). *Journal of Indonesian Public Administration and Governance*

- Studies (JIPAGS), Volume 01, 169–181.*
- Sutanjar, T., & Saryono, O. (2019). Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan Dan Disiplin Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal of Management Review, 3*(2), 321–325.
<http://jurnal.unigal.ac.id/index.php/managementreviewdoi:http://dx.doi.org/10.25157/mr.v3i2.2514>
- Sutermeister, R. A. (1976). *People and Productivity*. McGraw-Hill.
- Suwarno, & Aprianto, R. (2019). Pengaruh Pengalaman Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Sinar Niaga Sejahtera Kota Lubuklinggau. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Bisnis, 24*(1), 58–76.
- Syahputra, M. E., Bahri, S., & Rambe, M. F. (2020). Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Tarukim Labura. *Pamator Journal, 13*(1), 110–117.
<https://doi.org/10.21107/pamator.v13i1.7017>
- Umar, A., & Norawati, S. (2022). Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada UPT Sungai Duku Pekanbaru. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah, 5*(1), 835–853.
- Utamaningsih, A., Monika, G., & Yenida. (2019). Motivasi Kerja Karyawan dalam Kajian Teori Kebutuhan Maslow. *Jurnal Ilmiah Poli Bisnis, 11*(2), 133–142.
- Wahyudi. (2019). Pengaruh Disiplin dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Scientific Journal Of Reflection: Economic, Accounting, Management and Business, 2*(3), 351–360. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3269399>
- Wibowo. (2017). *Manajemen Kinerja* (Edisi Keli). PT Rajagrafindo Persada.
- Zainal, V. R., Ramly, M., Mutis, T., & Arafah, M. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan* (Edisi Ketiga). PT Rajagrafindo.
- Zwell, M. (2000). *Creating a Culture of Competence*. John Wiley & Sons, Inc.

LAMPIRAN



LAMPIRAN 1

TABEL PENELITIAN TERDAHULU

No.	Judul	Nama Penulis	Variabel Y	Variabel X	Metode Penelitian	Sampel	Kesimpulan
1.	PENGARUH MOTIVASI DAN DISIPLIN TERHADAP KINERJA PEGAWAI BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH KABUPATEN WONOGIRI	Hernowo Narmodo, M Farid Wajdi	Kinerja Pegawai	Motivasi, Disiplin	Kualitatif, Kuantitatif	Seluruh pegawai Struktur dan Staff Badan Kepegawaian Kabupaten Wonogiri, 44 Orang	Dari uji validitas dan reabilitas, variabel terikat maupun variabel bebas menunjukkan daftar kuesioner yang disampaikan kepada responden telah memenuhi persyaratan dimana Motivasi dan Disiplin memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Wonogiri.

No.	Judul	Nama Penulis	Variabel Y	Variabel X	Metode Penelitian	Sampel	Kesimpulan
2.	PENGARUH MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL (Studi Kasus Pada Dinas Tenaga Kerja Dan Transmigrasi Provinsi Jawa Barat)	Dita Aditya Rahmawati, Alini Gilang	Kinerja Pegawai	Motivasi Kerja	Kuantitatif	Pegawai Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Jawa Barat, 110 orang.	Motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Jawa Barat.
3.	KINERJA PELAYANAN PUBLIK DI KABUPATEN CILACAP (Pengaruh Motivasi Kerja, Komitmen Pegawai dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Cilacap)	Akhmad Edi Susanto, Wahyuningrat, Denok Kurniasih	Kinerja Pegawai	Motivasi Kerja, Komitmen Pegawai, Disiplin Kerja.	Survei	Pegawai Negeri Sipil Kabupaten Cilacap, populasi 12.938 orang.	Motivasi kerja, Komitmen pegawai, dan disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil Kabupaten Cilacap secara parsial. Motivasi kerja, Komitmen pegawai, dan Disiplin kerja secara simultan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan.

No.	Judul	Nama Penulis	Variabel Y	Variabel X	Metode Penelitian	Sampel	Kesimpulan
4.	DETERMINAN MOTIVASI INTERNAL TERHADAP KINERJA	Fitria Nur Anggraeni	Kinerja Pegawai	Motivasi Internal	Kuantitatif	Pegawai retail Indomaret/Alfamart Jabodetabek, 400 orang.	Motivasi internal berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.
5.	PENGARUH MOTIVASI PELAYANAN PUBLIK DAN <i>PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT</i> TERHADAP KINERJA PEGAWAI ORGANISASI SEKTOR PUBLIK DI KOTA TANGERANG	Andi Kusuma Negara, Hendra Galuh Febrianto, Amalia Indah Fitriana	Kinerja Pegawai	Motivasi Pelayanan Publik, <i>Perceived Organizational Support</i>	Kuantitatif	Pegawai tetap pada institusi publik di Kota Tangerang, 115 orang	1.) Motivasi pelayanan publik berpengaruh signifikan terhadap kinerja sektor publik di Kota Tangerang. 2) <i>Perceived Organizational Support</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi sektor publik di Kota Tangerang

No.	Judul	Nama Penulis	Variabel Y	Variabel X	Metode Penelitian	Sampel	Kesimpulan
6.	PENGARUH MOTIVASI, KOMPETENSI, DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI DAN KINERJA PEGAWAI	Andika Pramukti	Komitmen Organisasi dan Kinerja Pegawai	Motivasi, Kompetensi, dan Pengembangan Karir	Kuantitatif	Pegawai Satuan Kerja Perangkat Daerah Pemerintah Provinsi Maluku Utara, 362 orang pegawai.	Motivasi, Kompetensi, dan Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Motivasi, Kompetensi, dan Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Komitmen Organisasi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
7.	PENGARUH MOTIVASI, KEPEMIMPINAN DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI INSPEKTORAT KABUPATEN BADUNG	Gede Restu Mahajaya, Made Subudi	Kinerja Pegawai	Motivasi, Kepemimpinan, Dan Lingkungan Kerja	Kuantitatif	Pegawai Inspektorat Kabupaten Badung, 75 orang.	Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara parsial diketahui bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

No.	Judul	Nama Penulis	Variabel Y	Variabel X	Metode Penelitian	Sampel	Kesimpulan
8.	PENGARUH KOMPETENSI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA BIRO PEMERINTAHAN DAN KERJASAMA SEKRETARIAT DAERAH PROVINSI JAWA BARAT	Akhmad Fauzi	Kinerja Pegawai	Kompetensi	Kuantitatif	42 Orang	Secara simultan variabel kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara parsial, variabel kompetensi berpengaruh positif yang terdiri dari komponen pengetahuan, ketrampilan, konsep diri, ciri-ciri, dan komponen motif.
9.	PENGARUH KOMPETENSI, MOTIVASI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI	Rosmaini, Hasrudy Tanjung	Kinerja Pegawai	Kompetensi, Motivasi, dan Kepuasan Kerja	Kuantitatif	80 Orang	Kompetensi secara parsial memiliki pengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, motivasi berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kompetensi, motivasi, kepuasan kerja secara simultan berpengaruh positif signifikan.

No.	Judul	Nama Penulis	Variabel Y	Variabel X	Metode Penelitian	Sampel	Kesimpulan
10.	PENGARUH KOMPETENSI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA SEKRETARIAT DEWAN PERWAKILAN RAKYAT DAERAH KOTA GORONTALO	Sri Meike Jusup	Kinerja Pegawai	Kompetensi	Kuantitatif	38 Orang	Kompetensi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kompetensi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
11.	PENGARUH PENDIDIKAN, PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR PELAYANAN KEKAYAAN NEGARA DAN LELANG MANADO	Natalia R. Onibala, Bernhard Tewel, Greis M. Sendow	Kinerja Pegawai	Pendidikan, Pelatihan, Pengembangan Karir	Kuantitatif	35 Orang	Pendidikan secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Pelatihan dan Pengembangan karir secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Pendidikan, Pelatihan, dan Pengembangan Karir secara simultan berpengaruh positif signifikan.

No.	Judul	Nama Penulis	Variabel Y	Variabel X	Metode Penelitian	Sampel	Kesimpulan
12.	PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR, PENGAWASAN DAN KOMITMEN PEGAWAI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI DINAS PENGENDALIAN PENDUDUK DAN KELUARGA BERENCANA KABUPATEN BANTAENG	Tri Joko, Razak Munir, Nur Fattah	Kinerja Pegawai	Pengembangan karir, pengawasan, komitmen pegawai	Kuantitatif & Kualitatif	36 Orang	Pengembangan karir berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai, Pengawasan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai, Komitmen Pegawai berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Pengembangan Karir, Pengawasan, Komitmen Pegawai secara simultan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai
13	PENGARUH MOTIVASI, KEPEMIMPINAN DAN KESEMPATAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA PEGAWAI DINAS PERKEBUNAN PROVINSI SULAWESI SELATAN	Atina Mangar, Muh. Idris, I. Nyoman Mariantha	Kinerja Pegawai	Motivasi, Kepemimpinan, Pengembangan Karir	Kuantitatif	50 Orang	Motivasi, Kepemimpinan, dan Pengembangan karir secara parsial memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

LAMPIRAN 2

KUESIONER PENELITIAN

Tangerang Selatan, 17 Januari 2022

Kepada Yth

Responden yang terhormat

Saya Adinda Khairunisa Dianty, mahasiswa Universitas Islam Indonesia, program Studi Akuntansi ingin mengadakan penelitian yang berjudul “Motivasi, Kompetensi, dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Serpong)” untuk memperoleh gelar Sarjana Strata 1 (S1). Untuk menunjang kelancaran dalam penelitian ini, saya memohon untuk kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/I untuk mengisi kuesioner yang saya lampirkan beserta surat ini. Jawaban yang Bapak/Ibu/Saudara/i berikan akan digunakan sebagaimana semestinya, yaitu hanya untuk sebatas penelitian penyelesaian skripsi dan akan dijamin kerahasiaannya.

Atas partisipasi serta kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/I untuk mengisi kuesioner ini, saya ucapkan terima kasih.

Tangerang Selatan, 17 Januari 2022

Adinda Khairunisa Dianty

IDENTITAS RESPONDEN

Nama :

- Jenis Kelamin : Laki-Laki Perempuan
- Usia tahun : 20-29 tahun 40-49
 30-39 tahun ≥ 50 tahun
- Pendidikan Terakhir : Diploma (DI/DII/DIII)
 Sarjana (S1)
 Pascasarjana (S2)
 Doktor (S3)
 Lainnya
- Masa Kerja : 0-5 tahun
 6-10 tahun
 > 10 tahun

CARA PENGISIAN KUESIONER:

- Mohon untuk Kuesioner ini diisi secara lengkap dari seluruh pertanyaan atau pernyataan yang telah disediakan.
- Bapak/Ibu/Saudara/i cukup memberikan tanda *checklist* (✓) pada pilihan yang Bapak/Ibu/Saudara/i anggap sesuai. Setiap pertanyaan hanya membutuhkan satu jawaban. Keterangan pada kolom adalah sebagai berikut:

SS : Sangat Setuju
S : Setuju
TS : Tidak Setuju
STS : Sangat Tidak Setuju

A. PERTANYAAN TENTANG VARIABEL MOTIVASI

No	Pernyataan	Jawaban Responden			
		SS	S	TS	STS
I. Kebutuhan Fisiologis					
Sub-indikator 1. Kebutuhan Dasar Pegawai					
1.	Penghasilan Saya telah mencukupi kebutuhan pangan keluarga.				
2.	Penghasilan Saya sudah mencukupi kebutuhan akan papan (Rumah/tempat tinggal) keluarga.				
3.	Saya mendapatkan ketentuan cuti khusus yang sudah sesuai dengan hak pegawai.				
4.	Saya mendapatkan kesempatan untuk istirahat yang sudah sesuai dengan hak pegawai.				
II. Kebutuhan Rasa Aman					
Sub-indikator 1. Rasa Nyaman di Tempat Kerja					
5	Temperatur udara dalam ruangan saya terasa sejuk.				
Sub-indikator 2. Jaminan Keamanan di Lingkungan Kerja					
6.	Instansi telah memberikan jaminan kesehatan kepada Saya.				
7.	Instansi telah memberikan tunjangan pensiun kepada Saya.				
III. Kebutuhan Sosialisasi					
Sub-indikator 1. Hubungan dengan Pemimpin					
8.	Komunikasi antar pemimpin dengan Saya bersifat dua arah.				
9.	Hubungan kerja antara pemimpin dan saya sudah baik.				
Sub-indikator 2. Hubungan antar sesama Pegawai					
10.	Saya dapat bekerja secara <i>teamwork</i> dengan baik.				
11.	Saya dapat menerima kritik dan saran dengan baik.				
IV. Kebutuhan Akan Penghargaan					

Sub-indikator 1. Penghargaan dari Pemimpin					
12.	Pemimpin memberikan reward kepada pegawai yang berprestasi.				
13.	Hasil Pekerjaan Saya layak diberi penghargaan.				
Sub-indikator 2. Penghargaan dari Instansi					
14.	Instansi memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mendapatkan jabatan yang lebih tinggi.				
15.	Instansi memberikan promosi pegawai dengan jelas.				
V. Kebutuhan Aktualisasi Diri					
Sub-indikator 1. Kebutuhan <i>Skill</i> dan Potensi					
16.	Saya dapat mengembangkan potensi diri secara optimal di instansi.				
17.	Saya memiliki peluang dan kesempatan untuk mengembangkan ketrampilan dan kemampuan Saya.				
Sub-indikator 2. Kemampuan dalam Gagasan dan Ide					
18.	Saya mampu menyalurkan ide dan gagasan dalam bekerja.				
19.	Saya mampu menyalurkan gagasan dan ide dalam bekerja.				

B. PERTANYAAN TENTANG VARIABEL KOMPETENSI

No	Pernyataan	Jawaban Responden			
		SS	S	TS	STS
I. Kompetensi Intelektual					
Sub-indikator 1. Ketrampilan dalam memecahkan masalah pekerjaan					
1.	Langkah-langkah sistematis yang logis dalam menyelesaikan suatu masalah adalah metode terbaik untuk memecahkan masalah				
2.	Selalu bekerja dengan arah yang pasti, ketika dalam menyelesaikan suatu masalah telah ada prosedur yang jelas yang harus diikuti				
3.	Dalam menyelesaikan suatu masalah dengan masalah yang berbeda, dibutuhkan waktu yang relatif lama				
Sub-indikator 2. Memahami bidang yang menjadi tugas pokok pekerjaan					
4.	Bertanya tanpa mengharapkan jawabam, akan sangat membuang-buang waktu				
5.	Kadang-kadang atau dalam kondisi-kondisi tertentu, antusiasme sangat diperlukan				
6.	Dalam mengerjakan tugas, Saya mendahulukan pekerjaan kantor daripada pekerjaan pribadi.				
II. Kompetensi Manajerial					
Sub-indikator 1. Kemampuan menerapkan konsep rencana kerja					
7.	Orang akan tetap disenangi ketika dalam mengajukan suatu argumentasi dalam suatu debat atau diskusi, orang lain tidak menyetujui pendapat tersebut.				
8.	Menyatakan pendapat yang mana pendapat tersebut tampak menjatuhkan orang lain adalah hal yang biasa terjadi.				
9.	Mendapatkan tegutan karena melanggar aturan adalah hal wajar yang harus diterima.				
Sub-indikator 2. Bekerja dengan tim					

10.	Bekerja dengan orang lain dalam satu tim adalah lebih baik daripada bekerja secara sendirian				
Sub-indikator 3. Mengevaluasi hasil kerja					
11.	Orang menyukai pekerjaan yang memungkinkan yang memungkinkannya dapat dipengaruhi oleh orang lain.				
12.	Saya menggunakan sebagian waktu untuk memikirkan tentang apa yang orang lain pikirkan dan rasakan.				
III. Kompetensi Sosial					
Sub-indikator 1. Kemampuan melakukan komunikasi sosial dengan mitra kerja					
13.	Menjadi seorang dokter lebih manusiawi daripada menjadi seorang peneliti.				
14.	Saya dapat mengetahui bagaimana caranya mengontrol ketegangan-ketegangan.				
15.	Saya lebih berkonsentrasi terhadap hal-hal yang menarik minat.				
16.	Saya bergaul lebih baik dengan orang-orang dari berbagai kelas sosial				
17.	Dorongan dan apresiasi dari atasan dapat meningkatkan kualitas kerja saya.				
18.	Prestasi yang bagus akan menunjang motivasi Saya				
19.	Saya akan bekerja lebih baik apabila memperoleh suatu harapan atau imbalan.				

C. PERTANYAAN TENTANG VARIABEL PENGEMBANGAN KARIR

No	Pernyataan	Jawaban Responden			
		SS	S	TS	STS
I. Prestasi Kerja					
Sub-indikator 1. Pengembangan karir sesuai dengan prestasi kerja					
1.	Karir saya sudah sesuai dengan keahlian yang saya miliki.				
Sub-indikator 2. Perhatian atasan terhadap karyawan sudah sesuai					
2.	Saya dapat dipertimbangkan untuk dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi.				
II. Pengenalan oleh pihak lain					
Sub-indikator 1. Kemampuan dan prestasi kinerja dinilai oleh pihak berwenang					
3.	Saya selalu hadir rapat dan berpartisipasi di dalamnya agar dikenal guna pengembangan karir saya.				
Sub-indikator 2. Memiliki hubungan baik antar pegawai					
4.	Saya memiliki hubungan baik dengan rekan kerja untuk mendukung pengembangan karir				
III. Kesetiaan Pada Organisasi					
Sub-indikator 1. Loyalitas kepada perusahaan					
5.	Saya memiliki loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan				
Sub-indikator 2. Pengembangan karir sesuai dengan masa kerja					
6.	Pengembangan karir di tempat Saya bekerja sekarang sudah sesuai dengan masa kerja Saya.				
IV. Pembimbing dan Sponsor					
Sub-indikator 1. Bimbingan karir yang diberikan oleh instansi					
7.	Saya merasa sangat terbantu dengan adanya bimbingan karir di perusahaan				
Sub-indikator 2. Pelatihan yang didapatkan					
8.	Saya merasa kesempatan pendidikan dan pelatihan yang diberikan perusahaan mampu mengembangkan karir saya.				
V. Dukungan para bawahan					
Sub-indikator 1. Hubungan dengan atasan dan bawahan					

9.	Menciptakan komunikasi yang baik antara bawahan dengan atasan.				
Sub-indikator 2. Dukungan bawahan terhadap atasan					
10.	Bawahan melaksanakan tugas sesuai dengan prosedur yang ditetapkan oleh atasan.				
VI. Kesempatan untuk bertumbuh					
Sub-indikator 1. Kesempatan pegawai untuk mengembangkan karir					
11.	Saya memanfaatkan dengan baik kesempatan yang diberikan perusahaan guna mengembangkan karir saya				
Sub-indikator 2. Pengadaan program oleh perusahaan					
12.	Saya mengikuti program pelatihan yang diadakan perusahaan guna mengembangkan karir saya.				
VII. Berhenti atas Permintaan Sendiri					
Sub-indikator 1. Keputusan untuk melanjutkan pendidikan					
13.	Saya memutuskan berhenti di perusahaan untuk melanjutkan pendidikan				
Sub-indikator 2. Kesempatan untuk mengembangkan karir					
14.	Saya memilih berhenti karena saya mendapatkan kesempatan yang lebih besar untuk mengembangkan karir saya di perusahaan lain.				

D. PERTANYAAN TENTANG VARIABEL KINERJA PEGAWAI

No	Pernyataan	Jawaban Responden			
		SS	S	TS	STS
I. Kesetiaan kepada Perusahaan					
Sub-indikator 1. Kesetiaan kepada perusahaan					
1.	Saya tetap setia pada organisasi ketika terjadi isu perpecahan yang berasal dari internal maupun eksternal organisasi				
II. Hasil Kerja					
Sub-indikator 1. Keakuratan dalam menyelesaikan tugas					
2.	Saya menunjukkan perhatian terhadap keakuratan dalam tiap tugas secara konsisten.				
Sub-indikator 2. Keefektifan dalam menyelesaikan tugas					
3.	Saya menunjukkan efektivitas dalam menyelesaikan persoalan administratif				
III. Kedisiplinan					
Sub-indikator 1. Ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas					
4.	Saya mampu menyelesaikan tanggungjawab sesuai dengan waktu yang ditentukan				
IV. Kreatif					
Sub-indikator 1. Menunjukkan daya imanitatif dan daya kreatif					
5.	Saya dapat menunjukkan keahlian kreatifitas dan mengaplikasikannya.				
V. Kerjasama					
Sub-indikator 1. Kemampuan bekerja sama dengan orang lain/rekan kerja					
6.	Saya melibatkan kerjasama dengan orang lain dalam melaksanakan tugas.				
VI. Kepemimpinan					
Sub-indikator 1. Sikap pendelegasikan					
7.	Saya mampu melakukan pendelegasian untuk memaksimalkan kekuatan organisasi				
Sub-indikator 2. Kebijakan dalam pengambilan keputusan					
8.	Saya mampu mendiagnosis dan memberi pertimbangan terhadap segala situasi				
Sub-indikator 3. Otoritas kepemimpinan					

9.	Saya menunjukkan kemampuan kepemimpinan yang memotivasi dan menginspirasi				
Sub-indikator 4. Manajemen Sumber Daya Manusia					
10.	Saya menunjukkan keahlian manajemen yang kuat dalam berbagai macam keadaan.				
VII. Kepribadian					
Sub-indikator 1. Kemampuan interpersonal pegawai					
11.	Saya mampu menjalin interaksi yang harmonis terhadap rekan kerja				
VIII. Prakarsa					
Sub-indikator 1. Inovasi di dalam diri					
12.	Saya mampu dalam pengambilan keputusan yang logis dan mengembangkan solusi praktis				
Sub-indikator 2. Improvisasi Kerja					
13.	Saya menunjukkan peningkatan dalam improvisasi terhadap tugas dan strategi-strateginya.				
14.	Saya menunjukkan keahlian dalam mengembangkan hal baru dan daya cipta.				
Sub-indikator 3. Inisiatif mengambil keputusan					
15.	Saya mampu mengembangkan metode dan pendekatan baru disertai solusi-solusinya.				
IX. Kecakapan					
Sub-indikator 1. Kemampuan analitis					
16.	Saya menunjukkan keahlian dalam menganalisis situasi dan mengambil langkah yang sesuai.				
Sub-indikator 2. Kemampuan komunikasi					
17.	Saya mampu berkomunikasi secara efektif dengan pihak lain ketika menjalankan tugas.				
Sub-indikator 3. Kemampuan kompetensi					
18.	Saya menunjukkan kemampuan dan kualitas yang dapat diterima dalam menyelesaikan tugas.				
Sub-indikator 4. Kemampuan pengetahuan					

19.	Saya memahami deskripsi semua jabatan kerja yang ada didalam organisasi.				
Sub-indikator 5. Kemampuan pembelajaran					
20.	Saya menunjukkan sikap pembelajaran secara cepat dan beradaptasi secara tepat terhadap perubahan situasi.				
Sub-indikator 6. Kemampuan motivasi					
21.	Saya menunjukkan kemampuan yang luar biasa dalam menyelesaikan tanggungjawab dan membangkitkan antusiasme.				
Sub-indikator 7. Kemampuan negosiasi					
22.	Saya mampu menghadapi konfrontasi dan berhasil membawa penyelesaian tanpa menciptakan konflik.				
X. Tanggung Jawab					
Sub-indikator 1. Tanggungjawab dalam menjalankan tugas					
23.	Saya menunjukkan tindakan penyelesaian pekerjaan dengan penuh tanggungjawab.				

LAMPIRAN 3

KARAKTERISTIK RESPONDEN

No.	Jenis Kelamin	Usia	Pendidikan Terakhir	Masa Kerja
1	Perempuan	20-29 Tahun	Diploma (DI/DII/DIII)	0-5 Tahun
2	Perempuan	20-29 Tahun	Diploma (DI/DII/DIII)	0-5 Tahun
3	Laki-Laki	20-29 Tahun	Diploma (DI/DII/DIII)	0-5 Tahun
4	Perempuan	20-29 Tahun	Diploma (DI/DII/DIII)	0-5 Tahun
5	Laki-Laki	20-29 Tahun	Diploma (DI/DII/DIII)	0-5 Tahun
6	Laki-Laki	20-29 Tahun	Diploma (DI/DII/DIII)	0-5 Tahun
7	Perempuan	20-29 Tahun	Diploma (DI/DII/DIII)	0-5 Tahun
8	Perempuan	20-29 Tahun	Diploma (DI/DII/DIII)	0-5 Tahun
9	Perempuan	20-29 Tahun	Diploma (DI/DII/DIII)	0-5 Tahun
10	Perempuan	20-29 Tahun	Diploma (DI/DII/DIII)	0-5 Tahun
11	Perempuan	20-29 Tahun	Diploma (DI/DII/DIII)	0-5 Tahun
12	Perempuan	20-29 Tahun	Diploma (DI/DII/DIII)	0-5 Tahun
13	Laki-Laki	20-29 Tahun	Diploma (DI/DII/DIII)	0-5 Tahun
14	Perempuan	40-49 Tahun	Diploma (DI/DII/DIII)	> 10 Tahun
15	Laki-Laki	20-29 Tahun	Diploma (DI/DII/DIII)	0-5 Tahun
16	Perempuan	30-39 Tahun	Diploma (DI/DII/DIII)	6-10 Tahun
17	Perempuan	20-29 Tahun	Diploma (DI/DII/DIII)	0-5 Tahun
18	Laki-Laki	30-39 Tahun	Sarjana (S1)	> 10 Tahun
19	Perempuan	30-39 Tahun	Sarjana (S1)	> 10 Tahun
20	Perempuan	20-29 Tahun	Diploma (DI/DII/DIII)	0-5 Tahun
21	Perempuan	20-29 Tahun	Diploma (DI/DII/DIII)	0-5 Tahun
22	Perempuan	30-39 Tahun	Diploma (DI/DII/DIII)	> 10 Tahun
23	Perempuan	30-39 Tahun	Diploma (DI/DII/DIII)	> 10 Tahun
24	Perempuan	20-29 Tahun	Diploma (DI/DII/DIII)	0-5 Tahun
25	Perempuan	20-29 Tahun	Diploma (DI/DII/DIII)	0-5 Tahun
26	Perempuan	20-29 Tahun	Diploma (DI/DII/DIII)	0-5 Tahun
27	Perempuan	20-29 Tahun	Diploma (DI/DII/DIII)	0-5 Tahun
28	Laki-Laki	40-49 Tahun	Diploma (DI/DII/DIII)	> 10 Tahun
29	Perempuan	40-49 Tahun	Diploma (DI/DII/DIII)	> 10 Tahun
30	Laki-Laki	40-49 Tahun	Diploma (DI/DII/DIII)	> 10 Tahun

No.	Jenis Kelamin	Usia	Pendidikan Terakhir	Masa Kerja
31	Laki-Laki	> 50 Tahun	Sarjana (S1)	> 10 Tahun
32	Laki-Laki	20-29 Tahun	Sarjana (S1)	6-10 Tahun
33	Laki-Laki	30-39 Tahun	Sarjana (S1)	> 10 Tahun
34	Perempuan	40-49 Tahun	Diploma (DI/DII/DII)	> 10 Tahun
35	Laki-Laki	40-49 Tahun	Pascasarjana (S2)	> 10 Tahun
36	Perempuan	20-29 Tahun	Diploma (DI/DII/DII)	0-5 Tahun
37	Laki-Laki	20-29 Tahun	Diploma (DI/DII/DII)	0-5 Tahun
38	Laki-Laki	20-29 Tahun	Diploma (DI/DII/DII)	0-5 Tahun
39	Laki-Laki	20-29 Tahun	Diploma (DI/DII/DII)	0-5 Tahun
40	Laki-Laki	20-29 Tahun	Diploma (DI/DII/DII)	0-5 Tahun
41	Laki-Laki	20-29 Tahun	Diploma (DI/DII/DII)	6-10 Tahun
42	Perempuan	20-29 Tahun	Diploma (DI/DII/DII)	0-5 Tahun
43	Perempuan	20-29 Tahun	Diploma (DI/DII/DII)	0-5 Tahun
44	Laki-Laki	20-29 Tahun	Diploma (DI/DII/DII)	0-5 Tahun
45	Perempuan	20-29 Tahun	Diploma (DI/DII/DII)	0-5 Tahun
46	Perempuan	20-29 Tahun	Diploma (DI/DII/DII)	0-5 Tahun
47	Perempuan	20-29 Tahun	Diploma (DI/DII/DII)	0-5 Tahun
48	Perempuan	20-29 Tahun	Diploma (DI/DII/DII)	0-5 Tahun
49	Perempuan	20-29 Tahun	Diploma (DI/DII/DII)	0-5 Tahun
50	Perempuan	20-29 Tahun	Diploma (DI/DII/DII)	0-5 Tahun
51	Laki-Laki	20-29 Tahun	Diploma (DI/DII/DII)	0-5 Tahun
52	Perempuan	20-29 Tahun	Diploma (DI/DII/DII)	0-5 Tahun
53	Perempuan	20-29 Tahun	Diploma (DI/DII/DII)	0-5 Tahun
54	Laki-Laki	20-29 Tahun	Diploma (DI/DII/DII)	0-5 Tahun
55	Laki-Laki	20-29 Tahun	Diploma (DI/DII/DII)	0-5 Tahun
56	Laki-Laki	20-29 Tahun	Diploma (DI/DII/DII)	0-5 Tahun

الجمهورية العربية السورية
الجامعة العربية السورية
الكلية الهندسية

LAMPIRAN 4

TABULASI DATA VARIABEL X1

No.	MOTIVASI (X1)																			TOTAL	RATA RATA
	M.1	M.2	M.3	M.4	M.5	M.6	M.7	M.8	M.9	M.10	M.11	M.12	M.13	M.14	M.15	M.16	M.17	M.18	M.19		
1	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	65	3.4
2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	65	3.4
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	73	3.8
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	76	4.0
5	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72	3.8
6	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	64	3.4
7	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	66	3.5
8	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	70	3.7
9	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	75	3.9
10	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	64	3.4
11	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	75	3.9
12	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	65	3.4
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	70	3.7
14	2	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	65	3.4
15	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	65	3.4
16	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	68	3.6
17	2	1	3	3	3	3	4	3	2	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	60	3.2
18	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	75	3.9
19	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	63	3.3
20	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	71	3.7
21	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	66	6.6
22	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	64	3.4
23	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	64	3.4

No.	MOTIVASI (X1)																			TOTAL	RATA RATA
	M.1	M.2	M.3	M.4	M.5	M.6	M.7	M.8	M.9	M.10	M.11	M.12	M.13	M.14	M.15	M.16	M.17	M.18	M.19		
24	2	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	60	3.2
25	2	2	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	66	3.5
26	2	1	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	65	3.4
27	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	63	3.3
28	3	3	3	4	4	3	2	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	65	3.4
29	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	64	3.4
30	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	63	3.3
31	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60	3.2
32	3	3	3	2	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	64	3.4
33	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	63	3.3
34	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	65	3.4
35	3	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	64	3.4
36	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	73	3.8
37	3	2	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	64	3.4
38	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	64	3.4
39	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	63	3.3
40	3	1	3	3	3	4	4	3	3	3	4	2	3	3	4	4	4	4	4	62	3.3
41	3	2	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	66	3.5
42	2	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	61	3.2
43	2	2	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	70	3.7
44	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	65	3.4
45	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	63	3.3
46	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	59	3.1

No.	MOTIVASI (X1)																			TOTAL	RATA RATA	
	M.1	M.2	M.3	M.4	M.5	M.6	M.7	M.8	M.9	M.10	M.11	M.12	M.13	M.14	M.15	M.16	M.17	M.18	M.19			
47	3	2	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	62	3.3
48	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	66	3.5
49	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	64	3.4
50	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	65	3.4
51	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	64	3.4
52	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	75	3.9
53	3	2	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	62	3.3
54	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	64	3.4
55	3	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	69	3.6
56	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	68	3.6

LAMPIRAN 5

TABULASI DATA VARIABEL X2

No.	KOMPETENSI (X2)																			TOTAL	RATA-RATA
	K.1	K.2	K.3	K.4	K.5	K.6	K.7	K.8	K.9	K.10	K.11	K.12	K.13	K.14	K.15	K.16	K.17	K.18	K.19		
1	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	58	3.1
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	60	3.2
3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	63	3.3
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	57	3.0
5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	64	3.4
6	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	57	3.0
7	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	57	3.0
8	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	62	3.3
9	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	57	3.0
10	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	58	3.1
11	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60	3.2
12	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	57	3.0
13	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	64	3.4
14	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	60	3.2
15	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	57	3.0
16	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	59	3.1
17	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	63	3.3
18	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	57	3.0
19	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	61	3.2

No.	KOMPETENSI (X2)																			TOTAL	RATA-RATA
	K.1	K.2	K.3	K.4	K.5	K.6	K.7	K.8	K.9	K.10	K.11	K.12	K.13	K.14	K.15	K.16	K.17	K.18	K.19		
20	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	57	3.0
21	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	58	3.1
22	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	62	3.3
23	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	57	3.0
24	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	62	3.3
25	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	60	3.2
26	3	3	3	3	4	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	56	2.9
27	3	3	3	3	4	3	3	1	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	57	3.0
28	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	58	3.1
29	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	57	3.0
30	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	56	2.9
31	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	55	2.9
32	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	2	2	58	3.1
33	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	57	3.0
34	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60	3.2
35	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	64	3.4
36	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	57	3.0
37	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	57	3.0
38	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	59	3.1
39	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	60	3.2
40	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	57	3.0

No.	KOMPETENSI (X2)																			TOTAL	RATA-RATA
	K.1	K.2	K.3	K.4	K.5	K.6	K.7	K.8	K.9	K.10	K.11	K.12	K.13	K.14	K.15	K.16	K.17	K.18	K.19		
41	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	56	2.9
42	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	57	3.0
43	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	4	4	4	60	3.2
44	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	57	3.0
45	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	3	3	3	65	3.4
46	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	61	3.2
47	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	65	3.4
48	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	60	3.2
49	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	60	3.2
50	2	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	59	3.1
51	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	61	3.2
52	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	57	3.0
53	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	76	4.0
54	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	57	3.0
55	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	57	3.0
56	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	55	2.9

LAMPIRAN 6
TABULASI DATA VARIABEL X3

No.	PENGEMBANGAN KARIR (X3)														TOTAL	RATA-RATA
	PK.1	PK.2	PK.3	PK.4	PK.5	PK.6	PK.7	PK.8	PK.9	PK.1	PK.1	PK.1	PK.1	PK.1		
1	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	47	3.4
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42	3.0
3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	47	3.4
4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	44	3.1
5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42	3.0
6	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	45	3.2
7	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42	3.0
8	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	49	3.5
9	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	46	3.3
10	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42	3.0
11	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	43	3.1
12	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	43	3.1
13	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45	3.2
14	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	2	49	3.5
15	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42	3.0
16	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	44	3.1
17	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	44	3.1

No.	PENGEMBANGAN KARIR (X3)														TOTAL	RATA-RATA
	PK.1	PK.2	PK.3	PK.4	PK.5	PK.6	PK.7	PK.8	PK.9	PK.1	PK.1	PK.1	PK.1	PK.1		
18	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42	3.0
19	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42	3.0
20	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42	3.0
21	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	44	3.1
22	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42	3.0
23	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42	3.0
24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42	3.0
25	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42	3.0
26	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	46	3.3
27	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	47	3.4
28	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42	3.0
29	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	44	3.1
30	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42	3.0
31	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42	3.0
32	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45	3.2
33	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42	3.0
34	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	43	3.1
35	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	45	3.2
36	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	44	3.1
37	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42	3.0
38	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42	3.0

No.	PENGEMBANGAN KARIR (X3)														TOTAL	RATA-RATA	
	PK.1	PK.2	PK.3	PK.4	PK.5	PK.6	PK.7	PK.8	PK.9	PK.1	PK.1	PK.1	PK.1	PK.1			
39	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	45	3.2	
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	53	3.8
41	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42	3.0	
42	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	44	3.1	
43	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	43	3.1	
44	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	45	3.2
45	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42	3.0	
46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	4.0
47	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	45	3.2	
48	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	46	3.3	
49	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45	3.2	
50	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	45	3.2	
51	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	43	3.1	
52	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	4.0	
53	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	45	3.2	
54	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	44	3.1	
55	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	55	3.9	
56	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	55	3.9	

LAMPIRAN 7
TABULASI DATA VARIABEL Y

No	KINERJA PEGAWAI (Y)																							TOT AL	RAT A- RAT A
	KP .1	KP .2	KP .3	KP .4	KP .5	KP .6	KP .7	KP .8	KP .9	KP. 10	KP. 11	KP. 12	KP. 13	KP. 14	KP. 15	KP. 16	KP. 17	KP. 18	KP. 19	KP. 20	KP. 21	KP. 22	KP. 23		
1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	69	3.0
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	69	3.0
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	69	3.0
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	69	3.0
5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	69	3.0
6	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	69	3.0
7	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	69	3.0
8	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	69	3.0
9	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	72	3.1
10	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	75	3.3
11	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	71	3.1
12	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	69	3.0
13	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	69	3.0
14	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	70	3.0

No	KINERJA PEGAWAI (Y)																							TOTAL	RATA-RATA
	KP.1	KP.2	KP.3	KP.4	KP.5	KP.6	KP.7	KP.8	KP.9	KP.10	KP.11	KP.12	KP.13	KP.14	KP.15	KP.16	KP.17	KP.18	KP.19	KP.20	KP.21	KP.22	KP.23		
15	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	69	3.0
16	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	71	3.1
17	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	74	3.2
18	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	69	3.0
19	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	69	3.0
20	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	69	3.0
21	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	70	3.0
22	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	69	3.0
23	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	69	3.0
24	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	67	2.9
25	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	69	3.0
26	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	73	3.2

No	KINERJA PEGAWAI (Y)																							TOTAL	RATA-RATA
	KP.1	KP.2	KP.3	KP.4	KP.5	KP.6	KP.7	KP.8	KP.9	KP.10	KP.11	KP.12	KP.13	KP.14	KP.15	KP.16	KP.17	KP.18	KP.19	KP.20	KP.21	KP.22	KP.23		
27	3	3	3	3	3	4	2	3	2	3	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	70	3.0
28	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	69	3.0
29	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	69	3.0
30	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	69	3.0
31	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	69	3.0
32	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	69	3.0
33	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	69	3.0
34	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	69	3.0
35	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	81	3.5
36	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	69	3.0
37	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	69	3.0
38	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	69	3.0

No	KINERJA PEGAWAI (Y)																							TOTAL	RATA-RATA
	KP.1	KP.2	KP.3	KP.4	KP.5	KP.6	KP.7	KP.8	KP.9	KP.10	KP.11	KP.12	KP.13	KP.14	KP.15	KP.16	KP.17	KP.18	KP.19	KP.20	KP.21	KP.22	KP.23		
39	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	72	3.1
40	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	80	3.5
41	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	67	2.9
42	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	70	3.0
43	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	69	3.0
44	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	84	3.7
45	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	69	3.0
46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	92	4.0
47	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	86	3.7
48	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	69	3.0
49	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	71	3.1
50	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	73	3.2

No	KINERJA PEGAWAI (Y)																							TOTAL	RATA-RATA	
	KP.1	KP.2	KP.3	KP.4	KP.5	KP.6	KP.7	KP.8	KP.9	KP.10	KP.11	KP.12	KP.13	KP.14	KP.15	KP.16	KP.17	KP.18	KP.19	KP.20	KP.21	KP.22	KP.23			
51	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	92	4.0
52	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	69	3.0
53	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	78	3.4
54	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	72	3.1
55	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	72	3.1
56	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	74	3.2

LAMPIRAN 8

HASIL UJI ANALISIS STATISTIK DESKRIPTIF

Hasil uji analisis statistik deskriptif

	Descriptive Statistics				
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Total_X1	56	59	76	65.93	4.242
Total_X2	56	55	72	59.18	3.128
Total_X3	56	42	56	44.77	3.623
Total_Y	56	67	92	71.71	5.532
Valid N (listwise)	56				



LAMPIRAN 9

HASIL UJI KUALITAS DATA

1. Hasil Uji Validitas

a. Hasil Uji Validitas Motivasi

Correlations

		Motivasi
X1.1	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.374** .004 56
X1.2	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.449** .001 56
X1.3	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.464** .000 56
X1.4	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.416** .001 56
X1.5	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.294* .028 56
X1.6	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.315* .018 56
X1.7	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.278* .038 56
X1.8	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.392** .003 56

X1.9	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.385** .003 56
X1.10	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.418** .001 56
X1.11	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.495** .000 56
X1.12	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.519** .000 56
X1.13	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.586** .000 56
X1.14	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.603** .000 56
X1.15	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.540** .000 56
X1.16	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.451** .000 56

X1.17	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.341* .010 56
X1.18	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.357** .007 56
X1.19	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.365** .006 56
Motivasi	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 56

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

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

b. Hasil Uji Validitas Kompetensi

Correlations

X2.1	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.376** .004 56
X2.2	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.531** .000 56
X2.3	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.410** .002 56
X2.4	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.526** .000 56
X2.5	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.466* .000 56
X2.6	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.566** .000 56
X2.7	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.581** .000 56
X2.8	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.458** .000 56
X2.9	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.564** .000 56
X2.10	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.593** .000 56
X2.11	Pearson	.511**

	Correlation Sig. (2-tailed) N	.000 56
X2.12	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.493** .000 56
X2.13	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.493** .000 56
X2.14	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.313* .010 56
X2.15	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.483** .000 56
X2.16	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.514** .000 56
X2.17	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.493** .000 56
X2.18	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.443** .001 56
X2.19	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.427** .001 56
Kompetensi	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 56

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

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

c. Hasil Uji Validitas Pengembangan Karir

Correlations

X3.1	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.666** .000 56
X3.2	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.734** .000 56
X3.3	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.636** .000 56
X3.4	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.714** .000 56
X3.5	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.618** .000 56
X3.6	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.649** .000 56
X3.7	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.737** .000 56
X3.8	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.812** .000 56
X3.9	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.666** .000 56
X3.10	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.582** .000 56
X3.11	Pearson	.657**

	Correlation Sig. (2-tailed) N	.000 56
X3.12	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.666** .000 56
X3.13	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.646** .000 56
X3.14	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.458** .000 56
Pengembangan Karir	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 56

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

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

d. Hasil Uji Validitas Kinerja Pegawai

Correlations

Y1	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.621** .000 56
Y2	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.513** .000 56
Y3	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.724** .000 56
Y4	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.660** .000 56
Y5	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.622** .000 56
Y6	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.679** .000 56
Y7	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.603** .000 56
Y8	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.579** .000 56
Y9	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.704** .000 56
Y10	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.804** .000 56
Y11	Pearson	.706**

	Correlation Sig. (2-tailed) N	.000 56
Y12	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.731** .000 56
Y13	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.822** .000 56
Y14	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.776** .000 56
Y15	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.754** .000 56
Y16	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.873** .000 56
Y17	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.757** .000 56
Y18	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.723** .000 56
Y19	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.595** .000 56
Y20	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.803** .000 56
Y21	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.730** .000 56
Y22	Pearson Correlation	.635**

	Sig. (2-tailed) N	.000 56
Y23	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.701** .000 56
Kinerja Pegawai	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 56

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

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

2. Hasil Uji Reabilitas

a. Hasil Uji Reabilitas Motivasi

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.711	20

b. Hasil Uji Reabilitas Kompetensi

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.728	20

c. Hasil Uji Reabilitas Pengembangan Karir

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.759	15

d. Hasil Uji Reabilitas Kinerja Pegawai

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.759	24

LAMPIRAN 10

HASIL UJI ASUMSI KLASIK

1. Hasil Uji Normalitas

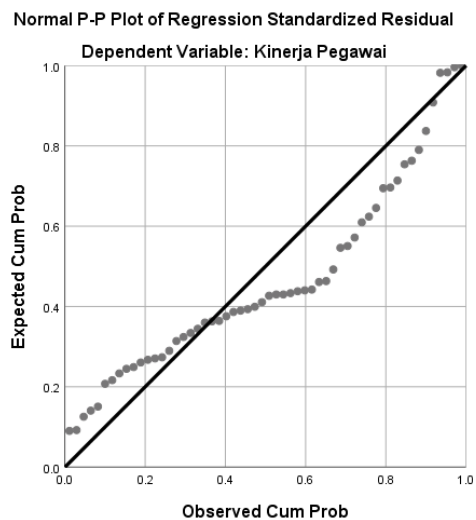
a. Hasil Uji Normalitas dengan Uji *Kolmogorov Smirnov*

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		56
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.90174377
Most Extreme Differences	Absolute	.095
	Positive	.095
	Negative	-.073
Test Statistic		.095
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}
Exact Sig. (2-tailed)		.656
Point Probability		.000

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.
- c. Lilliefors Significance Correction.
- d. This is a lower bound of the true significance.

b. Hasil Uji Normalitas dengan Uji *Probability Plot*



2. Hasil Uji Multikolinearitas

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	44.718	18.677		2.394	.020		
	Motivasi	-.378	.154	-.291	-2.449	.018	.978	1.023
	Kompetensi	.418	.207	.239	2.020	.049	.982	1.018
	Pengembangan Karir	.607	.188	.380	3.228	.002	.994	1.006

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

3. Hasil Uji Heterokedastisitas

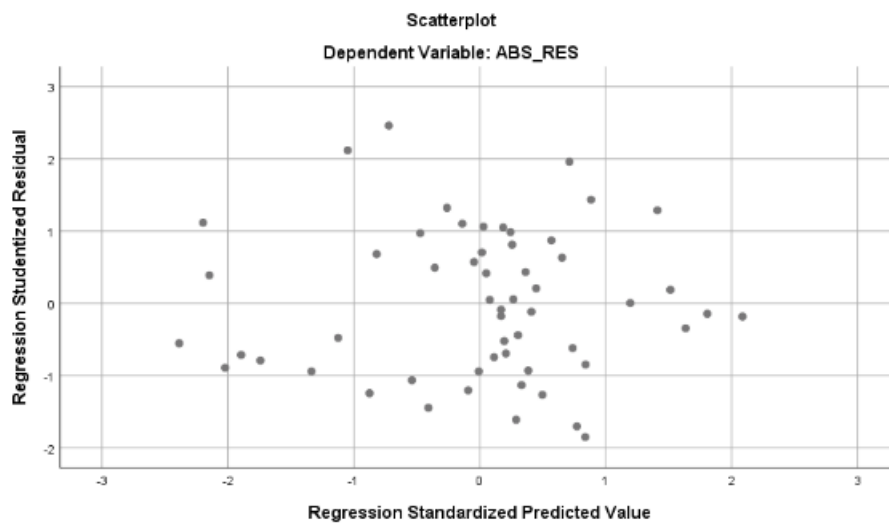
a. Hasil Uji Heteroskedastisitas dengan Uji Glejser

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.634	3.960		.918	.363
	Motivasi	-.056	.033	-.231	-1.700	.095
	Kompetensi	.025	.044	.077	.569	.572
	Pengembangan Karir	.003	.040	.011	.081	.936

a. Dependent Variable: ABS_RES

b. Hasil Uji Heteroskedastisitas dengan *Scatterplot*



LAMPIRAN 11

HASIL ANALISIS REGRESI LINEAR BERGANDA

Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	44.718	18.677		2.394	.020
	Motivasi	-.378	.154	-.291	-2.449	.018
	Kompetensi	.418	.207	.239	2.020	.049
	Pengembangan Karir	.607	.188	.380	3.228	.002

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai



LAMPIRAN 12
HASIL UJI HIPOTESIS

Hasil Uji Hipotesis

a. Hasil Uji Hipotesis Koefisien Determinasi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.607 ^a	.369	.332	3.95629

a. Predictors: (Constant), Pengembangan Karir, Kompetensi, Motivasi

b. Hasil Uji f

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	466.174	3	155.391	9.928	.000 ^b
	Residual	798.263	51	15.652		
	Total	1264.436	54			

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

b. Predictors: (Constant), Pengembangan Karir, Kompetensi, Motivasi

c. Hasil uji t

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	44.718	18.677		2.394	.020
	Motivasi	-.378	.154	-.291	-2.449	.018
	Kompetensi	.418	.207	.239	2.020	.049
	Pengembangan Karir	.607	.188	.380	3.228	.002

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

LAMPIRAN 13

SURAT PERIZINAN PENELITIAN



KEMENTERIAN KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA
DIREKTORAT JENDERAL PAJAK
KANWIL DJP BANTEN

JALAN JEND. SUDIRMAN NO. 34 KOTAK POS 146, SERANG 42118
TELEPON 0254-200603; FAKSIMILE 0254-200744; SITUS www.pajak.go.id
LAYANAN INFORMASI DAN PENGADUAN KRING PAJAK (021) 1500200;
EMAIL: pengaduan@pajak.go.id, informasi@pajak.go.id

Serang, 9 Februari 2022

Nomor : S-63/RISET/WPJ.09/2022
Sifat : Biasa
Hal : Persetujuan Izin Riset

Yth Adinda Khairunisa Dianty

Komplek Amarpura Blok E3 No.11 Rt 001/rw 005 Desa Kademangan, Kecamatan Setu, Kota Tangerang Selatan, Banten 15342

Sehubungan dengan permohonan izin riset yang Saudara ajukan dengan Nomor Layanan: **00672-2022** pada **30 Januari 2022**, dengan informasi:

NIM : 18312392
Kategori riset : Gelar-S1
Jurusan : Akuntansi
Perguruan Tinggi : Bisnis Dan Ekonomika
Judul Riset : Motivasi, Kompetensi, Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Kinerja Pegawai Sektor Publik Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Serpong)
Izin yang diminta : Kuesioner,

Berdasarkan hasil verifikasi berkas permohonan dan kesediaan unit kerja di Lokasi Riset, dengan ini Saudara diberikan izin untuk melaksanakan Riset pada **KPP Pratama Serpong**, sepanjang data dan/atau informasi yang didapat digunakan untuk keperluan Riset dan tidak melanggar ketentuan Pasal 34 Undang-Undang KUP dan informasi publik yang dikecualikan sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik

Beberapa hal yang perlu Saudara perhatikan:

- 1) Masa berlaku Surat Izin Riset ini adalah: **9 Februari 2022 s/d 8 Agustus 2022**;
- 2) Izin Riset dapat diperpanjang paling banyak 3 (tiga) kali, masing-masing berlaku selama 6 (enam) bulan;
- 3) Perpanjangan diajukan sebelum sebelum berakhirnya masa berlaku izin Riset;
- 4) Setelah melaksanakan Riset, Saudara diwajibkan mengirimkan Hasil Riset melalui email ke riset@pajak.go.id;
- 5) Apabila periset tidak mengirimkan hasil riset, maka DJP dapat menghentikan layanan pemberian izin riset kepada periset.

Demikian, agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

a.n. Kepala Kanwil
Kepala Bidang Penyuluhan Pelayanan dan Hubungan Masyarakat

Ttd.

Sahat Dame Situmorang

LAMPIRAN 14

SURAT PERNYATAAN BERSEDIA MENYERAHKAN HASIL RISET

**SURAT PERNYATAAN
BERSEDIA MENYERAHKAN HASIL RISET KEPADA DIREKTORAT JENDERAL PAJAK**

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Adinda Khairunisa Dianty
NIM/NPWP : 18312392
Jurusan dan Fakultas : Akuntansi & Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Perguruan : Universitas Islam Indonesia
Tinggi/~~Badan~~/~~Lembaga~~* :
Rencana Judul Riset : Motivasi, Kompetensi, dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Kinerja Pegawai Sektor Publik Kantor Pelayanan Pajak Pratama (KPP) Serpong)

menyatakan dengan sungguh-sungguh atas kehendak sendiri, bahwa saya bersedia menyerahkan hasil riset kepada Direktorat Jenderal Pajak dalam jangka waktu sesuai dengan ketentuan.

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenarnya tanpa ada paksaan dari pihak manapun untuk dipergunakan sebagai persyaratan permohonan izin riset di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak. Apabila di kemudian hari pernyataan ini terbukti tidak benar, saya bersedia untuk dikenakan sanksi penghentian layanan pemberian izin riset.

Tangsel, 30 Januari 2022

Yang membuat pernyataan,



Adinda Khairunisa Dianty
18312392

*coret yang tidak sesuai