

The Effect of Competence and Career Development on Managerial Performance: Work Motivation as a Mediator (Empirical Study at the Primary Tax Service Office in South Sulawesi)

Triasmi Mayairani Nurdiana¹, Fransiskus Randa², Suwandi Ng³
Universitas Atma Jaya Makassar, Indonesia

Abstract: *This study aims to empirically investigate the influence of competence and career development of account representatives on managerial performance. The influence was tested both directly and indirectly through work motivation. The research model was built within the framework of self-determination theory. Data were collected from account representatives from all Primary Tax Service Offices in South Sulawesi using purposive sampling. Online questionnaire was applied to collect data. Data analysis was carried out through multiple regression and Sobel test. The results of the study reveal that competence and the career development of account representatives influence work motivation as well as managerial performance. Further testing using the Sobel test reveals that work motivation mediates the influence of both competence and career development on managerial performance. The results of the study support the self-determination theory of how individuals have the drive to improve their performance based on their experiences with the process of developing competence and their careers in the organization.*

Keywords: *competency, career development, work motivation, managerial performance, account representative.*

Article Info:

Received: January 29, 2026| **Revised:** February 1, 2026| **Accepted:** February 8, 2026

¹ E-mail: triasmimayairani@gmail.com

² E-mail: tatoranda@gmail.com

³ E-mail: swnd_ng@yahoo.com

**Pengaruh Kompetensi dan Pengembangan Karir terhadap
Kinerja Manajerial: Motivasi Kerja sebagai Pemediasi
(Studi Empiris pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama di Sulawesi Selatan)**

Triasmi Mayairani Nurdiana, Fransiskus Randa, Suwandi Ng
Universitas Atma Jaya Makassar, Indonesia

ABSTRAK: Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan secara empiris tentang pengaruh kompetensi dan pengembangan karir Account Representative terhadap kinerja manajerial yang diuji baik secara langsung maupun melalui motivasi kerja. Model penelitian dibangun dalam kerangka *Self Determination Theory*. Data penelitian adalah *Account Representative* pada seluruh Kantor Pelayanan Pajak Pratama di Sulawesi Selatan dengan metode purposive sampling. Data dikumpulkan melalui kuesioner online. Analisis data dilakukan melalui regresi berganda dan pengujian sobel. Hasil penelitian membuktikan bahwa kompetensi dan pengembangan karir Account Representative memengaruhi motivasi kerja, dan demikian halnya terhadap kinerja manajerial. Pengujian selanjutnya dengan menggunakan uji sobel mengungkapkan bahwa motivasi kerja memediasi pengaruh baik kompetensi maupun pengembangan karir terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian mendukung *Self Determination Theory* bagaimana individu memiliki dorongan untuk meningkatkan kinerjanya berdasarkan pengalamannya bagaimana proses pengembangan kompetensi dan proses pengembangan kariernya dalam organisasi.

Kata-kata kunci: kompetensi, pengembangan karir, motivasi kerja, kinerja manajerial, *account representative*.

1. PENDAHULUAN

Pada era globalisasi ini, pajak telah menjadi sumber penerimaan terbesar bagi suatu negara. Salah satu fungsi pajak adalah sebagai fungsi anggaran dimana dalam merealisasikan pembangunan tersebut dapat melalui mekanisme penganggaran pembangunan nasional yang di susun melalui RAPBN. Pasal 23 Ayat 2 UUD 1945 menyatakan bahwa segala pajak untuk keperluan negara berdasarkan undang-undang. Untuk mewujudkan sistem perpajakan yang efektif, dengan kinerja para *Account Representative* (AR) di Kantor Pelayanan Pajak (KPP), menjadi sangat penting.

AR bukan hanya sekedar elemen dalam suatu organisasi, melainkan merupakan ujung tombak dalam mencapai target penerimaan pajak yang memengaruhi pencapaian tujuan pemerintah. Kinerja AR di Kantor Pelayanan Pajak berbentuk serangkaian aktivitas dan tanggung jawab yang terkait dengan pelayanan kepada wajib pajak serta pengelolaan kepatuhan pajak mereka. AR memiliki peran yang penting dalam meningkatkan penerimaan pajak dan mendukung pencapaian target yang ditetapkan oleh Direktorat Jenderal Pajak (DJP). AR bertanggung jawab untuk memantau dan memastikan bahwa wajib pajak yang ada di bawah pengawasannya mematuhi kewajiban perpajakan mereka, seperti pembayaran pajak tepat waktu, pelaporan pajak secara akurat, dan melaporkan seluruh transaksi yang relevan. Dalam mencapai target yang

telah ditetapkan, AR menyusun dan memantau daftar wajib pajak yang perlu diperiksa atau diawasi lebih ketat, dan menindaklanjuti dengan mengirimkan peringatan atau teguran kepada wajib pajak yang terlambat melaporkan atau membayar pajak.

AR yang bekerja pada Direktorat Jenderal Pajak (DJP) terdiri dari berbagai latar belakang yang berbeda-beda, seperti pendidikan dan pengalaman yang berbeda, budaya dan karakter yang berbeda. Hal ini membuat setiap AR dalam bekerja memiliki motivasi berbeda-beda yang mungkin tidak sepenuhnya sesuai dengan tujuan Direktorat Jenderal Pajak (DJP), misalnya terdapat AR yang hanya bekerja sesuai dengan tanggung jawab yang di bebankan kepadanya tanpa berusaha untuk mengembangkan dirinya, terdapat AR lain yang mungkin hanya bekerja sesuai prosedur kerja yang di atur tanpa berusaha untuk mengembangkan ide-ide kreatif yang baru untuk meningkatkan kinerja diri hanya khawatir akan di mutasi ke tempat tugas yang jauh dari keluarga.

Anwar dalam Azis (2018) mengemukakan kinerja dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal dan tidak melanggar hukum serta sesuai dengan moral dan etika. Menurut Moekijat (2002) kompetensi adalah unjuk kerja atau kinerja maksimum sebagai standar kualifikasi atau standar kompetensi dalam proses pelaksanaan suatu pekerjaan. Keberhasilan suatu organisasi tidak hanya ditentukan oleh kompetensi pegawainya, melainkan juga oleh upaya manajemen dalam mengelola pengembangan karier dan motivasi kerja. Sebagaimana diungkapkan oleh Wahyudin et al. (2023), pengembangan karier bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan efektivitas kerja agar pegawai dapat memberikan kontribusi maksimal dalam mencapai tujuan organisasi.

Pengembangan karier bukan hanya sebatas peningkatan jenjang jabatan atau tanggung jawab, tetapi juga melibatkan peningkatan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Dalam konteks ini, sistem pengembangan karier yang terencana dengan baik dapat menjadi faktor pendorong motivasi pegawai untuk mencapai kinerja tinggi. Oduma dan Were (2014) menyatakan bahwa sistem pengembangan karier yang dirancang dengan cermat menjadi faktor motivasi yang mendorong pegawai menuju kinerja yang optimal. Motivasi kerja mencakup upaya dan keinginan dalam melaksanakan tugas di lingkungan pekerjaan, seperti yang dijelaskan oleh Riyanto dan Anto (2022). Faktor motivasi kerja yang bervariasi, seperti pengakuan, pencapaian pribadi, dan kejelasan jalur karier, peningkatan penghasilan dapat memberikan dampak signifikan terhadap semangat dan kontribusi pegawai. Palagia, et al., (2012) telah melakukan riset pada pegawai di kantor pajak yang menemukan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Riset lainnya oleh Alam dan Monica (2015) bahwa semakin baik dan meningkat motivasi yang diberikan oleh manajemen terhadap pegawai, maka kinerja pegawai akan semakin meningkat.

Program pengembangan karier di Direktorat Jenderal Pajak meliputi beberapa elemen penting, antara lain jalur karier yang jelas, pelatihan dan sertifikasi, rotasi jabatan, program pengembangan kepemimpinan, umpan balik dan penilaian berkala, kesempatan penelitian dan inovasi. Program-program inilah yang

diharapkan memberikan pengaruh pada motivasi kerja pegawai agar dapat merencanakan dan mengembangkan karier dengan lebih baik, serta berkontribusi secara maksimal terhadap kinerja manajerial.

Upaya peningkatan kinerja manajerial menjadi sebuah keharusan, dan untuk mencapai hal tersebut, penting untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhinya, seperti kompetensi, pengembangan karier, dan motivasi kerja. Meskipun telah dilakukan upaya pengembangan karier yang baik dan tingkat motivasi kerja yang cukup positif, penelitian mendalam diperlukan untuk memahami dinamika hubungan antara ketiga faktor tersebut dan sejauh mana pengaruhnya terhadap pencapaian tujuan organisasi, khususnya dalam hal penerimaan pajak.

Kondisi kompetensi dan pengembangan karier yang telah berjalan dengan baik menjadi landasan untuk mengevaluasi apakah elemen-elemen ini secara signifikan berkontribusi terhadap kinerja manajerial. Meskipun beberapa riset sebelumnya telah mencoba menggali hubungan antara kompetensi, pengembangan karier, motivasi kerja, dan kinerja pegawai, ditemukan perbedaan temuan yang menarik. Temuan yang bertentangan ini menunjukkan adanya kompleksitas dalam hubungan antara faktor-faktor tersebut, sehingga diperlukan penelitian lebih lanjut di Kantor Pelayanan Pajak Pratama untuk mengklarifikasi dan memberikan pemahaman yang lebih mendalam.

Perbedaan temuan dari penelitian sebelumnya menunjukkan kesenjangan (gap) pengetahuan dalam hubungan antara kompetensi, pengembangan karier, motivasi kerja, dan kinerja pegawai, terutama dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya di Kantor Pelayanan Pajak (KPP). Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk memberikan kontribusi signifikan dengan mendalami kaitan antara kompetensi, pengembangan karier, motivasi kerja, dan kinerja pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama (KPP). Dengan memahami dinamika kompleks ini, diharapkan dapat ditemukan strategi pengembangan system pengukuran yang lebih optimal untuk mencapai tujuan organisasi dan meningkatkan penerimaan pajak.

Penelitian ini akan dikembangkan berdasarkan teori Motivasi yang di kemukakan oleh Herzberg (1966) dalam Robbins dan Judge (2007: 227) yang menjelaskan bahwa terdapat dua faktor motivasi bagi seseorang dalam bekerja, yaitu: hygiene factors, yang meliputi gaji, kehidupan pribadi, kualitas supervisi, kondisi kerja, jaminan kerja, hubungan antar pribadi, kebijaksanaan dan administrasi Perusahaan serta motivation factors, terkait jenis pekerjaannya, yang mencakup keberhasilan, pengakuan, tantangan dalam pekerjaan, peningkatan dan pertumbuhan dalam pekerjaan. Selain itu Deci dan Ryan (2020) dalam Self Determination Theory (SDT) juga menunjukkan bahwa manusia memiliki tiga kebutuhan psikologis, yaitu *relatedness*, *effectance*, and *autonomy*.

2. TINJAUAN LITERATUR

Teori Motivasi Maslow

Salah satu teori motivasi yang paling banyak digunakan adalah teori "Hirarki Kebutuhan" yang dikemukakan oleh Maslow, A. (1943) dalam Robbins dan Judge (2007: 223). Penelitiannya menunjukkan bahwa kebutuhan manusia didasarkan pada suatu hirarki kebutuhan, dari kebutuhan yang paling rendah hingga

kebutuhan yang paling tinggi. Berikut adalah kebutuhan pokok manusia yang dikemukakan Maslow (1943) dalam Robbins dan Judge (2007: 223), diurutkan berdasarkan tingkat kepentingannya yakni:

1. Kebutuhan Fisiologis (Basic Needs), misalnya sandang, pangan, papan dan kesejahteraan individu.
2. Kebutuhan akan Rasa Aman (Security Needs), adalah kebutuhan akan keamanan sewaktu bekerja, perasaan aman yang menyangkut masa depan karyawan.
3. Kebutuhan Afiliasi atau Akseptansi (Social Needs), yakni:
 - a. Kebutuhan akan perasaan diterima di mana seorang karyawan bekerja,
 - b. Kebutuhan akan perasaan dihormati,
 - c. Kebutuhan untuk bisa berprestasi,
 - d. Kebutuhan untuk bisa ikut serta dalam sebuah pekerjaan.
4. Kebutuhan Penghargaan (Esteem Needs), adalah jenis kebutuhan yang menghasilkan rasa kepuasan dari dalam diri sendiri, seperti kekuasaan, prestasi, status.
5. Kebutuhan Perwujudan Diri (Self-Actualization), adalah jenis kebutuhan yang berada pada urutan tertinggi, yakni kebutuhan untuk menjadi pribadi yang dicita-citakan dan dirasa mampu mewujudkannya.

Teori Motivasi Herzberg

Herzberg (1966) dalam Robbins dan Judge (2007: 227) mengklaim telah menemukan penjelasan dua faktor motivasi yaitu:

1. Hygiene Factors, yang meliputi gaji, kehidupan pribadi, kualitas supervisi, kondisi kerja, jaminan kerja, hubungan antar pribadi, kebijaksanaan dan administrasi perusahaan.
2. Motivation Factors, terkait jenis pekerjaannya, yang mencakup keberhasilan, pengakuan, tantangan dalam pekerjaan, peningkatan dan pertumbuhan dalam pekerjaan.

Self-Determination Theory

Self Determination Theory (SDT) pertama kali dikembangkan oleh Deci dan Ryan (2000), untuk melihat pengaruh motivasi dan self determination. Self Determination Theory (SDT) adalah teori makro yang membahas motivasi dan kepribadian manusia, tentang kecenderungan pertumbuhan masyarakat dan kebutuhan psikologisnya (Ryan, 2009). Teori ini menunjukkan bahwa manusia memiliki tiga kebutuhan psikologis, yaitu relatedness, effectance, and autonomy. Lebih lanjut, Deci dan Ryan (2000) meringkas kebutuhan ini dalam kutipan berikut: "Manusia pada dasarnya termotivasi untuk menjalin hubungan dengan orang lain dalam lingkungan sosial (relatedness), untuk berfungsi secara efektif dalam lingkungan (effectance), dan memiliki inisiatif sendiri untuk melakukannya (autonomy)."

Teori ini menunjukkan bahwa manusia memiliki kecenderungan untuk mengembangkan kebutuhan ini. Pengembangan kebutuhan ini tidak secara otomatis, perlu dilengkapi oleh lingkungan, untuk mendorong pertumbuhan ini.

Kompetensi

Kompetensi dapat diinterpretasikan secara berbeda tergantung pada bagaimana organisasi memandangnya. Wibowo yang dikutip oleh Sedarmayanti (2016) menyebutkan definisi kompetensi sebagai berikut: "Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut." Spencer dan Spencer yang dikutip Bukit (2017) menyebutkan bahwa, "An underlying characteristic's of an individual which is causally related to criterionreferenced effective and or superior performance in a job or situation. (Kompetensi merupakan karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya)."

Rachmaniza (2020) menyatakan bahwa kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab-akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu. Sinaga (2019) menyatakan bahwa kompetensi adalah suatu kemampuan yang dimiliki oleh seorang individu yang memiliki jual dan itu teraplikasi dari hasil kreativitas dan inovasi yang dihasilkan.

Pengembangan Karier

Pengembangan karier berasal dari dua kata yaitu pengembangan dan karier. Sumber daya manusia yang tidak kompetitif, organisasi akan mengalami kemunduran dan pada akhirnya akan tersingkir karena ketidakmampuannya menghadapi pesaing. Kondisi tersebut menuntut organisasi untuk mengembangkan karier bagi pegawainya yang harus dilakukan secara terencana dan berkelanjutan. Marwansyah (2015) menyatakan bahwa terdapat dua perspektif tentang karier, sebagaimana diuraikan sebagai berikut: Dari satu perspektif, karier adalah serangkaian pekerjaan yang dijalani seseorang selama hidupnya yang disebut dengan karier objektif. Sedangkan dari perspektif lain, karier meliputi perubahan nilai, sikap, dan motivasi yang terjadi seiring dengan bertambahnya usia yang disebut dengan karier subjektif. Kedua perspektif ini meletakkan fokus pada individu. Keduanya juga menganggap bahwa orang-orang memiliki kendali atas nasibnya, sehingga mereka dapat memanfaatkan peluang untuk memaksimalkan keberhasilan dan kepuasan dari karier mereka.

Motivasi

Motivasi adalah kesediaan pegawai untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan individual. Kebutuhan terjadi apabila tidak ada keseimbangan antara apa yang dimiliki dan apa yang diharapkan. Dorongan merupakan kekuatan mental yang berorientasi pada pemenuhan harapan dan pencapaian tujuan, sedangkan tujuannya merupakan sasaran atau hal yang ingin dicapai oleh seorang pegawai (Kleiman dalam Siregar, 2020).

Menurut Moskowitz dalam Hasibuan (2016), menerangkan bahwa motivasi secara umum didefinisikan sebagai inisiasi dan pengarahannya tingkah laku dan

pelajaran motivasi sebenarnya merupakan pelajaran tingkah laku. Sedangkan G.R Terry dalam Hasibuan (2016), mengemukakan bahwa motivasi adalah keinginan yang terdapat pada diri seseorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan.

Berikut adalah beberapa teori tentang motivasi menurut para ahli dalam Hasibuan (2016):

1. Teori Kebutuhan Maslow

Menurut Maslow, kebutuhan-kebutuhan manusia dapat digolongkan dalam lima tingkatan sebagai berikut: Physiological needs (kebutuhan bersifat biologis), Safety needs (kebutuhan rasa aman), Social needs (kebutuhan-kebutuhan sosial), Esteem needs (kebutuhan akan harga diri), Self Actualization (Kebutuhan akan aktualisasi diri)

2. Teori dua faktor Frederick Herzberg

Teori ini dikemukakan oleh Frederick Herzberg dalam Hasibuan (2016) dengan asumsi bahwa hubungan seorang individu dengan pekerjaan adalah mendasar dan bahwa sikap individu terhadap pekerjaan bisa sangat baik menentukan keberhasilan atau kegagalan. Herzberg memandang bahwa kepuasan kerja berasal dari keberadaan motivator intrinsik dan bawa ketidakpuasan kerja berasal dari ketidakberadaan faktor-faktor ekstrinsik. Faktor-faktor ekstrinsik (konteks pekerjaan) meliputi : Upah, Kondisi kerja, Keamanan kerja, Status, Prosedur perusahaan, Mutu penyeliaan dan hubungan interpersonal

3. Teori David Mc. Clelland

Teori ini berpendapat bahwa pegawai mempunyai cadangan energi potensial. Bagaimana energi ini dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan dorongan motivasi seseorang dan situasi serta peluang yang tersedia. Mc. Clelland dalam Hasibuan (2009:153) mengelompokkan tiga kebutuhan manusia yang dapat memotivasi gairah bekerja, yaitu: Kebutuhan untuk Berprestasi (Need for Achievement), Kebutuhan untuk Berafiliasi (Need for Affiliation), Kebutuhan untuk Berkuasa (Need for Power).

Kinerja Manajerial

Kinerja sebagai kualitas dan kuantitas selalu terkait dengan efisiensi dan efektivitas sesuai dengan kesetiaan dalam bekerja untuk pencapaian tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok dan organisasi (Schermerhorn, 2002). Kinerja berhubungan langsung dengan konsep produktivitas, karena diantaranya menyangkut aspek efisiensi, kualitas dan efektivitas. Hermawati (2015) lebih lanjut mengungkapkan bahwa kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap individu sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya masing-masing di dalam instansi. Berdasarkan hal tersebut, maka jelas bahwa kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya instansi untuk mencapai tujuan.

Menurut Sugian (2016) kinerja (performance) adalah pencapaian baik oleh individu, tim, maupun organisasi. Kinerja juga pada dasarnya apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Kinerja dalam konteks sehari-hari juga dapat disebut sebagai prestasi kerja. Hal ini tidak serta merta dapat dicapai oleh karyawan, namun paling tidak diperlukan dua syarat, yakni ada kemauan keras atau berupaya sungguh-sungguh serta memiliki kemampuan untuk melakukan

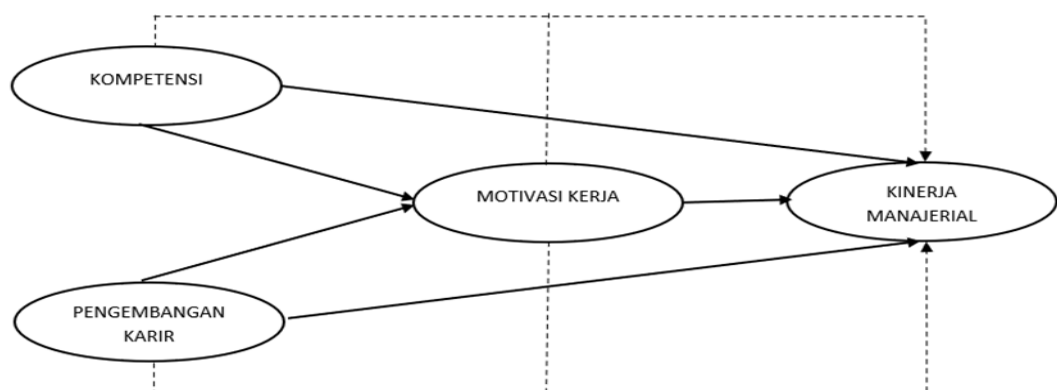
pekerjaan. Srivastava et al (2016) dalam penelitiannya menyatakan bahwa karyawan yang mempunyai extra role performance akan mempunyai perilaku kerja yang di luar batas deskripsi pekerjaan formal dan harapan, dengan demikian melakukan lebih.

Kerangka Pemikiran Teoretis

Teori motivasi dari Maslow (Robbins dan Judge, 2007: 224) menjelaskan bahwa kebutuhan fisiologis dan kebutuhan akan rasa aman, merupakan bentuk kebutuhan dikarenakan adanya pengaruh eksternal yang harus dipenuhi oleh tiap individu. Hal ini menjelaskan bahwa motivasi seseorang dipengaruhi oleh rasa nyaman dan keamanan dalam lingkungan kerja, yang mencakup kerja sama tim yang baik, saling berdiskusi termasuk pola pengembangan karier dan berbagi informasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Self Determination Theory (SDT) merupakan teori yang menjelaskan motivasi dan kepribadian manusia, tentang kecenderungan pertumbuhan masyarakat dan kebutuhan psikologisnya. Teori ini menunjukkan bahwa manusia memiliki kecenderungan untuk memenuhi dan mengembangkan kebutuhan relatedness, effectance, dan autonomy. Jika kebutuhan ini dapat dipenuhi, maka motivasi intrinsik dapat meningkat. Sebaliknya, jika kebutuhan ini tidak dapat dipenuhi, maka motivasi intrinsik dapat menurun.

Pemenuhan kebutuhan ini dapat berdampak positif ataupun negatif terhadap motivasi intrinsik, bergantung pada sifat dari penghargaan. Jika penghargaan dianggap sebagai pengendali, maka motivasi intrinsik individu dapat menurun, karena individu merasa berada bawah tekanan, sehingga tidak dapat melakukan pekerjaannya secara maksimal. Individu yang cenderung termotivasi karena adanya pengaruh eksternal, perlu diarahkan pada tujuan perusahaan. Hal ini dikarenakan tanpa pengawasan dan pengendalian manajemen, lama-kelamaan individu tersebut akan cenderung bekerja dengan membenarkan segala cara, bahkan cara yang dapat merugikan perusahaan.



Gambar 1
Kerangka Konseptual

Keterangan:

- > Pengaruh Langsung
-> Pengaruh Tidak Langsung

3. METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Penelitian ini mengadopsi pendekatan kuantitatif dengan metode verifikatif deskriptif. Menurut Sugiyono (2015), metode deskriptif adalah jenis penelitian yang bertujuan untuk mengidentifikasi nilai variabel mandiri, baik itu satu variabel atau lebih (independen), tanpa melakukan perbandingan atau menghubungkan variabel satu dengan yang lain. Sedangkan metode verifikatif merupakan jenis penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih.

Metode ini digunakan dalam penelitian ini untuk menganalisis pengaruh kompetensi dan pengembangan karier dampaknya pada kinerja manajerial melalui peran motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Data dikumpulkan melalui metode survei, yang merupakan teknik pengumpulan data yang melibatkan pengambilan sampel dari populasi yang diteliti, menggunakan kuesioner sebagai instrumen utama pengumpulan data.

Populasi dan Sampel

Terkait dengan populasi dan sampel, Menurut Hadjar (dalam Purwanto, 2012) mengemukakan bahwa "populasi adalah kelompok besar individu yang mempunyai karakteristik umum yang sama. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama di Sulawesi Selatan. Sampel dalam penelitian ini menggunakan metode purposive sampling (pengambilan sampel bertujuan), yaitu penentuan sampel dari populasi yang ada berdasarkan kriteria tertentu, AR yang telah menduduki posisi tersebut minimal dua tahun, dengan pertimbangan para AR tersebut telah terbiasa bekerja pada lingkungannya dan telah terbiasa dengan sistem pengawasan yang di terapkan.

Jenis dan Sumber Data

Jenis data dalam penelitian ini adalah data subjek dimana data ini berupa pendapat dan persepsi Account Representatif yang merupakan orang yang diharapkan berperan langsung dalam mengukur pencapaian kinerja manajerial. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang dikumpulkan melalui kuesioner.

Metode Pengumpulan dan Analisis Data

Data penelitian ini diperoleh dari hasil survey, dimana kuesioner akan di berikan dalam bentuk google form langsung kepada responden melalui masing-masing unit kerja secara langsung untuk diisi. Statistik deskriptif memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang menjadikan sebuah informasi yang lebih jelas dan mudah untuk dipahami, yang dilihat dari nilai rata-rata (mean), minimum, maksimum, dan standar deviasi. Statistik deskriptif menyajikan ukuran-ukuran numeric yang sangat penting bagi data sampel. Pengujian statistik deskriptif ini menggunakan software Statistical Package for the Social Science (SPSS) versi 21.

Uji Validitas

Uji validitas bertujuan untuk mengetahui sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu instrumen pengukuran dalam melakukan fungsi ukurnya. Pendekatan yang digunakan adalah validitas konstruk (construct validity) yaitu dengan mengkorelasikan skor tiap-tiap item dengan skor total. Teknik korelasi yang digunakan adalah Pearson's Correlation Product Moment. Jika nilai Person's Correlation bernilai positif dan memiliki tingkat signifikansi ≤ 0.05 maka butir pertanyaan tersebut valid dalam mengukur konstruk (Ghozali, 2011:53). Pengujian validitas data dalam penelitian ini dilakukan secara statistik yaitu dengan menggunakan uji Pearson Product – Moment Coefficient of Correlation (korelasi bivariate) dengan bantuan SPSS 21, Tabel 1 memperlihatkan hasil uji validitas untuk tiap konstruk variabel dalam penelitian ini.

Tabel 1
Uji Validitas

No	Variabel	Jumlah Item	Pearson Correlation	Keterangan
1.	Kompetensi (X_1)	8	0,780** - 0,913**	Valid
2.	Pengembangan Karier (X_2)	5	0,739** - 0,854**	Valid
3.	Motivasi Kerja (Y_1)	5	0,663** - 0,922**	Valid
4.	Kinerja Manajerial (Y_2)	7	0,757** - 0,887**	Valid

** Korelasi signifikan pada tingkat 0,01 (2-tailed)

* Korelasi signifikan pada tingkat 0,05 (2-tailed)

Sumber: Data Olahan (2024)

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten. Pengukuran reliabilitas pada penelitian ini menggunakan uji statistik Cronbach Alpha. Suatu instrumen dikatakan reliabel atau cukup andal apabila memiliki Cronbach's Alpha > 0.60 . Semakin tinggi nilai Cronbach's Alpha maka semakin reliabel suatu variabel tersebut (Ghozali, 2011:47).

Tabel 2
Uji Reliabilitas

No.	Variabel	Jumlah Item	Jumlah Item yang Diuji	Jumlah Item yang Dihapus	Cronbach's alpha	Keterangan
1	Kompetensi (X_1)	8	8	-	0,949	Reliabel
2	Pengembangan Karier (X_2)	5	5	-	0,854	Reliabel

3	Motivasi Kerja (Y ₁)	5	5	-	0,893	Reliabel
4	Kinerja Manajerial (Y ₂)	7	7	-	0,930	Reliabel

Sumber: Data Olahan (2024)

Uji Normalitas

Uji normalitas data digunakan untuk menguji apakah data dalam penelitian normal atau tidak. Uji statistik yang dapat digunakan untuk menguji normalitas data, yaitu uji Kolmogorov-Smirnov Z dengan tingkat probabilitas (p) yang diperoleh dengan signifikansi (α) sebesar 0.05. Apabila nilai $p > \alpha$, maka data terdistribusi normal (Ghozali, 2011:160).

Tabel 3
Uji Normalitas

	Kolmogorov-Smirnov Z	Asymp. Sig.	Keterangan
Substruktur 1	3.147	0,000	Terdistribusi tidak normal
Substruktur 2	2.922	0,000	Terdistribusi tidak normal

Sumber: Data Olahan (2024)

Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas digunakan untuk mendeteksi gejala korelasi antar variabel *exogenous* yang satu dengan variabel *exogenous* yang lain. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel *exogenous*. Jika nilai *tolerance* > 0.10 dan *VIF* < 10 , maka dapat diartikan bahwa tidak terdapat multikolinearitas pada variabel penelitian tersebut. Sebaliknya, jika *tolerance* < 0.10 dan *VIF* > 10 , maka terjadi gangguan multikolinearitas pada variabel penelitian tersebut (Ghozali, 2011:106).

Tabel 4
Uji Multikolinearitas

Variabel Penelitian		Collinearity Statistic		Keterangan
Dependen	Independen	Tolerance	VIF	
Motivasi Kerja	Kompetensi	0,718	1,394	Tidak terjadi multikolinearitas
	Pengembangan Karier	0,718	1,394	
Kinerja Manajerial	Kompetensi	0,482	2,073	Tidak terjadi multikolinearitas
	Pengembangan Karier	0,646	1,549	
	Motivasi Kerja	0,459	2,181	

Sumber: Data Olahan (2024)

Uji Heteroskedastisitas

Digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya penyimpangan asumsi klasik heteroskedastisitas, yaitu adanya ketidaksamaan varian dari residual untuk semua pengamatan pada model analisis jalur. Jika *variance* dan residual dari suatu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homoskedastisitas. Jika varians berbeda, disebut heterokedastisitas.

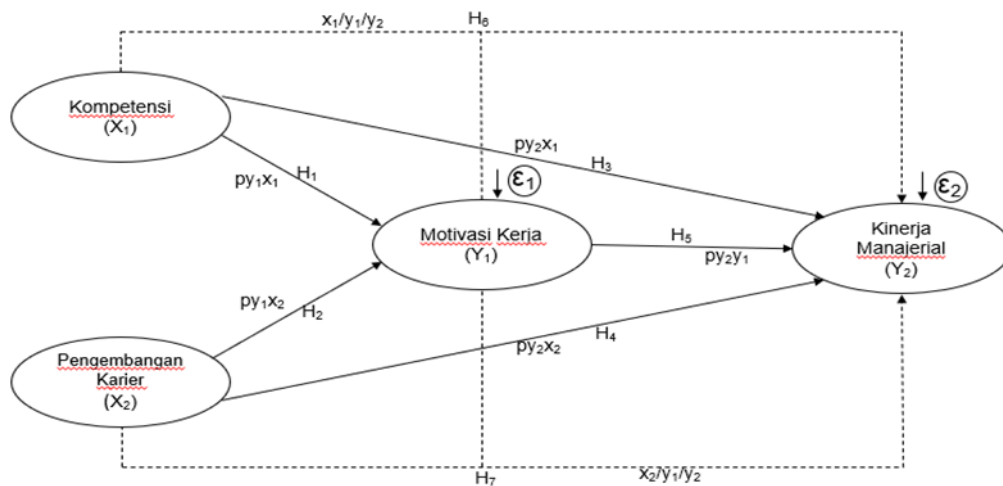
Tabel 5
Uji Heteroskedastisitas

Variabel Penelitian		Sig	Keterangan
Dependen	Independent		
Motivasi Kerja	Kompetensi	0,530	Tidak terjadi heterokedastisitas
	Pengembangan Karier	0,059	Tidak terjadi heterokedastisitas
Kinerja Manajerial	Kompetensi	0,981	Tidak terjadi heterokedastisitas
	Pengembangan Karier	0.064	Tidak terjadi heterokedastisitas
	Motivasi Kerja	0.840	Tidak terjadi heterokedastisitas

Sumber: Data olahan (2024)

Analisis Jalur (Path Analysis)

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis kuantitatif dengan teknik analisis jalur atau *path analysis*. Adapun model analisis jalur dalam penelitian ini digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2
Model diagram jalur berdasarkan hubungan antar variabel

Keterangan:

- > Pengaruh Langsung
-> Pengaruh Tidak Langsung

Berdasarkan gambar 2 tersebut diatas maka dapat diuraikan sebagai berikut:

a. Persamaan Jalur Pertama

$$y_1 = py_{1x_1} + py_{1x_2} + \epsilon_1$$

b. Persamaan Jalur Kedua

$$y_2 = p_{y_2x_1}x_1 + p_{y_2x_2}x_2 + p_{y_2y_1}y_1 + \varepsilon_2$$

Keterangan:

- X₁ = Kompetensi
- X₂ = Pengembangan Karier
- Y₁ = Motivasi Kerja
- Y₂ = Kinerja Manajerial
- p = Koefisien jalur
- ε₁ dan ε₂ = *error term*

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Responden

Pengumpulan data penelitian ini dilakukan melalui link website google form kepada responden yang berada di kota Makassar maupun di luar Kota Makassar. Kuesioner penelitian disebarkan kepada responden dan mendapatkan respon dari 128 Account Representative di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama yang berada di Wilayah Sulawesi Selatan. Demografi responden ini menggambarkan jenis kelamin, pendidikan, usia, dan lama bekerja. Berikut disajikan tabel 4:

Tabel 4
Profil Responden

Responden		Total (Orang)	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Pria	71	55,47
	Wanita	57	44,53
Total Responden		128	100
Pendidikan	D3	1	0,78
	S1	121	94,53
	S2	6	4,69
Total Responden		128	100
Usia	15-20	1	0,78
	20-25	3	2,34
	26-30	27	21,09
	31-35	23	17,97
	36-40	45	35,16
	41-45	14	10,94
	46-50	11	8,59
	51-55	3	2,34
	56-60	1	0,78
Total Responden		128	100
Responden		Total (Orang)	Persentase (%)
Lama Bekerja	1-5 tahun	16	12,50

6-10 tahun	42	32,81
11-15 tahun	17	13,28
16-20 tahun	28	21,88
21-25 tahun	13	10,16
26-30 tahun	11	8,59
31-35 tahun	1	0,78
Total Responden	128	100

Sumber: Data Olahan (2024)

Pembahasan Hasil Penelitian

a. Pengaruh Kompetensi terhadap Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil pengujian menunjukkan bahwa interaksi antara Kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja. Dengan kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja, diterima. Hal ini mengindikasikan ketika pegawai merasa kompeten dalam tugas yang mereka jalani, mereka cenderung lebih termotivasi untuk bekerja. Rasa percaya diri yang datang dari keterampilan yang baik dapat meningkatkan semangat kerja.

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Herlambang, et al. (2022); Riyanto dan Anto (2022) dan Fauzi dan Nugroho (2024) yang menemukan bahwa kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Setiap pegawai akan merasakan suatu kebanggaan tersendiri jika capaian kerjanya melebihi dari target yang ditetapkan. Setiap pegawai perlu mengikuti proses pelatihan untuk meningkatkan pemahaman atas proses analisis data sehingga memperkaya keterampilan dan pengetahuan.

Pada kenyataannya di Kantor Pelayanan Pajak, AR yang kompeten sering mendapatkan pengakuan dari atasan dan wajib pajak, yang juga meningkatkan motivasi ekstrinsik mereka. Semakin banyak pengalaman dan pelatihan yang diikuti oleh seorang AR, tidak hanya memberikan "value" atas diri AR tersebut tetapi juga memberikan dampak positif pada lingkungan kerja. AR yang kompeten dapat menjadi andalan bagi lingkungan kerja di Kantor Pelayanan Pajak karena mampu menjalankan tugas dengan efisiensi, akurasi, dan tanggung jawab yang tinggi.

b. Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil pengujian menyatakan bahwa interaksi antara pengembangan karier memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Dengan demikian, pengembangan karier memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, diterima. Hal ini mengindikasikan bahwa pengembangan karier memegang peranan penting dalam suatu organisasi atau perusahaan, karena karier merupakan kebutuhan yang harus diperkembangkan dalam diri seorang pegawai untuk memotivasi mereka. Pengembangan karier mencakup kondisi terkait peningkatan status seseorang dalam organisasi melalui jalur karier yang

telah ditetapkan. Dengan adanya pola pengembangan karier yang jelas, dapat meningkatkan motivasi kerja seluruh anggota organisasi.

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan Kumalasari et al. (2015); Lisdiani dan Ngatno (2017); Rulianti dan Nurlilah (2021) dan Syamsuyar, et al. (2023) yang mengungkapkan keterkaitan antara pengembangan karier dan motivasi kerja. Hasil penelitian mereka menyatakan bahwa adanya pengembangan karier signifikan dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai. Ketika proses pengembangan karier jelas dan objektif, pegawai akan cenderung lebih percaya pada organisasi. Hal ini membangun hubungan yang lebih kuat antara pegawai dan organisasinya.

Sebagai AR di lingkungan KPP, pengembangan karier memiliki peran penting dalam meningkatkan motivasi kerja. Pengalaman menunjukkan bahwa kesempatan untuk berkembang, baik melalui pelatihan teknis perpajakan, rotasi jabatan, mutasi ke homebase hingga peluang promosi, memberikan motivasi yang kuat dalam menjalankan tugas sehari-hari. Peluang untuk naik jabatan melalui program Manajemen Talenta atau peluang berpindah ke posisi yang lebih strategis, semakin memotivasi AR untuk terus berkontribusi lebih.

Hasil penelitian ini sejalan dengan Self Determination Theory (SDT) pertama kali dikembangkan oleh Deci dan Ryan (2000). Teori ini menunjukkan bahwa manusia memiliki tiga kebutuhan psikologis, yaitu *relatedness*, *effectance*, and *autonomy*. Deci dan Ryan (2000) menyatakan bahwa manusia pada dasarnya termotivasi untuk menjalin hubungan dengan orang lain dalam lingkungan sosial (*relatedness*), untuk berfungsi secara efektif dalam lingkungan (*effectance*), dan memiliki inisiatif sendiri untuk melakukannya (*autonomy*).

c. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Manajerial

Berdasarkan hasil pengujian menunjukkan bahwa interaksi antara Kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Dengan demikian, Kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial, diterima. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa konsep kompetensi, mengacu pada karakteristik dasar individu yang mendasari efektivitas kinerja dalam pekerjaan. Pekerjaan yang diselesaikan secara kompeten memerlukan pegawai dengan keterampilan dan pengetahuan sesuai dengan standar kerja yang ditetapkan. Dengan meningkatkan kompetensi, kualitas hasil kerja akan meningkat.

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Azis (2018); Prayogi et al. (2019); Hasyim dan Pasaribu (2021), Mulia dan Saputra (2021), dan Fauzi dan Nugroho (2024) yang menemukan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kesempatan yang terbuka untuk mengikuti berbagai pelatihan teknis perpajakan yang diselenggarakan oleh Direktorat Jenderal Pajak (DJP). Baik itu secara tatap muka langsung, e-learning maupun pelatihan jarak jauh (PJJ) dapat

memberikan pemahaman yang lebih dalam tentang peraturan perpajakan dan aplikasi terkait media pelaporan perpajakan.

Selain pelatihan formal, pengalaman langsung di lapangan juga memperkaya kompetensi AR. Dalam menghadapi kasus-kasus perpajakan yang kompleks misalnya ketidakpatuhan dalam pelaporan, dibutuhkan kompetensi dalam berkomunikasi secara efektif dengan wajib pajak untuk meningkatkan kepatuhan mereka secara sukarela. Peningkatan kompetensi ini berdampak langsung pada kinerja manajerial AR. AR dapat menyelesaikan target penerbitan Surat Permintaan Penjelasan atas Data dan/atau Keterangan (SP2DK) yang berkualitas dengan tepat waktu.

Hasil penelitian ini sejalan dengan Self Determination Theory (SDT) yang dikembangkan oleh Deci dan Ryan (2000) yang menyatakan bahwa manusia pada dasarnya termotivasi untuk menjalin hubungan dengan orang lain dalam lingkungan sosial (relatedness), untuk berfungsi secara efektif dalam lingkungan (effectance), dan memiliki inisiatif sendiri untuk melakukannya (autonomy). Pengembangan kebutuhan ini tidak secara otomatis akan tetapi perlu dilengkapi oleh lingkungan, untuk mendorong pertumbuhan ini.

d. Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Kinerja Manajerial

Berdasarkan hasil pengujian menunjukkan bahwa interaksi antara Pengembangan Karier memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial. Dengan demikian, H4 yang menyatakan bahwa Pengembangan Karier memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial, diterima. Hal ini mengindikasikan bahwa tujuan utama pengembangan karier adalah meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi. Ketika proses pengembangan karier bersifat objektif dan transparan, pegawai merasa lebih dihargai dan diperlakukan adil. Ini meningkatkan kepercayaan pegawai terhadap organisasi dan meningkatkan kepuasan kerja, yang berkontribusi pada kinerja yang lebih baik. Dengan adanya pola pengembangan karier dengan kriteria yang jelas dan transparan, pegawai lebih termotivasi untuk mencapai tujuan pengembangan karier. Mereka memahami langkah-langkah yang perlu diambil untuk maju, yang mendorong mereka untuk bekerja lebih keras dan lebih fokus pada peningkatan kinerja manajerialnya.

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Nugraha et al. (2022); Kurniawati et al. (2022); Widiastari dan Etikariena (2022) serta Wahyudin et al. (2023) yang menemukan bahwa pengembangan karier memiliki dampak signifikan terhadap kinerja pegawai. dan juga mengonfirmasi bahwa adanya pengembangan karier dalam organisasi dapat meningkatkan kinerja pegawai dan keyakinan mereka terhadap masa depan karier. Proses pengembangan karier yang objektif memungkinkan identifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan keterampilan yang tepat. Ketika pegawai diberikan pelatihan yang relevan, mereka menjadi lebih kompeten dan mampu berkontribusi lebih efektif terhadap tujuan organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan Self Determination Theory (SDT) yang menyatakan bahwa manusia pada dasarnya termotivasi untuk menjalin hubungan dengan orang lain dalam lingkungan sosial (relatedness), untuk berfungsi secara efektif dalam lingkungan (effectance), dan memiliki inisiatif sendiri untuk melakukannya (autonomy). Pengembangan kebutuhan ini tidak secara otomatis akan tetapi perlu dilengkapi oleh lingkungan, untuk mendorong pertumbuhan ini. Individu memiliki dorongan untuk meningkatkan kinerjanya apabila mereka merasa bahwa proses pengembangan karier dalam organisasi jelas dan mendukung masa depan mereka. Ketika seorang individu dalam organisasi merasa bahwa pola kebijakan pengembangan karier yang jelas, mereka lebih percaya diri dalam mengambil keputusan dan menghadapi tantangan pada tugas yang mereka jalankan.

Setiap AR mempunyai kesempatan untuk pengembangan karier dengan mengikuti pelatihan teknis seperti pelatihan perpajakan, audit, penggalian potensi pajak, dan analisis risiko. Selain itu, DJP juga menyediakan pelatihan non-teknis untuk mengembangkan kemampuan manajerial, kemampuan komunikasi dan negosiasi yang sangat mendukung AR dalam menghadapi wajib pajak dan menyelesaikan tugas harian. Setiap tahun DJP mengadakan program penghargaan bagi AR yang menunjukkan kinerja luar biasa atau berhasil mencapai target yang telah ditetapkan. Penghargaan ini, selain memotivasi, juga berperan sebagai dorongan pengembangan karier bagi AR yang berprestasi, serta sebagai pengakuan atas kontribusi mereka dalam pencapaian tujuan organisasi.

e. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Manajerial

Berdasarkan hasil pengujian menunjukkan bahwa interaksi antara Motivasi Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa peningkatan motivasi kerja dapat meningkatkan kinerja pegawai. Setiap orang yang termotivasi cenderung lebih produktif dalam melaksanakan tugas dan mencapai tujuan. Motivasi yang tinggi mendorong mereka untuk bekerja lebih efisien dan efektif. Seorang individu dalam organisasi yang termotivasi seringkali lebih terbuka untuk berpikir kreatif dan mencari cara baru untuk menyelesaikan tantangan pekerjaannya. Hal ini akan mendorong tumbuhnya inovasi kerja dalam tim dan organisasi. Motivasi yang kuat dalam diri seseorang akan mengarah pada peningkatan komitmen yang lebih kuat terhadap organisasi. Pegawai yang merasa terlibat dan dihargai cenderung lebih loyal, sehingga secara jangka Panjang akan terus menerus untuk meningkatkan kinerja kerjanya.

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Siregar (2020); Riyanto dan Anto (2022) serta Herawati et al. (2022) yang menemukan bahwa peningkatan motivasi kerja dapat meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini berarti motivasi kerja yang tinggi berkontribusi pada peningkatan kinerja pegawai, sementara motivasi kerja rendah dapat menyebabkan penurunan kinerja kerja. Seorang individu dalam organisasi yang

termotivasi cenderung mencapai hasil yang lebih baik. Secara keseluruhan, motivasi kerja berfungsi sebagai pendorong utama yang memengaruhi efektivitas dan efisiensi kinerja manajerial. Manajer yang termotivasi tidak hanya mencapai hasil yang lebih baik, tetapi juga berkontribusi pada budaya organisasi yang positif dan produktif.

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori motivasi yang dijelaskan oleh Herzberg (1966) dalam Robbins dan Judge (2007: 227) yang mengemukakan bahwa untuk mencapai motivasi yang tinggi, organisasi harus meningkatkan Hygiene Factors dan Motivation Factors, seperti pengembangan karier pegawai, penghargaan atas prestasi pegawai, kualitas supervisi, kondisi kerja, jaminan kerja, hubungan antar pribadi, kebijaksanaan dan administrasi organisasi agar karyawan merasa puas dan termotivasi dalam pekerjaan mereka.

Motivasi kerja memiliki pengaruh besar terhadap kinerja manajerial AR. Motivasi yang tinggi, baik dari faktor intrinsik seperti kepuasan pribadi, pengakuan dari rekan kerja dan atasan, termasuk tantangan target penerimaan, maupun faktor ekstrinsik seperti insentif dan penghargaan, dapat mendorong AR untuk bekerja dengan lebih efisien dan efektif. Motivasi kerja ini membuat AR lebih fokus pada pencapaian target, berinovasi dan memaksimalkan semua potensi yang dimiliki dalam menyelesaikan masalah, dan memberikan pengawasan yang optimal kepada wajib pajak. Dalam keseharian dapat terlihat dengan jelas AR dengan motivasi tinggi lebih proaktif dalam mengejar kepatuhan wajib pajak dan secara konsisten dapat mencapai atau bahkan melebihi target yang ditetapkan oleh organisasi.

f. Peran Motivasi Kerja sebagai Mediasi pada Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Manajerial

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Motivasi Kerja sebagai mediasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Motivasi kerja sangat dipengaruhi oleh tingkat kompetensi pegawai, yang selanjutnya berkontribusi pada peningkatan kinerja manajerial. Dalam penelitian ini juga menunjukkan bahwa Kompetensi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap Motivasi Kerja. Hasil dari pengujian Sobel menunjukkan bahwa Motivasi Kerja berperan dalam memediasi hubungan tersebut.

Walaupun pengaruhnya tidak lebih besar dibandingkan variabel langsung Kompetensi terhadap Kinerja Manajerial AR di KPP Pratama, motivasi kerja sebagai mediasi tetap memiliki peran yang penting dan tidak bisa diabaikan. Motivasi adalah hal yang krusial dalam mendukung dan mempertahankan kinerja manajerial, sekalipun tingkat kompetensi AR sudah memadai. Motivasi kerja membantu AR menjaga konsistensi kinerja, terutama dalam jangka panjang. AR kadang menghadapi tingkat kejenuhan yang berdampak pada kualitas kinerja manajerial. Ditambah dengan tantangan pekerjaan yang terus berubah, tekanan dari organisasi, dan ritme kerja yang harus cepat, AR yang memiliki motivasi lebih, dapat mempertahankan performa mereka dibandingkan mereka yang hanya

mengandalkan kompetensi tanpa adanya dorongan intrinsik. Motivasi melahirkan kekuatan mental yang membantu AR tetap bersemangat dan berfokus pada tujuan.

AR yang kompeten sering kali menjadi pemimpin informal yang memengaruhi rekan-rekannya. Motivasi tinggi pada AR tidak hanya meningkatkan kinerjanya sendiri tetapi juga menginspirasi dan memotivasi anggota tim lainnya. Motivasi yang tinggi, baik dari faktor intrinsik seperti kepuasan pribadi, pengakuan dari rekan kerja dan atasan, termasuk tantangan target penerimaan, maupun faktor ekstrinsik seperti insentif dan penghargaan, dapat mendorong AR untuk bekerja dengan lebih efisien dan efektif.

Hasil penelitian ini sejalan dengan Self Determination Theory (SDT) yang dikembangkan oleh Deci dan Ryan (2000) yang menyatakan bahwa manusia pada dasarnya termotivasi untuk menjalin hubungan dengan orang lain dalam lingkungan sosial (relatedness), untuk berfungsi secara efektif dalam lingkungan (effectance), dan memiliki inisiatif sendiri untuk melakukannya (autonomy). Pengembangan kebutuhan ini tidak secara otomatis akan tetapi perlu dilengkapi oleh lingkungan, untuk mendorong pertumbuhan ini.

g. Peran Motivasi Kerja sebagai Mediasi pada Pengembangan Karier terhadap Kinerja Manajerial

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Motivasi Kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial. Selain itu, hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa Pengembangan Karier memiliki pengaruh positif signifikan terhadap Motivasi Kerja. Berdasarkan hasil penelitian ini, upaya pengembangan karier yang diimplementasikan dalam organisasi dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai, yang kemudian berperan sebagai mediator yang memengaruhi kinerja mereka secara positif.

Peningkatan kompetensi sebagai pemicu motivasi, seiring dengan peningkatan pengembangan karier. Motivasi kerja yang tinggi dapat meningkatkan kinerja manajerial pegawai. Motivasi kerja memiliki peran penting dalam mendukung dan mempertahankan kinerja tersebut. Meskipun variabel motivasi kerja sebagai mediator tidak lebih besar nilai koefisiennya dibandingkan dengan variabel langsung pengembangan karier terhadap Kinerja Manajerial, tetapi motivasi tetap memiliki peran penting dalam mendukung dan mempertahankan Kinerja Manajerial AR.

DJP memberikan fasilitas berupa alat dan pengetahuan dalam metode Pengembangan Karier seperti Diklat, pelatihan teknis perpajakan, mutasi ke homebase atau mutasi ke level unit kerja yang lebih tinggi, rotasi jabatan, hingga uji kompetensi dalam rangka manajemen talenta. Sedangkan motivasi berperan sebagai penggerak agar AR mau menerapkan keterampilan dan pengetahuan tersebut dalam kehidupan kerja sehari-hari yang tentunya akan berdampak pada peningkatan kinerja manajerial.

Hasil penelitian ini konsisten dan sejalan dengan Self Determination Theory (SDT) yang dikembangkan oleh Deci dan Ryan (2000) yang menyatakan bahwa manusia pada dasarnya termotivasi untuk menjalin hubungan dengan orang lain dalam lingkungan sosial (relatedness), untuk berfungsi secara efektif dalam lingkungan (effectance), dan memiliki inisiatif sendiri untuk melakukannya (autonomy).

5. CONCLUSION / KESIMPULAN

Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat ditarik berdasarkan pengujian dan analisis data yang telah dilakukan dalam penelitian ini adalah Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja. Penelitian ini menunjukkan bahwa ketika karyawan merasa kompeten dalam tugas yang mereka jalani, mereka cenderung lebih termotivasi untuk bekerja; Pengembangan Karier memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja.

Penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan karier memegang peranan penting dalam suatu organisasi atau perusahaan, karena karier merupakan kebutuhan yang harus dikembangkan dalam diri seorang pegawai untuk memotivasi mereka; Kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial. Penelitian ini menunjukkan bahwa pekerjaan yang diselesaikan secara kompeten memerlukan pegawai dengan keterampilan dan pengetahuan sesuai dengan standar kerja yang ditetapkan. Dengan meningkatkan kompetensi, kualitas kinerja manajerial akan meningkat;

Pengembangan Karier memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial. Penelitian ini menunjukkan bahwa Ketika proses pengembangan karier bersifat objektif dan transparan, pegawai merasa lebih dihargai dan diperlakukan adil. Ini meningkatkan kepercayaan pegawai terhadap organisasi dan meningkatkan kepuasan kerja, yang berkontribusi pada kinerja yang lebih baik; Motivasi Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial. Penelitian ini menunjukkan bahwa Setiap orang yang termotivasi cenderung lebih produktif dalam melaksanakan tugas dan mencapai tujuan.

Motivasi yang tinggi mendorong mereka untuk bekerja lebih efisien dan efektif untuk meningkatkan kinerja manajerialnya; Motivasi Kerja berperan dalam memediasi Kompetensi terhadap Kinerja Manajerial. Penelitian ini menunjukkan bahwa Peningkatan kompetensi pegawai dapat memengaruhi positif motivasi kerja mereka, yang selanjutnya berkontribusi pada peningkatan kinerja secara keseluruhan. Kompetensi yang merujuk pada kemampuan, keterampilan, dan pengetahuan yang dimiliki seseorang dalam melakukan tugas atau pekerjaan dengan baik yang dapat mendorong individu untuk melakukan tindakan tertentu yang mendukung pekerjaannya sehingga meningkatkan kinerja manajerial;

Motivasi Kerja berperan dalam memediasi Pengembangan Karier terhadap Kinerja Manajerial. Penelitian ini menunjukkan bahwa upaya pengembangan karier yang diimplementasikan dalam organisasi dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai, yang kemudian berperan sebagai mediator yang memengaruhi kinerja mereka secara positif. Peningkatan kompetensi sebagai pemicu motivasi, seiring dengan peningkatan pengembangan karier yang dapat memotivasi

pegawai. Motivasi kerja yang tinggi, pada gilirannya, diyakini dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki keterbatasan yang perlu diperhatikan oleh peneliti selanjutnya yang berminat melakukan penelitian lebih lanjut dalam rangka mengembangkan penelitian ini, yaitu: penelitian ini hanya meneliti Account Representative (AR) di seluruh Kantor Pelayanan Pajak Pratama di wilayah Sulawesi Selatan.

Rekomendasi Penelitian Akan Datang

Untuk menjawab keterbatasan penelitian ini, saran yang dapat dijadikan bahan pertimbangan oleh peneliti selanjutnya di masa akan datang sebaiknya memperluas atau mengganti objek penelitian, tidak hanya meneliti pada Account Representative (AR) tetapi juga pada para Fungsional Pemeriksa Pajak yang memiliki tugas pokok dan fungsi yang tidak kalah pentingnya dalam memberikan kontribusi kepada penerimaan negara, tetapi memiliki proses pengembangan kompetensi dan pola pengembangan karier yang berbeda.

DAFTAR PUSTAKA

- Alam, I. A., dan Monica, L. T. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel monicalntervening. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 5(2), 242-265.
- Azis, M. D. (2018). Pengaruh motivasi kerja, kompetensi, dan kompensasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Makassar Selatan. *Jurnal Aplikasi Manajemen, Ekonomi dan Bisnis*, 2(2), 1-11.
- Cruz, C., Firfiray, S., dan Gomez-Mejia, L. R. (2011). Socioemotional wealth and human resource management (HRM) in family-controlled firms. In *Research in personnel and human resources management*. Emerald Group Publishing Limited.
- Deci, E. L., dan Ryan, R. M. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivation: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, (25), 54-67.
- Fauzi, A., dan Nugroho, G. (2024). Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening. *Al Qalam: Jurnal Ilmiah Keagamaan dan Kemasyarakatan*, 18(1), 558-580.
- Ghozali, I. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. BP: Universitas Diponegoro, Semarang
- Ghozali, I. (2012). *Aplikasi Analisis Multivariat Dengan Program IBM SPSS 20*. (Edisi 6). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, M. S. P. (2016). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Hasyim, H., dan Pasaribu, F. (2021). Pengaruh Iklim Organisasi, Kompetensi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor SAMSAT Labuhan Batu Utara. *Jurnal Humaniora: Jurnal Ilmu Sosial, Ekonomi dan Hukum*, 5(1), 153-169.
- Herawati, T., Gian Fitralisma, Indah Dewi Mulyani, dan Muhammad Syaifulloh. (2022). Analisis Pengaruh Motivasi, Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Di Yogya Mall Brebes. *E-Bisnis : Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 15(2), 338–345. <https://doi.org/10.51903/e-bisnis.v15i2.869>
- Herlambang, S. P., Sinaga, S., dan Sihombing, N. S. (2022). Analisis Pengaruh Kompetensi, kompensasi dan Beban Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT. PLN (Persero) UIP Sumbagut. *PROINTEGRITA*, 6(1), 182-202.

- Indriasari, N., Yulianti, O., dan Herawati, H. (2018). Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Kinerja Pegawai Pada Bidang Sumber Daya Air Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Bengkulu. *EKOMBIS REVIEW: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 6(2).
- Kumalasari, D. K., Yusuf, M., dan Priyatama, A. N. (2015). Hubungan Antara Tipe Kepribadian Ekstrovert Dan Motivasi Kerja Dengan Pengembangan Karier Pada Pegawai Pt Andalan Multi Kencana Jakarta. *Wacana*, 7(2).
- Kurniawati, V., Setiadi, P. B., dan Rahayu, S. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Surabaya Wonocolo. *Eqien-Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 11(1), 85-92.
- Lisdiani, V., dan Ngatno, N. (2017). Pengaruh pengembangan karier terhadap kepuasan kerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening (studi kasus pada Hotel Grasia Semarang). *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 6(4), 105-112.
- Marjaya, I., dan Pasaribu, F. (2019). Pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan pelatihan terhadap kinerja pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 129-147.
- Moekijat, (2002). *Manajemen Kepegawaian*, Cetakan Ke-VII, Penerbit Mandar Maju, Bandung.
- Mulia, R. A., dan Saputra, N. (2021). Pengaruh kompetensi, lingkungan kerja dan motivasi berprestasi terhadap kinerja pegawai negeri sipil sekretariat daerah Kota Padang. *Jurnal Ilmiah Ekotrans dan Erudisi*, 1(1), 1-24.
- Nugraha, D. A., Nadeak, B., Martini, N., dan Suyaman, D. J. (2022). Pengaruh Pengembangan Karier, Kompetensi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Dinas Kelautan Dan Perikanan Provinsi Jawa Barat. *At-Tadbir: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 6(1), 81-93.
- Oduma, C., dan Were, S. (2014). Influence of career development on employee performance in the public university. A case of Kenyatta University. *International Journal of Social Sciences Management and Entrepreneurship*, 1(2), 1-16.
- Pasolong, Harbani. (2010). *Teori Administrasi Publik*. Alfabeta : Bandung
- Prayekti dan Rasyid, M. F. A. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja, Beban Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Mandar: Management Development and Applied Research Journal*, 4(2), 55-60.
- Prayogi, M. A., Lesmana, M. T., dan Siregar, L. H. (2019). Pengaruh kompetensi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. *Prosiding FRIMA (Festival Riset Ilmiah Manajemen Dan Akuntansi)*, (2), 666-670.

- Putra, A. R., dan Mardikaningsih, R. (2021). Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Serta Pengaruhnya Terhadap Komitmen Organisasi. *Jurnal Ilmiah Edunomika*, 6(1), 44.
- Riyanto, S., dan Anto, D. C. (2022). Pengaruh Kompetensi, Semangat Kerja dan Tim Kerja Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai. *Jurnal Wira Ekonomi Mikroskil*, 12(2), 81-90.
- Rulianti, E., dan Nurlilah, M. (2021). Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Kepuasan Kerja yang di Mediasi oleh Motivasi Kerja. *Jesya (Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah)*, 4(1), 211-220.
- Saksono, Slamet. (2003). Motivasi dan Kepribadian, Edisi Kedua, Cetakan Ketiga, Mas Agung, Jakarta.
- Sedarmayanti. (2016). Manajemen sumber daya manusia: reformasi birokrasi dan manajemen pegawai negeri sipil. Yogyakarta: PT. Refika Aditama.
- Simanjuntak, M. D. (2020). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kompetensi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Direksi PT. Pertani (Persero) Medan. *Jurnal Ilmiah Kohesi*, 4(1), 15-15.
- Sinambela, Poltak Lijan. (2012). Kinerja Pegawai : Teori Pengukuran Dan Implikasi. Graha Ilmu : Yogyakarta
- Siregar, Y. L. (2020). Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Disiplin Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Tapak Tuan. *Manajemen dan Bisnis*, 2(1), 85-92.
- Syamsuyar, F., Daulay, M. T., Saragih, A., Hadi, M., Malik, M. I., dan Suprayitno, E. (2023). Pengaruh Komunikasi, Lingkungan Kerja dan Pengembangan Pegawai Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Dikantor Camat Bendahara Kabupaten Aceh Tamiang. *Journal of Trends Economics and Accounting Research*, 4(2), 599-609.
- Wahyudin, R. F., Badaruddin, B., dan Asri, A. (2023). Pengaruh Pengembangan Karier, Pelatihan, Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Uin Alauddin Makassar. *Cash Flow Jurnal Manajemen*, 2(3), 399-409.
- Widiastari, L. H., dan Etikariena, A. (2022). *The Relationship of Perceived Career Development, Work Motivation, and Performance: a Study among ASN that the Organization Has Changed the Echelon. Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 5(2), 11605-11617.